

PROGRAMMA DI RISTRUTTURAZIONE

**PRESENTATO AL
MINISTERO DELLE ATTIVITA' PRODUTTIVE DAL
COMMISSARIO STRAORDINARIO
DOTT. ENRICO BONDI**



Ex art 4, comma 2, DL n. 347/03

Indice

I. INTRODUZIONE

- 1.1 Premessa
- 1.2 Obiettivi del Programma di Ristrutturazione

II. SINTESI ECONOMICA E PATRIMONIALE DEL GRUPPO PARMALAT AL 31 DICEMBRE 2003

II. BIS AVVENIMENTI SUCCESSIVI ALL'APERTURA DELLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

- 1. Contenuto del Capitolo
- 2. Quadro di riferimento normativo per le attività del Commissario Straordinario
- 3. Operazioni significative di dismissione effettuate o in corso
 - 3.1 Introduzione
 - 3.2 Aspetti procedurali e autorizzativi delle operazioni di dismissione
 - 3.3 Operazioni di dismissione
 - 3.3.1 Dismissioni effettuate
 - 3.3.2 Dismissioni in corso
- 4. Accordi di Licenza di Marchio
- 5. Finanziamenti Infragruppo
- 6. Altri avvenimenti principali
 - 6.1 Avvenimenti nei principali paesi
 - 6.2 Azioni legali
- 7. Rapporti con i creditori ed il mercato e nomina di un consulente strategico e un consulente finanziario
- 8. Attività di accertamento della situazione del Gruppo
- 9. Nuova Finanza
- 10. Risultati dell'andamento economico del Gruppo Parmalat al 30 Aprile 2004
 - 10.1.1 Attività Core
- 11. Posizione Finanziaria Netta del Gruppo Parmalat al 30 Aprile 2004, e delle sue principali società in Amministrazione Straordinaria
 - 11.1 Dati di sintesi
 - 11.1.1 Dati di sintesi di Gruppo
 - 11.2 Principali Società in Amministrazione Straordinaria
 - 11.2.1 Parmalat Finanziaria S.p.A.
 - 11.2.2 Parmalat S.p.A.
 - 11.2.3 Eurolat S.p.A.
 - 11.2.4 Lactis S.p.A.

III. INDEBITAMENTO

- 3.1 Premessa
- 3.2 Sintesi indebitamento finanziario delle Società oggetto di concordato
- 3.3 Indebitamento obbligazionario
 - 3.3.1 Bond
 - 3.3.1.1 Società emittenti
 - 3.3.1.2 Caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni
 - 3.3.2 Private Placement
 - 3.3.2.1 Società emittenti
 - 3.3.2.2 Caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni
- 3.4 Indebitamento verso il sistema bancario
 - 3.4.1 Esposizione verso le diverse banche
 - 3.4.2 Suddivisione del debito per le singole società in Procedura
- 3.5 Cessione di crediti "Archimede"
- 3.6 Posizione derivati
 - 3.6.1 Parmalat S.p.A.
 - 3.6.1.1 Forex Options

- 3.6.1.2 Interest Rate Swap
- 3.6.1.3 Swaption
- 3.6.1.4 Cross Currency Swap e Domestic Currency Swap
- 3.6.1.5 Equity Option
- 3.6.1.6 Derivato Intercompany
- 3.6.2 Lactis S.p.A.
- 3.6.3 Eurolat S.p.A.
- 3.7 Garanzie
- 3.8 Debiti privilegiati ed in prededuzione delle Società oggetto di concordato
- 3.9 Debito delle Società oggetto di concordato

IV. IL PIANO INDUSTRIALE CONSOLIDATO 2004-2006

- 4.1 Perimetro del Piano Industriale
- 4.2 Linee guida strategiche del Piano Industriale: metodologia e premesse
- 4.3 Analisi del contesto competitivo del settore Food nel mondo e dei punti forza e debolezza del Gruppo Parmalat
 - 4.3.1 Il Mercato del Food nel Mondo
 - 4.3.1.1 Il Mercato Dairy
 - 4.3.1.2 Il Mercato del Beverage
 - 4.3.2 Il Gruppo Parmalat nel mercato del Food: analisi dei punti di forza e debolezza
- 4.4 Analisi degli indicatori economico-finanziari delle società operative del Gruppo Parmalat nella configurazione ante-ristrutturazione
- 4.5 Missione e Scelte Strategiche del nuovo Gruppo Parmalat
 - 4.5.1 Mission Statement ed Obiettivi di Business
 - 4.5.2 Scelte strategiche: la definizione del core Business
 - 4.5.3 Il Gruppo Parmalat: indicatori di business post scelte strategiche
- 4.6 Il Piano Industriale 2004-2006
 - 4.6.1 Gli interventi di sviluppo e ristrutturazione
 - 4.6.2 Ristrutturazione dei paesi core – Target del Piano Industriale
 - 4.6.3 Target Piano “Full Potential” (2007)
 - 4.6.4 Dettaglio degli interventi di ristrutturazione
 - 4.6.4.1 Italia
 - 4.6.4.2 Europa
 - 4.6.4.3 Canada
 - 4.6.4.4 Centro America
 - 4.6.4.5 America del Sud
 - 4.6.4.6 Australia
 - 4.6.4.7 Africa
- 4.7 Il Gruppo Parmalat: definizione del modello di Business in termini di assetto organizzativo futuro del Gruppo
- 4.8 Le Società/ I Paesi Non-core
 - 4.8.1 Introduzione
 - 4.8.1.1 La Missione del Gruppo Alimentare Italiano a strategia Multinazionale
 - 4.8.1.2 Criteri di individuazione delle attività non-core
 - 4.8.2 Attività non-core attualmente non oggetto di un processo di dismissione già avviato
 - 4.8.2.1 Italia
 - 4.8.2.2 Europa
 - 4.8.2.3 Centro e Sud America
 - 4.8.2.4 Altri beni
 - 4.8.3 Conclusioni in merito alle dismissioni
- 4.9 Personale
 - 4.9.1 Aspetti organizzativi
 - 4.9.2 Altri aspetti rilevanti specifici del paese Italia

V. LE AZIONI LEGALI

- 5.1 Premessa

- 5.2 Strumenti giuridici e riferimenti normativi
 - 5.2.1 Le diverse tipologie di Azioni Legali
 - 5.2.2 Le Azioni Revocatorie fallimentari
 - 5.2.3 Le Azioni di Inefficacia
 - 5.2.4 Le Azioni di responsabilità verso organi di amministrazione e di controllo
 - 5.2.5 Le Altre Azioni

VI. PROGRAMMA DI RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO DELLE SOCIETA' OGGETTO DI CONCORDATO

- 6.1 Premessa
- 6.2 Costituzione della Fondazione
- 6.3 Costituzione dell'Assuntore
 - 6.3.1 Quotazione dell'Assuntore e altri profili di sollecitazione dell'investimento
- 6.4 Contenuto della Proposta di Concordato
 - 6.4.1 Trasferimento di attività e passività delle Società oggetto di concordato all'Assuntore
 - 6.4.2 Trasferimento delle azioni revocatorie, di responsabilità e risarcitorie
 - 6.4.3 Classi di creditori e trattamenti differenziati all'interno della stessa classe
 - 6.4.4 Recovery ratios per i Creditori Chirografari ed allocazione delle azioni dell'Assuntore ai medesimi creditori
 - 6.4.4.1 Metodo per la determinazione dei *Recovery Ratios*
 - 6.4.4.2 Allocazione delle azioni dell'Assuntore ai Creditori Chirografari di ciascuna delle Società oggetto di concordato
 - 6.4.5 Mandato alla Fondazione a deliberare l'aumento di capitale dell'Assuntore
 - 6.4.6 Modalità di soddisfacimento dei creditori. Distribuzione delle azioni ai Creditori Chirografari. Trattamento delle posizioni debitorie condizionali e contestate
 - 6.4.7 Stato patrimoniale pro-forma di apertura dell'Assuntore (civilistico) al 1 gennaio 2004

VII. CORPORATE GOVERNANCE

Premessa

- 7.1 L'impegno
- 7.2 Gli Strumenti

VIII. PROIEZIONI ECONOMICHE, PATRIMONIALI E FINANZIARIE DELL'ASSUNTORE

- 8.1 Premessa
- 8.2 Situazione patrimoniale pro-forma dell'Assuntore
- 8.3 Proiezioni economico-finanziarie dell'Assuntore e Gruppo Assuntore

ALLEGATI AL CAPITOLO VII

- Allegato A Schema di Statuto di Parmalat S.p.A.
- Allegato B Codice di Autodisciplina
- Allegato C Codice di Condotta
- Allegato D Codice di comportamento in materia di insider dealing

ALLEGATI GENERALI

- Allegato 3.1 Tassi di cambio Ufficio Italiano Cambi
- Allegato 4.1 Organigramma
- Allegato 4.2 Comfort letter A.T. Kearney
- Allegato 4.3 Final Report (Abstract) A.T. Kearney
- Allegato 6.2 Schema di Statuto Fondazione

Allegato 6.4.4.1A Dettaglio dei risultati delle valutazioni delle aziende operative
Allegato 6.4.4.1B Dettaglio posizioni intercompany

CAPITOLO I - INTRODUZIONE

1.1 Premessa

Con Decreto del Ministro delle Attività Produttive del 24 dicembre 2003 Parmalat S.p.A. è stata ammessa alla procedura di amministrazione straordinaria (l' "**Amministrazione Straordinaria**") di cui al Decreto Legge n. 347 del 23 dicembre 2003 (il "**Decreto n. 347/2003**"), successivamente convertito con modificazioni nella legge n. 39 del 18 febbraio 2004 a sua volta modificata con Decreto Legge 3 maggio 2004 n. 119 (la "**Legge**"), ed è stato nominato contestualmente commissario straordinario il dr. Enrico Bondi (il "**Commissario Straordinario**" o il "**Commissario**"); in data 27 dicembre 2003 il Tribunale di Parma ha accertato mediante sentenza lo stato di insolvenza di Parmalat S.p.A.

Successivamente, ai sensi dell'art. 3, comma 3 bis, della Legge, il Commissario Straordinario ha richiesto al Ministro delle Attività Produttive l'ammissione alla procedura di Amministrazione Straordinaria di altre società del Gruppo Parmalat, presentando contestuale ricorso per la dichiarazione dello stato di insolvenza al Tribunale di Parma, ai sensi dell'art. 2, comma 1, della Legge.

Di seguito si riporta una tabella riassuntiva delle diverse società in Amministrazione Straordinaria, con indicazione delle date di ammissione alla procedura, la prima data di insinuazione al passivo e la data della prima udienza di verifica dello stato passivo, unitamente all'indicazione di appartenenza al gruppo Parmalat (il "**Gruppo Parmalat**" o il "**Gruppo**").

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Società	Appartenenza al Gruppo Parmalat	Data decreto di ammissione alla procedura di AS	Data prima insinuazione creditori	Data prima udienza verifica stato passivo
Società in AS in Concordato				
1 Parmalat S.p.A.	SI	24/12/2003	20/04/2004	19/05/2004
2 Parmalat Finanziaria S.p.A.	SI	30/12/2003	30/04/2004	26/05/2004
3 Eurolat S.p.A.	SI	30/12/2003	05/05/2004	31/05/2004
4 Lactis S.p.A.	SI	30/12/2003	05/05/2004	04/06/2004
5 Geslat S.r.l.	SI	09/02/2004	10/06/2004	02/07/2004
6 Parmengineering S.r.l.	SI	09/02/2004	10/06/2004	02/07/2004
7 Contal S.r.l.	SI	09/02/2004	10/06/2004	06/07/2004
8 Dairies Holding International B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	28/06/2004
9 Parmalat Capital Netherlands B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	29/06/2004
10 Parmalat Finance Corporation B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	28/06/2004
11 Parmalat Netherlands B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	29/06/2004
12 Olex S.A.	SI	30/01/2004	03/06/2004	01/07/2004
13 Parmalat Soparfi S.A.	SI	30/01/2004	03/06/2004	30/06/2004
14 Panna Elena CPC S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	03/09/2004
15 Newco S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	02/09/2004
16 Centro Latte Centallo S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	03/09/2004
Altre Società in AS non in Concordato				
17 Eurofood IFSC Limited	SI	09/02/2004	10/06/2004	07/07/2004
18 F.lli Strini S.r.l.	SI	21/05/2004	10/09/2004	05/10/2004
19 Eliair S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	02/09/2004
20 Parma Associazione Calcio S.p.A.	SI	23/04/2004	10/06/2004	10/06/2004
21 Parmalat Molkerei GmbH	SI	07/06/2004	10/10/2004	10/11/2004
22 Deutsche Parmalat GmbH	SI	07/06/2004	10/10/2004	10/11/2004
Altre Società in AS non Gruppo Parmalat				
23 Parmatour S.p.A.	NO	16/01/2004	15/05/2004	10/06/2004
24 Hit S.p.A.	NO	28/01/2004	25/05/2004	23/06/2004
25 Hit International S.p.A.	NO	28/01/2004	25/05/2004	22/06/2004
26 Coloniale S.p.A.	NO	16/01/2004	20/05/2004	11/06/2004
27 Nuova Holding S.p.A.	NO	28/01/2004	25/05/2004	24/06/2004
28 Parma Food Corporation B.V.	NO	30/01/2004	03/06/2004	30/06/2004
29 G.F.A. S.r.l.	NO	08/04/2004	10/08/2004	07/09/2004
30 Taurolat S.r.l.	NO	08/04/2004	10/08/2004	07/09/2004
31 SAF S.r.l.	NO	08/04/2004	10/08/2004	08/09/2004
32 Albalatte S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	20/10/2004
33 Alessandria Distribuzione S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	20/10/2004
34 Alinola S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	21/10/2004
35 Alipad S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	21/10/2004
36 Aurolat S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	21/10/2004
37 Bo.lat S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	22/10/2004
38 Ce.Di Potenza S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	22/10/2004
39 Distribuzione Alimenti Brescia S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	22/10/2004
40 Eural S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	26/10/2004
41 Firenze Lat S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	26/10/2004
42 For.ma S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	27/10/2004

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

43	Forital S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	26/10/2004
44	Frosilat S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	27/10/2004
45	Ge.di.al 2 S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	27/10/2004
46	Golden Milk S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	28/10/2004
47	Leader Food S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	28/10/2004
48	Lucca Distribuzione S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	28/10/2004
49	Milal S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	29/10/2004
50	Milano Latte S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	29/10/2004
51	Mo.re.al S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	02/11/2004
52	Monzal S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	29/10/2004
53	Partenopal S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	02/11/2004
54	Roma Alimenti 2000 S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	02/11/2004
55	Romalatte S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	03/11/2004
56	Sanrelat S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	03/11/2004
57	Siena Distribuzione S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	03/11/2004
58	Spelat S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	04/11/2004
59	Toral S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	04/11/2004
60	Torino Latte S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	04/11/2004
61	U.DiAl. S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	05/11/2004
62	Venezia Lat S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	05/11/2004
63	Veronalimenti 87 S.r.l.	NO	03/06/2004	07/10/2004	05/11/2004

1.2 Obiettivi del Programma di Ristrutturazione

Ai sensi dell'art. 4, comma secondo, della Legge, il Commissario Straordinario ha predisposto il presente Programma di Ristrutturazione (il "**Programma di Ristrutturazione**" o il "**Programma**") di cui all'art. 54 del D. Lgs. n.270/1999, redatto secondo l'indirizzo di ristrutturazione economica e finanziaria di cui all'art. 27, comma secondo, lettera b), del D.Lgs. n. 270/1999.

In ottemperanza a quanto previsto nelle disposizioni di cui all'art. 56 del D.Lgs. 270/99, nel presente Programma di Ristrutturazione sono state, *inter alia*, indicate:

- a. le attività imprenditoriali destinate alla prosecuzione e quelle da dismettere;
- b. la liquidazione dei beni non funzionali all'esercizio dell'impresa;
- c. le previsioni economiche e finanziarie connesse alla prosecuzione dell'esercizio dell'impresa;
- d. le modalità della copertura del fabbisogno finanziario;
- e. i tempi e le modalità di soddisfazione dei creditori, tramite la proposta di concordato di cui all'art. 4-*bis* della Legge (la "**Proposta di Concordato**" o il "**Concordato**", meglio descritta nel successivo Capitolo VI), che verrà sottoposta all'approvazione dei creditori delle singole società in Amministrazione Straordinaria che ne sono oggetto. L'approvazione e l'attuazione del Concordato comporterà l'estromissione degli attuali azionisti di controllo del Gruppo e l'attribuzione ai creditori chirografari delle azioni dell'Assuntore (come definito nel successivo Capitolo VI), il quale assumerà la veste di capogruppo del nuovo Gruppo Parmalat.

Come già comunicato con apposito comunicato stampa del 14 maggio 2004, il Commissario Straordinario ha ritenuto di presentare al Ministro delle Attività Produttive un Programma di Ristrutturazione ed una Proposta di Concordato con riferimento alle sole società in Amministrazione Straordinaria sotto indicate. Conseguentemente, per effetto delle disposizioni di cui all'art. 4-*bis*, comma 1-*bis*, della Legge, per tali società le operazioni di verifica dello stato passivo sono state sospese.

Società	Appartenenza al Gruppo Parmalat	Data decreto di ammissione alla procedura di AS	Data prima insinuazione creditori	Data prima udienza verifica stato passivo
1 Parmalat S.p.A.	SI	24/12/2003	20/04/2004	19/05/2004
2 Parmalat Finanziaria S.p.A.	SI	30/12/2003	30/04/2004	26/05/2004
3 Eurolat S.p.A.	SI	30/12/2003	05/05/2004	31/05/2004
4 Lactis S.p.A.	SI	30/12/2003	05/05/2004	04/06/2004
5 Geslat S.r.l.	SI	09/02/2004	10/06/2004	02/07/2004
6 Parmengineering S.r.l.	SI	09/02/2004	10/06/2004	02/07/2004
7 Contal S.r.l.	SI	09/02/2004	10/06/2004	06/07/2004
8 Dairies Holding International B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	28/06/2004
9 Parmalat Capital Netherlands B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	29/06/2004
10 Parmalat Finance Corporation B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	28/06/2004
11 Parmalat Netherlands B.V.	SI	30/01/2004	03/06/2004	29/06/2004
12 Olex S.A.	SI	30/01/2004	03/06/2004	01/07/2004
13 Parmalat Soparfi S.A.	SI	30/01/2004	03/06/2004	30/06/2004

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

14	Eurofood IFSC Limited	SI	09/02/2004	10/06/2004	07/07/2004
15	Eliair S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	02/09/2004
16	Newco S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	02/09/2004
17	Panna Elena CPC S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	03/09/2004
18	Centro Latte Centallo S.r.l.	SI	02/04/2004	06/08/2004	03/09/2004

[NOTA: La tabella dovrà intendersi modificata in seguito alla presentazione di istanza di ripresa della verifica dello stato passivo per le società Eliair S.r.l. ed Eurofood IFSC Limited che non faranno parte della Proposta di Concordato]

Per le società del Gruppo Parmalat in Amministrazione Straordinaria, Eliair S.r.l., Fratelli Strini Officine Meccaniche S.r.l. e Parma Associazione Calcio S.p.A. verrà attuato un programma di cessione dei complessi aziendali ai sensi dell'art. 3, comma 3-bis, della Legge e di cui all'art. 27, comma secondo, lettera a) del D.Lgs. n. 270/1999.

Per quanto concerne le due controllate tedesche del gruppo Parmalat, Deutsche Parmalat GmbH e Parmalat Molkerei GmbH, recentemente ammesse alla procedura di Amministrazione Straordinaria (con decreto del Ministro delle Attività Produttive del 7 giugno 2004) sarà avviato un autonomo e distinto programma di cessione dei complessi aziendali.

Quanto a Coloniale S.p.A., società attualmente azionista principale di Parmalat Finanziaria S.p.A., attratta alla procedura di Amministrazione Straordinaria per favorire la gestione unitaria dell'insolvenza nell'ambito del Gruppo, il Commissario Straordinario prevede di adottare un programma meramente liquidatorio.

Per Parmatour S.p.A., Hit S.p.A., Hit International S.p.A., Nuova Holding S.p.A. società del Gruppo Parmatour, e Parma Food Corporation B.V. verrà invece presentato un programma autonomo di cessione.

Si è ritenuto inoltre di non ricomprendere nel perimetro delle società interessate dal Concordato la società Eurofood IFSC *limited* e ciò in considerazione del fatto che per tale società, oltre alla procedura di Amministrazione Straordinaria aperta in Italia, è stata aperta altra e distinta procedura di insolvenza, asseritamente "principale", in Irlanda. Questo conflitto di giurisdizione suggerisce quindi di eliminare in radice ogni possibile incidenza di tale controversia sul Concordato, e ciò anche in considerazione del fatto che la Supreme Court irlandese ha deciso di investire della controversia la Corte di Giustizia Europea, la quale sarà pertanto chiamata a pronunciarsi sulla corretta interpretazione del regolamento UE 1346/00.

Le società concessionarie Albalatte S.r.l., Alessandria Distribuzione S.r.l., Alinola S.r.l., Alipad S.r.l., Aurolat S.r.l., Bo.lat S.r.l., Ce.Di Potenza S.r.l., Distribuzione Alimenti Brescia S.r.l., Eural S.r.l., Firenze Lat S.r.l., For.ma S.r.l., Forital S.r.l., Froslat S.r.l., Ge.di.al 2 S.r.l., Golden Milk S.r.l., Leader Food S.r.l., Lucca Distribuzione S.r.l., Milal S.r.l., Milano Latte S.r.l., Mo.re.al S.r.l., Monzal S.r.l., Partenopal S.r.l., Roma Alimenti 2000 S.r.l., Romalatte S.r.l., Sanrelat S.r.l., Siena Distribuzione S.r.l., Spelat S.r.l., Toral S.r.l., Torino Latte S.r.l., U.DI.AL. S.r.l., Venezia Lat S.r.l. e Veronalimenti 87 S.r.l. di recente ammesse all'Amministrazione Straordinaria, e le relative holding, già in procedura, Taurolat S.r.l., G.F.A. S.r.l., SAF S.r.l., continueranno a svolgere l'attività di distribuzione

per il Gruppo Parmalat e saranno oggetto di un programma autonomo ancorché funzionale all'unitarietà operativa dell'attività del Gruppo consentendo allo stesso di continuare ad avvalersi dei servizi, nonché delle attività svolte dalle citate società concessionarie.

Il presente Programma di Ristrutturazione è stato redatto sulla base della documentazione e delle informazioni disponibili che sono state acquisite dallo scrivente Commissario Straordinario, anche tramite il management delle imprese del Gruppo Parmalat.

I dati e le informazioni contenute nel presente Programma di Ristrutturazione non potranno in alcun modo, nemmeno implicitamente, valere quali riconoscimento o accertamento (i) di debiti dovuti da società del Gruppo Parmalat o di altri impegni ovvero (ii) di pretese di terzi di qualsivoglia genere e a qualsivoglia titolo nei confronti di società del Gruppo Parmalat, ovvero quali rinuncia o transazione da parte di società del Gruppo Parmalat o di terzi rispetto a diritti di qualsiasi genere nei confronti di terzi.

Il management del Gruppo ha elaborato un piano industriale le cui linee guida sono riportate al successivo Capitolo IV e che, per sua natura, contiene una serie di dati previsionali, stime, valutazioni, informazioni e dichiarazioni concernenti eventi e circostanze future, con particolare riguardo alle attività delle società del Gruppo ed ai settori in cui esse operano. Per loro stessa natura, i dati previsionali e le altre informazioni riportate nel successivo Capitolo IV sono infatti caratterizzati da un certo grado di rischio e di incertezza. Potrebbero quindi verificarsi variazioni, anche significative, degli elementi e delle circostanze su cui tali dati e informazioni si fondano, che potrebbero influire sull'attuazione del Piano Industriale.

In data 20 maggio 2004, A.T. Kearney – nominato advisor industriale per la validazione del piano industriale - ha rilasciato alla società una *comfort letter* (vedi Allegato 4.2) nella quale si dichiara che : *"A.T. Kearney ha verificato e validato che i) il Piano Industriale è stato predisposto secondo una corretta impostazione metodologica e utilizza coerentemente le ipotesi e gli elementi necessari alla stesura del piano industriale e ii) i contenuti del piano industriale, incluse le azioni preventivate e i target ivi indicati, appaiono ragionevoli e sostenibili"*.

Successivamente il Gruppo Parmalat, sulla base delle risultanze dell'analisi di A.T. Kearney e di ulteriori elementi di valutazione in parte suggeriti da A.T. Kearney stessa, ha finalizzato il Piano Industriale come descritto nel Capitolo IV.

In data [●] Close Brothers – nominato advisor finanziario nell'interesse dei creditori – ha rilasciato una *opinion letter* sulla equità e ragionevolezza da un punto di vista finanziario del corrispettivo da offrire nel Concordato, ai creditori delle società oggetto dello stesso.

Considerato lo stato di dissesto economico, finanziario, operativo e manageriale in cui il gruppo Parmalat si trovava nel dicembre 2003 e considerate le dimensioni del dissesto sia quantitativo che in termini di estensione geografica, il Commissario Straordinario ritiene che - nonostante il suddetto stato di dissesto nonché le difficoltà di ricostruire integralmente lo stato delle relazioni all'interno delle società del Gruppo Parmalat ed in particolare l'evoluzione dei rapporti di debito/credito infragruppo anche in considerazione del fatto che sono tutt'ora pendenti accertamenti e indagini da parte della magistratura penale - sia necessario adottare in tempi rapidi - sussistendone fra l'altro le

condizioni economiche ed operative - il Programma di Ristrutturazione mediante una Proposta di Concordato, al fine di salvaguardare l'integrità aziendale anche con riguardo al sostanziale mantenimento dei livelli occupazionali. Le caratteristiche proprie dell'azienda Parmalat, infatti, il cui valore risiede prevalentemente in beni immateriali piuttosto che in beni materiali, richiedono una decisione in tempi brevi proprio in un'ottica di salvaguardia della integrità e della continuità aziendale.

Nessuna informazione o riferimento contenuto nel presente Programma di Ristrutturazione potrà valere quale garanzia in merito al valore delle azioni dell'Assuntore (come definito nel Capitolo VI) attribuite ai creditori in soddisfacimento del relativo credito, successivamente all'approvazione del Concordato né che lo stesso valore sarà mantenuto inalterato nel tempo o corrisponderà al relativo prezzo di mercato se e quando un tale mercato abbia a svilupparsi.

CAPITOLO II – SINTESI ECONOMICA E PATRIMONIALE DEL GRUPPO PARMALAT AL 31 DICEMBRE 2003

Nei prospetti seguenti sono riportati una sintesi economica e patrimoniale del Gruppo Parmalat Finanziaria S.p.A., della controllante Parmalat Finanziaria S.p.A. in Amministrazione Straordinaria e della principale controllata Parmalat S.p.A. in Amministrazione Straordinaria al 31 dicembre 2003.

NOTE ALLA SINTESI ECONOMICA E PATRIMONIALE DEL GRUPPO

Area di consolidamento

I bilanci utilizzati per il consolidamento sono quelli di esercizio di ogni singola società, opportunamente modificati, ove necessario, per adeguarli ai principi contabili di gruppo nonché per eliminare eventuali interferenze fiscali.

Per quelle società che hanno data di chiusura dell'esercizio diversa dalla data di riferimento del bilancio consolidato, sono stati predisposti degli appositi bilanci annuali intermedi chiusi al 31 dicembre 2003.

Il bilancio consolidato al 31 dicembre 2003 della Parmalat Finanziaria S.p.A. comprende, oltre al bilancio della capogruppo, i bilanci delle imprese italiane ed estere di cui Parmalat Finanziaria Spa dispone, direttamente o indirettamente:

- della maggioranza dei voti esercitabili nell'Assemblea ordinaria;
- di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'Assemblea ordinaria;
- di un autonomo controllo della maggioranza dei diritti di voto in base ad accordi con altri soci.

Sono escluse dall'area di consolidamento:

- le imprese controllate per le quali è in corso o una procedura concorsuale o la procedura di liquidazione volontaria;
- le imprese controllate per le quali si è impossibilitati ad ottenere informazioni.

Sono state incluse nell'Area di Consolidamento società finanziarie con bilanci redatti a date diverse rispetto a quella di riferimento perché mancano informazioni utili e necessarie per consolidare i bilanci alla data del 31.12.03.

Per quanto riguarda le operazioni non intercompany, si è provveduto a rettificare i bilanci per le operazioni, certe e accuratamente documentate, avvenute in date successive.

Per quanto riguarda invece le operazioni intercompany, considerando che i saldi al 30.09.03 erano stati accuratamente riconciliati e che le movimentazioni commerciali e finanziarie avvenute dal 1° ottobre 2003 fino alla chiusura dell'esercizio, sono a conoscenza della controllante Parmalat Spa, le differenze intercompany tra le società sopramenzionate e quelle con bilancio al 31.12.03, sono state eliminate con scritture di rettifica che hanno generato delle operazioni patrimoniali e/o economiche.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Le società consolidate, inserendo i bilanci ad una data diversa del 31.12.03, sono le seguenti:

1. Food Consulting Services Limited (Gran Bretagna)
2. Valuetuning Ltd (Gran Bretagna)
3. Eurofood IFSC Limited (Irlanda)
4. Olex SA (Lussemburgo)
5. Parmalat Malta Holding Limited (Malta)
6. Parmalat Trading Limited (Malta)
7. Parmalat Capital Finance Ltd (Malta)
8. Curcastle Corporation NV (Antille Olandesi)
9. Zilpa Corporation NV (Antille Olandesi)

Principi di consolidamento

Nella redazione della Sintesi Economica e Patrimoniale Consolidata le voci dell'attivo e del passivo, nonché i proventi e gli oneri delle imprese incluse nel consolidamento, sono ripresi integralmente. In particolare:

- il valore contabile delle partecipazioni è stato eliminato con la corrispondente frazione del patrimonio netto assumendo la totalità delle attività e passività della società partecipata;
- la differenza tra il costo di acquisizione delle partecipazioni e la relativa quota del patrimonio netto è imputata a rettifica delle specifiche voci dell'attivo e del passivo sulla base della valutazione effettuata all'atto dell'acquisto. L'eventuale differenza residua, se positiva, è iscritta alla voce dell'attivo "Differenza di consolidamento" e imputata a conto economico applicando il criterio di valutazione previsto per l'Avviamento; se negativa è iscritta alla voce del passivo "Fondo di consolidamento per rischi ed oneri futuri", quando è attribuibile a previsione di risultati economici sfavorevoli, diversamente è iscritta alla voce di Patrimonio netto, "Riserva di consolidamento";
- l'importo del capitale e delle riserve delle imprese incluse nell'area di consolidamento corrispondente a partecipazioni di terzi, è iscritto in una voce del patrimonio netto denominata "Capitale e Riserve di spettanza di terzi"; la parte del risultato economico consolidato corrispondente a partecipazioni di terzi è iscritta in una voce denominata "Utile (Perdita) dell'esercizio di pertinenza di terzi".
- sono stati eliminati i dividendi incassati o deliberati da società consolidate;
- sono state eliminate le rettifiche di valore e gli accantonamenti di natura esclusivamente fiscale;
- i debiti e i crediti, gli oneri e i proventi relativi a operazioni effettuate tra le imprese incluse nell'area di consolidamento sono stati elisi;
- gli utili e le perdite conseguenti a operazioni fra dette imprese e relativi a valori compresi nel patrimonio, sono stati eliminati;

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

- i profitti intersocietari inclusi nelle merci in rimanenza, derivanti da imprese incluse nell'area di consolidamento, non sono stati eliminati perché di importo non rilevante;
- sono state apportate le necessarie rettifiche per rendere omogenei i principi contabili.

Alcune società controllate di minore importanza o in procedura concorsuale, sono state valutate con il metodo del patrimonio netto.

Le società controllate che si trovano in liquidazione alla data del 31 dicembre 2003, sono state valutate con il metodo del patrimonio netto. In particolare:

- per l'attivo si è provveduto all'intera svalutazione,
- per il passivo, la controllante Parmalat S.p.A ha accantonato, in un apposito fondo, il rischio di accollo dell'indebitamento delle suddette società comprensivo delle eventuali spese di liquidazione, se conosciute.

Per la società Bonlat Financing Corporation (Isole Cayman), l'attivo è stato considerato inesistente, il passivo, rappresentato esclusivamente da debiti verso società del gruppo, ha determinato l'integrale svalutazione dei crediti nelle società corrispondenti.

Le società controllate escluse dall'area di consolidamento per mancanza di informazioni, sono state prudenzialmente svalutate.

Le società collegate, di carattere strategico, nelle quali la Capogruppo esercita un'influenza significativa e che non siano irrilevanti ai fini di una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria, nonché del risultato economico del Gruppo, sono state valutate in presenza di informazioni utili e necessarie con il metodo del patrimonio netto, altrimenti al costo di acquisto.

Criteri di valutazione

I criteri di valutazione adottati nel consolidamento sono gli stessi adottati dalla Parmalat Finanziaria Spa e dalle imprese controllate secondo quanto previsto nel Manuale di Gruppo per la redazione del bilancio d'esercizio e delle relazioni infrannuali, emesso dalla Parmalat Finanziaria Spa. Tale Manuale dei Principi Contabili di Gruppo, ha sostituito il precedente in essere dal 1996.

Premesse di carattere generale

Le controllate del gruppo sono state sottoposte ad un "impairment test" per giudicare la reale consistenza del patrimonio netto civilistico della società. I principali metodi utilizzati sono stati quello del discounted cash flow o dei multipli a seconda della dimensione e della complessità della società sottoposta a valutazione. Per le partecipazioni e le attività di cui si prevede la dismissione si è tenuto conto dei presunti valori di realizzo.

I valori così ottenuti sono stati comparati con i valori risultanti dalle scritture contabili. Quando il valore di "impairment" è risultato superiore al valore iscritto non è stata apportata nessuna rettifica. Quando il valore di "impairment" è risultato inferiore si è provveduto ad annullare le poste iscritte quali l'avviamento, l'avviamento imputato alle immobilizzazioni materiali e immateriali e le differenze di consolidamento. Qualora tali rettifiche non fossero risultate sufficienti a livellare i due valori, si è provveduto, per la differenza, ad iscrivere un fondo per "badwill". Tale fondo potrà essere proventizzato negli anni futuri a fronte di interventi straordinari di ristrutturazione.

L'effetto totale di queste rettifiche ammonta a 1.465,6 milioni di euro, così suddiviso:

- la Differenza di Consolidamento per 269,6 milioni di euro
- l'Avviamento per 246,1 milioni di euro
- l'Avviamento attribuito alle Immobilizzazioni Materiali per 246,9 milioni di euro
- iscrizione di un Fondo per "badwill" pari a 703,1 milioni di euro

Immobilizzazioni immateriali

Le immobilizzazioni immateriali sono iscritte al costo di acquisto o di produzione interna, comprensivo degli oneri accessori e sono ammortizzati a quote costanti in funzione della residua vita utile. Se si verifica una perdita durevole di valore le immobilizzazioni sono svalutate fino a concorrenza del valore recuperabile. Il valore recuperabile è il maggior tra il valore realizzabile dall'alienazione e quello effettivo d'uso delle immobilizzazioni stesse. Se vengono meno le ragioni che hanno determinato questa svalutazione, si procede al ripristino del costo. In particolare:

- i costi di impianto e di ampliamento sono ammortizzati in quote costanti entro un termine massimo di cinque anni o nel minor periodo di utilità;
- i costi di ricerca applicata e di sviluppo, sono stati capitalizzati quando sono riferiti ad un prodotto o processo chiaramente definito, nonché identificabile e misurabile, o ad un progetto realizzabile, cioè tecnicamente fattibile, per il quale l'impresa possiede o possa disporre delle necessarie risorse; sono stati ammortizzati in quote costanti in base al piano di recuperabilità definito in base ai ricavi che nel futuro si svilupperanno dall'applicazione del progetto stesso;
- i diritti di brevetto industriale e i diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno sono ammortizzati a partire dall'esercizio in cui il diritto è stato utilizzato o avrebbe potuto esserlo, entro il periodo di utilità, che non può in nessun caso eccedere la durata legale del brevetto, pari a 20 anni;
- le concessioni, le licenze, i marchi e i diritti simili iscritti all'attivo sono ammortizzati in base al periodo di produzione e commercializzazione in esclusiva dei prodotti cui il marchio si riferisce entro il limite massimo di 20 anni;
- l'avviamento è stato iscritto nell'attivo patrimoniale quando è stato acquistato a titolo oneroso, nei limiti del costo per esso sostenuto ed ammortizzato in un periodo di cinque anni o nel periodo di prevista validità da determinare in base ad una circostanziata programmazione, non superiore ai 20 anni. Qualora le prospettive reddituali della gestione variassero in modo da non consentire

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

il recupero, negli anni futuri, dell'intero valore residuo d'iscrizione dell'avviamento, tale valore è stato in tutto o in parte addebitato, mediante svalutazione, all'esercizio in cui si è verificata la predetta circostanza; analogo criterio è stato applicato per la differenza di consolidamento;

- le altre immobilizzazioni immateriali sono ammortizzate sistematicamente in relazione alla residua possibilità di utilizzazione; i diritti pluriennali relativi alle prestazioni di atleti vengono ammortizzati in base alla durata dei contratti degli atleti stessi.

Immobilizzazioni Materiali

Le immobilizzazioni materiali sono iscritte al costo determinato secondo i criteri indicati per le immobilizzazioni immateriali.

Le immobilizzazioni materiali sono ammortizzate a quote costanti in relazione alla residua possibilità di utilizzazione dei beni.

Le svalutazioni e le rivalutazioni sono state effettuate sia in conformità di apposite leggi vigenti nei paesi in cui il gruppo opera.

I costi per migliorie, ammodernamento e trasformazione, aventi natura incrementativa, sono imputati all'attivo patrimoniale, le spese di manutenzione e riparazione ordinarie sono imputate a conto economico nell'esercizio in cui sono sostenute.

Con l'introduzione del nuovo Manuale dei Principi Contabili di Gruppo si sono sensibilizzate le società del gruppo in merito ad una prossima applicazione dello I.A.S. 17 relativamente ai beni detenuti mediante contratti di leasing finanziario e si è deciso di cambiare metodologia di ammortamento. In passato veniva ricalcolato il valore degli ammortamenti applicando aliquote prestabilite di gruppo anziché le aliquote utilizzate nei bilanci delle imprese incluse nell'area di consolidamento. A partire dal 2003, le società del gruppo ammortizzano le immobilizzazioni materiali in conformità al nuovo Manuale dei Principi Contabili di Gruppo il quale prevede che il valore dei cespiti iscritto in bilancio, deve essere rettificato dagli ammortamenti, in relazione alla residua possibilità di utilizzazione dei cespiti, a partire dall'esercizio in cui il bene ha iniziato ad essere utilizzato nel processo produttivo. Il piano di ammortamento così definito deve essere riesaminato periodicamente per verificare che non siano intervenuti cambiamenti tali da richiedere una modifica delle stime effettuate nella determinazione della residua possibilità di utilizzazione. Se quest'ultima va modificata, il valore contabile dell'immobilizzazione (valore originario al netto degli ammortamenti fino a quel momento effettuati) al tempo di tale cambiamento va ripartito sulla nuova vita utile residua del cespite, e tale modifica deve essere motivata.

Immobilizzazioni Finanziarie

Le partecipazioni in imprese controllate non consolidate con il metodo integrale e le partecipazioni in imprese collegate, sono valutate secondo il metodo del patrimonio netto o del costo. Si rimanda a quanto riportato nel capitolo "Principi di consolidamento".

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Le altre partecipazioni sono valutate al costo d'acquisto, eventualmente rettificato per perdite durevoli di valore. Il costo è determinato secondo i criteri indicati per le immobilizzazioni immateriali. Quando vengono meno i motivi delle svalutazioni, i titoli sono rivalutati nei limiti delle svalutazioni effettuate.

I crediti sono iscritti al presumibile valore di realizzazione. I crediti in moneta estera sono iscritti al cambio corrente alla data di chiusura dell'esercizio con effetti a conto economico.

I titoli sono iscritti al costo d'acquisto, integrati degli interessi impliciti maturati alla chiusura dell'esercizio. Il costo così determinato è rettificato per perdite durevoli di valore. Quando vengono meno i motivi delle svalutazioni, i titoli sono rivalutati nei limiti delle svalutazioni effettuate.

Attivo Circolante

Rimanenze

Le materie prime, sussidiarie e i prodotti finiti commercializzati sono stati valutati ai costi d'acquisto; i prodotti finiti lavorati dalle Società del Gruppo sono stati valutati con criteri riconducibili al costo di produzione che include anche i costi diretti ed indiretti di produzione.

Le rimanenze finali sono valutate al minore tra il costo di acquisto o di produzione e il valore di mercato.

Crediti

I crediti sono iscritti al presumibile valore di realizzazione. I crediti in moneta estera sono iscritti al cambio corrente alla data di chiusura dell'esercizio con effetti a conto economico.

Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Le attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni sono iscritte al minore fra il costo di acquisto e il valore di realizzo desumibile dall'andamento del mercato. Il costo è ripristinato allorché vengano meno i presupposti di precedenti svalutazioni.

Patrimonio Netto

Il valore del Patrimonio Netto al 31.12.2003 è il risultato delle movimentazioni intervenute durante l'esercizio che hanno rettificato le sue varie componenti.

Fondi per rischi ed oneri

Gli accantonamenti per rischi e oneri sono destinati alla copertura di oneri di natura determinata, di esistenza certa o probabile, dei quali tuttavia alla chiusura dell'esercizio sono indeterminati o l'ammontare o la data di sopravvenienza.

Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato

Il trattamento di fine rapporto copre le spettanze da corrispondere in relazione agli impegni maturati alla data di chiusura dell'esercizio a favore dei dipendenti, in applicazione delle leggi, dei contratti di

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

lavoro e di eventuali accordi aziendali in vigore nei singoli Paesi ove operano le società consolidate. Per le società italiane, l'anticipo delle imposte sul trattamento di fine rapporto è stato portato a diretta rettifica del trattamento di fine rapporto iscritto in bilancio.

Debiti

I debiti espressi in euro sono iscritti al loro valore nominale. I debiti in moneta estera sono iscritti al cambio corrente alla data di chiusura dell'esercizio con effetti a conto economico

Ratei e risconti

I Ratei e risconti attivi e passivi sono calcolati su base temporale in modo da riflettere in bilancio il principio della competenza

Garanzie, impegni e altri conti d'ordine

Sono iscritti in bilancio al controvalore degli impegni assunti o delle garanzie prestate o ricevute.

Ricavi, proventi, costi, oneri e contributi

I ricavi delle vendite e delle prestazioni sono iscritti al momento del trasferimento della proprietà o del compimento della prestazione. I ricavi sono iscritti al netto di resi, sconti, abbuoni e premi nonché delle imposte direttamente connesse.

I costi sono iscritti quando relativi a beni e servizi venduti o consumati o per ripartizione sistematica ovvero quando non si possa identificare l'utilità futura degli stessi.

Oneri Straordinari

Gli oneri straordinari sono stati determinati in base ad analisi sull'effettiva consistenza di componenti dell'attivo patrimoniale e di conti d'ordine provenienti da esercizi precedenti e dopo l'avvio delle procedure di Amministrazione Straordinaria, considerati non realizzabili e oggetto di opportuni stanziamenti ai fondi rischi.

Imposte

Le imposte sul reddito correnti sono calcolate sulla base della stima del reddito imponibile; il debito previsto è rilevato alla voce "Debiti tributari".

Le imposte sul reddito differite ed anticipate sono calcolate sulle differenze temporanee tra i valori patrimoniali iscritti in bilancio e i corrispondenti valori riconosciuti ai fini fiscali. La rilevazione delle imposte differite è omessa se è dimostrabile che il loro pagamento è improbabile, l'iscrizione delle imposte anticipate è subordinata alla ragionevole certezza della loro recuperabilità.

Le attività per imposte anticipate e le passività per imposte differite sono iscritte rispettivamente alla voce "Attivo circolante – crediti vs altri" e "Fondo per imposte".

Certificazione

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

In data 24 marzo 2004, Parmalat Finanziaria S.p.A. in Amministrazione Straordinaria ha conferito alla società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. ("PwC") l'incarico di svolgere un esame contabile del bilancio consolidato al 31 dicembre 2003.

In data 12 luglio 2004 PwC ha emesso al propria relazione, che contiene specifiche restrizioni all'uso ed alla distribuzione a terzi, nella quale ha dichiarato di non essere in grado di esprimere un giudizio sul bilancio consolidato di Parmalat Finanziaria S.p.A. in Amministrazione Straordinaria al 31 dicembre 2003, a causa della rilevanza delle limitazioni alle proprie verifiche e degli effetti connessi alle incertezze riscontrate. Le limitazioni segnalate da PwC sono relative a (a) impossibilità di acquisire sufficienti elementi probativi per accertare il completo recepimento nel bilancio consolidato degli effetti di operazioni poste in essere precedentemente all'avvio della procedura di Amministrazione Straordinaria ed attualmente al vaglio della Magistratura, nonché il loro corretto trattamento contabile; (b) impossibilità di acquisire sufficienti elementi probatori per determinare la completezza e l'ampiezza delle operazioni poste in essere con parti correlate e società del Gruppo; (c) impossibilità di svolgere procedure di verifica sui saldi di apertura al 1° gennaio 2003 delle società incluse nel consolidamento e, conseguentemente, sulla movimentazione intervenuta nel corso dell'esercizio nelle poste di patrimonio netto; (d) impossibilità di procedere allo svolgimento di un esame contabile dei bilanci, inclusi nel consolidamento, di numerose società del Gruppo con sede in Brasile, Malta, Francia, Cayman Islands ed Irlanda, a causa di azioni poste in essere dalla Magistratura locale che hanno sottratto tali società al controllo del Commissario Straordinario; (e) esistenza di società localizzate in Argentina, Brasile, Cuba, Spagna, Russia ed Inghilterra per le quali non è stato possibile conferire a PwC un incarico di esame contabile dei bilanci, per conseguente impossibilità del revisore di acquisire i necessari elementi probativi sui relativi saldi inclusi nel consolidamento; (e) impossibilità di presenziare alla conta fisica delle rimanenze di magazzino al 31 dicembre 2003; (f) mancato ricevimento di conferme ed informazioni da parte di banche e consulenti legali in merito, rispettivamente, ai rapporti in essere ed allo stato delle cause e del contenzioso al termine dell'esercizio. Le incertezze espresse da PwC sono invece relative a (i) mancanza di sufficienti elementi per la valutazione dell'esito delle proposte ed azioni intraprese per garantire la continuità aziendale della Capogruppo e delle principali partecipate, basate sull'attuazione del Piano e sull'esito di operazioni di rifinanziamento del debito attualmente in corso di negoziazione; (ii) indagini in corso da parte della Magistratura italiana ed altre azioni pendenti contro il Gruppo Parmalat dalle quali potrebbero emergere profili di criticità con impatto sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria del Gruppo; (iii) potenziali passività di natura fiscale e rischi connessi alla recuperabilità dei crediti vantati nei confronti dell'erario.

GRUPPO PARMALAT

SITUAZIONE PATRIMONIALE CONSOLIDATA RICLASSIFICATA

(in migliaia di euro)

	Esercizio 2003
A IMMOBILIZZAZIONI	
Immateriali	831.668
Materiali	1.249.545
Finanziarie	233.916
	<u>2.315.129</u>
B CAPITALE D'ESERCIZIO NETTO	
Rimanenze	482.896
Crediti Commerciali	1.124.108
Altre Attività	100.942
Debiti Commerciali (-)	(1.000.525)
Fondi per Rischi ed Oneri (-)	(584.320)
Altre Passività (-)	(556.001)
	<u>(432.899)</u>
C CAPITALE INVESTITO DEDOTTO LE PASSIVITA' D'ESERCIZIO (A+B)	<u>1.882.230</u>
D TRATT. DI FINE RAPPORTO E ALTRI FONDI RISCHI (-) FONDI PER RISCHI ED ONERI STRAORDINARI (-)	(59.120) <u>(1.433.093)</u> <u>(1.492.213)</u>
E CAPITALE INVESTITO NETTO (C-D)	<u>390.017</u>
Finanziato da:	
F PATRIMONIO NETTO	<u>(13.140.382)</u>
G INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA') FINANZIARIE NETTE:	
Debiti finanziari v/so banche e altri finanziatori	13.713.683
Debiti finanziari v/so società Gruppo	0
Crediti finanziari v/s Gruppo (-)	
Altre attività finanziarie (-)	(82.810)
Disponibilità (-)	(100.474)
Totale indebitamento netto	<u>13.530.399</u>
H TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO (F+G)	<u>390.017</u>

GRUPPO PARMALAT

SITUAZIONE ECONOMICA CONSOLIDATA RICLASSIFICATA

(in migliaia di euro)

	Esercizio 2003
A RICAVI VENDITE	5.654.838
Altri ricavi e proventi	72.033
RICAVI Totali Netti	5.726.871
Variazione delle rim.ze di prodotti in corso, sem. e finiti	15.177
B VALORE DELLA PRODUZIONE	5.742.048
Consumi di materie e servizi (-)	(4.815.718)
Oneri Diversi (-)	(68.321)
Stanziamiento ai fondi rischi e oneri (-)	(325.651)
C VALORE AGGIUNTO	532.358
Costo del Lavoro (-)	(773.006)
D MARGINE OPERATIVO LORDO	-240.649
Ammortamenti e svalutazioni (-)	(1.571.267)
E UTILE OPERATIVO NETTO	(1.811.916)
Proventi (oneri) finanziari netti	(1.152.644)
Dividendi e credito imposta	40.849
Rivalutazione (svalutazione di attività finanziarie)	(1.030.241)
F RIS. ANTE COMP. STRAORD. E IMPOSTE	(3.953.952)
Proventi (oneri) e stanziamenti ai fondi rischi straordinari	(11.397.425)
G RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	(15.351.377)
Imposte sul reddito dell'esercizio	140.831
I RISULTATO DELL'ESERCIZIO	(15.210.546)

GRUPPO PARMALAT

SITUAZIONE PATRIMONIALE PARMALAT FINANZIARIA SPA RICLASSIFICATA

(in migliaia di euro)

	Esercizio 2003
A IMMOBILIZZAZIONI	
Materiali	14
Finanziarie	108
	122
B CAPITALE D'ESERCIZIO NETTO	
Crediti Commerciali	39.207
Altre Attività	198
Debiti Commerciali (-)	(827)
Fondi per Rischi ed Oneri (-)	(246)
Altre Passività (-)	(423)
	37.909
C CAPITALE INVESTITO DEDOTTO LE PASSIVITA' D'ESERCIZIO (A+B)	38.031
D TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO (-)	(247)
FONDO PER RISCHI ED ONERI STRAORDINARI (-)	(14.578.292)
	(14.578.539)
E CAPITALE INVESTITO NETTO (C-D)	(14.540.508)
Finanziato da:	
F PATRIMONIO NETTO	(15.673.787)
G INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA')	
FINANZIARIE NETTE:	
Debiti finanziari v/so banche e altri finanziatori	266.731
Debiti finanziari v/so società Gruppo	1.007.942
Crediti finanziari v/s Gruppo (-)	(140.235)
Altre attività finanziarie (-)	(1.141)
Disponibilità (-)	(18)
Totale indebitamento netto	1.133.279
H TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO (F+G)	(14.540.508)

GRUPPO PARMALAT

SITUAZIONE ECONOMICA PARMALAT FINANZIARIA SPA RICLASSIFICATA

(in migliaia di euro)

raccomandazione Consob SOC/RM/94001437 del 23/02/94

	Esercizio 2003
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
<i>Proventi da partecipazioni</i>	
- Da imprese controllate	91.967
	91.967
Altri proventi finanziari	
Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni	26
Proventi diversi dai precedenti:	
- da imprese controllate	56.276
- da altri	1699
	58.001
Interessi e altri oneri finanziari	
Verso imprese controllate	40.168
Verso imprese controllanti	222
Verso altri	10.760
	(51.150)
<i>Totale proventi e oneri finanziari</i>	98.818
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	
Svalutazioni:	
- di partecipazioni	1.612.960
- di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni	0
- di crediti verso imprese controllate iscritti nell'attivo circolante	1.165.104
Totale rettifiche di valore di attivita' finanziarie	(2.778.064)
ALTRI PROVENTI DELLA GESTIONE	
Altri ricavi e proventi da imprese controllate	4170
Altri ricavi e proventi	6
Totale altri proventi della gestione	4.176
ALTRI COSTI DELLA GESTIONE	
Per servizi non finanziari	7561

Per godimento di beni di terzi	133
Per il personale	729
Ammortamenti e svalutazioni	83
Oneri diversi di gestione	11
	<hr/>
Totale altri costi della gestione	(8.517)
	<hr/>
Risultato delle attività ordinarie	(2.683.587)
	<hr/>
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	
Proventi straordinari verso imprese controllate	591
Oneri straordinari	
- copertura patrimonio netto imprese controllate	(13.920.202)
- altri oneri straordinari	(491)
	<hr/>
Totale proventi e oneri straordinari	(13.920.102)
	<hr/>
Risultato prima delle imposte	(16.603.689)
	<hr/>
<i>Imposte sul reddito dell'esercizio</i>	
Imposte correnti	0
Imposte anticipate	(92)
	<hr/>
Totale imposte	(92)
	<hr/>
Risultato dell'esercizio	(16.603.781)

GRUPPO PARMALAT

SITUAZIONE PATRIMONIALE PARMALAT SPA RICLASSIFICATA

(in migliaia di euro)

	Esercizio 2003
<hr/>	
A IMMOBILIZZAZIONI:	
Immateriali	5.901
Materiali	57.129
Finanziarie	331.092
	<hr/>
	394.122
B CAPITALE D'ESERCIZIO NETTO:	
Rimanenze	37.450
Crediti commerciali	163.914
Altre attività	43.865

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Debiti commerciali (-)	(627.762)
Fondi per rischi ed oneri (-)	(5.167)
Altre passività (-)	(30.126)
	(417.826)
C CAPITALE INVESTITO DEDOTTE LE PASSIVITA' D'ESERCIZIO (A+B)	(23.704)
D TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO (-)	(30.347)
FONDO RISCHI E ONERI STRAORDINARI (-)	(9.739.924)
	(9.770.271)
E CAPITALE INVESTITO (C-D)	(9.793.975)
Finanziato da :	
F PATRIMONIO NETTO	(13.888.705)
G INDEBITAMENTO (DISPONIBILITA')	
FINANZIARIE NETTE:	
Debiti verso banche e altri finanziatori	2.882.829
Debiti finanziari verso società del Gruppo	1.266.205
Crediti finanziari verso società del Gruppo	(28.009)
Altre attività finanziarie (-)	(19.682)
Disponibilità (-)	(6.613)
Totale indebitamento netto	4.094.730
H TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO (F+G)	(9.793.975)

GRUPPO PARMALAT

SITUAZIONE ECONOMICA PARMALAT SPA RICLASSIFICATA

(in migliaia di euro)

	Esercizio 2003
A RICAVI VENDITE	790.081
Altri ricavi e proventi	5.643
RICAVI Totali Netti	795.724
Var. delle rimanenze di prodotti semilavorat, prod. finiti	(3.629)
B VALORE DELLA PRODUZIONE	792.095
Consumi di materie prime e servizi (-)	(728.363)
Oneri diversi (-)	(9.485)

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

C VALORE AGGIUNTO	<u>54.247</u>
Costo del lavoro (-)	<u>(93.253)</u>
D MARGINE OPERATIVO LORDO	(39.006)
Ammortamenti (-)	(20.720)
E UTILE OPERATIVO NETTO	<u>(59.726)</u>
Proventi (oneri) finanziari netti	(152.850)
Dividendi e credito d'imposta	3.249
Rivalutazioni (svalutazioni) di attività finanziarie	(2.149.350)
F RISULTATO ANTE COMP. STRAORDINARI E IMPOSTE	<u>(2.358.677)</u>
Stanziameti ai fondi rischi, oneri e svalutazioni (-)	(135.320)
Proventi (oneri) straordinari	<u>(12.640.626)</u>
G RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	<u>(15.134.622)</u>
Imposte sul reddito dell'esercizio	<u>(2.000)</u>
I RISULTATO DELL'ESERCIZIO	<u>(15.136.622)</u>

CAPITOLO II-BIS - AVVENIMENTI SUCCESSIVI ALL'APERTURA DELLA PROCEDURA DI AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA

1. Contenuto del Capitolo

Il presente Capitolo descrive le attività aventi ad oggetto il Gruppo Parmalat, effettuate dalla data di apertura della procedura di Amministrazione Straordinaria sino alla data di presentazione del presente Programma ("**Periodo di Riferimento**"). In particolare il Commissario Straordinario intende fornire nel presente Capitolo un quadro dell'attività svolta, evidenziando i criteri generali cui tale attività si è ispirata, ed in particolare (i) le attività svolte nell'ambito di operazioni di dismissione relative ad alcuni beni di proprietà di società del Gruppo Parmalat in Amministrazione Straordinaria e (ii) le principali operazioni di carattere straordinario svolte con riferimento a società del Gruppo. Il Commissario Straordinario intende inoltre indicare nel presente Capitolo (i) i risultati dell'andamento economico del Gruppo Parmalat al 30 Aprile 2004 e (ii) la Posizione Finanziaria Netta del Gruppo Parmalat e delle principali società del Gruppo in Amministrazione Straordinaria al 30 Aprile 2004.

In via di premessa ed in linea generale si osserva che il Commissario Straordinario si è trovato a dover gestire le sorti del Gruppo Parmalat in seguito all'emersione - immediatamente dopo la scoperta dell'inesistenza del noto conto di Euro 3,96 miliardi presso Bank of America - dello stato di dissesto del Gruppo. L'attività svolta in tale periodo dal Commissario Straordinario ha, quindi, avuto il principale ed immediato obiettivo di salvaguardare, nelle more della preparazione del Programma di Ristrutturazione, la continuità e l'integrità aziendale del Gruppo, preservando le società del Gruppo da elementi esterni di destabilizzazione ed assicurando il funzionamento delle unità produttive dello stesso. A questo stesso fine si sono indirizzati gli sforzi del Commissario Straordinario preordinati ad assicurare risorse finanziarie atte a consentire la sopravvivenza del Gruppo (ad esempio attraverso la vendita di beni non produttivi o di secondaria importanza, sia dal punto di vista strategico che economico, come meglio descritto nel prosieguo di questo Capitolo).

2. Quadro di riferimento normativo per le attività del Commissario Straordinario

L'art. 5.1 della Legge prevede che il Commissario Straordinario possa procedere "*dopo la dichiarazione dello stato di insolvenza dell'impresa*" e con l'autorizzazione del Ministro delle Attività Produttive, ad "*operazioni di cessione e di utilizzo di beni, di aziende o di rami d'azienda*" di proprietà delle imprese soggette ad Amministrazione Straordinaria, qualora tali operazioni siano finalizzate alla ristrutturazione dell'impresa o del gruppo ovvero siano necessarie alla salvaguardia della continuità dell'attività aziendale delle imprese del gruppo stesso. Conformemente a tale disposizione, il Commissario Straordinario ha provveduto a richiedere autorizzazione al Ministero delle Attività Produttive relativamente a tutte le operazioni di cessione aventi ad oggetto beni di proprietà di società in Amministrazione Straordinaria, richiedendo rispetto ad esse anche il parere preventivo del Comitato di Sorveglianza.

Secondo l'art. 5.2 della Legge, inoltre, il Commissario Straordinario "*fino all'autorizzazione del programma di ristrutturazione*" può richiedere al Ministro delle Attività Produttive l'autorizzazione al

compimento di operazioni di straordinaria amministrazione per la salvaguardia dell'attività aziendale delle imprese del gruppo. Utilizzando tale prerogativa, il Commissario Straordinario ha posto in essere operazioni aventi finalità di salvaguardia dell'attività aziendale di imprese del Gruppo Parmalat (es. erogazione di finanziamenti, operazioni di conversione di crediti a capitale o altre delibere societarie rilevanti) richiedendo la relativa autorizzazione al Ministro delle Attività Produttive con apposite istanze motivate.

