

# Optimering af klinikdriften

Det er dejligt at være ejer af en veldrevet klinik. Men den største glæde i verden her er nu at optimere driften og forbedre indtjeningen uden at skulle yde en ekstra arbejdsindsats.



Som rådgivere for mange af landets tandlæger og rådgivere i mere end 30 praksishandler om året er vi i berøring med mange veldrevne praksis. Men vi oplever også ofte klinikker med for høje omkostningsniveauer. Forhold, der er problematiske under den løbende drift, men som også kan blive problematiseret af en køber i tilfælde af praksissalg og dermed besværliggøre et salg.



I denne artikel beskriver vi nogle af de forhold, som vi i praksis oplever.

## Vareforbrug

I mange klinikker er vareforbruget en relativ stor udgiftspost. Tilsvarende er teknikomkostningerne.

Vi oplever ofte, at klinikerne har anvendt de samme leverandører i en lang periode uden løbende at indhente alternative tilbud og/eller forhandle rabatsatserne.

Konkurrencen er stor i branchen – også blandt leverandørerne – og derfor anbefaler vi vores kunder at lave løbende udbud. Et udbud, der skal sikre den løbende leverance af forbrugsvarer og teknik til den rigtige pris.

Erfaringen viser, at der kan være mange penge at hente. Vores lavpraktiske råd er derfor at indhente løbende tilbud, så I sikrer jer leverancer til den rigtige pris.

## Medarbejdere

I mange klinikker er de ansatte tandlæger provisionslønnede. Formlen er typisk en given procent-sats af omsætningen med fradrag af teknik. Mange steder er procentsatsen imidlertid ikke "markedskonform". Eller sagt på dansk: procentsatsen er for høj.

Udfordringen er, at lønniveauet er for højt under driften, og at indtjeningen derfor ikke er god nok. Det kan være en strategisk rigtig beslutning at være lønførende, men ofte ser vi desværre, at for høje lønninger ikke er udtryk for en bevidst handling, men i højere grad udtryk for, hvordan det plejer at være.

Vi anbefaler derfor, at ansættelsesforholdene løbende gennemgås – med henblik på at afklare, om vilkårene, herunder satsen, er "markedskonform". Er den ikke det, vil det være muligt at varsle en ændret løn.

Varsling af væsentlige ændrede arbejdsvilkår betragtes i ansættelsesretlig henseende som en opsigelse (som skal varsles med det gældende opsigelsesvarsel) med tilbud om ansættelse på nye vilkår. Derfor er det vigtigt, at du kontakter din rådgiver, inden du skrider til en sådan handling (medarbejderen kan være beskyttet i henhold til forskellig ansættelsesretlig lovgivning, hvilket kan give uheldige konsekvenser, herunder krav om godtgørelsesbetaling mv.).

**TEKST:** Advokat Peter Bjerre Bøystrup og advokat Jesper Lindhardt, Effekt Advokatfirma I/S

**GRAFIK:** John Folkmann



Herudover ser vi ofte, at lønnen ikke er baseret på "indkomne honorarer", men beregnes på grundlag af medarbejderens omsætning. Konsekvensen er, at du som arbejdsgiver alene bærer betalingsrisikoen. Den ansatte tandlæge kan i princippet være ligeglad med, om pengene kommer i kassen. Du risikerer derfor at betale løn, der er baseret på en omsætning, der reelt udebliver.

Derfor er vores anbefaling også, at du som arbejdsgiver lader en provisionsbaseret løn afhænge af indkomne honorarer, sådan at din ansatte tandlægeassistent er opmærksom på, om patienten reelt er i stand til at betale for den behandling, der udføres.

En ændring af dette vilkår vil i ansættelsesretlig henseende formentligt anses for at være væsentlig på samme måde, som hvis honorarsatsen ændres. En ændring af afregningsform fra at være baseret på omsætning til at bero på indkomne honorar skal derfor også ske med medarbejderens opsigelsesvarsel og ansættelsesretligt håndteres som en opsigelse med tilbud om ansættelse på nye vilkår.

Udover at lade ansatte tandlægers løn være provisionsbaseret, kan det også med fordel overvejes at lade en del af tandplejernes løn være resultatafhængig, sådan at også tandplejernes fokus skærpes på at sikre klinikken en lønsom drift med højere effektivitet og fokus på at skabe gode oplevelser for patienten.

### Beskyttelse af goodwill

Det er helt normalt og fornuftigt for dig som kliniker, at de ansatte tandlæger er bundet af patientbeskyttelses- og/eller kundeklausuler. Men det ses desværre også ofte, at det ikke er tilfældet.

Uden sådanne klausuler er "markedet frit" efter et ansættelsesophør. Det betyder som udgangspunkt, at din tidligere medarbejder uden videre har ret til at drive konkurrerende virksomhed og i øvrigt behandle tidligere patienter. I værste tilfælde kan det betyde, at patienterne flytter, og at du mister en del af din omsætning, uden at du kompenseres.

