

# **Carlos Veloso dos Santos: “Non gestisco l'azienda, gestisco il talento”**

scritto da Emanuele Fiorio | 29 Novembre 2023



Le risorse umane rappresentano un tema sempre più cruciale, nell'ambito del progetto [“Amorim Wine Vision”](#), ho intervistato Carlos Veloso dos Santos, Amministratore Delegato di Amorim Cork Italia, il quale ha sottolineato l'importanza di considerare **il benessere delle persone come elemento critico per la sostenibilità ed il successo delle imprese moderne.**

Una **visione incentrata sulle persone** e sulla loro evoluzione non solo dal punto di vista professionale ma anche umano, capace di offrire prassi concrete e spunti di sviluppo per il futuro delle aziende, in particolare del settore vitivinicolo, che affrontano sfide specifiche nel reclutare e trattenere

giovani talenti in contesti rurali.

Attraverso la descrizione delle misure adottate in azienda per migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale dei dipendenti, ha voluto evidenziare l'importanza di **creare un ambiente di lavoro che valorizzi il talento e promuova il benessere psicologico**. Carlos ha condiviso il suo punto di vista sulla creazione di un'organizzazione positiva e sul ruolo chiave della leadership positiva nel favorire l'innovazione e la fidelizzazione dei collaboratori.

**Quando si approfondiscono i temi legati allo sviluppo sostenibile quasi sempre si parla solo di ambiente, pochi parlano di persone e di sostenibilità sociale. Secondo lei quali sono i motivi? Si tratta di un tema più complesso, più spinoso?**

Credo che sia una questione di sensibilità delle aziende e degli imprenditori, tutti noi affrontiamo il tema della sostenibilità partendo da quella ambientale. Il pilastro legato alla sostenibilità sociale ha iniziato ad essere compreso e sviluppato in questi ultimi anni, il **fattore critico più importante riguarda la gestione del capitale umano**.

Gradualmente si sta imponendo una generazione che la pensa diversamente dalla mia, i Millennials. Hanno un **approccio di maggior equilibrio tra vita lavorativa e privata e questo fattore rappresenta la leva più importante per attrarre la nuova generazione**. Le aziende si devono adeguare a questo *mindset*, altrimenti rischiano di diventare obsolete e vecchie. Ora un Millennial si ferma mediamente dai 2 ai 5 anni in una stessa azienda, in questo momento è difficile trovare persone, le aziende si devono prodigare a trattenere i talenti. **Questo non riguarda solo la retribuzione ma mettere a disposizione una serie di benefit che li attraggano.**

**Dal 2018 Amorim Cork Italia è certificata Family Audit, di cosa si tratta e quali sono state le principali azioni messe in atto per migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale dei vostri collaboratori?**

Eraamo già dentro a queste dinamiche prima di essere certificati, Family Audit ci ha fornito un ombrello. È una certificazione nata in Trentino, sposata dal Consiglio dei Ministri che riguarda solo 400 aziende in tutta Italia. Un consulente di Family Audit si riunisce con i dipendenti che formulano proposte, le famose "misure di conciliazione". Le prime 11 misure le abbiamo accettate subito, oggiabbiamo applicato oltre 45 misure di conciliazione.

**Abbiamo creato la banca ore, lo smart working nel 2019, la flessibilità di orari in ingresso e uscita, progetti salva-tempo** (si possono acquistare verdure, miele e uova direttamente in azienda). Se le persone sono motivate, producono molto di più. **Quanto costa avere una persona depressa e improduttiva che non esprime il suo potenziale?** Molto, per questo vedo un guadagno nel dare la possibilità ai dipendenti di esprimere il proprio potenziale.

Quello che tante volte manca è mettersi nei panni delle persone. Pensiamo che gestire le aziende significhi gestire numeri, le persone non sono numeri. **Io non gestisco l'azienda, io gestisco il talento delle persone.** Io dico ai collaboratori dove vogliamo arrivare, definisco la *roadmap*. Dare un empowerment alle persone significa cambiare *mindset* e stimolare costantemente il loro lavoro.