Nel corso del Periodo di Riferimento, il Commissario Straordinario, inoltre, ha provveduto ad inviare al Ministro delle Attività Produttive e al Comitato di Sorveglianza periodiche informative ed aggiornamenti in relazione (i) alle operazioni per le quali risulta la necessità di richiedere un'autorizzazione ai sensi degli articoli 5.1 o 5.2 della Legge e (ii) ad operazioni già autorizzate. Anche successivamente al Periodo di Riferimento, il Commissario Straordinario manterrà una politica di costante informativa al Ministro delle Attività Produttive ed al Comitato di Sorveglianza in relazione a tutte le operazioni descritte nel presente Capitolo.

3. Operazioni significative di dismissione effettuate o in corso

3.1 Introduzione

Nel corso del Periodo di Riferimento, il Commissario Straordinario, in conformità all'art. 5.1 della Legge, ha avviato, ed in alcuni casi già realizzato, operazioni di dismissione di attività e/o di beni di proprietà di società del Gruppo Parmalat in Amministrazione Straordinaria. Tali operazioni, realizzate per la maggior parte fuori dall'Italia, si sono rese necessarie per fronteggiare le eccezionali situazioni di dissesto economico in cui versavano alcune società del Gruppo Parmalat. Tali situazioni si sono verificate, per una serie di motivi, quali la crisi di fiducia di alcuni clienti, l'aggressività di alcune società concorrenti, l'atteggiamento di alcuni istituti finanziari, creditori e fornitori che ha di fatto rallentato, ed in taluni casi addirittura impedito, il normale svolgimento delle attività delle società.

Nelle operazioni di dismissione, l'attività del Commissario Straordinario si è uniformata a principi di trasparenza e prudenza, nel rispetto del preminente interesse al mantenimento della continuità aziendale di tutto il Gruppo Parmalat e delle urgenze presentate dalle molte imprese del Gruppo, italiane ed estere che versavano, e in alcuni casi versano tuttora, in gravi condizioni patrimoniali e finanziarie e che hanno reso necessaria la realizzazione, o per lo meno la pianificazione, di interventi intesi ad evitare situazioni di ulteriore dissesto.

In linea generale il Commissario ha effettuato o avviato dismissioni di attività c.d. "*non-core*", ossia, come diffusamente spiegato nel Capitolo IV, di attività non funzionali alla missione del nuovo Gruppo Parmalat che sarà svolta dall'Assuntore (come definito al successivo Capitolo VI) o attività che, benché funzionali, potrebbero compromettere il perseguimento di tale missione.

A tale proposito, si sottolinea che i criteri seguiti per l'individuazione delle attività non-core che hanno formato oggetto di dismissione (prospettata o effettuata) rispondono ad un duplice ordine di motivazioni.

In primo luogo, la procedura di dismissione è stata ipotizzata, con riferimento al singolo bene o società non-core, laddove siano stati riscontrati mancanza di liquidità o comunque difficoltà finanziarie talmente gravi da impedire di soddisfare i creditori, ed in particolare i fornitori, così da porre a rischio la continuazione dell'attività produttiva o commerciale, ed in alcuni casi addirittura compromettere l'esistenza dell'attività o società (minacciata da procedure fallimentari o liquidatorie che avrebbero potuto anche aggravare l'esposizione debitoria complessiva del Gruppo Parmalat).

In secondo luogo, l'ipotesi relativa all'avvio di una procedura di dismissione si è sostanzialmente basata sulla possibilità di ottenere vantaggi o benefici di vario tipo che avessero l'effetto di ristrutturare l'impresa o il gruppo, quali ad esempio: (a) la continuazione dell'impresa e dell'attività produttiva o commerciale a livello locale; (b) la salvaguardia dei livelli occupazionali in tutto o in parte; (c) il mantenimento di una presenza del Gruppo Parmalat nel mercato, tramite la stipula di contratti di licenza di marchio o di cooperazione industriale o commerciale; (d) la diminuzione dell'indebitamento globale del gruppo attraverso una riduzione dell'esposizione debitoria relativa al singolo bene oggetto di dismissione; (e) benefici economici o finanziari (es. la liberazione da garanzie rilasciate dalla Parmalat S.p.A. o da altre società in Amministrazione Straordinaria, ovvero da altre società del Gruppo in favore della società oggetto di dismissione).

3.2 Aspetti procedurali e autorizzativi delle operazioni di dismissione

In linea con la presentazione al Ministro delle Attività Produttive, ai sensi dell'art. 5 della Legge, di singole istanze di autorizzazione all'adozione di provvedimenti finalizzati alla ristrutturazione e/o alla salvaguardia della continuità delle imprese del Gruppo ed al fine di fornire un'informativa esaustiva agli organi della procedura, il Commissario Straordinario in data 30 marzo 2004 ha presentato al Ministro delle Attività Produttive una nota informativa (c.d. "**Nota Omnibus**") che ha fornito un quadro preliminare dei beni (partecipazioni, complessi aziendali, rami d'azienda o altri beni) di proprietà sia di società sottoposte ad Amministrazione Straordinaria sia di altre società del Gruppo Parmalat non sottoposte ad Amministrazione Straordinaria, oggetto di dismissione. Alla Nota Omnibus, in linea con la prassi ministeriale, erano allegati inoltre le linee guida operative applicabili alle attività di dismissioni di beni di proprietà di società in Amministrazione Straordinaria del Gruppo Parmalat ("**Linee Guida**"). Il Ministro delle Attività Produttive autorizzava in data 6 aprile 2004 (prot. n. 821538) la Nota Omnibus e le Linee Guida.

Le Linee Guida descrivono la procedura di dismissione che il Commissario Straordinario ha seguito per la dismissione di beni di proprietà di società sottoposte ad Amministrazione Straordinaria ai sensi della Legge, nel rispetto dei principi di trasparenza, massima sollecitazione e parità di trattamento dei partecipanti alla procedura, suddividendola in due fasi:

a) Fase I. La Fase I inizia con la pubblicazione su quotidiani a diffusione nazionale od internazionale di un invito a manifestare interesse che descriva il bene oggetto di dismissione, i requisiti soggettivi per poter presentare una manifestazione di interesse relativamente allo stesso nonché l'elenco della documentazione e delle informazioni da allegare alla manifestazione. Successivamente è previsto l'invio, ai soggetti selezionati e previa sottoscrizione di un accordo di riservatezza, di un memorandum

informativo inerente al bene oggetto di dismissione, unitamente all'invito a presentare offerte preliminari. La Fase I si conclude con una preselezione dei soggetti partecipanti sulla base di criteri predeterminati.

b) Fase II. La Fase II inizia con l'invito, ai potenziali acquirenti preselezionati al termine della Fase I, a presentare un'offerta vincolante, definita in tutti i suoi termini e condizioni, eventualmente a seguito dell'accesso ad una *data room* appositamente allestita. All'esito della procedura di selezione, il Commissario Straordinario sottopone al Ministro delle Attività Produttive per l'autorizzazione, e al Comitato di Sorveglianza per l'espressione del preventivo parere, l'esito delle offerte vincolanti ricevute, individuando quella ritenuta più conveniente tra quelle presentate sulla base di criteri oggettivi.

Fatta salva la relazione sulle attività al Ministro delle Attività Produttive, la procedura sopra descritta può essere abbreviata, accorpendo o eliminando attività previste nella procedura di dismissione, ove sia opportuno o necessario concludere la dismissione con urgenza: (i) a causa dello stato di crisi economica, finanziaria, patrimoniale o industriale del bene oggetto di dismissione; (ii) a causa delle caratteristiche di tale bene; oppure (iii) per ragioni di opportunità di volta in volta individuate dal Commissario Straordinario. Il Commissario Straordinario ha comunque provveduto ad informare il Ministro delle Attività Produttive ed il Comitato di Sorveglianza in relazione a tutte le dismissioni riguardanti il Gruppo anche qualora le stesse non fossero relative a beni e/o partecipazioni di proprietà di società in Amministrazione Straordinaria (c.d. Informative).

Si precisa che qualora l'operazione di dismissione abbia riguardato beni di proprietà di società del Gruppo Parmalat non sottoposte alla procedura di Amministrazione Straordinaria, ma l'intervento del Commissario Straordinario si sia concretizzato in un atto prodromico alla cessione del bene (come ad esempio, l'espressione del voto nell'assemblea straordinaria di una società *in bonis*, controllata da una società in Amministrazione Straordinaria, finalizzata ad autorizzare la cessione di un bene o di ramo di azienda dell'impresa) il Commissario Straordinario ha comunque provveduto a richiedere autorizzazione ai sensi dell'art. 5.2 della Legge, informando altresì il Comitato di Sorveglianza. Su tali basi, sono state eseguite e sono in corso alcune operazioni di dismissione di beni che hanno ad oggetto azioni, aziende, beni immobili, beni mobili o complessi di beni appartenenti a società del Gruppo.

Infine, qualora l'operazione di dismissione non abbia riguardato beni di proprietà di società del Gruppo Parmalat che si trovano in Amministrazione Straordinaria e l'intervento del Commissario Straordinario non si concretizzi in atti con efficacia legale, il Commissario Straordinario ha comunque provveduto ad informare il Ministro delle Attività Produttive ed il Comitato di Sorveglianza con l'intento di raccogliere eventuali indicazioni da parte di tali organi. Su tali basi, sono state eseguite e sono in corso alcune operazioni di dismissioni di beni di società facenti parte del Gruppo Parmalat non sottoposte ad Amministrazione Straordinaria.

3.3 Operazioni di Dismissione

Il presente paragrafo descrive più in particolare le singole attività di dismissione già effettuate durante il Periodo di Riferimento oppure ancora in corso alla data attuale, distinguendo tra le dismissioni aventi oggetto beni di proprietà di società in Amministrazione Straordinaria da quelle aventi ad oggetto beni di proprietà di società non in Amministrazione Straordinaria.

3.3.1 Dismissioni effettuate

BENI DI PROPRIETÀ DI SOCIETÀ IN AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA:

ITALIA

Il Commissario Straordinario ha completato in Italia soltanto alcune dismissioni relative a beni di importanza strategica ed economica secondaria.

Partecipazione in Mediocredito Centrale S.p.A.

In data 7 gennaio 2004 Parmalat S.p.A. ha sottoscritto un contratto di compravendita azionaria con il quale ha trasferito a Capitalia S.p.A. n. 1.425.416 azioni della Mediocredito Centrale S.p.A., pari all'1,5% del capitale sociale della stessa, per un corrispettivo pari a Euro 22 mln. L'autorizzazione relativa al compimento dell'operazione sopra descritta, richiesta in data 30 dicembre 2003, è stata ottenuta dal Commissario Straordinario in data 5 gennaio 2004.

Partecipazione in Capitalia S.p.A.

In data 26 gennaio 2004 Parmalat S.p.A. ha venduto sul mercato la sua partecipazione in Capitalia S.p.A. costituita da n. 351.563 azioni, per un corrispettivo pari ad Euro 870.000. L'autorizzazione relativa al compimento dell'operazione sopra descritta, richiesta in data 16 gennaio 2004, è stata ottenuta dal Commissario Straordinario in data 21 gennaio 2004.

Quote in Fondo di Investimento "Alfieri"

In data 14 maggio 2004 il Commissario Straordinario ha sottoscritto un contratto per la cessione alla De Agostini Investment S.A. di un numero di quote pari allo 0,25% del fondo di investimento "Alfieri" di proprietà di Parmalat Finanziaria S.p.A.. L'autorizzazione relativa al compimento dell'operazione sopra descritta, richiesta in data 9 aprile 2004, è stata ottenuta dal Commissario Straordinario in data 19 aprile 2004. La quota è stata liquidata a favore di Parmalat Finanziaria S.p.A. in data 18 maggio 2004 per un importo pari a circa Euro 486.000. Il fondo, peraltro, aveva già liquidato a favore di Parmalat Finanziaria S.p.A., agli inizi di maggio, una ulteriore quota di circa Euro 51.000. L'operazione ha rappresentato la liquidazione di un investimento di natura e finalità meramente finanziaria.

TAILANDIA

Parmalat Thailand Ltd.

Struttura societaria

Parmalat Thailand Ltd. ("**Parmalat Thailand**") era detenuta all'89,8% da Parmalat S.p.A., mentre le società Parmalat Food Australia Pty Ltd., Pauls Ice Cream & Milk Pty. Ltd., Parmalat Pacific Holding Pty. Ltd., Parmalat Australia Ltd., Pauls Trading Pty Ltd., Dairyfields Pty Ltd e Paulus Curtis Dairy Pty Ltd. detenevano ciascuna una percentuale minima del capitale della Parmalat Thailand,

complessivamente pari allo 0,005%. Il rimanente 10,21% è detenuto dalla società thailandese D&B Limited.

Status

La grave situazione di dissesto finanziario della società thailandese rendeva necessaria, al fine di salvaguardarne il valore e la continuità industriale, la sua dismissione. Inoltre, tale partecipazione era ritenuta non strategica per la continuazione dell'attività del Gruppo. Parmalat S.p.A. ha, pertanto, sottoscritto con il gruppo Campina International Holding B.V. ("**Campina**"), in data 25 marzo 2004, un contratto di cessione della partecipazione detenuta in Parmalat Thailand, pari all'89,8% del capitale della stessa (la "**Partecipazione**"), contratto sospensivamente condizionato all'ottenimento, da parte del Ministro delle Attività Produttive, dell'autorizzazione necessaria, ricevuta poi in data 6 aprile 2004 (Prot. 821540). La denominazione sociale di Parmalat Thailand, come previsto dal contratto di cessione, è stata modificata in altra denominazione non confondibile con quest'ultima. In termini generali l'operazione ha permesso la preservazione dell'azienda, la salvaguardia dei livelli occupazionali di tale società unitamente ad un vantaggio per il Gruppo Parmalat che da questa operazione ha ottenuto la diminuzione del debito di Parmalat Australia Limited di circa un milione di dollari australiani.

Il Commissario Straordinario ha provveduto ad informare il Ministro delle Attività Produttive in data 29 marzo 2004, ed il Comitato di Sorveglianza in data 16 aprile 2004, dell'avvio della procedura di dismissione e dei motivi di urgenza.

Storia ed evoluzione dell'attività

Le attività del Gruppo Parmalat in Thailandia sono state avviate nel 2001.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Le società operano nella produzione e distribuzione di latte e hanno implementato recentemente un politica destinata a diversificare la propria offerta con prodotti a maggiore redditività quali i succhi di frutta o i derivati del latte. Nel corso dell'anno 2003 Parmalat Thailand ha generato un fatturato pari ad Euro 10,5 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario verso terzi registrato alla data del 31 dicembre 2003 era pari ad Euro 1,8 mln circa.

BENI DI PROPRIETÀ DI SOCIETÀ NON SOTTOPOSTE AD AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA:

AUSTRIA

NöM A.G.

Struttura societaria

Parmalat Austria GmbH ("**Parmalat Austria**") (società detenuta al 100% da Parmalat S.p.A.) detiene una partecipazione pari al 25% più una azione (le "**Azioni Nöm**") nella società Nöm AG ("**Nöm**").

Status

In data 29 aprile 2004 Parmalat Austria ha stipulato con Raiffeisen-Holding Niederosterreich-Wien reg.Gen.m.b.H ("**Raiffeisen Holding**") un accordo per la vendita a quest'ultima delle Azioni Nöm (l'"**Accordo**"). L'Accordo è sottoposto ad alcune condizioni risolutive fra cui: (i) mancata revoca, entro il 15 dicembre 2004, dell'ordine di sequestro emesso dal Tribunale Penale di Vienna sulle Azioni Nöm in relazione alle indagini svolte dalla procura austriaca sul Gruppo Parmalat; (ii) mancata risoluzione, entro il 30 giugno 2004, della controversia con la banca Raiffeisen Zentralbank Osterreich AG ("**RZB**"), depositaria delle Azioni Nöm, circa la costituzione unilaterale, da parte di RZB, di un pegno sulle Azioni Nöm a garanzia della restituzione di un finanziamento erogato da RZB a Parmalat S.p.A., a fronte di un'intestazione fiduciaria a Parmalat Austria; (iii) mancata rinuncia, entro il 15 dicembre 2004, da parte di Nöm ad ogni pretesa nei confronti di Parmalat S.p.A. in relazione alla richiesta di risarcimento danni derivanti dall'interruzione dei rapporti commerciali tra Nöm e il Gruppo Parmalat; e (iv) esercizio da parte di Parmalat Austria o Parmalat S.p.A. del diritto di opzione sul 50% del capitale di Nöm previsto dal Contratto, come di seguito definito.

In caso di mancato verificarsi delle sopracitate condizioni risolutive l'operazione si chiuderà il 15 dicembre 2004 e comporterà il trasferimento a Parmalat Austria di un corrispettivo complessivo pari a Euro 39 mln (da cui vanno detratti Euro 1,4 mln circa sotto forma di dividendi relativi all'esercizio 2002 e già distribuiti a Parmalat Austria nel 2003, mentre, ai sensi del Contratto, come di seguito definito, sarebbero spettati a Raiffeisen Holding), che è stato depositato contestualmente alla firma dell'Accordo presso un notaio, generando una plusvalenza di Euro 7,6 mln rispetto all'originario prezzo d'acquisto delle Azioni Nöm.

Il Commissario Straordinario ha provveduto, con nota informativa del 28 aprile 2004, ad informare il Ministro delle Attività Produttive ed il Comitato di Sorveglianza, dopo aver notificato allo stesso Comitato di Sorveglianza, in data 16 aprile 2004, l'avvio delle trattative relative alla stipula dell'Accordo.

Storia ed evoluzione dell'attività

Parmalat Austria in data 24 luglio 2002 ha stipulato con Raiffeisen Holding un contratto (il "**Contratto**") per l'acquisto delle Azioni Nöm per un corrispettivo di Euro 30 mln, che prevede a favore di Parmalat Austria il diritto di esercitare un'opzione di acquisto di un ulteriore pacchetto del 50% di Nöm in un periodo compreso tra il 1 gennaio 2004 ed il 30 aprile 2004.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Nöm opera nel settore del trattamento igienico, conservazione e trasformazione del latte con marchi propri. La società è inoltre specializzata nella produzione di yogurt e nella coltura di fermenti lattici speciali per la preparazione di prodotti probiotici.

Il margine operativo lordo registrato relativamente all'esercizio 2003 è stato di circa Euro 23 mln, a fronte di un fatturato di Euro 250 mln circa.

NICARAGUA

Parmalat Nicaragua S.A.

Struttura societaria

Parmalat Nicaragua S.A. ("**Parmalat Nicaragua**") è detenuta al 97,15% da Curcastle Corporation N.V. "**Curcastle**"), all'1,25% da Parmalat S.p.A., all'1,1% da Contal S.r.l. ed allo 0,5% da Dairies Holding International B.V.. La società controlla totalitariamente, in via diretta ed indiretta, le società Lacteos Centroamericano Lactam (Costa Rica), Lacteos San Miguel S.A. de C.V. (El Salvador) e Comercializadora San Isidoro S.A. (Guatemala).

Status

Al fine di evitare la vendita nel corso di un'asta pubblica da svolgersi nell'ambito di una procedura concorsuale locale, originariamente fissata per il 15 marzo 2004, di beni di Parmalat Nicaragua vincolati a garanzia di due finanziamenti concessi da due banche, Towerbank International Inc. e Banco de America Central (le "**Banche**"), è stato sottoscritto, in data 14 marzo 2004, un accordo con Agro Pecuaria Lafise S.A. e Lafise Global Solutions Inc. (di seguito collettivamente definite "**Gruppo LAFISE**") ai sensi del quale:

- (i) Bancentro (una banca affiliata del gruppo LAFISE) si è impegnata ad effettuare un finanziamento a favore di Parmalat Nicaragua per un ammontare pari a USD 5,4 mln circa, tale da permetterle di rimborsare l'intero indebitamento bancario. A fronte di tale finanziamento Parmalat Nicaragua si è impegnata a concedere adeguate garanzie sui beni della società;
- (ii) successivamente al rimborso del finanziamento a favore delle Banche, Parmalat Nicaragua si è impegnata a trasferire tutte le proprie attività e passività (ad eccezione di quelle infragruppo) ad una società neocostituita ("**Newco**") in cambio del 51% delle azioni della medesima;
- (iii) il gruppo LAFISE si è impegnato a rimborsare a sua volta il prestito effettuato da Bancentro a favore di Parmalat Nicaragua in cambio del 49% del capitale sociale di Newco.

L'accordo contiene inoltre la disciplina dei rapporti fra il gruppo LAFISE e Parmalat Nicaragua, quali soci della costituenda Newco, nonché le regole di gestione della società medesima.

In esecuzione dell'accordo, in data 15 marzo 2004, Bancentro ha finanziato Parmalat Nicaragua, le Banche hanno ottenuto il rimborso dei loro crediti e l'asta per la vendita dei beni di Parmalat Nicaragua, che si sarebbe dovuta tenere in tale data, è stata annullata. Di conseguenza, non si è reso necessario l'utilizzo del provvedimento del Ministro delle Attività Produttive del 23 febbraio 2004 per finanziamenti a favore di Parmalat Nicaragua.

Parmalat Nicaragua rientra tuttora fra le società considerate come 'core' per il nuovo Gruppo Parmalat; pertanto il compimento dell'operazione di riorganizzazione sopra descritta è stato necessario al fine di garantire il finanziamento necessario per risolvere i gravi problemi di liquidità che avrebbero portato la società all'insolvenza.

Il Commissario Straordinario ha provveduto, con nota informativa, ad informare il Ministro delle Attività Produttive, in data 29 marzo 2004, ed il Comitato di Sorveglianza, in data 16 aprile 2004,

dell'avvio della procedura di dismissione e dei relativi motivi di urgenza. In data 6 aprile 2004, nell'ambito della Nota Omnibus, il Commissario ha ricevuto dal Ministro delle Attività Produttive la presa d'atto dell'avvio di tale procedura (prot. n. 821539).

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività del Gruppo Parmalat in Nicaragua inizia nel febbraio del 1999 quando Parmalat S.p.A. acquista La Perfecta, società fondata negli anni '60 ed operante nel settore della produzione e distribuzione di prodotti freschi (panna) e bevande. Nel corso del 2001 si procede a cambiare la denominazione di La Perfecta in Parmalat Nicaragua.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

L'attività del Gruppo gestita da Parmalat Nicaragua consiste nella trasformazione e vendita di latte e derivati con un *mix* di prodotti basato su latte (60% delle vendite circa) e prodotti area fresco (27% delle vendite).

Nella divisione latte la società risulta il principale operatore del Nicaragua ed è presente sul mercato con una posizione di assoluta *leadership*: la quota di mercato è infatti prossima al 100%. Nella divisione fresco la società risulta il principale operatore nel mercato della panna pastorizzata e dei formaggi.

Nella divisione bevande la società risulta il principale *competitor* del mercato nicaraguense dei succhi con una quota del 70%.

Si rileva, peraltro, che in un mercato ancora caratterizzato da una forte componente di produzione artigianale, talvolta anche di bassa qualità, i marchi della società godono e conferiscono ai prodotti un'immagine di elevata qualità.

CILE

Parmalat Chile S.A.

Struttura societaria

Parmalat Chile S.A. ("**Parmalat Chile**") è una società detenuta al 99,99% da Parmalat S.p.A., e deteneva a sua volta il 99,99% di Comercial Parmalat S.A. ("**Comercial**"). La quota di minoranza di Parmalat Chile e Comercial (0,01% pari ad 1 azione) è detenuta da una persona fisica di nazionalità cilena.

Status

Sin dall'inizio del 2004 Parmalat Chile si è trovata a fare fronte ad una grave situazione finanziaria determinata dalla mancanza di liquidità e dall'atteggiamento aggressivo di alcuni istituti finanziari creditori che hanno messo in grave pericolo la continuazione dell'attività aziendale in quanto, congelando tutte le linee di credito della società, hanno sostanzialmente impedito il regolare approvvigionamento di materie prime. Considerata la grave situazione finanziaria, la mancanza di materia prima (molti produttori di latte infatti hanno cercato acquirenti alternativi rifiutandosi di

fornire il latte a Parmalat Chile) nonché le numerose azioni di ingiunzione promosse dai creditori presso gli organi giudiziali competenti, la società, nel mese di marzo 2004 ha ritenuto opportuno ricorrere alla protezione giudiziale presentando domanda volontaria di *Convenio Judicial Preventivo* ("**Convenio**"), una procedura concorsuale locale che ha garantito alla società un periodo di moratoria di 90 giorni per presentare ai creditori un piano di ristrutturazione o di riparto.

Nell'ambito del Convenio Parmalat Chile ha iniziato un processo di dismissione dell'azienda e della partecipazione detenuta in Comercial Parmalat S.A. finalizzato al pagamento dei propri creditori attraverso i proventi della vendita delle attività della società. Rothschild e BICE Chile Consult sono state nominate quali *advisors* incaricati di curare il processo di dismissione. Il 3 maggio 2004 la proposta di Convenio è stata approvata dall'assemblea dei creditori di Parmalat Chile (mentre la sentenza dichiarativa del Convenio è divenuta esecutiva il 29 maggio 2004). In data 13 maggio 2004 è stato sottoscritto con Bethia S.A. l'accordo quadro per l'acquisto dei beni di Parmalat Chile e delle azioni di Comercial per un prezzo complessivo di USD 15,5 mln oltre ad un importo variabile (pari al valore che sarà attribuito per l'attivo circolante ed i crediti di Parmalat Chile) che verrà determinato con perizia di Price Waterhouse Coopers, che sarà resa disponibile entro la fine del mese di giugno 2004. Il prezzo definitivo sarà interamente devoluto al pagamento dei creditori di Parmalat Chile secondo i termini previsti dal *Convenio*; si precisa che tra i creditori figurano anche due società del Gruppo Parmalat (Parmalat Finance Corporation B.V. e, indirettamente, Parmalat S.p.A. attraverso Bank Boston Nassau) che nel piano di riparto sono state considerate al pari degli altri creditori finanziari. Sempre in data 13 maggio 2004 è stato concluso con Bethia S.A. un accordo di licenza del marchio "Parmalat" e del *know-how* relativo alla produzione dei prodotti Parmalat in Cile, che prevede il pagamento di *royalties* a favore di Parmalat S.p.A..

L'operazione ha permesso la salvaguardia occupazionale dei dipendenti delle società cilene, il recupero di parte dei crediti vantati da società del Gruppo creditrici di Parmalat Chile, la riduzione dell'esposizione debitoria di Parmalat S.p.A. nei confronti delle banche da quest'ultima garantite e l'assicurazione di un flusso di proventi derivanti dal contratto di licenza.

Il Commissario Straordinario ha provveduto, con nota informativa del 29 marzo 2004, ad informare il Ministro delle Attività Produttive e in data 16 aprile 2004 il Comitato di Sorveglianza. Con provvedimento del 30 aprile 2004 (Prot. 821952) il Ministro delle Attività Produttive ha autorizzato il Commissario Straordinario, ai sensi dell'art. 5.2 della Legge, ad adottare le delibere societarie di Parmalat Chile necessarie per procedere alla dismissione e con parere favorevole del Comitato di Sorveglianza il Ministro delle Attività Produttive ha autorizzato, ai sensi dell'art. 5.1 della Legge, il Commissario Straordinario a stipulare del contratto di licenza.

Storia ed evoluzione dell'attività

La storia dell'attività di Parmalat in Cile comincia nel 1994, quando fu acquisita una partecipazione del 51% in Parmalat Chile. Successivamente, nel 2000, fu acquisito il rimanente 48,99%.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Le società sono attive nel settore del trattamento igienico, conservazione e trasformazione del latte con marchi propri (Copalca, Nuble, Alitern) e con i marchi Parmalat di proprietà di Parmalat S.p.A..

La produzione di Parmalat Chile può contare su un approvvigionamento di latte di circa 100 mln di litri annui, concentrato nella parte centrale del paese (80% circa). La maggior parte del latte viene trasformato in latte UHT (17%), latte in polvere (43%) e formaggi (33%).

Parmalat Chile distribuisce i propri prodotti alle grandi catene di supermercati (80% del totale) e ai dettaglianti (20%). La società è inoltre il maggiore esportatore di latte del paese ed il *leader* nei prodotti dietetici.

Tabella Riassuntiva operazioni di dismissione effettuate alla data del 30 aprile 2004

Oggetto della vendita	Venditore	Compratore	dati in €/000			
			Prezzo	Debiti Ceduti	Effetto Finanziario	
ITALIA						
azioni	n.ro 1.425.416 azioni Medio Credito Centrale SpA rappresentanti l'1,5% del capitale sociale	Parmalat spa in A.S.	Capitalia SpA	22.000		22.000
azioni	n.ro 351.563 azioni Capitalia SpA	Parmalat spa in A.S.	mercato	870		870
quote	cessione quote del Fondo di investimento Alfieri rappresentative del 0,25% del fondo	Parmalat Finanziaria spa in A.S.	De Agostini Invest SA	486		486
THAILANDIA						
azioni	società in Thailandia 89,79% di Parmalat Thailand Ltd 5% di Parmalat Trading (Thailand) Ltd	Parmalat SpA in A.S. (venditore principale) P.Pacific Holdings Pty Ltd e controllate (v.secondari)	Campina International Holding B.V.	pz. 0 pag. (1.400)	2.800	1.400
AUSTRIA (*)						
azioni	n.ro 1.889.661 azioni NÖM AG rappresentative del 25% + 1 azione del c.s.	Parmalat Austria GmbH	Raiffeisen Holding	pz. 39.000 divid. (1.375)		37.625
NICARAGUA						
azioni	società in Nicaragua 49% di una Newco (Parmalat Centroamericana sa) a cui Parmalat Nicaragua Sa trasferirà attività e passività, eccetto saldi intercompany	Parmalat Nicaragua Sa	Grupo Financiero y Corporativo LAFISE		4.500	4.500
CILE (*)						
assets +azioni	cessione ramo aziendale di Parmalat Chile SA cessione società Comercial Parmalat SA + licenza uso marchio Parmalat in Cile	Parmalat Chile SA	Bethia SA	pz. 13.136 pag. (13.136)		0
TOTALE				59.581	7.300	66.881

3.3.2 Dismissioni in corso

Si segnala che, in relazione alle procedure di dismissione in corso qui di seguito elencate, la struttura finale dell'operazione potrà essere definita solo in seguito ad una verifica dell'interesse da parte di potenziali acquirenti all'acquisto, alternativamente, di partecipazioni azionarie, rami d'azienda o assets.

BENI DI PROPRIETÀ DI SOCIETÀ IN AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA:

Italia

Eliair S.r.l.

Struttura societaria

Eliair S.r.l. ("**Eliair**") è detenuta al 99,93% dalla Parmalat S.p.A..

Status

La società è stata ammessa alla procedura di Amministrazione Straordinaria in data 2 aprile 2004. Il Commissario Straordinario sta valutando il risanamento della società attraverso un autonomo programma di cessione dei complessi aziendali ai sensi dell'art. 3, comma 3-*bis*, della Legge.

Per fare fronte alle esigenze di cassa della società, il Commissario Straordinario ha dato corso ad un processo di dismissione dell'aeromobile Cessna F 172-L (F-BUEB) di proprietà di Eliair.

A tal fine, in data 17 maggio 2004, sono state inviate apposite note informative al Ministro delle Attività Produttive ed al Comitato di Sorveglianza. In data 20 maggio 2004 è stato pubblicato sui quotidiani l'estratto di un invito a presentare offerte. Le offerte, che dovevano contenere delle proposte per l'acquisto dell'aeromobile per un corrispettivo pari ad almeno Euro 40.000, dovevano essere inviate entro le ore 18.00 del 4 giugno 2004 presso lo studio del Notaio Busani di Parma. In data 8 giugno 2004 il Commissario Straordinario ha proceduto all'apertura delle buste alla presenza del Notaio Busani che ha redatto apposito verbale in cui ha dato atto che, alla scadenza del suddetto termine, è pervenuta un'unica busta contenente un'offerta economica per l'acquisto dell'aeromobile d'importo superiore alla soglia minima indicata nell'invito.

Il 14 giugno 2004 il Commissario Straordinario ha inviato al Ministero delle Attività Produttive un'istanza contenente la richiesta di autorizzazione, ai sensi dell'art. 5 comma 1 della Legge, per la sottoscrizione del contratto di cessione dell'aeromobile a favore dell'unico offerente; in pari data, il Commissario Straordinario ha inviato la richiesta di parere preventivo al Comitato di Sorveglianza.

Storia ed evoluzione dell'attività

La società è stata costituita nel 1980 con lo scopo di gestire gli aeromobili del Gruppo Parmalat messi a disposizione dei vertici del Gruppo.

Streglio S.p.A.

Struttura societaria

Streglio S.p.A. ("**Streglio**") è detenuta direttamente al 100% da Parmalat S.p.A..

Status

In epoca precedente all'ammissione di Parmalat S.p.A. alla procedura di Amministrazione Straordinaria era stata manifestata l'intenzione di procedere alla dismissione dell'attività di Streglio. Infatti, già nel luglio 2003 Parmalat S.p.A. aveva conferito un mandato alla vendita all'*advisor* finanziario KPMG, il quale aveva avviato le attività volte a verificare l'interesse del mercato, stimolando l'invio di manifestazioni di interesse all'acquisizione. Recenti difficoltà finanziarie della società hanno indotto ad accelerare il processo di dismissione. Terminata la fase relativa alla presentazione ed esame delle offerte preliminari (c.d. "Fase I"), si sta attualmente svolgendo la fase (c.d. "Fase II") relativa allo svolgimento di *due diligence*, finalizzazione del contratto di cessione da parte del Commissario Straordinario e presentazione delle offerte vincolanti da parte degli offerenti. Il Commissario Straordinario ha provveduto con nota informativa a comunicare al Ministro delle Attività Produttive, in data 8 marzo 2004, ed al Comitato di Sorveglianza, in data 16 aprile 2004, l'avvio della procedura di dismissione ed i motivi di urgenza.

Storia ed evoluzione dell'attività

Streglio è stata fondata nel 1924 ad opera di un grande artigiano cioccolatiere torinese, Pietro Arturo Streglio, ed è oggi tra le maggiori aziende nel settore della produzione e della commercializzazione del cioccolato di alta qualità. Nel settembre 2000, la società è entrata a far parte del Gruppo Parmalat, consentendo allo stesso di accedere al settore del cioccolato d'alta gamma.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

La società, azienda leader nel settore della produzione, della trasformazione e della commercializzazione del cioccolato e dei prodotti dell'industria dolciaria in genere, è storicamente rinomata sul territorio nazionale per l'elevata qualità ed immagine che da sempre ne caratterizza l'assortimento. Caratteristica distintiva di Streglio, nonché uno dei principali punti di forza rispetto ai molti operatori presenti nel settore, è il pieno controllo dell'intero ciclo di lavorazione del cacao, a partire dalla selezione e lavorazione delle materie prime di origine.

Il fatturato generato da Streglio nel corso del 2003 è stato pari a Euro 10 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario verso terzi della stessa (costituito da linee di credito a breve) ammontava, al 31 dicembre 2003, ad Euro 4,3 mln circa.

ARGENTINA

Parmalat Argentina S.A.

Struttura societaria

Parmalat Argentina S.A. ("**Parmalat Argentina**") è una società detenuta al 99,99% direttamente da Parmalat S.p.A., ed allo 0,01% dalla sua stessa controllata Gelateria Parmalat Argentina S.A.. La società controlla poi direttamente le società Gelateria Parmalat Argentina S.A. con il 98,34% (il resto del capitale sociale è detenuto all'1,53% da Gelateria Parmalat S.r.l. ed allo 0,13% da Parmalat

Soparfi S.A.); Union Gandarese S.A. con il 99% (il restante 1% è detenuto da Parmalat S.p.A.); e Lactona S.A. con il 99% (il restante 1% è detenuto da Parmalat S.p.A.). Controllate indirettamente tramite Lactona S.A. sono Ganadera Niquivil S.A. con il 60% (il restante 40% è detenuto da Parmalat Argentina) e Agricola San Juan S.A. con il 62,55% (il restante 37,45% è detenuto da Union Gandarese S.A.).

Status

La situazione finanziaria di Parmalat Argentina, data l'impossibilità di soddisfare i crediti anche a breve scadenza, ha reso improrogabili interventi intesi ad evitare l'instaurarsi di una procedura fallimentare che avrebbe aggravato la situazione complessiva del Gruppo Parmalat. Il Commissario Straordinario ha pertanto avviato la procedura di dismissione della partecipazione di Parmalat S.p.A. nella Parmalat Argentina e a tal fine è stato conferito mandato all'*advisor* finanziario KPMG. In data 21 maggio 2004 sono state ricevute le manifestazioni di interesse a seguito del relativo invito a manifestare interesse pubblicato in data 5 maggio 2004 sul giornale "Wall Street Journal Europe" ed in data 7 maggio 2004 sulla stampa locale. E' in corso di predisposizione un *information memorandum* da trasmettere ai soggetti che abbiano manifestato interesse al riguardo.

In data 16 aprile 2004 il Commissario Straordinario ha provveduto con nota informativa a comunicare al Ministro delle Attività Produttive ed al Comitato di Sorveglianza l'avvio della procedura di dismissione.

Al fine di preservare l'attività aziendale durante il processo di dismissione e per fare fronte alle esigenze di cassa, è stato predisposto, a cura del *management* locale, un piano di dismissione di alcuni beni immobili non utilizzati e non strategici per il *business* dell'impresa. Nell'ambito di tale piano di dismissione, il 22 maggio 2004 Parmalat Argentina ha sottoscritto il contratto di vendita dell'azienda agricola denominata "Fundo San Antonio" (in seguito il "Fundo San Antonio") sita nella Provincia di Rio Negro a favore della società argentina MAM S.A. per un prezzo complessivo di USD 1.350.000. Si precisa che per poter perfezionare il contratto di vendita del Fundo San Antonio, il Consiglio di Amministrazione di Parmalat Argentina, su istanza del compratore, ha chiesto al Commissario Straordinario di convocare l'assemblea straordinaria dei soci di Parmalat Argentina per approvare tale operazione. Pertanto, il Commissario Straordinario ritenuto necessario che Parmalat Argentina procedesse con la massima urgenza alla dismissione del Fundo San Antonio, al fine di reperire la liquidità necessaria a fronteggiare le esigenze di cassa a breve e salvaguardare la continuità aziendale, ha richiesto, in nome e per conto di Parmalat S.p.A., la convocazione urgente dell'Assemblea Straordinaria dei soci di Parmalat Argentina, che si è tenuta il 19 maggio 2004, e ha partecipato a tale Assemblea, tramite rappresentanti appositamente delegati, esprimendo voto favorevole all'operazione di trasferimento a favore di MAM S.A. del Fundo San Antonio. Il 18 giugno 2004 il Commissario Straordinario ha richiesto, ai sensi dell'art. 5 comma 2 della Legge, un'autorizzazione al Ministro delle Attività Produttive a ratifica delle attività societarie sopra descritte.

Storia ed evoluzione dell'attività

La presenza del Gruppo Parmalat in Argentina inizia nel 1992 con l'acquisizione della società "La Vascoquada" operante nel settore della produzione e commercializzazione di yogurt in confezioni di vetro. Nel 1995, inizia nello stabilimento di Pilar (vicino a Buenos Aires) la produzione di latte UHT e di latte in polvere. Nel 1999 viene infine acquistata, per un corrispettivo di USD 75 mln circa, la Lactona S.A., società operante nel settore della produzione e commercializzazione di yogurt e dessert.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Parmalat Argentina svolge un'attività di produzione e commercializzazione di prodotti freschi (quali yogurt, dessert, formaggi e burro), di latte, di prodotti ortofruttilicoli e di gelati, nelle proporzioni che seguono, riferite alla quota delle vendite nel corso del 2003:

- prodotti freschi (56% - 57%) tra cui yogurt (22% - 24%), dessert, incluso il "Dulce de Leche" (18% - 19%), formaggi (14% - 13%), burro (2% - 1%);
- latte (24%) che include latte UHT, latte pastorizzato, latte c.d. "sabor" e latte in polvere;
- prodotti ortofruttilicoli (8%);
- altro (12% - 11%) inclusivo di crema di latte UHT, crema pastorizzata e gelati.

I marchi principali tramite i quali vengono venduti i prodotti includono "Parmalat", "Chascomus", "Gandara" e, seppur attualmente siano soltanto in fase di lancio, "Santal", "Chef", "Principia", "Nutralife" e "Sandy Power Mix". Le vendite della società con marchio Parmalat hanno generato nel corso del 2003 il 54% circa del fatturato mentre le vendite con marchio Santal non hanno generato una quantità significativa di fatturato.

Il fatturato consolidato generato da Parmalat Argentina nel corso del 2003 è stato pari ad Euro 40 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario di Parmalat Argentina verso terzi ammontava, al 31 dicembre 2003, ad Euro 40 mln circa.

ECUADOR

Parmalat del Ecuador S.A.

Struttura societaria

Parmalat del Ecuador S.A. ("**Parmalat Ecuador**") è una società detenuta al 100% direttamente da Dairies Holding International B.V. ("**Dairies**"). Altre società operative in Ecuador sono (i) Leche Cotopaxi Compania de Economia Mixta ("**Lecocem**") detenuta al 95,92% da Parmalat Ecuador (con la rimanente quota di minoranza detenuta da persone fisiche equadoregne); e (ii) Productos Lacteos Cuenca S.A. ("**Prolacem**") detenuta al 97,19% (quota rimanente detenuta da persone fisiche equadoregne) dalla Ecuadorian Food Company Inc. ("**EFC**"), società delle British Virgin Islands detenuta al 51% da Dairies ed al 49% da un socio di minoranza esterno al Gruppo Parmalat, il Gruppo Eljuri.

Status

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

La società non ha problemi immediati di fabbisogno finanziario; tuttavia, non essendo la stessa considerata strategica per il perseguimento del Piano Industriale di Gruppo, il Commissario Straordinario ha stabilito di procedere alla dismissione della società. In data 30 marzo 2004 il Commissario Straordinario ha informato il Ministro delle Attività Produttive (nell'ambito della Nota Omnibus) e, in data 16 aprile 2004, il Commissario Straordinario ha provveduto ad informare anche il Comitato di Sorveglianza di tale intenzione.

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività del Gruppo Parmalat in Ecuador inizia nel 1995 quando Dairies, attraverso la società di nuova costituzione, Parmalat Ecuador, acquista il 70% di Lecocem, società operante nel settore della produzione e commercializzazione del latte fresco, detenuta dallo Stato dell'Ecuador e da produttori locali, e proprietaria di uno stabilimento. Nel 2000 viene acquistata Prolacem, anch'essa proprietaria di uno stabilimento, dalla EFC, *joint venture* tra Dairies ed il Gruppo Eljuri (gruppo diversificato che detiene partecipazioni in società operanti in diversi settori industriali in Ecuador).

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

L'attività del Gruppo Parmalat in Ecuador consiste nella trasformazione e vendita di latte, derivati del latte, succhi di frutta e biscotti. Le vendite della società avvengono unicamente con marchi del Gruppo, quali "Parmalat" e "Santàl". Parmalat Ecuador svolge unicamente attività di commercializzazione dei prodotti mentre le altre due società, Prolacem e Lecocem, proprietarie di stabilimenti, svolgono attività di produzione e vendono i prodotti finiti a Parmalat Ecuador che provvede poi a commercializzarli. Le vendite, effettuate totalmente verso clienti locali e non infragrupo, passano per circa il 30% attraverso catene di supermercati e ipermercati e per la restante parte attraverso piccoli venditori o distributori. La società opera con tre centri di stoccaggio e distribuzione siti a Guayaquil, a Lasso (stabilimento Lecocem) e a Cuenca (stabilimento Prolacem).

Il fatturato generato da Parmalat Ecuador nel corso del 2003 è stato pari a Euro 14 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario della stessa verso terzi ammontava, al 31 dicembre 2003, a Euro 5 mln circa.

CINA

Parmalat (Tianjin) Dairy Company Ltd., Parmalat (Nanjing) Dairy Co. Ltd., Parmalat (ZhaoDong) Dairy Company Ltd.

Struttura societaria

Le operazioni in territorio cinese sono svolte da Parmalat S.p.A. tramite tre società costituite nel territorio della Repubblica Popolare Cinese, nel cui capitale la stessa detiene le partecipazioni di controllo. In particolare, Parmalat S.p.A. detiene: (i) il 69,8% di Parmalat (Tianjin) Dairy Company Ltd. ("**Parmalat Tianjin**"); (ii) il 65% di Parmalat (Nanjing) Dairy Co. Ltd. ("**Parmalat Nanjing**"); e

(iii) il 94,3% di Parmalat (ZhaoDong) Dairy Company Ltd. ("**Parmalat ZhaoDong**"). Va sottolineato che queste tre società sono anche regolate in forza di contratti di *joint venture* con soci locali.

Status

Con riguardo a Parmalat Tianjin, la continuazione della attività è in grave pericolo poiché la società non è in grado di generare un flusso di cassa sufficiente a far fronte a tutte le spese correnti; pertanto si è ritenuto necessario avviare una procedura volta alla dismissione della partecipazione detenuta nella società da Parmalat S.p.A., procedendo a verificare l'interesse all'acquisto della partecipazione o del complesso aziendale di Parmalat Tianjin ed iniziando trattative informali con i soci di minoranza Tianjin Dairy Products Factory e Tianjin no. 2 Dairy Products Plant, che detengono complessivamente il 30,2% del capitale di Parmalat Tianjin. Si ipotizza, inoltre, la sottoscrizione di un accordo di licenza di marchio.

Per quanto riguarda Parmalat Nanjing, la continuazione della cui attività di impresa è divenuta problematica fin dal 25 febbraio u.s. a causa dell'accertata assoluta mancanza di liquidità, Parmalat S.p.A. sta negoziando con il socio di minoranza Nanjing Dairy Group Corporation la vendita della partecipazione detenuta da Parmalat S.p.A., in alternativa all'ipotesi, previamente esaminata dai soci, di procedere ad una liquidazione volontaria ai sensi della legislazione cinese.

Per quanto riguarda infine Parmalat ZhaoDong, Parmalat S.p.A. ha ritenuto opportuno, in considerazione del valore non strategico delle attività della società e della dismissione o liquidazione delle altre società del Gruppo presenti in Cina, procedere a verificare l'interesse all'acquisto della società sul mercato nonché da parte della Inner Mongolia Yi Li Industrial Group Go. Ltd al quale erano stati affittati tutti i cespiti che costituiscono l'azienda di Parmalat ZhaoDong, in virtù di un contratto d'affitto d'azienda in scadenza il 13 agosto 2006.

Per quanto riguarda tutte le operazioni di dismissioni in corso in Cina, il Commissario Straordinario ha provveduto, con nota informativa, ad informare il Ministro delle Attività Produttive, in data 19 marzo 2004, ed il Comitato di Sorveglianza, in data 16 aprile 2004, dell'avvio della procedura di dismissione delle società Parmalat Tianjin e Parmalat Zhaodong nonché dell'intenzione di avviare la procedura di liquidazione di Parmalat Nanjng e dei motivi di urgenza relativi a tali procedure. In data 6 aprile 2004 il Commissario ha poi ricevuto dal Ministro delle Attività Produttive la presa d'atto dell'avvio di tali procedure (prot. n. 821539).

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività di Parmalat in Cina è iniziata nel 1994-1995 tramite la costituzione di tre *joint ventures* con soci locali.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Le società operano nella produzione e distribuzione di latte e hanno attuato recentemente una politica destinata a diversificare la propria offerta con prodotti a maggiore valore aggiunto quali i succhi di frutta o i derivati del latte. Nel corso dell'anno 2003, Parmalat Cina ha generato un fatturato

pari ad Euro 7 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario verso terzi registrato alla data del 31 dicembre 2003 era pari ad Euro 9 mln circa.

BENI DI PROPRIETÀ DI SOCIETÀ NON SOTTOPOSTE AD AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA:

MESSICO

Parmalat de Mexico S.A. de C.V.

Struttura societaria

Parmalat de Mexico S.A. de C.V. ("**Parmalat Mexico**") è detenuta al 99,97% direttamente da Parmalat S.p.A. ed allo 0,03% da Contal S.r.l., società a sua volta controllata direttamente da Parmalat S.p.A..

Status

Nel mese di Febbraio 2004 alcuni istituti di credito hanno avviato azioni esecutive nei confronti della società ottenendo il sequestro dei conti correnti intestati alla stessa e creando, in tal modo, gravi difficoltà a Parmalat Mexico, stante la mancanza di mezzi finanziari per far fronte ai pagamenti verso i fornitori di materie prime (latte) ed i dipendenti. Successivamente Parmalat Mexico ha raggiunto un accordo con detti creditori, ottenendo la liberazione dei conti correnti ed una moratoria fino al 24 giugno 2004, in cambio della prestazione di garanzie reali su taluni beni della società. Nonostante la moratoria, la società non è stata in grado di continuare con regolarità la propria attività a causa delle pressioni ricevute da parte dei fornitori di latte che hanno richiesto il pagamento in contanti delle forniture effettuate.

Nel corso del mese di aprile 2004 è stato pertanto avviato un processo di dismissione per il quale è stata inviata nota informativa rispettivamente al Ministero delle Attività Produttive il 19 aprile 2004 e al Comitato di Sorveglianza il 29 aprile 2004. Dopo una analisi delle varie modalità di dismissione, si è constatato che, stante il forte indebitamento (anche di natura *intercompany*) a carico della società, l'unica opzione possibile fosse quella di procedere alla dismissione dell'azienda, con successiva apertura della procedura di liquidazione volontaria della società. Tale liquidazione implica, in ogni caso, il ripianamento di tutti i debiti (compresi quelli *intercompany*) affinché la liquidazione possa essere chiusa *in bonis*.

Ad oggi, il processo di vendita del ramo d'azienda è in corso di finalizzazione. Il mandato di *advisor* finanziario è stato affidato a Lazard. Nell'ambito della dismissione, Parmalat S.p.A. sta negoziando la sottoscrizione di un contratto di licenza dei marchi utilizzati in Messico dalla Parmalat Mexico a favore dell'acquirente. Tale contratto è sospensivamente condizionato, tra l'altro, all'ottenimento dell'autorizzazione del Ministero delle Attività Produttive ai sensi dell'art.5 comma 1 della Legge.

Storia ed evoluzione dell'attività

Nel 1995 Parmalat S.p.A. ha acquistato uno stabilimento industriale situato nel nord ovest del Messico, tramite il quale ha proceduto a sviluppare le proprie attività nel paese. Nel corso del 2000 la strategia perseguita dagli amministratori della società è stata quella di concentrare l'attività sulla produzione di latte distribuito con il marchio "Parmalat" e di porre fine allo svolgimento delle attività meno redditizie quali la produzione di yogurt, formaggio e prodotti da forno.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

La società gode di una posizione di preminenza nel mercato messicano della produzione e distribuzione di latte. Il latte ha rappresentato nel corso del 2003 la fonte del 95% circa del fatturato generato dalla società, di cui circa l'85% proveniente dalla produzione e distribuzione di latte UHT. I prodotti sono venduti principalmente con il marchio Parmalat. La società esercita anche un'attività di *co-packing* per conto delle autorità governative e di marchi privati (c.d. *private labels*).

Il fatturato di Parmalat Mexico nel 2003 è stato pari a Euro 54 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario verso terzi (esclusi i creditori *intercompany*) della società (costituito da linee di credito con scadenza a breve) ammontava, ad 31 dicembre 2003, ad Euro 3 mln circa.

URUGUAY

Parmalat Uruguay S.A.

Struttura societaria

Parmalat Uruguay S.A. ("**Parmalat Uruguay**") è una società detenuta al 100% da Lacteria S.A. la quale a sua volta è detenuta al 100% da Parmalat S.p.A. Altre società del Gruppo Parmalat con sede in Uruguay sono: (i) Alfrelan S.A., detenuta al 100% da Parmalat S.p.A.; (ii) Gelateria Parmalat Uruguay S.A., detenuta al 90% da Gelateria Parmalat S.r.l. ed al 10% da Parmalat Soparfi S.A.; (iii) Wishaw Trading S.A., detenuta al 16,67% da Parmalat S.p.A., al 23,33% da Parmalat Participacoes do Brasil, al 30% da Parmalat de Venezuela ed al 30% da Parmalat Paraguay S.A. ("**Parmalat Paraguay**").

Status

A causa di gravi difficoltà finanziarie che rendevano impossibili gli approvvigionamenti dai fornitori, è stata avviata una procedura per la dismissione della partecipazione detenuta da Lacteria S.A. in Parmalat Uruguay tramite la pubblicazione sui quotidiani locali ed internazionali, effettuata dall'*advisor* finanziario KPMG, di un invito a manifestare interesse, a seguito del quale sono state ricevute, alla data del 21 maggio 2004, alcune manifestazioni di interesse.

Il Commissario Straordinario ha provveduto, con nota informativa, ad informare il Ministro delle Attività Produttive, in data 23 aprile 2004, ed il Comitato di Sorveglianza, in data 16 aprile 2004, dell'avvio della procedura di dismissione. E' attualmente in corso di predisposizione l'*information memorandum* da inviare ai possibili acquirenti. Si sta inoltre valutando l'opportunità di procedere alla dismissione di Gelateria Parmalat Uruguay S.A..

Storia ed evoluzione dell'attività

Il Gruppo Parmalat inizia la propria attività in Uruguay nel 1993 quando acquista, tramite la società neo-costituita Parmalat Uruguay, la Lacteria S.A., società operante nel settore del latte e dei suoi derivati. Successivamente Parmalat Uruguay cambia denominazione in Lacteria S.A. mentre Lacteria S.A. acquisisce la denominazione di Parmalat Uruguay.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Parmalat Uruguay è attiva nel campo della produzione e commercializzazione di latte pastorizzato e ultrapastorizzato, che vende per il 60% circa sul mercato interno, nel quale ha una quota di mercato pari a circa il 17%. Parmalat Uruguay è attiva anche nella produzione di yogurt, latte in polvere, burro ed altri prodotti derivati, produzione rivolta per il 40% al mercato interno, peraltro dominato da Parmalat Uruguay. Nel 2002 le esportazioni hanno rappresentato il 60% delle vendite, mentre nel 2003 tale quota è scesa fino al 54%. Le vendite all'estero sono indirizzate principalmente verso clienti diversi da società del Gruppo Parmalat in Argentina e Cile. Sul mercato interno i prodotti della società sono venduti principalmente con il marchio "Parmalat" (99% delle vendite del 2003) e con il marchio "Lactería". In taluni casi la società esporta anche prodotti che vengono commercializzati con altri marchi privati (*private label*).

Il fatturato generato da Parmalat Uruguay nel corso del 2003 è stato pari a Euro 32,5 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario della stessa verso terzi ammontava, al 31 dicembre 2003, ad Euro 23,5 mln circa.

REPUBBLICA DOMINICANA

Parmalat DOMINICANA S.A.

Struttura societaria

Parmalat Dominicana S.A. ("**Parmalat Dominicana**") è una società di cui Parmalat S.p.A. detiene indirettamente, tramite Curcastle, il 65,74% del capitale. La rimanente quota di minoranza è detenuta da persone giuridiche di diritto dominicano, cooperative locali di produttori di latte e persone fisiche dominicane. Altra società del Gruppo attiva nella Repubblica Dominicana è la Parmalat del Caribe S.A. detenuta al 99,98% da Curcastle, con la rimanente quota di minoranza detenuta da persone fisiche dominicane e straniere.

Status

A causa delle difficoltà finanziarie della società, costituite innanzitutto da insostenibili esigenze di liquidità a fronte della gestione corrente, da debiti pregressi verso fornitori, dall'esposizione bancaria con potenziali richieste di rientro ed infine dalla pesante svalutazione della moneta locale nei confronti del dollaro, si è ritenuto opportuno dare inizio ad una procedura di dismissione delle attività della società oppure della partecipazione detenuta dalla Curcastle nella stessa, procedendo a verificare l'interesse relativo sul mercato e avviando alcuni contatti con potenziali acquirenti,

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

conferendo il relativo mandato all'*advisor* finanziario KPMG. Il 22 aprile 2004 è stato pubblicato l'invito a presentare manifestazioni d'interesse relative ai beni della società od alla partecipazione detenuta dalla Curcastle nella stessa. Alla data del 5 maggio 2004 sono pervenute alcune manifestazioni di interesse.

Il 16 aprile 2004, il Commissario Straordinario ha provveduto con nota informativa ad informare il Ministro delle Attività Produttive ed il Comitato di Sorveglianza dell'avvio della procedura di dismissione. E' attualmente in corso di predisposizione il memorandum informativo da inviare ai possibili acquirenti.

Storia ed evoluzione dell'attività

Il Gruppo Parmalat inizia ad operare nella Repubblica Dominicana nel 1996, con la costituzione di una joint venture (Sociedad Lechera Dominicana) con i produttori di latte locali di cui Parmalat S.p.A. deteneva il 51%. Nel 1997 viene costituita Parmalat Dominicana, che inizialmente doveva occuparsi della distribuzione dei prodotti della Sociedad Lechera Dominicana. Nel 1999 entrano poi nel capitale sociale della Sociedad Lechera Dominicana alcuni imprenditori locali (tra i maggiori si ricorda la famiglia Leon); Parmalat S.p.A. mantiene comunque nella società una partecipazione pari al 51% del capitale. Nel 2000 viene effettuata la fusione per incorporazione della Sociedad Lechera Dominicana in Parmalat Dominicana e viene inoltre fondata Parmalat del Caribe S.A. per l'esportazione dei prodotti Parmalat. Nel 2002 un aumento di capitale di Parmalat Dominicana porta Parmalat a detenere indirettamente il 65,74% del capitale della società.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Le società attive nella Repubblica Dominicana operano nel settore del trattamento igienico, della conservazione e della trasformazione del latte e della frutta tramite i marchi "Parmalat", "Lactis" e "Santal".

Il 35% del fatturato è generato attraverso un programma sponsorizzato dal governo locale per la fornitura di latte al cioccolato e succhi nelle scuole (contratto rinnovato annualmente). Il 61% del mercato lattiero dominicano, del valore di circa USD 400 mln, è rifornito da produzione nazionale mentre il restante 39% è rifornito da importazioni. Le società dispongono di una flotta di veicoli di proprietà per l'attività di distribuzione di circa 150 unità. Il fatturato generato da Parmalat Dominicana nel corso del 2003 è stato pari a Euro 25 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario della stessa verso terzi ammontava, al 31 dicembre 2003 a Euro 7,2 mln circa (escludendo il debito per forniture TetraPak di Euro 5 mln circa).

USA

Mother's Cake & Cookie Co. e Archway Cookies LLC

Struttura societaria

Mother's Cake & Cookie Co. ("**Mother's**") è detenuta al 100% da BF Holding USA Inc. e controlla direttamente al 100% Archway Cookies LLC ("**Archway**").

Status

A causa delle tensioni finanziarie della società, costituite innanzitutto da insostenibili esigenze di liquidità a fronte della gestione corrente, nonché dal fatto che l'attività forno è stata giudicata *non-core*, si è ritenuto opportuno dare inizio ad una procedura di dismissione delle attività delle società, procedendo a verificare l'interesse relativo sul mercato, avviando contatti con potenziali acquirenti e conferendo il relativo mandato all'*advisor* finanziario Lazard. L'attività comprende tre *business* separati: un'attività sulla costa Est, un'attività sulla costa Ovest e un'attività di produzione per conto terzi in USA e Canada. Non può escludersi, quindi, che le manifestazioni di interesse possano riguardare le diverse attività separatamente considerate. L'invito a presentare manifestazioni d'interesse relative ai beni delle società verrà pubblicato nelle prossime settimane. E' attualmente in corso di predisposizione il memorandum informativo da inviare ai possibili acquirenti.

Storia ed evoluzione dell'attività

La storia dell'attività inizia nel 1997, quando furono acquisite da Parmalat le attività forno della Beatrice Foods, Inc.. Nei tre anni successivi, furono portate a termine sei acquisizioni, fra cui anche i marchi e gli impianti di Mother's e di Archway.

Descrizione delle attività e del modello strategico di business

La società è attiva nella produzione di biscotti ed altri prodotti da forno, commercializzati sotto marchi propri (Mother's, Archway, Salerno, Mrs Alison's) e per conto terzi. I due marchi principali, Mother's e Archway, sono concentrati a Ovest e a Est del paese, rispettivamente. La società opera attualmente otto impianti, di cui tre in Canada.

Russia

Bene immobile di proprietà di OOO Parmalat East

Struttura societaria

OOO Parmalat East ("**Parmalat East**") è detenuta al 99% da Parmalat S.p.A. ed all'1% da Dairies Holding International B.V..

