



## Modalità operative

### Chi sono i destinatari del corso FAD?

Il corso, accreditato presso la Conferenza Nazionale per la Formazione Continua, è rivolto alla categoria dei medici veterinari.

### È importante essere abbonati a *SUMMA Animali da reddito* per accedere al corso FAD?

Per gli abbonati a *SUMMA Animali da reddito* sono previste condizioni riservate e particolarmente vantaggiose.

### Come si svolge il corso?

Il corso è composto da 9 dossier (materiale formativo) pubblicati in successione su *SUMMA Animali da reddito* a partire da gennaio/febbraio 2014 (SUMMA n. 1) e fino a dicembre 2014 (SUMMA n. 10). Soltanto il numero monotematico in uscita a maggio 2014 (SUMMA n. 4) NON conterrà alcun dossier riferito al corso FAD.

### Come si ottengono i crediti ECM?

Per ottenere i crediti ECM è necessario seguire questi semplici passaggi:

#### Lettura dei Dossier

I dossier pubblicati in successione sui numeri di *SUMMA Animali da reddito* durante l'anno 2014 rappresentano il materiale formativo e di studio. Si presentano come articoli scientifici, contraddistinti sulla pagina da uno specifico richiamo al corso FAD.

Sono consultabili anche in formato digitale, accedendo alla versione on line del periodico su [www.pointvet.it](http://www.pointvet.it).

#### Registrazione/Login su [www.pviformazione.it](http://www.pviformazione.it)

L'utente deve attivare un account all'indirizzo <http://fad.pviformazione.it/accedi>. L'operazione è gratuita e senza obbligo di acquisto. Naturalmente chi avesse già un account su questa piattaforma NON deve crearne uno nuovo, ma può utilizzare quello esistente.

#### Acquisto del questionario

Gli abbonati a *SUMMA Animali da reddito* possono ac-

quistare dall'account personale il SOLO questionario di valutazione dell'apprendimento al prezzo riservato di **€ 36,00 (IVA inclusa)**.

#### Attestato ECM

Superato il questionario di valutazione dell'apprendimento e compilato il questionario di valutazione della qualità percepita, è possibile dal proprio account effettuare il download dell'attestato con i crediti ECM.

A seconda della data di superamento del questionario, i crediti saranno attribuiti all'anno 2014 (corso concluso entro il 31.12.14) o all'anno 2015 (corso concluso dopo il 31.12.14).

#### Come è composto il questionario?

Il questionario verte sui temi trattati dai singoli dossier pubblicati su *SUMMA Animali da reddito* ed è disponibile soltanto on line.

Si compone di **9 test** in successione, attivati in contemporanea con l'uscita del dossier a cui si riferiscono. L'ultimo test pubblicato sarà pertanto quello riferito al dossier di *SUMMA Animali da reddito n. 10*, dicembre 2014.

Ogni test presenta una serie di domande a risposta quadrupla e scelta singola. Per superare il singolo test è necessario rispondere correttamente almeno all'80% delle domande.

Per informazioni dettagliate sul funzionamento dei test, si rimanda alle modalità operative FAD sul sito [www.pviformazione.it](http://www.pviformazione.it).

Il questionario di valutazione dell'apprendimento si considera concluso una volta superati tutti e 9 i singoli test. Per accedere al download dell'attestato ECM sarà sufficiente a questo punto compilare il form di valutazione della qualità percepita.

#### Quando termina il corso?

La validità del corso abbinato a *SUMMA Animali da reddito* termina in data 14 febbraio 2015. Dopo la scadenza NON sarà più possibile ottenere i relativi crediti ECM.

RIPRODUZIONE

# Il ruolo della formazione nella gestione riproduttiva

Giovanni Gemmi

Medici veterinari, liberi professionisti, Bovinevet - Bovine Ultrasound Services, Premosello Chiovenda, VB

RIASSUNTO

In questo articolo gli autori analizzano la funzione "Risorse umane" che avrà in futuro un ruolo sempre più importante e condizionante per la produzione di latte e carne: i collaboratori costituiscono un vero e proprio capitale per l'azienda e la gestione delle risorse umane assume un ruolo strategico, soprattutto per la produzione.

**Parole chiave:** risorse umane, management, allevamento, produzione, carne, latte, bovini.

SUMMARY

*The role of professional training in reproductive management*

*In this article the authors analyse the function "Human resources" which will have in the future an increasingly important role in meat and milk production: the staff is a real capital to the farm in which the human resource management plays a strategic role, especially as far as production is concerned.*

**Keywords:** human resources, management, farm, production, meat, milk, cattle.

**N**ell'allevamento del bovino da latte, come in quello da carne), in questi ultimi vent'anni, si è percepita l'importanza della qualificazione professionale.

