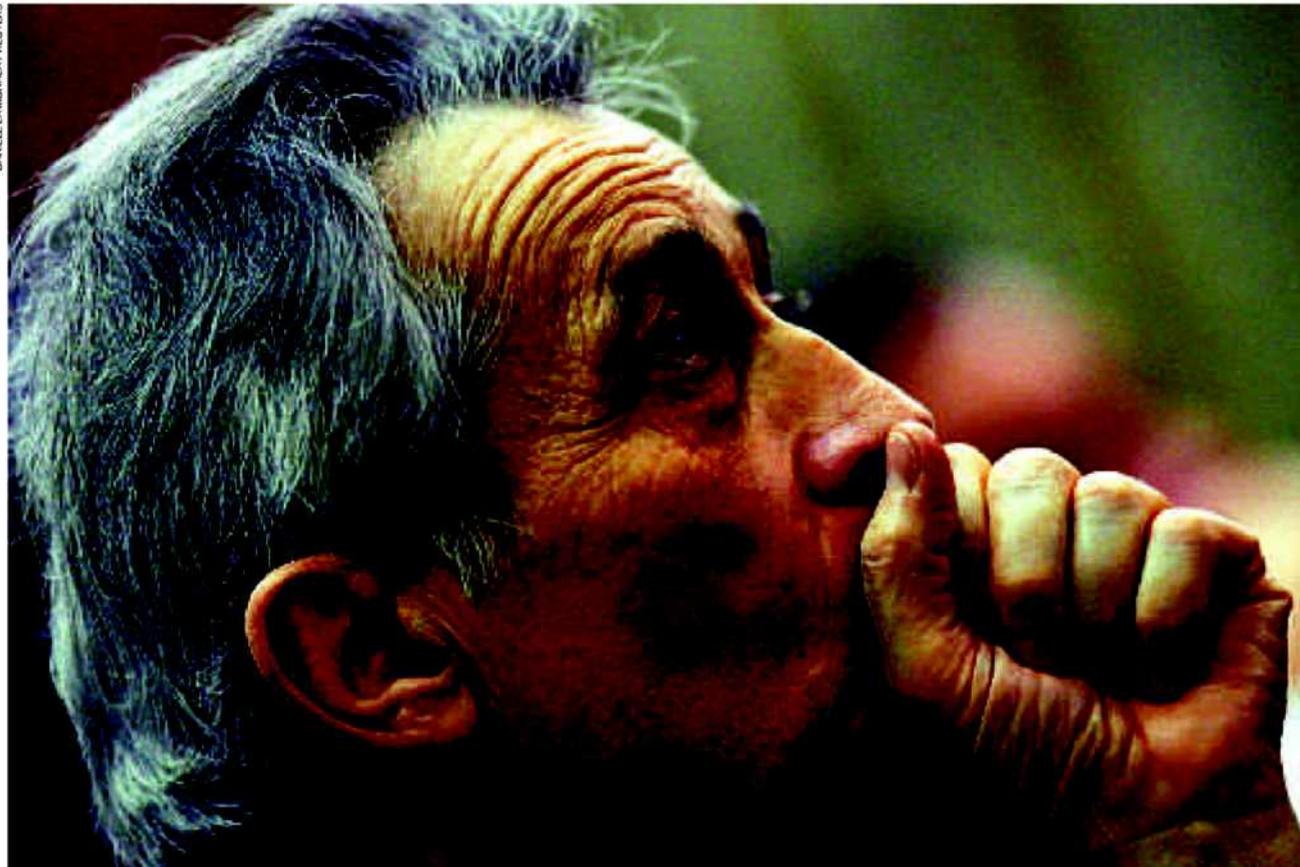


RISANATORI SCALATI **ENRICO BONDI**

DANIELE LAMONICA / REUTERS



IL MANAGER CHE RIUSCÌ A SALVARE LA PARMALAT DAL CRAC, MA NON DAI FRANCESI

DI SERGIO LUCIANO

S «SONO RIUSCITO A RISANARE la Montedison facendo riferimento alle *Lezioni americane* di Italo Calvino, da cui ho tratto, coniugandoli nella gestione aziendale, i valori dello scrittore per il nuovo millennio: leggerezza, rapidità, senso dell'equilibrio, visibilità e coerenza».

