

Veterinary Practice Management

Gestion d'une clinique vétérinaire

Start thinking of your staffing strategy like a marathon, not a sprint

Voyez votre stratégie de dotation comme un marathon, et non comme un sprint

Darren Osborne

One of the most startling changes to veterinary hospitals since the pandemic began, was the decrease in the number of non-DVM staff. On any given day, without warning, hospitals lost staff to pandemic-related issues — changing childcare requirements, quarantine, and illness, to name but a few examples. Many hospitals were forced to reduce operating hours (many closed on Saturdays) and make do with fewer staff. In the short run, this worked, but 10 months on, staff have been stretched to the limit and practice owners must stop thinking of this as a sprint and instead start planning for a marathon.

Over the last year, the average number of non-DVM staff per DVM across Canada decreased from 3.7 to 3.3 (11%) (Table 1). Initially, smaller practices were harder hit because it was tougher for them to absorb the losses. When the only receptionist calls in and says, “my daughter’s class has a kid with COVID, so I have to stay home with her for the next 14 days” it was devastating for the hospital. Although it was the smaller hospitals that felt the impacts the earliest, even larger hospitals, with more layers of coverage, began to feel the squeeze, as key people could no longer work their regular shifts. On top of everything else, while they were covering for unexpected absences, staff were working

L’un des changements les plus surprenants survenus dans les établissements vétérinaires depuis le début de la pandémie est la diminution du nombre d’employés non vétérinaires. Chaque jour, sans préavis, les établissements ont perdu du personnel en raison de problèmes liés à la pandémie, concernant entre autres les besoins changeants en matière de garde d’enfants, la mise en quarantaine et la maladie. Dans beaucoup de pratiques, on a dû réduire les heures d’ouverture (par exemple en fermant le samedi) et composer avec du personnel réduit. Ces mesures ont fonctionné à court terme, mais dix mois plus tard, l’élastique est étiré au maximum et il faut maintenant cesser de voir la situation comme un sprint et commencer plutôt à planifier un marathon.

Au cours de la dernière année, le nombre moyen d’employés non vétérinaires par médecin vétérinaire au Canada a diminué de 3,7 à 3,3 (11 %) (tableau 1). Au départ, les petites pratiques ont été plus durement touchées car il était plus difficile pour elles d’absorber les pertes. Quand l’unique réceptionniste de la clinique vous appelle pour vous dire qu’il y a un cas de COVID dans la classe de sa fille et qu’elle doit rester à la maison avec elle pour les 14 prochains jours, c’est effectivement catastrophique.

Darren Osborne has been the Director of Economic Research for the Ontario Veterinary Medical Association for 20 years. He completed an MA (Economics) from York University and has worked as an economic analyst in veterinary medicine, dentistry, human medicine, and the transport industry.

This article is provided as part of the CVMA Business Management Program, which is co-sponsored by IDEXX Laboratories, Petsecure Pet Health Insurance, Merck Animal Health, and Scotiabank.

Address all correspondence to the CVMA Business Management Advisory Group; e-mail: admin@cvma-acmv.org

Use of this article is limited to a single copy for personal study. Anyone interested in obtaining reprints should contact the CVMA office (hbroughton@cvma-acmv.org) for additional copies or permission to use this material elsewhere.

Darren Osborne est directeur de la recherche économique pour l’OVMA (Ontario Veterinary Medical Association) depuis 20 ans. Il a obtenu une maîtrise en économie de l’Université York et a travaillé comme analyste économique en médecine vétérinaire, en médecine dentaire, en médecine humaine et dans l’industrie des transports.

Le présent article est rédigé dans le cadre du Programme de gestion commerciale de l’ACMV, qui est cocommandité par IDEXX Laboratories, Petsecure assurance maladie pour animaux, Merck Santé animale et la Banque Scotia.

Veuillez adresser toute correspondance au Groupe consultatif de la gestion commerciale de l’ACMV (admin@cvma-acmv.org).