Sempre di più si parla, a vario titolo, di gestione delle risorse umane come uno dei punti più critici e importanti della produzione zootecnica. Le difficili sfide che le imprese zootecniche hanno dovuto affrontare negli ultimi vent'anni e ancor più gli ostacoli che dovranno affrontare in futuro, impongono un'attenzione particolare verso la gestione e la preparazione del personale, nonché la gestione dei rapporti professionali all'interno dell'allevamento.

Paradossalmente, si può dire che la gestione sanitaria delle vacche è cosa semplice rispetto alla gestione del personale che le accudisce.

Ogni giorno, l'impresa zootecnica deve affrontare una realtà dove la tecnologia è decisiva: questa tendenza ha determinato e determinerà sempre di più nel futuro profonde rivoluzioni delle professioni [5]. È, e sarà decisivo, un adeguamento del "sistema umano" alle nuove tendenze: se tutti gli operatori del sistema non implementeranno le loro conoscenze non ci saranno prospettive di crescita, ma sarà messa in discussione la sopravvivenza stessa degli allevamenti.

La funzione "Risorse umane" ha e avrà in futuro un ruolo sempre più importante e condizionante per la produzione di latte e carne: i collaboratori costituiscono un vero e proprio capitale per l'azienda e la gestione delle risorse umane assume un ruolo strategico, soprattutto per la produzione [5].

## Il concetto di allevamento moderno

Un allevamento di bovini da latte, attualmente, non può essere gestito con gli

stessi criteri di una volta. Le bovine sono molto diverse: cambiando l'attitudine produttiva è cambiata la loro fisiologia.

Spesso si commette l'errore di "giustificare" le basse *performances* riproduttive con l'aumento delle produzioni: in realtà, non esiste nessuna dimostrazione scientifica che la selezione per la maggior produzione abbia e/o possa determinare la selezione di caratteri negativi per la riproduzione. Analizzando i dati sensibili, si scopre che l'alta produzione non esiste se non vi sono anche, e soprattutto, elevate *performances* riproduttive.

La fisiologia del bovino è cambiata: le bovine da latte a elevata produzione hanno livelli di ingestione impressionanti, un estro più breve (6,2 ore *versus* 10,9 ore), il loro numero di monte passive è più basso (6,3 *versus* 8,8) e il tempo di monta passiva è nettamente più corto (21,7" *versus* 28,2") [1]. Queste bovine hanno un livello circolante di estrogeni e progesterone nettamente più basso, come conseguenza del maggiore catabolismo epatico, per l'aumentato flusso di sangue [4, 7, 11]. Il più basso livello di estrogeni e progesterone determina un aumento delle ovulazioni multiple (gemellerità), ma anche una minore espressione delle manifestazioni estrali, con conseguente abbassamento dell'efficienza e dell'accuratezza della rilevazione dei calori. Contemporaneamente, i tassi di concepimento si riducono e aumentano i tassi di morte embrionale precoce e tardiva [4, 7, 11]. Anche per questi motivi, l'importanza di personale aziendale preparato, attento, motivato e gratificato, sul piano sia professionale sia economico, è decisivo per il successo del progetto di *business*.

È necessario mettere in atto nuove prassi per la gestione delle risorse umane, prassi che devono basarsi sulla coltiva- ►►



zione dei talenti e sulla creazione di condizioni di lavoro in grado di attrarli e mantenerli all'interno dell'impresa [5]. Gli allevamenti che sapranno attrarre e trattenere i collaboratori migliori sopravvivranno, anche dopo l'abolizione del sistema protettivo delle quote latte, mentre le aziende che continueranno a fare "business as usual" finiranno quasi sicuramente per chiudere [5]. Gestire il personale non è cosa facile, ma soprattutto è difficile trovare del "buon" personale, qualificato e motivato!

### Chi deve fare cosa?

Le domande, a cui spesso si tenta di dare risposta, sono tante: *Come si deve scegliere il personale? È meglio prendere una persona di buona volontà e scarsa esperienza ma "plasmabile"? È meglio prendere una persona di grande esperienza, ma poco predisposta a mettersi in gioco? Chi deve formare il personale dell'allevamento? Chi ha formato e come è stato formato colui che addestra il personale?*

Prima di tutto bisogna avere le idee molto chiare, su come operare sulle risorse umane al fine di favorire l'attuazione degli obiettivi strategici dell'allevamento [5]. Secondariamente, è possibile individuare gli indicatori che consentono di valutare le variabili inerenti le persone [1, 4, 7, 11, 6]. Una gestione strategica delle risorse umane deve disporre dei procedimenti per rinnovare i valori e le competenze, con lo scopo di ottimizzare la performance economica [5].

