

Veterinary Practice Management

Gestion d'une clinique vétérinaire

Non-DVM staff: Doing more with more

Personnel non vétérinaire : faire plus avec plus

Darren Osborne, Frank Richardson

Veterinary hospitals vary greatly in how they use non-DVM staff. Some practices make do with fewer than 2 non-DVMs while others employ more than 4 per doctor. There is a lot of buzz surrounding higher density appointment schedule involving more staff, and the data support the theory that “you can do more with more staff”.

Data from the OVMA Economic Survey (1) show that practices using more non-DVMs earn more revenue. Small animal practices, exclusively, were divided into 4 equal groups based on the non-DVM hours per DVM hours. Practices in the highest quartile employed an average of 4.2 non-DVMs per DVM; 2.6 more non-DVMs per DVM than practices in the lowest quartile. Those practices in the highest quartile earned more Full-time Equivalent (FTE) gross revenue and net income and by seeing more clients, seeing each client more frequently, and by earning more per transaction. How?

Practices with more non-DVMs per DVM were able to see more clients through improved bookings, better use of time, and increased efficiency. The significant non-DVM differences among quartiles were found in reception and registered technician positions. Practices in the highest quartile had more than twice the number of non-DVMs of practices in the lowest quartile. More reception time per DVM meant that reception staff could quickly process client payments and spend more time discussing and answering questions from clients. A higher density of receptionists meant that more time could be spent confirming appointments, filling unbooked or missed appointments, and in talking to new clients.

Receiving clients promptly is the critical first step (achieved through higher reception density), but the next step is to keep things moving. Practices with more non-DVMs per veterinarian could do this by increasing registered technician hours. The average DVM in high staff practices had the assistance of 1.34 registered technicians. Registered technicians were used as examination room technicians, greeting each client before the DVM sees the client, getting a history, and doing a cursory exam. Practices that used examination room technicians reported that while the DVM did not necessarily spend less time with each client, the DVM was enabled to stay on time.

Hospitals with a low staff to DVM ratio can have greater difficulty in spending an appropriate amount of time with each client. On a busy day, the DVM may need to spend more time with a client and without non-DVM support to take the pressure

Il existe de nombreux écarts dans la façon dont les cliniques vétérinaires utilisent les services du personnel non vétérinaire. Certaines cliniques se débrouillent avec moins de deux employés non vétérinaires, tandis que d'autres en emploient quatre par vétérinaire. On dit qu'un horaire de rendez-vous plus dense nécessite plus de personnel et les données appuient la théorie que «l'on peut faire plus avec plus de personnel».

Les données du sondage financier de l'OVMA (1) montrent que les cliniques qui utilisent plus d'employés non vétérinaires ont un chiffre d'affaires supérieur. Les cliniques pour petits animaux ont été divisées en quatre groupes égaux en fonction des heures du personnel non vétérinaire pour les heures travaillées par les vétérinaires. Les cliniques du quartile supérieur emploient en moyenne 4,2 employés non vétérinaires par vétérinaire, soit 2,6 employés non vétérinaires de plus par vétérinaire que les cliniques dans le quartile inférieur. Les cliniques dans le quartile supérieur gagnent plus de recettes brutes et affichent un bénéfice net supérieur pour les équivalents temps plein (ETP) en voyant plus de clients, en les voyant plus fréquemment et en gagnant plus par transaction. Comment?

Les cliniques avec plus d'employés non vétérinaires par vétérinaire sont capables de voir plus de clients grâce à des systèmes de rendez-vous améliorés, à une meilleure gestion du temps et à une efficacité accrue. Les différences importantes relativement aux employés non vétérinaires des divers quartiles se situent au niveau des postes de la réception et des techniciens en santé animale. Les cliniques dans le quartile supérieur ont deux fois plus d'employés non vétérinaires que les cliniques dans le quartile inférieur. Plus de temps de réception par vétérinaire signifie que le personnel de la réception peut traiter les paiements rapidement et passer plus de temps à discuter avec les clients et à répondre à leurs questions. Une densité supérieure de réceptionnistes signifie que plus de temps peut être consacré à la confirmation de rendez-vous, à combler les rendez-vous libres ou manqués et à parler aux nouveaux clients.

La première étape cruciale est de recevoir les clients rapidement (ce qui est accompli par une densité de réception élevée), mais l'étape suivante consiste à assurer la prestation rapide des services. Les cliniques avec plus d'employés non vétérinaires par vétérinaire peuvent faciliter cette démarche en augmentant les heures des techniciens. Le vétérinaire moyen travaillant dans des cliniques avec un taux élevé de personnel non vétérinaire se fait aider par 1,34 technicien. Les techniciens servent

Table 1/Tableau 1. Quartile analysis of revenues and incomes expressed in dollars
Analyse des quartiles des recettes et du bénéfice net exprimés en dollars

	Non-DVMs per DVM Personnel non vétérinaire par vétérinaire			
	Lowest Inférieur	Low Faible	High Élevé	Highest Supérieur
FTE gross/ETP brut	284 330	341 329	383 882	457 796
FTE net income ETP bénéfice net	107 334	130 512	119 907	144 663
Fee index/Index des honoraires	88.5	90.2	93.6	91.6
Active clients/Clients actifs	1097	1394	1339	1674
Annual visits per client Visites annuelles par client	4.0	4.1	4.3	4.7
Revenue per transaction Montant de la transaction	79.11	77.27	83.65	87.22
Non-DVMs per DVM Personnel non vétérinaire par vétérinaire	1.60	2.20	2.90	4.20
Reception/Réception	0.51	0.71	0.94	1.34
Practice manager Gestionnaire de clinique	0.09	0.21	0.38	0.39
Registered technicians Technologues en santé animale	0.43	0.57	0.69	1.14
Technician/Technicien	0.36	0.38	0.35	0.35
Kennel assistant/Préposé au chenil	0.09	0.17	0.29	0.55
Groomer/Soigneur d'animaux	—	0.01	0.06	0.09
Student/Étudiant	0.10	0.14	0.13	0.18

off, procedures can be missed or put off. In contrast, hospitals with a high staff complement can leverage non-DVMs to spend more time with clients or patients that need extra attention.