Status

Parmalat East, che ha cessato la propria attività nel novembre 2000, è proprietaria di un edificio situato nella regione di Mosca. L'edificio sorge su un'area di proprietà di Zao Agropromfirma "Iskra", la quale ultima ha concesso l'area in affitto a Parmalat East con contratto sottoscritto nel 1994. Avendo cessato la propria attività industriale già da molto tempo, Parmalat East non era intenzionata a rinegoziare il contratto di affitto, in quanto non sarebbe stata in grado di fare fronte ad ulteriori spese in relazione ad un immobile che non intendeva utilizzare economicamente; pertanto ha deciso di vendere l'immobile suddetto in concomitanza della scadenza del contratto di affitto. La procedura di vendita è in corso.

Con istanza del 19 maggio 2004 il Commissario Straordinario ha richiesto l'autorizzazione ai sensi dell'art. 5.2 della Legge per convocare e votare nell'assemblea di Parmalat East al fine di approvare la vendita dell'immobile. In data 21 maggio 2004 il Commissario Straordinario ha informato il Comitato di Sorveglianza relativamente all'operazione. Infine, con provvedimento del 4 giugno 2004 (Prot. 822476) il Ministero delle Attività Produttive ha autorizzato il Commissario Straordinario, ai sensi dell'art. 5.2 della Legge, ad adottare le delibere societarie dei soci di Parmalat East necessarie per procedere alla vendita.

4 Accordi di Licenza di Marchio

Il Commissario Straordinario, in adempimento del disposto di cui all'art. 5.1 della Legge, deve richiedere una preventiva autorizzazione al Ministro delle Attività Produttive e deve acquisire il parere preventivo del Comitato di Sorveglianza ogniqualvolta intenda stipulare un accordo di licenza relativo a marchi che siano di proprietà di una società del Gruppo in Amministrazione Straordinaria. Alla data di presentazione del presente Programma di Ristrutturazione il Commissario Straordinario ha richiesto al Ministro delle Attività Produttive, ed ottenuto in data 30 aprile 2004 l'autorizzazione alla stipula con Bethia S.A. (società acquirente degli assets di Parmalat Chile, operazione descritta nel presente Capitolo) di un accordo di licenza relativo all'utilizzo in territorio cileno di alcuni marchi e del *know-how* di proprietà della Parmalat S.p.A.. La stipula di accordi di licenza per l'utilizzo di marchi di proprietà di Parmalat S.p.A. è inoltre prospettata in relazione alle seguenti società:

- Parmalat de Mexico S.A. de C.V.
- Parmalat (Tianjin) Dairy Company Ltd.
- Parmalat Dominicana S.A.
- Parmalat Uruguay S.A.
- Parmalat Argentina S.A.
- Parmalat del Ecuador S.A.
- Parmalat USA Corp.
- Parmalat Hungaria Rt.
- Diverse società del Gruppo Parmalat in Brasile

5. Finanziamenti infragruppo

Per fare fronte a situazioni di emergenza e di gravi crisi finanziaria di alcune società del Gruppo Parmalat, il Commissario Straordinario ha effettuato alcune operazioni di finanziamento infragruppo, in virtù dell'autorizzazione generale rilasciata dal Ministro delle Attività Produttive in data 30 dicembre 2003 (per effettuare finanziamenti in favore delle imprese appartenenti al Gruppo Parmalat e con sede nei seguenti paesi: Stati Uniti d'America, Canada, Brasile, Uruguay, Spagna, Germania ed Ungheria fino all'importo massimo complessivo di Euro 150 milioni) e delle successive autorizzazioni integrative (provvedimento Ministro delle Attività Produttive 21 gennaio 2004 per finanziamenti a favore di imprese controllate aventi sede in Italia, ivi inclusa Parmalat Finanziaria S.p.A.;

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

provvedimento Ministro delle Attività Produttive 23 febbraio 2004 per finanziamenti a favore di Parmalat Nicaragua S.A.; provvedimento Ministro delle Attività Produttive 16 marzo 2004 per finanziamenti a favore di Parmalat Argentina S.A.. e provvedimento Ministro delle Attività Produttive 8 aprile 2004 per finanziamenti a favore di Parmalat Africa Ltda e Parmalat South Africa Ltd).

In particolare alla data del 8 giugno 2004 sono stati effettuati da Parmalat S.p.A. i seguenti finanziamenti:

Descrizione	Div	Importo	Tasso interessi	Data iniziale	Data finale
Parmalat Molkerei GmbH	Euro	1.600.000,00	3,85	05/01/2004	05/01/2005
Farmland Dairies LLC	Euro	3.950.000,00	5,00	12/01/2004	12/01/2005
Mother's Cake & Cookie Co.	Euro	3.950.000,00	5,00	12/01/2004	12/01/2005
Parmalat Uruguay S.A.	Euro	1.180.000,00	10,00	12/01/2004	12/01/2005
Parmalat Uruguay S.A.	Euro	510.000,00	10,00	12/01/2004	12/01/2005
Parmalat De Mexico SA DE CV	Euro	200.000,00	5,00	03/03/2004	03/03/2005
Parmalat Argentina S.A.	Euro	555.000,00	5,00	18/03/2004	18/03/2005
Parma A.C.	Euro	150.000,00	3,85	02/04/2004	02/04/2005
Parmalat Austria	Euro	100.000,00	5,00	15/04/2004	15/04/2005
Parmalat Argentina S.A.	Euro	245.000,00	5,00	08/03/2004	08/03/2005
Deutsche Parmalat GmbH	Euro	733.309,48	3,85	12/01/2004	12/01/2005
Farmland Dairies LLC	Euro	2.800.000,00	5,00	26/01/2004	26/01/2005
Parmalat P. Do Brasil Ltda	Euro	75.000,00	3,50	09/02/2004	09/02/2005
Streglio S.p.A.	Euro	500.000,00	3,85	10/02/2004	10/02/2005
Mother's Cake & Cookie Co.	Euro	1.960.000,00	5,00	17/02/2004	17/02/2005
Newco S.r.l.	Euro	900,00		16/04/2004	27/04/2004
Contal S.r.l.	Euro	3.386,00		16/04/2004	
Eliair S.r.l.	Euro	22.601,00		01/03/2004	
Eliair S.r.l.	Euro	106.191,51		06/02/2004	
Parmalat Finanziaria S.p.A.	Euro	1.616.000,00	3,85	04/06/2004	04/06/2005
Parmalat Finanziaria S.p.A.	Euro	1.530.000,00	3,85	Da effettuare il 30/06/2004	30/06/2005
Totale finanziamenti erogati	Euro	21.787.387,99			
Finanziamenti rimborsati	Euro	1.960.900,00			
Esposizione attuale	Euro	19.826.487,99			

Commenti sui principali finanziamenti infragruppo

Parmalat Germania (Parmalat Molkerei e Deutsche Parmalat)

I due finanziamenti di Euro 1.600.000 (a Parmalat Molkerei) ed Euro 733.309,48 (a Deutsche Parmalat GmbH) sono stati utilizzati a garanzia delle forniture correnti di latte destinate alla Parmalat S.p.A. al fine di salvaguardare la continuità aziendale e proteggerne il valore.

Farmland Dairies LLC

I due finanziamenti di Euro 3.950.000 ed Euro 2.800.000 sono stati erogati nel tentativo di salvaguardare la continuità aziendale e per il mantenimento della normale operatività e del valore della società. Nel frattempo, era stato avviato un processo di vendita relativo alle attività Dairy nel Nord America, ma nessun potenziale acquirente si era mostrato interessato all'acquisto senza la protezione della procedura concorsuale del Chapter 11, poi debitamente ottenuta. Tuttavia, le offerte ricevute non sono state giudicate sufficientemente attraenti dai creditori, che hanno, quindi, espresso la loro intenzione di rilevare l'azienda dalla procedura.

A questo punto, Parmalat S.p.A. si è insinuata al passivo fra gli altri creditori, per recuperare i propri crediti.

Mother's Cake & Cookie Co.

I due finanziamenti di Euro 3.950.000 ed Euro 1.960.000 sono stati erogati per poter mantenere la continuità aziendale, permettendo così all'azienda di individuare fonti alternative di finanziamento e di avviare un ordinato processo di vendita. Il piano procede come previsto ed in particolare:

- l'azienda è stata in grado di rimborsare il finanziamento di Euro 1.960.000 (oltre ad interessi) nel mese di marzo 2004;
- sono stati individuati due istituti di credito, CIT e Ableco, disposti ad erogare un finanziamento ponte in vista di una prossima vendita; l'accordo è nelle fasi finali di negoziazione.

Parmalat Uruguay

Il finanziamento, effettuato in due tranches di Euro 1.180.000 ed Euro 510.000 è stato erogato, in vista di una prospettata dismissione, nel tentativo di salvaguardare la continuità della attività aziendale e proteggerne il valore, in un momento particolarmente critico a causa delle forti pressioni dei principali creditori finanziari e dei fornitori di materie prime. Con contratto di pegno ("*contrato de prenda*") del 30 gennaio 2004, modificato in data 18 marzo 2004, Parmalat Uruguay ha costituito, a favore di Parmalat S.p.A. un pegno su alcuni macchinari, a garanzia della restituzione del finanziamento.

Parmalat Argentina

I due finanziamenti di Euro 555.000 e di Euro 245.000 sono stati effettuati in vista di una prospettata dismissione, e sono risultati fondamentali per sostenere il regolare funzionamento aziendale e gli approvvigionamenti di latte e quindi la protezione del valore dell'azienda.

Streglio

Il finanziamento di Euro 500.000 è stato effettuato nell'ambito dell'operazione di dismissione già in corso, in quanto strumentale per assicurare la regolare operatività dell'azienda fino al perfezionamento dell'operazione di vendita.

Parmalat Finanziaria

Il finanziamento a favore di Parmalat Finanziaria, per un totale di Euro 3.146.000 (di Euro 1.616.000,00 già erogati e Euro 1.530.000,00 ancora da erogare) è stato effettuato al fine di far fronte alle necessità di cassa di Parmalat Finanziaria S.p.A. per spese volte al mantenimento delle attività correnti della società.

6 Altri avvenimenti principali

Il Commissario Straordinario ha inoltre posto in essere alcune operazioni o categorie di operazioni necessarie per la salvaguardia della continuità aziendale e del patrimonio di talune imprese del Gruppo, delle quali si intende fornire una concisa rappresentazione.

6.1 Avvenimenti nei principali paesi

ITALIA

Parma Associazione Calcio S.p.A. ("Parma Calcio")

In conformità all'autorizzazione rilasciata dal Ministro delle Attività Produttive ai sensi dell'art. 5.2 della Legge, il Commissario Straordinario, in rappresentanza della Parmalat S.p.A., ha deliberato la copertura integrale delle perdite risultanti dalla bozza di situazione patrimoniale al 30 settembre 2003 presentata dagli amministratori dimissionari e la ricapitalizzazione della società, tramite la conversione/compensazione del debito da sottoscrizione con crediti postergati di Parmalat S.p.A., ed ha inoltre conferito mandato: (a) alla società di revisione Price Waterhouse Coopers, di controllare la bozza di bilancio al 30 giugno 2003 predisposta dal Consiglio d'Amministrazione precedentemente in carica, al fine di verificare la sussistenza o meno di ulteriori perdite; e (b) all'Amministratore Delegato della società, di verificare l'esposizione fiscale della società e di predisporre un piano per la dilazione dei debiti della società verso i giocatori. Tali misure si rendevano necessarie al fine di evitare la perdita del patrimonio sociale tramite la c.d. messa in mora dei tesserati e lo svincolo dei giocatori a mercato di trasferimenti aperto, nonché al fine di conservare *in bonis* la società con la prospettiva di poterla cedere al più presto ad altro soggetto interessato. Per dettagli ulteriori si rinvia al Capitolo IV, paragrafo 4.8.

USA

Parmalat USA Corp.

A partire dagli inizi del mese di Gennaio 2004 le società del Gruppo Parmalat che operano nel *business Dairy* in USA si sono trovate in uno stato di grave tensione finanziaria dovuta all'atteggiamento aggressivo di alcuni creditori e alla pressante richiesta dei fornitori di latte di pagamenti anticipati sulle forniture ed alla crisi di fiducia del mercato. A causa dell'impossibilità di protrarre le attività aziendali in assenza di ingenti iniezioni finanziarie, il management locale ha inizialmente ritenuto di programmare un piano di dismissione delle attività Dairy; tuttavia, dopo lo svolgimento di iniziali negoziazioni, è apparso evidente che nessun potenziale acquirente si sarebbe mostrato interessato ad acquistare le attività/società senza la protezione della procedura concorsuale. Pertanto, nel mese di febbraio 2004 le società Farmland Dairies LLC, Parmalat USA Corporation e Milk Products of Alabama LLC hanno presentato richiesta per l'ammissione alla procedura concorsuale prevista dal Capitolo 11, del Titolo 11 dello U.S. Bankruptcy Code (*Chapter 11*) al fine di evitare discontinuità operative e finanziarie dovute al recente peggioramento delle condizioni di pagamento praticate dai fornitori, per poter ottenere il finanziamento necessario a coprire il fabbisogno finanziario a breve e per creare le condizioni necessarie al fine di esplorare possibili soluzioni, inclusa la dismissione delle attività.

Il processo di dismissione è stato riavviato dopo l'ammissione alla procedura, ma tutte le offerte sino ad ora ricevute per il complesso aziendale non sono state giudicate sufficientemente attraenti dai creditori, che hanno, quindi, espresso la loro intenzione di rilevare l'azienda dalla procedura. Al fine di preservare l'avviamento del marchio, sono attualmente al vaglio alcuni possibili soluzioni di dismissione delle attività delle società, anche in forma non aggregata nonché l'opportunità di concludere contratti di licenza dei marchi "Parmalat" e "Pomi" e della tecnologia brevettata "Daisi".

Parmalat S.p.A. e le altre società del Gruppo Parmalat creditrici si sono comunque insinuate al passivo fra gli altri creditori per recuperare i propri crediti.

In conformità all'autorizzazione rilasciata dal Ministro delle Attività Produttive ai sensi dell'art. 5.2 della Legge, la proprietà delle partecipazioni delle suddette società operanti nel campo del *business Dairy* è oggetto di accertamento nell'ambito di una procedura di volontaria giurisdizione avviata dal Commissario Straordinario di Parmalat S.p.A. congiuntamente alla Parmalat Dairy & Bakery Inc. ("PDBI") - società canadese controllata dalla stessa Parmalat S.p.A. - dinanzi il competente Tribunale canadese. La suddetta procedura, in fase di ultimazione, è finalizzata ad accertare e dichiarare che la precedente operazione di ristrutturazione delle partecipazioni del Gruppo in Nord America, avviata da Parmalat S.p.A. e PDBI nel corso del 2003 e per effetto della quale (i) PDBI avrebbe dovuto cedere a Parmalat S.p.A. le partecipazioni di alcune società "Bakery" detenute da PDBI in USA (*i.e.* BF Holdings USA Inc., Mother's Cake & Cookie Co. e Archway Cookies, LLC, di seguito le "US Bakery"), e (ii) Parmalat S.p.A. avrebbe dovuto cedere a PDBI le partecipazioni delle società "Dairy" dalla stessa detenute in USA (*i.e.* Farmland Dairies LLC, Parmalat USA Corporation e Milk Products of Alabama LLC, di seguito le "US Dairy") non è mai stata debitamente portata a termine dalle parti e, pertanto, deve considerarsi nulla e/o inefficace. Conseguentemente, il Tribunale canadese accerterà che le US Bakery sono controllate da PDBI, mentre le US Dairy sono controllate direttamente dalla Parmalat S.p.A.

REGNO UNITO

Parmalat Food Holdings UK Ltd.

Parmalat Food Holdings UK Ltd. ("Parmalat UK") è stata sottoposta, nel corso del mese di febbraio 2004, ad una procedura concorsuale locale, la "*Joint Administration*", con la nomina di commissari locali i quali, sempre nel corso del mese di febbraio, hanno trasferito alla Dale Farm Kendal Ltd. alcuni *assets* della società, quali lo stabilimento sito in Kendal, Regno Unito, nonché alcune rimanenze, crediti commerciali ed immobilizzazioni materiali ed immateriali concernenti il *Dairy business* di Parmalat UK.

UNGHERIA

Parmalat Hungaria Rt.

A causa dell'attività fortemente in perdita si era inizialmente deciso di avviare una procedura d'urgenza per la dismissione della partecipazione del 67,37% detenuta da Parmalat S.p.A. in Parmalat Hungaria Rt ("Parmalat Hungaria") e, a tal fine, coloro che avevano precedentemente mostrato

interesse all'ipotesi di dismissione della società sono stati invitati ad espletare un'attività di *due diligence*. A tale invito hanno risposto solo due società, mentre una sola offerta formale è pervenuta. Tale offerta, comunque in linea con la prospettata dismissione non ha trovato il consenso del socio di minoranza, Banca Europea per la Ristrutturazione e lo Sviluppo, che detiene il 32,5% di Parmalat Hungaria. La società, pertanto, già sottoposta ad una serie di istanze di fallimento da parte di taluni creditori, è stata dichiarata fallita in data 17 marzo 2004 e, a tal fine, è stato nominato dal tribunale locale un liquidatore. Sono in corso trattative fra Parmalat S.p.A. e Parmalat Hungaria per regolamentare l'uso dei marchi Parmalat.

FRANCIA

Parmalat France S.A.

Struttura societaria

Nel gennaio 2004 il Tribunale di Caen, su richiesta di un gruppo di creditori di Parmalat Francia ha ammesso la società ad una procedura concorsuale locale denominata Liquidazione Giudiziaria.

BRASILE

Parmalat Brasil S.A. Industria de Alimentos ("Parmalat Brasil") e Parmalat Participações do Brasil Ltd.

A causa della grave situazione di difficoltà finanziaria delle attività brasiliane, la società Parmalat Brasil e Parmalat Participações hanno presentato istanza per l'ammissione alla procedura concorsuale locale denominata *concordata* ("**Concordata**") innanzi al 42° distretto giudiziario. Su istanza di un creditore, il procedimento relativo all'istanza di ammissione ha subito forti turbative a causa dell'intervento del 29° distretto giudiziario.

La corte d'Appello dello Stato di San Paolo ha infine riattribuito la competenza sulla procedura di *Concordata* al 42° distretto, sottraendola al 29° distretto. La procedura ha così potuto riprendere il suo corso ed è stato nominato un nuovo consiglio di amministrazione di Parmalat Brasil.

Il nuovo *management* ha avviato un processo di ristrutturazione ed un negoziato con i creditori di Parmalat Brasil e Parmalat Participações.

6.2 Azioni legali

Le Procure della Repubblica di Milano e di Parma stanno conducendo indagini, ormai da vari mesi, volte ad accertare, tra l'altro, la responsabilità penale di alcuni soggetti già facenti parte degli organi amministrativi di società del Gruppo e di altri soggetti. Per gli stessi fatti sono in corso indagini, anche da parte di altre autorità giudiziarie e di tutela dei mercati, italiane e straniere.

Il Commissario Straordinario ha iniziato azioni cautelari nei confronti dei componenti del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale di Parmalat Finanziaria S.p.A., di Parmalat S.p.A. e di terzi, prodromiche a giudizi di merito, per l'accertamento di responsabilità dei singoli componenti, per i numerosi comportamenti di natura dolosa e/o colposa, che sono culminati nell'approvazione del

bilancio al 31 dicembre 2002 e che, più in generale, hanno contribuito a determinare lo stato di insolvenza del Gruppo.

Contestualmente, il Commissario sta valutando azioni giudiziarie, volte a far emergere le responsabilità concorrenti e/o autonome di altri soggetti che hanno favorito il depauperamento del Gruppo e ne hanno occultato gli effetti.

Successivamente all'approvazione del Programma di Ristrutturazione da parte del Ministro delle Attività Produttive, saranno esperite, inoltre, le azioni revocatorie per le quali si accerterà di avere titolo. A queste si potranno aggiungere le azioni che la procedura potrà iniziare, per far dichiarare l'inefficacia di atti successivi all'apertura della procedura concorsuale.

Si rileva, inoltre, che qualora venga accertata la responsabilità penale ed amministrativa degli organi collegiali del Gruppo è possibile che le società per le quali essi hanno operato possano essere soggette a responsabilità amministrativa in applicazione del D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231 e, pertanto, che possano essere loro irrogate sanzioni pecuniarie ovvero interdittive. Al momento, tuttavia, posto che le indagini suddette sono ancora in corso, non è possibile determinare se tali procedimenti verranno aperti, né quale possa essere il rischio che società del Gruppo siano condannate alle predette sanzioni, né, ovviamente, l'ammontare di tali sanzioni.

Tra le società facenti parte del Gruppo si distinguono quelle attualmente in bonis e quelle soggette a procedure concorsuali.

Per queste ultime, si rileva che le controversie pendenti alla data di apertura dell'Amministrazione Straordinaria sono o saranno dichiarate interrotte, in forza della procedura concorsuale cui sono soggette.

Qualora tali controversie siano riassunte e si concludano con la condanna della società soggette a procedura concorsuale al pagamento di una somma, la parte vittoriosa, per il riconoscimento del proprio credito, dovrà insinuarsi al passivo della società. In ogni caso, le società convenute nei predetti giudizi continueranno regolarmente a coltivare le loro difese, mantenendo le riserve eventualmente allocate a copertura delle passività potenziali.

Inoltre, a seguito dell'ammissione alla procedura di Amministrazione Straordinaria, sono state iniziate tre cause davanti al Tribunale civile di Parma, contro Eurofood IFSC Limited ovvero contro Parmalat Finance Corporation B.V., di opposizione alla sentenza dichiarativa di insolvenza ex art. 9 del D.lgs. 8 luglio 1999 n. 270, volte in sostanza a contestare l'ammissione stessa alla procedura. Per definizione, le domande proposte dalle parti attrici in tali procedimenti non contemplano la condanna ad alcun risarcimento, volte come sono a mutare lo status nel quale la società convenuta si trova, in forza del suo dichiarato stato di insolvenza.

In relazione alla stessa Eurofood IFSC Limited, società di diritto irlandese, si segnala che i suoi creditori hanno radicato davanti al Tribunale di Dublino un giudizio volto a far dichiarare l'insolvenza della società. Al momento, quindi, la società ha un curatore nominato dal Tribunale di Dublino. Parmalat S.p.A. si è opposta a tale sentenza, sostenendo la necessità di sottoporre Eurofood IFSC

Limited alla procedura avviata innanzi al Tribunale di Parma e la Corte d'Appello irlandese ha sospeso il giudizio, per rimettere alla Corte di Giustizia dell'Unione Europea l'interpretazione della norma comunitaria in tema di insolvenza e procedure concorsuali applicabile nella fattispecie.

In relazione alla Parmalat Capital Finance Limited ("**PCF**") e alla Bonlat Finance Corporation ("**Bonlat**"), entrambe società delle Isole Cayman, si segnala che le stesse sono state poste in liquidazione provvisoria su domanda *inaudita altera parte*, la prima, di alcuni creditori di PCF, la seconda dei liquidatori provvisori di PCF ("**JPLs**"), rispettivamente in data 24 dicembre 2003 e 23 gennaio 2004 e sono stati nominati liquidatori provvisori di PCF, G. James Cleaver e Gordon I. MacRae, e di Bonlat, oltre agli stessi Cleaver e MacRae anche Richard Fogerty.

Il Commissario Straordinario ha presentato, anche per conto di alcune società del Gruppo Parmalat in Amministrazione Straordinaria che risultano essere tra i maggiori creditori di PCF, una istanza per la revoca dei JPLs in cui si è anche precisato che la posizione di Bonlat avrebbe seguito le sorti di quella di PCF. La Corte delle Cayman ha rigettato l'istanza in data 24 febbraio 2004. La Corte medesima, peraltro, ha dato delle direttive ai JPLs, che sono stati riconfermati nella carica di provvisori liquidatori disponendo, in particolare: (i) l'obbligo dei JPLs di dare preavviso di almeno 3 giorni al Commissario Straordinario prima di dar corso ad azioni giudiziarie sia nelle Isole Cayman che altrove; (ii) l'obbligo di estendere al Commissario Straordinario il massimo della cooperazione permessa dalla legge, e (iii) che il Commissario Straordinario sarà libero di presentare istanze alla Corte delle Cayman al fine di suggerire direttive per i JPLs.

In sede amministrativa, sono stati depositati cinque ricorsi al TAR del Lazio, nei confronti di Parmalat Finanziaria S.p.A. e del Ministero delle Attività Produttive, volti ad impugnare gli atti mediante i quali alcune società del Gruppo sono state ammesse alla procedura, come pure gli atti di nomina del Commissario Straordinario, ovvero del Comitato di Sorveglianza. Questi ultimi procedimenti non prevedono alcun esborso da parte di società del Gruppo, vertendosi essenzialmente sulla legittimità di alcuni provvedimenti di legge.

Si rileva che la Consob, con atto di citazione notificato a Parmalat Finanziaria S.p.A. il 5 gennaio 2004, ha chiesto, in forza dell'art. 157 primo comma del D. lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998, che il Tribunale di Parma accerti la non conformità del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato di Parmalat Finanziaria S.p.A. al 31 dicembre 2002. L'atto di citazione non contiene alcuna domanda di condanna al pagamento di un risarcimento e, conseguentemente, non può essere rilevata alcuna passività. La società convenuta, al di là di alcune eccezioni di ordine formale, aderisce alle contestazioni svolte dall'organo di vigilanza.

Inoltre, nel 1999 le compagnie assicurative Chubb Insurance Company of Europe S.A. e AIG Europe S.A. avevano stipulato con Parmalat Finanziaria S.p.A. una polizza assicurativa a primo rischio per la responsabilità civile degli amministratori, sindaci e direttori generali del Gruppo Parmalat. Nel 2003, le

compagnie assicurative AIG Europe S.A. ed XL Europe Ltd. stipulavano in coassicurazione una polizza a copertura del secondo rischio, per i medesimi rischi di cui alla polizza anzidetta. Dette compagnie hanno citato Parmalat Finanziaria S.p.A. davanti al Tribunale di Milano per sentir dichiarare l'annullamento delle predette polizze assicurative, affermando che la società convenuta avrebbe fornito, con dolo o colpa grave, una fuorviante rappresentazione del gruppo e del rischio che le polizze andavano a coprire, inducendo così le compagnie attrici a stipulare due polizze che altrimenti non avrebbero concluso. Le compagnie attrici non chiedono il pagamento di alcuna somma. La prima udienza si terrà nei prossimi mesi e, dunque, non è possibile anticipare alcuna considerazione circa la fondatezza delle domande avversarie né sull'impatto che il suo accoglimento potrebbe avere sul Gruppo.

Negli Stati Uniti, la Securities and Exchange Commission, organo di controllo del mercato mobiliare, ha iniziato una causa davanti al Corte federale di New York (Southern District) contro Parmalat Finanziaria S.p.A., contestandole la violazione del Securities Act del 1933 (ossia la disciplina che regola, tra l'altro, l'emissione di titoli azionari e di debito sul mercato statunitense): in particolare, l'autorità attrice afferma che Parmalat Finanziaria S.p.A. avrebbe venduto strumenti finanziari del Gruppo fornendo documenti ed informazioni falsi ovvero incompleti con riferimento alle reali condizioni finanziarie dei soggetti emittenti, in danno di investitori americani. L'autorità attrice chiede che sia ordinato a Parmalat Finanziaria S.p.A. di interrompere con immediatezza ogni violazione della suddetta disciplina; la Securities and Exchange Commission non ha ancora quantificato l'ammontare della sanzione che chiede sia irrogata a Parmalat Finanziaria S.p.A., né si è in grado, al momento, di fornire indicazioni circa l'ammontare di eventuali sanzioni pecuniarie.

Inoltre, anche l'ufficio del procuratore federale (United States Attorney's Office – Southern District of New York) e quello del procuratore dello Stato di New York (New York County District Attorney's Office) stanno indagando sull'operato di Parmalat Finanziaria S.p.A. e delle banche che l'hanno assistita nell'emissione di strumenti finanziari sul mercato statunitense. Al momento, tali indagini non si sono ancora concluse e non risulta che dette agenzie abbiano iniziato alcun procedimento nei confronti di società del Gruppo.

Negli Stati Uniti, inoltre, sono state iniziate tre "*class actions*" contro Parmalat Finanziaria S.p.A. e contro altre società (facenti parte del Gruppo e non), promosse da investitori in gran parte statunitensi. Gli attori riferiscono di aver acquistato strumenti finanziari per i quali i relativi emittenti hanno comunicato notizie false o incomplete e, in generale, hanno agito in modo fraudolento, con ciò procurando un danno agli investitori. Dette azioni collettive sono state riunite in un unico procedimento, che pende avanti il tribunale civile di New York (Southern District). Al momento tale procedimento è nella fase iniziale e gli attori hanno formulato una generica domanda di condanna al risarcimento di danni che, al momento, non sono stati quantificati. La domanda degli attori potrà comunque essere integrata e modificata nel corso del giudizio. Posto che la controversia in questione

non ha ancora assunto contorni definiti, non è possibile fornire alcuna indicazione circa i margini di rischio e le possibili soluzioni che si prospettano per le società convenute.

Per la gestione delle complesse questioni legali e dei contenziosi il Commissario Straordinario ha creato un'apposita struttura legale di Gruppo e si avvale dell'assistenza di primari studi legali italiani ed esteri.

7. Rapporti con i creditori ed il mercato e nomina di un consulente strategico e un consulente finanziario

Fin dall'inizio della procedura, soggetti esteri rappresentativi di importanti crediti, hanno richiesto la formazione di un comitato creditori a similitudine di quanto avviene in alcuni ordinamenti stranieri (ad esempio, *Chapter 11* negli USA) in circostanze analoghe. Il comitato creditori non è previsto dall'ordinamento italiano, che affida la tutela dei medesimi, con ruoli diversi, al Commissario Straordinario stesso, al Ministro delle Attività Produttive, al Comitato di Sorveglianza, nonché alla tutela giudiziaria e a meccanismi di informativa, trasparenza e – nel caso di concordato - al voto dei creditori medesimi sulla proposta di concordato.

Il Commissario Straordinario, tenuto conto dell'importante presenza di soggetti esteri fra i creditori della procedura, ha comunque ritenuto di offrire ai creditori alcune forme ulteriori di garanzia, in linea con le prassi internazionali, aggiungendole alle forti tutele previste dall'ordinamento italiano.

L'informativa ai creditori si è svolta attraverso comunicati stampa, in modo di garantire un uguale accesso alle informazioni.

Il 26 marzo e il 4 giugno 2004 si sono inoltre tenute delle presentazioni, cui sono stati invitati i creditori rappresentativi di tutte le categorie di credito. Il materiale illustrato nel corso di queste presentazioni è stato reso contemporaneamente disponibile sul sito www.parmalat.com, dandone avviso a mezzo comunicato stampa. Il Commissario Straordinario ha inoltre invitato i creditori a formulare commenti e osservazioni, di cui ove possibile e opportuno si è tenuto conto nella formulazione di questo Programma di Ristrutturazione. Il Commissario Straordinario ha incaricato il consulente industriale A.T. Kearney di validare il piano industriale (sul punto, vedere il Capitolo IV).

In data 17 maggio 2004 il Commissario Straordinario ha selezionato tra un gruppo di primarie istituzioni internazionali, Close Brothers quale consulente finanziario cui è stato conferito l'incarico di rilasciare una *opinion letter* sulla equità e sulla ragionevolezza, da un punto di vista finanziario del corrispettivo da offrire nel Concordato ai creditori delle società oggetto dello stesso.

8. Attività di accertamento della situazione del Gruppo

Il Commissario Straordinario, per accertare la reale situazione del gruppo ha conferito mandato a Price Waterhouse Coopers di condurre una serie di attività tra le quali:

- il ricalcolo della posizione finanziaria netta consolidata sulla base delle risultanze contabili e finanziarie al 30 settembre 2003;

- la revisione di alcune transazioni con soggetti terzi e parti correlate;
- la raccolta e messa in sicurezza di informazioni e dati.

Le attività di Price Waterhouse Coopers sono tutt'ora in corso a supporto del Commissario Straordinario.

È stato inoltre dato incarico alla società di investigazioni Kroll di effettuare indagini finalizzate a rintracciare beni sottratti al gruppo e beni di soggetti terzi che possano soddisfare le pretese risarcitorie del gruppo. Tale attività è tuttora in corso.

9. Nuova finanza

Il 4 marzo 2004 un pool di 20 banche ha concesso a Parmalat S.p.A. un prestito sindacato di Euro 105,8 milioni, suddiviso in due tranche: la tranche A, di Euro 52,4 milioni, sotto forma di credito rotativo, e la tranche B, di Euro 53,4 milioni, a fronte di anticipi su fatture.

Il finanziamento di cui sopra si aggiunge ai finanziamenti per complessivi Euro 8 milioni precedentemente ottenuti da Lactis S.p.A..

10. Risultati dell'andamento economico del Gruppo Parmalat al 30 Aprile 2004 – Abstract del comunicato stampa del 17 maggio 2004

10.1 Dati di sintesi

I seguenti dati di sintesi rappresentano l'andamento delle principali grandezze economiche del Gruppo.

Valori in Milioni di Euro	Ricavi		Margine Operativo Lordo		% sui Ricavi	
	Anno Precedente	Anno Corrente	Anno Precedente	Anno Corrente	Anno Precedente	Anno Corrente
Attività Core (*)	1.193,5	1.170,4	70,0	78,3	<i>5,9</i>	<i>6,7</i>
Attività No Core (**)	293,3	226,1	(12,3)	(4,5)	<i>(4,2)</i>	<i>(2,0)</i>
Attività in Procedura Speciale (***)	299,9	180,5	(4,7)	(17,4)	<i>(1,6)</i>	<i>(9,7)</i>
Totale	1.786,7	1.577,0	53,0	56,4	<i>3,0</i>	<i>3,6</i>

(*) *Attività Core: sono costituite dalle categorie di prodotto bevande (latte e succhi di frutta) e prodotti lattiero - caseari funzionali, focalizzati su circa 30 marchi (marchi "globali" o marchi locali forti), concentrati in paesi ad elevato potenziale, nei quali vi è un'elevata richiesta di prodotti per il benessere, disponibilità a riconoscere un premium price per i brand di Parmalat e disponibilità di tecnologie all'avanguardia.*

(**) *Attività Non Core: sono costituite dai paesi e dalle attività considerate non strategiche, e che saranno oggetto di cessione.*

(***) *Attività in Procedura Speciale: sono costituite da attività in paesi esteri, per le quali sono attualmente in essere vincoli alla gestione sulla base di procedure concorsuali locali.*

10.1.1 Attività Core

Le attività *core* registrano una sostanziale tenuta complessiva dei ricavi rispetto al primo quadrimestre dell'anno precedente (1.170,4 milioni di Euro rispetto 1.193,5 milioni di Euro), mentre il Margine Operativo Lordo (MOL) è in progresso del 11,9% a 78,3 milioni di Euro, rispetto ai 70,0 milioni di Euro dello stesso periodo del 2003.

Tale miglioramento dei risultati operativi è riconducibile all'implementazione di alcune iniziative di carattere commerciale, tese a difendere la posizione di mercato, ed a una serie di azioni di contenimento e riduzione dei costi afferenti anche la struttura *corporate*.

In particolare, analizzando le principali aree geografiche, si evidenzia che:

Italia

I ricavi di periodo si sono attestati a 443,9 Mln Euro, in calo del 5,9% rispetto ai 472,1 Mln Euro dello stesso periodo 2003.

Alla flessione dei ricavi, è corrisposto un miglioramento della redditività operativa, caratterizzata da una crescita del 22,9%, passata da 24,0 Mln Euro del 30 Aprile 2003 a 29,5 Mln Euro del 30 Aprile 2004.

La diminuzione dei ricavi è principalmente da imputarsi alla situazione generale di calo dei consumi, alla forte competizione commerciale, ad alcune difficoltà riscontrate nell'approvvigionamento di materie prime.

Tali problematiche sono state assorbite a livello di MOL dalla buona tenuta generale dei brand e dalla crescita dei latti speciali e dei succhi, dai minori investimenti pubblicitari e promozionali e dalla riduzione dei costi afferenti la struttura *corporate*.

Sudafrica

I ricavi di periodo, pari a 74,9 Mln Euro, sono in crescita del 30,4% rispetto ai 57,4 Mln Euro consuntivi al 30 Aprile 2003.

Parallelamente, anche il MOL è quasi raddoppiato, passando da 3,7 Mln Euro al 30 Aprile 2003, a 6,9 Mln Euro al 30 Aprile 2004.

L'incremento dei risultati di questo mercato è dovuto sia alla crescita in volumi (conseguente all'acquisizione di alcuni nuovi marchi, ed all'affermazione crescente del marchio Parmalat negli yogurt e nei formaggi), che ad una ottimizzazione della struttura distributiva.

Ulteriore elemento positivo è costituito dall'effetto cambio (apprezzamento del Rand Sudafricano nei confronti dell'Euro).

Venezuela

All'interno delle attività *core*, il Venezuela è il Paese che risulta maggiormente penalizzato dal mancato supporto al nuovo piano industriale da parte dei creditori.

Infatti, la mancata conferma di adeguate linee di credito all'importazione delle materie prime, ha determinato una riduzione dei volumi, passati da 58,7 Mln Euro ad Aprile 2003 a 49,8 Mln Euro ad Aprile 2004 (-15,1%), e, soprattutto, un forte decremento della redditività operativa, passata da 7,7 Mln Euro a 1,0 Mln Euro, che ha risentito anche di un forte aumento dei prezzi delle materie prime sul mercato locale, non riequilibrato da un corrispondente aumento del prezzo del prodotto finale.

Canada

Il mercato canadese risulta sostanzialmente stabile a livello di ricavi, passati da 365,4 Mln Euro a 360,0 Mln Euro, mentre il margine operativo lordo, attestatosi ad Aprile 2004 a 19,3 Mln Euro, risulta in crescita del 45,1% rispetto lo stesso periodo dell'anno precedente (13,3 Mln Euro).

Questo aumento di redditività è stato raggiunto grazie ad un contenimento delle spese promozionali, pubblicitarie e generali, e ad una migliore efficienza del processo produttivo.

Australia

I ricavi di periodo si sono attestati a 123,0 Mln Euro, in crescita del 10,3% rispetto ai 111,5 Mln Euro dello stesso periodo 2003.

Allo stesso modo, il margine operativo lordo di periodo è stato pari a 9,4 Mln Euro, a fronte di 8,3 Mln Euro di competenza dello stesso periodo dell'anno precedente (+13,2%).

La variazione di ricavi e di MOL di questo paese è sostanzialmente riconducibile ad un effetto cambio derivante da un apprezzamento del Dollaro Australiano nei confronti dell'Euro.

10.1.2 Attività *Non-Core* ed in Procedura speciale

Il risultato negativo delle attività afferenti queste due aree è da imputarsi principalmente all'andamento delle operazioni in Brasile e USA.

Brasile

I ricavi sono calati da 122,0 Mln Euro a 37,8 Mln Euro (-69%) ed il MOL è peggiorato passando da un valore negativo di 7,8 Mln Euro ed una perdita di 12,2 Mln Euro.

Tale risultato è da imputarsi alla grave situazione finanziaria della realtà locale, ed alla mancata concessione da parte delle autorità locali della procedura denominata *Concordata*, che ha reso più difficile la gestione operativa.

USA

I dati consolidati evidenziano una diminuzione dei ricavi (da 287,3 Mln Euro al 30 Aprile 2003, a 223,7 Mln Euro al 30 Aprile 2004), ed una sostanziale tenuta del risultato operativo, passato da una perdita di 6,3 Mln Euro nel 2003, ad una perdita di 6,8 Mln Euro al 30 Aprile 2004.

Il decremento dei ricavi è dovuto allo stato di crisi finanziaria che ha colpito le attività dairy (latte e derivati), e che ha creato alcune discontinuità operative, a cui si è deciso di porre rimedio anche

attraverso l'entrata nella procedura Chapter 11. Ovviamente questo decremento dei ricavi ha comportato anche un peggioramento del margine operativo lordo.

Le attività *bakery* (prodotti da forno), interessate da un refocusing strategico, sono state caratterizzate da una diminuzione dei ricavi, e da un netto miglioramento del risultato operativo, che peraltro si mantiene ancora in campo negativo.

11. Posizione Finanziaria Netta del Gruppo Parmalat al 30 Aprile 2004, e delle sue principali società in Amministrazione Straordinaria – Abstract del Comunicato Stampa del 26 maggio 2004

11.1 Dati di sintesi

11.1.1 Dati di sintesi di Gruppo

I seguenti dati di sintesi rappresentano la Posizione Finanziaria Netta del Gruppo Parmalat al 30 Aprile 2004:

Valori in Milioni di Euro	Situazione al 30 Aprile 2004	Situazione al 31 Dicembre 2003
Attività Finanziarie a breve	132,1	121,3
di cui:		
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	<i>1,2</i>	<i>20,9</i>
<i>Disponibilità liquide</i>	<i>130,9</i>	<i>100,4</i>
Ratei e risconti attivi finanziari	62,8	61,6
Totale Attività Finanziarie a breve	194,9	182,9
Debiti Finanziari	13.436,2	13.373,3
Ratei e risconti passivi finanziari	237,5	212,2
Totale Passività Finanziarie	13.673,7	13.585,5
Totale PFN (+ credito/- debito)	-13.478,8	-13.402,6

Inoltre, devono essere considerati, tanto nella situazione al 31 Dicembre 2003, quanto nella situazione al 30 Aprile 2004, ulteriori debiti finanziari per 49,1 Mln Euro di competenza di società non consolidate integralmente.

Per la definizione di tale Posizione Finanziaria Netta Consolidata, si è considerata la Posizione Finanziaria Netta di ogni singola società al 30 Aprile 2004, o, ove questa non fosse stata disponibile, la posizione finanziaria disponibile più recente.

E' questo il caso di alcune società (specialmente di natura finanziaria) per le quali i libri contabili sono attualmente ancora sottoposti a sequestro, e per alcune delle realtà estere sottoposte a procedure concorsuali locali.

Il debito finanziario è da considerare prevalentemente a breve termine, stante la corrente situazione di *default* teorico rispetto ai *covenants* sottostanti i contratti di finanziamento.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Alcune società estere sono, a tal riguardo, in fase di rinegoziazione dei contratti di finanziamento, per la sostituzione delle linee operative necessarie a supporto del *business*. La Posizione Finanziaria Netta Consolidata al 31 Dicembre 2003, qui indicata per confronto, è ancora in fase di definizione da parte delle singole società e di revisione da parte delle società di certificazione. Eventuali rettifiche dei saldi al 31 Dicembre 2003, derivanti da queste analisi, ed attualmente non a conoscenza del management, potrebbero comportare la revisione della Posizione Finanziaria Netta al 30 Aprile 2004.

Premesso quanto sopra, la Posizione Finanziaria Netta di Gruppo risulta sostanzialmente invariata, e caratterizzata da due eventi: sulle attività si evidenzia un accresciuto valore delle disponibilità liquide, soprattutto grazie alla maggiore attenzione nella gestione delle risorse disponibili, ed alla cessione delle partecipazioni in Medio Credito Centrale S.p.A. e Capitalia S.p.A. da parte di Parmalat S.p.A.; le passività sono invece caratterizzate da un modesto incremento, derivante in via sostanzialmente esclusiva da un peggior rapporto di cambio fra l'Euro e le valute dei principali paesi extraeuropei in cui opera il Gruppo, e da un incremento dei ratei passivi per interessi.

Infine, con riferimento al comunicato stampa del 26 Gennaio 2004, avente ad oggetto la bozza di Rapporto sulla situazione finanziaria ed economica del Gruppo Parmalat redatto da Price Waterhouse Coopers (PWC), si riporta di seguito la riconciliazione con i dati Parmalat:

Valori in Milioni di Euro	Posizione Finanziaria Netta
Bozza di Rapporto PWC al 30 Settembre 2003	-14.300,0
<i>Debiti finanziari verso fornitori (inseriti nei debiti commerciali)</i>	<i>68,0</i>
<i>Opzione put (inserita nei fondi rischi)</i>	<i>365,0</i>
<i>Altri aggiustamenti (ipotizzati da PWC e non manifestatisi)</i>	<i>500,0</i>
Situazione Parmalat	-13.367,0

Si precisa che nella riunione dei creditori del 26 Marzo u.s. è stato dichiarato un indebitamento lordo di 14.823,0 Mln Euro; esso comprendeva ulteriori potenziali rischi che a questo momento si è ritenuto non concorrano a formare l'indebitamento di Gruppo. Alcuni di questi rischi, tuttora in fase di attenta valutazione da parte dei legali della società, potrebbero comportare un ulteriore indebitamento per circa 250,0 Mln Euro.

11.2 Principali Società in Amministrazione Straordinaria

Di seguito le tavole di sintesi della posizione finanziaria al 30 aprile 2004 delle principali società in Amministrazione Straordinaria.

11.2.1 Parmalat Finanziaria S.p.A.

Valori in Milioni di Euro	Situazione al 30 Aprile 2004	Situazione al 31 Dicembre 2003
Attività Finanziarie a breve	155,0	153,3
Di cui:		
<i>Crediti Finanziari Intercompany</i>	<i>152,8</i>	<i>152,8</i>
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	<i>0,5</i>	<i>0,5</i>
<i>Disponibilità liquide</i>	<i>1,7</i>	<i>0,0</i>
Ratei e risconti attivi finanziari (incl. Interco.)	0,0	0,6
Totale Attività Finanziarie a breve	155,0	153,9
Debiti Finanziari (incl. Debiti Intercompany)	1.268,4	1.268,4
Di cui:		
<i>Debiti Finanziari Intercompany</i>	<i>1.006,4</i>	<i>1.006,4</i>
<i>Altri Debiti Finanziari</i>	<i>262,0</i>	<i>262,0</i>
Ratei e risconti passivi finanziari (incl. Interco.)	4,7	4,8
Totale Passività Finanziarie	1.273,1	1.273,2
Totale PFN (+ credito/- debito)	-1.118,1	-1.119,3

La posizione finanziaria netta della società risulta sostanzialmente invariata, con un lieve aumento delle disponibilità liquide.

11.2.2 Parmalat S.p.A.

Valori in Milioni di Euro	Situazione al 30 Aprile 2004	Situazione al 31 Dicembre 2003
Attività Finanziarie a breve	145,9	132,1
di cui:		
<i>Crediti Finanziari Intercompany</i>	<i>122,8</i>	<i>105,8</i>
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	<i>0,0</i>	<i>19,7</i>
<i>Disponibilità liquide</i>	<i>23,1</i>	<i>6,6</i>
Ratei e risconti attivi finanziari (incl. Interco.)	0,0	0,0
Totale Attività Finanziarie a breve	145,9	132,1
Debiti Finanziari (incl. Debiti Intercompany)	3.912,8	3.912,8
di cui:		
<i>Debiti Finanziari Intercompany</i>	<i>1.030,0</i>	<i>1.030,0</i>
<i>Altri Debiti Finanziari</i>	<i>2.882,8</i>	<i>2.882,8</i>
Ratei e risconti passivi finanziari (incl. Interco.)	0,0	0,0
Totale Passività Finanziarie	3.912,8	3.912,8
Totale PFN (+ credito/- debito)	-3.766,9	-3.780,7

La Posizione Finanziaria Netta di Parmalat S.p.A. si caratterizza per una variazione positiva nel periodo (da -3.780,7 Mln Euro a -3.766,9 Mln Euro, con un miglioramento di 13,8 Mln Euro).

Le passività risultano invariate, mentre le disponibilità finanziarie sono state caratterizzate dalla cessione delle partecipazioni in Medio Credito Centrale S.p.A. e Banca di Roma S.p.A.. Tali cessioni, assieme all'attività operativa, hanno generato nuova cassa che ha permesso, oltre alla copertura delle necessità correnti, l'incremento delle disponibilità liquide totali (passate da 6,6 Mln Euro a 23,1 Mio Euro), e la concessione di crediti intercompany per 16,7 Mln Euro, principalmente a favore delle realtà nordamericane (per 10,7 Mln Euro), uruguaiane (1,7 Mln Euro) e tedesche (1,6 Mln Euro) (cfr. tabella Capitolo II bis, cfr. paragrafo 2.1.4).

11.2.3 Eurolat S.p.A.

Valori in Milioni di Euro	Situazione al 30 Aprile 2004	Situazione al 31 Dicembre 2003
Attività Finanziarie a breve	17,2	13,6
di cui:		
<i>Crediti Finanziari Intercompany</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Disponibilità liquide</i>	<i>17,2</i>	<i>13,6</i>
Ratei e risconti attivi finanziari (incl. Interco.)	0,0	0,0
Totale Attività Finanziarie a breve	17,2	13,6
Debiti Finanziari (incl. Debiti Intercompany)	192,9	191,9
di cui:		
<i>Debiti Finanziari Intercompany</i>	<i>45,8</i>	<i>45,8</i>
<i>Altri Debiti Finanziari</i>	<i>147,1</i>	<i>146,1</i>
Ratei e risconti passivi finanziari (incl. Interco.)	0,5	1,5
Totale Passività Finanziarie	193,4	193,4
Totale PFN (+ credito/- debito)	-176,2	-179,8

Anche questa società si caratterizza per un consolidamento delle posizioni di debito, non avendo dovuto far ricorso a nuovi finanziamenti, e per la generazione di un flusso di cassa operativo che ha portato ad un aumento delle disponibilità liquide.

La variazione della voce Altri Debiti Finanziari al 30 Aprile 2004 rispetto al 31 Dicembre 2003 è dovuta ad una riclassifica di quanto, in chiusura dell'esercizio precedente, era già stato rilevato come rateo passivo.

11.2.4 Lactis S.p.A.

Valori in Milioni di Euro	Situazione al 30 Aprile 2004	Situazione al 31 Dicembre 2003
Attività Finanziarie a breve	2,2	0,4
di cui:		
<i>Crediti Finanziari Intercompany</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
<i>Disponibilità liquide</i>	<i>2,2</i>	<i>0,4</i>
Ratei e risconti attivi finanziari (incl. Interco.)	0,0	0,0
Totale Attività Finanziarie a breve	2,2	0,4
Debiti Finanziari (incl. Debiti Intercompany)	20,5	20,5
di cui:		
<i>Debiti Finanziari Intercompany</i>	<i>8,6</i>	<i>8,6</i>
<i>Altri Debiti Finanziari</i>	<i>11,9</i>	<i>11,9</i>
Ratei e risconti passivi finanziari (incl. Interco.)	0,0	0,1
Totale Passività Finanziarie	20,5	20,6
Totale PFN (+ credito/- debito)	-18,3	-20,2

Le disponibilità liquide sono accresciute da 0,4 Mln Euro a 2,2 Mln Euro, mentre le passività finanziarie sono rimaste invariate rispetto il 31 Dicembre 2003.

CAPITOLO III - INDEBITAMENTO

3.1 Premessa

Nella presente sezione vengono illustrati i criteri di valutazione dell'indebitamento che fa capo alle Società oggetto di concordato (come definite al Capitolo VI), secondo quanto indicato al Capitolo I e ai sensi del successivo Capitolo VI, ed alcune informazioni e dati complessivi relativi a tale indebitamento.

La valutazione del suddetto indebitamento è stata effettuata rispetto ai diversi strumenti secondo i criteri di seguito indicati:

- 1) Procedura: indica la procedura di amministrazione straordinaria disciplinata dal D.L. 23 dicembre 2003 n.47, convertito con Legge del 18 febbraio 2004 n. 39, come successivamente modificata con D.L. 3 maggio 2004 n. 119;
- 2) Data di rilevazione del debito: per ciascuna società in amministrazione straordinaria, la data di riferimento è la data del decreto di ammissione alla Procedura (ad es., per Parmalat S.p.A., le ore 0.00 del 24 dicembre 2003 con interessi sui debiti scaduti calcolati fino al 23 dicembre 2003 incluso). A fini di chiarezza, si precisa che, rispetto ad uno strumento finanziario di debito assistito da garanzia, tale data risulta diversa per l'emittente dello strumento finanziario e per il garante, nei casi in cui l'emittente ed il garante sono stati ammessi alla procedura in date diverse;
- 3) Tassi di cambio: i valori delle valute diverse dall'Euro, vengono convertiti in EURO secondo i tassi di cambio (fonte UIC – Ufficio Italiano Cambi) rilevati il giorno della data di ammissione alla Procedura. I riferimenti relativi ai tassi di cambio utilizzati sono contenuti nell'Allegato 3.1;
- 4) Debiti bancari: vengono considerati per il valore del capitale (valore nominale), includendo gli interessi moratori e gli oneri accessori dovuti fino alla data di rilevazione del debito, ad eccezione di quelli assistiti da ipoteca, pegno o privilegio, rispetto ai quali la prelazione trova applicazione anche per gli interessi;
- 5) Emissioni obbligazionarie, anche convertibili ma diverse da *zero coupon*: vengono valutate al valore nominale maggiorato degli interessi maturati (e non pagati) dall'ultima cedola fino alla data di rilevazione del debito. Inoltre è stata considerata la componente "*Premium*" là dove prevista dai rispettivi contratti;

- 6) *Private placement*: vengono valutati al valore nominale maggiorato degli interessi maturati (e non pagati) dall'ultima cedola fino alla data di rilevazione del debito. Con riferimento alle clausole c.d. "*make whole provision*" previste in alcuni contratti di *private placement*, in conformità alle disposizioni della legge italiana che regola la Procedura, l'ammontare aggiuntivo ("*make whole amount*") viene considerato nella quantificazione del debito di emittenti che siano società in Procedura sulla base dei seguenti criteri:
- (i) rispetto ai private placements emessi da Parmalat S.p.A., il *make whole amount* non è considerato in quanto, secondo il diritto italiano, tale ammontare non può considerarsi dovuto da una società ammessa in Procedura quando l'obbligo di pagamento contrattuale sorge proprio per effetto dell'ammissione in Procedura;
 - (ii) rispetto ai private placements emessi da società diverse da Parmalat S.p.A. (che sono state ammesse in Procedura in data successiva all'ammissione in Procedura del garante, Parmalat S.p.A.), poiché l'ammissione in Procedura del garante determina il sorgere dell'obbligo contrattuale di pagamento del *make whole amount* da parte dell'emittente non ancora in Procedura, il *make whole amount* è considerato dovuto dell'emittente (eccetto nel caso in cui la data di ammissione in Procedura dell'emittente e del garante coincidano, nel qual caso il *make whole amount* non è dovuto dall'emittente), ma non dal garante per la ragione di cui al punto (i);
- 7) Emissioni obbligazionarie di tipo "*zero coupon*": vengono valutate sulla base dell'ammontare maturato alla data di ammissione alla Procedura. Inoltre è stata considerata la componente "*Premium*" là dove prevista dai rispettivi contratti;
- 8) *Preferred Shares*: poiché le emissioni sono state effettuate da una società non attratta alla Procedura e sono assistite da garanzie di Parmalat S.p.A. aventi natura subordinata, i crediti da esse rivenienti sono esclusi dalla Proposta di Concordato per le ragioni illustrate nel paragrafo 3.7 che illustra il trattamento delle garanzie subordinate;
- 9) Derivati: vengono valutati calcolando il *mark to market* alla data di rilevazione del debito (come sopra indicata);
- 10) Garanzie: il trattamento delle garanzie, che varia in base alla natura dell'obbligo assunto dal garante, viene illustrato nel paragrafo 3.7 che segue;
- 11) Compensazioni: nell'illustrazione numerica dell'indebitamento si è tenuto conto, ove possibile, delle compensazioni fra posizioni creditorie e posizioni debitorie esistenti fra le medesime parti, ai sensi di legge;

- 12) Rapporti debitori fra società del Gruppo Parmalat: con riferimento ai rapporti di debito fra società del Gruppo Parmalat hanno trovato applicazione le linee guida descritte nel paragrafo 6.4.4 del Capitolo VI.

Tutti i crediti indicati nel presente Capitolo III hanno natura chirografaria (dovendosi comunque distinguere all'interno di tale categoria i crediti subordinati ed i crediti postergati), ad eccezione dei crediti privilegiati e prededucibili che sono rappresentati, nel loro valore complessivo, nella tabella 3.27 del successivo paragrafo 3.8. Si segnala che l'unica posizione debitoria che compare sia nella rappresentazione del debito bancario sia nella tabella 3.27 sui crediti privilegiati e prededucibili è il debito verso IRFIS Mediocredito della Sicilia S.p.A., in quanto assistito da garanzia reale.

Viene di seguito riportata la situazione passiva delle Società oggetto di concordato alla rispettiva data di ammissione alla Procedura (cfr. Tabella 3.1).

Si precisa che i dati e le informazioni contenute nel presente Programma di Ristrutturazione ed in particolare in questo Capitolo III, non potranno in alcun modo, nemmeno implicitamente, valere quali riconoscimento o accertamento (i) di debiti dovuti da società del Gruppo Parmalat o di altri impegni ovvero (ii) di pretese di terzi di qualsivoglia genere e a qualsivoglia titolo nei confronti di società del Gruppo Parmalat, ovvero quali rinuncia o transazione da parte di società del Gruppo Parmalat o di terzi rispetto a diritti di qualsiasi genere nei confronti di terzi.

Tabella 3.1: Situazioni passive delle diverse Società oggetto di concordato (Euro/migliaia)

€ '000	TOTALE n° 16 società	Parmalat SpA	Parmalat Finanziaria SpA	Eurolat SpA	Lactis SpA	Geslat Srl	Parmengineering Srl	Contal Srl	Newco Srl	Panna Elena Srl	Centro Latte Centallo Srl	Dairies Holding Int. BV	Parmalat Capital Neth. BV	Parmalat Finance Corp. BV	Parmalat Netherlands BV	Olex SA	Parmalat Soparfi SA
Data di ammissione		AL 23-12-2003 ORE 24,00	AL 29-12-2003 ORE 24,00	AL 29-12-03 ORE 24,00	AL 29-12-03 ORE 24,00	AL 08-02-2004 ORE 24,00	AL 08-02-2004 ORE 24,00	AL 08-02-2004 ORE 24,00	AL 01-04-2004 ORE 24,00	AL 01/04/2004 ORE 24,00	AL 01/04/2004 ORE 24,00	AL 29-01-2004 ORE 24,00	AL 29-01-2004 ORE 24,00	AL 29-01-2004 ORE 24,00	AL 29-01-2004 ORE 24,00	AL 08-02-2004 ORE 24,00	AL 29-01-2004 ORE 24,00
DEBITI VERSO BANCHE e IST. FIN.RI	3.139.856	2.855.965	3.779	144.723	12.114	-	-	115.978	-	5.327	1.970	-	-	0	-	-	-
DEBITI VS ALTRI FINANZIATORI	767.820	86.809	-	-	-	117.279	1.264	-	16	8.036	226	-	-	358.578	195.611	-	-
DEBITI VERSO FORNITORI	321.974	161.616	824	124.313	18.272	160	6.986	27	1.397	2.534	5.500	29	25	190	101	-	-
DEBITI VERSO SOCIETA' del GRUPPO (non in Concordato) ⁽¹⁾	862.733	307.910	2.935	33.370	280	603	679	23.329	21	23	-	40.849	-	402.356	26.978	5.514	17.885
- in Amministrazione Straordinaria	172.614	139.120	2.935	195	57	603	-	-	-	-	-	-	-	19.756	9.948	-	-
- Altre	690.120	168.790	0	33.175	224	-	679	23.329	21	23	-	40.849	-	382.600	17.030	5.514	17.885
ALTRI DEBITI	36.763	1.383	206	7.401	3.304	52	5	23.934	-	71	126	-	-	25	20	235	2
DEBITI VERSO ERARIO ED ISTITUTI PREV.LI	19.627	13.478	157	3.713	1.151	-	113	293	30	258	1	-	-	-	-	0	433
DEBITI VERSO IL PERSONALE ⁽²⁾	66.851	43.727	446	16.486	5.025	-	159	-	145	852	12	-	-	-	-	-	-
DEBITI VERSO OBBLIGAZIONISTI	6.411.361	-	262.757	-	-	-	-	-	-	-	-	-	335.051	4.849.339	390.399	-	573.815
CLIENTI CREDITORI	1.511	-	-	592	-	-	-	-	-	919	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE SITUAZIONE DEBITORIA	11.628.497	3.470.887	271.104	330.597	40.146	118.095	9.207	163.562	1.608	18.020	7.835	40.878	335.076	5.610.487	613.110	5.749	592.135
TOTALE FONDO RISCHI ⁽³⁾	10.877.686	9.679.046	1.105.021	93.445	173	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE	22.506.183	13.149.933	1.376.126	424.043	40.319	118.095	9.207	163.562	1.608	18.020	7.835	40.878	335.076	5.610.487	613.110	5.749	592.135

(1) Per un dettaglio sui rapporti di credito e debito intercompany si veda l'Allegato 6.4.4.1.B "dettaglio posizioni intercompany"

(2) Di cui già pagati Euro 4,3 mil. per Parmalat S.p.A., Euro 2,1 milioni per Eurolat S.p.A., Euro 623 mila per Lactis S.p.A., Euro 13 mila per Parmengineering S.r.l., Euro 14 mila per Newco S.r.l. ed Euro 83 mila per Panna Elena CPC S.r.l.