Anche nel settore della gestione delle risorse umane non è possibile improvvisare. Uno dei punti critici del sistema è l'aspetto economico: un allevatore sarà sempre disposto a pagare il veterinario per risolvere una distocia, per un'inseminazione artificiale, per un *embryo transfer*, ma sarà disponibile a pagare un'*équipe* organizzata per formare i suoi collaboratori?

Questa riluttanza è figlia di quattro peccati originali, la cui origine è chiara e le cui responsabilità sono equamente suddivise tra tutti gli attori del sistema: le associazioni di allevatori, i sindacati, le Facoltà di veterinaria e agraria, i veterinari e gli zootecnici, le aziende mangimistiche, le aziende farmaceutiche e, soprattutto, la rappresentanza politica, più attenta alla ricerca di consensi in cambio di concessioni che a formulare una precisa agenda di lavoro.

1. La scarsa predisposizione degli allevatori

a fare *business*: è scarsa l'attitudine alla gestione di impresa; ancora troppi allevatori sono buoni/ottimi produttori di latte, che vendono, come meglio possono, il loro prodotto. Sono molto concentrati nel produrre sempre di più, molto attenti alle evoluzioni della genetica-genomica, molto concentrati a pagare il meno possibile i collaboratori a vario titolo, ma spesso incapaci di distinguere tra un costo e un investimento.

2. In molti paesi dell'Unione europea, un allevatore per accedere ai fondi pubblici deve frequentare una scuola professionale della durata di 3-5 anni. Nei Paesi che si affacciano sul Mediterraneo, troppo spesso, coloro che non amano i banchi di scuola trovano rifugio nella zootecnia. Nella prima edizione del rapporto Istat "Centro statistiche per il Paese", relativo al 2007, si legge che il 48,2% della popolazione italiana tra i 25 e i 64 anni ha un titolo di studio di licenza media inferiore. In Europa, peggio dell'Italia, solamente Spagna, Portogallo e Malta.

3. La riduzione del *gap* culturale del sistema, secondo un'agenda dimostratasi poi un fallimento, doveva essere colmato dai tecnici laureati: veterinari e zootecnici. Questa aspettativa, purtroppo, è fallita, per molte ragioni. La profonda crisi del sistema universitario e l'assenza di un progetto a medio e lungo termine sono chiare. Si assiste a una vera e propria crisi di identità e la mancanza di punti di riferimento autorevoli, dentro e fuori le Facoltà di medicina veterinaria, è lampante. Il ruolo che spettava alle Facoltà di medicina veterinaria, oggi, è occupato dalle società scientifiche e non per prepotenza/arroganza delle seconde ma per la totale assenza delle prime. In ogni caso, anche questo tentativo non ha prodotto i risultati attesi.

4. Invece di ripartire dall'educazione dei tecnici e degli allevatori, si preferisce puntare sui servizi. Le grandi *majors* del seme fidelizzano il cliente attraverso l'offerta di servizi tecnici, verso i quali non è possibile nessuna forma di concorrenza da parte di veterinari e zootecnici liberi professionisti. Oggi, nel panorama internazionale, probabilmente questa è la sola forma di educazione possibile, sicuramente l'unica che gli allevatori sono disponibili ad accettare, credendola, sbagliando, gratis. Tuttavia, l'intero sistema intellettuale, sembra non capire la necessità di intervenire subito e con strumenti scientifici adeguati sull'educazione dei *dairy workers*, degli allevatori, dei

veterinari e degli zootecnici. C'è un vuoto che deve e può essere colmato, ma da chi e come è tutto ancora da definire.

In questa situazione, hanno e avranno sempre maggior importanza le soluzioni integrate per la gestione aziendale di tipo Erp (*Enterprise resource planning*) [5]. Il vero nodo da sciogliere è chi ne sarà il gestore e/o il protagonista. Saranno forse le imprese che, a vario titolo, stanno vendendo qualcosa all'allevamento o saranno i veterinari/zootecnici liberi professionisti, magari attraverso la nuova figura del veterinario aziendale o di fiducia?

Le Erp sono sistemi in grado di coprire tutte le aree di impresa, mantenendo uno stretto controllo delle attività, adottando un approccio di gestione aziendale distribuita [5]. In ambito internazionale, anche nel settore dell'allevamento bovino da latte, vi sono ottimi esempi di questo tipo di approccio [6, 8, 9, 10].