**Quali sfide o ostacoli avete incontrato durante il percorso di adozione del Family Audit, e come li avete affrontati?**

Il più grande ostacolo è stato il **retaggio culturale delle persone**, cambiare questo approccio secondo cui nel lavoro non

si può essere felici, garantendo un benessere che ti fa approcciare al lavoro con un animo positivo. Dobbiamo lavorare minimo 40 anni. Ho letto recentemente il libro “Unlocking Happiness at Work” di Jennifer Moss in cui, ad esempio, l'autrice afferma che non dobbiamo essere vittime del fine settimana, ed ha ragione. **I giovani di oggi non vogliono più essere strumenti del lavoro, ma vogliono utilizzare il lavoro come strumento.**

**Ci vuole descrivere in cosa consiste il processo di recruiting di Amorim Cork Italia basato sull'analisi del profilo psico-attitudinale?**

Abbiamo iniziato con questo approccio dal 2011, mi sono reso conto che **quello che conta sono le competenze attitudinali**. A me è capitato di avere a che fare con persone molto brave dal punto di vista tecnico ma avevano un atteggiamento tossico e innescavano dinamiche negative in azienda. Con un consulente esterno ho iniziato io stesso a sottopormi all'analisi del mio profilo psico-attitudinale e ho verificato i punti in cui ero forte e quelli in cui dovevo migliorare.

Abbiamo fatto fare questa analisi a tutta l'azienda, **dal 2011 l'abbiamo ripetuta ogni 3 anni per capire qual è il fabbisogno di formazione sia individuale che di gruppo**. Siamo riusciti a creare un team estremamente forte. Valutiamo prima le competenze attitudinali e poi le competenze tecniche, le prime rappresentano la persona per l'80% mentre le seconde per il 20%.

**Cosa significa in termini pratici creare un buon ambiente di lavoro? Come affrontate questo aspetto in Amorim Cork?**

Nel percorso di benessere aziendale, abbiamo incluso anche la parte di **Organizzazione Positiva (ORG+)**. Tra le tante novità che stiamo mettendo in campo in questo percorso di 18 mesi, abbiamo individuato all'interno dell'azienda **12 Chief**

**Happiness Officer (CHO) che stiamo formando.** Tra questi 12, abbiamo volutamente inserito anche 3 figure che, secondo l'indagine di benessere aziendale, risultavano essere le più frenanti in azienda, cioè quelli che non contribuivano a un ambiente positivo. Abbiamo creato il codice dell'"energizzatore" assieme a loro ed una serie di regole e comportamenti per creare un ambiente positivo in azienda. Oggi queste persone sono i principali testimonial di questo progetto.

**L'altro aspetto su cui stiamo lavorando riguarda le capacità di leadership,** abbiamo formato delle persone selezionate in funzione di questo obiettivo. Questi sono processi molto lunghi, siamo in una fase di trasformazione, le caratteristiche di condotta servono per regolare questi processi.

## **Che relazione c'è tra sostenibilità ambientale e responsabilità sociale dell'azienda?**

Dal punto di vista ambientale dal 2011 siamo stati i primi a occuparci del fine vita delle chiusure attraverso il "[Progetto Etico](#)" che insieme a 45 Onlus raccoglie più di 30.000.000 di tappi usati. Inoltre Amorim è pioniere in un progetto di coltura della quercia da sughero attraverso la **gestione di circa 8.700 ettari di foreste**.

Ci occupiamo anche di **economia circolare** attraverso il progetto [Suber Design](#), una collezione di oggetti d'arredamento nata dal recupero della nostra preziosa materia prima, il sughero.

Inoltre abbiamo messo in piedi una serie di **progetti legati alla sostenibilità alimentare, offriamo il pranzo ai nostri collaboratori in sede e in quattro ristoranti vicino alla sede**. Abbiamo 17 bici in azienda per chi vuole andare a pranzo evitando di utilizzare l'auto. In pausa caffè tutti i nostri dipendenti hanno la possibilità di mangiare **frutta biologica**

**gratuitamente**, anziché merendine industriali.

Ma quanto costa all'azienda la frutta biologica? Nulla rispetto al benessere delle persone. Rappresenta un **segnale attraverso cui dai sostanza al fatto che sei una azienda sostenibile**.