(3) La voce comprende garanzie rilasciate nell'interesse di Società oggetto di concordato e non.

3.2 Sintesi indebitamento finanziario delle Società oggetto di concordato

Si riporta di seguito la suddivisione dell'indebitamento finanziario per Società oggetto di concordato e per tipologia di strumento finanziario.

Tabella 3.2: Sintesi indebitamento finanziario delle Società oggetto di concordato (in Euro milioni)

Strumento Società	Bond	Private Placement	Prestiti Bancari	Strumenti Derivati	Promissory Notes	Cessione Crediti	Totale debito diretto	Fondi Rischi
Parmalat SpA	-	123	2.121	330	-	282	2.856	9.679
Parmalat Finanziaria SpA	263	-	4	-	-	-	267	1.105
Eurolat SpA	-	-	145	-	-	-	145	93
Lactis SpA	-	-	12	-	-	-	12	-
Dairies Holding Int. BV	-	-	-	-	-	-	-	-
Parmalat Capital Netherlands BV	335	-	-	-	-	-	335	-
Parmalat Netherlands BV	390	196	-	-	-	-	586	-
Parmalat Finance Corp. BV	4.939	250	-	-	261	-	5.451	-
Olex SA	-	-	-	-	-	-	-	-
Parmalat Soparfi SA	574	-	-	-	-	-	574	-
Geslat Srl	-	-	117	-	-	-	117	-
Parmengineering Srl	-	-	-	-	-	-	-	-
Contal Srl	-	-	116	-	-	-	116	-
Panna Elena Srl	-	-	5	-	-	-	5	-
Centro Latte Centallo Srl	-	-	2	-	-	-	2	-
Newco Srl	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE	6.502	568	2.522	330	261	282	10.465	10.878

3.3 Indebitamento obbligazionario

In questa sezione si evidenziano le principali informazioni relative all'indebitamento obbligazionario delle Società oggetto del concordato.

L'indebitamento obbligazionario del Gruppo viene di seguito convenzionalmente diviso in due categorie:

- 1) prestiti obbligazionari ("*bond*");
- 2) collocamenti privati ("*private placement*").

3.3.1 Bond

In tale categoria sono inclusi tutti i prestiti obbligazionari indicati nella tabella 3.3, compresi quelli emessi da società non ammesse alla Procedura ma garantiti da società in Procedura, in virtù di garanzie di tipo non subordinato; sono invece esclusi i *bond* emessi da società che non si trovano in

Procedura o che sono assistiti da garanzie di tipo subordinato rilasciate da società in Procedura. Le emissioni indicate sono quotate presso mercati finanziari ufficiali (prevalentemente MOT italiano e Borsa di Lussemburgo).

3.3.1.1 Società emittenti

Di seguito viene riportato un elenco delle società emittenti con indicazione della data di ammissione alla Procedura; sono incluse anche società emittenti non ammesse alla Procedura i cui *bonds* sono garantiti da società in Procedura in virtù di garanzie di tipo non subordinato.

Tabella 3.3: Società emittenti bond e data di ammissione all'AS

Società Emittente	Tipologia di società	Sede legale (paese)	Data di ammissione alla Amministrazione Straordinaria	Società garanti	Controvalore in €/mln* (emittente)	Controvalore in €/mln* (garante)
Società Emittente in AS						
Parmalat Finanziaria SpA	Società finanziaria	Italia	30 Dicembre 2003	-	263	-
Parmalat Capital Netherlands Bv	Società finanziaria	Olanda	30 Gennaio 2004	Parmalat Finanziaria SpA	335	334
Parmalat Netherlands Bv	Società finanziaria	Olanda	30 Gennaio 2004	Parmalat SpA e Parmalat Finanziaria SpA	390	389
Parmalat Soparfi SA	Società finanziaria	Lussemburgo	30 Gennaio 2004	Parmalat SpA	254	253
Parmalat Soparfi SA	Società finanziaria	Lussemburgo	30 Gennaio 2004	Parmalat SpA (**)	320	-
Parmalat Finance Corporation Bv	Società finanziaria	Olanda	30 Gennaio 2004	Parmalat SpA	4.939	4.911
Totale Società Emittenti in AS					6.502	5.887
Società Garante in AS						
Parmalat Capital Finance Ltd.	Società finanziaria	Isole Cayman	-	Parmalat SpA		413
TOTALE					6.502	6.300

(*) Indica il valore comprensivo degli interessi maturati dalla data di pagamento dell'ultima cedola alla data di ammissione alla Procedura

(**) Garanzia subordinata di Parmalat S.p.A.

3.3.1.2 Caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni

In questo paragrafo sono descritte le principali caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni con particolare riguardo al valore percentuale secondo la società emittente e secondo la società garante. Il valore percentuale rappresenta, con espressione in termini percentuali, la somma del valore nominale dell'emissione e degli interessi maturati dalla data di pagamento dell'ultima cedola alla data di rilevazione del debito per le società emittenti e per le società garanti.

Tabella 3.4: Principali caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni di *bond*

#	Società Emittente	Soc Garante	Data di emissione	Data di scadenza	Valuta	Valore % soc. emitt.	Valore % soc. garante	Controvalore in €/mln soc. emitt.	Controvalore in €/mln soc. gar.	Borsa di Quotazione
1	Parmalat Finanziaria SpA		2 gennaio 1997	2 gennaio 2007	ITL	101,292		105		Ita
2	Parmalat Finanziaria SpA		1 ottobre 1997	1 ottobre 2007	ITL	100,668		104		Ita
3	Parmalat Finanziaria SpA		16 febbraio 1998	16 febbraio 2010	ITL	104,848		54		Ita
4	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	23 giugno 1999	23 giugno 2004	Euro	102,788	102,319	103	102	Lux
5	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	20 /9/01-4/2/02	20 sett. 2004	Euro	101,839	101,320	153	152	Lux
6	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	13 dic.2002	13 dic. 2004	Euro	100,676	100,144	151	150	Lux
7	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	7 febbraio 2000	7 febbraio 2005	Euro	106,096	105,462	690	686	Lux
8	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	16 aprile 1998	18 aprile 2005	Euro	100,742	100,482	504	502	Lux
9	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	6 febbraio 2001	6 febbraio 2006	Euro	105,868	105,260	529	526	Lux
10	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	5 ottobre 1999	5 ottobre 2006	AUD	101,938	101,345	90	88	Lux
11	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	18 gennaio 2002	18 gennaio 2007	Euro	106,052	105,457	318	316	Lux
12	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	23 ottobre 2000	23 ottobre 2007	Euro	101,879	101,170	153	152	Lux
13	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	3 luglio 2003	3 luglio 2008	Euro	102,934	102,417	216	215	Lux
14	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	3 luglio 2003	3 luglio 2008	Euro	102,992	102,465	216	215	Lux
15	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	10 luglio 2003	10 luglio 2008	Euro	101,577	101,051	305	303	Lux
16	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	25 luglio 2001	25 luglio 2008	Euro	103,502	102,813	518	514	Lux
17	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	30 marzo 1999	30 marzo 2009	Euro	104,596	104,038	408	406	Lux
18	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	23 giugno 1999	23 giugno 2009	Euro	102,411	102,005	102	102	Lux
19	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	3 agosto 1999	3 agosto 2009	Euro	101,962	101,556	25	25	Lux
20	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	29 sett. 2003	29 sett. 2010	Euro	102,047	101,426	357	355	Lux
21	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	18 febbraio 1998	18 febbraio 2028	ITL	19,644	19,508	101	101	Lux
22	Parmalat Capital Finance Ltd	Parmalat SpA	23 luglio 1998	13 agosto 2008	USD	102,392	102,396		413	Lux
Bond convertibili ed emissioni equity-linked in azioni ordinarie Parmalat Finanziaria SpA										
23	Parmalat Capital Netherlands Bv	Parmalat Finanziaria SpA	19 marzo 1998	31 dicembre 2005	Euro	119,151	118,809	335	334	Lux
24	Parmalat Netherlands Bv	Parmalat SpA Parmalat Finanziaria SpA	28 febbraio 2001	30 giu. 2021 (put al 30.06.06)	Euro	111,543	111,047 111,127	390	389 389	Lux
25	Parmalat Soparfi SA	Parmalat SpA	12 dicembre 2002	12 dic. 2022 (put al 12.12.04)	Euro	103,122	102,835	254	253	Lux
26	Parmalat Soparfi SA	Parmalat SpA	23 maggio 2002	23 maggio 2032	Euro	104,212		320		Lux
TOTALE								6.502	6.300	

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Il bond n. 10 è interamente sottoscritto da Parmalat Pacific Hld. PTY.

Il bond n. 26 è assistito da una garanzia subordinata di Parmalat S.p.A.

In relazione al bond n. 24, ai fini del calcolo del controvalore garantito è stata considerata soltanto la garanzia prestata da Parmalat S.p.A.

I *bonds* che si riferiscono alle emissioni numero 23, 24 e 26 risultano di tipo convertibile in azioni ordinarie di Parmalat Finanziaria S.p.A., mentre il *bond* numero 25 è un'emissione *equity linked*.

L'emissione numero 21 è uno *zero coupon* con scadenza il 18 febbraio 2028, il valore indicato nella colonna "Valore % soc. emittente" evidenzia l'importo maturato alla data di ammissione alla Procedura.

Le emissioni numero: 6, 9, 13, 14, 15, 16 e 20 sono state realizzate sotto il programma di emissione *Euro Medium Term Note* ("EMTN"). Tale programma prevedeva l'emissione di *bonds* da parte di Parmalat Finance Corp. BV (garantiti da Parmalat SpA) per un controvalore massimo di Euro 2 miliardi.

Si segnalano, inoltre, tre emissioni di *preferred shares* effettuate da Parmalat Capital Finance Ltd., società delle Isole Cayman, non attratta alla Procedura: la prima nel 1997, per tre serie di azioni (Serie A: 3 milioni di azioni da ITL 50.000 ciascuna; Serie B: 4 milioni di azioni da USD 25 ciascuna, Serie C: 100 milioni da GBP 1 ciascuna), la seconda nel 1998 (Serie A: 1 milione di azioni da ITL 50.000 ciascuna) e la terza nel 1998 (Serie D: 1,25 milioni di azioni da ECU 100 ciascuna). Le emissioni sono assistite da una garanzia subordinata di Parmalat S.p.A. che garantisce il pagamento degli interessi, del prezzo di riscatto/riacquisto delle azioni e dell'eventuale quota di partecipazione alla distribuzione dei beni in sede di liquidazione dell'emittente, in misura pari al valore nominale delle *preferred shares* possedute, più gli interessi maturati. La garanzia di Parmalat S.p.A. prevede, peraltro, la subordinazione del credito dei titolari delle *preferred shares* al previo integrale soddisfacimento dei creditori chirografari di Parmalat S.p.A..

3.3.2 Private Placement

Nella categoria *private placement* vengono inclusi i prestiti obbligazionari che sono stati collocati presso un numero ristretto di investitori istituzionali, prevalentemente sul mercato dei capitali statunitense, e che non sono quotati presso mercati finanziari ufficiali.

3.3.2.1 Società emittenti

Di seguito viene riportato un elenco delle società emittenti con indicazione, per le società ammesse alla Procedura, della data di ammissione a detta Procedura; sono incluse anche società emittenti i cui *private placement*, pur non emessi da società in Procedura, sono garantiti da società in Procedura, nonché emissioni in relazione alle quali società in Procedura hanno assunto altri obblighi di garanzia, come precisato nelle note che seguono.

Tabella 3.5: Società emittenti *private placement* e data di ammissione alla Procedura

Società emittente	Tipologia di società	Sede legale (paese)	Data di ammissione alla Amministrazione Straordinaria	Società garante	Controvalore in €/mln* (emittente)	Controvalore in €/mln* (garante)
Società emittente in AS						
Parmalat Netherlands Bv	Società finanziaria	Olanda	30 Gennaio 2004	Parmalat SpA	196	175
Parmalat Finance Corporation Bv	Società finanziaria	Olanda	30 Gennaio 2004	Parmalat SpA	250	249
Parmalat SpA	Società operativa	Italia	24 Dicembre 2004	-	123	123
Totale società emittenti in AS					568	546
Società garante in AS						
Parmalat Capital Finance Ltd.	Società finanziaria	Isole Cayman	-	Parmalat SpA		24
Food Holdings Ltd. (1)	Società finanziaria	Isole Cayman	-	Parmalat SpA		121
Dairy Holdings Ltd. (1)	Società finanziaria	Isole Cayman	-	Parmalat SpA		127
Parmalat Participacoes Ltda (2)	Società finanziaria	Brasile	-	Parmalat SpA		62
Parmalat Brasil Ind. De Al.	Società operativa	Brasile	-	Parmalat SpA		42
Eurofood IFSC Ltd.	Società finanziaria	Irlanda	9 Febbraio 2004	Parmalat SpA		131
Totale società garante in AS						507
TOTALE					568	1.053

(*) Indica il valore comprensivo degli interessi maturati dalla data di pagamento dell'ultima cedola alla data di ammissione alla Procedura.

- 1) Si tratta di due società non facenti parte del Gruppo Parmalat. Parmalat S.p.A. non ha garantito il rimborso del *private placement* ma il pagamento del prezzo di acquisto di azioni Parmalat Brasil S.A. da parte di Parmalat Capital Finance Ltd in relazione ad un'opzione di vendita (*put*) concessa da quest'ultima alle due società emittenti. Il prezzo è pari al valore delle emissioni comprensivo degli interessi, maggiorato di un ulteriore ammontare pari a 83,7 milioni di euro.
- 2) Parmalat Participacoes Ltda è in amministrazione giudiziaria locale.

3.3.2.2 Caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni

Nel presente paragrafo sono descritte le principali caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni. Il valore percentuale rappresenta con espressione in termini percentuali la somma del valore nominale dell'emissione e degli interessi maturati dalla data di pagamento dell'ultima cedola alla data di ammissione alla Procedura della società emittente e, ove garantito, della società garante.

Tab. 3.6: Principali caratteristiche delle diverse tipologie di emissioni di *private placement*

#	Società Emittente	Società Garante	Data di emissione	Data di scadenza	Valuta	Importo in mln	Tasso annuo %	Ultima cedola pagata	Valore % soc. emittente	Valore % soc. garante	Contr. in €/mln soc. emitt.	Contr. in €/mln soc. gar.
1	Parmalat Netherlands Bv	Parmalat SpA	13-gen-93	12-gen-05	USD	20	8,450%	12 luglio 2003	111,291	103,779	17,973	16,8
2	Parmalat Netherlands Bv	Parmalat SpA	5-ott-05	5-ott-05	USD	75	7,520%	5 settembre 2003	110,936	101,629	67,185	61,5
3	Parmalat Netherlands Bv	Parmalat SpA	12-dic-02	12-dic-09	USD	40	6,460%	12 giugno 2003	115,537	103,427	37,318	33,4
				12-dic-12	USD	75	7,150%	12 giugno 2003	120,759	103,793	73,134	62,9
4	Eurofood ISFC Ltd	Parmalat SpA	29-set-98	29-set-06	USD	31	7,650%	29 novembre 2003	100,510			24,6
				29-set-08	USD	53	7,650%	29 novembre 2003	100,510			42,0
				29-set-13	USD	16	7,650%	29 novembre 2003	100,510			12,7
5	Eurofood ISFC Ltd	Parmalat SpA	29-set-98	29-set-06	USD	65	7,940%	29 novembre 2003	100,529			51,6
6	Parmalat Capital Fin. Ltd	Parmalat SpA	10-nov-99	10-nov-14	USD	30	8,800%	10 novembre 2003		101,051		24,4
7	Parmalat Finance Corp. Bv	Parmalat SpA	1-giu-00	1-giu-20	JPY	32.000	3,650%	1 giugno 2003	102,413	102,048	250,05	249,2
8	Parmalat SpA		10-ott-97	10-ott-07	USD	150	7,280%	10 ottobre 2003	101,476	101,476	122,68	122,7
9	Food Holdings Ltd	Parmalat SpA	17-dic-99	17-dic-03	USD	130	8,430%	17 dicembre 2003		100,141		104,9
				17-dic-03	USD	20	zero coupon	17 dicembre 2003		100,000		16,1
10	Dairy Holdings Ltd	Parmalat SpA	22-giu-02	22-dic-03	USD	150	7,200%	22 dicembre 2003		100,020		120,9
				22-dic-03	USD	7	zero coupon	22 dicembre 2003		100,000		5,6
11	Parmalat Particip. Ltda	Parmalat SpA	5-lug-96	5-lug-04	USD	75	4,188%	5 luglio 2003		101,954		61,6
12	Parmalat Brasil Ind. de Al.	Parmalat SpA	10-ago-01	10-ago-06	JPY	5.508	4,690%	14 agosto 2003		101,681		42,1
TOTALE												1.053,1

3.4 Indebitamento verso il sistema bancario

Di seguito si riporta il totale dell'esposizione bancaria e di altra tipologia (*factoring, leasing, associazione in partecipazione*) delle Società oggetto di concordato nei confronti dei gruppi bancari interessati, rilevata per singola società alla data di rilevazione del debito.

Per le seguenti società non si riscontra alla data di rilevazione del debito una posizione debitoria nei confronti di banche: Parmengineering S.r.l., Newco S.r.l., Parmalat Netherlands B.V., Parmalat Capital Netherland B.V., Dairies Holding International B.V., Parmalat Soparfi S.A., Olex S.A..

3.4.1 Esposizione verso le diverse banche

Tabella 3.7: Indebitamento bancario delle Società oggetto di concordato (valuta in Euro migliaia)

Creditori	Parmalat Finanziaria SpA	Parmalat SpA	Eurolat SpA	Lactis SpA	Panna Elena Srl	Centro Latte Centalio Srl	Contal Srl	Geslat Srl	Altre società in AS	Totale Società in AS
Gruppo Capitalia		298.913	66.339	1.753	325	207				367.538
Gruppo Intesa	694	247.881	17.807	1.801	2.181	211				270.575
Gruppo San Paolo IMI	472	273.960	2.642	125	40	250				277.489
Gruppo Unicredit	2.612	112.704	15.794	507						131.617
Gruppo Pop Lodi		117.827	24.319							142.146
Gruppo MPS		94.794	12.952	1						107.747
Gruppo BNL		63.236			576		115.978			179.790
Gruppo Pop. Emilia		80.182	1.805							81.986
Gruppo Credito Emiliano		55.660	615							56.275
Gruppo Banca Popolare di Bergamo		56.427		3.609						60.036
Gruppo Banca Lombarda		28.383	0	3.116						31.500
Gruppo Pop. Milano		27.649		138						27.787
Gruppo CR Firenze		41.865								41.865
Gruppo Antonveneta		31.315			127					31.441
Gruppo Pop. Novara e Verona		26.493	2.450	563						29.506
Gruppo Banca delle Marche		31.873								31.873
Gruppo Carige		22.915	0							22.915
Gruppo Banca Etruria		22.623								22.623
Gruppo Banca Popolare di Vicenza		23.030								23.030
Gruppo Credito Valtellinese		3.849								3.849
Altre banche italiane		21.076		501	2.078	1.302				24.958
Factorit		11.407								11.407
Totale banche italiane	3.779	1.694.062	144.723	12.114	5.327	1.970	115.978	0	0	1.977.952
Citibank								117.279		117.279
Bank of America		63.350								63.350
ING Bank		52.259								52.259
Deutsche Bank		37.648								37.648
Rabobank		34.928								34.928
The Royal Bank of Scotland		30.117								30.117
GE Capital		20.781								20.781
Banco Santander		2.969								2.969
ABN Amro Bank		10.458								10.458
Caja de Madrid		24.972								24.972
HSBC		18.174								18.174
Société Générale		25.101								25.101
Credit Agricole Indosuez		20.207								20.207
Fortis Bank		26.140								26.140
UBAE		15.068								15.068
Raifessen Zentral OZ		12.860								12.860
Frankfurter Sparkasse		6.430								6.430
Hesse Newman & Co. (Gruppo BNL)		6.430								6.430
Landesbank Sachsen		6.430								6.430
Banco Bilbao Vizcaya		5.228								5.228
Salzburg Landes Hypo		3.215								3.215
Commerzbank		2.079								2.079
Arab Banking Corp.		1.336								1.336
Arab Bank		743								743
Totale Banche Estere	0	426.923	0	0	0	0	0	117.279	0	544.202
Totale	3.779	2.120.985	144.723	12.114	5.327	1.970	115.978	117.279	0	2.522.155

3.4.2 Suddivisione del debito per le singole società in Procedura

Sono riportate di seguito le tabelle che rappresentano il dettaglio per singola società debitrice e per singolo istituto di credito del debito bancario precedentemente elencato.

Parmalat Finanziaria S.p.A.

La tabella evidenzia l'indebitamento bancario ed il dettaglio degli interessi scaduti di Parmalat Finanziaria S.p.A. alla data di rilevazione del debito, 30.12.2003, ore 0.00.

Tabella 3.8: Parmalat Finanziaria S.p.A. - Indebitamento al 30.12.2003 (valuta in Euro migliaia)

Creditori	C/C	Int. Scaduti	Totale
Unicredit	2.566	47	2.612
San Paolo IMI	464	8	472
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza	684	10	694
Totale	3.714	65	3.779

Parmalat S.p.A.

La tabella evidenzia l'indebitamento bancario di Parmalat S.p.A. nei confronti degli istituti di credito italiani e stranieri e nei confronti delle società di factoring alla data di rilevazione del debito, 24.12.2003, ore 0.00.

Tabella 3.9: Parmalat S.p.A. - Indebitamento al 24.12.2003 (valuta in Euro migliaia)

Creditori	M / L	Hot money	Overdraft	Imp./Exp.	Autoliquid.	Int. Scaduti	Totale
Gruppo Capitalia	64.714	16.500	164.441	0	48.278	4.981	298.913
Gruppo Banca Intesa		30.800	57.302	10.955	147.323	1.501	247.881
Gruppo MPS	4.132	5.165	26.289	5.808	52.546	855	94.794
Gruppo BNL		0	20.782	11	41.633	810	63.236
Gruppo Unicredit	2.213	10.615	25.835	18.359	54.543	1.138	112.704
Gruppo Popolare Lodi	5.829		42.227		68.739	1.033	117.827
Gruppo San Paolo IMI	119.818	15.902	43.080	5.234	88.395	1.531	273.960
Gruppo Popolare Etruria	3.099		9.201		10.029	294	22.623
Gruppo BPU	13.280	7.000	11.546		24.150	451	56.427
Gruppo Carifirenze			10.976	0	30.568	321	41.865
Gruppo Carige	5.976		7.444	0	9.397	98	22.915
Gruppo Credito Emiliano		5.000	13.628	944	35.543	545	55.660
Gruppo Banca delle Marche	7.673		10.750	2.501	10.703	245	31.873
Gruppo BPM	516		5.867		20.946	320	27.649
Gruppo Banca Lombarda	2.582	1.035	4.313	1.784	18.440	230	28.383
Gruppo Popolare Emilia Romagna	2.582	0	14.841	3.547	58.279	933	80.182
Gruppo Popolare Vicenza	516		8.005		13.806	702	23.030
Gruppo Credito Valtellinese	3.836					12	3.849
Banca Popolare Verona e Novara	7.624				18.761	108	26.493
Banca Antoveneta			14.775		16.294	246	31.315
Banca Monte Parma				579	12.871	207	13.657
Banca Mediterranea			4.656			292	4.948
Banca Cividale	738					4	742
Banca di sconto e c/c	148					1	148
Banca Ifis			1.551			30	1.581
Unipol Banca			1				1
Factorit					11.288	118	11.407
Deutsche Bank			2.221		32.985	2.442	37.648
Bank of America	63.341		9				63.350
Royal Bank of Scotland	30.000					117	30.117
Caja Madrid	24.838					134	24.972
Raiffesen Zentral Ost	12.838					22	12.860
Landesbank Sachsen	6.419					11	6.430
Hesse Newman & Co.	6.419					11	6.430
Salzburg Landes Hypo	3.209					6	3.215
Frankfurter Sparkasse	6.419					11	6.430
Arab Banking Corporation	1.328					8	1.336
Arab Bank	738					5	743
Commerzbank	2.066					13	2.079
ABN - Amro		10.329	69			60	10.458
ING Bank			51.646			614	52.259
Banco Bilbao Vizcaya		5.165	38			26	5.228
HSBC		15.086	2.930			158	18.174
Rabobank			34.928				34.928
UBAE		15.068					15.068
Società Generale			25.101				25.101
Banco Santander			2.969				2.969
Credit Agricole Indosuez			20.207				20.207
Fortis Bank			26.140				26.140
GE Capital					20.592	190	20.781
Totale	402.890	137.664	663.768	49.722	846.107	20.833	2.120.985

Nota: Hot Money indica linee di credito revocabili a breve termine.

La maggior parte dell'indebitamento finanziario è rappresentato da finanziamenti a medio-lungo termine, da *overdraft facilities* e da debiti di natura "autoliquidante". Si tratta di finanziamenti concessi da istituti bancari per consentire l'immediata disponibilità di crediti non ancora scaduti vantati nei confronti di terzi e per i quali gli istituti stessi curano l'incasso.

Eurolat S.p.A.

La tabella evidenzia l'indebitamento bancario di Eurolat S.p.A. nei confronti degli istituti di credito italiani e stranieri e nei confronti delle società di factoring alla data di rilevazione del debito, 30 dicembre 2003, ore 0.00.

Tabella 3.10: Eurolat S.p.A. - Indebitamento al 30.12.03 (valuta in Euro migliaia)

Creditori	M / L	Overdr.	Scon. - Hot Mon	Autoliq.	Totale
Banca di Roma	35.764	17.564	13.011		66.339
B. Pop Lodi		605	23.564		24.169
Unicredit	13.002	726	2.066		15.794
MPS	12.952				12.952
Cariparma		2.642			2.642
SanPaolo IMI	142	332	2.083		2.557
BPVN			2.450		2.450
Banca Intesa			775		775
B. Pop Emilia		249	1.556		1.805
Efibanca	150				150
Carige		-			-
Mediofactoring				14.474	14.474
CBI Factor				-	-
Credem Factor				615	615
Totale	62.010	22.118	45.505	15.089	144.723

Nota: Hot Money indica linee di credito revocabili a breve termine.

Lactis S.p.A.

La tabella evidenzia l'indebitamento bancario di Lactis S.p.A. alla data di rilevazione del debito, 30 dicembre 2003, ore 0.00.

Tabella 3.11: Lactis S.p.A. - Indebitamento al 30.12.03 (valuta in Euro migliaia)

Creditori	M / L	C/C	Hot Mon.	Autoliq.	Deb di Firma	Int. Scaduti	Totale
Banca Pop Bergamo		208	13	3.287	70	31	3.609
Banco San Paolo Brescia			2.000	1.109		7	3.116
Banca Intesa	465	3		1.321		12	1.801
Banca di Roma		343	1.011	389		10	1.753
Banca Pop Milano				133		5	138
Credito Bergamasco				554		8	563
Unicredit Banca d'Impresa		200		300		7	507
Cassa Risp. Art. Trev.		495				6	501
San Paolo IMI					125		125
Banca Mantovana		1				0	1
Totale	465	1.251	3.024	7.094	195	86	12.114

Nota: Hot Money indica linee di credito revocabili a breve termine.

L'indebitamento bancario di Lactis S.p.A. è rappresentato prevalentemente da debiti relativi ad anticipi di fattura in relazione ad operazioni di natura commerciale.

Contal S.r.L.

La tabella evidenzia l'indebitamento bancario di Contal S.r.l., alla data di rilevazione del debito, 9.2.04, ore 0.00.

Tabella 3.12: Contal S.r.l. - Indebitamento al 9.2.04 (valuta in Euro migliaia)

Creditori	Autoliq.	Int. Scaduti	Totale
Ifitalia	113.621	2.358	115.978
Totale	113.621	2.358	115.978

L'indebitamento bancario di Contal S.r.l. è riconducibile per quasi il suo intero ammontare ad un'operazione di cessione *pro solvendo* di crediti commerciali ad un pool di istituti di *factoring* italiani ed esteri capofilati da Ifitalia S.p.A. per complessivi Euro 116 mln comprensivi di interessi scaduti. L'operazione risulta garantita da una fideiussione rilasciata da Parmalat S.p.A. per un importo massimo di Euro 113,6 mln.

Geslat S.r.l.

La tabella evidenzia il debito di Geslat S.r.l. nei confronti di Buconero LLC, società del gruppo Citibank, alla data di rilevazione del debito, 9.2.04, ore 0.00, riveniente da alcuni contratti di associazione in partecipazione.

Tabella 3.13: Geslat S.r.l. - Indebitamento al 9.2.04 (valuta in Euro migliaia)

Creditore	M / L	Totale
Buconero LLC	117.279	117.279
Totale	117.279	117.279

Panna Elena CPC S.r.l.

La tabella evidenzia l'indebitamento di Panna Elena CPC S.r.l. alla data di rilevazione del debito, 2.4.04, ore 0.00.

Tabella 3.14: Panna Elena CPC S.r.l. - Indebitamento al 2.4.04 (valuta in Euro migliaia)

Creditori	Cambiali	C/C	Autoliq.	Totale
Banca Intesa	1.549	632		2.181
Cassa di risp. Savigliano		937		937
Banca Sella		1.141		1.141
Banca di Roma		325		325
San Paolo		40		40
Banca Antonveneta		127		127
Ifitalia			576	576
Totale	1.549	3.202	576	5.327

Centro Latte Centallo S.r.l.

La tabella evidenzia l'indebitamento bancario di Centro Latte Centallo S.r.l., alla data di rilevazione del debito, 2.4.04, ore 0.00.

Tabella 3.15: Centro Latte Centallo S.r.l. - Indebitamento al 2.4.04 (valuta in Euro migliaia)

Creditori	C/C	Totale
Banca di credito coop. Ben.	1.302	1.302
Sanpaolo IMI	250	250
Banca Intesa	211	211
Banca di Roma	207	207
Totale	1.970	1.970

3.5 Cessione di crediti "Archimede"

La tabella che segue illustra il saldo debitorio di Parmalat S.p.A. nei confronti di società del gruppo Citibank in relazione ad operazioni di cessioni di crediti in blocco.

Tabella 3.16: Cessione di crediti Archimede (dati al 24.12.2003 in Euro migliaia)

Creditori	Parmalat S.p.A.	Totale
Archimede	281.605	281.605
Totale	281.605	281.605

3.6 Posizione derivati

L'esposizione in derivati verso terzi delle società del gruppo Parmalat in Procedura è pari a Euro 330 mln circa, costituita come segue:

Tabella 3.17: Sintesi dei derivati (in Euro)

<i>Company</i>	<i>Counterpart</i>	<i>Fxopt</i>	<i>IRS</i>	<i>Swap option</i>	<i>CCS/DCS</i>	<i>Equity Derivatives</i>	<i>Totale</i>
Parmalat S.p.A.	JP Morgan	22.401.642	35.279.552	7.171.252			64.852.446
Parmalat S.p.A.	Citibank NA	19.299.489	8.889.600		6.856.545		35.045.634
Parmalat S.p.A.	Merril Lynch Int.			25.720.337			25.720.337
Parmalat S.p.A.	UBS Lugano	25.201.589					25.201.589
Parmalat S.p.A.	Credit Suisse F Boston Int.I			29.200.000			29.200.000
Parmalat S.p.A.	Morgan Stanley Cap. Services		13.118.276	18.200.000			31.318.276
Parmalat S.p.A.	D.Bank AG		22.140.912	22.800.000			44.940.912
Parmalat S.p.A.	Banca Akros	13.784.444	7.041.138	1.300.000	65.128		22.190.710
Parmalat S.p.A.	Credit Agricole		17.933.837				17.933.837
Parmalat S.p.A.	Unicredit Banca d'Impresa S.p.a.				11.750.890		11.750.890
Parmalat S.p.A.	Caja Madrid					2.228.458	2.228.458
Parmalat S.p.A.	Royal B Scotland PLC		439.854	9.650.000			10.089.854
Parmalat S.p.A.	UBS AG London Branch			9.400.000			9.400.000
Parmalat S.p.A.	Capitalia	538.328					538.328
Eurolat S.p.A.	Monte dei Paschi Siena		9.953				9.953
Lactis S.p.A.	Banca Popolare di Bergamo		64.732				64.732
Totale per singolo strumento		81.225.492	104.917.854	123.441.589	18.672.562	2.228.458	330.485.956

Il calcolo dell'esposizione in derivati è stato effettuato secondo il valore *mark to market* alla data di rilevazione del debito, ritenendo che ogni singola posizione derivati sia "sciolta" al momento e per effetto dell'ammissione in Procedura.

Si precisa peraltro che, per effetto dell'ammissione in Procedura e dello scioglimento dei contratti da parte del Commissario Straordinario, le opzioni concesse dalle diverse società in Procedura non possono più essere utilmente esercitate dai beneficiari alle rispettive scadenze. Ne consegue che ogni atto di esercizio di opzione compiuto dopo l'apertura della Procedura è inefficace e inopponibile alle società interessate.

3.6.1 Parmalat S.p.A.

3.6.1.1. *Forex Options*

Una *Forex Option* attribuisce al compratore, ad una data stabilita (*Maturity*), il diritto (ma non l'obbligo) di vendere la divisa (*Currency Put*) contro l'acquisto della divisa (*Currency Call*) ad un rapporto di cambio predefinito (*Strike*) per un certo importo nominale (*Nominal*).

Il regolamento dell'operazione avviene nella generalità dei casi il secondo giorno successivo non festivo.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Riportiamo in questa sezione il dettaglio relativo alle opzioni su divise estere valutate alla data di rilevazione del debito.

Si tratta prevalentemente di opzioni vendute da Parmalat S.p.A..

Tabella 3.18: Parmalat S.p.A. – sintesi *forex options*

Counterparty	Buy/Sell	Currency Put	Nominal	Currency Call	Nominal	Strike	Trade Date	Maturity	Valutazione
Akros*	Sell	GBP	20.000.000,00	Euro	30.769.230,76	0,650000	20-mar-03	22-dic-03	2.444.630,86
Akros	Sell	USD	50.000.000,00	Euro	46.296.296,29	1,080000	10-mar-03	10-mar-04	5.896.187,64
Akros	Sell	Euro	46.296.296,29	USD	50.000.000,00	1,080000	10-mar-03	10-mar-04	2.874.498,27
Akros	Sell	CHF	75.000.000,00	Euro	50.335.570,47	1,490000	14-ott-03	14-apr-04	1.968.313,02
Akros	Sell	Euro	19.607.843,14	CHF	30.000.000,00	1,530000	14-ott-03	14-apr-04	71.588,84
Akros	Sell	GBP	6.000.000,00	Euro	8.955.223,88	0,670000	17-giu-03	17-giu-04	529.225,51
Citibank	Sell	USD	4.615.385,00	Euro	6.000.000,00	0,769231	18-dic-00	31-dic-03	2.278.310,63
Citibank	Sell	USD	4.430.769,00	Euro	5.760.000,00	0,769231	26-lug-01	31-dic-03	2.187.233,01
Citibank	Sell	USD	4.615.385,00	Euro	6.000.000,00	0,769231	18-dic-00	24-dic-04	2.279.600,23
Citibank	Sell	USD	4.430.769,00	Euro	5.760.000,00	0,769231	26-lug-01	24-dic-04	2.188.442,01
Citibank	Sell	USD	50.000.000,00	Euro	46.296.296,30	1,080000	21-feb-03	23-feb-04	5.913.113,56
Citibank	Sell	Euro	50.314.465,41	BRL	200.000.000,00	3,975000	03-nov-03	15-gen-04	4.452.790,59
Citibank	Buy	BRL	75.000.000,00	Euro	17.857.142,86	4,200000	03-nov-03	15-gen-04	(0,9)
Morgan Stanley	Sell	Euro	20.000.000,00	MXN	256.000.000,00	12,800000	14-ott-03	14-gen-04	77,73
Morgan Stanley	Buy	MXN	130.500.000,00	Euro	10.000.000,00	13,050000	14-ott-03	14-gen-04	(716.842,3)
Morgan Stanley	Sell	MXN	140.500.000,00	Euro	10.000.000,00	14,050000	14-ott-03	14-gen-04	117.066,18
Morgan Stanley	Buy	Euro	20.000.000,00	MXN	256.000.000,00	12,800000	01-dic-03	14-gen-04	(77,7)
Morgan Stanley	Sell	MXN	130.500.000,00	Euro	10.000.000,00	13,050000	01-dic-03	14-gen-04	716.842,30
Morgan Stanley	Buy	MXN	140.500.000,00	Euro	10.000.000,00	14,050000	01-dic-03	14-gen-04	(117.066,2)
UBS Lugano	Sell	USD	30.000.000,00	Euro	26.292.725,68	1,141000	21-nov-03	23-feb-04	2.084.871,44
UBS Lugano	Sell	GBP	30.000.000,00	Euro	47.543.581,62	0,631000	25-nov-03	25-feb-04	4.942.073,39
UBS Lugano	Sell	USD	75.000.000,00	Euro	68.807.339,45	1,090000	29-ago-03	25-feb-04	8.232.449,42
UBS Lugano	Sell	GBP	20.000.000,00	Euro	31.535.793,13	0,634200	02-dic-03	01-mar-04	3.143.854,65
UBS Lugano	Sell	USD	75.000.000,00	Euro	67.379.390,89	1,113100	02-ott-03	01-apr-04	6.798.339,65
Capitalia	Sell	USD	7.500.000,00	Euro	6.578.947,37	1,140000	19-nov-03	19-mag-04	538.328,36
JP Morgan	Sell	GBP	20.000.000,00	Euro	31.580.609,51	0,633300	23-giu-03	19-dic-03	3.099.767,03
JP Morgan	Sell	Euro	50.314.465,41	BRL	200.000.000,00	3,975000	06-nov-03	10-feb-04	4.701.038,72
JP Morgan	Buy	BRL	100.000.000,00	Euro	23.529.411,76	4,250000	06-nov-03	10-feb-04	7.079,85
JP Morgan	Sell	USD	50.000.000,00	Euro	46.296.296,30	1,080000	07-mar-03	09-giu-04	6.099.703,57
JP Morgan	Sell	Euro	49.504.950,50	USD	50.000.000,00	1,010000	07-mar-03	09-giu-04	15.555,91
JP Morgan	Sell	USD	22.500.000,00	Euro	19.565.217,39	1,150000	12-giu-03	14-giu-04	1.574.304,31
JP Morgan	Sell	USD	50.000.000,00	Euro	47.169.811,32	1,060000	07-mar-03	09-set-04	6.878.099,29
JP Morgan	Sell	Euro	51.546.391,75	USD	50.000.000,00	0,970000	07-mar-03	09-set-04	26.093,35
TOTALE									81.225.492

(*) Quanto al derivato Akros (*forex option*) con *Maturity* 22/12/03 e *delivery* 24/12/03 si segnala che la valutazione non attiene al *mark to market* alla data di ammissione alla Procedura di Parmalat SpA, bensì alla valutazione del debito in essere verso Akros alla data medesima.

3.6.1.2 *Interest Rate Swap*

Un *Interest Rate Swap* (IRS) è un contratto su tassi d'interesse in base al quale due controparti s'impegnano a scambiare, a scadenze periodiche, un differenziale, calcolato su un importo nominale, parametrato a:

- un tasso d'interesse fisso predeterminato al momento della stipula;
- un tasso di interesse variabile (di norma a breve, es. *Euribor* a 6 mesi) rilevato puntualmente alle varie scadenze.

Riportiamo in questa sezione il dettaglio relativo agli IRS valutati alla data di rilevazione del debito.

Parmalat ha effettuato 16 IRS variamente strutturati, comprendenti cioè barriere, *cap*, *floor* e riferimenti a parametri *Constant Maturity*, spesso con possibilità d'estinzione anticipata a favore della controparte, come di seguito indicato.

Una barriera *knock-out* equivale ad una condizione di estinzione anticipata di un derivato, legata al raggiungimento di un determinato livello di mercato da parte di uno strumento quotato (per esempio: un IRS si annulla se il tasso *Euribor* 6m raggiunge il 4%); una barriera *knock-in* equivale ad una condizione sospensiva dell'efficacia di un derivato, legata al raggiungimento di un determinato livello di mercato da parte di uno strumento quotato (per esempio: il diritto ad esercitare una opzione su divisa estera e' esercitabile se e solo se il cambio Eur Usd raggiunge, entro una certa data, quota 1,2550).

L'*Interest Rate Cap* è un contratto che, tramite una serie di opzioni su un tasso di interesse, generalmente *Euribor*, alle date prestabilite, dà diritto all'acquirente di pagare il tasso fisso predeterminato e di incassare il tasso variabile rilevato puntualmente. Il compratore di un *Cap* in sostanza fissa il costo massimo che è disposto a sopportare in merito a una posizione debitoria legata ad un tasso variabile, perché riceverà dal venditore dell'opzione la differenza positiva tra tasso variabile e tasso *strike*. L'acquisto di un *Cap*, pertanto, protegge da un rialzo dei tassi e contemporaneamente permette di beneficiare dei ribassi.

L'*Interest Rate Floor* è un contratto che tramite una serie di opzioni su un tasso di interesse, generalmente *Euribor*, alle date prestabilite, dà diritto all'acquirente di incassare il tasso fisso predeterminato e di pagare il tasso variabile rilevato. Il compratore di un *Floor* può garantire il rendimento minimo di una posizione creditoria legata ad un tasso variabile, perché riceverà dal venditore dell'opzione la differenza tra tasso *strike* e tasso variabile. L'acquisto di un *Floor*, pertanto, protegge da un ribasso dei tassi e contemporaneamente permette di beneficiare dei rialzi.

Tabella 3.19: Parmalat S.p.A. – sintesi IRS

<i>Counterparty</i>	<i>Currency</i>	<i>Nominal</i>	<i>Trade Date</i>	<i>Maturity</i>	<i>Rate Paid</i>	<i>Rate Received</i>	<i>Valutazione</i>
JpMorgan	Euro	100.000.000,00	21-dic-03	23-giu-09	2Y USD CMS +120bps (act/360)	10Y EUR CMS (act/act)	4.764.118,73
JpMorgan	Euro	400.000.000,00	07-lug-03	16-ott-06	3.7675% (act/360)	Euribor3M (act/360)	13.590.275,55
JpMorgan	Euro	50.000.000,00	12-mar-03	18-gen-07	2Y USD CMS+290 bps (act/360)	5.8347% (act/360)	1.454.309,93
JpMorgan	Euro	225.000.000,00	20-feb-02	02-mar-12	4.25% (act/360)	Euribor3M (act/360)	15.470.847,53
Akros	Euro	300.000.000,00	13-set-02	30-set-04	3.455% (act/360)	Euribor3M (act/360)	3.809.131,00
Akros	Euro	100.000.000,00	15-lug-03	16-ott-06	3.80% (act/360)	Euribor3M (act/360)	3.232.007,00
Citibank	Euro	60.000.000,00	16-dic-99	20-dic-04	Euribor12M-20bps (act/360)	4.82% (act/365)	(5.290.878,00)
Citibank	Euro	60.000.000,00	26-lug-01	20-dic-04	Euribor12M+30bps (act/360)	4.95% (act/365)	(1.627.266,00)
Citibank	JPY	15.000.000.000,00	05-ago-03	28-dic-07	JPYNotinal/(JPY/GBP Calc)	JPYNotinal/(JPY/GBP Start)	15.807.744,22
RBS	Euro	150.000.000,00	10-lug-03	18-gen-07	Euribor6M	Euribor6M	157.636,00
RBS	Euro	100.000.000,00	01-ott-03	18-gen-07	Euribor6M	Euribor6M	282.218,00
Morgan Stanley	Euro	300.000.000,00	10-giu-03	10-lug-08	6% (30/360)	Euribor3M+305 bps (act/360)	13.118.276,00
Deutsche Bank	Euro	300.000.000,00	24-set-03	29-set-10	Max(2Y USD CMS, 2Y EUR CMS)+85bps (act/360)	6.125% (act/act)	8.466.626,00
Deutsche Bank	USD	100.000.000,00	23-mag-02	29-mag-12	1.94% (30/360)	3M USD Libor (act/360)	6.269.757,00
Deutsche Bank	Euro	500.000.000,00	20-mag-03	06-feb-06	3Y USD CMS+275bps (act/360)	6% (act/act)	7.404.529,00
CAI	JPY	10.000.000.000,00	29-mag-03	30-dic-08			17.933.836,85
TOTALE							104.843.169

3.6.1.3 Swaption

La Swaption attribuisce al compratore, ad una data stabilita (*Maturity*), il diritto (ma non l'obbligo) di stipulare un *Interest Rate Swap* per un certo importo nominale (*Nominal*) a condizioni predefinite. Riportiamo in questa sezione il dettaglio relativo alle opzioni su IRS valutate alla data di rilevazione del debito.

Si tratta di 19 opzioni vendute da Parmalat S.p.A.. Gli IRS sottostanti sono prevalentemente *Constant Maturity* (12 su 18).

Tabella 3.20: Parmalat S.p.A. – sintesi Swap Option

Counterparty	Currency	Nominal	Trade Date	Maturity IRS	Rate Paid	Rate Received	Valutazione
RBS	Euro	650.000.000,00	13-ott-03	09-feb-04	Max(3Y CMS USD, 3Y CMS EUR) (act/360)	3.25% (act/act)	1.650.000,00
RBS	Euro	650.000.000,00	21-mag-03	07-feb-05	Max(3Y CMS USD, 3Y CMS EUR) +290bps (act/360)	6.25% (act/act)	8.000.000,00
JpMorgan	Euro	400.000.000,00	20-mar-03	25-lug-08	USD CMS 2Y+247.75bps (act/360)	6.688% (30/360)	7.171.252,41
Deutsche Bank	Euro	290.000.000,00	25-giu-03	31-mar-09	Max(2Y USD CMS, 2Y EUR CMS)+134bps (act/360)	5.5% (act/act)	16.000.000,00
Deutsche Bank	USD	150.000.000,00	19-giu-03	13-ago-08	Max(2Y USD CMS, 2Y EUR CMS)+269.5bps (act/360)	6.625% (30/360)	6.800.000,00
UBS	Euro	210.000.000,00	11-ago-03	03-lug-08	Max(2Y CMS EUR, 2Y CMS USD)+70bps	5.10% (act/act)	7.800.000,00
UBS	Euro	210.000.000,00	11-ago-03	03-lug-08	Max(2Y CMS EUR, 2Y CMS USD)+70bps	5.20% (act/act)	1.600.000,00
Akros	Euro	300.000.000,00	02-ott-03	29-set-06	3.25% (act/360)	Euribor3M (act/360)	1.300.000,00
Merril Lynch	USD	350.000.000,00	17-mar-03	13-ago-08	USD 2Y Isda Swap Rate+210bps (act/360)	6.625% (30/360)	6.609.773,77
Merril Lynch	Euro	300.000.000,00	21-mar-03	23-mag-08	12M USD Libor+189bps (act/360)	6.06% (act/act)	5.486.390,79
Merril Lynch	Euro	150.000.000,00	07-apr-03	23-ott-07	12M USD Libor+265bps (act/360)	6.94% (act/act)	2.393.192,00
Merril Lynch	USD/EUR	00.000,00/ 127.302.C	04-ott-04	10-ott-07	12M USD Libor+175bps (act/360) in arrears	7.28% (act/act)	11.230.980,00
Morgan Stanley	GBP	100.000.000,00	07-apr-03	02-dic-13	12M USD Libor+250bps (act/360)	9,375,000.00 GBP	5.700.000,00
Morgan Stanley	Euro	306.800.000,00	09-apr-03	23-mag-09	12M USD Libor+200bps (act/360)	18,791,500.00 Euro	12.500.000,00
Credit Suisse	Euro	100.000.000,00	07-mar-03	30-mar-09	Max(2Y USD CMS, 2Y EUR CMS)+160 bps (act/360)	5,500,000,00 (salvo il primo pagamento di 1,367,486.34)%	5.000.000,00
Credit Suisse	Euro	50.000.000,00	16-set-03	29-set-10	INDEX= Max(2Y USD CMS, 2Y EUR CMS) (act/360) if index< = 6% or >8%= index +100 bp; if 6%<index< =8%:7%	3062500 (tranne il primo pagamento in cui sarà 2,301,058.74)	1.000.000,00
Credit Suisse	Euro	250.000.000,00	04-mar-03	18-gen-07	Max(2Y USD CMS, 2Y EUR CMS)+260 bps (act/360)	14687500,00	10.000.000,00
Credit Suisse	Euro	100.000.000,00	13-mar-03	25-lug-08	2Y USD CMS+285 bp (act/360)	6,800,000,00 (salvo il primo pagamento di 3,381,420.77)%	2.700.000,00
Credit Suisse	Euro	650.000.000,00	09-ott-03	07-feb-05	3% act/360	USD 3M act/360 set in advance	10.500.000,00
TOTALE							123.441.589

3.6.1.4. Cross Currency Swap e Domestic Currency Swap

Il *Cross Currency Swap* è un'operazione di swap in cui figurano due *Nominal*, espressi in due diverse divise, in cui due controparti si accordano per scambiarsi reciprocamente i capitali iniziali, flussi periodici di interessi ed una reciproca restituzione dei capitali a scadenza: da ciò deriva, sinteticamente, una posizione debitoria in una valuta controbilanciata da una posizione creditoria in un'altra valuta.

Riportiamo in questa sezione il dettaglio relativo ai *Cross Currency Swap* valutati alla data di rilevazione del debito.

Parmalat S.p.A. ha stipulato due *Cross Currency Swap*, con lo scopo di modificare la divisa di denominazione di alcune sue passività, ed un *Domestic Currency Swap*.

Tabella 3.21: Parmalat S.p.A. – sintesi Domestic/Cross Currency Swap

Counterparty	Currency	Nominal	Trade Date	Maturity	Rate Paid	Rate Received	Valutazione
Unicredit Banca d'Impresa S.p.a.	USD/EUR	100.000.000,00/ 91.617.040,77	24-apr-03	13-ago-08	6.66% (act/360)	6.48% (act/360)	11.750.890,00
Citibank	USD/JPY	117.647.059,00/ 14.000.000.000,00	31-ago-01	19-ott-29	3,352,941.18 USD	266.000.000 JPY	6.856.544,6
AKROS	USD/EUR	3.000.000,00/ 2.510.460,25	02-dic-03	17-dic-03			65.127,7
TOTALE							18.672.562,24

3.6.1.5 Equity Option

Si riporta di seguito l' *equity option* di Parmalat S.p.A..

Tabella 3.22: Parmalat S.p.A. – sintesi Equity Option

Counterparty	Currency	Option Style	Buyer	Underlying	Number of Options	Strike	Trade Date	Ex. Date of the Option	Valutazione
Caja Madrid	Euro	European Put	Caja Madrid	Ordinary Shares of Parmalat Fin. S.p.a., with 1E par value	12.000.000,00 /Strike Price	Arithmetic Average of the <i>Relevant Prices</i> on each <i>Initial Averaging Date</i> (24,25,26 June 2003)	24 giugno 2003	26/06/2006	10.652.790,0
Caja Madrid	Euro	European Put	Parmalat	Ordinary Shares of Parmalat Fin. S.p.a., with 1E par value	12.000.000,00 /Strike Price opzione precedente	80% Arithmetic Average of the <i>Relevant Prices</i> on each <i>Initial Averaging Date</i> (24,25,26 June 2003)	24 giugno 2003	26/06/2006	(8.424.332)
TOTALE									2.228.458,21

3.6.1.6 Derivato intercompany

Parmalat S.p.A. ha stipulato un derivato con Parmalat Soparfi S.A. relativo alla copertura del *bond equity linked* scadenza 2022 emesso da Parmalat Soparfi S.A. (n. 25 della Tabella 3.4 precedente).

Tabella 3.23: Derivato *intercompany* Parmalat S.p.A.

Counterparty	Currency	Nominal	Trade Date	Value Date	Maturity	Payment Frequency	Amount Received	First Coupn Date	Valutazione
Parmalat Soparfi S.A.	EURO	246.400.000	12-dic-02	12-dic-02	12-dic-22	ANNUALLY 12-Dec	Redemption amount of Bonds - (Reference amount+2,75% capitalized annually) Floored to 0	12-dic-03	104.059.581,47

3.6.2 Lactis S.p.A.

Riportiamo in questa sezione il dettaglio relativo all'unico IRS effettuato da Lactis S.p.A. valutato alla data di rilevazione del debito.

Tabella 3.24: Lactis S.p.A. - sintesi IRS

Counterparty	Currency	Nominal	Trade Date	Maturity	Rate Paid	Amount Received	Valutazione
B. Pop. Bergamo	EUR	3.000.000,00	11 settembre 2002	13 settembre 2005	3.80% (act/360)	Euribor 3m	64.732,0

3.6.3 Eurolat S.p.A.

Riportiamo in questa sezione il dettaglio relativo all'unico IRS effettuato da Eurolat S.p.A. valutato alla data di rilevazione del debito.

Tabella 3.25: Eurolat S.p.A. - sintesi IRS

Counterparty	Currency	Nominal	Trade Date	Maturity	Rate Paid	Rate Received	Valutazione
Banca MPS	Euro	19.367.134,00	6 marzo 2003	24 novembre 2005	2.40% (act/360)	Euribor3M	9.953,0

3.7 Garanzie

Le Società oggetto di concordato hanno una esposizione per garanzie per complessivi 10.878 mln di Euro, di cui Parmalat S.p.A. per 9.679 mln di Euro, Parmalat Finanziaria S.p.A. per 1.105 mln di Euro, Eurolat S.p.A. per 93 mln di Euro e Lactis S.p.A. per 173.000 Euro. Tale esposizione attiene a garanzie rilasciate nell'interesse di Società oggetto di concordato e non.

Quanto alla tipologia delle garanzie che sono state considerate per la determinazione dell'esposizione di Parmalat S.p.A. e Parmalat Finanziaria S.p.A., si tratta di garanzie di tipo obbligatorio (fideiussioni, garanzie autonome), tra le quali occorre distinguere quelle di tipo c.d. "senior" da quelle di tipo c.d. "subordinato".

Per quanto riguarda le garanzie di tipo "senior", si tratta di garanzie, normalmente a prima richiesta, dalle quali, in caso di escussione, sorge un credito di natura chirografaria che concorre *pari passu* con gli altri crediti chirografari verso il garante. Al contrario, in caso di escussione di una garanzia di tipo subordinato, il pagamento da parte della società garante è subordinato al previo soddisfacimento di tutti i debiti di tipo "senior" del garante, sia precedenti che successivi al rilascio della garanzia in questione, ed il credito derivante dalla garanzia concorre *pari passu* con tutti gli altri debiti di tipo subordinato.

Quanto al trattamento delle garanzie "subordinate" nell'ambito della Proposta di Concordato si osserva quanto segue. Poiché, in virtù del vincolo di subordinazione, il pagamento di tali crediti è garantito solo nella misura in cui si provveda all'integrale rimborso dei crediti chirografari e poiché la Proposta di Concordato presentata nel successivo Capitolo VI non prevede tale rimborso integrale, i crediti derivanti da garanzie subordinate non possono essere ammessi al concorso con gli altri creditori chirografari della società garante e rimangono esclusi dalla Proposta di Concordato.

Il trattamento del credito del soggetto garantito varia, inoltre, a seconda che il debitore principale sia o meno una società soggetta a procedura concorsuale o una società in bonis: nel primo caso, il credito è ammesso al passivo senza riserve (sia che si tratti di garanzia a prima richiesta che di garanzia con beneficio di preventiva escussione); nel secondo caso, il credito viene ammesso con riserva, e la riserva verrà sciolta, (i) ove si tratti di garanzia a prima richiesta, quando verrà fornita la prova dell'inadempimento del debitore principale; (ii) ove si tratti di garanzia con beneficio di preventiva escussione, quando sarà data la prova dell'infruttuosa escussione.

Si segnala, inoltre, che Parmalat S.p.A. ha rilasciato un'ipoteca sul complesso aziendale di Collecchio (comprendente lo stabilimento industriale, la palazzina uffici di presidenza e direzionali e la palazzina uffici ed archivi) per un controvalore pari ad Euro 33.569.698, a garanzia di un finanziamento stipulato con IRFIS Mediocredito della Sicilia S.p.A. in data 22 settembre 1997, per un

importo originario complessivo di ex Lire 40 mld ed attualmente pari ad Euro 10.329.137,98, che prevede un piano d'ammortamento semestrale, con la data di rimborso finale al 30 giugno 2007.

Di seguito vengono indicate sinteticamente le garanzie che assistono la varie tipologie di debito illustrate nei paragrafi che precedono.

Tabella 3.26: Garanzie rilasciate dalle società oggetto di concordato

<i>€/mln</i>	Loan e derivati	Bond	Private placement	Promissory Notes	Altri Strumenti	Totale
Parmalat SpA	1.430,7	6.211,1	1.129,3	862,7	45,2	9.679,0
Parmalat Finanziaria SpA	191,0	723,3	-	-	190,7	1.105,0
Eurolat SpA	-	-	-	-	93,4	93,4
Lactis SpA	-	-	-	-	0,2	0,2
Totale	1.621,7	6.934,4	1.129,3	862,7	329,6	10.877,7

3.8 Debiti privilegiati ed in prededuzione delle Società oggetto di concordato

Si riportano di seguito i debiti con trattamento in prededuzione e privilegiato (cfr. Capitolo VI) delle Società oggetto di concordato. Si tratta di una stima ad oggi da parte del management delle società interessate.

Tabella 3.27: Debiti privilegiati ed in prededuzione

€/mln	TOTALE n° 16 società	Parmalat SpA	Parmalat Finanziaria SpA	Eurolat SpA	Lactis SpA	Geslat Srl	Parmenginee ring Srl	Contal Srl	Newco Srl	Panna Elena Srl	Centro Latte Centallo Srl	Dairies Holding Int. BV	Parmalat Capital Neth. BV	Parmalat Finance Corp. BV	Parmalat Netherlands BV	Olex SA	Parmalat Soparfi SA
<i>Data di ammissione</i>		<i>AL 23-12-2003 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-12-2003 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-12-03 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-12-03 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 01-04- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 01/04/2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 01/04/2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>
Totale situazione	11.628,5	3.470,9	271,1	330,6	40,1	118,1	9,2	163,6	1,6	18,0	7,8	40,9	335,1	5.610,5	613,1	5,7	592,1
Totale fondo rischi	10.877,7	9.679,0	1.105,0	93,4	0,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE	22.506,2	13.149,9	1.376,1	424,0	40,3	118,1	9,2	163,6	1,6	18,0	7,8	40,9	335,1	5.610,5	613,1	5,7	592,1
<i>Di cui privilegio e prededuzione:</i>	<i>192,4</i>	<i>94,9</i>	<i>0,2</i>	<i>69,8</i>	<i>11,3</i>	-	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>	<i>0,0</i>	<i>9,9</i>	<i>5,5</i>	-	-	-	-	<i>0,0</i>	<i>0,4</i>
- fornitori ed altri	172,8	81,4	-	66,1	10,1	-	0,0	-	-	9,6	5,5	-	-	-	-	-	-
- erario ed ist. previdenziali	19,6	13,5	0,2	3,7	1,2	-	0,1	0,3	0,0	0,3	0,0	-	-	-	-	0,0	0,4

Come meglio specificato al Capitolo VI, il soddisfacimento di tali crediti è previsto integralmente in denaro.

3.9 Debito delle Società oggetto di concordato

Si riporta di seguito una tabella con evidenza del debito facente capo alle Società oggetto di concordato che è oggetto di ristrutturazione attraverso la Proposta di Concordato.

Ai fini della determinazione del debito rilevante per il calcolo del *recovery ratio*, si è tenuto conto del debito verso le Società oggetto di concordato. Per i criteri guida della subordinazione dei debiti infragruppo si rimanda al cap. VI.