Perché in Italia si predilige l'aspetto politico della professione, piuttosto che l'aspetto tecnico, non si capisce; tuttavia, negli ultimi vent'anni, è mancato l'uno e l'altro, lasciando di fatto un vuoto che, in molti (spesso senza le opportune competenze), hanno tentato di usurpare.

Un allevamento che vuole ottenere grandi *performances* deve saper sfruttare al massimo le potenzialità dei propri dipendenti, che con la loro produttività costituiscono il perno attorno al quale ruota il successo di un'impresa [5, 6, 10]. Per conseguire tale obiettivo, è fondamentale applicare soluzioni tecnologicamente avanzate e innovative, per permettere la gestione integrata dei processi di *business* [5]; ma per realizzare tutto questo è necessario un cambio radicale nella gestione delle risorse umane. Queste ultime devono subire un processo di trasformazione, in grado di integrare informazioni e pratiche relative ai collaboratori con i processi e le strategie aziendali [5].

## Importanza della pianificazione del lavoro

*“La produzione di latte come forma di vita è un pessimo business, ma la produzione di latte come business può essere un'ottima forma di vita”* [10].

Negli ultimi anni, la produzione di latte ha subito grandi e profonde modifiche; l'agenda di lavoro è stata condizionata dal prezzo del latte e, molto spesso, i tentativi di adeguamento sono stati insuffi-

cienti e/o sbagliati. In un momento di crisi, la risposta più ovvia, ma non scontata, è l'aumento dell'impegno lavorativo, che non sempre coincide anche con un aumento di produttività.

È decisivo stabilire una strategia di lavoro, ma soprattutto è fondamentale innovare e migliorare quello che si sta facendo, magari da molti, troppi anni, in modo routinario.

Non si affronta un prezzo basso del latte, solamente alzandosi prima e andando a dormire più tardi, ma occorre pianificare. Senza una pianificazione, senza un progetto, non c'è futuro. Nello specifico, occorre che i *dairy workers* sappiano cosa fare, sappiano come farlo e perché è necessario fare una cosa in un modo piuttosto che in un altro. Non basta dire a un *dairy worker*: *“domani alle 7:00 fai 3 cc di prostaglandina alle bovine 35-453-871, ...mi raccomando!”*. Se il *dairy worker* non è a conoscenza delle tempistiche delle somministrazioni degli ormoni, cosa fondamentale in un programma di sincronizzazione dell'ovulazione, i risultati delle sincronizzazioni stesse saranno lontani dai valori attesi. Il ruolo di un *manager* deve essere quello di creare un sistema di lavoro il più possibile semplice e funzionale [10]. Solo attraverso la creazione di un metodo semplice di lavoro i *dairy workers* possono essere più efficienti e operativi. Il segreto non è nel chiedere il massimo, ma nel saper chiedere quello che, umanamente, le persone possono dare.

Per chiedere di più è necessario investire più tempo, pazienza, denaro ed energie nell'educazione, nella motivazione e nella sensibilizzazione del personale.

## Perché sono importanti i *dairy workers*?

Un allevatore, con il suo staff di consulenti, dovrebbe pianificare il lavoro: obiettivi, strategie, controlli.

Se a fronte un tasso di rilevazione dei calori del 42%, la proprietà e i suoi consulenti decidono di ricorrere a un piano di presincronizzazione-sincronizzazione, ci si deve innanzi tutto chiedere chi realizzerà il piano; il risultato finale (% Cr), dipende fondamentalmente dalla presenza di un corpo luteo e dalla precisione-modalità con cui il personale somministra gli ormoni. Se colui che esegue il piano non ne conosce la ragione e, soprattutto, non ha idea di cosa sta facendo e perché lo sta facendo, è improbabile





### FINESTRA 1. *The strategic human resource management (Hrm)*

La gestione strategica delle risorse umane può essere tradotta in "pianificazione a lungo termine", per denotare uno specifico modello di decisioni e azioni intraprese per perseguire gli obiettivi di performance prestabiliti [5]. Si tratta, in altre parole, di un insieme di decisioni, intraprese con lo scopo di determinare le *performances* a lungo termine di un allevamento [5]. Si devono stabilire delle relazioni tra il personale, in grado di favorire lo sviluppo professionale, ma è molto importante trovare un compromesso positivo tra le aspettative/necessità dell'allevamento e le aspettative/necessità del *dairy worker*.

Chi deve però prendere le decisioni? In realtà le decisioni sono prese/intraprese dalla direzione dell'impresa, ascoltando i dipendenti e concertando con loro la miglior strategia possibile, che non sempre è il meglio assoluto.

Secondo questa visione, lo *strategic human resource management* è il processo che allinea la funzione "risorse umane" con gli obiettivi strategici dell'allevamento, al fine di migliorare le *performances*.

