

Indice

■ CAPITOLO 1

VETERINARIO MANAGER E AMMINISTRATORE

Esperto del benessere e della salute animale sì, ma non solo	1
Introduzione	1
Veterinario manager: è davvero necessario?	2
Elementi di gestione aziendale veterinaria	3
Elementi di contabilità generale e Bilancio d'Esercizio	4
Dalla contabilità generale alla contabilità analitica	8
Scheda fatturazione: informazioni aggiuntive per la contabilità analitica	10
Principali tipologie di costi	12
Monitoraggio <i>full costing</i> e <i>direct costing</i>	14
Monitoraggio delle attività: l'approccio ABC al controllo di gestione	15
<i>Break Even Point</i> o Punto di pareggio	16
Prezzo di vendita delle prestazioni veterinarie	16
<i>Scheda di approfondimento: L'elasticità dei prezzi</i>	18

■ CAPITOLO 2

LA CULTURA E I VALORI D'IMPRESA

Gli ingredienti del sicuro successo	19
Introduzione	19
La vision: molti non sanno cosa sia, altri invece hanno le idee chiare	20
La mission: come individuarla e definirla	21
Una pausa di riflessione sui nostri valori	22
Empowerment individuale, organizzativo e di comunità	24
La buona comunicazione: il mezzo efficace per stabilire buone relazioni	26
L'analisi SWOT	27
Il ciclo di vita di una struttura veterinaria	28
<i>Scheda di approfondimento: Vendere la tua attività: scelta strategica e decisione consapevole</i>	32

■ CAPITOLO 3

IL CLIMA ORGANIZZATIVO

Nella vostra struttura piove o c'è il sole?	33
Introduzione	33
Di cosa stiamo parlando?	34
Il clima organizzativo si può misurare?	34
Possiamo migliorare il clima?	35

Pronti a diventare più snelli? Prendiamo spunto dalla Toyota	36
Se volete fare felici i clienti (e il vostro portafoglio), cambiate il vostro punto di osservazione	36
Se volete fare felici i clienti e lavorare meglio, disegnatte la vostra mappa.	38
Se volete fare felici i clienti (e il vostro portafoglio), eliminate i <i>mura</i> , i <i>muda</i> e i <i>muri</i>	40
Classificazione dei <i>muda</i>	42
Trasporti	42
Movimenti	42
Attese	43
Eccesso di processi	43
Difetti o errori	43
Magazzino	44
Eccesso di produzione	44
<i>Kaizen</i> e ciclo di Deming	45
Analisi del problema: i 5 perché (<i>5 whys</i>)	47
<i>Lean leadership</i>	47
<i>Scheda di approfondimento: Diagramma a spaghetti o spaghetti chart</i>	48

■ CAPITOLO 4

COME SELEZIONARE I COLLABORATORI

Meglio non fidarsi della prima impressione	51
Introduzione	51
Selezione degli aspiranti collaboratori: fase preliminare	52
Fase preliminare: perché è importante?	53
Fase preliminare: se possibile, usiamo carta e penna	54
Fase 1 del processo di selezione: reclutamento del personale	54
Reclutamento interno o esterno?	55
Fase 2 del processo di selezione: valutazione dei candidati più affini alla posizione lavorativa aperta	57
Come contattare i candidati con un profilo interessante	58
Colloquio di selezione di gruppo	58
Fase 3 del processo di selezione: intervista	58
Prima intervista	59
Seconda intervista	61
Fase 4 del processo di selezione: stesura del profilo del candidato	61
La decisione	62
L'inserimento	63
<i>Scheda di approfondimento: Le distorsioni cognitive del selezionatore</i>	64

■ CAPITOLO 5

COME CONSERVARE E POTENZIARE I COLLABORATORI

Le persone fanno la differenza	67
Introduzione	67
Socializzazione organizzativa dei collaboratori neoassunti	67
Motivazione dei collaboratori e giustizia organizzativa	68
Teoria dei bisogni di Maslow	68
Teoria dei fattori duali di Herzberg	70
I nostri collaboratori sono <i>engaged</i> , <i>not engaged</i> o <i>actively disengaged</i> ?	71
Suggerimenti per motivare i collaboratori	73
<i>Scheda di approfondimento: Il mobbing</i>	75