Tabella 3.28: Debiti delle Società oggetto di concordato

€/mln	TOTALE n° 16 società	Parmalat SpA	Parmalat Finanziaria SpA	Eurolat SpA	Lactis SpA	Geslat Srl	Parmenginee ring Srl	Contal Srl	Newco Srl	Panna Elena Srl	Centro Latte Centallo Srl	Dairies Holding Int. BV	Parmalat Capital Neth. BV	Parmalat Finance Corp. BV	Parmalat Netherlands BV	Olex SA	Parmalat Soparfi SA
<i>Data di ammissione</i>		<i>AL 23-12-2003 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-12-2003 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-12-03 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-12-03 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 01-04- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 01/04/2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 01/04/2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 08-02- 2004 ORE 24,00</i>	<i>AL 29-01-2004 ORE 24,00</i>
Totale situazione debitoria	11,628.5	3,470.9	271.1	330.6	40.1	118.1	9.2	163.6	1.6	18.0	7.8	40.9	335.1	5,610.5	613.1	5.7	592.1
Totale fondo rischi	10,877.7	9,679.0	1,105.0	93.4	0.2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE	22,506.2	13,149.9	1,376.1	424.0	40.3	118.1	9.2	163.6	1.6	18.0	7.8	40.9	335.1	5,610.5	613.1	5.7	592.1
<i>Di cui privilegio e prededuzione:</i>	<i>192.4</i>	<i>94.9</i>	<i>0.2</i>	<i>69.8</i>	<i>11.3</i>	-	<i>0.1</i>	<i>0.3</i>	<i>0.0</i>	<i>9.9</i>	<i>5.5</i>	-	-	-	-	<i>0.0</i>	<i>0.4</i>
- fornitori ed altri	172.8	81.4	-	66.1	10.1	-	0.0	-	-	9.6	5.5	-	-	-	-	-	-
- erario ed ist. previdenziali	19.6	13.5	0.2	3.7	1.2	-	0.1	0.3	0.0	0.3	0.0	-	-	-	-	0.0	0.4
<i>Dipendenti</i>	<i>66.9</i>	<i>43.7</i>	<i>0.4</i>	<i>16.5</i>	<i>5.0</i>	-	<i>0.2</i>	-	<i>0.1</i>	<i>0.9</i>	<i>0.0</i>	-	-	-	-	-	-
Totale debito da ristrutturare post privilegio e prededuzione	22,246.9	13,011.3	1,375.5	337.7	24.0	118.1	8.9	163.3	1.4	7.3	2.3	40.9	335.1	5,610.5	613.1	5.7	591.7
Debiti v.so società in Concordato	5,352.3	1,075.8	1,004.8	69.1	21.3	206.8	94.6	221.3	12.3	10.0	0.0	373.1	-	679.1	498.0	739.2	346.9
Totale debito ai fini dei recovery ratio ante postergazione	27,599.3	14,087.1	2,380.3	406.9	45.3	324.9	103.6	384.6	13.7	17.2	2.3	414.0	335.1	6,289.6	1,111.1	744.9	938.6
Di cui postergabile	6,552.9	1,721.6 (*)	1,007.8	102.5	21.6	207.4	95.3	244.7	12.3	10.0	0.0	413.9	0.0	1,081.5	524.9	744.7	364.8

(*) Sono inclusi nei debiti postergabili di Parmalat S.p.A. Euro 337,8 mln pari alle garanzie postergate rilasciate da Parmalat S.p.A

Per un dettaglio sui rapporti di credito e debito intercompany si veda l'Allegato 6.4.4.1.B "dettaglio posizioni *intercompany*"

CAPITOLO IV - IL PIANO INDUSTRIALE CONSOLIDATO 2004-2006

Come anticipato, la descrizione del piano industriale consolidato 2004-2006 (il "**Piano Industriale**") di seguito riportata contiene una serie di dati previsionali, stime, valutazioni, informazioni e dichiarazioni concernenti eventi e circostanze futuri, con particolare riguardo alle attività delle società del Gruppo e ai settori in cui esse operano.

4.1 Perimetro del Piano Industriale

Il Gruppo Parmalat è costituito da oltre 200 società, aventi natura operativa o di holding finanziaria. La struttura di Gruppo alla data del 31 dicembre 2003, come da organigramma di cui all'Allegato 4.1, e come descritto al precedente Capitolo II, evidenzia una significativa complessità.

Le società del Gruppo operano in una molteplicità di aree geografiche e in diverse aree di *business*, che spaziano dalla produzione di latte alla trasformazione di vegetali fino all'*entertainment*. Nel settore alimentare, il Gruppo produce e distribuisce in Italia e all'estero prodotti a base di latte, frutta, pomodoro e prodotti da forno. Il Gruppo è inoltre presente, seppur in misura marginale, in altri settori correlati al settore food ("**Food**"), tra cui, in Italia, costruzioni meccaniche (F.lli Strini S.r.l. e Newco S.r.l.) e società di servizi (Parmengineering S.r.l.) nonché nell'*entertainment* attraverso la partecipata Parma Calcio, società proprietaria della omonima squadra di calcio.

Il Piano Industriale è stato redatto a livello consolidato, prendendo in considerazione le società operative del Gruppo, e in ottica di *going concern*, cioè in ipotesi di continuazione del *business*, tenuto conto degli obiettivi del Programma di Ristrutturazione come indicati di seguito e della consistente creazione di valore per gli azionisti rispetto ad una ipotesi di liquidazione dei singoli *asset* anche in relazione alle sostanziali sinergie rivenienti dall'implementazione del Piano Industriale stesso. In particolare, tenuto conto delle previsioni formulate in ordine agli interventi di seguito dettagliati, il management ritiene che il Gruppo Parmalat post ristrutturazione:

- sarà un gruppo alimentare italiano a strategia multinazionale, centralmente coordinato, più snello, più veloce e competitivo, più efficiente, al servizio del benessere dei consumatori, il cui obiettivo primario sarà la creazione di valore per gli azionisti;
- potrà beneficiare di consistenti sinergie di costo e ricavo rivenienti dalla nuova funzione di coordinamento svolta dalla casa madre.

4.2 Linee guida strategiche del Piano Industriale: metodologia e premesse

Il Piano Industriale sviluppato dal *management* rappresenta un piano di ristrutturazione e di sviluppo dell'attività, predisposto in un'ottica di continuità e rafforzamento dell'attività operativa e si prefigge di migliorare la redditività del Gruppo in linea con i principali concorrenti di settore attraverso: i) l'identificazione del perimetro "*core*" del *business* e la conseguente dismissione nel breve delle società e delle attività considerate non strategiche rispetto al futuro sviluppo industriale

del Gruppo; ii) la definizione di azioni strutturali sui ricavi e sui costi; iii) l'identificazione e il perseguimento di azioni di efficientamento rivenienti dalla nuova funzione della capogruppo.

Le linee guida del Piano Industriale si basano sulla valorizzazione dei marchi a valenza globale del Gruppo ("Parmalat" e "Santal") nonché degli altri punti di forza del Gruppo come dettagliatamente descritti al successivo Paragrafo 4.3.3, unitamente a interventi finalizzati a ridurre le inefficienze del Gruppo nella sua configurazione attuale.

Il processo di identificazione delle linee guida strategiche del Piano Industriale per il nuovo Gruppo si è svolto in quattro fasi distinte:

- analisi del contesto competitivo del settore Food nel mondo e dei punti di forza e debolezza del Gruppo;
- analisi degli indicatori economico-finanziari di Gruppo e delle società operative;
- definizione della missione, degli obiettivi e del *core business*, con identificazione delle categorie di prodotto, dei marchi, dei paesi e delle società operative coerenti con la nuova missione;
- definizione degli interventi di sviluppo e ristrutturazione necessari per il raggiungimento della missione e degli obiettivi fissati per il Gruppo Parmalat nel triennio 2004-2006.

Tenuto conto degli obiettivi e delle aree di intervento identificate è stato inoltre definito il nuovo assetto organizzativo funzionale al raggiungimento dei *target* del Piano Industriale, anche tenuto conto della struttura legale del Programma di Ristrutturazione come descritta al successivo Capitolo VI.

Ulteriori *upside* per il Gruppo riverranno da: i) *full potential* nell'esercizio 2007 con il raggiungimento dei benefici rivenienti dalle azioni previste nel Piano Industriale; ii) attività di semplificazione societaria che verranno attuate. La catena di controllo societario del Gruppo sarà, infatti, profondamente rivista per raggiungere obiettivi di trasparenza (le società del Gruppo sono immediatamente percepite come tali dai terzi) e correttezza (sono abbandonate le domiciliazioni di comodo presso i cosiddetti paradisi fiscali).

Le linee guida e le previsioni di *target* del Piano Industriale sono state definite dal management del Gruppo nei modi e nei tempi compatibili con la normativa che disciplina la procedura dell'Amministrazione Straordinaria.

Per sua stessa natura, quindi, il Piano Industriale e i relativi *target* economico-finanziari contengono numerosi dati previsionali, quali stime, valutazioni, dichiarazioni e altre informazioni riguardanti eventi e circostanze future e incerte con particolare riguardo all'andamento economico-finanziario delle società del Gruppo, nonché alle ipotesi macroeconomiche sottostanti per le diverse realtà locali. Fattori endogeni ed esogeni alle società del Gruppo potrebbero determinare variazioni, anche significative, degli elementi e delle circostanze su cui tali previsioni ed informazioni si fondano ed incidere negativamente sull'attuazione del Piano Industriale nei termini e secondo le modalità attese.

Il Piano Industriale è stato sviluppato dal management del Gruppo, sia a livello delle singole realtà locali sia a livello centrale. In data 20 maggio 2004, A.T. Kearney - nominato come *advisor* industriale per la validazione del Piano Industriale - ha rilasciato alla società una *comfort letter* (cfr. Allegato 4.2) in cui si dichiara che: "A.T. Kearney ha verificato e validato che: i) il Piano Industriale è stato predisposto secondo una corretta impostazione metodologica e utilizza coerentemente le ipotesi e gli elementi necessari alla stesura del piano industriale e ii) i contenuti del Piano Industriale, incluse le azioni preventive e i target ivi indicati, appaiono ragionevoli e sostenibili". Inoltre, si allega l'*abstract* redatto da A.T. Kearney relativo al lavoro dalla stessa svolto (cfr. Allegato 4.3)

Successivamente il Gruppo Parmalat, sulla base delle risultanze dell'analisi di A.T. Kearney e di ulteriori elementi di valutazione in parte suggeriti da A.T. Kearney stessa, quali ad esempio l'ampliamento del perimetro di attività del Gruppo identificate come *core* (di cui dirà in seguito), ha finalizzato il Piano Industriale definitivo come dettagliatamente descritto nel presente Capitolo.

E' stato dato incarico a PricewaterhouseCoopers Corporate Finance ("**PwC**") di effettuare una analisi limitata, a livello di risultato operativo, delle proiezioni economiche, patrimoniali e finanziarie 2004 - 2007 relative a singole società del Gruppo appartenenti al perimetro "core", che rappresentano oltre il 90% del fatturato e dell'EBITDA del Piano Industriale. Nel corso dello svolgimento di tale lavoro, PwC ha trasferito al management di Parmalat i suoi commenti e le sue conclusioni che sono state adeguatamente tenute in considerazione nella predisposizione del Piano Industriale. Complessivamente PwC ha ritenuto che le assunzioni economiche ed i modelli patrimoniali e finanziari utilizzati dal management possano rappresentare una base ragionevole nella predisposizione del Piano Industriale.

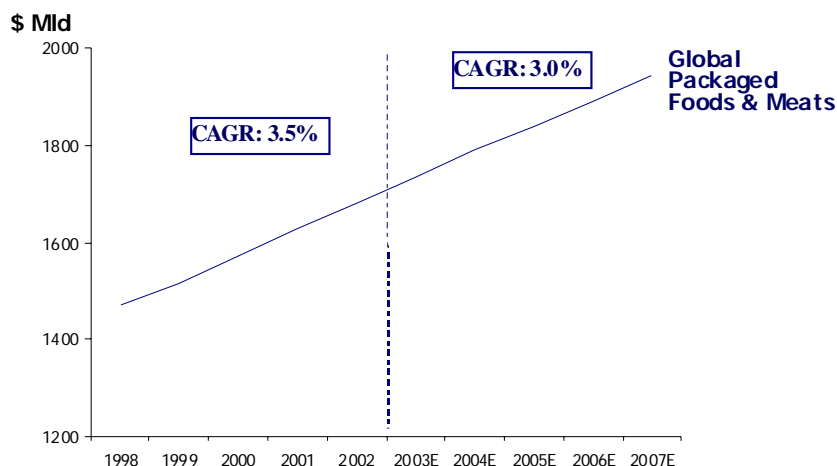
Salvo diversa indicazione, i dati storici (esercizi 2001, 2002 e 2003) si riferiscono a società operative nel settore *Food core* e *non-core*, come successivamente definite, e pertanto escludono le società finanziarie e le società operanti in settori correlati e nell'*entertainment* (cfr. paragrafo 4.1); i dati prospettici (esercizi 2004, 2005 e 2006) di riferimento sono stati sviluppati dal *management* del Gruppo.

4.3 Analisi del contesto competitivo del settore Food nel mondo e dei punti di forza e debolezza del Gruppo Parmalat

4.3.1 Il Mercato del Food nel Mondo

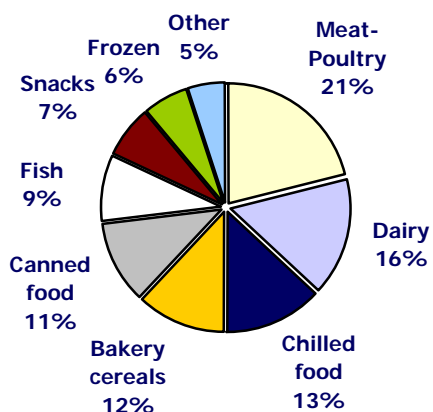
Il mercato globale del *Packaged Foods & Meats* nel 2002 era pari a circa USD 1.680 mld, in crescita del 3,4% rispetto al 2001 (Fonte: Datamonitor), e si caratterizza per essere un settore difensivo, poco sensibile ai cicli economici, maturo e con tassi di crescita medi (CAGR del 3,5% negli ultimi 4 anni). Va peraltro rilevato che nel settore ci sono ancora segmenti di nicchia, quali il *functional food* ad esempio, che offrono importanti opportunità e spazi di crescita.

CRESCITA STORICA E PROSPETTICA DEL MERCATO PACKAGED FOODS & MEATS

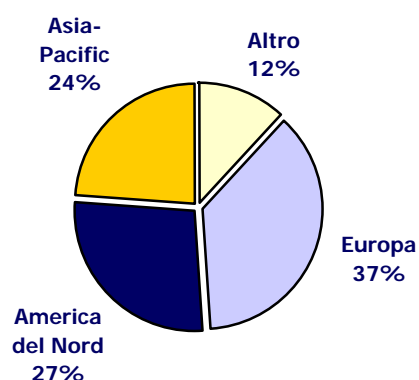


Fonte: Datamonitor

BREAKDOWN PER SEGMENTI DEL FATTURATO FOODS & MEATS 2002



BREAKDOWN PER AREA GEOGRAFICA DEL FATTURATO FOODS & MEATS 2002



Fonte: Datamonitor

Il mercato *Packaged Foods & Meats* è un mercato segmentato sia a livello di tipologia di prodotto che di area geografica. Il contesto competitivo varia in misura significativa a seconda dei segmenti e delle aree geografiche considerati: molto frammentato per il *liquid milk* e dominato da pochi *players* in alcuni segmenti specifici (i.e. *snacks* negli Stati Uniti). I principali *player* del mercato *Packaged Foods & Meats* nel 2002 erano Nestlé con una quota di mercato di circa il 3,9%, Kraft (3,0%), Conagra (2,5%) e Unilever (2,3%) (Fonte: Datamonitor).

I principali *drivers* del mercato *Packaged Foods & Meats* sono la crescita della popolazione mondiale e la crescita dell'economia (in termini di GDP) nonché l'aumento dei redditi pro-capite disponibili. Nei paesi più sviluppati, i mercati del *Packaged Food* sono molto maturi e caratterizzati da crescita

in volume limitate a fronte di crescite in valore generate principalmente dallo sviluppo di nuovi prodotti e da un *marketing/branding* innovativo. I principali *trend* e opportunità del mercato Food (Fonte: Reuters Business Insight Consumer Goods: Future Breakfast Solutions, 2002) sono i seguenti:

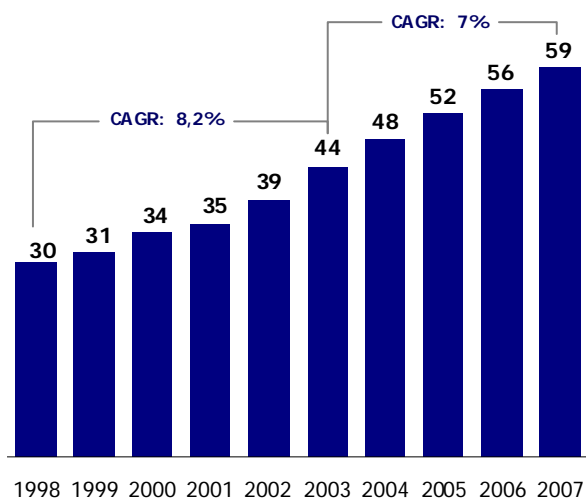
- equilibrio nutrizionale inteso come attenzione al controllo dell'eccesso di nutrienti nel mondo sviluppato (ad esempio la ricerca di prodotti *light*) od invece come contributo alle carenze di elementi vitali e complemento alle RDA (Razioni Giornaliere Raccomandate) soprattutto nei cosiddetti *developing markets*;
- bisogno di salute in termini di attenzione all'alimentazione come aiuto alla prevenzione;
- bisogno di servizio inteso come, ad esempio, velocità di preparazione, facilità di stoccaggio, efficacia dei sistemi di apertura e chiusura delle confezioni;
- bisogno di piacere gustativo in termini di ricchezza sensoriale dei prodotti (cremosità, aroma, colore);
- boom dei cosiddetti consumi "fuoricasa": ad esempio in Italia oggi quasi il 35% del totale del mercato Food è consumato "fuoricasa", con una previsione di forte crescita al 55% nel 2014 (Fonte: Nielsen/Istat).

Sulla base dell'analisi strategica effettuata, il Gruppo ha individuato i segmenti ad alto potenziale ove indirizzare prioritariamente la crescita per i prossimi anni: i) *Food minus*: alimenti alleggeriti in contenuto di grassi, proteine, sodio, zuccheri e ii) *Functional Foods*: alimenti derivanti da materie prime note per il corretto contributo nutrizionale (frutta, latte, grano, soia) integrati con ingredienti funzionali al miglioramento complessivo del benessere personale (vitamine, minerali, anti-ossidanti), unitamente alla focalizzazione su tipologie di prodotti *ad hoc* in funzione delle esigenze dei consumatori a livello locale.

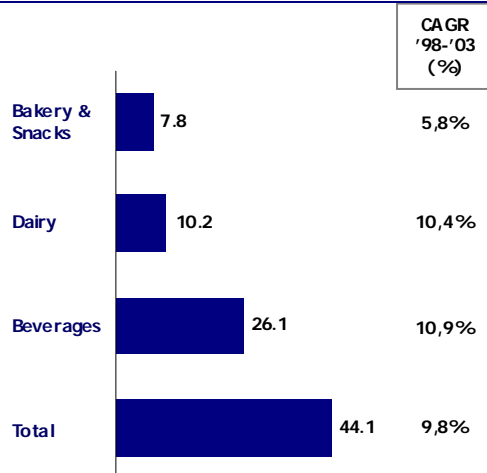
Il mercato del *functional food* pari a circa USD 44 mld nel 2003 (Fonte: Datamonitor), presenta tassi di crescita superiori al mercato *Packaged Food & Meats*.

I segmenti *Dairy* e *Beverage*, sui quali opera il Gruppo, costituiscono i segmenti più dinamici di questo mercato, con un CAGR 1998-2003 superiore al 10%.

**MERCATO FUNCTIONAL FOOD
MONDIALE
FATTURATO IN MLD US\$**



**FATTURATO 2003 SEGMENTI
MERCATO FUNCTIONAL FOOD
MONDIALE IN MLD US\$**

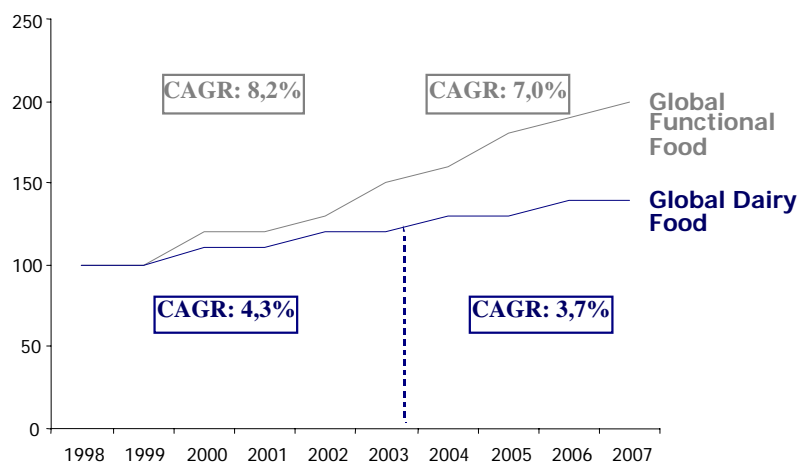


Fonte: Datamonitor, elaborazione: A.T. Kearney

4.3.1.1 Il Mercato Dairy

Il mercato del Dairy ("**Dairy**") costituisce il maggiore segmento del mercato *Packaged Foods & Meats* dopo il mercato *Meat-Poultry* con un valore nel 2002 pari a circa USD 270 mld (Fonte: Datamonitor). I principali segmenti del settore Dairy sono i seguenti: latte (fresco pastorizzato, uht, esl, polvere, condensato), panna, condimenti bianchi base panna, yogurt, dessert base latte, burro, formaggi. Il Gruppo Parmalat intende condividere la propria presenza sul mercato Dairy con un focus maggiore sui prodotti ad alto valore aggiunto quali lattini aromatizzati e/o integrati con sostanze benefiche e il *functional dairy* (yogurt e prodotti probiotici, condimenti bianchi base panna, formaggi light, modern cheese, desserts light) che offrono margini e tassi di crescita più elevati.

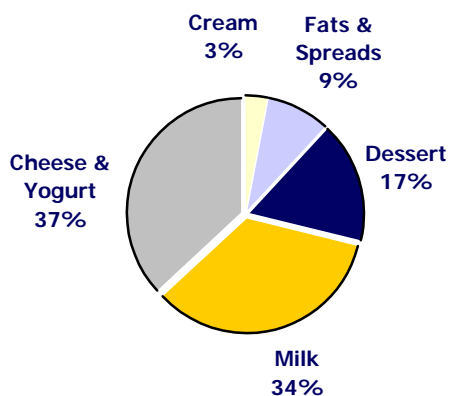
CRESCITA STORICA E PROSPETTICA DEL MERCATO DAIRY FOOD E GLOBAL FUNCTIONAL FOOD



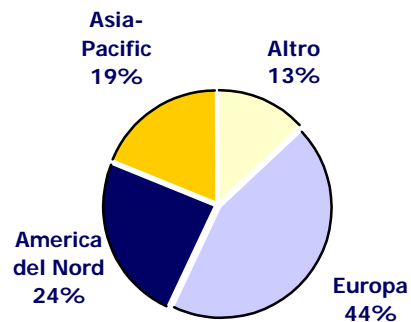
Fonte: Datamonitor, elaborazione: A.T. Kearney

Nota: Ribasato su 100 (1998)

BREAKDOWN PER SEGMENTI DEL FATTURATO DAIRY FOOD 2003



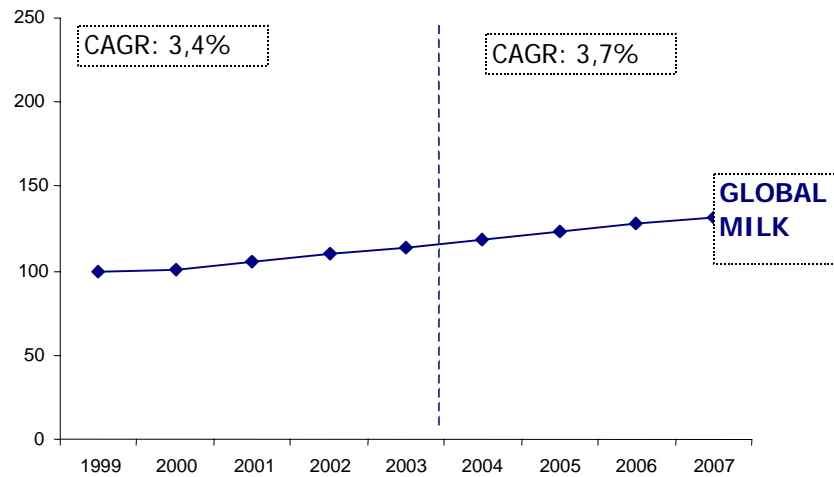
BREAKDOWN PER AREA GEOGRAFICA DEL FATTURATO DAIRY FOODS 2003



Fonte: Datamonitor, elaborazione: A.T. Kearney

Il segmento latte, che si suddivide nelle categorie condensato, polvere e liquid milk, è pari a USD 92 mld (Fonte: Datamonitor) e presenta un CAGR 1999-2003 pari a 3,4%.

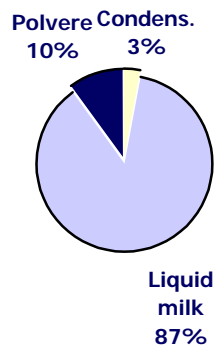
CRESCITA STORICA E PROSPETTICA DEL MERCATO GLOBAL MILK



Fonte: Datamonitor, elaborazione: A.T. Kearney

Nota: Ribasato su 100 (1999)

BREAKDOWN PER SEGMENTI DEL GLOBAL MILK 2003



Fonte: Datamonitor, elaborazione: A.T. Kearney

Il segmento *fresh Dairy yogurt, drinking yogurt, flavoured yogurt e probiotic yogurt* è pari a USD 28,7 mld e presenta un CAGR 1999-2003 pari a 6,4% (Fonte: Datamonitor).

La presenza di significative rendite di posizione consente ai principali player del settore di garantirsi margini elevati. Il mercato del *fresh Dairy* è un mercato frammentato con solo 5 player con quote di mercato superiore al 3%: Danone (18%), Yoplait – Sodiaal (6%), Nestlé (5%), Muller (3%) e Yakult (3%) (Fonte: brokers' report/ Euromonitor).

4.3.1.2 Il mercato del Beverage

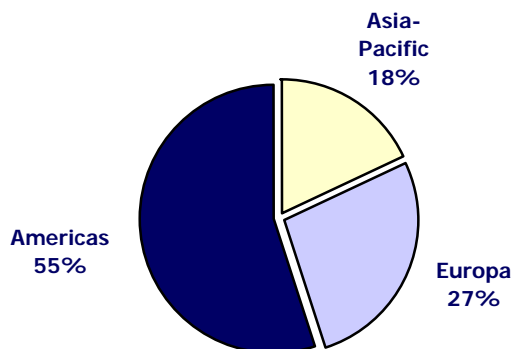
Il mercato mondiale del *soft drinks* è pari a circa USD 306 mld. Il segmento delle bevande frutta, sul quale il Gruppo intende ulteriormente svilupparsi, è pari a circa USD 60 mld e presenta tassi di crescita superiori a quelli del mercato *soft drinks*.

GLOBAL SOFT DRINK MARKET 2003 USD MLD PER CATEGORIA DI PRODOTTO

Total	306
New Ages Beverages	32
Sports & energy drinks	12
Fruit Juices	60
Carbonates	144
Water	58

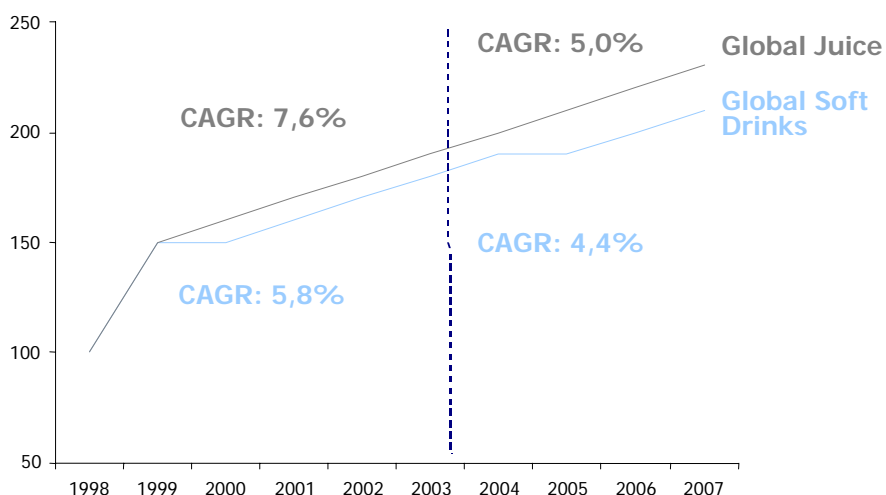
Fonte: Datamonitor, elaborazione A.T. Kearney

BREAKDOWN PER AREA GEOGRAFICA DEL BEVERAGE 2003



Fonte: Datamonitor, elaborazione A.T. Kearney

CRESCITA STORICA E PROSPETTICA DEI SOFT DRINKS E DEI SUCCHI



Fonte: Datamonitor, **elaborazione A.T. Kearney**

Nota: Ribasato su 100 (1998)

4.3.2. Il Gruppo Parmalat nel mercato del Food: analisi dei punti di forza e debolezza

Il Gruppo Parmalat nella configurazione al 31 dicembre 2003 è un gruppo di medie dimensioni, con un fatturato di circa 5,6 mld di Euro (Fonte: Parmalat), altamente diversificato per area geografica (con società operative presenti in 32 paesi nei 5 continenti), nonché per categorie di prodotto (*Dairy, fruit beverages, bakery, water, tomato*, altri) e per marchi utilizzati (circa 130). Il Gruppo, pur essendo quindi parificabile ad una multinazionale per estensione geografica e portafoglio prodotti, non è tuttavia in grado di competere con i grandi *player* del mercato Food a causa della

limitata scala dimensionale e dello scarso coordinamento organizzativo. Al tempo stesso non è definibile come un grande gruppo regionale data la limitata focalizzazione in prodotti/mercati selezionati. Il Gruppo si è caratterizzato storicamente per una mancanza strutturale di funzioni di coordinamento centrale e di relativi piani di intervento. Ne consegue, che il percorso di crescita seguito negli ultimi quindici anni ha portato allo sviluppo di una struttura di costi pesante e altamente inefficiente con: i) elevato numero di siti produttivi (132) e conseguente significativa duplicazione di tecnologie, ii) elevato numero di addetti (oltre 32.000) e iii) eccessiva frammentazione dell'offerta, con oltre 10.000 *item* di prodotto e ricette.

Tali peculiarità hanno portato alla creazione e consolidamento di un Gruppo alimentare con redditività operativa sotto i *benchmark* del settore, con un EBITDA particolarmente contenuto (circa 3%), con capacità di generare *cash flow* sensibilmente inferiore rispetto ai *comparable* e presente in numerosi paesi/aree geografiche instabili, soggetti a forti rischi in termini di politica macro-economica (es. Brasile, Argentina). A fronte dei punti di debolezza evidenziati il Gruppo presenta tuttavia importanti punti di forza:

- Gruppo alimentare con solidi fondamentali di *business*: il Gruppo detiene posizioni di *leadership* in categorie di prodotto significative e in mercati di rilievo (per bacino di utenza, potenziale, prospettive di crescita e redditività procapite).

In particolare, il Gruppo:

- è tra i principali leader a livello globale nel mercato del latte uht;
- è tra i principali leader a livello globale nel segmento dei latti funzionali.

- Innovazione tecnologica: il Gruppo è stato in grado di sviluppare e di dotarsi di tecnologie '*leading-edge*' nei segmenti trainanti della crescita del mercato Food.

In particolare gli importanti vantaggi tecnologici sviluppati rispetto ai *competitors* sono individuabili in:

- Leading-edge: latte uht (es.: infusione), latte esl (microfiltrazione), latti funzionali (Zymil, lactose-free, calcium plus, omega3, fibresse, nuovi sviluppi, e.g. anti-ossidanti), bevande frutta da succo fresco, bevande frutta funzionali (*active drink, breakfast, top*), condimenti bianchi base panna;
- Parity to Leaders: yogurt, yogurt probiotici, dessert light, formaggi freschi funzionali (light e con integrazione funzionale).

- Notorietà dei marchi: il Gruppo ha saputo sviluppare marchi forti per notorietà, profilo di immagine e potenziale di sviluppo, con progressivo consolidamento su scala mondiale dei marchi propri di origine nazionale "Parmalat" e "Santàl" che oggi rappresentano più del 30% del fatturato consolidato. Oggi il marchio Parmalat è il 2° *brand franchise* a livello mondiale nel mercato Food.

Brand Franchise	N° Regioni	N° Paesi	N° Categorie
1. Nestlè	5	50	17
2. Parmalat	5	32	12
3. Weight Watchers	4	18	12
4. Heinz	5	48	11
5. Kraft	5	44	8
6. Mc Cain	5	50	6

Fonte : ACNielsen Global Services, January 2003

- Fatturato concentrato in paesi con presenza consolidata del Gruppo: il percorso di crescita è stato caratterizzato dall'ingresso in paesi sviluppati dove sono state raggiunte posizioni di mercato forti in segmenti ad alto valore aggiunto ed in linea con i principali *trend* di sviluppo a livello mondiale. In particolare il Gruppo ha raggiunto posizioni di mercato significative in:
 - **Italia** (27% fatturato tot.): 4° gruppo alimentare, *leadership* nel mercato latte (Fresco, Esl, Uht, Funzionali), marca *leader* a valore nel mercato bevande frutta (Santà), *leadership* nel mercato condimenti base panna (Chef), con un EBITDA *margin* totale del 3,5%;
 - **Canada** (20% fatturato tot.): è tra i primi 2 gruppi alimentari Dairy, primo nel mercato del latte a livello nazionale, leader nel burro e nella panna pastorizzata, con posizioni forti anche nei mercati yogurt, formaggi snack, bevande soia, con un EBITDA *margin* totale del 5,7%;
 - **Australia** (7% fatturato tot.): 1° Gruppo nel mercato del latte pastorizzato, 2° nell'UHT e nella panna con un EBITDA *margin* totale dell'8,7%;
 - **Africa** (4% fatturato tot.): *leader* nel mercato del latte uht, del formaggio e del burro, 2° nei mercati yogurt, latte aromatizzato e dessert con un EBITDA *margin* totale del 9,8%;
 - **Venezuela** (3% fatturato tot.): leader nei mercati succhi, yogurt, latte condensato, latte fermentato, formaggi e 2° nel latte in polvere e pastorizzato con un EBITDA *margin* totale del 10,5%.
- Presenza in paesi con potenziale di sviluppo futuro per il Gruppo: forte presidio delle posizioni di leadership nelle Categorie principali per il Gruppo (per importanza dei marchi, per redditività generata) nei seguenti paesi:
 - Penisola Iberica (Spagna, Portogallo);
 - Est Europa (Russia, Romaniaa);
 - Colombia, Cuba e Nicaragua.

4.4 Analisi degli indicatori economico-finanziari delle società operative del Gruppo Parmalat nella configurazione ante-ristrutturazione

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Nel 2003 il fatturato consolidato generato dalle società operative nel settore *Food* del Gruppo Parmalat è stato di circa Euro 5.626 mln, con un decremento di 578 mln di Euro rispetto al 2002 (-9,3%). L'andamento del fatturato è stato influenzato principalmente dai seguenti fattori:

- riduzione dei volumi di vendita pari al 3,1%;
- svalutazione nei confronti dell'Euro di alcune valute in cui operano le società del Gruppo, principalmente quelle del Sud America e del dollaro statunitense. Il cambio medio di tali valute nel corso dell'esercizio 2003 ha infatti registrato, rispetto al corrispondente periodo dell'esercizio precedente, un notevole deprezzamento verso l'Euro.

I principali risultati consolidati per l'esercizio 2003 e il confronto con i risultati 2002 sono sintetizzati nella seguente tabella:

(Euro mln)	2002		2003	
		%		%
Net Sales	6.204	100,0%	5.626	100%
EBITDA	173	2,8%	145	2,6%
EBITA	(23)	n.s.	(28)	n.s.

Fonte: Parmalat

Le aree geografiche che nel 2003 hanno maggiormente contribuito alla generazione di fatturato sono il Nord America (38% del totale) e l'Italia (27%), che unitamente all'area dell'America del Sud, contribuiscono per l'80% circa del fatturato totale. La seguente tabella indica la ripartizione dei ricavi consolidati delle vendite e delle prestazioni negli ultimi due anni per area geografica:

(Euro mln)	2002		2003	
		%		%
Italia	1.518	24,5%	1.496	26,6%
Europa escl. Italia	596	9,6%	541	9,6%
Nord America	2.453	39,5%	2.116	37,6%
Sud America	1.075	17,3%	846	15,0%
Australia & Asia	383	6,2%	400	7,1%
Africa	178	2,9%	228	4,1%
Totale	6.204	100,0 %	5.626	100,0%

Fonte: Parmalat

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Il fatturato è stato generato essenzialmente dalla produzione e vendita di prodotti a base di latte, pari al 56% circa del fatturato consolidato (in diminuzione del 9%) e dalla produzione e vendita di prodotti fresco (principalmente yogurt e dessert), pari al 23% circa del fatturato consolidato (in diminuzione dell'8%). I prodotti vegetali hanno rappresentato il 9% (in crescita del 3%) e i prodotti da forno hanno rappresentato l'8% (in diminuzione del 24%). La seguente tabella indica la ripartizione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni negli ultimi due anni per settore di attività:

(Euro mln)	2002		2003	
		%		%
Latte	3.471	55,9%	3.159	56,2%
Fresco (Yogurt, dessert)	1.432	23,1%	1.321	23,5%
Vegetale	517	8,3%	531	9,4%
Prodotti da forno	575	9,3%	437	7,8%
Acqua	12	0,2%	10	0,2%
Altro	197	3,2%	168	3,0%
Totale	6.204	100,0%	5.626	100,0%

Fonte: Parmalat

La seguente tabella riassume la ripartizione dei ricavi e del margine EBITDA negli ultimi due anni (per società operante in Italia e per area geografica per i paesi esteri):

Sintesi Dati Economici del Gruppo (Euro mln)	2002				2003				
	Sales	% su totale	EBITDA	EBITDA Margin (%)	Sales	% su totale	EBITDA	EBITDA Margin (%)	Var. Sales (%)
Parmalat S.p.A.	662	10,2%	4	0,5%	699	11,9%	20	3,0%	5,5%
Eurolat	473	7,3%	9	2,0%	427	7,3%	(2)	-0,5%	-9,7%
C. Latte Roma	120	1,9%	7	5,7%	130	2,2%	13	10,2%	8,4%
Lactis	89	1,4%	5	5,9%	88	1,5%	6	6,5%	-1,0%
Latte Sole	69	1,1%	3	4,9%	68	1,2%	3	4,8%	-2,0%
Boschi L. & F.	142	2,2%	9	6,1%	149	2,5%	13	8,5%	5,2%
Panna Elena – Latte Centallo	47	0,7%	(1)	-1,1%	38	0,7%	1	1,6%	-18,6%
Italcheese	29	0,4%	0	0,3%	29	0,5%	0	1,3%	0,9%
Emmegi	19	0,3%	1	3,4%	17	0,3%	(1)	-4,1%	-12,8%
Giglio	26	0,4%	(1)	-3,0%	-	-	-	-	-
Streglio	10	0,1%	(0)	-0,7%	10	0,2%	(1)	-7,3%	-1,4%
Italia aggregato	1.686	26,0%	36	2,2%	1.655	28,2%	52	3,2%	-1,9%
Elisioni	(168)				(159)				
Italia consolidato	1.518	24,5%	36	2,4%	1.496	26,6%	52	3,5%	-1,5%
Europa									
Spagna	229	3,5%	22	9,4%	228	3,9%	20	8,9%	-0,4%
Portogallo (incluse FIT e Italagro)	144	2,2%	18	12,5%	140	2,3%	13	9,3%	-2,9%
Russia	31	0,5%	3	10,1%	30	0,5%	4	12,2%	-0,9%
Romania	7	0,1%	1	9,1%	8	0,1%	1	17,0%	15,3%
UK	93	1,4%	(2)	-2,1%	66	1,1%	(5)	-7,5%	-28,5%
Ungheria	70	1,1%	(3)	-3,8%	53	0,9%	(4)	-6,6%	-23,7%
Germania	56	0,9%	3	5,4%	48	0,8%	3	5,5%	-13,8%
Slovacchia	1	0,0%	0	4,6%	1	0,2%	(0)	-0,1%	-38,1%
Francia	24	0,4%	(5)	-19,1%	16	0,3%	(1)	-8,2%	-32,9%
Europa ex. Italia aggr.	654	10,1%	37	5,6%	591	10,1%	31	5,2%	-9,7%
Elisioni	(58)				(50)				
Europa ex. Italia cons.	596	9,6%	37	6,1%	541	9,6%	31	5,7%	-9,2%
Nord e Centro America									
Dairy Canada	1.268	19,5%	85	6,7%	1.172	20,0%	67	5,7%	-7,6%
Esker Water	0	0,0%	(3)	n.s.	3	0,1%	(15)	n.s.	n.s.
Dairy US	590	9,1%	16	2,7%	489	8,3%	11	2,1%	-17,0%
Bakery Nord America	456	7,0%	(14)	-3,2%	339	5,8%	(12)	-3,5%	-25,7%
Messico	66	1,0%	2	2,6%	54	0,9%	2	3,1%	-18,4%
Nicaragua	39	0,6%	6	15,2%	31	0,5%	2	4,8%	-19,8%
Cuba	5	0,1%	1	25,9%	4	0,1%	2	42,4%	-21,5%
Rep. Dominicana	29	0,5%	3	11,1%	24	0,4%	2	6,8%	-17,5%
Nord e Centro America aggregato	2.453	37,8%	96	3,9%	2.116	36,1%	57	2,7%	-13,7%
Elisioni	-				-				
Nord e Centro America Consolidato	2.453	39,5%	96	3,9%	2.116	37,6%	57	2,7%	-13,7%
Sud America									
Venezuela	266	4,1%	24	9,2%	198	3,4%	21	10,5%	-25,4%
Colombia	107	1,6%	8	7,5%	79	1,3%	7	8,8%	-26,4%
Brasile	580	8,9%	(23)	-3,9%	449	7,7%	(24)	-5,3%	-22,6%
Argentina	52	0,8%	(6)	-10,8%	40	0,7%	(8)	-20,0%	-23,7%
Cile	46	0,7%	(4)	-9,3%	41	0,7%	(3)	-6,1%	-9,8%
Uruguay	42	0,6%	0	0,8%	32	0,6%	(0)	-0,9%	-22,4%
Ecuador	18	0,3%	1	7,4%	14	0,2%	1	4,8%	-24,3%
Paraguay	6	0,1%	(0)	-2,2%	7	0,1%	1	7,8%	16,3%
Sud America aggregato	1.117	17,2%	1	0,1%	861	14,7%	(6)	-0,7%	-22,9%
Elisioni	(42)				(15)				
Sud America consol.	1.075	17,3%	1	0,1%	846	15,0%	(6)	-0,7%	-21,3%

Altri Paesi									
Australia	361	5,6%	29	8,1%	381	6,5%	33	8,7%	5,5%
Africa	178	2,7%	17	9,6%	228	3,9%	22	9,8%	28,1%
Asia	39	0,6%	(5)	-13,9%	35	0,6%	(5)	-14,7%	-12,2%
Altri Paesi aggregato	579	8,9%	41	7,1%	644	11,0%	51	7,9%	11,3%
Elisioni	(17)				(17)				
Altri Paesi consol.	561	9,1%	41	7,3%	627	11,1%	51	8,1%	11,7%
Costi di Holding*			(39)				(40)		
Totale Aggregato	6.489	100%	173	2,7%	5.867	100%	145	2,5%	-9,6%
Totale Elisioni	(286)				(242)				
Totale Consolidato	6.204	100%	173	2,8%	5.626	100%	145	2,6%	-9,3%

(*) Nel 2002 e 2003 tali costi includevano anche costi non direttamente correlati all'esercizio dell'impresa

Fonte: Parmalat

Il margine operativo lordo nel 2003 è stato di circa Euro 145 mln, pari al 2,6% del fatturato netto, con un decremento di 28 mln di Euro rispetto al 2002 (-16,2%). I paesi a maggiore marginalità nel 2003 sono costituiti da: Romania (17,0%), Russia (12,2%), Portogallo (9,3%) e Venezuela (10,5%).

4.5 Missione e Scelte Strategiche del nuovo Gruppo Parmalat

4.5.1 Mission Statement ed Obiettivi di Business

La definizione della strategia del nuovo Gruppo Parmalat è stata basata sull'identificazione di una chiara missione a livello globale. Sulla base della stessa sono stati successivamente identificati gli obiettivi raggiungibili nel medio termine, nonché il perimetro del *core business*, con selezione delle categorie di prodotto, dei marchi, dei paesi e delle società operative della nuova Parmalat coerentemente con la missione definita.

La nuova Parmalat intende consolidare la propria posizione di *player* primario a livello nazionale e globale; la *mission* del Gruppo Parmalat è identificata in:

"Parmalat sarà un gruppo alimentare italiano a strategia multinazionale al servizio del benessere dei suoi consumatori nel mondo, il cui obiettivo finale è la creazione di valore per tutti i propri azionisti nel rispetto dell'etica degli affari e l'assolvimento di una funzione sociale, contribuendo alla crescita professionale dei dipendenti e collaboratori e trasferendo elementi di progresso economico e civile alle Comunità in cui opera.

Vogliamo affermare Parmalat come uno dei principali operatori mondiali nel settore degli "alimenti funzionali ad alto valore aggiunto" per la corretta nutrizione ed il benessere dei consumatori, raggiungendo un'importante leadership in alcune selezionate categorie di prodotto ed alcuni paesi ad elevato potenziale per il Gruppo.

Le categorie chiave per il Gruppo saranno il Latte con i suoi derivati e le Bevande Frutta, alimenti di valore insostituibile nell'alimentazione quotidiana".

La produzione verrà focalizzata su prodotti ad alto valore aggiunto cosiddetti "funzionali" per il benessere dei consumatori, cioè che hanno specifiche funzioni oltre a quelle intrinseche di un prodotto alimentare (i "latte funzionali" ad esempio contengono sostanze che attribuiscono al

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

prodotto funzioni specifiche, come l'anti-invecchiamento, l'alta digeribilità, la prevenzione di malattie cardiovascolari o altre ancora). Il *target* di consumatori è identificato nella famiglia (anziani, adulti e bambini). Il Gruppo intende raggiungere posizioni di leadership focalizzandosi su un numero limitato di categorie di prodotto (fluid/beverages e fresh Dairy funzionale) e di aree geografiche caratterizzate da mercati in grado di sostenere i piani di sviluppo ipotizzati.

Il Piano Industriale predisposto si compone di due fasi distinte:

- adeguamento della struttura di Gruppo al modello di *business* identificato, attraverso la riduzione del numero di società operative e la semplificazione del portafoglio marchi e prodotti;
- revisione della strategia di sviluppo delle singole società, identificazione di aree di intervento e implementazione di una serie di misure di riorganizzazione e coordinamento al fine di migliorare l'efficienza globale.

Il *management* ritiene che la definizione del modello di *business* e l'implementazione degli interventi individuati per i prossimi tre anni (2004-2006), riportati in dettaglio nei successivi paragrafi, determineranno i seguenti risultati:

- accelerazione della crescita del Gruppo a livello di ricavi consolidati tra 2003 e 2006;
- crescita della redditività operativa lorda (margine EBITDA), dal 2,6% del 2003 all'11,0% del 2006.

La seguente tabella mostra la crescita della redditività operativa lorda nelle due specifiche fasi:

Sintesi Fasi del Piano (Euro mln)	2003	Fase 1 Proforma 2003 core	Fase 2 2006
Sales	5.626	3.799	3.977
EBITDA	145	220	437
EBITDA Margin (%)	2,6%	5,8%	11,0%

Fonte: Parmalat

In particolare l'incremento di redditività dal 2,6% al 5,8% nel 2003 è dovuto esclusivamente alla ridefinizione del perimetro di consolidamento attraverso l'esclusione di numerose società operative ritenute *non-core* (società nella maggior parte dei casi in perdita a livello operativo e che dovrebbero essere dismesse nei prossimi mesi, cfr. paragrafo 4.8).

L'incremento dal 5,8% (nel 2003) all'11,0% (nel 2006) di margine dovrebbe essere invece generato dal focus sulla crescita del fatturato che sarà perseguita a livello locale dalle singole società operative e da interventi specifici di efficientamento sia nelle varie aree geografiche che in modo più significativo a livello di capogruppo.

4.5.2 Scelte strategiche: la definizione del *core business*

Coerentemente con la missione identificata e la necessità di gestire in modo più efficiente le attività del Gruppo Parmalat, si è proceduto ad una selezione delle attività e paesi *core*. Le scelte compiute sono state dettate dai seguenti criteri:

- requisiti di **performance economico-finanziaria** delle società/paesi;
- adeguatezza dei **mercati** alla strategia di Gruppo;
- coerenza dei **prodotti**/linee di *business* con la missione di Gruppo;
- razionalizzazione del portafoglio **marchi**.

I mercati

Da un punto di vista geografico si è deciso di restringere la presenza del Gruppo Parmalat ad un numero limitato di mercati caratterizzati da:

- interessante potenziale di crescita;
- forza relativa dei marchi Parmalat e Santal;
- scenari di sviluppo macro-economici dei paesi;
- forza dei marchi in termini di posizioni sui mercati, notorietà e profilo d'immagine.

Il portafoglio prodotti

Il portafoglio prodotti è stato oggetto di una profonda revisione, che dovrebbe permettere di focalizzare la produzione su **categorie di prodotto** ritenute *core* per il Gruppo Parmalat, coerenti cioè con la strategia di Gruppo orientata alla focalizzazione su prodotti ad alto valore aggiunto per il benessere dei consumatori.

Le categorie identificate sono essenzialmente le bevande a base latte e frutta e i derivati del latte con spiccate caratteristiche funzionali:

I. Bevande

- latte: *leadership* in tutti segmenti ad alto valore aggiunto (fresco, extended shelf life (ESL), Lunga Conservazione (UHT), funzionali);
- bevande frutta

II. Fresh Dairy funzionale (derivati del latte "funzionali")

- yogurt e prodotti probiotici;
- condimenti bianchi base panna, formaggi light (modern cheese), desserts light.

Il portafoglio marchi

La crescita del Gruppo Parmalat negli ultimi decenni, avvenuta principalmente attraverso acquisizioni, e la mancanza di coordinamento a livello centrale, ha comportato un proliferare di marchi più o meno forti ma di scarso interesse strategico per il Gruppo Parmalat.

In ottica di ridefinizione del *business*, si è proceduto quindi ad una profonda razionalizzazione del portafoglio a disposizione del Gruppo Parmalat: pertanto attraverso una progressiva focalizzazione su marchi ritenuti *core* il gruppo si pone l'obiettivo di ridurre il numero di marche presenti sul mercato da oltre 130 a circa 30.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Il Gruppo Parmalat ha recentemente lanciato una ricerca quantitativa (Brand Awareness 2004, Ipsos Explorer Omnibus Multi - Country) utile alla selezione finale e alla definizione del valore dei marchi.

In base al ruolo nella strategia del Gruppo le marche rimanenti possono essere classificate in tre gruppi:

- **Marchi "Globali"**, caratterizzati da presenza in tutti i paesi *core*, rappresentano il cuore della strategia di sviluppo redditizio del Gruppo Parmalat
 - **Parmalat**: la "*company flag*" nel mercato del latte e dei derivati funzionali;
 - **Santàl**: la marca del Gruppo per la crescita nel mercato delle bevande frutta.
- **Marchi "Internazionali"**, caratterizzati da presenza regionale forte, future opportunità di sviluppo internazionali in mercati/segmenti ad alto valore aggiunto nel *core business*:
 - **Chef** (utilizzato per condimenti a base Panna), **Kyr** (prodotti Dairy probiotici), **Sensational Soy/Soy Life** (segmento delle bevande a base soia), **Ice Break/Rush** (pionieri nello sviluppo di bevande a base latte alternative di benessere ai tradizionali soft drinks);
 - Progetti Innovazione: **Jeunesse** (una gamma di prodotti *cross-category* a base di sostanze anti-ossidanti per la prevenzione dell'invecchiamento cellulare).
- **"Gioielli Locali"**, marche molto forti localmente per posizioni di mercato, notorietà e profilo d'immagine, redditività e sostenibilità per il Gruppo; rappresenteranno una fondamentale risorsa in termini di potenziale generazione di cassa per lo sviluppo dei Marchi Globali ed Internazionali. A titolo esemplificativo, sono:
 - Italia: Berna, Centrale Latte Roma, Lactis, Sole;
 - Spagna: Clesa, Cacaolat, Royne;
 - Portogallo: Ucal;
 - Canada: Astro, Lactantia, Black Diamond, Cheestings;
 - Australia: Pauls, Vaalia, PhysiCAL;
 - Africa: Simonsberg, Melrose, Bonnita;
 - SudAmerica: Frica, La Campiña.

Il marchio Parmalat firmerà sempre più i lanci di nuovi prodotti in segmenti ad alto valore aggiunto e accompagnerà, in maniera graduale e sempre come ruolo di firma, i marchi a maggiore potenziale a livello locale, caratterizzati da una percezione d'immagine elevata e radicata nel territorio. Inoltre, il marchio Parmalat potrà costituire un'opportunità, da valutare caso per caso, di rilanciare e riposizionare verso l'alto marchi ad oggi deboli e/o sottoperformanti.

Definizione del Perimetro

Sulla base della selezione effettuata, il perimetro del nuovo Gruppo in termini di società / paesi *core* sarà:

- **Italia** (con le società operative Parmalat S.p.A., Eurolat S.p.A., , Centrale del Latte di Roma S.p.A., Lactis S.p.A., Latte Sole S.p.A., , Boschi L. & F. S.p.A., Panna Elena CPC S.r.l., Newco S.r.l., Parmengineering S.r.l. e Centro Latte Centallo S.r.l.);
- **Europa:** Spagna, Portogallo, Russia e Romania;
- **Canada;**
- **Australia;**
- **Sud Africa** (ed attività in Zambia, Swaziland, Mozambico e Botswana);
- **Latin America:** Venezuela, Colombia, Cuba e Nicaragua. La presenza nell'area dell'America Latina, storicamente ad elevata complessità e rischio per il Gruppo, verrebbe pertanto sostanzialmente ridotta con presenza solo in alcuni paesi a forte leadership nelle categorie chiave (latte e Dairy), caratterizzate dai marchi più forti (Parmalat e Santà) e ad elevata redditività attuale e prospettica. La strategia complessiva nella regione sarà comunque oggetto di ulteriore verifica nel corso dell'attuazione del Piano Industriale.

4.5.3 Il Gruppo Parmalat: indicatori di *business* post scelte strategiche

La definizione del perimetro *core* del Gruppo Parmalat determina un assetto profondamente diverso, con la creazione di un Gruppo dalle dimensioni ridotte, multinazionale, focalizzato su categorie di prodotto in crescita ed alto valore aggiunto, presente con un minor numero di marchi più forti e più facilmente gestibile a livello centrale.

La redditività del Gruppo Parmalat migliora con la focalizzazione sul solo *core business* portandosi al 5,8% in termini di margine operativo lordo, pur rimanendo al di sotto dei *benchmarks* dei principali concorrenti del settore. La tabella seguente mostra una sintesi dell'analisi di alcuni indicatori di *business* utili per confrontare l'assetto del Gruppo Parmalat alla luce della selezione dei paesi e delle società operative *core*.

	2003 GRUPPO CONSOLIDATO	2003 GRUPPO CORE Proforma (*)
Net Sales (Euro mln)	5.626	3.799
EBITDA (Euro mln)	145	220
% Margine EBITDA	2,6%	5,8%
N° Paesi	32	12
N° Società operative	46	20
N° Marche	130	95
N° Siti produttivi	132	81
N° Dipendenti	32.292	16.970

(*) I dati indicati sono a titolo esemplificativo e si riferiscono alle sole attività core sulla base delle informazioni relative all'esercizio 2003 e non coincidenti con i dati pro-forma dell' Assuntore di cui al successivo Capitolo VI, in quanto afferenti ad un diverso perimetro.

Fonte: Parmalat

Il Gruppo Parmalat, risultato della selezione dei paesi *core*, mostra un fatturato netto pro-forma 2003 di circa Euro 3,8 mld, che nella tabella seguente si confronta con il 2002 (a parità di perimetro).

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Sintesi Dati Economici del Gruppo Core (Euro mln)	2002				2003				2003/2002
	Sales	% sul Totale	EBITDA	EBITDA Margin (%)	Sales	% sul Totale	EBITDA	EBITDA Margin (%)	Variazione Sales (%)
Italia									
Parmalat S.p.A.	557	13,6%	24	4,3%	584	14,8%	36	6,2%	4,8%
Eurolat	473	11,6%	9	2,0%	427	10,8%	(2)	-0,5%	-9,7%
C. Latte Roma	120	2,9%	7	5,7%	130	3,3%	13	10,2%	8,4%
Lactis	89	2,2%	5	5,9%	88	2,2%	6	6,5%	-1,0%
Latte Sole	69	1,7%	3	4,9%	68	1,7%	3	4,8%	-2,0%
Boschi L. & F.	142	3,5%	9	6,1%	149	3,8%	13	8,5%	5,2%
Panna Elena – Latte Centallo	47	1,1%	(1)	-1,1%	38	1,0%	1	1,6%	-18,6%
Totale Italia	1.497	36,6%	57	3,8%	1.484	37,6%	70	4,7%	-0,8%
Europa									
Spagna	229	5,6%	22	9,4%	228	5,8%	20	8,9%	-0,4%
Portogallo (escluse FIT e Italagro)	104	2,5%	14	13,5%	100	2,5%	11	10,8%	-3,8%
Russia	31	0,8%	3	10,1%	30	0,8%	4	12,2%	-0,9%
Romania	7	0,2%	1	9,1%	8	0,2%	1	17,0%	15,3%
Totale Europa ex. Italia	371	9,1%	39	10,6%	367	9,3%	36	9,8%	-1,3%
Totale Europa	1.868	45,6%	96	5,1%	1.851	46,9%	106	5,7%	-1,0%
Nord e Centro America									
Dairy Canada	1.268	31,0%	85	6,7%	1.172	29,7%	67	5,7%	-7,6%
Nicaragua	39	1,0%	6	15,2%	31	0,8%	2	4,8%	-19,8%
Cuba	5	0,1%	1	25,9%	4	0,1%	2	42,4%	-21,5%
Totale Nord e Centro America	1.312	32,1%	92	7,0%	1.207	30,6%	71	5,8%	-8,0%
Sud America									
Venezuela	266	6,5%	24	9,2%	198	5,0%	21	10,5%	-25,4%
Colombia	107	2,6%	8	7,5%	79	2,0%	7	8,8%	-26,4%
Totale Sud America	372	9,1%	32	8,7%	277	7,0%	28	10,0%	-25,6%
Altri Paesi									
Australia	361	8,8%	29	8,1%	381	9,7%	33	8,7%	5,5%
Africa	178	4,4%	17	9,6%	228	5,8%	22	9,8%	28,1%
Totale Altri Paesi	540	13,2%	47	8,6%	610	15,5%	56	9,1%	13,0%
Costi di Holding*			(39)				(40)		
Totale Aggregato	4.091	100%	228	5,6%	3.945	100%	220	5,6%	-3,6%
Elisioni	(149)				(146)				
Totale Consolidato	3.942		228	5,8%	3.799		220	5,8%	-3,6%

* Nel 2002 e 2003 tali costi includevano anche costi non direttamente correlati all'esercizio dell'impresa

Fonte: Parmalat

4.6 Il Piano Industriale 2004-2006

4.6.1 Gli interventi di sviluppo e ristrutturazione

In seguito alla definizione della *mission* di Gruppo e del perimetro di *business* in termini di aree geografiche, prodotti e marchi, il *management* ha redatto un dettagliato piano di interventi di sviluppo e ristrutturazione. Al fine di raggiungere gli obiettivi di performance economica che il management si è prefissato per il 2006 (crescita dei ricavi e della redditività operativa lorda) sono stati previsti interventi a più livelli:

- forte organizzazione a livello centrale:
 - definizione del ruolo di capogruppo e delle funzioni di holding;
 - implementazione e sviluppo di funzioni di governo mai sviluppate in passato;
- **immediato focus sulle sole categorie di prodotto ad alto valore aggiunto e sui nuovi progetti cross category;**
- **focus degli investimenti sui soli marchi "chiave"** con sforzi di marketing focalizzati su prodotti ad alto valore aggiunto e di nuova introduzione;
- **rapido roll-out delle innovazioni tecnologiche di processo e di prodotto;**
- **miglioramento della gestione dei canali distributivi:**
 - ricerca costante di recuperi di efficienza nei rapporti con grandi retailers moderni internazionali e locali attraverso lo sviluppo di processi ECR (*Efficient Consumer Response*);
 - focus sulla copertura territoriale dei rivenditori indipendenti (*independent outlets*);
 - sviluppo di un terzo canale: il cosiddetto "Fuori Casa" (vending machines, coffee shops, ristorazione, ecc.);
- **implementazione di programmi di *cost saving* attraverso l'armonizzazione e centralizzazione dell'acquisto di materie prime e servizi;**
- **profonda razionalizzazione dei siti produttivi a disposizione del Gruppo (con previsione di riduzione sostanziale da 132 a circa 81 impianti nel mondo);**
- **efficiente gestione e sviluppo delle risorse umane.**

4.6.2 Ristrutturazione dei paesi *core* - *Target* del Piano Industriale

Le priorità di sviluppo per paese sono state delineate partendo dall'analisi delle potenzialità sul mercato e delle possibilità di miglioramento della struttura del conto economico grazie a sinergie e benefici del Piano Industriale di coordinamento centrale.