**La dimensione della crescita culturale del personale è un aspetto che spesso viene messo in secondo piano perché considerato poco produttivo dal punto di vista economico. Qual è il suo punto di vista a riguardo?**

Abbiamo creato la “**Amorim Cork Italia Academy**”, **dedicata a tutte le nostre iniziative culturali** (conferenze, incontri, workshop, masterclass) abbiamo fatto sia attività esterne che interne, tra cui il corso sull'olio d'oliva, il primo livello di sommelier FISAR, il corso di Galateo Moderno aperto anche ai familiari, public speaking, digital marketing e molti altri. Abbiamo anche organizzato una giornata dedicata alla **formazione sull'intelligenza emotiva** per tutti i collaboratori dell'azienda, compresi gli operai.

Un altro progetto riguarda la **formazione ai figli dei collaboratori in azienda (3 volte all'anno)** attraverso le testimonianze di figure che raccontano il loro percorso e le scelte compiute quando erano giovani. **In questo modo si crea un reale senso di appartenenza.**

Inoltre ci rendiamo conto che in Italia esiste un deficit legato alla conoscenza delle lingue straniere: perciò **offriamo corsi di inglese, cinese, indiano, russo, etc...** Un'ora di lezione online costa 7€, nulla rispetto alla crescita che questo garantisce.

**Che cos'è una organizzazione positiva (ORG+) e perché avete deciso di intraprendere questo**

## **percorso?**

Quando in azienda le persone sono motivate, la capacità di innovare aumenta del 300% e diminuisce il turnover del 125%. **Oggi è importante creare senso di appartenenza, creando dei criteri gestionali molto specifici.** Il futuro delle aziende passa da questo, nelle università USA i master più frequentati sono quelli legati alla gestione di una “organizzazione positiva”.

**Quali sono le caratteristiche ed i comportamenti che secondo lei delineano la figura del “leader positivo”?**

Una parte di caratteristiche deve essere innata, **cerchiamo un leader autorevole non autoritario.** Bisogna avere le caratteristiche e la conoscenza per saper guidare delle persone, una figura che metta in primo piano “noi” anziché “io”. Nel passato recente mi sono accorto che non conoscevo tutte le persone che entravano in azienda, ho voluto pranzare con tutti per conoscerle e interfacciarmi con loro. Sto parlando del noto **“Effetto Hawthorne” del 1927**, basato sul rapporto fra ambiente di lavoro e produttività e sui benefici che relazioni sane, aperte e di fiducia hanno sul lavoro. La caratteristica più importante di un leader è la genuinità, vogliamo che siano **guide capaci di esprimere empatia con le persone che gestiscono.**

**Le aziende legate al settore vino spesso sono ubicate in contesti provinciali, a volte in dimensioni rurali. Come attrarre e trattenere i giovani talenti in questi contesti, lontani dai servizi e dalle attrattive dei grandi centri urbani?**

Questa è una grande sfida, come ho già detto i giovani si fermano pochi anni nella stessa azienda e difficilmente si stabiliscono in un territorio. Le aziende vitivinicole spesso

hanno una gestione familiare e quando hai questa impostazione è difficile trattenere talenti giovani. **L'unica strada è fare un progetto di carriera, la persona deve avere compiti che la pongono in una ottica di sviluppo.** Se non facciamo un cambio di approccio le aziende diventeranno sempre più vecchie. Il mondo del vino è meraviglioso ma anche pieno di insidie, **è fondamentale che i ragazzi possano esprimere le loro conoscenze e aderire a piani di formazione, progetti che infondano emozioni, altrimenti non si fermeranno.**

Le aziende devono essere in grado di gestire questi aspetti, anche perché la formazione è un investimento. Abbiamo fatto anche una analisi per capire quali sono i pacchetti retributivi che offre oggi il mercato locale per ogni professionalità, per capire se eravamo in linea o meno. Anche questa analisi è centrale.

In Amorim Italia abbiamo figure che hanno iniziato a lavorare con noi a 18 anni, ora è difficile trovare gente disposta ad un investimento di vita così importante. **Per queste ragioni creare condizioni di benessere è fondamentale per trattenere le persone valide.**

*Intervista realizzata grazie alla partnership con [Amorim Cork Italia](#) nell'ambito del progetto "[Amorim Wine Vision](#)", un network di pensiero su tematiche tecniche e di attualità legate al mondo del vino, al centro del quale emergono le visioni originali di imprenditori, manager ed esperti, veri protagonisti dell'iniziativa.*