L'Hrm si compone di quattro elementi principali [5]:

- uso della pianificazione;
- approccio allargato alla definizione degli obiettivi e delle strategie per attuarli;
- trasformare la gestione delle risorse umane in una ricchezza dell'allevamento;
- vedere i *dairy workers* come una risorsa strategica e non come un male necessario e/o un impedimento per l'allevamento.

### FINESTRA 2. Il concetto di capitale intellettuale

Anche riferendosi a un allevamento di bovine da latte, spesso, si sente parlare di "capitale umano". Effettivamente, le risorse umane dell'allevamento, insieme alle vacche, sono la parte più importante dell'allevamento stesso, al punto tale che le potenzialità produttive e riproduttive della mandria sono ad esso correlate non poco. Parlando di capitale intellettuale, si deve distinguere in:

- capitale umano: è l'insieme delle competenze individuali impiegate per svolgere le diverse mansioni in allevamento;
- capitale sociale: è l'insieme delle relazioni che si instaurano tra le persone che lavorano in allevamento e tra queste e i collaboratori esterni;
- capitale strutturale: si può definire come il capitale rappresentato dalla percezione dell'allevamento da parte del mondo esterno. Questa immagine viene determinata dalle produzioni/*performances* produttive e riproduttive, dalle tecnologie in uso, dalle strategie di lavoro impiegate e dal grado di soddisfazione che chi lavora in allevamento trasporta fuori dall'allevamento stesso.

le che i tassi di concepimento siano quelli attesi.

È decisivo che il *dairy worker* addetto ai piani di sincronizzazione sappia che l'intervallo tra la terza PGF di un Presynch-Ovsynch® e il GnRH deve essere di 56 ore, così come di 16-18 ore dovrebbe essere l'intervallo tra il secondo GnRH e l'inseminazione. Il mancato rispetto di queste tempistiche pregiudica il risultato finale, mettendo in dubbio l'efficien-

za della sincronizzazione e minando la credibilità dei professionisti che hanno progettato il piano stesso.

Sono i *dairy workers* che ogni giorno prendono le decisioni essenziali con gli animali: se sono motivati, preparati e gratificati, la distanza verso il successo si riduce enormemente [10].

I costi di produzione sono sensibilmente aumentati, mentre i margini per le aziende si sono sempre più assottigliati. Solo con una corretta gestione dei costi e degli investimenti è possibile produrre un reddito. Questa è la vera sfida per chi vuole e vorrà produrre latte in futuro.

La terapia delle patologie, pur se necessaria, rappresenta un'inevitabile perdita; l'unica prospettiva possibile è quella di prevenirle. La gestione sanitaria di un allevamento di bovine da latte deve necessariamente fondarsi sulla prevenzione delle patologie metaboliche, riproduttive e produttive. Il ruolo del veterinario, nella moderna gestione, non può più essere solamente quello di chi cura le infermità, ma deve essere orientato alla costruzione di un progetto sanitario di prevenzione, in cui il suo ruolo può e dovrebbe essere quello di vigilante sanitario.

A meno della presenza di un veterinario fisso in allevamento (ruolo che, per altro, non dovrebbe essere scartato a priori), un libero professionista non è economicamente compatibile con una permanenza giornaliera di diverse ore in allevamento. È invece più probabile e conveniente che il veterinario formi i *dairy workers* a realizzare tutto quello che è necessario per la diagnosi e la prevenzione delle patologie.

Così, nella gestione del *transition*, è fondamentale la valutazione del BCS a 15 giorni dal parto, al parto e a 30-60-90 giorni *post partum*; questa valutazione, come la determinazione del BHB e dei NEFA, può essere realizzata direttamente dal personale aziendale, se adeguatamente formato. Analogamente, l'assistenza sanitaria al parto e la gestione del *post partum* dovrebbero essere garantite dai *dairy workers*: la valutazione giornaliera della temperatura rettale, la determinazione del BHB, la diagnosi precoce di metrite puerperale, la valutazione della sanità della mammella, del *rumen fill score* e/o del *locomotion score* sono tutte valutazioni che i *dairy workers*, con l'ausilio formativo del veterinario aziendale, devono saper realizzare. In prati-

ca, si deve verificare che quello che si sta facendo è corretto (la cosa giusta al momento giusto) e che ogni azione è orientata effettivamente a migliorare la produttività dell'allevamento e/o a incrementare la soglia di attenzione nella prevenzione delle patologie.

Un aspetto non trascurabile è quello di porre le persone giuste al posto giusto. La capacità di individuare le migliori professionalità è proprio questa: saper far emergere le capacità e le attitudini di ogni individuo [5, 6, 10].