Gli interventi previsti, presentati in dettaglio nei paragrafi seguenti, impatteranno sull'evoluzione del fatturato netto e della redditività operativa per ogni singola società *core*.

La tabella seguente mostra l'andamento prospettico dei principali elementi di conto economico per paese/società *core*.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

PRINCIPALI ELEMENTI DI CONTO ECONOMICO (Euro mln)

PRO-FORMA CORE

	2004				2005				2006			
Società/Paese	Sales	% sul Totale	EBITDA	EBITDA Margin (%)	Sales	% sul Totale	EBITDA	EBITDA Margin (%)	Sales	% sul Totale	EBITDA	EBITDA Margin (%)
Italia												
Parmalat S.p.A.	590	15,6%	40	6,8%	620	15,7%	51	8,3%	666	16,1%	69	10,3%
Eurolat	383	10,1%	22	5,6%	422	10,6%	37	8,7%	431	10,4%	45	10,5%
C. Latte Roma	145	3,8%	19	13,0%	153	3,9%	19	12,6%	154	3,7%	22	14,0%
Lactis	90	2,4%	6	6,4%	93	2,3%	9	9,4%	93	2,3%	10	10,3%
Latte Sole	68	1,8%	5	7,7%	77	1,9%	6	8,0%	78	1,9%	7	8,6%
Boschi L. & F.	145	3,8%	11	7,5%	157	4,0%	13	8,4%	164	4,0%	14	8,7%
Panna Elena - Latte Cent.	40	1,1%	1	2,0%	42	1,0%	2	4,0%	42	1,0%	2	4,4%
Totale Italia	1.461	38,6%	103	7,1%	1.564	39,5%	137	8,8%	1.628	39,3	168	10,3%
Europa												
Spagna	242	6,4%	22	9,0%	242	6,1%	28	11,7%	255	6,1%	34	13,4%
Portogallo	92	2,4%	10	11,2%	98	2,5%	15	15,0%	106	2,6%	19	17,7%
Russia	31	0,8%	3	11,2%	39	1,0%	5	14,0%	45	1,1%	7	15,7%
Romania	8	0,2%	1	15,1%	10	0,2%	2	16,7%	10	0,2%	2	18,6%
Totale Eu. ex. Italia	374	9,9%	37	9,9%	388	9,8%	50	12,9%	416	10,0%	62	14,9%
Totale Europa	1.835	48,5%	140	7,6%	1.952	49,3%	187	9,6%	2.044	49,3%	230	11,2%
Nord America												
Dairy Canada	1.074	28,4%	69	6,4%	1.074	27,1%	90	8,4%	1.118	27,0%	108	9,7%
Totale Nord America	1.074	28,4%	69	6,4%	1.074	27,1%	90	8,4%	1.118	27,0%	108	9,7%
Centro e Sud America												
Nicaragua	30	0,8%	2	6,6%	32	0,8%	2	6,7%	33	0,8%	3	7,7%
Cuba	4	0,1%	1	26,4%	4	0,1%	1	27,7%	4	0,1%	1	28,3%
Venezuela	184	4,9%	11	6,0%	212	5,3%	29	13,5%	217	5,2%	31	14,3%
Colombia	84	2,2%	9	10,9%	82	2,1%	10	12,4%	84	2,0%	11	13,4%

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Totale Centro e Sud America	302	8,0%	23	7,7%	329	8,3%	42	12,8%	340	8,2%	46	13,6%
Altri Paesi												
Australia	344	9,1%	31	8,9%	359	9,1%	38	10,6%	376	9,1%	45	12,0%
Africa	230	6,1%	26	11,3%	249	6,3%	29	11,7%	269	6,5%	33	12,4%
Totale Altri Paesi	575	15,2%	57	9,8%	608	15,3%	67	11,1%	645	15,6%	78	12,1%
Costi di Holding e global initiatives*			(15)				(25)				(25)	
Totale Aggregato	3.786	100%	274	7,2%	3.962	100%	362	9,1%	4.146	100%	437	10,5%
Elisioni	(166)				(167)				(169)			
Totale Consolidato	3.619		274	7,6%	3.795		362	9,5%	3.977		437	11,0%

(*) Per global initiatives si intendono investimenti in comunicazione coordinati centralmente a supporto dello sviluppo delle marche globali del Gruppo, Parmalat e Santal

Fonte: Parmalat

4.6.3 Target Piano 'Full Potential' (2007)

I risultati economici indicati nel Piano Industriale 2004-2006 ed illustrati in dettaglio nel paragrafo precedente non comprendono la stima piena degli impatti positivi conseguenti alla finalizzazione di alcune azioni chiave del Piano Industriale, i cui effetti dovrebbero manifestarsi in un arco temporale più lungo.

Fra queste azioni chiave, le più importanti riguardano ad esempio:

- il completo effetto del *roll-out* delle innovazioni (es. marca Jeunesse), delle categorie di prodotto a più alto valore aggiunto (es. Santal e latti funzionali);
- il completamento dell'integrazione delle attività operative in Italia;
- il progetto di ristrutturazione dei siti produttivi 'Phoenix' in Australia;
- la razionalizzazione della neo-acquisita Simonsberg in Sudafrica.

Pertanto, il *management* della Società ha realizzato una stima del risultato economico 2007 a pieno potenziale illustrato nella seguente tabella di sintesi:

Euro mln	2006E	2007E
Net Sales	3.977	4.105
EBITDA	437	497
EBITDA Margin	11,0%	12,1%

Per il raggiungimento degli obiettivi indicati sarà fondamentale la tempestività di intervento, nonché la velocità di implementazione di tutte le azioni previste a piano.

La struttura economico-finanziaria pro-forma dell'Assuntore e del Gruppo Assuntore è riportata nel successivo Capitolo VI.

4.6.4 Dettaglio degli interventi di ristrutturazione

4.6.4.1 Italia

Parmalat S.p.A.

Storia ed evoluzione dell'attività di Parmalat S.p.A.

Le origini del Gruppo Parmalat risalgono al 1961, quando Calisto Tanzi fondò la Dietalat S.r.l. al fine di entrare nel mercato del latte, che a quel tempo era dominato dalle centrali del latte locali. Il percorso di crescita del Gruppo è così sintetizzabile:

- negli anni '60 la produzione consisteva esclusivamente in latte UHT (Ultra High Temperature) e panna UHT venduta sul mercato italiano. Il latte era venduto in confezioni di cartone (Tetra Brik) invece che nelle tradizionali bottiglie di vetro. Successivamente cominciò la distribuzione di besciamella pronta e yogurt;

- nel 1968 Diatalat S.r.l. ha cambiato la propria denominazione sociale in Parmalat S.r.l., che nel 1973 fu trasformata in società per azioni;
- durante gli anni '70 e '80 Parmalat ha diversificato il proprio portafoglio prodotti per raggiungere economie di scala nella produzione, nelle tecnologie di packaging e nello sfruttamento della rete distributiva utilizzata per il latte UHT;
- nel 1981 Parmalat è entrata nel mercato dei preparati a base di frutta e verdura (succhi di frutta e prodotti a base di pomodoro), che utilizzavano peraltro le medesime tecnologie di packaging e rete distributiva del latte UHT;
- nel 1983 il Gruppo ha effettuato i primi investimenti nel settore forno lanciando il marchio Mr. Day (produzione in outsourcing in un primo tempo e acquisto di un impianto nel 1984), con la produzione di biscotti e snacks;
- nel 1990 il 75% delle azioni di Parmalat è stato acquistato da Finanziaria Centro Nord, la *holding* della famiglia Tanzi, che successivamente cambiò il suo nome in Parmalat Finanziaria S.p.A.;
- durante il 1993 Parmalat Finanziaria S.p.A. ha acquisito dalla famiglia Tanzi un ulteriore 20,54% delle azioni, incrementando la propria partecipazione fino al 95,54% del capitale votante. Nel 1994 la partecipazione ha raggiunto il 100%;
- nel mese di gennaio 1990, Dalmata S.r.l. acquisì il 10,82% delle azioni di Parmalat in seguito ad una riorganizzazione delle attività del Gruppo in Italia;
- ad oggi Parmalat S.p.A. è la maggiore società operativa del Gruppo in Italia e la *holding* per la maggior parte delle controllate locali in Italia ed all'estero, con esclusione delle attività in Canada e in Australia controllate attraverso Parmalat Finanziaria S.p.A..

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

*Principali dati finanziari di Parmalat SpA (core)**

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	589,6	100,0%	620,2	100,0%	665,5	100,0%
EBITDA	40,2	6,8%	51,4	8,3%	68,6	10,3%
EBIT	28,9	4,9%	37,3	6,0%	52,6	7,9%
Capex	(7,0)		(12,0)		(11,0)	
Cash Flow Operativo**	(38,0)		18,1		20,9	

* Esclusi costi di holding e global initiatives

** Escluso impatto della Procedura sui debiti non preferenziali

Fonte: Parmalat

Eurolat S.p.A.

Storia ed evoluzione dell'attività di Eurolat S.p.A.

La Eurolat S.p.A. è stata costituita nel 1998 al fine di creare un polo focalizzato prevalentemente sul latte fresco formato dalle attività latte fresco di Parmalat S.p.A. più quelle acquistate nello stesso anno dalla Cirio.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Principali dati finanziari di Eurolat S.p.A.

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	382,9	100,0%	421,5	100,0%	430,8	100,0%
EBITDA	21,5	5,6%	36,8	8,7%	45,1	10,5%
EBIT	3,1	0,8%	24,7	5,9%	32,2	7,5%
Capex	(2,9)		(8,0)		(8,0)	
Cash Flow Operativo**	(37,7)		26,2		31,7	

** Escluso impatto della Procedura sui debiti non preferenziali

Fonte: Parmalat

Centrale Latte Roma S.p.A.

Storia ed evoluzione dell'attività di Centrale Latte Roma ("CRL")

Creata nel 1939, municipalizzata nel 1950, privatizzata nel 1998 con l'acquisizione da parte del Gruppo Cirio, CLR è poi stata ceduta a Eurolat S.p.A. per essere acquistata nel 1999 dal Gruppo Parmalat.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Principali dati finanziari di Centrale Latte Roma S.p.A.

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	145,2	100,0%	152,8	100,0%	154,3	100,0%
EBITDA	18,9	13,0%	19,3	12,6%	21,6	14,0%
EBIT	13,2	9,1%	12,7	8,3%	15,0	9,7%
Capex	(5,1)		(3,0)		(2,7)	
Cash Flow Operativo	(8,1)		14,2		19,6	

Fonte: Parmalat

Lactis S.p.A.

Storia ed evoluzione dell'attività di Lactis S.p.A.

Nel 1951 per iniziativa di un gruppo di agricoltori bergamaschi, si costituiva la Centrale del Latte per fornire latte fresco alla città di Bergamo. La Centrale del Latte non era in grado però di servire il mercato extra cittadino e nel 1963 gli stessi soci produttori costituirono la Lactis S.p.A. con lo scopo di fornire latte alla Provincia di Bergamo. Nel 1993 Centrale del Latte viene assorbita in Lactis S.p.A. e nel 1996 la società viene acquistata da Parmalat S.p.A. che successivamente la cede ad Eurolat S.p.A..

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Principali dati finanziari di Lactis S.p.A.

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	90,2	100,0%	93,0	100,0%	93,3	100,0%
EBITDA	5,8	6,4%	8,7	9,4%	9,6	10,3%
EBIT	1,6	1,8%	4,3	4,6%	5,2	5,6%
Capex	(1,9)		(1,8)		(1,8)	
Cash Flow Operativo**	4,0		4,5		6,9	

** Escluso impatto della Procedura sui debiti non preferenziali

Fonte: Parmalat

Latte Sole S.p.A.

Storia ed evoluzione dell'attività di Latte Sole S.p.A.

Latte Sole S.p.A., acquisita da Parmalat S.p.A. nel mese di febbraio 2001, è una società operante da oltre 50 anni nel settore lattiero caseario nel territorio di Sicilia e Calabria con i marchi propri Sole, Brio e Gala.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Principali dati finanziari di Latte Sole S.p.A.

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	67,5	100,0%	77,2	100,0%	77,7	100,0%
EBITDA	5,2	7,7%	6,2	8,0%	6,7	8,6%
EBIT	3,3	4,9%	4,1	5,3%	4,6	5,9%
Capex	(0,7)		(0,9)		(1,4)	
Cash Flow Operativo	2,8		2,7		2,1	

Fonte: Parmalat

Boschi L. & F. S.p.A.

Storia ed evoluzione dell'attività di Boschi L. & F. S.p.A.

La Boschi L. & F. S.p.A. è nata nei primi anni del '900 come produttore di conserve vegetali (pomodoro) destinate al mercato come semilavorati (concentrati e polpa di pomodoro). L'attività si è poi indirizzata gradualmente nella produzione di prodotti finiti (ad esempio la linea Pomì per la Parmalat).

La società è stata acquisita dalla Parmalat in più fasi alla fine degli anni '80. Negli anni successivi sono stati fatti investimenti nella produzione di bevande e succhi di frutta, che attualmente generano la maggior parte del fatturato.

Nel 1992 è stata acquisita Italgro S.A. in Portogallo, al fine di crescere nel settore del pomodoro, in quanto la crescita domestica era bloccata dalle quote imposte dalla normativa. Con le stesse finalità è stata acquistata la FIT S.A. nel 1999.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Principali dati finanziari di Boschi L. & F. S.p.A.

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	144,6	100,0%	157,5	100,0%	163,9	100,0%
EBITDA	10,8	7,5%	13,2	8,4%	14,3	8,7%
EBIT	5,5	3,8%	7,4	4,7%	8,6	5,2%
Capex	(3,2)		(3,5)		(3,7)	
Cash Flow Operativo	(4,5)		8,2		10,3	

Fonte: Parmalat

Panna Elena CPC S.r.l. e Centro Latte Centallo S.r.l.

Storia ed evoluzione dell'attività di Panna Elena CPC S.r.l.

Panna Elena CPC S.r.l. è stata acquistata da Parmalat S.p.A. nel 1991. La società opera nel settore lattiero caseario con il marchio Panna Elena CPC S.r.l., principalmente nel Nord Italia ed effettuando forniture infragruppo di latte per il Gruppo Parmalat.

Storia ed evoluzione dell'attività di Centro Latte Centallo

La società è stata acquistata da Parmalat S.p.A. nel 1994 per comprare latte e rivenderlo alle altre società del Gruppo Parmalat. Attualmente la società si occupa della raccolta di latte nel territorio piemontese e di vendita a Panna Elena CPC S.r.l. e ad Eurolat S.p.A. del latte raccolto.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business di Panna Elena CPC S.r.l.

Omissis

Descrizione dell'attività e modello strategico di business di Centro Latte Centallo S.r.l.

Omissis

Principali dati finanziari di Panna Elena CPC S.r.l. e Centro Latte Centallo S.r.l. consolidati

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	40,5	100,0%	41,6	100,0%	42,4	100,0%
EBITDA	0,8	2,0%	1,7	4,0%	1,9	4,4%
EBIT	(1,1)	n.s.	(0,1)	n.s.	0,1	0,4%
Capex	(0,9)		(0,2)		(0,2)	
Cash Flow Operativo	0,9		2,7		2,1	

Fonte: Parmalat

Interventi previsti dal Piano Industriale nell'area Italia

Omissis

I principali dati economici consolidati dell'area Italia sono sintetizzati nella tabella seguente:

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	1.294	100,0%	1.396	100,0%	1.458	100,0%
EBITDA*	103	8,0%	137	9,8%	168	11,5%

** Esclusi costi di holding e global initiatives*

Fonte: Parmalat

4.6.4.2 Europa

Spagna

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività del Gruppo Parmalat in Spagna inizia nel 1984 quando viene costituita Parmalat Iberica S.A., società di commercializzazione di prodotti del Gruppo in Spagna. L'attività nell'area, secondo l'attuale configurazione societaria, avviene a partire dal 1998 quando Parmalat S.p.A., tramite Arilca S.A. acquista il 51% di Clesa S.A. e successivamente, in diverse tranche sino al 2002, il rimanente 49%. Nel 2000 viene acquistato il 100% di Clesa Helados per un controvalore pari a

circa Euro 45 mln. Il perimetro delle società ricomprese nel paese "Spagna" comprende tutte le società controllate direttamente o indirettamente dalla Clesa S.A., dalla Arilca S.A. e dalla *Compania Agricola y Forestal S.A.*

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	242,4	100,0%	241,8	100,0%	254,8	100,0%
EBITDA	21,9	9,0%	28,4	11,7%	34,2	13,4%
EBIT	10,0	4,1%	18,3	7,6%	23,4	9,2%
Capex	(11,0)		(9,8)		(8,5)	
Cash Flow Operativo	5,0		18,1		24,4	

Fonte: Parmalat

Portogallo

Storia ed evoluzione dell'attività

Parmalat Portugal S.A. è stata costituita nel 1993. Inizialmente detentrici di una piccola quota in un'azienda locale che commercializzava i prodotti Parmalat, Parmalat Portugal S.A. si è sviluppata tramite l'acquisizione nel 1995 di Ucal, società specializzata nella produzione e commercializzazione di latte e di derivati del latte.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	92,4	100,0%	98,1	100,0%	106,1	100,0%
EBITDA	10,4	11,2%	14,7	15,0%	18,8	17,7%
EBIT	7,9	8,5%	12,2	12,4%	16,0	15,1%
Capex	(2,2)		(2,2)		(2,2)	
Cash Flow Operativo	7,4		11,0		14,9	

Fonte: Parmalat

Russia

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività di Parmalat in Russia è iniziata nel 1991 con l'apertura del mercato russo e la costituzione di MOSLAT (in seguito a modifica denominazione sociale divenne Parmalat East). Il *business*, inizialmente legato alla sola attività di commercializzazione di prodotti del Gruppo Parmalat ha poi iniziato la sua espansione e integrazione verticale attraverso l'acquisizione di società di produzione e distribuzione. Il perimetro delle società ricomprese nel paese "Russia" comprende le società Parmalat MK, Farm, Urralat, Dekalat, Parmalat SNG.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	30,8	100,0%	38,6	100,0%	44,6	100,0%
EBITDA	3,4	11,2%	5,4	14,0%	7,0	15,7%
EBIT	2,2	7,2%	4,2	10,8%	5,7	12,9%
Capex	(1,2)		(1,2)		(1,2)	
Cash Flow Operativo	2,3		3,7		5,5	

Fonte: Parmalat

Romania

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività di Parmalat Romania S.A. ("PR") è iniziata nel 1996 con la costituzione di Parmalat Romania S.r.l. (poi diventata Parmalat Romania S.A.) attiva nella commercializzazione di prodotti importati dal Gruppo Parmalat. Nello stesso anno, ebbe inizio la produzione di succhi di frutta a favore di Susanne (società esterna che effettuava *co-packing*) che si è successivamente trasferita nel 2000 a Tunari presso uno stabilimento di nuova costituzione. Nel 2003, PR subisce una radicale riorganizzazione con l'insediamento dell'attuale *management* e la costituzione della direzione esecutiva che ha portato a risultati decisamente positivi.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	8,5	100,0%	9,6	100,0%	10,2	100,0%
EBITDA	1,3	15,1%	1,6	16,7%	1,9	18,6%
EBIT	0,9	10,5%	1,1	11,1%	1,3	12,4%
Capex	(0,7)		(1,1)		(0,7)	
Cash Flow Operativo	0,4		0,3		1,1	

Fonte: Parmalat

4.6.4.3 Canada

Storia ed evoluzione dell'attività

Parmalat Dairy Canada è stata costituita nel 1997 con l'acquisizione di Beatrice Foods, Ault Foods Limited and Astro. Parmalat Dairy Canada fa parte delle cinque più grosse società alimentari in Canada e delle due più grosse società Dairy. Il perimetro delle società ricomprese nel paese "Canada" comprende tutte le società controllate direttamente o indirettamente dalla Parmalat Dairy & Bakery Inc..

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	1.074,5	100,0%	1.073,5	100,0%	1.118,2	100,0%
EBITDA	68,5	6,4%	90,2	8,4%	108,2	9,7%
EBIT	47,5	4,4%	69,2	6,4%	87,2	7,8%
Capex	(15,2)		(29,2)		(21,5)	
Cash Flow Operativo	55,2		58,5		85,9	

Fonte: Parmalat

4.6.4.4 Centro America

Nicaragua

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività del Gruppo Parmalat in Nicaragua inizia nel febbraio del 1999 quando Parmalat S.p.A. acquista La Perfecta, società fondata negli anni '60 ed operante nel settore della produzione e distribuzione di prodotti freschi (panna) e bevande. Nel corso del 2001 si procede a cambiare la denominazione di La Perfecta in Parmalat Nicaragua S.A.. Nel 2003 viene costituita nel San Salvador la società San Miguel.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	30,4	100,0%	31,9	100,0%	33,5	100,0%
EBITDA	2,0	6,6%	2,1	6,7%	2,6	7,7%
EBIT	1,2	3,9%	1,3	4,2%	1,7	5,2%
Capex	(0,2)		(0,6)		(1,0)	
Cash Flow Operativo	1,6		0,8		0,9	

Fonte: Parmalat

Cuba

Storia ed evoluzione dell'attività

La società viene fondata il 23 luglio 1997 quando Parmalat S.p.A., tramite la United Products Ltd., costituisce una *joint venture* con la Citricos, *joint venture* che prende il nome di Citrus International Corporation S.A.. Successivamente, il 31 agosto 1998, la Olex S.A. si sostituisce alla United Products Ltd. nell'azionariato della Citrus International Corporation S.A..

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	3,9	100,0%	4,1	100,0%	4,4	100,0%
EBITDA	1,0	26,4%	1,1	27,7%	1,2	28,3%
EBIT	(0,2)	n.s.	(0,1)	n.s.	(0,0)	n.s.
Capex	(0,0)		(1,6)		(0,0)	
Cash Flow Operativo	1,0		(0,6)		1,2	

Fonte: Parmalat

4.6.4.5 America del Sud

Venezuela

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività del Gruppo Parmalat in Venezuela inizia nel 1995 quando Parmalat S.p.A. attraverso Parmalat Venezuela CA acquista tramite un'asta pubblica internazionale il 41,39% di Indulac, società precedentemente detenuta dallo stato. Successivamente Parmalat Venezuela incrementa la propria partecipazione in Indulac sino ad arrivare a detenere a gennaio 2002 il 99% del capitale sociale.

Nel dicembre del 1995, Indulac acquista il gruppo Frica, che successivamente si fonde con Indulac. Nell'ottobre del 1996 Indulac fonda la società calcistica Deportivo Italchacao Futbol Club di cui oggi detiene il 94% del capitale sociale. Nell'aprile del 2001 Indulac negozia l'acquisizione di Quenaca che viene completata nell'ottobre del 2003.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	183,9	100,0%	211,5	100,0%	217,3	100,0%
EBITDA	11,1	6,0%	28,6	13,5%	31,0	14,3%
EBIT	9,2	5,0%	26,9	12,7%	29,4	13,5%
Capex	(0,3)		(1,9)		(1,8)	
Cash Flow Operativo	11,0		19,8		26,8	

Fonte: Parmalat

Colombia

Storia ed evoluzione dell'attività

La storia dell'attività del Gruppo Parmalat in Colombia comincia nel 1995, quando fu acquisita per circa USD 5,5 milioni una piccola società di Bogotá denominata Centraleza Ltda (operante nel segmento del latte pastorizzato); la denominazione sociale fu successivamente cambiata in Parmalat Colombia Ltda; Parmalat comprò solamente il ramo d'azienda (*fixed assets, brands* e magazzino), poiché la società era gravata da un pesante contenzioso fiscale con il governo colombiano.

Nel 1996 fu lanciato il marchio Parmalat e nel 1998 fu acquisita Proleche S.A. (che allora aveva una dimensione doppia di Parmalat) per circa USD 38 milioni.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	83,6	100,0%	81,5	100,0%	84,4	100,0%
EBITDA	9,1	10,9%	10,1	12,4%	11,3	13,4%
EBIT	6,2	7,4%	7,2	8,9%	8,6	10,2%
Capex	(2,0)		(1,0)		(1,0)	
Cash Flow Operativo	4,4		7,7		9,0	

Fonte: Parmalat

4.6.4.6 Australia

Storia ed evoluzione dell'attività

Le attività australiane del Gruppo Parmalat sono cominciate nel 1998, con l'acquisizione tramite il veicolo Parmalat Australia Pty Ltd del 100% delle azioni di Pauls Ltd (creata nel 1933) e l'acquisizione di Dairyfields Co-operative Association Ltd. Il perimetro delle società ricomprese nel paese "Australia" comprende tutte le società controllate direttamente o indirettamente dalla Parmalat Pacific Holding Pty Limited.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari della Australia

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	344,4	100,0%	359,0	100,0%	375,9	100,0%
EBITDA	30,6	8,9%	38,1	10,6%	45,0	12,0%
EBIT	20,5	6,0%	27,5	7,7%	34,5	9,2%
Capex	(9,9)		(9,2)		(9,2)	
Cash Flow Operativo	17,4		27,4		34,2	

Fonte: Parmalat

4.6.4.7 Africa

Storia ed evoluzione dell'attività

La presenza del Gruppo Parmalat in Africa prende avvio con l'acquisizione da parte di Parmalat Austria GmbH di Towerkop (quarta società lattiero-casearia sudafricana) avvenuta nel mese di marzo 1998. Successivamente, nel mese di settembre, è stata acquisita la società Bonnita Holding,

il secondo *player* del settore, in situazione economico-finanziaria negativa; in seguito Bonnita è stata fusa con Towerkop e due altre piccole società acquisite nei primi mesi del 1999, con contestuale cambio di denominazione sociale in Parmalat South Africa Pty Ltd..

Nel 1999 Parmalat Africa Ltd. ha acquisito Parmalat Mocambique Produtos Alimentares Ltda, nel 2000 Parmalat Swaziland (Pty) Ltd.. Nel mese di ottobre 2003 è stato inoltre acquisito un impianto da Unilever specializzato nella produzione casearia. Il perimetro delle società ricomprese nel paese "Africa" comprende tutte le società controllate direttamente o indirettamente dalla Parmalat Africa Ltd.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Omissis

Interventi previsti

Omissis

Principali dati finanziari dell'Africa

(Euro mln)	2004		2005		2006	
		%		%		%
Net Sales	230,5	100,0%	248,7	100,0%	268,9	100,0%
EBITDA	25,9	11,3%	29,2	11,7%	33,3	12,4%
EBIT	19,4	8,4%	22,4	9,0%	26,4	9,8%
Capex	(6,1)		(6,1)		(5,7)	
Cash Flow Operativo	19,6		20,5		24,6	

Fonte: Parmalat, dati Consolidati che includono SudAfrica, Zambia, Mozambico, Swaziland e Botswana

4.7. Il Gruppo Parmalat: Definizione del modello di *business* in termini di assetto organizzativo futuro del Gruppo

Il nuovo Gruppo verrà dotato di una nuova struttura organizzativa atta a supportare tutti gli interventi previsti dal Piano Industriale e a permettere l'effettiva realizzazione degli stessi.

L'assetto organizzativo del Gruppo sarà composto da tre macro-aree; le funzioni di coordinamento centrale della capogruppo, le società operative nei 12 paesi *core*, gli accordi di distribuzione per lo sviluppo dei marchi globali ed internazionali verso i paesi oggi non-*core*.

Funzioni di coordinamento centrale svolte dalla capogruppo

Il gruppo Parmalat svilupperà centralmente un'organizzazione snella, ma forte, con competenze '*outstanding*' per coordinare il Piano Industriale 2004-2006 del *core business*.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

La quasi totale mancanza di coordinamento negli ultimi 20 anni di evoluzione del Gruppo Parmalat, permetterà di raccogliere obiettivi ambiziosi di sviluppo e redditività con relativa velocità partendo dai cosiddetti *low hanging fruits*.

Di seguito esponiamo le funzioni chiave di coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi di crescita e redditività i cui risultati potenziali sono dettagliati nelle pagine seguenti:

- **Marketing:** definizione delle priorità di sviluppo in termini di categorie e marchi, coordinamento *brand essence* dei marchi globali e internazionali (*image design*, comunicazione), sviluppo portafoglio prodotti (innovazione) in stretta relazione con la R&S centrale, accordi centralizzati con agenzie di comunicazione, media e PR;
- **Customer Management:** definizione ed implementazione della strategia di *customer development*, definizione e gestione accordi globali e regionali con *retailers* internazionali, definizione accordi di distribuzione internazionale (incluso *l'export*), definizione politiche *pricing* e scontistiche regionali;
- **Ricerca & Sviluppo:** razionalizzazione (*complexity reduction*) delle ricette sulle categorie di prodotto globali, sviluppo tecnologie esclusive e gestione dei patents, sviluppo centralizzato dei programmi di innovazione di prodotto;
- **Operations e Engineering:** definizione ed implementazione della strategia di manufacturing globale (numero e tipologia dei siti produttivi, *roll-out* tecnologie, definizione di *standard* per capex e approvazione);
- **Buying:** definizione e gestione strategia acquisti globale e regionale con massimo focus su materie prime e imballi;
- **Supply Chain:** in stretta relazione con *operations* e *customer management*, definizione e gestione della strategia globale e regionale del sistema di distribuzione e logistico (magazzini, trasporti primari, organizzazione dei cedi, consegna punto vendita). Focus particolare verrà posto prioritariamente al sistema Italia;
- **Management Accounting:** definizione ed implementazione di sistemi informativi *standard* globali per il controllo di gestione, armonizzazione e sviluppo dei sistemi di fatturazione, sviluppo sap, sviluppo *benchmark* e metodologie per il miglioramento del *working capital* (pagamenti, incassi);
- **Information Technology:** rivisitazione di tutti i processi transnazionali, ridefinizione del portafoglio *software*, forte impulso, anche attraverso la diffusione delle proprie tecnologie, ad una profonda revisione organizzativa e dei processi aziendali; coordinamento della politica del Gruppo in questa area;
- **Human Resources:** sviluppo e gestione di modelli organizzativi locali su standard centrale, definizione politiche retributive e sviluppo people, gestione piano ristrutturazione spese generali;

- **Finanza:** reperimento delle risorse necessarie allo sviluppo delle attività aziendali nella fase iniziale e successivamente attraverso la rinegoziazione dell'indebitamento attuale; gestione centralizzata dei rischi di cambio, di interesse e della politica assicurativa;
- **Affari Legali:** supportare la creazione e la protezione del valore attraverso la definizione di strumenti contrattuali efficaci con particolare riferimento alla tutela del marchio e attraverso una gestione efficace dei contenziosi passivi e attivi;
- **Affari Societari e Affari Fiscali:** ridefinizione della struttura societaria del Gruppo attraverso l'eliminazione della presenza nei paradisi fiscali, semplificando la catena societaria e promuovendo un adeguato flusso di risorse finanziarie verso la capogruppo; tutela della *corporate governance*; rapporti con le autorità di vigilanza sui mercati regolamentati;
- **Auditing:** sviluppo nella capogruppo di un adeguato servizio di *auditing* in grado di assicurare tra l'altro la compliance con le procedure e le norme.

Le società operative

Le società operative saranno attive nel 2004 nei 12 paesi *core* attraverso le modalità attuali.

Il migliore assetto delle strutture organizzative locali verrà definito nell'ambito delle funzioni di coordinamento centrale dell'area *human resources*.

Accordi di distribuzione ed export verso paesi non-core

La funzione di coordinamento di *customer management* centrale definirà le modalità operative più efficaci e redditive per lo sviluppo delle marche globali ed internazionali nei paesi non coperti da strutture locali operative.

4.8 Le Società / paesi non-core

4.8.1 Introduzione

4.8.1.1 La missione di gruppo alimentare italiano a strategia multinazionale

Come segnalato in precedenza, la definizione della missione del nuovo Gruppo Parmalat è stata basata sull'identificazione di una chiara missione a livello globale. Sulla base della stessa è stato identificato il perimetro del *core business*, con selezione delle categorie di prodotto, dei marchi, dei paesi e delle società operative in possesso di caratteristiche coerenti con il raggiungimento degli obiettivi conseguenti al perseguimento della missione.

Allo scopo di raggiungere gli obiettivi della missione la produzione verrà concentrata su prodotti ad alto valore aggiunto cosiddetti "funzionali" al benessere dei consumatori, cioè alimenti contenenti sostanze specifiche in grado di fornire ad un prodotto alimentare qualità aggiuntive rispetto a quelle intrinseche dello stesso (anti-invecchiamento, alta digeribilità, prevenzione di malattie cardiovascolari etc.), in modo da raggiungere posizioni di primato in un numero limitato di categorie di prodotti (principalmente latte e bevande a base frutta) concentrando la propria attività

in poche aree geografiche caratterizzate da mercati in grado di sostenere i piani di sviluppo ipotizzati.

4.8.1.2 Criteri di individuazione delle attività *non-core*

Alla luce di quanto sopra le attività *non-core* del Gruppo Parmalat sono state identificate in negativo come quelle non funzionali al raggiungimento della missione sopra illustrata sia per ragioni di carattere industriale o strategico (ad es. natura dell'attività svolta, posizionamento su un determinato mercato di prodotto e geografico) sia per ragioni di carattere patrimoniale o finanziario che ne hanno impedito l'inclusione nel Piano Industriale pur in presenza di attività, in linea di principio, interessanti. Va peraltro segnalato che, nell'ambito delle attività *non-core* si è proceduto ad effettuare una distinzione fra:

- a) attività *non-core* per le quali si è ritenuto opportuno o necessario avviare procedure di dismissione prima dell'approvazione del Programma di Ristrutturazione che sono descritte nel Capitolo II *bis*; e
- b) attività *non-core* per le quali si è invece ritenuto preferibile non procedere ad una dismissione prima dell'approvazione del Programma Ristrutturazione per la mancanza di una situazione che richiedesse interventi d'urgenza.

I criteri di identificazione del *core business* hanno determinato quindi la necessità di procedere ad un processo di valutazione di potenziali dismissioni di società operative o *asset* di società del Gruppo.

4.8.2 Attività *non-core* attualmente non oggetto di un processo di dismissione già avviato

4.8.2.1 Italia

Parma Associazione Calcio S.p.A.

Struttura Organizzativa

Parma Calcio è una società detenuta al 99,9% da Parmalat S.p.A. ed allo 0,1% dai Sig.ri Chiesi e Scaccaglia.

Status

Il Parma Calcio presentava una situazione particolarmente problematica dovuta alle ingenti perdite, accumulate nel corso degli anni, risultanti da una bozza di bilancio redatta al 30 giugno 2003 e da una situazione patrimoniale al 30 settembre 2003. Tali perdite, che costituivano i presupposti per l'applicazione dell'art. 2447 c.c., ponevano a rischio il mantenimento dei cespiti attivi della società. In particolare si prospettava sia la revoca del titolo sportivo necessario per la partecipazione al campionato italiano di calcio di Serie A allora in corso e per l'iscrizione allo stesso campionato per l'anno 2004-2005, nonchè l'impossibilità di ottenere dalla FIGC la licenza per la partecipazione alle competizioni calcistiche internazionali organizzate dalla UEFA. Era inoltre

possibile che i giocatori del Parma Calcio esercitassero il diritto di risoluzione dei contratti con Parma Calcio che spetta loro in base a clausole previste dalle norme regolamentari NOIF.

Al fine di mantenere *in bonis* la società, e di non pregiudicarne gli *assets*, consentendo alla società di depositare la documentazione idonea ad ottenere l'iscrizione al campionato di calcio italiano ed alle competizioni internazionali organizzate dalla UEFA, in attesa del completamento degli sviluppi allora in atto concernenti la normativa FIGC applicabile alla società calcistiche, si è provveduto, in data 14 gennaio 2004, a deliberare la copertura integrale delle perdite risultanti dalla situazione patrimoniale al 30 settembre 2003 e la ricapitalizzazione della società, utilizzando crediti postergati di Parmalat S.p.A., nonché a dare mandato: (a) alla società di revisione Price Waterhouse Coopers, di controllare la bozza di bilancio al 30 giugno 2003 predisposta dal Consiglio d'Amministrazione precedentemente in carica, al fine di verificare la sussistenza o meno di ulteriore perdite; e (b) all'Amministratore Delegato della società, di verificare l'esposizione fiscale della società e di predisporre un piano per la dilazione dei debiti della società verso i giocatori.

All'esito dell'approvazione delle modifiche alla normativa FIGC applicabile, introdotte in data 17 marzo 2004, e della mancata approvazione da parte del governo del c.d. decreto "Spalma IRPEF", nonché in conseguenza dell'avvio, da parte del competente ufficio delle imposte, di un procedimento di pignoramento presso terzi in relazione all'esposizione fiscale della società, il Parma Calcio si è trovato in una situazione di insolvenza tecnica.

A seguito di richiesta da parte del Commissario Straordinario, il Parma Calcio è stato ammesso alla procedura di Amministrazione Straordinaria in data 23 aprile 2004.

Attualmente il Commissario Straordinario sta valutando il risanamento della società attraverso un autonomo programma di cessione dei complessi aziendali ai sensi dell'art. 3, comma 3-bis, della Legge, al termine della quale sarà possibile procedere alla vendita del ramo d'azienda in bonis in possesso dei requisiti regolamentari per portare avanti l'attività calcistica del Parma Calcio.

Si segnala che, nonostante la decisione della Corte Federale FIGC del 15 aprile 2004 abbia stabilito che l'ammissione alla procedura di Amministrazione Straordinaria non è di per sé incompatibile con il mantenimento dell'iscrizione al campionato di calcio italiano ed alle competizioni internazionali organizzate dalla UEFA, tale obiettivo potrebbe comunque essere pregiudicato qualora il Parma Calcio non potesse dimostrare, entro il 30 giugno 2004, di essere in possesso dei requisiti economico-finanziari richiesti dai regolamenti vigenti.

F.Ili Strini S.r.l.

Struttura Organizzativa

F.Ili Strini S.r.l. ("**Strini**") è una società detenuta al 51% da Parmalat S.p.A., ed al 49% dal Sig. Guido Strini.

Status

La società è stata ammessa alla procedura di Amministrazione Straordinaria in data 21 maggio 2004. Il Commissario Straordinario sta valutando il risanamento della società attraverso un autonomo programma di cessione dei complessi aziendali ai sensi dell'art. 3, comma 3-bis, della Legge.

Storia ed evoluzione dell'attività

Strini fu fondata dai fratelli Franco e Guido Strini nel 1972. Nel 1996 Parmalat S.p.A. ha acquisito l'intera partecipazione di Franco Strini ed un ulteriore 1% della quota di Guido Strini.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

La società opera nel settore della progettazione e produzione di macchinari per le lavorazioni alimentari, ed è specializzata nel settore del latte e derivati (in particolare dopo l'acquisizione di Parmalat S.p.A. nel 1996) e conserviero. In seguito all'ingresso nel capitale di Parmalat S.p.A., Strini ha costantemente incrementato la produzione di impianti per il Gruppo Parmalat, che ha assorbito ultimamente l'80% circa del valore della produzione totale. Strini fornisce impianti progettati e costruiti per specifiche esigenze, che sono quindi commissionati di volta in volta dal cliente. Le commesse hanno una durata media di quattro mesi e sono solitamente finanziate con un acconto del 10-15% circa al momento dell'ordine, un ulteriore 30% alla consegna ed il rimanente in seguito al raggiungimento di alcuni parametri vincolati di performance e affidabilità.

Italcheese S.p.A.

Struttura Organizzativa

Italcheese S.p.A. ("**Italcheese**") è una società detenuta al 100% da Parmalat S.p.A..

Status

Non é attualmente in corso una procedura volta alla dismissione della società.

Storia ed evoluzione dell'attività

La società ha operato fin dagli anni '90 un'attività di gestione di un magazzino generale per lo stoccaggio e la stagionatura di formaggi grana, con la denominazione sociale di Magazzini Generali Reggiani S.p.A.. Dal 1 gennaio 2002, in seguito all'acquisizione, mediante il conferimento in conto aumento di capitale, del ramo d'attività relativo alla commercializzazione di formaggio proveniente dalla allora controllante Giglio S.p.A. (successivamente posta in liquidazione), la società ha preso il nome di Italcheese S.p.A. – Magazzini Generali Reggiani.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

La società opera principalmente nel campo della commercializzazione in Italia ed all'estero di formaggio Parmigiano Reggiano, Grana Padano e, seppur in misura minore, di formaggio pecorino

ed altri d.o.p. (tale attività produce complessivamente il 90% circa del fatturato). La società svolge inoltre un'attività di gestione di un magazzino generale per lo stoccaggio e la stagionatura del formaggio. Il magazzino ha una capacità di circa 100.000 forme di parmigiano e grana padano. Ad oggi sono in deposito circa 90.000 forme per un peso di circa 3.400.000 kg ed un valore totale di circa Euro 35 mln di cui circa 10.000 forme di proprietà Italcheese e le rimanenti dei terzi depositanti.

Il fatturato generato da Italcheese nel corso del 2003 è stato pari a Euro 30 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario della stessa verso terzi è stato pari a Euro 3 mln circa.

Emmegi Agro Industriale S.r.l.

Struttura Organizzativa

Emmegi Agro Industriale S.r.l. ("**Emmegi**") è una società detenuta al 99% da Parmalat S.p.A., mentre il rimanente 1% è detenuto da Geslat S.r.l..

Status

Non é attualmente in corso una procedura volta alla dismissione della società.

Storia ed evoluzione dell'attività

Emmegi è stata costituita nel 1993 ed ha iniziato ad operare svolgendo attività di trasformazione di agrumi e di produzione di succhi di frutta, con l'impiego di lavoratori esclusivamente stagionali. Nel 1995 la società ha preso in affitto lo stabilimento e gli impianti della Cipro Sicilia S.p.A. (un'area di 47.500 mq) assumendo 81 dipendenti a tempo indeterminato ed utilizzando i lavoratori stagionali solo per la campagna agrumaria. Nel 2001 la società ha completato la filiera produttiva attraverso l'acquisto di macchinari per lo stoccaggio del prodotto ed il confezionamento della spremuta in contenitori elopak a marchio "Santà", e ad altri marchi.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Emmegi produce e commercializza derivati degli agrumi e succhi di frutta bevibili provenienti dalla trasformazione di arance siciliane. La produzione è focalizzata principalmente sulle arance rosse, mentre il succo di arance bionde viene prodotto in quantità limitate. Le vendite della società si registrano per i 3/4 circa in Italia e per il resto nell'Unione Europea.

La società opera principalmente come fornitore di prodotti semilavorati per il Gruppo Parmalat (80% circa delle vendite nel 2003) ed in minima parte per altri clienti. Il fatturato generato da Emmegi nel corso del 2003 è stato pari ad Euro 17 mln circa. Considerando complessivamente l'esposizione verso le banche, il *factoring* pro-solvendo e le fidejussioni, il debito finanziario di Emmegi risulta pari ad Euro 10 mln circa.

Gelateria Parmalat S.r.l.

Struttura Organizzativa

Gelateria Parmalat S.r.l. ("**Gelateria**") è una società detenuta al 99% direttamente da Parmalat S.p.A. e all'1% da Parmalat Soparfi S.A.. Gelateria a sua volta detiene: (i) il 99,94% di Beco Fino

Actividades Hoteleiras Ltda., società portoghese; (ii) il 100% di Gelateria Parmalat Pty. Ltd., Australia; (iii) il 90% di Gelaterie Parmalat de Venezuela CA; (iv) il 90% di Gelateria Parmalat Uruguay; (v) il 93,84% di Gelateria Parmalat Ltda., attiva in Colombia; e (vi) il 100% di Gelateria Parmalat USA Inc.. Gelateria detiene anche partecipazioni di minoranza in (i) Gelateria Parmalat Argentina S.A. (1,53%); e (ii) Gelateria Parmalat Ltda., in Brasile (3,26%).

Status

Gelateria Parmalat S.r.l. non si trova in Amministrazione Straordinaria. E' in corso di valutazione la possibilità di procedere alla dismissione dell'intero ramo aziendale di Gelateria oppure, in alternativa, alla dismissione dei singoli punti vendita, eventualmente anche tramite la conclusione di contratti di *franchising*. Attualmente si è soltanto deciso di procedere alla dismissione della partecipazione detenuta da Gelateria in Gelateria Parmalat Uruguay.

Storia ed evoluzione dell'attività

Nel 1996 è stato lanciato in Brasile il primo punto di vendita di gelati a marchio "Gelateria Parmalat". Dal 1997 al 2001 è stata sviluppata la rete di negozi, aprendo circa 60 punti vendita in Brasile, Stati Uniti, Argentina, Uruguay, Venezuela, Colombia, Australia, Portogallo e Spagna, gestiti inizialmente in modo diretto con una produzione *in situ*, mentre successivamente, nel 2002, sono state attuate una serie di cessioni in *franchising* di punti vendita situati in Brasile e negli Stati Uniti.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Attualmente Gelateria gestisce complessivamente 51 punti vendita, situati in Brasile (38) ed altri paesi, di cui alcuni gestiti direttamente, ed alcuni tramite accordi di *franchising*. Il fatturato generato nel corso del 2003 è risultato pari a Euro 2,7 mln. circa, mentre non si registra indebitamento finanziario verso terzi.

4.8.2.2 Europa

GERMANIA

Deutsche Parmalat GmbH

Struttura Organizzativa

Deutsche Parmalat GmbH ("**Parmalat Germania**") è una società detenuta al 100% da Parmalat S.p.A., e detiene a sua volta il 90% del capitale di Parmalat Molkerei GmbH ("**Molkerei**"), il cui restante 10% del capitale è detenuto da una cooperativa che riunisce i principali produttori di latte della zona.

Status

Parmalat Germania e Molkerei sono state ammesse alla procedura di Amministrazione Straordinaria in data 7 giugno 2004. Il Commissario Straordinario sta valutando il risanamento

della società attraverso un autonomo programma di cessione dei complessi aziendali ai sensi dell'art. 3, comma 3-bis, della Legge.

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività del Gruppo Parmalat in Germania inizia nel 1977 quando Parmalat S.p.A. acquisisce la Molkerei Weissenhorn GmbH. Nei primi anni '80, poi, è stata costituita Parmalat Germania che commercializzava esclusivamente prodotti con marchio Parmalat (essenzialmente passate di pomodori con il marchio "Pomito") in Germania. Nel 1991 Parmalat Germania ha poi costituito Molkerei, di cui una cooperativa locale di produttori di latte detiene un decimo del capitale. Molkerei ha inizialmente destinato la sua produzione di latte concentrato e panna al mercato domestico, ma successivamente Parmalat S.p.A. ha assorbito gran parte della produzione di Molkerei. Nel 1999 si è proceduto alla fusione per incorporazione di Molkerei Weissenhorn GmbH in Parmalat Germania.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

L'attività del Gruppo Parmalat in Germania consiste principalmente (i) nella produzione e pastorizzazione di latte per Parmalat S.p.A. e, in misura minore, per il mercato domestico; (ii) nella produzione e vendita di formaggi; e (iii) nella commercializzazione di passata di pomodori con marchio "Pomito", di cui Parmalat S.p.A. è il principale fornitore. Il fatturato generato da Parmalat in Germania nel corso del 2003 è stato pari a Euro 48 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario verso terzi ammonta a Euro 23 mln circa.

4.8.2.3 Centro e Sud America

PARAGUAY

Parmalat Paraguay S.A.

Struttura Organizzativa

Parmalat Paraguay S.A. ("**Parmalat Paraguay**") è posseduta direttamente al 99% da Parmalat S.p.A. Parmalat Paraguay detiene inoltre il 30% di Wishaw Trading S.A., società finanziaria con sede in Uruguay.

Status

Non é attualmente in corso una procedura volta alla dismissione della società.

Storia ed evoluzione dell'attività

L'attività del Gruppo Parmalat in Paraguay inizia nel maggio 1994 quando Parmalat S.p.A. acquisisce l'intero capitale della società Paraguay di Biochimica S.A., operante nel settore della produzione e commercializzazione di latte e formaggi con il marchio "San Loren". Successivamente, nel corso del 1995, l'attività è stata ampliata alla vendita di biscotti e di prodotti vegetali.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

Parmalat Paraguay opera nel settore della trasformazione e vendita di latte, derivati del latte, prodotti freschi, biscotti e vegetali. Diversamente dagli altri paesi del Sud America che consumano in gran parte latte in polvere, il principale tipo di latte consumato in Paraguay e venduto da Parmalat Paraguay è il latte pastorizzato. Il 26% circa dei clienti della società sono grandi centri di distribuzione mentre il resto sono piccoli distributori. La società opera tramite 2 centri di distribuzione in affitto e tramite distributori e agenti di vendita diretti.

I prodotti sono commercializzati principalmente con il marchio Parmalat (89,9% delle vendite registrate nel 2003) e con il marchio Santal (0,8%). L'altro marchio utilizzato dalla società è il marchio "San Loren" utilizzato a partire dal terzo trimestre del 2003 per una parte delle vendite di latte UHT e di yogurt. Le importazioni coprono una parte minima del giro d'affari e sono effettuate da società del Gruppo (durante il 2003 la società ha acquistato da Parmalat Brasil Industria de Alimentos biscotti, latte in polvere e pomodoro, mentre ha acquistato solo latte in polvere da Parmalat Argentina S.A. e Parmalat Uruguay). Il fatturato generato da Parmalat Paraguay nel corso del 2003 è stato pari a Euro 7 mln circa, mentre l'indebitamento finanziario della stessa verso terzi ammonta a Euro 4 mln circa.

BRASILE

Il Gruppo Parmalat in Brasile

Struttura Organizzativa

Il Gruppo Parmalat svolge la sua attività in Brasile attraverso numerose società fra cui

- (i) Parmalat Admn.e Part. Do Brasil Ltda, di cui Parmalat S.p.A. detiene direttamente l'81,03% del capitale ed indirettamente, tramite Parmalat Food Holdings UK Ltd., il 18,96% del capitale;
- (ii) Parmalat Participacoes do Brasil ("**Participacoes**"), di cui Parmalat S.p.A. detiene direttamente il 92,65% del capitale ed indirettamente, tramite Parmalat Food Holdings UK Ltd., il 7,34% del capitale;
- (iii) Gelateria Parmalat Ltda., di cui Parmalat S.p.A. detiene il 96,74% indirettamente tramite Participacoes, ed il 3,26% indirettamente tramite Gelateria Parmalat S.r.l.;
- (iv) Parmalat Emp.e Admn. Ltda., di cui Parmalat S.p.A. detiene l'81,82% indirettamente tramite Participacoes;
- (v) Seib Sociedade Exportadora e Importadora de bens. Ltda. e ITC Comercio Internacional do Brasil, di cui Parmalat S.p.A. detiene il 99,99% indirettamente tramite Participacoes, e lo 0,01% tramite Parmalat Emp.e Admn. Ltda;
- (vi) Parmalat Brasil Industria de Alimentos S.A. ("**Parmalat Brasil**"), detenuta al 99,87% da Parmalat Emp.e Admn. Ltda.. Quest'ultima società detiene poi il 51% di Batavia S.A., il cui restante 49% di capitale è detenuto da cooperative di produttori brasiliane.

Status

Le società Participacoes e Parmalat Brasil hanno richiesto l'ammissione ad una procedura concorsuale locale, simile al concordato preventivo italiano, ed è stato nominato dal Tribunale, in accordo con la legge, un commissario che ha poteri di vigilanza sull'operato degli amministratori (che restano in carica).

Storia ed evoluzione dell'attività

Il Gruppo Parmalat ha iniziato ad operare in Brasile circa 25 anni fa con la costituzione di Parmalat Brasil. Nei primi anni '90 è iniziato il processo di espansione che ha portato all'acquisizione di circa 34 società. Terminato il processo di espansione, Parmalat Brasil ha iniziato, nel 1998, un programma di riorganizzazione volto alla razionalizzazione del gruppo locale che ha portato alla riduzione del numero degli stabilimenti da 27 agli attuali 11 e dei centri di distribuzione da 18 agli attuali 4, nonché la riduzione del personale da 15.000 agli attuali 6.000.

Descrizione dell'attività e modello strategico di business

L'attività delle società brasiliane nel loro complesso (principalmente Parmalat Brasil e Batavia,) è ripartita principalmente in due aree: (a) il mercato del latte e dei prodotti derivati (latte UHT, latte pastorizzato, latte in polvere, latte condensato e panna); e (b) il mercato di biscotti e torte, prodotti a base di pomodoro, succhi di frutta, tè, nettari e altri prodotti.

Il fatturato generato nel corso del 2003 è stato pari a Euro 449 mln circa, mentre l'indebitamento netto verso terzi, ammontante a Euro 1.000 mln circa, è stato registrato a carico di: (i) Participacoes, per Euro 825 mln circa; (ii) Parmalat Brasil per Euro 160 mln circa; e (iii) Batavia S.A. per Euro 15 mln circa

4.8.2.4 Altri beni

Le principali dismissioni ad oggi solo prospettate riguardano i seguenti beni:

- (i) un immobile di tipo residenziale sito in Via XXVII Aprile, a Collecchio (PR), il cui valore è stato stimato dallo Studio Benzola in Euro 217.537, e per il quale il Commissario Straordinario ha proceduto a inviare al Comitato di Sorveglianza in data 16 aprile 2004 la nota informativa iniziale riguardo all'intenzione di avviare la procedura di dismissione;
- (ii) un immobile del centro riabilitativo sito in Via Ghirarduzzi, 13/b, a Moletolo (PR), il cui valore è stato stimato dallo Studio Benzola in Euro 1.456.000, e per il quale il Commissario Straordinario ha proceduto a inviare al Comitato di Sorveglianza in data 16 aprile 2004 la nota informativa iniziale riguardo all'intenzione di avviare la procedura di dismissione;
- (iii) lo stabilimento ed alcuni macchinari di proprietà della Margherita Yogurt S.r.l., sito in San Paolomba, frazione di Pomezia (RM), sul quale si sta attualmente svolgendo una perizia;
- (iv) lo stabilimento ed alcuni macchinari siti a Sermide (provincia di Mantova) di proprietà di Parmalat S.p.A.;

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

- (v) un fabbricato di proprietà della Lactis S.p.A., sito in Gallarate (VA), sul quale si sta attualmente svolgendo una perizia;
- (vi) un complesso immobiliare sito in Leòn (Spagna) di Clesa S.A.;
- (vii) impianti inattivi di Kicthener e Kingston in Canada, di Parmalat Dairy & Bakery, Inc.;
- (viii) un terreno in via Trento, Parma, della Boschi L&F S.p.A.;
- (ix) uno stabilimento sito in Rossano Calabro, (CS) di Emmegi;
- (x) un complesso immobiliare sito nella provincia di Lodi di Eurolat S.p.A.;
- (xi) un complesso immobiliare sito in Gerona (Spagna) di Letona S.A.;
- (xii) immobile sito in Nishni Novgorod (Russia) di Farm OOO;
- (xiii) un impianto di imbottigliamento Coca Cola sito in Darwin (Australia) di Parmalat Australia Ltd.;
- (xiv) un terreno agricolo sito in Sud Africa di Parmalat South Africa Ltd.;
- (xv) impianti inattivi di Tenio e Paipa in Colombia di Parmalat Colombia Ltda.;
- (xvi) impianti inattivi (Santa Barbara, Coloncito, San Carlos, Valencia) e impianti di latte in polvere di El Vigia e Barquisimeto in Venezuela di proprietà di Industria Lactea Venezolana CA;
- (xvii) impianti inattivi in Boone e in St Luis (USA) di Archway Cookies LLC;
- (xviii) impianto inattivo di St. George in Canada, di Parmalat Food Inc.;
- (xix) due terreni in Rivas (Nicaragua) di Parmalat Nicaragua S.A.;
- (xx) impianti inattivi, immobili e terreni di Parmalat Argentina S.A.;
- (xxi) azioni della società Emittenti Titoli S.p.A. detenute da Parmalat Finanziaria S.p.A.;
- (xxii) asset o ramo d'azienda di proprietà di Eaux Vives Harricana Inc. (Canada).

4.8.3 Conclusioni in merito alle dismissioni

Per quanto concerne le attività o società la cui dismissione non è stata effettuata o ad oggi prospettata, segnaliamo che sarà la società che agirà in veste di assuntore del concordato ad assumere le decisioni relative alla dismissione o meno delle restanti attività e società facenti parte del Gruppo Parmalat.

4.9 Personale

4.9.1 Aspetti organizzativi

Il Piano Industriale ha, in termini di risorse umane, lo scopo di salvaguardare la continuazione delle attività imprenditoriali del Gruppo Parmalat attraverso iniziative finalizzate al mantenimento dell'occupazione.

Il Piano Industriale prevede, tra l'altro, come condizione per il raggiungimento degli obiettivi di risanamento e di rilancio del Gruppo Parmalat, una maggior concentrazione su alcune attività e paesi ritenuti *core* ed una focalizzazione sugli stessi di tutte le risorse disponibili. Ciò al fine di massimizzare i risultati degli sforzi prodotti da tutti i soggetti, pubblici e privati, che stanno contribuendo per la realizzazione dell'obiettivo. Il Piano Industriale infine, non avrà un impatto

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

rilevante sull'occupazione in quanto, pur ricercando l'efficienza in tutti i processi delle attività, si basa su un programma triennale che consentirà l'adozione di strumenti sociali presenti in tutti i paesi in cui il Gruppo attualmente opera.

Il Piano Industriale ha identificato paesi ed attività *core* che danno in sintesi, la seguente ricaduta in termini occupazionali:

Totale Gruppo nel mondo al 31/12/2003	32.292 dipendenti
Attività e paesi <i>core</i> al 31/12/2003	16.970 dipendenti
Totale dipendenti che rimarranno nelle attività e paesi non- <i>core</i> sulla base del numero dei dipendenti al 31/12/2003	15.322 dipendenti

Per le attività ed i paesi non-*core* oggetto di dismissioni si rimanda al precedente Capitolo II bis ed al paragrafo 4.8..

La cessazione di alcune attività avverrà in tempi e con modalità tuttora in corso di analisi. Nell'ottica di condivisione del Piano Industriale anche con le controparti sociali, si prevede che siano applicati alcuni criteri nell'ambito della gestione dei rapporti di lavoro. Con particolare riferimento alla cessazione delle attività e dei paesi ritenuti non più rientranti nelle strategie del Gruppo, saranno adottate, ove possibile, soluzioni atte a consentire la salvaguardia dell'occupazione.

Nella individuazione degli acquirenti costituiranno inoltre titoli preferenziali quelle soluzioni che prospettino la massima continuità occupazionale.

Le attività ed i paesi *core* saranno invece oggetto di piani di rinnovamento e razionalizzazione organizzativa nella direzione della semplificazione dei processi e di eliminazione delle duplicazioni. Investimenti nelle risorse umane saranno inoltre necessari a vari livelli per raggiungere lo scopo di integrare funzioni e società operative, in particolare in Italia ed in Spagna.