■ CAPITOLO 6

L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Per i vostri collaboratori quali ruoli, mansioni e carichi di lavoro?	77
Introduzione	77
Organizzazione in segreteria, di cosa si occupa il <i>front office manager</i> ?	78
Quali sono i punti di contatto tra il cliente e la struttura in segreteria?	80
Organizzazione in amministrazione, di cosa si occupa il <i>back office manager</i> ?	84
Il lavoro in segreteria? Ha un ritorno positivo	86
Perché scegliere un tecnico veterinario per la segreteria e l'amministrazione	86
Scheda di approfondimento: Power skills, le competenze ibride tra hard skills e soft skills che fanno la differenza	88

■ CAPITOLO 7

LE RIUNIONI E IL PASSAGGIO DI CONSEGNE

Come organizzare ogni cosa	91
Introduzione	91
Le riunioni, come organizzarle al meglio	92
Riunione di lavoro, le fasi	92
Preparazione	92
Svolgimento	93
Chiusura	94
Follow-up	94
Perché fare una riunione in ambulatorio?	94
Riunioni di lavoro, le tipologie	97
Riunione informativa o di aggiornamento (<i>status update</i>)	98
Riunione di coordinamento	99
Riunione motivazionale	99
Riunione di kick-off	100
Riunione di brain storming	100
Come organizzare al meglio il passaggio delle consegne, una tipologia di riunioni molto particolare	101
Scheda di approfondimento: Le riunioni? Ci sono anche motivi per non organizzarle (e cose da evitare)	103

■ CAPITOLO 8

IL DIRETTORE SANITARIO VETERINARIO

Vertice organizzativo di responsabilità e garante della legalità	105
Introduzione	105
Direttore Sanitario Veterinario, i requisiti	106
Il Direttore Sanitario Veterinario, il Legale Rappresentante e il Datore di Lavoro, distinzione dei ruoli	107
Profili, competenze e caratteristiche	109
Ambiti di responsabilità, il perimetro d'azione	110
Responsabilità del Direttore Sanitario Veterinario	111
Responsabilità del Legale Rappresentante	111
Responsabilità del Legale Rappresentante in quanto Datore di Lavoro	112
Direttore Sanitario Veterinario, i ruoli nella struttura	113
Direttore Sanitario Veterinario, la gestione documentale	114

Direttore Sanitario Veterinario, le funzioni operative e la vigilanza tecnica	116
La gestione informatizzata del farmaco (Sistema VETINFO)	117
Il controllo del personale e gli obblighi di denuncia	117
La pubblicità sanitaria e la comunicazione informativa	117
La medicina trasfusionale veterinaria	119
La gestione dei rifiuti	119
<i>Il deposito temporaneo e la tracciabilità dei rifiuti sanitari</i>	121
La gestione delle spoglie animali	121
Direttore Sanitario Veterinario, il sistema delle responsabilità e i profili di colpa	122

■ CAPITOLO 9

ASPETTI BUROCRATICI E LEGALI DELLA VISITA CLINICA

Refertazione e consenso informato	125
Introduzione	125
Quali informazioni dovrebbe contenere la scheda cliente?	126
Informazioni di base della scheda di fatturazione e della scheda delle prestazioni da fatturare	127
Scheda relativa ai dati delle prestazioni già fatturate nella scheda cliente	128
Cosa si deve scrivere nella relazione clinica?	128
Cosa si deve consegnare al proprietario se ne fa richiesta?	131
Preventivo: perché si deve scrivere tutto?	132
Il consenso informato veterinario è uguale a quello umano?	133
Consenso informato, a voce o per iscritto: come dovrebbe essere?	135
<i>Scheda di approfondimento: La medicina difensiva</i>	136

■ CAPITOLO 10

SBAGLIANDO SI IMPARA DAVVERO?

Sfruttare gli errori per la crescita professionale	137
Introduzione	137
Vietato sbagliare!	138
Siamo consapevoli di quando, come e dove sbagliamo?	139
Fasi del processo decisionale e del ragionamento clinico	140
Come viene fatta una scelta terapeutica?	141
Il ciclo inferenziale del ragionamento clinico e del ragionamento scientifico	142
Pensieri lenti e pensieri veloci, due stili diversi di ragionamento	143
Attenzione alle scorciatoie cognitive!	144
Forse è opportuno utilizzare l'approccio analitico	145
Perché l'EBVM aiuta a non sbagliare	146
Primo passo: definizione del quesito clinico	147
Secondo passo: ricerca delle evidenze scientifiche più recenti	147
Terzo passo: valutazione critica delle evidenze	150
Quarto passo: applicazione delle evidenze al paziente e comunicazione dei risultati attesi al cliente	150
Quinto passo: valutazione del risultato nel paziente	151
<i>Scheda di approfondimento: Cos'è la logica bayesiana e perché la usiamo tutti i giorni</i>	152