

# **Implementazione di un Sistema Gestione Qualità: migliorare la gestione di una clinica veterinaria attraverso l'organizzazione standardizzata dei processi.**

## **SOMMARIO**

L'implementazione di un sistema di gestione all'interno di un'azienda è una decisione strategica che aiuta a migliorare le prestazioni e l'organizzazione, attraverso una maggiore consapevolezza dei processi, degli obiettivi, delle risorse. Accresce inoltre la capacità di individuare quali siano le esigenze e le attese dei clienti, e quali siano le strade migliori per raggiungere la loro piena soddisfazione.

Scopo del presente lavoro è dimostrare come attraverso l'applicazione dei requisiti della Norma UNI EN ISO 9001:2015 una struttura veterinaria consolidata, con struttura organizzativa pressoché verticale, abbia acquisito un modo di lavorare standardizzato e teso ad un miglioramento continuo delle prestazioni, con procedure e ruoli definiti e maggiore controllo dei processi, che si traduce in aumento della loro efficacia ed efficienza, disponibilità di sistemi di monitoraggio, miglior controllo dei costi, migliore gestione delle non conformità, migliore coinvolgimento e responsabilizzazione dello staff, più attenzione nei confronti dei clienti, delle loro esigenze e soddisfazione.

## **INTRODUZIONE**

La struttura in oggetto è una clinica veterinaria operante da 30 anni su in una città del Nord Italia, situata in zona semi centrale e aperta H24. Ad oggi vi lavorano 50 veterinari, 3 segretarie, 6 nurse, 2 tecnici di laboratorio, 4 addetti alle pulizie.

La clinica ha avuto negli anni una crescita costante, sia in termini di clientela che di fatturato, e rappresenta attualmente una delle principali strutture di riferimento della città e della regione, e fra le prime 10 strutture veterinarie in Italia per dimensioni e giro d'affari.

Nel 2008 è stata sentita fortemente l'esigenza di trasformare quella che era una struttura con una gestione obsoleta, basata essenzialmente sul lavoro e sul coordinamento dei 3 titolari e soci in una azienda con ruoli e processi definiti, responsabilità chiare, politiche esplicitate, risorse sotto controllo. Questa trasformazione si è resa necessaria per gestire nel migliore dei modi il sempre crescente numero di clienti e conseguentemente di personale presente in struttura: ci si è resi conto che senza un sistema di lavoro standardizzato il rischio di processi fuori controllo che avrebbero potuto portare alla perdita di controllo dell'intera organizzazione era estremamente rilevante.

Da alcuni anni era stato implementato nella struttura un software gestionale, fino ad allora utilizzato per lo più per la parte di fatturazione, pertanto non erano presenti, se non *in nuce*, strumenti definiti per la gestione del percorso documentale del paziente, per la gestione del magazzino e degli acquisti, per la gestione dei problemi.

In definitiva la maggior parte delle informazioni, sia riguardanti la gestione dei pazienti, sia relative all'operatività della struttura erano verbali, e non esistendo procedure definite ed esplicitate ci si basava sulla buona volontà della collettività, oltre che sulle capacità della proprietà, per la gestione quotidiana del tutto.

L'organizzazione era basata sul "buon senso", non essendo presenti procedure scritte, ruoli definiti, modalità per analizzare i problemi, tuttavia la struttura ha comunque continuato a crescere, data la profusione di impegno dei responsabili nel seguire ogni aspetto del lavoro.

Man mano che l'organizzazione cresceva è stato però sempre più evidente che il "buon senso" e la responsabilità soggettiva dei singoli da soli non bastano, soprattutto avendo a che fare con gruppi numerosi ed eterogenei di persone, poiché non esiste un concetto comune di "buone senso" e si verificava sempre più spesso che buone abitudini o modi radicati di gestire i processi venissero modificati e prendessero la deriva, senza che si potessero individuare le vere cause dei problemi.