Come già esposto nel corso del presente Capitolo, il Piano Industriale individua il perimetro del nuovo Gruppo in termini di società / paesi *core* come segue:

- **Italia** (con le società operative Parmalat S.p.A., Eurolat S.p.A., Centrale del Latte di Roma S.p.A., Lactis S.p.A., Latte Sole S.p.A., , Boschi L. & F. S.p.A., Panna Elena CPC S.r.l., Newco S.r.l., Parmengineering S.r.l. e Centro Latte Centallo S.r.l.);
- **Europa:** Spagna, Portogallo, Russia e Romania;
- **Canada;**
- **Australia;**
- **Sud Africa** (ed attività in Zambia, Swaziland, Mozambico e Botswana);
- **America Latina:** Venezuela, Colombia, Cuba e Nicaragua.

Il Piano Industriale valuta, per le attività ed i paesi *core*, la seguente ricaduta in termini occupazionali:

Attività e paesi <i>core</i> al 31/12/2003	16.970 dipendenti
Razionalizzazione e rinnovamento	

negli anni 2004-2005-2006 (-6%) -1.000 dipendenti

Considerando il *turnover* naturale delle aziende del Gruppo intorno al 1,8% – 2% all'anno, la riduzione degli organici previsti nel Piano Industriale non avrebbe alcun impatto sociale.

Va rilevato tuttavia che sarà necessario mettere in atto alcuni programmi di razionalizzazione dei siti produttivi e di reti di distribuzione in alcuni paesi, nonché dotare il Gruppo di nuove competenze e pertanto un impatto debole, ma da monitorare con attenzione sarà prevedibile nell'ambito di situazioni specifiche.

In Italia le attività *core* impiegheranno 2.785 dipendenti (dato al 31/12/2003); nel 2006 sono previsti, dopo le razionalizzazioni, circa 2.500 dipendenti.

Nel resto dei paesi le attività *core* impiegheranno 14.212 dipendenti (dato al 31/12/2003); nel 2006 sono previsti, dopo le razionalizzazioni, circa 13.500 dipendenti.

4.9.2 Altri aspetti rilevanti specifici del paese Italia

TFR e ferie non godute

Fatta eccezione per i debiti nascenti dai rapporti di lavoro risolti in data antecedente all'Amministrazione Straordinaria, l'Assuntore (come definito nel Capitolo VI) si farà integralmente carico del TFR maturato in esecuzione dei rapporti di lavoro, sia per la parte riferibile al periodo anteriore all'Amministrazione Straordinaria, sia per la parte maturata successivamente. Analogamente si procederà, fatti anche in questo caso salvi i rapporti di lavoro risolti anteriormente all'Amministrazione Straordinaria, per le ferie non ancora godute alla data dell'Amministrazione Straordinaria stessa, che saranno gestite nel rispetto della normativa di legge applicabile, nonché della contrattazione aziendale tuttora vigente in materia.

Posizione debitoria nei confronti dell'INPS

Il Commissario Straordinario ha tempestivamente avviato con l'INPS un esame congiunto avente ad oggetto le posizioni debitorie e le soluzioni atte a consentire alle aziende interessate il pieno assolvimento dei rispettivi obblighi pur in presenza di comprovate difficoltà finanziarie. All'esito del predetto confronto con l'INPS è stato individuato nel 1° gennaio 2005 il momento a far data dal quale vi sarà il riacquisto della piena capacità contributiva e l'assolvimento degli obblighi di versamento mensili.

Per quanto attiene ai debiti nei confronti dell'INPS già scaduti e non adempiuti, così come per i debiti che verranno a scadenza sino a tutto il 31 dicembre 2004, si richiederà la rateazione del pagamento fino a sessanta mesi, presentando apposita istanza. Si continuerà comunque ad effettuare regolarmente il pagamento delle quote contributive a carico dei lavoratori.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

A tale riguardo si segnala che il Piano Industriale tiene già conto di simile rateizzazione e che si prevede che i flussi di cassa dell'Assuntore (come definito nel successivo Capitolo VI) siano in grado di farvi fronte.

CAPITOLO V - LE AZIONI LEGALI

5.1 Premessa

Nel presente Capitolo verrà illustrato il complesso delle azioni legali che possono essere esperite (le "**Azioni Legali**") dal Commissario. Il profilo in questione viene in rilievo nell'ambito del Programma di Ristrutturazione in considerazione degli effetti economici e patrimoniali positivi che possono derivare dall'eventuale accoglimento delle Azioni Legali.

5.2 Strumenti giuridici e riferimenti normativi

5.2.1 Le diverse tipologie di Azioni Legali

In linea astratta le Azioni Legali proponibili possono essere classificate nelle seguenti categorie generali:

- (a) le azioni di carattere recuperatorio, che derivano dalla dichiarazione di insolvenza e che il Commissario Straordinario può esperire, in rappresentanza della generalità dei creditori, al fine di revocare atti negoziali e/o solutori posti in essere dalla società prima della dichiarazione di insolvenza (le "**Azioni Revocatorie**");
- (b) le azioni volte a far dichiarare l'inefficacia di atti successivi all'apertura della procedura concorsuale (le "**azioni di inefficacia**");
- (c) le azioni di responsabilità verso organi di amministrazione e di controllo;
- (d) le azioni che spettano alle società in procedura, coinvolte nella Proposta di Concordato, azioni cui l'assuntore è legittimato in virtù del trasferimento di tutte le attività, disposte dal concordato (le "**Altre Azioni**").

5.2.2 Le Azioni Revocatorie fallimentari

In base all'art. 49 del Decreto Legislativo n. 270 (c.d. Prodi-bis) il commissario di una procedura di Amministrazione Straordinaria è legittimato a proporre le azioni revocatorie previste dalla Sezione II del Capo III del Titolo II (cfr. artt. 64 e ss.) della Legge n. 267/1942 (la "**Legge Fallimentare**").

L'art. 6 della Legge, attraverso un richiamo al predetto art. 49 della Prodi-bis e in parziale deroga a quanto ivi previsto, stabilisce che nel caso della Procedura speciale prevista dalla Legge il Commissario Straordinario è autorizzato a promuovere le azioni revocatorie di cui alla Legge Fallimentare anche nel caso in cui il recupero dell'equilibrio economico dell'impresa avvenga attraverso un programma di ristrutturazione.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Il comma primo della art. 4 bis della Legge prevede espressamente che possono essere trasferite all'Assuntore, come patto di concordato, le azioni revocatorie promosse dal Commissario Straordinario sino alla data di pubblicazione delle sentenza di approvazione del concordato.

D'altro canto, poichè azionisti dell'Assuntore saranno i creditori, non può dubitarsi del fatto che le azioni cedute all'Assuntore andranno a vantaggio dei creditori.

Va precisato che l'eventuale risultato utile di tali azioni andrà a vantaggio dell'Assuntore senza che possa farsi luogo, per problemi di impossibilità attuativa, a distinzioni correlate alle singole Società oggetto di concordato (come definite al successivo Capitolo VI), cui le azioni revocatorie si riferiscono.

Premesso che le azioni revocatorie oggetto di cessione potranno riguardare sia la c.d. inefficacia di diritto di cui agli artt. 64 e 65 Legge Fallimentare, sia le fattispecie di cui agli artt. 67 e ss. Legge Fallimentare, i criteri cui sarà improntata l'attività del Commissario, nell'esperire le suddette azioni, possono essere così indicati.

- A) Quanto ai soggetti passivi delle azioni revocatorie, questi vanno individuati principalmente nelle istituzioni bancarie, creditizie e finanziarie.

- B) Per la determinazione degli atti revocabili saranno individuati tutti i principali rapporti dai quali sono conseguiti pagamenti effettuati dalle Società oggetto di concordato, nel periodo sospetto. L'indagine, che è in corso, riguarda oltre cinquecento rapporti.
Ovviamente non è possibile, allo stato, quantificare l'eventuale risultato utile per l'Assuntore, dall'un lato, per la non definitività delle indagini, e dall'altro lato, e principalmente, perché si tratta pur sempre di richieste in contenzioso.
Nella conduzione delle azioni revocatorie, che potranno essere esperite soltanto nel periodo intercorrente tra la autorizzazione del Programma di Ristrutturazione e l'approvazione del concordato, il Commissario si atterrà ai criteri fissati, al riguardo, dall'orientamento dominante nella giurisprudenza della Corte di Cassazione.
Va infine ricordato che i soggetti eventualmente soccombenti in revocatoria avranno diritto, ai sensi dell'art.71 Legge Fallimentare, al riconoscimento del loro credito, soggetto alle modalità della falcidia concordataria, così come risultante dal concordato approvato.

- C) Le azioni revocatorie saranno rivolte esclusivamente nei confronti di soggetti terzi rispetto alle Società oggetto di concordato, e ciò come conseguenza della unicità della Proposta di Concordato, riguardante più società del Gruppo.

5.2.3 Le Azioni di Inefficacia

Le azioni di inefficacia degli atti successivi all'apertura delle procedure di Amministrazione Straordinaria potranno essere esperite autonomamente dall'Assuntore, senza che possa operare il limite della previa proposizione di tali azioni da parte del Commissario.

Tale soluzione, che si basa sulla differenza strutturale tra l'inefficacia di cui agli artt. 44 e ss. Legge Fallimentare e le azioni revocatorie, è stata d'altro canto, espressamente accolta dalla Suprema Corte (Cass. 13.10.1970 n.1779).

5.2.4 Le Azioni di responsabilità verso organi di amministrazione e di controllo

Come patto di concordato sono cedute all'Assuntore le azioni di responsabilità promosse dal Commissario nei confronti degli organi di amministrazione e di controllo delle società interessate dalla Proposta di Concordato.

5.2.5 Le Altre Azioni

In virtù della cessione all'Assuntore di tutte le attività delle società interessate dalla Proposta di Concordato, l'Assuntore potrà esperire autonomamente tutte le azioni che già spettavano a tali società in virtù di fatti riferibili alle società stesse ed occorsi prima della cessione delle attività all'Assuntore.

Ove tali azioni siano già state iniziate dal Commissario, l'Assuntore subentrerà, come patto di concordato, nelle azioni già intraprese; potrà comunque iniziare le nuove azioni che ritenesse opportuno intraprendere.

Tra tali azioni rientrano anche le azioni revocatorie ordinarie che, come è principio consolidato, non rientrano nella categoria delle azioni revocatorie fallimentari che sono cedibili all'Assuntore soltanto a condizione che siano state previamente instaurate dall'organo della procedura.

CAPITOLO VI - PROGRAMMA DI RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO DELLE SOCIETA' OGGETTO DI CONCORDATO

6.1 Premessa

Come già indicato nella introduzione al presente documento (cfr. Cap. I), il Commissario Straordinario ha ritenuto di poter attuare un programma di ristrutturazione ex art. 54 del D. Lgs. n.270/1999, redatto secondo l'indirizzo di ristrutturazione economica e finanziaria di cui all'art. 27, comma secondo, lettera b), del D.Lgs. n.270/1999 ("**Programma di Ristrutturazione**"), che prevede l'attuazione di un unico concordato per le seguenti società del gruppo: Parmalat S.p.A., Parmalat Finanziaria S.p.A., Eurolat S.p.A, Lactis S.p.A., Geslat S.r.l., Parmengineering S.r.l., Contal S.r.l., Dairies Holding International BV, Parmalat Capital Netherlands BV, Parmalat Finance Corporation BV, Parmalat Netherlands BV, Olex SA, Parmalat Soparfi SA, Newco S.r.l., Panna Elena CPC S.r.l., Centro Latte Centallo S.r.l. ("**Società oggetto di concordato**").

Come già anticipato, la determinazione del perimetro delle società coinvolte nella Proposta di Concordato è avvenuta considerando le società del Gruppo Parmalat in Amministrazione Straordinaria ed escludendo alcune società del gruppo medesimo, non ritenute strategiche o non strumentali. Per tali società, ed in particolare le società Eliair S.r.l., Fratelli Strini Officine Meccaniche S.r.l. e Parma Calcio sarà avviato un programma di cessione ("**Società oggetto di cessione**").

Per quanto concerne le due controllate tedesche del Gruppo Parmalat, Deutsche Parmalat GmbH e Parmalat Molkerei GmbH, recentemente ammesse alla procedura di Amministrazione Straordinaria (con decreto del Ministro delle Attività Produttive del 7 giugno 2004), sarà avviato un autonomo e distinto programma di cessione dei complessi aziendali.

Quanto a Coloniale S.p.A., società attualmente azionista principale di Parmalat Finanziaria S.p.A. attratta alla procedura di Amministrazione Straordinaria per favorire la gestione unitaria dell'insolvenza nell'ambito del Gruppo, il Commissario Straordinario prevede di adottare un programma meramente liquidatorio.

Per Parmatour S.p.A., Hit S.p.A., Hit International S.p.A., e Nuova Holding S.p.A, società del gruppo Parmatour, nonché per Parma Food Corporation BV, verrà invece presentato un programma autonomo di cessione.

Si è ritenuto inoltre di non ricomprendere nel perimetro delle società interessate dal Concordato la società Eurofood IFSC *Limited* e ciò in considerazione del fatto che per tale società, oltre alla procedura di Amministrazione Straordinaria aperta in Italia, è stata aperta altra e distinta procedura di insolvenza, asseritamente "principale", in Irlanda. Questo conflitto di giurisdizione su quale procedura debba considerarsi come procedura "principale" ai sensi del regolamento UE 1346/2000, suggerisce di eliminare in radice ogni possibile incidenza di tale controversia sul Concordato, e ciò anche in considerazione del fatto che la Supreme Court irlandese ha deciso di investire della controversia la Corte di giustizia Europea, la quale sarà pertanto chiamata a pronunciarsi sulla corretta interpretazione del regolamento UE 1346/2000. Le società concessionarie Albalatte S.r.l., Alessandria Distribuzione S.r.l., Alinola S.r.l., Alipad S.r.l., Aurolat S.r.l., Bo.lat S.r.l., Ce.Di Potenza

S.r.l., Distribuzione Alimenti Brescia S.r.l., Eural S.r.l., Firenze Lat S.r.l., For.ma S.r.l., Forital S.r.l., Froslat S.r.l., Ge.di.al 2 S.r.l., Golden Milk S.r.l., Leader Food S.r.l., Lucca Distribuzione S.r.l., Milal S.r.l., Milano Latte S.r.l., Mo.re.al S.r.l., Monzal S.r.l., Partenopal S.r.l., Roma Alimenti 2000 S.r.l., Romalatte S.r.l., Sanrelat S.r.l., Siena Distribuzione S.r.l., Spelat S.r.l., Toral S.r.l., Torino Latte S.r.l., U.DI.AL. S.r.l., Venezia Lat S.r.l. e Veronalimenti 87 S.r.l., di recente ammesse all'Amministrazione Straordinaria, e le relative holding, già in procedura, Taurolat S.r.l., G.F.A. S.r.l., SAF S.r.l., continueranno a svolgere l'attività di distribuzione per il Gruppo Parmalat e saranno oggetto di un programma autonomo ancorché funzionale all'unitarietà operativa dell'attività del Gruppo consentendo allo stesso di continuare ad avvalersi dei servizi, nonché delle attività svolte dalle citate società concessionarie.

L'art. 4 bis, primo comma, della Legge, dispone che nel programma di ristrutturazione il Commissario Straordinario possa prevedere il soddisfacimento dei creditori attraverso un concordato, di cui deve dettagliatamente indicare le condizioni e le eventuali garanzie. Tale concordato può in particolare prevedere:

- "a) la suddivisione dei creditori in classi secondo la posizione giuridica ed interessi economici omogenei;*
- b) trattamenti differenziati fra creditori appartenenti a classi diverse;*
- c) la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione dei creditori attraverso qualsiasi forma tecnica, o giuridica, anche mediante accollo, fusione o altra operazione societaria; in particolare, la proposta di concordato può prevedere l'attribuzione ai creditori, o a società da questi partecipate, di azioni o quote, ovvero obbligazioni, anche convertibili in azioni o altri strumenti finanziari e titoli di debito;*

c-bis) l'attribuzione ad un assuntore delle attività delle imprese interessate dalla proposta di concordato. Potranno costituirsi come assuntori anche i creditori o società da questi partecipate. Come patto di concordato, potranno essere trasferite all'assuntore le azioni revocatorie, di cui all'articolo 6, promosse dal commissario straordinario sino alla data di pubblicazione della sentenza di approvazione del concordato [...].

La proposta di concordato può essere unica per più società del gruppo sottoposte alla procedura di amministrazione straordinaria, ferma restando l'autonomia delle rispettive masse attive e passive. Da tale autonomia possono conseguire trattamenti differenziati, pur all'interno della stessa classe di creditori, a seconda delle condizioni patrimoniali di ogni singola società cui la proposta di concordato si riferisce".

In tale contesto normativo, e relativamente alle Società oggetto di concordato, il Commissario Straordinario intende presentare a tutti i creditori delle Società oggetto di concordato un Concordato che si ripropone il duplice obiettivo di (i) consentire quella prosecuzione della attività di impresa del core *business* che, come evidenziato dal Piano Industriale illustrato nel Capitolo IV del presente Programma, si dovrebbe tradurre in un sensibile incremento dei risultati economico-finanziari e quindi del valore dei complessi produttivi capaci di generare reddito e di (ii) riservare il beneficio riveniente dalla continuazione della attività e dal conseguente atteso aumento di valore, ai creditori

chirografari delle Società oggetto del Concordato, creditori che hanno subito il pesante pregiudizio dell'insolvenza del Gruppo.

Il Concordato è unico ed ha effetto per tutte le Società oggetto del concordato. Il contenuto della Proposta di Concordato, può sintetizzarsi come segue.

Il Commissario Straordinario, previa autorizzazione appositamente richiesta e rilasciata dal Ministero delle Attività Produttive, provvederà alla costituzione, nell'interesse esclusivo dei creditori, di una fondazione, avente quale unico scopo l'attuazione del Concordato (la "**Fondazione**"). La Fondazione costituirà a sua volta, sempre previa autorizzazione da parte del Ministero delle Attività Produttive, una nuova società nella forma di S.p.A., di diritto italiano, con capitale minimo di legge ovvero acquisterà l'intera partecipazione di una società già costituita ma non operativa (l' "**Assuntore**").

L'Assuntore delibererà di assumere e sottoscrivere il Concordato, nei termini di cui alla Proposta di Concordato presentata, per l'approvazione, dal Commissario Straordinario al Ministro delle Attività Produttive, assumendo la veste di terzo assuntore del Concordato ai sensi dell'art. 4 bis, lettera c-bis), della Legge, ossia di soggetto terzo che assumerà tutti gli obblighi derivanti dal Concordato. Il passaggio in giudicato della sentenza di approvazione del Concordato, comporterà la liberazione delle Società oggetto del concordato stesso. Non sono previste clausole di limitazione di responsabilità dell'Assuntore.

Il Concordato in particolare prevederà:

- il soddisfacimento al 100% delle obbligazioni in prededuzione delle Società oggetto di concordato mediante pagamento in denaro;
- il soddisfacimento al 100% di tutti i crediti privilegiati delle Società oggetto di concordato mediante pagamento in denaro;
- il soddisfacimento parziale dei crediti chirografari mediante assegnazione (i) di azioni dell'Assuntore, nonché (ii) di Warrant come di seguito definiti e descritti.

La Proposta di Concordato prevede, con l'eccezione esposta al paragrafo 6.4, il trasferimento dell'attivo delle Società oggetto del concordato e del passivo delle stesse (previamente ridotto secondo quanto previsto dalla falcidia concordataria, come si dirà in seguito) all'Assuntore, il quale assumerà in via esclusiva tutte le obbligazioni nascenti dal Concordato. Poiché tra le attività trasferite all'Assuntore, vi saranno tra l'altro anche le partecipazioni nelle società del Gruppo *in bonis*, detenute dalle Società oggetto di concordato, tali società *in bonis* saranno di fatto coinvolte direttamente dagli effetti del Concordato, divenendo anch'esse parte del nuovo gruppo di cui l'Assuntore verrà ad essere la capogruppo.

Ai sensi delle previsioni di Legge e tenuto conto della Proposta di Concordato come sopra rappresentata, saranno chiamati a votare la Proposta stessa solo i creditori chirografari ammessi al passivo (anche con riserva) di ciascuna Società oggetto di concordato (i "**Creditori Chirografari**"). Ove il Concordato venga approvato dai Creditori Chirografari secondo quanto previsto dalla Legge, l'esecuzione del Concordato avverrà successivamente alla pubblicazione della sentenza di approvazione da parte del Tribunale di Parma con le modalità indicate nel successivo paragrafo 6.4.6.

La determinazione del riparto concordatario e dunque del numero di azioni dell'Assuntore da assegnare ai Creditori Chirografari di ciascuna Società oggetto di concordato avverrà prendendo a riferimento il rapporto tra massa attiva e passiva di ciascuna di tali società. I Creditori Chirografari delle Società oggetto di concordato pertanto, pur costituendo un'unica classe di creditori, conseguiranno trattamenti differenziati in ragione della situazione patrimoniale della Società di cui risultano creditori.

Per effetto del Concordato avverrà il trasferimento all'Assuntore anche di ogni pretesa risarcitoria già spettante alle società stesse e delle azioni revocatorie, risarcitorie e di responsabilità nei confronti degli organi sociali che siano state iniziate dal Commissario Straordinario entro la data della sentenza di approvazione del Concordato.

Con l'approvazione del Concordato, i Creditori Chirografari attribuiranno alla Fondazione un mandato alla sottoscrizione di un aumento di capitale dell'Assuntore, da realizzarsi secondo le modalità dettagliatamente descritte nella Proposta di Concordato, che consentirà il soddisfacimento parziale dei Creditori Chirografari secondo quanto indicato nella Proposta di Concordato.

Più in particolare:

- a) ai Creditori Chirografari ammessi ed individuati nominativamente verranno immediatamente attribuite le azioni dell'Assuntore ed i Warrant cui abbiano diritto, mentre ai Creditori Chirografari ammessi ma non individuati nominativamente verranno attribuite le azioni dell'Assuntore ed i Warrant come descritto al paragrafo 6.4.6;
- b) ai Creditori Chirografari contestati e condizionali le azioni ed i Warrant loro spettanti verranno assegnati quando il rispettivo credito sia stato definitivamente accertato e la relativa condizione si sia verificata.

La Proposta di Concordato illustra altresì la sorte delle azioni dell'Assuntore che dovessero rimanere in capo alla Fondazione.

Con il passaggio in giudicato della sentenza che approvi il Concordato ai sensi dell'art. 4 bis, comma 11, della Legge, si chiuderà la procedura di Amministrazione Straordinaria delle Società oggetto di concordato.

6.2 Costituzione della Fondazione

Il Commissario Straordinario procederà alla sottoscrizione dell'Atto Costitutivo della Fondazione che verrà costituita, nell'interesse esclusivo dei creditori, con l'unico scopo di rendere possibile l'esecuzione del Concordato nell'interesse della massa dei creditori, secondo modalità e termini dettagliatamente disciplinati nell'Atto Costitutivo e nello Statuto della Fondazione (uno schema di Statuto della Fondazione è allegato sub Allegato 6.2).

La Fondazione, all'atto della stipula dell'Atto Costitutivo, verrà dotata dalla Procedura di un patrimonio iniziale, imputato come costo alle Società oggetto di concordato in proporzione delle rispettive masse attive, che sarà utilizzato per il conseguimento dello scopo della Fondazione, secondo i termini e le condizioni previste nell'Atto Costitutivo e nello Statuto della Fondazione. Gli

oneri tutti della Fondazione strumentali ai fini del raggiungimento degli scopi della Fondazione saranno sostenuti dall'Assuntore, come indicato nella Proposta di Concordato.

Al fine di perfezionare il procedimento di costituzione della Fondazione, il Commissario Straordinario presenterà al competente Prefetto di Parma domanda di riconoscimento della personalità giuridica e di iscrizione della Fondazione nel registro delle persone giuridiche istituito presso la competente Prefettura.

La Fondazione procederà quindi a sua volta alla costituzione ovvero all'acquisto dell'Assuntore utilizzando, a tal fine, le dotazioni finanziarie ricevute. La Fondazione eserciterà i diritti amministrativi e patrimoniali inerenti il capitale sociale dell'Assuntore in conformità allo scopo della Fondazione e nel rispetto delle previsioni dell'Atto Costitutivo e dello Statuto. Una volta che la Fondazione abbia provveduto a distribuire ai Creditori Chirografari almeno il 50% delle azioni dell'Assuntore rivenienti dal primo aumento di capitale di cui al successivo paragrafo 6.4.5, la stessa Fondazione non potrà esercitare il diritto di voto per le azioni residue. L'amministrazione della Fondazione sarà affidata ad un consiglio di amministrazione di tre membri effettivi e sei membri supplenti, mentre l'attività di controllo contabile sarà svolta da un collegio dei revisori di tre membri effettivi e due membri supplenti. L'organo amministrativo provvederà all'attuazione dello scopo della Fondazione in ottemperanza alle previsioni dell'Atto Costitutivo e dello Statuto, ponendo in essere tutte le attività necessarie a tal fine.

Realizzato il proprio scopo, la Fondazione si scioglierà ed eventuali beni che residuino, esaurita la liquidazione, saranno devoluti all'Assuntore essendo la Fondazione mero strumento creato nell'interesse dei creditori-azionisti dell'Assuntore.

6.3 Costituzione dell'Assuntore

La Fondazione costituirà, mediante atto unilaterale l'Assuntore, nella forma di società per azioni inizialmente unipersonale ovvero acquisirà a tale scopo l'intera partecipazione di una società già costituita ma non operativa.

Nell'ipotesi si adotti la strada della costituzione di una nuova società, il capitale dell'Assuntore, pari al minimo legale di Euro 120.000,00, verrà interamente sottoscritto e versato in sede di costituzione dalla Fondazione. L'Assuntore verrà immediatamente iscritto presso il registro delle imprese e lo stesso giorno verrà attuata la pubblicità prevista dall'art. 2362 c.c..

I conferimenti saranno effettuati secondo quanto previsto dall'art. 2342 c.c. e, una volta effettuata la pubblicità prescritta dall'art. 2362, il socio unico Fondazione godrà del beneficio della responsabilità limitata ai sensi dell'art. 2325 c.c..

L'Assuntore avrà un oggetto sociale che consentirà l'esercizio di tutte le attività allo stesso trasferende per effetto del Concordato, compresa la gestione delle partecipazioni nelle società le cui azioni saranno trasferite per effetto del Concordato. All'esito dell'approvazione e dell'attuazione del Concordato, infatti, l'Assuntore, al quale verranno trasferite, salva l'eccezione successivamente descritta, tutte le attività delle Società oggetto di concordato e dunque anche tutte le partecipazioni nelle società in bonis del Gruppo, assumerà la veste di Capogruppo.

Il sistema di governo previsto per l'Assuntore, strutturato anche in ragione di tale funzione di Capogruppo, è descritto in dettaglio nel Capitolo VII del presente Programma di Ristrutturazione. La governance è stata strutturata in vista del progetto di futura quotazione dell'Assuntore, sulla base dei principi e delle regole applicabili alle società quotate in Italia ed in conformità alle migliori prassi internazionali.

Il consiglio di amministrazione dell'Assuntore delibererà:

- di proporre l'Assuntore quale assuntore degli obblighi di Concordato;
- di delegare il legale rappresentante dell'Assuntore a sottoscrivere la Proposta di Concordato presentata dal Commissario Straordinario al Ministro delle Attività Produttive per la relativa approvazione.

6.3.1 Quotazione dell'Assuntore e altri profili di sollecitazione dell'investimento

Si intende richiedere la quotazione in borsa in Italia delle azioni dell'Assuntore nel più breve tempo possibile. A tal fine l'Assuntore predisporrà nei tempi tecnici necessari la documentazione richiesta dalle normative applicabili in tema di sollecitazione all'investimento, e quella richiesta per la quotazione delle proprie azioni presso la Borsa italiana.

6.4 Contenuto della Proposta di Concordato

La Proposta di Concordato, come anticipato in premessa, prevede in sintesi e come meglio di seguito specificato:

- il soddisfacimento integrale dei creditori privilegiati, mediante pagamento in denaro da parte dell'Assuntore;
- il soddisfacimento integrale dei creditori in prededuzione, mediante pagamento in denaro da parte dell'Assuntore;
- il soddisfacimento parziale dei Creditori Chirografari, mediante assegnazione di azioni dell'Assuntore nonché di Warrant;
- la cessione all'Assuntore di tutte le attività delle Società oggetto di concordato, ad eccezione delle partecipazioni detenute da Società oggetto di concordato in società del Gruppo in Amministrazione Straordinaria, e delle passività che residuano dopo la Falcidia (come definita di seguito) nonché delle azioni revocatorie, di responsabilità e risarcitorie, inerenti le Società oggetto di concordato.

6.4.1 Trasferimento di attività e passività delle Società oggetto di concordato all'Assuntore

Il Concordato con assunzione produce, quale effetto naturale, il trasferimento all'Assuntore degli obblighi originati dallo stesso Concordato. Con l'approvazione del Concordato, dunque, verranno trasferite all'Assuntore le passività delle Società oggetto di concordato previamente ridotte ai sensi della falcidia concordataria ("**Falcidia**") determinata per ciascuna società secondo le modalità meglio descritte nei successivi paragrafi 6.4.3 e 6.4.4.

Ai sensi dell'art. 4 bis, comma 10, della Legge, la sentenza del tribunale che approva il Concordato *"determina altresì, in caso di concordato con assunzione, l'immediato trasferimento all'assuntore dei beni cui si riferisce la proposta di concordato compresi nell'attivo delle società"*.

Nel concordato con assuntore infatti, a fronte dell'accollo da parte dell'assuntore dell'onere concordatario, si verifica il trasferimento in favore dello stesso delle attività dell'impresa.

Per effetto del Concordato verranno pertanto trasferite all'Assuntore tutte le attività delle Società oggetto di concordato, comprensive di tutti i beni mobili e immobili, materiali e immateriali, ivi incluse le aziende delle Società oggetto di concordato. Quale patto espresso di concordato, non verranno peraltro trasferite all'Assuntore le partecipazioni detenute dalle società interessate dalla Proposta di Concordato in società del gruppo sottoposte alla procedura di Amministrazione Straordinaria.

A seguito della sentenza di approvazione del Concordato, che costituisce il titolo formale del trasferimento delle menzionate attività, si procederà al compimento delle formalità richieste con riferimento allo specifico bene oggetto del trasferimento. A tal fine, la sentenza di approvazione costituisce, infatti, titolo per richiedere:

- la trascrizione a favore dell'Assuntore del trasferimento dei beni immobili e l'iscrizione dei beni mobili registrati;
- l'annotazione a libro soci e sui relativi certificati del trasferimento all'Assuntore delle partecipazioni azionarie, secondo il modello del *trasfert*;
- l'annotazione a libro soci del trasferimento all'Assuntore di quote societarie.

Con specifico riferimento al trasferimento di azienda poi, saranno esperite le procedure sindacali richieste per il trasferimento dei dipendenti ai sensi della normativa vigente.

Con riferimento al trasferimento all'Assuntore delle attività e delle passività delle Società oggetto di concordato, non è necessaria la notifica prevista ai sensi dell'articolo 5.1, lettera b) della Legge 287/1990, secondo cui sono soggette a notifica tutte le operazioni che risultano nell'acquisizione del controllo dell'insieme o di parti di una o più imprese.

6.4.2 Trasferimento delle azioni revocatorie, di responsabilità e risarcitorie

Utilizzando la facoltà attribuita dall'art. 4 bis, lettera c-bis) della Legge, la Proposta di Concordato prevede, quale specifico patto di concordato, la cessione all'Assuntore di tutte le azioni revocatorie inerenti le Società oggetto di concordato.

Il Concordato prevede inoltre espressamente il trasferimento all'Assuntore anche di tutte le azioni di responsabilità verso gli organi sociali delle Società oggetto di concordato nonché di tutte le azioni risarcitorie inerenti le Società oggetto del concordato.

Con la sentenza di approvazione del Concordato, l'Assuntore diverrà dunque titolare di tutte le azioni intraprese dal Commissario Straordinario nel periodo intercorrente tra la data di autorizzazione del Programma di Ristrutturazione e la data della sentenza di approvazione del Concordato, e potrà inoltre promuovere autonomamente le azioni risarcitorie già spettanti alle Società oggetto di

concordato. L'Assuntore potrà pertanto godere dei possibili esiti favorevoli di tali azioni, già descritte nel Capitolo V.

6.4.3 Classi di creditori e trattamenti differenziati all'interno della stessa classe

Ai sensi dell'art. 4 bis, comma 2, della Legge, *"La proposta di concordato può essere unica per più società del gruppo sottoposte alla procedura di amministrazione straordinaria, ferma restando l'autonomia delle rispettive masse attive e passive. Da tale autonomia possono conseguire trattamenti differenziati, pur all'interno della stessa classe di creditori, a seconda delle condizioni patrimoniali di ogni singola società cui la proposta di concordato si riferisce"*.

Nel rispetto dell'art. 4 bis, primo comma lett. a) della Legge, secondo cui il Concordato può prevedere *"la suddivisione dei creditori in classi secondo la posizione giuridica ed interessi economici omogenei"*, il Concordato prevede la costituzione delle seguenti classi di creditori:

- creditori privilegiati;
- creditori in prededuzione;
- Creditori Chirografari.

Ciascuna di tali classi (delle quali solo l'ultima, come già anticipato, partecipa al voto per l'approvazione del Concordato) includerà tutti i creditori appartenenti alla stessa categoria di tutte le Società oggetto di concordato.

Utilizzando quindi le facoltà previste dall'art. 4 bis della Legge, verranno previsti *"trattamenti differenziati fra creditori appartenenti a classi diverse"* (primo comma lett. b) nonché *"trattamenti differenziati, pur all'interno della stessa classe di creditori, a seconda delle condizioni patrimoniali di ogni singola società cui la proposta di concordato si riferisce"* (secondo comma).

Ed infatti la Proposta di Concordato prevede:

- il soddisfacimento integrale dei creditori privilegiati mediante pagamento in denaro da parte dell'Assuntore;
- il soddisfacimento integrale dei creditori in prededuzione mediante pagamento in denaro da parte dell'Assuntore;
- il soddisfacimento parziale dei Creditori Chirografari mediante l'assegnazione di azioni dell'Assuntore in misura differenziata a seconda della Società di cui sono creditori secondo quanto stabilito nel Concordato nonché di warrant attribuiti gratuitamente a ciascun creditore nel rapporto di 1 warrant per ogni azione attribuita e fino a concorrenza delle prime 500 azioni spettanti, ciascuno valido per la sottoscrizione di una azione (i **"Warrant"**). Ciascun Warrant attribuirà ai Creditori Chirografari il diritto di sottoscrivere al valore nominale azioni a pagamento in via continuativa con effetto entro il decimo giorno del mese successivo alla presentazione della domanda in ciascun anno solare a partire dall'anno 2005 e fino al 2015.

Con specifico riferimento al soddisfacimento dei Creditori Chirografari la Proposta di Concordato prevede la costituzione di un'unica classe per tutti i Creditori Chirografari di tutte le Società oggetto di concordato ed il trattamento differenziato degli stessi a seconda delle condizioni patrimoniali di

ciascuna Società cui si riferiva originariamente il credito. Nella distribuzione delle azioni dell'Assuntore verranno pertanto determinate percentuali differenziate per i Creditori Chirografari di ciascuna delle Società oggetto di concordato, determinate prendendo a riferimento il rapporto tra massa attiva e massa passiva delle società debentrici. La percentuale del credito eccedente la percentuale concordataria determinata con riferimento ai Creditori Chirografari di ciascuna Società oggetto di Concordato, costituirà la Falcidia subita da tali creditori.

Nel rispetto dei principi della separazione delle masse attive e passive e della *par condicio creditorum*, non verrà determinata un'unica percentuale concordataria, in quanto una simile operazione potrebbe di fatto danneggiare i creditori delle società con rapporto attivo/passivo più alto e avvantaggiare i creditori delle società con rapporto attivo/passivo più basso. La confusione dei patrimoni delle diverse Società oggetto di concordato nell'Assuntore avverrà nel rispetto sostanziale del principio della separazione delle masse, che comporta il soddisfacimento dei creditori delle diverse società del Gruppo in modo proporzionale al valore patrimoniale della specifica società debitrice. Pertanto il valore totale della Falcidia, effetto naturale del Concordato, potrà essere espressa in modo unitario solo sommando il valore delle falcidie riferibili a ciascuna Società oggetto del concordato poiché, nel rispetto della *par condicio creditorum* e del principio di separazione delle masse, esse avranno un valore diverso, sia in termini assoluti sia in termini di percentuali, con riferimento a ciascuna delle Società oggetto del concordato.

6.4.4 Recovery ratios per i Creditori Chirografari ed allocazione delle azioni dell'Assuntore ai medesimi creditori

Per *recovery ratio* si intende il rapporto tra massa attiva e massa passiva di ciascuna Società oggetto di concordato. Da tali *recovery ratios* deriva il numero di azioni dell'Assuntore che sarà assegnato ai Creditori Chirografari di ciascuna Società oggetto di concordato. Sono di seguito indicati i *recovery ratios* relativi a ciascuna Società oggetto di concordato - differenziati a seconda che il debito sia verso terzi o verso società del Gruppo (ciò per via della postergazione applicata nel trattamento dei debiti di società comunitarie verso società del Gruppo; v. paragrafo 6.4.4.1 che segue) - ed il metodo che ha condotto alla loro determinazione ed alla conseguente allocazione delle azioni dell'Assuntore.

Si segnala peraltro che essi sono frutto di una ricostruzione non definitiva in quanto, a seguito del procedimento di cui all'art. 4 bis, comma 5 della Legge, potranno intervenire modifiche nelle masse passive delle Società oggetto di Concordato che a loro volta potrebbero avere impatto anche sulle masse attive di altre Società oggetto di Concordato (creditrici dirette o indirette delle prime). In virtù di ciò, nonchè di altre circostanze che potrebbero modificare il rapporto tra masse attive e masse passive calcolato di seguito, è previsto che nel tempo più breve dalla pubblicazione degli elenchi dei creditori ammessi, ammessi con riserva ed esclusi, verranno pubblicati i *recovery ratios* definitivi e la conseguente allocazione delle azioni dell'Assuntore ai Creditori Chirografari di ciascuna delle Società oggetto di Concordato. E' previsto altresì che, in concomitanza con tale pubblicazione, Close Brothers

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

provvederà ad aggiornare la propria *opinion letter* sulla equità e ragionevolezza, dal punto di vista finanziario del corrispettivo, da offrire nel Concordato ai creditori delle società oggetto dello stesso.

Società	Recovery Ratio debito	Recovery Ratio debito verso
	Intercompany	Terzi
1 Parmalat Finanziaria Spa	0,0%	11,3%
2 Parmalat Spa	0,0%	7,3%
3 Centro Latte Centallo Srl	100,0%	100,0%
4 Contal Srl	0,0%	17,2%
5 Eurolat Spa	0,2%	100,0%
6 Parmengineering Srl	0,0%	76,1%
7 Geslat Srl	0,0%	19,9%
8 Lactis Spa	100,0%	100,0%
9 Newco Srl	1,9%	100,0%
10 Panna Elena CPC Srl	26,9%	100,0%
11 Olex Sa	0,8%	100,0%
12 Parmalat Soparfi Sa (1)	0,0%	26,9%
13 Dairies Holding Internation Bv	55,0%	100,0%
14 Parmalat Capital Netherland Bv(2)	0,0%	0,0%
15 Parmalat Finance Corpor Bv(1)	0,0%	4,6%
16 Parmalat Netherlands Bv(3)	0,0%	2,3%

- (1) Società emittenti bonds per le quali sussiste garanzia di Parmalat S.p.A.; in virtù della garanzia il creditore avrà diritto al Recovery Ratio sia dell'emittente che della società garante (escluso il bond Parmalat Soparfi con scadenza 2032 con garanzia subordinata di Parmalat S.p.A.)
- (2) Società emittente bonds per la quale sussiste garanzia di Parmalat Finanziaria S.p.A.; in virtù della garanzia il creditore avrà diritto al Recovery Ratio sia dell'emittente che della società garante
- (3) Società emittente bonds per la quale sussiste garanzia di Parmalat Finanziaria S.p.A. e di Parmalat S.p.A.; in virtù delle garanzie il creditore avrà diritto al Recovery Ratio sia dell'Emittente che delle società garanti

Per maggiore chiarezza si considerano i seguenti esempi:

- Esempio 1: possessore di bonds per € 1.000 emessi da Parmalat Finance Corporation BV
Avrà diritto al Recovery Ratio di Parmalat Finance Corporation BV e a quello della società garante Parmalat S.p.A.: $4,6\% + 7,3\% = 11,9\%$. Pertanto a fronte di € 1.000 di credito verranno assegnate 119 azioni e 119 Warrant dell'Assuntore (Cfr. paragrafi 6.4.4.2 e 6.4.5 che seguono)
- Esempio 2: possessore di bonds per € 1.000 emessi da Parmalat Capital Netherland BV
Avrà diritto al Recovery Ratio di Parmalat Capital Netherland BV e a quello della società garante Parmalat Finanziaria S.p.A.: $0\% + 11,3\% = 11,3\%$. Pertanto a fronte di € 1.000 di credito verranno assegnate 113 azioni e 113 Warrant dell'Assuntore (Cfr. paragrafi 6.4.4.2 e 6.4.5 che seguono)

La Falcidia relativa ai Creditori Chirografari di ciascuna Società oggetto di concordato, calcolata secondo le modalità esposte nel precedente paragrafo, è indicata nella seguente tabella (dati in Euro mln ove non diversamente indicato), che si basa sul debito delle Società oggetto di Concordato

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

indicato al precedente paragrafo 3.9 (come per i *recovery ratios* si tratta di un indicazione provvisoria, che verrà aggiornata unitamente alla definizione finale dei *ratios* medesimi):

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Società	Debito	<i>Di cui</i>	<i>Di cui</i>	Totale attivo	Falcidia	Recovery Ratio	Totale Attivo stimato	Recovery Ratio	Debito
	Chirografario ⁽¹⁾	<i>Debiti vs. Terzi</i>	<i>Debito Intercompany</i>	(Utilizzato per calcolo dei Ratios) ⁽²⁾	Concordataria ⁽²⁾	Debito vs. Terzi	residuo per calcolo Intercompany	Debito Intercompany	Intercompany
	A = B + C	B	C	D	E = A - D	F = D / B	G = D - B (solo se D > B)		H = G / C
1 Parmalat Finanziaria Spa	2.380,3	1.372,6	1.007,8	155,3	2.225,0	11,3%	0,0		0,0%
2 Parmalat Spa	14.087,1	12.365,5	1.721,6	901,0	13.186,1	7,3%	0,0		0,0%
3 Centro Latte Centallo Srl	2,3	2,3	0,0	2,3	0,0	100,0%	0,0		100,0%
4 Contal Srl	384,6	139,9	244,7	24,0	360,6	17,2%	0,0		0,0%
5 Eurolat Spa	406,9	304,4	102,5	304,6	102,3	100,0%	0,2		0,2%
6 Parmengineering Srl	103,6	8,3	95,3	6,3	97,3	76,1%	0,0		0,0%
7 Geslat Srl	324,9	117,5	207,4	23,4	301,5	19,9%	0,0		0,0%
8 Lactis Spa	45,4	23,8	21,6	45,4	0,0	100,0%	21,6		100,0%
9 Newco Srl	13,7	1,4	12,3	1,7	12,1	100,0%	0,2		1,9%
10 Panna Elena CPC Srl	17,2	7,3	10,0	9,9	7,3	100,0%	2,7		26,9%
11 Olex Sa	744,9	0,2	744,7	6,0	738,9	100,0%	5,8		0,8%
12 Parmalat Soparfi Sa	938,6	573,8	364,8	154,4	784,3	26,9%	0,0		0,0%
13 Dairies Holding Internation Bv	414,0	0,0	413,9	227,6	186,3	100,0%	227,6		55,0%
14 Parmalat Capital Netherland Bv	335,1	335,1	0,0	0,0	335,1	0,0%	0,0		0,0%
15 Parmalat Finance Corpor Bv	6.289,6	5.208,1	1.081,5	239,1	6.050,5	4,6%	0,0		0,0%
16 Parmalat Netherlands Bv	1.111,1	586,1	524,9	13,7	1.097,4	2,3%	0,0		0,0%
TOTALE	27.599,3	21.046,3	6.553,0	2.114,8	25.484,6		258,2		

(1) Inclusi i debiti intercompany che possono essere oggetto di postergazione secondo quanto indicato nel paragrafo 6.4.4.1

(2) Si segnala che per ottenere il totale attivo stimato di Assuntore S.p.A. (coincidente con il patrimonio netto e fondi rischi per crediti condizionali e contestati; Cfr. paragrafo 6.4.7 che segue) occorre tenere conto dell'elisione di crediti/debiti intercompany delle società incluse nella Proposta di Concordato (il cui patrimonio si "confonde" all'interno di Assuntore S.p.A.). Tali elisioni per complessivi Euro 235,2 milioni sono le seguenti: Lactis Euro 21,3 milioni; Eurolat Euro 0,2 milioni; Newco Euro 0,2 milioni; Panna Elena Euro 2,7 milioni; Olex Euro 5,7 milioni; Dairies Holding Euro 205,1 milioni. Sottraendo dal "Totale Attivo stimato" indicato nella tabella sopra (colonna D) pari ad Euro 2.114,8 milioni le elisioni pari ad Euro 235,2 milioni si ottiene il totale attivo stimato di Assuntore S.p.A. pari a Euro 1.879,6 milioni

6.4.4.1 Metodo per la determinazione dei Recovery Ratios

In merito al metodo utilizzato per la determinazione dei *recovery ratios*, si segnala quanto segue. Ai fini della determinazione delle masse attive, la data di riferimento utilizzata è stata il 31/12/03 per le società per le quali è disponibile il bilancio a tale data e il 30/9/03 o data diversa per un numero limitato di società per le quali non è disponibile il bilancio al 31/12/03. Per una società – Bonlat Financing Corp. Ltd. – non si è reso disponibile alcun bilancio. Tali bilanci (che sono quelli utilizzati per la redazione del bilancio consolidato) saranno resi disponibili appena possibile sul sito internet di Parmalat S.p.A.. Per la determinazione delle masse passive, la data di riferimento utilizzata è stata la data di avvio della procedura di Amministrazione Straordinaria per le diverse Società oggetto di concordato.

La massa attiva di ciascuna Società oggetto di concordato è composta principalmente da:

- (i) azienda operativa (solo per alcune società);
- (ii) partecipazioni;
- (iii) eventuale liquidità;
- (iv) rapporti finanziari attivi (i.e. crediti finanziari v/terzi ed *intercompany*).

Per quanto concerne i criteri di valutazione della massa attiva:

- (i) le aziende operative sono state valutate con il metodo del *discounted cash flow* o con multipli di transazioni comparabili (Cfr. Allegato 6.4.4.1A per il dettaglio dei risultati delle valutazioni);
- (ii) il valore delle partecipazioni è stato determinato sulla base della valutazione corrente delle loro attività, incluse eventuali aziende operative valutate come sopra, dedotte le passività di natura finanziaria; nel caso in cui le passività di natura finanziaria eccedano il valore delle attività il valore della singola partecipazione è stato posto pari a zero ed ogni residua differenza negativa tra attivo e passivo è stata presa in considerazione abbassando a meno del valore nominale la stima di recupero dei crediti verso tale società (v. punto (iii) sotto);
- (iii) i rapporti finanziari attivi sono stati valutati sulla base del presumibile valore di realizzo, tenendo conto per quelli *intercompany* della situazione del debitore, cioè: (i) se l'"*equity value*" (differenza tra attività e passività come indicato al punto (ii) sopra) del debitore è maggiore di zero il credito è valutato al 100%; (ii) se l'"*equity value*" del debitore è minore di zero il credito è valutato meno del 100% tenendo conto della differenza negativa tra attività e passività.

La massa passiva di ciascuna Società oggetto di concordato è composta principalmente da:

- (i) debito finanziario diretto v/terzi (i.e. prestiti bancari, *public bonds*, *bonds* collocati attraverso private placements, derivati, *promissory notes*, etc.);
- (ii) debito finanziario v/terzi derivante da garanzie "*senior*" rilasciate nell'interesse di società del Gruppo Parmalat a favore di creditori finanziari; le garanzie subordinate, per la loro stessa natura, non sono state invece considerate. Sono state considerate tutte le garanzie, sia che:
(a) esse siano state rilasciate dalla società in Amministrazione Straordinaria a favore di creditori di società ad oggi in stato di insolvenza; (b) esse siano state rilasciate dalla società in

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Amministrazione Straordinaria a favore di creditori di società ad oggi non in stato di insolvenza;

- (iii) debito commerciale v/terzi chirografario;
- (iv) debiti finanziari e commerciali *intercompany*.

Per il dettaglio del debito delle Società oggetto di concordato si rimanda al Capitolo III, paragrafo 3.9 che precede.

Nel trattamento dei rapporti di debito e credito tra società del Gruppo Parmalat (Cfr. Allegato 6.4.4.1B per il dettaglio delle posizioni *intercompany*), sono state adottate le seguenti linee guida generali:

- quando il debitore è una società comunitaria, il debito si considera postergato al ricorrere dei presupposti di cui agli articoli 2467 e 2497-*quinquies* c.c.;
- quando il debitore è una società non comunitaria, per quanto concerne la postergazione o meno dei debiti di tale società, trova applicazione la legislazione del paese debitore;
- quando due società del Gruppo presentano rapporti di debito e credito reciproci:
 - (a) qualora vi siano i presupposti per l'applicazione della postergazione come sopra indicato, la compensazione dei crediti e dei debiti non trova applicazione ad eccezione del caso in cui vi sia capienza per il pagamento dei crediti postergati;
 - (b) in assenza dei presupposti della postergazione, se almeno una delle due società è in Amministrazione Straordinaria, troverà applicazione la compensazione in presenza dei requisiti previsti dalla legge.

Come detto, una volta determinate la massa attiva e la massa passiva di ciascuna Società oggetto di concordato secondo i criteri sopra descritti, il *recovery ratio* applicabile per i Creditori Chirografari della medesima società sarà pari a "massa attiva / massa passiva".

I debiti privilegiati ed in prededuzione non sono stati considerati nella massa passiva del debito oggetto di ristrutturazione attraverso la Proposta di Concordato. Il Concordato prevede, infatti, la loro soddisfazione integrale mediante pagamento in denaro da parte dell'Assuntore entro 180 giorni dalla pubblicazione della sentenza di approvazione del Concordato (Cfr. paragrafo 6.4.3). Nella determinazione della massa passiva delle Società oggetto di concordato si è tenuto conto delle insinuazioni al passivo pervenute presso il Tribunale di Parma sino alla data di presentazione del presente Programma di Ristrutturazione. Le Società oggetto di concordato hanno comunque adottato criteri di determinazione delle rispettive masse passive coerenti con le indicazioni ricevute dal Tribunale di Parma in merito al trattamento ed alla determinazione delle passività.

6.4.4.2 Allocazione delle azioni dell'Assuntore ai Creditori Chirografari di ciascuna delle Società oggetto di Concordato

Sulla base dei *recovery ratios* (come detto provvisori) determinati secondo il metodo sopra illustrato e riportati all'inizio del presente paragrafo 6.4.4, viene determinata l'allocazione delle azioni dell'Assuntore ai Creditori Chirografari di ciascuna delle Società oggetto di Concordato indicata nella tabella che segue. In particolare, i Creditori Chirografari di ciascuna delle Società (ad eccezione dei

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

crediti vantati da società in Amministrazione Straordinaria che sono oggetto della Proposta di Concordato, i quali non ricevono azioni dell'Assuntore) riceveranno una percentuale di azioni dell'Assuntore determinata ponderando il totale dei loro crediti (cioè la massa passiva della società in oggetto) sulla base del rispettivo *recovery ratio* e determinando il loro "peso" all'interno dell'azionariato finale dell'Assuntore.

Come conseguenza di quanto detto per i *recovery ratios*, l'allocazione delle azioni dell'Assuntore tra i Creditori Chirografari di ciascuna delle Società oggetto di Concordato potrebbe cambiare.

Si segnala peraltro che ai fini delle percentuali per l'allocazione delle azioni sopra riportate è ininfluenza sia il numero delle azioni che verrà stabilito per il capitale sociale dell'Assuntore, sia la composizione del patrimonio netto iniziale dell'Assuntore tra capitale ed eventuale sovrapprezzo.

Società	Debito ponderato per i Ratios ⁽¹⁾	% Azioni Assuntore
1 Parmalat Finanziaria Spa	155,3	8,3%
2 Parmalat Spa	901,0	47,9%
3 Centro Latte Centallo Srl	2,3	0,1%
4 Contal Srl	24,0	1,3%
5 Eurolat Spa	304,5	16,2%
6 Parmengineering Srl	6,3	0,3%
7 Geslat Srl	23,4	1,2%
8 Lactis Spa	24,1	1,3%
9 Newco Srl	1,4	0,1%
10 Panna Elena CPC Srl	7,3	0,4%
11 Olex Sa	0,3	0,0%
12 Parmalat Soparfi Sa	154,4	8,2%
13 Dairies Holding Internation Bv	22,5	1,2%
14 Parmalat Capital Netherland Bv	0,0	0,0%
15 Parmalat Finance Corpor Bv	239,1	12,7%
16 Parmalat Netherlands Bv	13,7	0,7%
TOTALE	1.879,6	100,0%

(1) Esclusi i debiti verso società in AS oggetto della Proposta di Concordato che non ricevono azioni dell'Assuntore

6.4.5 Mandato alla Fondazione a deliberare l'aumento di capitale dell'Assuntore

Dopo l'approvazione del Concordato, l'Assuntore effettuerà senza ritardo un primo aumento di capitale chiuso e a pagamento, nella misura indicata nella Proposta di Concordato. Tale primo aumento di capitale verrà deliberato dalla Fondazione e da questa interamente e contestualmente sottoscritto.

Come patto espresso del Concordato, i Creditori Chirografari ammessi conferiranno, infatti, alla Fondazione mandato irrevocabile a titolo gratuito alla sottoscrizione integrale del primo aumento di capitale, per l'intero importo dell'aumento, autorizzando la Fondazione a disporre dei loro crediti verso l'Assuntore come ridotti dalla Falcidia, al fine di estinguerli per compensazione con il debito da sottoscrizione dell'aumento di capitale.

Con la stessa deliberazione, la Fondazione delibererà, nell'assemblea dell'Assuntore un ulteriore aumento di capitale aperto e scindibile, con rinuncia al diritto di opzione, da eseguirsi da parte del consiglio di amministrazione in 5 anni e in più tranches, a loro volta scindibili.

Tale ulteriore aumento di capitale dovrà avvenire al valore nominale senza alcun sovrapprezzo e sarà destinato:

- a) alla attribuzione delle azioni ai creditori contestati e condizionali che risultino averne diritto;
- b) al servizio dell'emissione dei Warrant a favore dei Creditori Chirografari.

Per chiarezza, si consideri il seguente esempio: un credito di € 10.000 verso Parmalat Finanziaria S.p.A. è ridotto dopo la Falcidia a € 1.130 (Cfr. par. 6.4.4) ed al creditore verrebbero assegnate 1.130 azioni e 500 Warrant dell'Assuntore, sempre che sussistano i presupposti numerici di cui al Capitolo VIII.

I Creditori Chirografari contestati ed i Creditori Chirografari condizionali, una volta che siano definitivamente accertati, con provvedimento non più impugnabile, l'esistenza e l'importo del loro credito, o una volta che si sia verificata la condizione, potranno esser soddisfatti solamente in azioni e Warrant dell'Assuntore cui hanno diritto secondo le percentuali e con i rapporti stabiliti dal Concordato approvato sia attraverso la Fondazione che agirà quale loro mandataria alla sottoscrizione delle azioni ed alla compensazione del debito da sottoscrizione con il loro credito divenuto definitivo e ridotto alla percentuale concordataria sia, ove lo preferiscano, facendo valere il loro diritto direttamente nei confronti dell'Assuntore e, quindi, sottoscrivendo direttamente le azioni cui hanno diritto e compensando il relativo debito da sottoscrizione con il loro credito divenuto definitivo e ridotto alla percentuale concordataria.

Nel primo mese di ogni trimestre gli amministratori dell'Assuntore provvedono ad eseguire il secondo aumento di capitale deliberato dall'assemblea dell'Assuntore nelle sue diverse tranches ed alla emissione delle azioni e dei Warrant spettanti ai creditori che ne abbiano fatto documentata richiesta, sia direttamente sia tramite la Fondazione, nel trimestre precedente. Entro il mese successivo gli amministratori provvederanno a depositare, ai sensi della normativa vigente, l'attestazione dell'aumento di capitale sottoscritto.

Per effetto del Concordato approvato, tutti i Creditori Chirografari per titolo e causa anteriore alla apertura delle procedure di Amministrazione Straordinaria delle singole Società oggetto di concordato, avranno diritto unicamente ad ottenere azioni dell'Assuntore nella stessa proporzione risultante dall'applicazione dei *recovery ratios* definitivi contenuti nella Proposta di Concordato approvata con sentenza e Warrant secondo il rapporto di assegnazione sopraindicato.

6.4.6 Modalità di soddisfacimento dei creditori. Distribuzione delle azioni ai Creditori Chirografari. Trattamento delle posizioni debitorie condizionali e contestate.

Entro il termine indicato nella Proposta di Concordato e decorrente dall'approvazione del Concordato da parte del Tribunale di Parma e, in particolare, dalla pubblicazione della relativa decisione, l'Assuntore procederà al pagamento in denaro dei creditori privilegiati ammessi e non contestati, e

dei creditori da soddisfarsi in prededuzione e non contestati, corrispondendo loro un importo in danaro pari al 100% del loro credito.

La Fondazione, in attuazione del proprio preciso scopo istituzionale nonché in adempimento del mandato senza rappresentanza descritto in precedenza, e dopo avere espletato le formalità societarie necessarie per deliberare e sottoscrivere il primo aumento di capitale dell'Assuntore, provvederà a distribuire ai Creditori Chirografari aventi diritto e che ne facciano richiesta dimostrando il proprio titolo di legittimazione, le azioni sottoscritte per loro conto. I Creditori Chirografari già nominativamente individuati ed ammessi nello stato passivo potranno dunque richiedere alla Fondazione l'assegnazione delle azioni immediatamente dopo l'attuazione del primo aumento di capitale dell'Assuntore seguito all'approvazione del Concordato. I Creditori Chirografari ammessi ma non ancora nominativamente individuati dovranno individuarsi nominativamente, con le modalità indicate nella Proposta di Concordato, quali soggetti legittimati a ricevere le azioni di loro spettanza sottoscritte dall'Assuntore in esecuzione del primo aumento di capitale.

I creditori contestati o condizionali, dovranno invece rispettivamente, (i) attendere l'accertamento del loro credito, ovvero (ii) attendere l'avveramento della condizione sospensiva di esistenza del loro credito, essendo dunque legittimati a sottoscrivere le tranches del secondo aumento di capitale a loro riservate.

Contestualmente alla attribuzione delle azioni ai Creditori Chirografari (certi, contestati e condizionali) nei tempi e con le modalità sopra indicati, saranno - a coloro di essi che ne abbiano diritto - anche attribuiti gratuitamente i Warrant convertibili in azioni ordinarie dell'Assuntore nei termini e alle condizioni suindicati.

Nella Proposta di Concordato si precisa che il diritto del creditore di pretendere l'assegnazione delle azioni dell'Assuntore di sua spettanza è soggetto al termine di decadenza di 5 anni e che tale termine decorrerà: (i) per i creditori ammessi, dalla data di iscrizione nel registro delle imprese dell'aumento di capitale effettuato dall'Assuntore, (ii) per i creditori contestati, dalla data in cui diverrà definitiva la pronuncia di accertamento del credito contestato ovvero dalla data della intervenuta transazione tra le parti che riconosca e determini l'esistenza e l'importo del credito contestato, e (iii) per i creditori condizionali, dalla data in cui si sia verificata la condizione.

In relazione all'assegnazione delle azioni dell'Assuntore ai creditori, saranno previsti specifici criteri per la gestione degli arrotondamenti.

