

# Stefano Bertoncini

## Quando lo sport è sì metafora, ma anche vita vissuta

Coach di una squadra di pallanuoto di serie B e amministratore delegato di SGS Italia, società di servizi per il rilascio di certificazioni aziendali, Stefano Bertoncini non ha dubbi sullo stile di leadership da adottare: incoraggiare le persone a pensare in modo autonomo e a dare il meglio di sé è la strategia migliore per formare una squadra vincente

➡ Gaia Fiertler



**S**tefano Bertoncini (foto), amministratore delegato di SGS Italia, ha portato una squadra di pallanuoto nata per gioco fra amici a vincere il campionato di serie C, squadra che ora è in serie B. Al tempo stesso, ha risollevato la sua azienda in un momento di estrema difficoltà e ora è di nuovo in utile con 85 milioni di euro di fatturato, contro i 73 milioni del 2012, e un buon recupero di marginalità.

Due esperienze che sembrano distanti, ma che in realtà sono guidate dallo stesso stile di guida: mettere al centro le persone, con le persone giuste al posto giusto. Livornese, Bertoncini nasce come perito informatico quando gli informatici erano merce rara e viene strappato a ingegneria da SGS, multinazionale svizzera che dal 1878 si occupa di ispezioni, analisi, test su prodotti e certificazioni aziendali. Cresce all'interno fino a essere nominato, nel 2012, amministratore delegato in un momento critico per l'azienda,

colpita dalla crisi e a rischio di manovre drastiche. Chiamato a guidarla, cambia approccio e convince il vertice ginevrino a puntare sulle persone: «Siamo una società di servizi basata sulla professionalità delle persone. Se avessimo adottato azioni di taglio indiscriminato, di gran voga in quel periodo, come avremmo potuto risollevarci e sviluppare una strategia di ripresa?».

### Un gran senso di squadra

Il board svizzero gli dà fiducia e così lui decide di partire dalla testa, cambia quasi tutta la prima linea, una decina di dirigenti, tranne un capo divisione, il direttore finanziario e il direttore del personale. Non condivide lo stile di guida degli ultimi anni, troppo direttivo, troppo distante dalla vita "vera" delle molteplici attività dell'azienda e inconsapevole dell'unica vera risorsa aziendale, le persone. Quindi, cerca tra i suoi colleghi quelli con potenziale, quelli che avevano sempre avuto il coraggio di pensare in modo autonomo. «Ho chiesto se se la sentissero di salire a bordo in questa trasformazione di carattere culturale, prima di tutto. Hanno aderito tutti con entusiasmo, compreso il direttore risorse umane, felice di iniziare a occuparsi di sviluppo, coinvolgimento e squadra e non solo di amministrazione. Ho ribaltato l'azienda sfruttandone le potenzialità e mettendo le persone nei ruoli dove potessero dare il meglio di sé».

Bertoncini ha un gran senso della squadra (710 i dipendenti, che arrivano a un migliaio con i collaboratori in dieci business unit): «Il mio obiettivo, in azienda come nella pallanuoto, è quello di coltiva-



re tanti piccoli leader, veloci a cogliere i segnali deboli di cambiamento. Ognuno ha i suoi obiettivi di funzione, ma deve ricordarsi che fa parte di una squadra con uno scopo comune e deve quindi essere al servizio della stessa. La pallanuoto, come il rugby, per esempio, sono begli esempi di sport basati sull'onore e il rispetto. Nessuno fa simulazioni di fallo, nessuno si lamenta con l'arbitro, perché è sintomo di "disonore" e un attimo di distrazione può compromettere l'azione e il risultato. Sono sport velocissimi, come oggi il mondo del business. Bisogna stare concentrati sull'obiettivo e, al tempo stesso, seguire ciò che accade intorno per essere pronti a reagire e cambiare».

Con la squadra autodidatta di pallanuoto ("Zeri Nantes", parafrasando i più noti "Rari Nantes"), Bertoncini è ripartito dallo schema, dalla tecnica, ha fornito ai suoi amici gli strumenti di lavoro e li ha messi nelle condizioni di usarli nel migliore dei modi, poiché ciascuno è stato collocato nel ruolo più adatto: «È una dimostrazione di come motivazione, competenza, ruolo e sfida "controllata" possano aiutare a creare valore in contesti di gruppo».

### **L'esperienza nei paracadutisti**

Questa capacità di leadership non è solo frutto di sensibilità e intuito, ma anche di esperienza e studio, con una laurea in Scienze dell'educazione e della formazione. «L'esperienza che mi ha cambiato la vita è stato fare il militare nei paracadutisti. Avevo una gran paura di buttarmi da un aereo e ho trovato le risorse dentro di me per guardare la mia paura e gestirla, aggirarla... vedere che di fatto potevo farcela, che sopravvivevo al lancio e che

## **ACCOGLIENZA SINCERA E UN TUFFO IN PISCINA I MUST DEL SUO HOTEL PREFERITO**

### **Che cosa cerca in hotel?**

«Cerco spirito di accoglienza vera. Mi fa un immenso piacere quando si ricordano di me e a colazione mi dicono qualcosa del tipo «A lei il caffè piace senza zucchero, vero?»».

### **Ritorna se...**

«Se c'è vera accoglienza, premessi quei livelli minimi di servizio (pulizia, wifi, area wellness), che ormai offrono tutti gli hotel medio-alti. Ma, a parità di servizio, preferisco tornare da chi offre un'accoglienza meno fredda».

### **Palestra o piscina?**

«Piscina, il mio elemento naturale».

### **Che cosa cerca quando viaggia con la famiglia?**

«Il giusto connubio tra le esigenze di tutti, tipo il wifi per i ragazzi e la zona relax per la moglie. Per trovare benessere e buona cucina, per esempio, prediligo l'Alto Adige. Qui hanno il culto dell'area wellness, dove crogiolarsi a fine giornata».

### **I suoi hotel preferiti?**

«Meliá, Radisson e NH».

### **I bambini li ha sempre portati in giro?**

«Sì, sempre, anche per lunghi viaggi in auto e traversate in traghetto. Basta trovare le strutture giuste».

### **Lei è anche un motociclista (BMW), come dev'essere l'hotel per i raduni?**

«Con parcheggio coperto per le moto, piccole aree officina con attrezzi e accessori per la piccola manutenzione e convenzioni con meccanici e gommisti in zona».



erano più limitazioni della mente che non limiti oggettivi».

Bertoncini ha dato lezione di leadership durante il workshop del coach Massimo Bandinelli sul tema "Leadership a confronto": «Per me la leadership è qualcosa che senti al di là di ogni etichetta, titolo o organigramma. Te la senti dentro e prima di tutto con te stesso, in ogni azione, in ogni gesto. Per esempio avere chiari i propri limiti, per analizzarli con un po' di distacco. Essi sono una grande fucina di miglioramento personale e, spostando sugli altri il meccanismo, li si aiuta a crescere con fiducia, fornendo loro strumenti non solo tecnici, ma anche relazionali e culturali».