L’usage du présent article se limite à un seul exemplaire pour étude personnelle. Les personnes intéressées à se procurer des réimpressions devraient communiquer avec le bureau de l’ACMV (hbroughton@cvma-acmv.org) pour obtenir des exemplaires additionnels ou la permission d’utiliser cet article ailleurs.

Table 1/ Tableau 1. Change in number of non-DVM staff per full-time equivalent veterinarians from 2019 to 2020. Évolution du nombre d'employés non vétérinaires par équivalent de médecin vétérinaire à temps plein de 2019 à 2020.

	2020	2019	Change Variation
BC/C.-B.	3.0	3.3	-9%
AB/Alb.	3.7	3.0	23%
SK/Sask.	2.4	2.8	-14%
MB/Man.	3.6	3.4	6%
ON/Ont.	3.4	4.1	-17%
NB/N.-B.	2.8	3.1	-10%
NS/N.-É.	3.6	4.2	-14%
Canada	3.3	3.7	-11%

BC — British Columbia; AB — Alberta; SK — Saskatchewan;
MB — Manitoba; ON — Ontario; NB — New Brunswick;
NS — Nova Scotia./C.-B. — Colombie-Britannique; Alb. — Alberta;
Sask. — Saskatchewan; Man. — Manitoba; Ont. — Ontario;
N.-B. — Nouveau-Brunswick; N.-É. — Nouvelle-Écosse.

twice as hard to accomplish half as much, to adhere to physical distancing requirements.

Financially, the situation looks great — the drop in non-DVM staff per DVM led to a decrease in overall employment expenses, with the average non-DVM wage expenses as a percent of gross revenue slipping from 20.5 to 20.3%. Socially, its another story, as many practice owners describe the conditions as a “powder keg;” staff have been working at full speed, under very difficult conditions for almost a year and they need a break. In physically distanced veterinary practices, the current level of staff is not sustainable, but how many more staff will be needed?

Pre-pandemic, few people paid close attention to staffing models. The staff complement in many veterinary hospitals was the result of history, inertia, and availability. When the pandemic hit, veterinary hospitals were very quick to adapt to changing conditions with fewer staff. The situation called for it, and thus a staff strategy was developed — necessity is the mother of invention. At the time, everyone expected the change would be temporary, so hospitals planned for a sprint. Hospital owners and practice managers now need to accept that a physically distanced practice is likely to be the new normal for some time, and they need to take a strategic approach to staffing for 2021. For some hospitals, this will mean hiring more staff and for many this will mean increasing wages for existing staff.

The requirement to increase wages for existing staff is coming from 2 fronts. One factor is the change in the job description. The workload, stress, and risk for veterinary staff at the start of 2021 is significantly different than the start of 2020. Staff are working harder and are under more stress, both of which deserve more money. Some hospitals are giving higher than normal raises, whereas others are following through with normal wage increases and offering bonuses to thank staff for all the hard work they did in 2020.

The second factor adding to increased wages is the requirement to stay competitive in the job market. In the last year, the demand for professional veterinary staff has surged. Competition is driving up wage rates for new staff and hospitals hiring are now facing higher than expected wage rates for new staff. Hiring new staff at a higher-than-expected rate has a cascading effect on the existing staff in the hospital. As one veterinarian put it,

Même si les petites pratiques sont celles dans lesquelles les impacts ont été ressentis en premier, les plus grosses pratiques n'ont pas été épargnées et ont aussi commencé à s'en ressentir à mesure que des personnes clés ne pouvaient plus travailler durant leurs quarts de travail réguliers. En plus de tout le reste, alors qu'ils suppléaient les absences imprévues, les membres du personnel devaient travailler deux fois plus dur pour accomplir la moitié moins de travail, afin de respecter les exigences de distanciation physique.