Attualmente, si sta adottando un vecchio modello di lavoro, secondo il quale la conoscenza è solo quella universitaria. Questa convinzione ha garantito negli anni delle posizioni dominanti, ma con il tempo, per la mancanza di effettiva consistenza e soprattutto per l'impoverimento del sistema educativo, non ha saputo/potuto garantire le conoscenze necessarie a sostenere le produzioni di animali che, nel frattempo, sono enormemente cambiati.

Anche il tentativo di minimizzare la capacità decisionale dei *dairy workers*, cercando di automatizzare un sistema e rendendo superflua (addirittura inopportuna) la capacità decisionale del personale, è sempre un fatale errore. Questo principio, tuttavia, va contestualizzato per evitare superficiali, quanto inopportune, conclusioni: non bisogna, infatti, fraintendere la possibilità di poter prendere autonome decisioni, con la necessità di seguire, ad esempio, un piano di sincronizzazione dell'ovulazione, inseminando tutti gli animali del gruppo sottoposto al trattamento. L'inseminazione a tempo fisso, non deve essere vista come una sorta di castrazione professionale, ma diventa tale se il *dairy worker* non è incluso nella progettazione del piano di sincronizzazione.

## Gestione delle risorse umane per un nuovo modello di business

Nel 1986, Max-Neef [6] ha posto le basi della moderna gestione delle risorse umane. La sua teoria si basa sullo sfruttamento delle potenzialità umane, secondo tre principi:

- lo sviluppo è il risultato della crescita individuale e non degli obiettivi;
- il miglior processo di sviluppo è quello che permetterà di accrescere la qualità di vita delle persone;
- la qualità della vita dipenderà dalla pos-

sibilità che le persone stesse avranno di soddisfare le necessità umane fondamentali.

Sulla base di questi principi, le persone, nel nostro caso i *dairy workers*, sono posti al centro del sistema produttivo e il successo del progetto dipenderà dal grado di soddisfazione degli stessi. In pratica, senza la gratificazione non si ha un vero sviluppo e una vera produzione.

Non si tratta di una visione surreale, ma di un concetto scientifico: se le condizioni di lavoro non sono ottimali, la produttività decresce [5, 6, 10]. Il concetto di ambiente di lavoro, deve essere necessariamente esteso: la componente relazionale è determinante.

Lavorare in un allevamento di bovini da latte è molto faticoso: si inizia all'alba e si finisce, spesso, ben oltre il tramonto. È un lavoro pesante, sottoposto a stress ambientali e psicologici, accentuati, negli ultimi anni, dagli scarsi margini economici. Se un lavoro così pesante non si realizza in un sistema accogliente, la produttività non può essere garantita [6, 10]. Osservando il diagramma della produzione (figura 1), si vede che il processo si basa su cinque punti:

1. organizzare l'allevamento per un *business* sostenibile;
  2. stabilire le priorità e, soprattutto, definire i punti critici dell'allevamento, per poter progettare obiettivi realistici ed economicamente sostenibili [2];
  3. il lavoro deve essere organizzato in sistema: l'insieme delle persone, che con il loro lavoro partecipano direttamente allo svolgimento delle attività dell'allevamento, è strutturato secondo i principi della divisione del lavoro e coordinato in una struttura che diventa sistema [3];
  4. organizzazione del lavoro dei *dairy workers* in *équipe*. La motivazione del personale e il bilanciamento delle relazioni umane è un'esigenza primaria [10];
  5. il lavoro deve essere monitorato [10, 2]. Una volta definiti gli obiettivi e le strategie operative è altrettanto importante e necessario monitorare i risultati.
- Quando le persone che lavorano in allevamento lavorano individualmente, senza nessun sentimento di appartenenza a una squadra con un obiettivo condiviso e condivisibile, la prospettiva di un risultato si allontana [6]. Appare chiaro, che il primo vero obiettivo è quello di trasformare l'allevamento in un ambiente di lavoro, dove le persone comunicano e lavorano nella stessa direzione. Creare



Figura 1. Il *business* nell'allevamento da latte



Modificato da [10].

un'*équipe* di lavoro non è uno slogan, ma una necessità per fare *business*. L'uomo è un mammifero sociale e questa socialità ha bisogno di essere anche e soprattutto nell'ambiente lavorativo. Un ambiente di lavoro dove non c'è buona comunicazione e dove ogni uno va per la sua strada non può sperare di avere grandi *performances*.

È stato dimostrato che, a diversi livelli, la felicità delle persone al lavoro è punto critico estremamente importante; il concetto di felicità non deve essere banalizzato, ma considerato uno dei cardini del successo dell'impresa.