Avere un buon gruppo di collaboratori è certamente importante, non è però possibile selezionare sempre l'eccellenza e con procedure solide si riesce a gestire anche la mediocrità delle persone, talvolta presente.

Il bisogno della struttura è stato quello di trovare un modello organizzativo efficace, che potesse portare ad avere una visione delle attività completa e che fornisse strumenti e indicatori misurabili per migliorare nel tempo.

Il modello individuato che la struttura ha deciso di implementare è la Norma UNI EN ISO 9001 "Sistema Gestione Qualità", adesso nella versione 2015.

Evoluzione naturale dell'implementazione del SGQ è stato il bisogno di avere un software che permettesse non solo la fatturazione, ma che avesse declinazioni e funzionalità che riguardassero tutti gli aspetti inerenti gestione della struttura, pertanto negli anni il SW in uso è cresciuto con l'organizzazione, diventando parte del SGQ e strumento insostituibile per il controllo di tutte le attività.

## PROGETTO

Il primo passo per implementare il sistema di gestione all'interno della struttura è stato quello di fare un'accurata analisi per individuare processi aziendali e le relazioni fra essi, e per ogni processo definire il flusso lavorativo, le risorse necessarie, le responsabilità.

Sono stati individuati processi di sistema (gestione documenti e registrazioni, verifiche e monitoraggio, gestione problemi e azioni correttive e preventive) processi relativi all'erogazione del servizio (Accettazione, clinica medica, clinica chirurgica, Diagnostica per immagini, Pronto soccorso, Laboratorio) e processi operativi (Pulizia e sanificazione, gestione rifiuti, gestione magazzino e approvvigionamenti, gestione risorse umane e formazione, gestione clienti e soddisfazione).

Per ogni processo è stata definita una procedura, che esplicitasse le regole di gestione dello specifico processo, cercando di fare ordine e costruire un sistema che fosse basato

sul modo di lavorare già esistente. Ciò ha permesso man mano che le procedure prendevano forma ed erano implementate, di rendersi conto di lacune e problemi organizzativi, e di risolverli con successive revisioni.

Nello sviluppo di questa fase è stato fondamentale l'utilizzo del ciclo di Deming come strumento di pianificazione, attuazione, monitoraggio e miglioramento.

Dovendo stabilire ruoli e responsabilità è stato necessario individuare delle funzioni aziendali, stabilire un organigramma e un mansionario, e dare a ciascun membro dello staff ruoli e mansioni precise. Inoltre i componenti dello staff, ognuno per il proprio ruolo, sono stati coinvolti nella stesura delle procedure di loro pertinenza.

E' stato anche definito con ciascun membro dello staff un percorso di formazione e crescita personale, da valutare e condividere annualmente con la direzione.

E' stata stabilita la politica aziendale e sono stati definiti gli indicatori di performance da monitorare per valutare l'andamento dell'azienda.

I flussi di lavoro sono stati standardizzati, per ciò che riguarda tutte le fasi di erogazione delle prestazioni, ed è stato determinato un percorso documentale standard del paziente dalla fase di accettazione fino al momento delle dimissioni.

Il SW gestionale ha subito nel tempo una serie di manutenzioni evolutive che hanno permesso di farne lo strumento cardine sia per la gestione dei casi clinici, sia per la raccolta e il monitoraggio dei dati relativi agli indicatori di performance.

Sono state definite modalità di gestione e controllo del magazzino e organizzazione degli acquisti, e al software gestionale è stato aggiunto un modulo di gestione carico e scarico, per permettere un puntuale controllo dei consumi e garantire la rintracciabilità dei farmaci e dei materiali di consumo utilizzati o ceduti ai clienti.

E' stato acquisito un diverso e maggiormente costruttivo metodo di gestione e risoluzione dei problemi, che prevede il coinvolgimento di tutto lo staff nella segnalazione delle non conformità e riunioni periodiche per la valutazione delle possibili cause e per la messa in

atto di azioni correttive volte all'evoluzione delle procedure per evitare nel tempo il ripetersi del problema stesso.