Sur le plan financier, la situation semble excellente — la baisse du nombre d'employés non vétérinaires par médecin vétérinaire a entraîné une baisse des dépenses d'emploi globales, comme le montre la diminution du pourcentage moyen du revenu brut alloué au salaire du personnel non vétérinaire de 20,5 à 20,3 %. Dans les faits, de nombreux propriétaires d'établissements vétérinaires décrivent les conditions comme une « bombe à retardement » : tous les membres de l'équipe travaillent à plein régime dans des conditions extrêmement difficiles depuis près d'un an et ils ont besoin d'une pause. Dans les pratiques vétérinaires où des mesures de distanciation physique sont en place, la quantité actuelle de personnel ne suffit pas — mais combien d'employés supplémentaires sont nécessaires?

Avant la pandémie, peu de propriétaires d'établissements vétérinaires accordaient une attention particulière aux modèles de dotation. L'effectif de nombreux établissements vétérinaires était le résultat de l'habitude, de l'inertie et de la disponibilité. Lorsque la pandémie a frappé, les pratiques vétérinaires ont été très rapides à s'adapter aux conditions changeantes avec moins de personnel. La situation l'exigeait, et une stratégie de personnel a été développée à la hâte (la nécessité est mère de l'invention!). À ce moment-là, tout le monde s'attendait à ce que les changements soient temporaires, alors on a prévu un sprint. Les propriétaires et les gestionnaires d'établissements vétérinaires doivent maintenant accepter que la distanciation physique sera probablement la nouvelle norme pendant un certain temps, et s'affairer à adopter une approche stratégique de la dotation en personnel pour 2021. Pour certains établissements, cela signifiera l'embauche de plus de personnel, et pour de nombreuses pratiques, cela se traduira par une augmentation des salaires du personnel existant.

En effet, la nécessité d'augmenter les salaires du personnel existant vient de deux fronts. Le premier facteur est le changement de la description de poste. La charge de travail, le stress et les risques pour le personnel vétérinaire sont très différents au début de 2021 par rapport au début de 2020. Le personnel travaille plus fort et subit plus de stress, et ces deux aspects justifient plus d'argent. Certains établissements accordent des augmentations plus élevées que la normale, tandis que d'autres donnent des augmentations normales mais offrent aussi une prime afin de remercier les employés pour leur travail acharné et les efforts qu'ils ont déployés en 2020.

Le deuxième facteur justifiant l'augmentation des salaires est la nécessité de rester concurrentiel dans le marché du travail. Au cours de la dernière année, la demande pour le personnel vétérinaire professionnel a beaucoup augmenté. La concurrence fait grimper la rémunération des nouveaux employés, et les établissements qui embauchent sont maintenant confrontés à des

“I had to offer 15% more than I expected to stay competitive, so that meant everyone in the hospital got a 15% pay raise because I did not want to lose them.”

Fortunately, the burden of increased employment costs has been built into the suggested veterinary fees for 2021. The

recommended fees are designed to cover the increase in wages for existing staff, provide funds to hire more staff if necessary, and cover the expected increase in non-staff related expenses. The new fees will fuel the hospital for the long road ahead. ■

salaires plus élevés que prévu pour les nouveaux employés, ce qui a un effet en cascade sur la rémunération du personnel existant. Comme l'a dit un médecin vétérinaire : « J'ai dû offrir 15 % de plus que ce à quoi je m'attendais pour rester concurrentiel, ce qui signifie que tous mes employés ont eu une augmentation de salaire de 15 % parce que je ne voulais pas les perdre. »

Heureusement, le fardeau de l'augmentation des coûts de main-d'œuvre a été intégré dans les tarifs vétérinaires suggérés pour 2021. Les honoraires recommandés visent à couvrir

l'augmentation des salaires du personnel existant, à fournir des fonds pour embaucher davantage de personnel si nécessaire, et à absorber l'augmentation prévue des dépenses non liées au personnel. Les nouveaux tarifs alimenteront la pratique pour le long chemin à parcourir dans ce marathon. ■



petsecure[™]
CANADA'S PET INSURANCE



Scotiabank[®]