Molti allevatori tengono "separata" l'organizzazione dell'allevamento, quasi come se fosse a compartimenti stagni; si tratta di una visione miope: tutti i dipartimenti sono tra loro connessi e il successo/insuccesso di ognuno dipende dal successo/insuccesso degli altri. È difficile immaginarsi una buona gestione delle manze, con un'età al primo parto entro 24 mesi, pari al 95% dell'effettivo, senza una buona gestione del colostro e della colostratura in quegli stessi 24 mesi, senza una buona gestione ambientale e nutrizionale della vitellaia e del manzolare, che consenta una prima inseminazione a 12-15 mesi, ovvero con un'altezza di 130 cm e un peso di circa 380 kg. Un risultato negativo può dipendere da diversi fattori: un *dairy worker*, "non fa" o "non sa fare" quello che deve (*Gli è stato insegnato? Lo ha capito? Il metodo utilizzato è corretto?*). In altri casi, l'insuc-

cesso è il risultato della mancata collaborazione di altri *dairy workers* che, per negligenza, ignoranza, stanchezza o assenza di motivazione, non garantiscono il substrato necessario e sufficiente per il lavoro di altri.

È fondamentale che il lavoro di ciascun sia valorizzato. La tendenza attuale è quella di "premiare" alcuni lavori piuttosto che altri. L'anziano collaboratore che pulisce la corsia di alimentazione due volte al giorno, garantendo che non vi siano residui della miscelata precedente, garantisce una corretta assunzione di sostanza secca, esattamente come colui che gestisce la preparazione della miscelata.

### Il ruolo del veterinario nella gestione delle risorse umane

Il veterinario deve e può giocare un ruolo da protagonista nella gestione delle risorse umane. Oggi vi sono esempi importanti e vincenti di come la professione veterinaria possa e debba occupare un ruolo determinante anche in questo ambito [8, 9, 3]. Questo ruolo, però, deve essere guadagnato in ragione di una preparazione eccellente e non rivendicato solamente perché veterinari.

Chi si occupa di gestione di risorse umane in allevamenti di bovine da latte deve avere una preparazione multidisciplinare: gestione della mandria, della produzione e della riproduzione, medicina interna, medicina preventiva. Deve avere una preparazione globale, con un'approfondita conoscenza/esperienza di medicina individuale e di mandria. Oltre alla medicina veterinaria, i tecnici formatori devono avere un'approfondita conoscenza delle tecniche di comunicazione; spesso la difficoltà non risiede nel contenuto, ma nella scelta della strategia comunicativa per far arrivare il messaggio. Esistono imprese veterinarie in grado di offrire questi servizi [8, 9]: offrono formazione ai *dairy workers* o alle direzioni degli allevamenti [8]. In altri casi, i servizi sono offerti direttamente ai veterinari, che in questo modo apprendono la tecnica formativa.

Un limite alla diffusione di questi servizi è la convinzione, il più delle volte mal riposta, da parte di allevatori e veterinari aziendali, dell'inutilità di questi servizi. Tale "convinzione" nasce dalla non conoscenza dei dati aziendali: quando in un allevamento il *pregnancy rate* è del

12%, l'*heat detection rate* del 40% e il *conception rate* alla prima IA del 25%, è evidente che esiste un problema gestionale e/o di qualità, in cui il ruolo della qualità del personale, che a diverso livello è coinvolto nel processo produttivo, deve essere implementato.

## Linee guida

La produzione non può essere disgiunta dagli aspetti umani, che anzi ne condizionano l'espressione potenziale. La gestione delle risorse umane non è un'indicazione astratta, ma una scienza articolata, che si basa su precisi principi scientifici, collaudati in oltre ottant'anni di studi e ricerche.

Un allevamento bovino da latte o da carne non può essere considerato in modo diverso da una qualunque altra azienda che produce. Anzi, per la mole di investimenti che necessita e per la quantità e la qualità di tecnologia che incorpora, non può prescindere da un'articolata organizzazione aziendale.