Di solito è laconico e riservato, Enrico Bondi; ma le rare volte in cui ha parlato di sé, come in questo caso, non ha dissimulato l'autostima. Peraltro legittima, a quasi 77 anni e dall'alto di un palmarès eccezionale: la ristrutturazione del gruppo di Foro Buonaparte, dopo il semicrac del 1993, e il salvataggio con rilancio della Parmalat, fra il 2004 e oggi. Senza trascurare i passaggi nella Telecom di Marco Tronchetti Provera (13 mesi tra

2001 e 2002), il successivo anno e mezzo da Salvatore Ligresti, fra Premafin e Sai, e i 6 mesi in Lucchini. Incarichi che, pur senza incidere sui problemi di quelle aziende, rimasti tutti lì, restano comunque tappe di prestigio.

E allora? Allora la sindrome di fascinazione che ha preso un po' tutti verso lo spigoloso manager aretino non si spiega solo per i risultati da manager: il padrone della tenuta Il Matto, vicino ad Arezzo (dove produce un olio

CIVIL SERVANT
ENRICO BONDI,
76 ANNI: HA RISANATO
LA MONTEDISON
E LA PARMALAT,
ENTRAMBE POI SCALATE
DA GRUPPI FRANCESI.

fantastico), è persona sensibile e colta ed è anche un decisionista, un uomo forte, senza fronzoli, e un po' se ne vanta, quasi un Sergio Marchionne magro. Come tale, intellettualmente affascinante. Peccato, però, che Bondi abbia dato spesso l'impressione di considerarsi essenziale.

Forse anche per questo è stato scalato: due volte. Sia in Montedison sia, soprattutto, in Parmalat, dove in fondo non aveva padroni veri. E ci si trovava benone a far di testa sua. Il mercato se n'è accorto e ha puntato la preda. Quando l'Edf iniziò a scalare Foro Buonaparte (anche 10 anni fa un raider francese), Bondi ostentò sicurezza: «Sono tranquillissimo e mi diverto». Ora, con l'opa sulla Parmalat della Lactalis, il risanatore non è mai stato nella rosa dei futuri vertici.

Eppure a Parma ci aveva proprio preso gusto a essere, di fatto, padrone di se stesso, dopo una vita passata a gestire con un'autonomia grande quanto la sua personalità, ma pur sempre sotto padrone. Al carattere assertivo e all'indiscussa competenza nella Parmalat sulla sua testa s'era per di più posata l'aureola del salvatore. Al suo arrivo, l'azienda era un buco nero, una sentina di vizi finanziari,

con debiti per 15,5 miliardi di euro, vent'anni di bilanci falsi, 37 mila dipendenti per decine di fabbriche in fallimento e 90 mila risparmiatori danneggiati solo in Italia. In sette anni di gestione Bondi è diventata la magnifica preda dell'agroindustria europea, ha accresciuto ricavi e margini, sviluppato un sistema di controlli studiato nelle università e apprezzato dalle procure, terrorizzato le banche di mezzo mondo. Perché, come Bondi ha testimoniato e documentato in tribunale, «il dissesto del gruppo era conoscibile dai banchieri almeno dal 1997: bastava confrontare quei bilanci mostruosamente falsi con i debiti registrati nella centrale rischi». Non c'è che dire: franchezza toscana.