Una volta che la Fondazione abbia trasferito ai Creditori Chirografari certi e non contestati le azioni dell'Assuntore dalla stessa Fondazione sottoscritte, in adempimento dell'obbligo di cui all'art. 1706 c.c., questi ultimi potranno richiedere all'organo amministrativo dell'Assuntore l'iscrizione a libro soci, venendo in tal modo a godere di tutti i diritti patrimoniali e amministrativi inerenti i titoli.

Allo stesso modo, una volta che i Creditori Chirografari contestati o condizionali abbiano sottoscritto il secondo aumento di capitale secondo il meccanismo descritto nel presente e nel precedente paragrafo, anche questi verranno ad essere a tutti gli effetti soci dell'Assuntore, godendo di tutti i diritti inerenti alle azioni sottoscritte.

Divenuti a tutti gli effetti soci dell'Assuntore, tutti i Creditori Chirografari delle Società oggetto di concordato verranno pertanto ad essere in ultima analisi azionisti dell'Assuntore titolare di tutte le attività delle Società oggetto del concordato che sono state trasferite.

Ove residuino in capo alla Fondazione azioni per le quali gli aventi diritto non abbiano chiesto la attribuzione entro i termini di decadenza, tali azioni verranno attribuite all'Assuntore, il quale potrà procedere al loro annullamento, ovvero detenerle quali azioni proprie.

6.4.7 Stato patrimoniale pro-forma di apertura dell'Assuntore (civilistico) al 1 gennaio 2004

Di seguito viene riportata la situazione patrimoniale sintetica pro-forma dell'Assuntore.

La situazione patrimoniale è rappresentata in due versioni.

La prima è costituita sulle base dei valori correnti (equity value) delle aziende trasferite. Essi sono quindi al netto dei debiti delle aziende trasferite.

Nella seconda si sono esposti (sia pure per sintesi) le componenti attive e passive del bilancio iniziale dell'Assuntore.

In ambedue i casi il patrimonio netto è comprensivo dei fondi rischi per crediti condizionali e/o contestati, in quanto anche questi ultimi sono destinati, in massima parte, a trasformarsi, al verificarsi dell'evento, in patrimonio netto.

Tali dati devono essere considerati provvisori ed indicativi, dipendendo dall'esito del Programma di Ristrutturazione e della Proposta di Concordato, nonché dai tempi nei quali essi saranno eventualmente approvati. Gli effetti del Programma di Ristrutturazione e della Proposta di Concordato sono stati applicati ai dati di bilancio del Gruppo Parmalat avendo come data di riferimento di esecuzione del Concordato il 1 Gennaio 2004; pertanto, dato che gli effetti del Concordato avranno luogo successivamente all'approvazione della Proposta di Concordato, il bilancio di apertura dell'Assuntore varierà rispetto ai dati sintetici forniti.

I dati pro-forma dell'Assuntore non sono stati oggetto di certificazione.

**Stato Patrimoniale sintetico pro-forma sulla base
degli attivi trasferiti all'Assuntore da ciascuna società in AS**

<i>(In Euro mln)</i>			
Parmalat Finanziaria SpA	155,3	Patrimonio Netto e Fondi Rischi	1879,4
Parmalat SpA	901,0		
Centro Latte Centallo Srl	2,3		
Contal Srl	24,0		
Eurolat SpA	304,5		
Parmengineering Srl	6,3		
Geslat Srl	23,4		
Lactis SpA	24,1		
Newco Srl	1,4		
Panna Elena CPC Srl	7,1		
Olex SA	0,3		
Parmalat Soparfi SA (Parm Hold Luxem)	154,4		
Dairies Holding Internation BV	22,5		
Parmalat Capital Netherland BV	0,0		
Parmalat Finance Corpor BV	239,1		
Parmalat Netherlands BV	13,7		
TOTALE	1879,4	TOTALE	1879,4

**Stato Patrimoniale sintetico pro-forma sulla base della tipologia di
attivi trasferiti all'Assuntore**

Partecipazioni	642,0	Patrimonio Netto e Fondi Rischi	1879,4
Crediti	469,4	Debiti Commerciali	174,4
Aziende Operative (1)	1004,9	Altri Debiti	38,1
Cash & Cash equivalents	23,4	Fondo trattamento di Fine Rapporto	47,8
TOTALE	2139,7	TOTALE	2139,7

(1) Stima Enterprise Value delle aziende operative (al lordo delle poste di: "Debiti Commerciali", "Altri Debiti" e "Fondo trattamento di Fine Rapporto" evidenziate nello Stato Patrimoniale sintetico pro forma) di Parmalat SpA, Eurolat SpA, Lactis SpA, Panna Elena CPC Srl e Centro Latte Centallo Srl (Cfr. Allegato 6.4.4.1.A per il dettaglio delle valutazioni)

CAPITOLO VII - CORPORATE GOVERNANCE

Premessa

Nel presente documento e nei relativi allegati viene descritto il sistema di governo che verrà adottato dalla nuova società, assuntore del concordato, che avrà il compito di continuare l'impresa di Parmalat. Il sistema di governo, ed in particolare le regole statutarie della nuova società, sono state concepite sul presupposto che la quotazione di tale società avvenga nel minor tempo possibile.

Per ragioni di comodità espositiva nel presente Capitolo ed in tutti i suoi allegati si fa riferimento alla nuova società denominandola "Parmalat" ovvero "Capogruppo".

7.1 L'impegno

Il sistema di governo dell'impresa di Parmalat (meglio noto come "corporate governance") si compone di un'insieme di regole e di criteri idonei a creare ed assicurare nel tempo:

- valore per gli azionisti;
- efficacia strategica per l'impresa;
- efficienza gestionale per l'organizzazione;
- trasparenza.

Parmalat si impegna a recepire i più elevati principi in tema di governo dell'impresa desunti dalla *best practice* nazionale ed internazionale nonché a dare puntuale attuazione alle raccomandazioni in materia provenienti da Borsa Italiana e da Consob ed alle relative normative di legge.

Parmalat si impegna, inoltre, ad una tempestiva ed efficace informativa agli Azionisti ed al Mercato in relazione ad eventuali variazioni nel sistema delle regole di governo dell'impresa e ad introdurre e/o proporre l'introduzione di quegli aggiornamenti che si rendessero opportuni e/o necessari a seguito dell'evoluzione della prassi e della normativa.

7.2 Gli Strumenti

Parmalat esprime le regole alla base del proprio sistema di governo d'impresa attraverso:

- a) lo statuto sociale;
- b) il codice di condotta per le società del Gruppo;
- c) il codice di autodisciplina approvato dagli Amministratori;
- d) le procedure di Gruppo e l'esercizio del potere di direzione e di coordinamento della Capogruppo;

- e) il modello organizzativo di condotta ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001;
- f) l'efficace sistema di controllo interno e l'attivazione della funzione di internal audit;
- g) la trasparenza e la semplicità della catena di controllo di Gruppo.

Gli Amministratori, dei quali almeno 3 (tre) indipendenti, nominati all'atto di costituzione della società si impegnano in modo irrevocabile a rassegnare le loro dimissioni dalle cariche sociali non appena completata l'assegnazione delle azioni come previsto dal concordato e comunque entro 12 mesi dalla loro nomina.

A) Lo statuto sociale

Lo statuto sociale di Parmalat ne regola il funzionamento societario e, al pari di quello delle altre società italiane del Gruppo, recepisce le modifiche introdotte dalla recente riforma del diritto societario. Non solo. Lo statuto sociale di Parmalat costituisce anche la carta valori della società, ossia parte integrante del sistema di valori di cui il Gruppo intende essere espressione. Lo statuto di Parmalat, pertanto, enfatizza i doveri di ciascun amministratore e sindaco affinché svolgano le proprie funzioni con consapevolezza e affinché le decisioni del Gruppo siano prese da amministratori effettivamente a conoscenza dei fatti su cui sono chiamati a discutere ed a deliberare.

Parmalat richiede che ciascuno dei propri amministratori:

- 1) persegua nell'ambito della propria corporate governance l'obiettivo principale consistente nella creazione di valore per la generalità degli azionisti;
- 2) decida in autonomia assumendo le proprie scelte con libero apprezzamento, nell'interesse della generalità degli azionisti. Pertanto, anche quando le scelte gestionali siano state preventivamente vagliate, nei limiti e nel rispetto delle norme di legge applicabili, dagli azionisti di controllo, ciascun amministratore è tenuto a deliberare in autonomia, assumendo scelte che, ragionevolmente, possono portare alla massimizzazione dello *shareholder value*; l'enfasi posta sullo *shareholder value*, oltre a riflettere un indirizzo prevalente in campo internazionale, si concilia con l'indirizzo normativo italiano, che vede nell'interesse sociale il parametro di riferimento dell'operato di coloro che sono alla guida delle società. Nelle società quotate, inoltre, la promozione del valore delle azioni costituisce anche il presupposto indispensabile per un proficuo rapporto con il mercato finanziario;
- 3) decida con indipendenza di giudizio, sia esso amministratore esecutivo o non esecutivo, e sia o meno, "indipendente" ai sensi di quanto tecnicamente specificato nello statuto;
- 4) dedichi tempo ed impegno allo svolgimento diligente dei propri compiti. Parmalat intende sancire il principio che tutti gli amministratori sono tenuti, individualmente, a prestare una sufficiente attenzione all'incarico, permettendo così alla società di trarre beneficio dalle loro competenze. Ciascun amministratore, pertanto, ha la responsabilità di valutare, preventivamente, la capacità di poter svolgere, diligentemente ed efficacemente, il proprio compito.

Il Consiglio di Amministrazione rileva annualmente e rende note agli azionisti nella relazione sulla gestione le cariche di amministratore o di sindaco ricoperte dagli amministratori in società quotate e nelle altre società al fine di una puntuale verifica sul diligente ed efficace svolgimento del mandato, come previsto nello statuto sociale.

Inoltre, lo statuto sociale di Parmalat esprime i seguenti principi basilari di governo dell'impresa:

- nomina degli Amministratori attraverso il sistema di lista, indicando come percentuale di partecipazione rilevante ai fini della presentazione della lista l'1% del capitale sociale; viene trascritta di seguito la previsione statutaria sul tema:

"Articolo 11 – Consiglio di Amministrazione

La Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da 11 (undici) Amministratori. L'Assemblea che nomina gli Amministratori determina il relativo periodo di carica che comunque non potrà essere superiore a tre esercizi sociali. Gli Amministratori così nominati scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio inerente l'ultimo esercizio sociale della loro carica e sono rieleggibili.

L'Assemblea all'atto della nomina dell'intero Consiglio designa non meno di 6 (sei) Amministratori indipendenti in possesso dei requisiti di cui al successivo art. 12.

La nomina del Consiglio di Amministrazione avverrà sulla base di liste presentate dagli Azionisti ai sensi dei successivi commi, nelle quali i candidati dovranno essere elencati mediante un numero progressivo.

Le liste presentate dagli Azionisti dovranno essere depositate presso la sede della Società e pubblicate a spese degli Azionisti in almeno due dei quotidiani di cui all'art. 8 almeno cinque giorni prima di quello fissato per l'Assemblea in prima convocazione.

Ogni Azionista potrà presentare o concorrere alla presentazione di una sola lista. I soci aderenti ad uno stesso patto parasociale, quale definito dall'art. 122 T.U.F. (D.lg. n. 58/1998) e sue modifiche, come pure il soggetto controllante, le società controllate e quelle sottoposte a comune controllo, possono presentare, o concorrere a presentare, una sola lista. Le adesioni e i voti espressi in violazione del divieto di cui al presente comma non saranno attribuiti ad alcuna lista.

Ogni candidato potrà presentarsi in una sola lista a pena di ineleggibilità.

Avranno diritto di presentare le liste soltanto gli Azionisti che da soli o insieme ad altri Azionisti siano complessivamente titolari di azioni rappresentanti almeno l'1% del capitale sociale avente diritto di voto nell'Assemblea ordinaria. Al fine di comprovare la titolarità del numero di azioni necessarie alla presentazione delle liste, gli Azionisti dovranno depositare presso la sede della Società, assieme alle liste, l'apposita certificazione comprovante il possesso azionario. Ogni lista dovrà comprendere almeno sei undicesimi (6/11) di candidati indipendenti.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

I candidati indipendenti in ciascuna lista dovranno essere indicati con i primi numeri progressivi ovvero dovranno essere elencati alternativamente (e così essere elencati ai numeri 1/ 3/ 5/ ecc. ovvero 2, 4, 6 ecc. della lista) con i candidati non indipendenti.

Unitamente a ciascuna lista, entro i rispettivi termini sopra indicati, dovranno depositarsi le dichiarazioni con le quali i singoli candidati accettano la propria candidatura e attestano, sotto la propria responsabilità, l'inesistenza di cause di ineleggibilità e di incompatibilità, l'esistenza dei requisiti che fossero prescritti per le rispettive cariche. Con le dichiarazioni, sarà depositato per ciascun candidato un curriculum vitae riguardante le caratteristiche personali e professionali con l'eventuale indicazione dell'idoneità a qualificarsi come indipendente.

Ogni avente diritto al voto potrà votare una sola lista.

All'elezione del Consiglio di Amministrazione si procederà come di seguito precisato:

- a) alla lista che avrà ottenuto la maggioranza dei voti sarà assegnato un numero di amministratori proporzionale ai voti ottenuti più due con il limite massimo comunque di 9 (nove) amministratori. Le frazioni superiori a 0,5 si arrotondano all'unità superiore mentre le frazioni pari a 0,5 o inferiori sono azzerate;
- b) i restanti amministratori saranno tratti dalle altre liste; a tal fine i voti ottenuti dalle liste stesse saranno divisi successivamente per uno, due, tre, quattro secondo il numero degli amministratori da eleggere. I quozienti così ottenuti saranno assegnati progressivamente ai candidati di ciascuna di tali liste, secondo l'ordine dalle stesse rispettivamente previsto. I quozienti così attribuiti ai candidati delle varie liste verranno disposti in unica graduatoria decrescente. Risulteranno eletti coloro che avranno ottenuto i quozienti più elevati. Nel caso in cui più candidati abbiano ottenuto lo stesso quoziente, risulterà eletto il candidato della lista che non abbia ancora eletto alcun amministratore o che abbia eletto il minor numero di amministratori.

Nel caso in cui nessuna di tali liste abbia ancora eletto un amministratore ovvero tutte abbiano eletto lo stesso numero di amministratori, nell'ambito di tali liste risulterà eletto il candidato di quella che abbia ottenuto il maggior numero di voti. In caso di parità di voti di lista e, sempre a parità di quoziente, si procederà a nuova votazione da parte dell'intera Assemblea, risultando eletto il candidato che ottenga la maggioranza semplice dei voti.

Qualora con i candidati eletti con la lista che ha ottenuto la maggioranza dei voti non sia assicurato il numero minimo di amministratori indipendenti, il candidato non indipendente eletto con il minor quoziente nella lista che ha riportato il maggior numero di voti dopo la prima lista sarà sostituito dal candidato indipendente non eletto della stessa lista con il maggiore quoziente e così via lista per lista sino a completare il numero di amministratori indipendenti.

Nel caso in cui venga presentata un'unica lista, nel caso in cui non venga presentata alcuna lista o nel caso in cui non si tratti di eleggere l'intero Consiglio, l'Assemblea delibera con le maggioranze di legge nel rispetto del principio di cui all'art. 11. 2° comma.

Se nel corso dell'esercizio vengono a mancare, per qualsiasi motivo, uno o più amministratori, il Consiglio di Amministrazione provvederà ai sensi dell'art. 2386 del codice civile. Se uno o più degli

amministratori cessati erano stati tratti da una lista contenente anche nominativi di candidati non eletti, il Consiglio di Amministrazione effettuerà la sostituzione nominando, secondo l'ordine progressivo, persone tratte dalla lista cui apparteneva l'amministratore venuto meno e che siano tuttora eleggibili e disposte ad accettare la carica. Ove cessato sia un amministratore indipendente, la sostituzione avverrà, in quanto possibile, nominando il primo degli amministratori indipendenti non eletti nella lista da cui era stato tratto l'amministratore cessato.

Ogni qualvolta la maggioranza dei componenti il Consiglio di Amministrazione venga meno per qualsiasi causa o ragione, i restanti Consiglieri di Amministrazione di nomina assembleare si intendono dimissionari. La loro cessazione ha effetto dal momento in cui il Consiglio è stato ricostituito dall'Assemblea, convocata d'urgenza dagli amministratori rimasti in carica.

Gli Amministratori devono essere in possesso dei requisiti previsti dalla legge o dalle norme regolamentari in materia (e dal codice di comportamento redatto dalle società di gestione del mercato regolamentato italiano alla cui negoziazione sono ammesse le azioni della Società). Non possono essere eletti amministratori, e se lo sono decadono automaticamente, i soggetti (i) nei confronti dei quali, almeno 180 giorni prima della data fissata per l'Assemblea prevista per la nomina degli amministratori, siano state promosse azioni giudiziarie da parte della Società o da suoi danti causa, (ii) soggetti che siano stati amministratori, sindaci, direttori generali, direttori finanziari anteriormente al 30 giugno 2003 di società comprese a tale data nel Gruppo Parmalat, (iii) o imputati in procedimenti penali connessi all'insolvenza del Gruppo Parmalat o che, a tal titolo, siano stati condannati a risarcimenti anche con sentenza non passata in giudicato.

È prevista tuttavia una disciplina transitoria per gli Amministratori designati nell'atto costitutivo della società che potranno essere anche meno di 11, dei quali almeno tre (3) indipendenti, e che resteranno in carica fino alla assegnazione di almeno il 50% delle azioni costituenti il capitale ad azionisti diversi dal Fondatore e per non più di 12 mesi dalla data di iscrizione della società al Registro delle Imprese.

- indicazione di un numero significativo di amministratori indipendenti (almeno 6 amministratori) in modo tale che con il loro giudizio ed autorevolezza possano incidere in modo importante nell'assunzione delle decisioni consiliari e garantire la composizione degli interessi di tutti gli azionisti sia di maggioranza che di minoranza; la previsione statutaria sui requisiti d'indipendenza viene trascritta di seguito come segue:

"Articolo 12 – Requisiti degli Amministratori indipendenti

Gli Amministratori indipendenti garantiscono la composizione degli interessi di tutti gli Azionisti sia di maggioranza che di minoranza.

Sono indipendenti gli amministratori che:

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

- a) non intrattengono direttamente, indirettamente o per conto di terzi, né hanno di recente intrattenuto relazioni economiche di rilevanza tale da condizionare l'autonomia di giudizio con la Società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi, con azionisti che singolarmente detengono nella società una partecipazione di controllo o di collegamento o che partecipino a patti parasociali per il controllo o il collegamento o che rivestano la carica di amministratore in società o loro controllanti abbiano tali caratteristiche;
- b) non sono titolari, direttamente, indirettamente o per conto di terzi, di partecipazioni azionarie di entità tale da permettere loro di esercitare il controllo o un'influenza notevole sulla Società, né partecipino a patti parasociali per il controllo della Società stessa;
- c) non sono stretti familiari di amministratori esecutivi della Società o di soggetti che si trovino nelle situazioni indicate alle precedenti lettere a) e b).

L'indipendenza degli amministratori è valutata con periodicità almeno annuale dal Consiglio di Amministrazione, secondo un regolamento dallo stesso adottato, tenendo anche conto delle informazioni che i singoli interessati sono tenuti a fornire. L'esito delle valutazioni del Consiglio è comunicato agli Azionisti ed al Mercato. Al fine della valutazione dell'indipendenza il Consiglio di Amministrazione tiene conto, per i rapporti di lavoro e per gli incarichi di Amministratore Esecutivo, degli ultimi tre esercizi e, per le altre relazioni economiche, dell'ultimo esercizio.

Il Consiglio di Amministrazione che accerta il venir meno del requisito dell'indipendenza in capo agli Amministratori delibera con la maggioranza dei due terzi (2/3) degli amministratori presenti.

Al venir meno dei requisiti di indipendenza l'Amministratore nominato con tale veste si intende automaticamente dimissionario con conseguente obbligo degli altri amministratori di provvedere tempestivamente alla sua sostituzione.

- previsione dell'obbligo dell'amministratore indipendente alle dimissioni al venir meno dei requisiti d'indipendenza con conseguente obbligo degli altri amministratori di provvedere tempestivamente, tenendo conto degli interessi aziendali, alla relativa sostituzione;
- divieto del cumulo delle cariche di Presidente e di Amministratore Delegato;
- individuazione esplicita dei doveri degli amministratori come segue:

“Articolo 13 – Doveri degli Amministratori

Gli amministratori apportano alla Società le specifiche professionalità di cui sono dotati e conoscono i compiti e le responsabilità della carica; gli amministratori agiscono e deliberano con cognizione di causa ed in autonomia, perseguendo l'obiettivo della creazione di valore per gli azionisti. Gli amministratori accettano la carica quando ritengono di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto del numero di cariche di amministratore o sindaco da essi ricoperte in altre società quotate in mercati regolamentati anche esteri, in società

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

finanziarie, bancarie, assicurative o di rilevanti dimensioni; mantengono riservate le informazioni acquisite in ragione dell'ufficio ricoperto. Il Presidente e gli Amministratori Delegati informano il Consiglio delle principali novità legislative e regolamentari che riguardano la Società e gli organi sociali. La violazione da parte degli amministratori dei loro doveri costituisce giusta causa di revoca dalla carica con conseguente obbligo risarcitorio nei confronti della società e degli azionisti per i danni cagionati.

- previsione circa la sussistenza di una giusta causa di revoca per gli amministratori che non abbiano partecipato, senza adeguata giustificazione, alle riunioni consiliari;
- obbligo di informativa ai sindaci con cadenza almeno trimestrale, da parte degli organi delegati, sull'attività svolta dalla Società e dalle controllate, sulla prevedibile evoluzione, sulle operazioni di maggior rilievo con particolare riguardo alle operazioni in cui gli amministratori abbiano un interesse proprio o di terzi e che siano influenzate dall'eventuale soggetto che eserciti attività di direzione o di coordinamento;
- Il Consiglio di Amministrazione elegge, fra i suoi componenti, il Presidente ed, eventualmente, uno o due Vice Presidenti; il Consiglio può designare anche in via permanente un Segretario, anche al di fuori dei suoi componenti.

Il Presidente presiede le sedute del Consiglio di Amministrazione; in caso di assenza o di impedimento del Presidente, la presidenza delle sedute spetta, nell'ordine, al Vice Presidente più anziano di nomina ovvero, in caso di pari anzianità di nomina, all'Amministratore più anziano di età.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, in particolare:

- a) convoca le riunioni del Consiglio di Amministrazione, ne determina l'ordine del giorno e, in preparazione delle riunioni, trasmette ai Consiglieri, con la necessaria tempestività, tenuto conto delle circostanze del caso, la documentazione idonea a permettere un'informata partecipazione ai lavori dell'organo collegiale;
- b) regola lo svolgimento delle riunioni e delle votazioni;
- c) cura la verbalizzazione delle riunioni;
- d) assicura adeguati flussi informativi fra il management ed il Consiglio di Amministrazione e, in particolare, si adopera al fine di garantire la completezza delle informazioni sulla base delle quali vengono assunte le deliberazioni e sono esercitati dal Consiglio i poteri di direzione, di indirizzo e di controllo dell'attività della Società e del Gruppo;
- e) provvede a che il Consiglio ed il Collegio sindacale siano regolarmente informati ai sensi del successivo articolo 15;
- f) vigila in generale sul rispetto delle norme di legge e regolamentari e sul rispetto dello Statuto, sull'osservanza delle regole di governo della società e delle sue controllate

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

tenendo conto delle disposizioni anche di autodisciplina emanate dal mercato regolamentare, ove le azioni siano quotate, e della migliore pratica.

- individuazione dei compiti/doveri spettanti in via esclusiva al Consiglio di Amministrazione come segue:

Il Consiglio di Amministrazione in via esclusiva:

- a) esamina ed approva i piani strategici, industriali e finanziari della Società e del Gruppo e la struttura societaria del Gruppo di cui essa sia a capo;
- b) vigente esamina ed approva le operazioni – compresi gli investimenti e i disinvestimenti – che, per loro natura, rilievo strategico, entità o impegni che possono comportare, abbiano incidenza notevole sull'attività della società con particolare riferimento alle operazioni con parti correlate;
- c) verifica l'adeguatezza dell'assetto organizzativo ed amministrativo generale della Società e del Gruppo;
- d) redige e adotta le regole di governo dell'impresa, il Codice Etico e ne definisce le relative linee guida per il Gruppo; il tutto nel rispetto dei principi espressi nello Statuto sociale;
- e) costituisce l'Organismo di vigilanza ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231;
- f) attribuisce e revoca le deleghe agli Amministratori e al Comitato Esecutivo, ove costituito, definendo i limiti, le modalità di esercizio e la periodicità, di norma non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al Consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite;
- g) verifica la sussistenza e la permanenza dei requisiti di indipendenza per gli amministratori;
- h) determina le attribuzioni e le facoltà dei Direttori Generali eventualmente nominati;
- i) provvede alle designazioni per le cariche di Presidente ove lo stesso non sia stato eletto dall'Assemblea, di Amministratore Delegato e/o Direttore Generale delle società controllate di rilievo strategico, fatte salve le controllate di società quotate controllate;
- j) determina, esaminate le proposte dell'apposito Comitato e sentito il Collegio Sindacale, la remunerazione degli Amministratori Delegati nonché, qualora non vi abbia già provveduto l'Assemblea, la suddivisione del compenso globale spettante ai singoli membri del Consiglio e dei Comitati;
- k) vigila sul generale andamento della gestione, con particolare attenzione alle situazioni di conflitto di interessi, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli Amministratori Delegati, dal Comitato Esecutivo, ove costituito, e dal Comitato per il Controllo Interno e per la corporate governance, nonché confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;
- l) valuta ed approva la documentazione di rendiconto periodico contemplata dalla normativa. Sono altresì di competenza esclusiva dell'organo amministrativo, fatti salvi i limiti di legge, le deliberazioni relative all'istituzione o soppressione di sedi secondarie, l'indicazione di quali tra gli Amministratori abbiano la rappresentanza della Società, la eventuale riduzione del capitale

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

in caso di recesso, gli adeguamenti dello statuto sociale a disposizioni normative, il trasferimento della sede legale nel territorio nazionale, le delibere di fusione nei casi di cui agli artt. 2505 e 2505 bis cod. civ. anche quale richiamato per la scissione dall'art. 2506 ter. cod. civ.

- l'individuazione dello statuto sociale dei doveri dei sindaci come segue:

"Articolo 22 – Doveri dei Sindaci

I sindaci agiscono con autonomia ed indipendenza, anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti.

I Sindaci sono tenuti a mantenere riservati i documenti e le informazioni acquisiti nello svolgimento dei loro compiti ed a rispettare le procedure adottate dalla società per la comunicazione all'esterno di documenti ed informazioni."

- la nomina del Presidente del Collegio Sindacale da parte degli Azionisti di minoranza;
- l'estensione ai sindaci delle cause di ineleggibilità previste per gli amministratori di cui all'ultimo comma dell'art. 11, ossia l'aver ricoperto cariche sociali nel Gruppo o l'imputazione in procedimenti penali connessi all'insolvenza del Gruppo Parmalat o la condanna a tal titolo a risarcimenti anche con sentenza non passata in giudicato;
- la previsione statutaria della costituzione del Comitato interno per il Controllo e per la Corporate Governance e del Comitato per le nomine e per la remunerazione formati secondo i criteri e le competenze di cui al Codice di Autodisciplina del Mercato di Borsa Italiana SpA;
- la previsione negli statuti sociali delle controllate di Parmalat, in aggiunta a quanto previsto per legge per la condizione di ineleggibilità dei sindaci, la qualità di amministratori della società emittente ovvero delle altre società da questa controllate, nonché l'obbligo che i sindaci non siano legati da rapporti di dipendenza con la società emittente ovvero con le altre società da questa controllate.

B) II Codice di autodisciplina approvato dagli Amministratori

Regolamenta nel dettaglio i doveri degli Amministratori ed il funzionamento degli organi societari in linea con le previsioni statutarie, le raccomandazioni di Borsa Italiana e di Consob nonché con riferimento alla best practice internazionale in materia.

È un documento proveniente dagli Amministratori i quali lo approvano con deliberazione collegiale.

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Qualsiasi modifica successivamente introdotta dagli Amministratori al Codice dovrà essere compatibile con i principi basilari di governo dell'impresa espressi nello Statuto Sociale che pertanto rimane "documento custode" dei cardini del sistema di governo.

Nel Codice di autodisciplina trovano di conseguenza conferma i seguenti principi (espressi nello Statuto Sociale) che vengono richiamati per pronto riferimento:

- doveri degli Amministratori di essere informati sulle attività sociali e di partecipare alle riunioni consiliari;
- dovere degli Amministratori a dare il loro contributo per quanto di competenza al trattamento corretto dei temi sottoposti alla valutazione ed esame;
- doveri degli organi deputati alla gestione (Amministratore Delegato – Presidente investito di uno speciale incarico) di informare periodicamente per iscritto (almeno su base trimestrale) gli altri Amministratori ed i Sindaci;
- requisiti degli Amministratori indipendenti;
- competenze specifiche ed esclusive del Consiglio di Amministrazione.

Nel Codice di autodisciplina vengono inoltre:

- individuati gli Organi di controllo interno e regolamentate le relative attività (Comitato di controllo interno e per la Corporate Governance, Comitato per la remunerazione, Comitato per le nomine);
- individuate e disciplinate regole di condotta in materia di insider dealing;
- individuate e disciplinate regole di condotta in materia di "operazioni con parti correlate";
- individuate e disciplinate regole di condotta nei rapporti con gli investitori istituzionali e con gli Azionisti.

In particolare in merito a:

II Comitato di controllo Interno e per la Corporate Governance

Ha il compito di analizzare le problematiche ed istruire le pratiche rilevanti per il controllo delle attività aziendali.

Rappresenta l'organismo, formalmente costituito, capace di valutare autonomamente e indipendentemente, sia nei riguardi degli amministratori delegati le tematiche di salvaguardia dell'integrità aziendale, sia delle società di revisione le considerazioni da esse esposti nella relazione e nella lettera di suggerimenti. Ciò spiega la composizione del Comitato, che è formato in maggioranza da amministratori indipendenti e, nel caso di società controllata da altra società quotata, esclusivamente da amministratori indipendenti. Coerente con le funzioni del Comitato è anche la previsione della partecipazione alle sue riunioni del Presidente del Collegio Sindacale o di un sindaco da lui designato, in rappresentanza dell'organo statutario di controllo. Alle riunioni del

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Comitato possono partecipare anche gli amministratori delegati, in quanto titolati ad intervenire sulle questioni in esame e ad individuare gli interventi adeguati per affrontare situazioni, anche potenzialmente, critiche.

L'elencazione dei compiti del Comitato richiamata nello Statuto e ripresa nel Codice di autodisciplina di Parmalat non è esaustiva, in quanto rimane al Consiglio la facoltà di determinare, in funzione delle caratteristiche aziendali e delle specifiche tipologie di rischio dell'attività di impresa, gli ulteriori compiti da affidare al Comitato.

Il Comitato per le nomine e la Remunerazione

Il Comitato è composto prevalentemente da amministratori non esecutivi. La costituzione di tale Comitato non solleva particolari problemi ai sensi del diritto italiano, posto che lo stesso ha, in conformità all'art. 2389, 2° comma, c.c., solo funzioni propositive.

Al Comitato per la Remunerazione Parmalat attribuisce il compito di proporre al Consiglio, sulla base delle indicazioni fornite dagli amministratori delegati, l'adozione di criteri generali di remunerazione dell'alta direzione delle società capaci di attrarre e motivare persone di livello ed esperienza adeguati, nonché di individuare i vertici aziendali anche per le controllate.

Il Comitato può avvalersi di consulenti, i quali possono essere utili nel fornire le informazioni necessarie sugli standard di mercato dei sistemi di remunerazione.

Rimane ovviamente compito degli amministratori delegati definire le politiche ed i livelli di remunerazione dell'alta direzione.

Operazioni di insider dealing

Parmalat in quanto società quotata, in considerazione della rilevanza dell'informativa tanto per gli investitori quanto per la regolare formazione dei prezzi sui mercati finanziari ove essa è quotata, dedica particolare attenzione alla diffusione delle informazioni all'esterno della società, soprattutto quando si tratta di informazioni price sensitive.

Parmalat, anche in considerazione della valenza positiva di una corretta informazione al mercato, si dota di procedure interne per la gestione di queste informazioni al fine di evitare che la loro comunicazione possa avvenire in forma selettiva (cioè possa essere rilasciata prima a certi soggetti, per esempio azionisti, giornalisti o analisti), intempestivamente, in forma incompleta o inadeguata. L'Amministratore Delegato di Parmalat propone al Consiglio l'adozione di procedure a tutela di una

corretta informativa al mercato e si prende cura della gestione delle informazioni riservate e della comunicazione al mercato delle informazioni price sensitive.

Il sistema di gestione delle informazioni di Parmalat comprende il codice di comportamento di cui ogni emittente deve dotarsi, ai sensi delle disposizioni regolamentari applicabili, per disciplinare gli obblighi informativi inerenti alle operazioni su strumenti finanziari compiute dagli amministratori, dai direttori, dai sindaci e dalle altre persone che per la loro carica hanno accesso a informazioni rilevanti (c.d. persone rilevanti). Nell'identificare tali persone Parmalat tiene in considerazione anche i responsabili delle aree operative e delle funzioni legale-societaria, finanziaria e comunicazione. Parmalat informa le persone rilevanti dei loro obblighi e delle loro responsabilità con riferimento alle operazioni oggetto del codice di comportamento e fornisce loro l'assistenza necessaria affinché tali operazioni possano essere comunicate nel più breve tempo possibile e con le modalità da Parmalat stabilite.

Parmalat si impegna ad adeguare in modo tempestivo il Codice di insider dealing alla normativa comunitaria in materia non appena recepita nell'ordinamento italiano.

Operazioni con parti correlate

In tali operazioni Parmalat rispetta il criterio della correttezza sostanziale e procedurale. Il riferimento alla correttezza (c.d. fairness) riflette la "best practice" internazionale oltre a trovare corrispondenza nella normativa italiana su conflitti d'interesse.

Per fairness sostanziale si intende la correttezza dell'operazione dal punto di vista economico, quando ad esempio il prezzo di trasferimento di un bene sia allineato con i prezzi di mercato. Per fairness procedurale si intende il rispetto di procedure che mirano ad assicurare la correttezza sostanziale dell'operazione.

La fairness sostanziale viene perseguita da Parmalat attraverso alcuni schemi comportamentali desumibili sempre dalla "best practice" internazionale, già ampiamente seguita in Italia, almeno per le operazioni non ripetitive e, comunque, rilevanti quali il ricorso ad advisors per il rilascio di fairness opinions e ad avvocati per il rilascio di legal opinions.

Parmalat, al fine di rafforzare l'indipendenza degli esperti, si impegna ad utilizzare nei casi più significativi esperti diversi per ciascuna parte correlata.

Rapporti con gli Investitori Istituzionali e con gli Azionisti

Parmalat crede in un dialogo continuativo con la generalità degli Azionisti e con gli investitori istituzionali ed in una corretta, completa e continua comunicazione.

Parmalat intende dotarsi di una struttura dedicata alle relazioni con gli investitori, munita di adeguati mezzi e professionalità.

Parmalat precisa, tuttavia, che l'instaurazione di un dialogo con gli investitori istituzionali nel rispetto delle procedure aziendali sulla comunicazione non darà comunque luogo a comunicazioni rilevanti anticipati rispetto alle comunicazioni al mercato.

C) Il Codice di condotta per le società del Gruppo

Individua ed esprime la missione del Gruppo Parmalat ed i valori primari sulla base dei quali è improntata l'attività d'impresa.

Il Codice è indirizzato a tutti i dipendenti del Gruppo ed ai suoi collaboratori i quali sono tenuti ad uniformare la loro condotta al rispetto dei valori indicati nel documento al fine di perseguire la missione del Gruppo.

Parmalat si impegna a:

- assicurare la tempestiva divulgazione del Codice, attuando anche adeguati programmi di formazione;
- assicurare la periodica revisione ed aggiornamento del Codice al fine di adeguarlo all'evoluzione della sensibilità civile, delle condizioni ambientali e della normativa;
- predisporre appropriati strumenti di supporto e adeguate procedure per l'applicazione del Codice;
- verificare periodicamente il rispetto e l'osservanza del Codice;
- adottare un sistema di sanzioni idoneo a colpire eventuali violazioni del Codice.

D) Le procedure di Gruppo ed esercizio del potere di direzione e di coordinamento da parte di Parmalat

Sono finalizzate a garantire il rispetto degli obblighi di trasparenza e di informativa nei confronti del pubblico ed a creare valore per gli Azionisti mediante:

- la tracciabilità dei processi decisionali;
- la valorizzazione delle sinergie di Gruppo;
- l'uniformità della condotta delle società del Gruppo;
- l'obbligo di benessere preventivo/informativa, a seconda dei casi, per determinate operazioni di rilevante impatto per il Gruppo.

In modo particolare le procedure di Parmalat prevedono il preventivo benessere della Capogruppo in ordine alle seguenti operazioni:

- costituzione di nuove società;
- conferimenti di azienda o rami d'azienda;

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

- acquisto o alienazione di partecipazioni, acquisto o alienazione di azienda o rami d'azienda;
- affitto di azienda o rami d'azienda;
- acquisto, permuta, alienazione di immobili e/o di diritti immobiliari ed in genere atti dispositivi degli stessi;
- stipula di contratti di locazione ultranovennale;
- stipula di convenzioni urbanistiche;
- costituzione di ipoteche immobiliari ed in genere ;
- operazioni sul capitale, emissione di obbligazioni;
- fusioni, scissioni e, in genere, deliberazioni di competenza dell'assemblea straordinaria;
- scioglimento della società ovvero accertamento di una causa di scioglimento;
- autorizzazione ad effettuare operazioni su azioni della controllante;
- richiesta di ammissione a procedure concorsuali;
- ristrutturazioni o riorganizzazioni aziendali che incidano in modo rilevante sulla struttura patrimoniale o reddituale;
- assunzione di linee di credito;
- rilascio di garanzie o di manleva correlate al rilascio di garanzie da parte di terzi;
- effettuazione di operazioni con parti correlate che per oggetto, corrispettivo, modalità o tempi di realizzazione, possono avere effetti sulla salvaguardia del patrimonio aziendale o sulla completezza e correttezza delle informazioni, anche contabili, relative alla società interessata, ad esclusione delle operazioni poste in essere tra società controllate nonché da società controllate con società collegate. L'effettuazione di queste ultime operazioni, ove significative, dovrà comunque essere oggetto di tempestiva comunicazione.

Inoltre Parmalat prevede la necessità di un benessere preventivo della Capogruppo anche per le delibere dell'organo amministrativo delle società controllate aventi ad oggetto:

- sostituzione di amministratori;
- nomina e revoca di direttori generali;
- conferimento di deleghe e poteri, anche a procuratori;
- attribuzione di compensi ad amministratori.

Infine, le controllate nella cui sfera di attività si verificano fatti non di pubblico dominio e idonei – se resi pubblici – ad influenzare sensibilmente il prezzo degli strumenti finanziari quotati della Capogruppo, dovranno fornire senza indugio alla Capogruppo medesima tutte le notizie necessarie sui fatti in questione, così da consentire l'adempimento degli obblighi di comunicazione nei confronti del pubblico previsti dalla legge.

E) II Modello organizzativo di condotta ai sensi del decreto legislativo 231/2001

Disciplina il modus operandi del Gruppo Parmalat con l'elaborazione di modelli di condotta finalizzati a prevenire i possibili reati.

Parmalat è sensibile alle aspettative dei propri Azionisti e degli Stakeholders ed è consapevole del valore che agli stessi può derivare da un sistema di controllo interno idoneo a prevenire la commissione dei reati da parte dei propri Dipendenti, Amministratori, Consulenti e Partner.

Pertanto l'adozione e l'efficace attuazione del Modello organizzativo di controllo (di seguito "Modello") non solo consente a Parmalat di beneficiare dell'esimente di responsabilità prevista dal D. Lgs. 231/2001, ma migliora la sua Corporate Governance, limitando il rischio di commissione dei reati.

Scopo del Modello è la predisposizione di un sistema strutturato ed organico di procedure ed attività di controllo (preventivo ed ex post) che abbia come obiettivo la riduzione del rischio di commissione dei reati mediante la individuazione dei processi sensibili e la loro conseguente proceduralizzazione.

I principi contenuti nel Modello devono essere tali da consentire a Parmalat di reagire tempestivamente nel prevenire od impedire la commissione del reato stesso e punire l'eventuale responsabile.

Inoltre Parmalat intende censurare ogni comportamento illecito attraverso la costante attività dell'organismo di vigilanza sull'operato delle persone rispetto ai processi sensibili e la comminazione di sanzioni disciplinari o contrattuali.

Ai fini di una adeguata costruzione del Modello Parmalat si riferisce sia alle indicazioni contenute nelle Linee Guida di Confindustria sia alla best practice italiana esistente in materia.

I punti fondamentali per la costruzione del Modello vengono così sintetizzati:

- individuazione delle aree di rischio, volta a verificare in quale area/settore aziendale sia possibile la realizzazione dei reati;
- predisposizione di un sistema di controllo in grado di prevenire i rischi attraverso l'adozione di apposite procedure. Le componenti più rilevanti del sistema di controllo sono individuate nei seguenti elementi:
 - o codice di condotta;
 - o sistema organizzativo;
 - o procedure manuali ed informatiche;
 - o poteri autorizzativi e di firma;
 - o sistemi di controllo e gestione;
 - o comunicazione al personale e sua formazione;
 - o previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice di condotta e delle procedure previste dal Modello;
 - o individuazione dei requisiti dell'organismo di vigilanza, riassumibili come segue:
 - autonomia e indipendenza;
 - professionalità;

- continuità di azione.

F) L'efficace sistema di controllo interno ed internal audit

Parmalat è consapevole che nessun sistema di controllo può essere in grado di prevenire con certezza il verificarsi di eventi che producono perdite inattese o rappresentazioni errate non intenzionali di fatti di gestione; Parmalat comunque ritiene che la costituzione di un efficace sistema di controllo interno sia elemento qualificante di una buona gestione.

Conformemente alla prassi internazionale, desunta dai lavori del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report), Parmalat accoglie la definizione di controllo come l'insieme dei processi che coinvolge tutte le funzioni aziendali e che è diretto a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità della informazione finanziaria, il rispetto di legge e di regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali.

La responsabilità del sistema di controllo interno appartiene al Consiglio di Amministrazione al quale spetta il compito di stabilire le linee di indirizzo per il controllo interno e la gestione dei rischi aziendali, nonché di verificare periodicamente il funzionamento del sistema di controllo interno, con l'assistenza del Comitato per il controllo interno e del preposto al controllo interno.

Sulla scorta della migliore prassi delle società quotate, i preposti al controllo interno di Parmalat sono liberi da vincoli gerarchici nei confronti dei soggetti sottoposti al loro controllo, al fine di evitare interferenze con la loro autonomia di giudizio.

I preposti al controllo interno riferiscono agli amministratori delegati per permettere loro di intervenire tempestivamente in caso di necessità, nonché al Comitato per il controllo interno ed ai sindaci per aggiornarli sui risultati del loro operato.

Parmalat istituisce e presidia la funzione di internal audit per il Gruppo.

La funzione viene esercitata da persone in possesso dei necessari requisiti di professionalità e di indipendenza. Chi esercita la funzione di internal auditor del Gruppo Parmalat non può esercitare ruoli o incarichi per il Gruppo incompatibili con i propri doveri e poteri.

Parmalat, infine, evita, nei limiti delle informazioni e conoscenze disponibili, l'assunzione di dipendenti di società che effettuano la revisione contabile obbligatoria qualora i medesimi ricoprano o abbiano ricoperto rilevanti posizioni tecnico-manageriali con l'attribuzione e l'esercizio di poteri decisionali che direttamente o indirettamente abbiano un impatto sulle aziende del Gruppo. L'assunzione non può aver luogo per un periodo pari a due anni successivi alla scadenza del

contratto con la società del Gruppo, o alla cessazione del rapporto di lavoro tra il dipendente e la società di revisione.

G) La trasparenza e la semplicità della catena di controllo del Gruppo

Costituisce la rappresentazione visiva, di immediata percepibilità, della concreta attuazione da parte del Gruppo Parmalat delle regole della trasparenza, della correttezza e della creazione di valore per gli azionisti. È l'espressione dei seguenti principi:

- percezione immediata dell'appartenenza al Gruppo;
- eliminazione della domiciliazione nei cosiddetti paradisi fiscali;
- remunerazione del capitale mediante un'adeguata politica dei dividendi, resa possibile anche dalla semplificazione della catena di controllo.

Si allegano al presente Capitolo VII i seguenti documenti:

- Allegato A Bozza di Statuto di Parmalat S.p.A.
- Allegato B Codice di Autodisciplina
- Allegato C Codice di Condotta
- Allegato D Codice di comportamento in materia di insider dealing

**CAPITOLO VIII - PRINCIPALI DATI ECONOMICO-FINANZIARI PRO-FORMA
DELL'ASSUNTORE E DEL GRUPPO ASSUNTORE**

8.1 Premessa

Sulla base di quanto detto nei precedenti Capitoli II, III e VI, è stata redatta una situazione patrimoniale pro-forma dell'Assuntore, a seguito del trasferimento delle attività e passività post-Falcidia descritto nella Proposta di Concordato (Cfr. Capitolo VI). Tale situazione deve ritenersi indicativa, dal momento che la situazione patrimoniale effettiva dell'Assuntore al momento di efficacia del Concordato, nonché la sua successiva evoluzione, dipenderà, tra l'altro, dal momento nel quale il Concordato diventerà efficace e dalle scelte nella redazione del proprio bilancio che verranno adottate dall'Assuntore.

Per quanto riguarda le proiezioni economico-finanziarie dell'Assuntore, esse sono state elaborate sulla base del Piano Industriale di cui al precedente Capitolo IV. Sono state quindi sviluppate le proiezioni di conto economico e cash flow previsionale del nuovo Gruppo e della sua Capogruppo per il triennio 2004-2006.

Tutti i dati contenuti nel presente Capitolo VIII devono essere considerati provvisori ed indicativi, dipendendo dall'esito del Programma di Ristrutturazione e della Proposta di Concordato, nonché dai tempi nei quali essi saranno eventualmente approvati. Gli effetti del Programma di Ristrutturazione e della Proposta di Concordato sono stati applicati ai dati di bilancio del Gruppo Parmalat avendo come data di riferimento di esecuzione del Concordato il 1 Gennaio 2004; pertanto, dato che gli effetti del Concordato avranno luogo successivamente all'approvazione della Proposta di Concordato, il bilancio di apertura dell'Assuntore varierà rispetto ai dati qui forniti.

Inoltre, per sua stessa natura, il Piano Industriale e i relativi target economico-finanziari alla base delle proiezioni numeriche contengono numerosi dati previsionali, quali stime, valutazioni, dichiarazioni e altre informazioni riguardanti eventi e circostanze future ed incerte con particolare riguardo all'andamento economico-finanziario delle società del Gruppo, nonché alle ipotesi macroeconomiche sottostanti per le diverse realtà locali. Fattori endogeni ed esogeni alle società del Gruppo potrebbero determinare variazioni, anche significative, degli elementi e delle circostanze su cui tali previsioni ed informazioni si fondano, ed incidere negativamente sull'attuazione del Piano Industriale nei termini e secondo le modalità attese.

8.2 Situazione patrimoniale pro-forma dell'Assuntore

Di seguito viene riportata la situazione patrimoniale sintetica pro-forma dell'Assuntore già descritta nel precedente paragrafo 6.4.7. Come già indicato, si ricorda che i dati pro-forma dell'Assuntore che seguono non sono stati oggetto di certificazione.

**Stato Patrimoniale sintetico pro-forma sulla base
degli attivi trasferiti all'Assuntore da ciascuna società in AS**

<i>(In Euro mln)</i>			
Parmalat Finanziaria SpA	155.3	Patrimonio Netto e Fondi Rischi	1879.4
Parmalat SpA	901.0		
Centro Latte Centallo Srl	2.3		
Contal Srl	24.0		
Eurolat SpA	304.5		
Parmengineering Srl	6.3		
Geslat Srl	23.4		
Lactis SpA	24.1		
Newco Srl	1.4		
Panna Elena CPC Srl	7.1		
Olex SA	0.3		
Parmalat Soparfi SA (Parm Hold Luxem)	154.4		
Dairies Holding Internation BV	22.5		
Parmalat Capital Netherland BV	0.0		
Parmalat Finance Corpor BV	239.1		
Parmalat Netherlands BV	13.7		
TOTALE	1879.4	TOTALE	1879.4

**Stato Patrimoniale sintetico pro-forma sulla base della tipologia di
attivi trasferiti all'Assuntore**

Partecipazioni	642.0	Patrimonio Netto e Fondi Rischi	1879.4
Crediti	469.4	Debiti Commerciali	174.4
Aziende Operative (1)	1004.9	Altri Debiti	38.1
Cash & Cash equivalents	23.4	Fondo trattamento di Fine Rapporto	47.8
TOTALE	2139.7	TOTALE	2139.7

(1) Stima Enterprise Value delle aziende operative (al lordo delle poste di: "Debiti Commerciali", "Altri Debiti" e "Fondo trattamento di Fine Rapporto" evidenziate nello Stato Patrimoniale sintetico pro forma) di Parmalat SpA, Eurolat SpA, Lactis SpA, Panna Elena CPC Srl e Centro Latte Centallo Srl (Cfr. Allegato 6.4.4.1.A per il dettaglio delle valutazioni)

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

Al fine di consentire un raffronto della situazione patrimoniale pro-forma dell'Assuntore di cui sopra con le valutazioni delle aziende operative utilizzate per la determinazione dei *recovery ratios* (Cfr. paragrafo 6.4.4 e allegato 6.4.4.1.A), si riporta di seguito una situazione pro-forma che include i valori delle aziende operative ed il relativo indebitamento finanziario, che costituirebbe l'indebitamento finanziario consolidato dell'Assuntore al momento del trasferimento di attività e passività secondo quanto previsto nella Proposta di Concordato (nota bene: si ricorda che le simulazioni sono effettuate con riferimento al 31 dicembre 2003 assumendo quindi come data di riferimento di esecuzione del Concordato il 1 Gennaio 2004). A livello consolidato la situazione patrimoniale dell'Assuntore, includerebbe aziende operative facenti parte del "core business" per un valore stimato complessivo di Euro 2.6 miliardi (Cfr. allegato 6.4.4.1.A). Tali aziende avevano un debito finanziario netto al 31 dicembre 2003 pari a circa Euro 1 miliardo, per il quale sono in corso iniziative da parte delle società del Gruppo finalizzate al ripristino di condizioni di operatività normali, anche attraverso il rifinanziamento del debito esistente al 31 dicembre 2003. Si tenga peraltro conto che l'indebitamento finanziario consolidato dell'Assuntore, nel corso del periodo coperto dal Piano Industriale, dovrebbe ridursi per effetto sia del cash flow positivo (Cfr. paragrafo 8.3 che segue), sia delle dismissioni delle attività "non core", per quale quali viene ad oggi stimato un introito complessivo di circa Euro 0.1 miliardi (tale introito stimato è già al netto del debito finanziario delle attività "non core").

Stato Patrimoniale sintetico pro-forma dell'Assuntore con esplicitazione dei valori delle Aziende Operative e del relativo debito

		Patrimonio Netto e Fondi Rischi	1,879.4
Totale Aziende Operative	2,898.6	Totale Debito Operativo	1,244.2
Totale Aziende Operative Core (1)	2,542.4	Debito Core (1)	994.0
Totale Aziende Operative Non Core (2)	356.2	Debito Non Core (2)	250.2
Cash & Cash Equivalents	23.4		
Altre Attività (3)	201.6		
TOTALE	3,123.6	TOTAL	3,123.6

(1) La Posizione Finanziaria Netta e l'Entreprise Value delle Aziende Operative Core sono stati rettificati tenendo in considerazione la percentuale di possesso delle relative società

(2) La Posizione Finanziaria Netta delle società Non Core con Equity Value Negativo è stata rettificata in diminuzione per parità pari all'Entreprise Value. Anche per le società Non Core la Posizione Finanziaria Netta e l'Entreprise Value sono state rettificate tenendo in considerazione la percentuale di possesso

(3) Include azioni ed altri strumenti finanziari che verranno attribuiti alle società del Gruppo (diverse dalle società in Amministrazione Straordinaria oggetto della Proposta di Concordato) per circa € 25mln, altre attività per circa € 120mln e differenze derivanti dalle diverse date di chiusura di alcuni bilanci per il residuo (per alcune società sono ad oggi disponibili solo i bilanci al 30/09/03 anziché al 31/12/2003, cosa che determina una squadratura sui crediti/debiti tra società del Gruppo)

8.3 Proiezioni economico-finanziarie dell'Assuntore e Gruppo Assuntore

Vengono riportate di seguito le proiezioni di conto economico e cash flow della Capogruppo (Assuntore Civilistico) e del nuovo Gruppo (Assuntore Consolidato) e per il triennio 2004-2006. Come detto, esse si basano sul Piano Industriale illustrato al Capitolo IV. In aggiunta a quanto ivi illustrato, le proiezioni si basano sulle seguenti assunzioni:

- cambi: utilizzo di proiezioni stabili rispetto i cambi medi e puntuali di fine 2003 per i Paesi a moneta forte, e cambi in progressivo indebolimento rispetto all'Euro per i Paesi a moneta debole;
- sviluppo dei piani in moneta locale e successiva conversione in Euro;
- royalties: non sono state considerate nel piano né riguardo ad eventuali licenze da concedere a terzi per le società non core, né all'interno del Gruppo a beneficio delle società proprietarie dei marchi;
- costi di holding: sono allocati interamente sulla capogruppo;
- costi per global initiatives: sono allocati sulle società operative (esclusa la Capogruppo);
- oneri finanziari netti: applicazione di un tasso medio sull'indebitamento verso terzi pari all'8,5%, mentre su eventuali disponibilità finanziarie si ipotizza un tasso del 2,0%;
- imposte: le aliquote di imposta sono stimate sulla base del "Report Kpmg 2004 Tax Survey", con applicazione del beneficio fiscale derivante da perdite pregresse post 2001 per tutte le società del Gruppo diverse dalle società oggetto di Concordato (post 2004 per l'Assuntore);
- dividendi: non è stata stimata alcuna distribuzione di dividendi;
- partite straordinarie connesse alla procedura:
 - Euro 60,0 milioni per stima costi della procedura (appostati nel conto economico e cash flow 2004)
 - Euro 15,0 milioni per stima oneri fiscali legati al trasferimento delle attività e passività della Società oggetto del Concordato all'Assuntore (appostati interamente nel conto economico del 2004 con pagamento nel 2005)
- partite straordinarie per Fondazione: 31,0 mln Euro per stima costi di costituzione e gestione della Fondazione (appostati interamente nel conto economico nel 2004 e suddivisi come segue per il cash flow: Euro 1,0 milione nel 2004, Euro 25,0 milioni nel 2005 e Euro 5,0 milioni Euro nel 2006);
- catena societaria: non è stata ipotizzata alcuna variazione della catena societaria. Si noti peraltro che secondo quanto già riportato al precedente Capitolo IV, tali interventi saranno parte del Piano Industriale quale elemento importante per accelerare la risalita dei dividendi dalle società operative alla capogruppo e per dare maggiore trasparenza sulle operazioni societarie;
- società soggette a procedure concorsuali non oggetto dei presenti Programma di Ristrutturazione e Proposta di Concordato: non sono state prese in considerazione in quanto oggetto di un programma autonomo;

[Documento soggetto ad approvazione del Ministro delle Attività Produttive]

- trattamento delle attività "non core" non soggette a procedure concorsuali: si è ipotizzato di completarne la vendita nel corso del 2004; nelle proiezioni viene riportato l'impatto a livello di risultato netto dell'eventuale plus/minusvalenza da cessione e, per quanto riguarda il cash flow, viene riportata nelle proiezioni la stima dell'assorbimento di cassa complessivo relativo alla permanenza di tali attività nel perimetro del Gruppo per il 2004.

CONTO ECONOMICO ASSUNTORE (CIVILISTICO)

(in €/000)

	2004F	2005F	2006F
Fatturato	1,095,614	1,090,261	1,144,039
<i>Crescita (%)</i>	na	(0.5%)	4.9%
EBITDA	45,836	83,528	110,124
<i>Margine (%)</i>	4.2%	7.7%	9.6%
<i>Ammortamenti Materiali</i>	<i>(26,062)</i>	<i>(19,833)</i>	<i>(22,490)</i>
EBITA	19,774	63,695	87,634
<i>Margine (%)</i>	1.8%	5.8%	7.7%
<i>Ammortamenti & Svalutazioni</i>	<i>(13,650)</i>	<i>(12,550)</i>	<i>(12,500)</i>
<i>Proventi (Oneri) finanziari netti</i>	<i>1,602</i>	<i>1,572</i>	<i>1,782</i>
<i>Costi Straordinari ⁽¹⁾</i>	<i>(107,750)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Imposte</i>	<i>(6,184)</i>	<i>(25,175)</i>	<i>(34,465)</i>
<i>Risultato Netto Società Non Core</i>	<i>(34,200)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Risultato Netto	(140,408)	27,542	42,452
<i>Margine (%)</i>	nm	2.5%	3.7%

CASH FLOW ASSUNTORE (CIVILISTICO)

(in €/000)

	2004F	2005F	2006F
EBITDA	45,836	83,528	110,124
Accantonamento TFR ed altri fondi e svalutazioni	870	1,143	1,850
Variazione CCN	40,000	7,967	(19,258)
Investimenti	(12,659)	(22,030)	(21,030)
Cash flow Operativo	74,047	70,609	71,686
Proventi da Cessioni	27,300	30,000	0
Altro ⁽²⁾	(30,000)	0	0
Oneri Concordato (tasse, costi procedura, Fondazione)	(61,000)	(40,000)	(5,000)
Proventi (Oneri) finanziari netti	1,602	1,572	1,782
Imposte	(6,184)	(25,175)	(34,465)
Cash flow Netto	5,766	37,006	34,004

(1) Include Euro 106mln di partite straordinarie connesse alla procedura

(2) Flusso di cassa netto Società Non Core

CONTO ECONOMICO GRUPPO ASSUNTORE (CONSOLIDATO)

(in €/000)

	2004F	2005F	2006F
Fatturato	3,619,295	3,794,671	3,976,785
<i>Crescita (%)</i>	na	4.8%	4.8%
EBITDA	273,479	361,704	437,194
<i>Margine (%)</i>	7.6%	9.5%	11.0%
<i>Ammortamenti Materiali</i>	<i>(85,399)</i>	<i>(83,691)</i>	<i>(87,510)</i>
EBITA	188,080	278,013	349,684
<i>Margine (%)</i>	5.2%	7.3%	8.8%
<i>Ammortamenti & Svalutazioni</i>	<i>(23,620)</i>	<i>(22,539)</i>	<i>(22,214)</i>
<i>Proventi (Oneri) finanziari netti</i>	<i>(64,512)</i>	<i>(58,063)</i>	<i>(47,949)</i>
<i>Costi Straordinari ⁽¹⁾</i>	<i>(112,750)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Imposte</i>	<i>(26,855)</i>	<i>(76,210)</i>	<i>(111,735)</i>
<i>Risultato Netto Società Non Core</i>	<i>(68,400)</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Risultato Netto	(108,056)	121,202	167,786
<i>Margine (%)</i>	nm	3.2%	4.2%

CASH FLOW GRUPPO ASSUNTORE (CONSOLIDATO)

(in €/000)

	2004F	2005F	2006F
EBITDA	273,479	361,704	437,194
Accantonamento TFR ed altri fondi e svalutazioni	5,677	7,004	7,805
Variazione CCN	(11,675)	(22,555)	(41,280)
Investimenti	(70,439)	(93,290)	(81,612)
Cash flow Operativo	197,043	252,863	322,107
Proventi da Cessioni	57,300	70,000	0
Altro ⁽²⁾	(75,000)	0	0
Oneri Concordato (tasse, costi procedura, Fondazione)	(61,000)	(40,000)	(5,000)
Proventi (Oneri) finanziari netti	(64,512)	(58,063)	(47,949)
Imposte	(26,855)	(76,210)	(111,735)
Cash flow Netto	26,977	148,591	157,423

(1) Include Euro 106mln di partite straordinarie connesse alla procedura

(2) Flusso di cassa netto Società Non Core