L'allevamento deve essere diviso in "dipartimenti" e ogni dipartimento deve avere un responsabile, cui fanno riferimento gli addetti. Il responsabile di dipartimento è colui che controlla la qualità delle azioni e ne verifica i risultati, ma è anche colui che riferisce alla direzione dell'allevamento e con la direzione stabilisce gli obiettivi e stabilisce le strategie di dipartimento e di allevamento. Il ruolo del responsabile di dipartimento, è a due sensi: infatti, non si deve dimenticare che a questa figura professionale spetta l'onere di trasferire le indicazioni

ni della proprietà agli addetti, ma spetta anche la responsabilità di trasferire le esigenze, le critiche, le paure e le impressioni della forza lavoro alla direzione dell'allevamento. Il responsabile di dipartimento è un ruolo di estrema importanza: non deve solamente comandare, ma deve saper gestire, motivare e gratificare il personale che a lui fa capo. Deve avere profonde conoscenze tecniche relative al dipartimento che amministra, ma deve avere anche una perfetta conoscenza dell'allevamento. Deve sapersi relazionare con i subalterni, riconoscendone le attitudini e i difetti, deve mantenere aperta la comunicazione tra i dipendenti e tra questi e la direzione. Deve avere, in ogni caso, una grandissima capacità comunicativa e una grande pazienza.

I diversi capi di dipartimento fanno riferimento a un direttore di azienda, che a sua volta si interfaccia alla proprietà, che può essere costituita da una persona, una famiglia e/o un consiglio di amministrazione. La necessità di dover riferire a una proprietà-famiglia (intesa come un gruppo di familiari che hanno la stessa voce in capitolo) o a un consiglio di amministrazione di una società, complica non poco la gestione dell'allevamento.

In aziende di piccole-medie dimensioni, una stessa persona può essere responsabile di diversi dipartimenti, mentre un *dairy worker* può entrare, a sua volta, nell'organigramma di diversi dipartimenti. È importante che, in ogni dipartimento, gli obiettivi siano chiari (realistici e realizzabili) e condivisi tra tutti i dipendenti

Figura 2. Organigramma di lavoro



e/o i consulenti. Gli obiettivi di dipartimento devono essere pubblicati, così come le strategie per raggiungerli. Settimanalmente, devono essere pubblicati i risultati conseguiti (positivi o negativi), con a fianco i responsabili delle diverse azioni. In questo modo si responsabilizza il personale nei confronti degli insuccessi, ma si gratificano anche gli impiegati in caso di successo.

La gratificazione che ogni *dairy worker* merita dovrebbe essere strategica. Si può trattare di una gratificazione economica, diretta o indiretta (avanzamento di carriera), oppure può essere garantita in forma di benefit (assicurazione sulla vi-

ta e/o sulla salute, macchina, abitazione ecc.). Ogni qual volta si intraprende la strada del riconoscimento dei meriti, occorre agire con un profondo criterio di giustizia ed equità: vanno evitati errori di valutazione, discriminazioni e/o miopie nell'attribuzione delle ricompense. Gli incentivi possono essere individuali o di gruppo, in funzione dei risultati ottenuti dal singolo *dairy worker*, e/o dall'*équipe* di dipartimento e/o da tutta la stalla. La gestione degli incentivi deve essere scientifica, onde evitare che si determini un circolo vizioso, tale per cui, senza incentivi, il *dairy worker* non produce (figura 2, finestre 1 e 2). ■

## Bibliografia

1-Bisinotto R.S., Ribeiro E.S., Santos J.E.P.. Synchronization of ovulation for management of reproduction in dairy cows. BSAS Annual meeting Westporth Ireland May, 2014, pp 18-21.

2-Brand A., Noordhuizen J.P.T.M., Schukken Y.H.. Herd health and production management in dairy practice. Wegeningen Pers, Wegeningen, The Netherlands 1996.

3-Gnemmi G., Maraboli C. Pianificazione del lavoro ed educazione dei dairy workers. Summa Animali da reddito. n. 3, 2011: pp. 1-9.

4-Lopez H., Satter L.E., Wiltbank M.C.. Relationship

between level of milk production and estrous behavior of lactating dairy cows. Anim. Reprod., 2004, vol. 81: pp 209-223.

5-Orlando M. Gestione strategica delle risorse umane. Analisi e implementazione di un sistema ERP HR in una realtà aziendale. Tesi di Laurea 2010. Università degli studi di Padova, Facoltà di ingegneria.

6-Ramos J.M. Integración de "Satisfactores" en sistema de producción de leche comerciales. www.utec.edu.uy, 2014.

7-Wiltbank M.C, Lopez H., Sartori R., Sangsritavong S. Gümen A.. Changes in reproductive physiology of lactating dairy cows due to elevated steroid metabolism. Theriogenology, 2006, vol. 65: pp. 17-29.

8-www.anexa.co.nz, 2014.

9-www.cowsignals.com, 2014.

10-www.dairyworks.com, 2014.

11-Yániz J.L., Santolaria P., Giribet A. López-Gatius F.. Factors affecting walking activity at estrus during postpartum period and subsequent fertility in dairy cows. Theriogenology, 2006, vol. 66: pp. 1943-1950.