La Norma ISO 9001 è particolarmente focalizzata sull'attenzione al cliente, ai suoi bisogni, alla sua soddisfazione. Ciò è stato molto utile per modificare la visione dello staff, si è presa coscienza che una struttura veterinaria ha due tipi di "clienti", entrambi importanti: uno è il paziente a 4 zampe, l'altro è il proprietario. Se da sempre in clinica la cura e la dedizione, oltre che la professionalità, verso il cliente/Animale è stata massima, non così si poteva dire dell'attenzione verso il cliente/Umano, purtroppo visto dal veterinario più come un male necessario che come un individuo a cui dedicare impegno. Il proprietario quando si trova in una struttura veterinaria è sovente in un momento di grande preoccupazione e forte stress emotivo, e necessita di gentilezza, comprensione, empatia e umanità, esattamente come il suo amico a 4 zampe. Esercizio importante è stato quello di imparare a cogliere anche le esigenze del cliente/Umano, e a misurarne la soddisfazione.

Il percorso di organizzazione e implementazione del sistema di gestione è durato 3 anni, ed è in continua evoluzione avendo come obiettivo l'attivazione di un circolo virtuoso volto al miglioramento continuo.

## RISULTATI

Il processo di implementazione di un sistema di gestione non si può mai dire concluso, in quanto la natura stessa del sistema è dinamica. Un sistema consolidato si auto mantiene e prevede risultati che migliorano costantemente nel tempo. E' a tutti gli effetti un catalizzatore di crescita. L'analisi dello stato della struttura a 3 anni evidenziava una netta trasformazione del modello organizzativo, trasformato da verticale a orizzontale, grazie ad una maggiore consapevolezza e presa di coscienza da parte dello staff, e allo sviluppo del senso di appartenenza e responsabilità verso l'azienda e verso le proprie mansioni.

C'è stato anche un miglioramento nella gestione dei casi, con particolare riferimento all'utilizzo di procedure e linee guida standardizzate e alla possibilità di ricostruire nel tempo tutta la storia clinica di ogni singolo paziente, ciò ha generato risposte molto positive nei clienti.

La gestione automatizzata del magazzino ha permesso un aumento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse.

L'utilizzo degli indicatori di performance e il monitoraggio costante dell'andamento aziendale ha comportato un controllo continuo e la possibilità di pianificare strategie a breve, medio e lungo termine.

La maggiore attenzione al cliente ha permesso di migliorarne l'esperienza all'interno della struttura, aumentando il valore delle valutazioni relative alla soddisfazione, che presto si sono attestate su una media oscillante fra 4.5 e 4.7 su una scala di 5.

Il progetto è cominciato nel 2008, la clinica è stata una delle prime strutture veterinarie ad implementare la Norma UNI EN ISO 9001 e ad ottenere la certificazione, pertanto è possibile fare anche una valutazione a 10 anni. Il sistema di gestione è ormai una realtà consolidata nelle modalità di lavoro della clinica, strumento ormai imprescindibile di controllo e sviluppo. La standardizzazione ha permesso di migliorare nel tempo la gestione dei processi, grazie anche al costante apporto dei singoli al sistema. Il turn over del personale è estremamente basso e le nuove risorse apprendono molto velocemente le modalità di lavoro. Il giro di affari e il numero di clienti è in crescita costante. La soddisfazione dei clienti mantiene nel tempo alti livelli di valutazione.

## CONCLUSIONI

L'implementazione di un sistema di gestione è per la struttura parte fondamentale delle strategie di crescita e miglioramento aziendali, rappresenta uno strumento di navigazione per raggiungere gli obiettivi prefissati ed è l'impalcatura portante di tutta l'organizzazione.

## FONTI

Norma UNI EN ISO 9001:2015