Hospitals in the highest staff quartile that did not use registered technicians as examination room technicians used them to perform all other tasks in the hospital that they were capable of doing. Veterinarians were used to examine, diagnose, prescribe treatment, and perform surgery. Non-DVMs were used for everything else. One DVM in a practice with a high staff per DVM ratio (3.2 non-DVMs per veterinarian) explained that he only touched an animal if it was surgery.

Be forewarned. The quartile analysis (Table 1) clearly shows that hospitals with more non-DVMs can create higher revenues and net incomes through increased client numbers and more involvement with each client. This applies to hospitals that can effectively manage more staff. Without proper staff management, more staff can create more stress, more work, and less income. Practices with more staff made greater use of practice managers.

An important consideration when planning staffing levels is client demand. If you adopt a, "hire staff and clients will come," philosophy you may simply end up with higher wages and a lower net income. The data clearly show that higher client traffic and more attention to each client is the key to higher revenues. Measure your active and new client traffic regularly (monthly), so you can see the affect additional staff have on business.

Many DVMs are happiest and will be most profitable with a low number of non-DVMs per veterinarian. However, if the demand is there, and the ability to manage is there, hire more staff.

As you can see, there is no right or wrong answer to this issue. Delegators prefer more non-DVMs per DVM, while

de techniciens dans la salle d'examen, saluent le client avant la consultation avec le vétérinaire, obtiennent les antécédents et procèdent à un examen préliminaire. Les cliniques qui utilisent des technologues dans la salle d'examen déclarent que, bien que le vétérinaire ne passe pas nécessairement moins de temps avec chaque client, il est en mesure de respecter son horaire.

Les cliniques avec une faible proportion de personnel non vétérinaire par rapport aux vétérinaires peuvent éprouver plus de difficulté à consacrer le temps nécessaire à chaque client. Lors d'une journée chargée, le vétérinaire peut devoir passer plus de temps avec un client, et sans soutien non vétérinaire pour alléger la tâche, des interventions peuvent être oubliées ou reportées. Par contraste, les cliniques avec un nombre élevé d'employés peuvent faire appel aux employés non vétérinaires pour passer plus de temps avec les clients ou les patients ayant besoin de plus d'attention.

Les cliniques dans le quartile supérieur qui n'affectent pas des technologues en santé animale dans les salles d'examen, les utilisent pour exécuter toutes les autres tâches pour lesquelles ils sont compétents. Les vétérinaires examinent, diagnostiquent, prescrivent un traitement et réalisent les chirurgies. Les employés non vétérinaires effectuent toutes les autres tâches. Le vétérinaire d'une clinique avec une proportion élevée de personnel par vétérinaire (3,2 employés non vétérinaires par vétérinaire) a expliqué qu'il touchait seulement un animal s'il s'agissait d'une chirurgie.

Soyez averti. L'analyse des quartiles (tableau 1) illustre clairement que les cliniques avec plus de personnel non vétérinaire peuvent produire des recettes et un bénéfice net supérieurs grâce à un plus grand nombre de clients et à une plus grande interaction avec chaque client. Cela s'applique aux cliniques qui peuvent efficacement gérer plus de personnel. Sans une gestion

nondelegators are more comfortable with fewer non-DVMS. However, one reality shines through the numbers, — delegators generally enjoy higher net incomes than nondelegators!

appropriée du personnel, un plus grand nombre d'employés peut aussi occasionner plus de stress, plus de travail et une réduction du bénéfice. Les cliniques avec plus de personnel s'appuient souvent sur des questionnaires de cliniques.

La demande des clients est une considération importante dans la planification des niveaux de dotation. Si vous adoptez une philosophie «embauchons du personnel et les clients se présenteront», vous pourriez simplement vous retrouver avec une masse salariale accrue et un bénéfice net réduit. Les données montrent clairement que la hausse de l'achalandage et du niveau d'attention personnelle à chaque client sont des éléments clés pour accroître les recettes. Mesurez l'achalandage de la clientèle active et nouvelle tous les mois afin que vous puissiez évaluer l'incidence du personnel supplémentaire sur votre chiffre d'affaires.

Beaucoup de vétérinaires seront plus heureux et auront une clinique plus profitable avec un faible nombre d'employés non

- ## Reference
1. OVMA, Ontario Veterinary Medical Association, Economic Report, Milton, Ontario, 2003. ■

vétérinaires. Cependant, si la demande et la capacité de gestion sont présentes, embauchez plus de personnel.

Comme vous pouvez le voir, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse à cette question. Les personnes qui aiment déléguer préfèrent plus de personnel non vétérinaire, tandis que les personnes qui aiment faire plus se sentent plus à l'aise avec un nombre inférieur d'employés non vétérinaires. Cependant, une réalité se dégage de ces chiffres — les vétérinaires qui aiment déléguer jouissent habituellement d'un bénéfice net supérieur à celui des vétérinaires qui aiment faire plus!

- ## Renvoi
1. OVMA, Ontario Veterinary Medical Association, Economic Report, Milton, Ontario, 2003. ■