Quando fu mandato (e proprio dalle banche) a risanare la Parmalat, Bondi confidò agli amici di volersi sbrigare «in un mese e mezzo al massimo», non immaginando il disastro. Scopertolo, disse: «Ecco, hanno mandato il pazzo nella fornace nella speranza che muoia bru-

DISASTRO CALISTO TANZI, EX PATRON DELLA PARMALAT. SECONDO I GIUDICI, HA CONTINUATO A GESTIRE AZIENDE FINO ALL'ARRESTO, AVVENUTO NEL 2003.



ciato». Pazzo di certo no. Ma scomodo e impolitico sì, anche in nome di un rigore spinto ai confini dell'integralismo: «Nel mondo degli affari essere puliti è un costo, ma abbiamo il dovere di affrontarlo».

È stato fatale restare isolato, pochi amici, pochi collaboratori fidati e molti libri, tra cui il mitico *L'arte della guerra* di Sun Tzu, caro anche a Franco Bernabè. «Una persona di altissimo livello professionale, etico e morale» dice di lui Giulio Sapelli, un economista che pure non risparmia i giudizi taglienti. «Un manager bravissimo, che ha resuscitato un'azienda su cui nessuno avrebbe puntato un soldo» fa eco Marco Fortis, vicepresidente della Fondazione Edison, che con Bondi ha lavorato in tutta l'epopea Montedison. «Gli hanno contestato di non avere speso la cassa... ma per non sprecarla su obiettivi incongrui! Bondi è un civil servant d'altri tempi. Una razza, purtroppo, in via d'estinzione».

Eppure qualche sbaglio l'ha commesso, se alla fine si è lasciato soffiare l'azienda da un padrone che non è riuscito a scegliersi. Soprattutto, pur facendo in sostanza gli interessi del mercato, Bondi non ha mai digerito le liturgie del politically correct e, con esse, il modernismo anglosassone che ai tempi del «suo» Enrico Cuccia in Italia non metteva bocca. Forse per questo Guido Rossi, accostandolo al da lui altrettanto biasimato Cesare Romiti, disse una volta: «Bondi è la brutta copia di un cattivo esempio».

Fatto sta che in Parmalat, a risanamento compiuto, i rapporti di Bondi con i tre fondi d'investimento stranieri che avevano il 16 per cento del capitale, inizialmente idilliaci, sono degenerati. I gestori hanno cominciato a chiedere strategie dinamiche e

sviluppo rapido. E dividendi pingui, come rivendicarono ancora all'assemblea sociale del 2010: «Diteci se questa è una società in cui, caso più unico che raro in Europa, il consiglio, prima ancora che l'assemblea, è esautorato da qualsiasi decisione in merito alla distribuzione degli utili» si era per esempio lamentato Dario Trevisan, rappresentante dei fondi, deplorando avarizia nella politica dei dividendi.

Avarizia forse no: erano i patti con i creditori a prevedere che solo metà utile fosse destinato alle cedole, per tutelare il riequilibrio patrimoniale dell'azienda. Ma prudenza sì, tanta, forse troppa. Al punto da indurre Bondi a scartare numerose possibili acquisizioni, reclamate non solo dai fondi ma perfino dai sindacati, e a suo giudizio sempre troppo care, tenendosi in pancia quell'1,4 miliardi di euro che ha facilitato il compito agli scalatori. Scartò, per esempio, l'impegnativa acquisizione dell'australiana Dairy Farmers, che poi è stata rilevata da altri a un multiplo pari a 12 volte l'ebitda, mentre lui optò per un'azienda più piccola, pagandola però solo 7 volte l'ebitda.

Anche chi non lo ama, però, lo rispetta e non gradisce firmare le critiche. Che comunque sintetizza così: «L'errore di Bondi è stato pretendere di fare acquisizioni che accrescessero immediatamente il valore della Parmalat: impossibile, non ne esistono in natura. Così ha perso tempo, non ha voluto o saputo trovare azionisti stabili graditi al sistema. Anche con la Granarolo ha sempre lasciato cadere gli approcci. E con la Lactalis ha parlato, ma invano». Ed è stato scalato, per la seconda volta. Avrebbe detto Gianni Agnelli: «Perseverare diabolicum». ■