Derfor opfordrer vi altid vores klienter til nøje at overveje behovet for en konkurrencebegrænsning. I den forbindelse er temaet ofte, om medarbejderne skal være omfattet af både en konkurrence- og patientbeskyttelsesklause.

Efter vores vurdering er en patientbeskyttelsesklause ofte tilstrækkelig. Netop fordi den forhindrer en fratrådt medarbejder i at behandle patienterne.

"Prisen" for en konkurrence- og/eller patientbeskyttelsesklause er, at du som tidligere arbejdsgiver skal betale den fratrådte medarbejder en kompensation. Kompensationen udgør 50% af lønnen på fratrædelsestidspunktet i den periode, hvor klausulen løber.

Forskellen mellem en patientbeskyttelses- og konkurrenceklause er, at der i betalingen for patientbeskyttelsesklause kan ske modregning fra dag ét. Får medarbejderen andet "passende arbejde", vil lønnen fra dette arbejde blive modregnet i kompensationen. I virkeligheden betyder det, at patientbeskyttelsesklause kan være (og ofte er) gratis.

## Optimering af klinikdriften...

For konkurrenceklausulens vedkommende kan der først ske modregning efter tre måneder. Kan konkurrenceklausulen håndhæves, skal medarbejderen således modtage 50% af lønnen på fratrædelsestidspunktet for en tre måneders periode. Måske endda i en situation, hvor den gratis patientbeskyttelsesklausul havde været fuldt tilstrækkelig.

Når en medarbejder fratræder, vil du qua en konkurrencebegrænsning sikre dig mod en unødigt konkurrence. Det er til gavn for dig under den løbende drift, da en medarbejders fratræden ikke nødvendigvis giver en øget konkurrence fra den pågældendes side.

### Håndtering af debitorer

Et godt bevis på en veldrevet klinik er, at der er få udestående debitorer. For alle virksomheder – også for klinikker – er det helt afgørende, at ydelserne faktureres, og at pengene kommer i kassen. Vi oplever desværre alt for ofte, at klinikejerne kæmper med udestående debitorer. Vi ser også tit, at mange debitorer er af mindre størrelse, og at det derfor ikke altid kan betale sig at inkasere debitorerne. Konsekvensen er derfor ofte, at debitorerne mistes.

En enkel løsning på dette problem er at instruere medarbejderne om, at de skyldige beløb altid skal betales ved behandlingens afslutning og/eller at kræve forudbetaling ved større behandlingsløb.

Mange steder ses, at personalet rutinemæssigt langer et girokort over til patienten med den konsekvens, at der er en øget risiko for manglende betaling. Et problem, der i praksis nemt kan undgås ved at forlange kontant betaling og/eller forudbetaling.

### Lokaleomkostninger

Omkostninger til husleje er hos mange klinikejere en stor post. En post, som i nogle tilfælde kan nedbringes til gavn for dig og din økonomi.

Et godt og lavpraktisk råd er at følge markedsløsniveauet i din by. Hvad er lejen for et sammenligneligt lejemål? Og hvad er der af alternativer? Viser det dig, at dit aktuelle lejeniveau er for højt, kan der være en mulighed for at få den nedsat. Det bedste fremgangsmåde er selvfølgelig at tage en dialog med din udlejer og ad forhandlingens vej se, om et forlig kan laves.

Alternativt giver erhvervslejeloven mulighed for at få din husleje nedsat. Det forudsætter, at den aktuelle leje er væsentligt for høj sammenlignet med markedsløsniveauet, og at din lejekontrakt i øvrigt ikke indeholder bestemmelser, der fraviger erhvervslejeloven og forhindrer en lejenedsættelse. Sidstnævnte kan du med fordel afklare i samråd med din rådgiver, inden dialogen med udlejer indledes, så du kender din forhandlingsposition på forhånd.

Erfaringen viser, at mange lejere betaler en leje, der er for høj, og som kan nedsættes.

Vores anbefaling er derfor, at du holder dig ajour med lejeniveauet og kontakter din rådgiver, hvis lejen virker for høj.



### Den løbende drift og din fremtid

Lykkes du med at nedbringe dine omkostninger, vil du selvfølgelig opleve en forbedring af dine resultater nu og her. Men det er primært ad åre, at "gevinsten" kan blive stor.

Er du praksisejer i eksempelvis 20 år, vil årlige besparelser på eksempelvis DKK 50.000, medføre en markant forbedret økonomi for dig. Midler, der vil gøre eksempelvis din pensionisttilværelse lidt sjovere.

Herudover er der ingen tvivl om, at et lavere omkostningsniveau vil blive opfattet positivt, når du på et tidspunkt ønsker at sælge din praksis. Er omkostningsniveauet lavt, er der et mindre oprydningssarbejde for en køber, hvilket efter omstændighederne kan bidrage positivt, når virksomheden skal værdiansættes.

### Og til sidst

Mange klinikejere driver praksis, som de altid har gjort. I lighed med mange andre ejerledere oplever vi ofte, at I ikke tager hånd om de mange udfordringer, der rører sig på klinikken, og som er en af årsagerne til, at økonomien ikke er god nok.

Vores råd er derfor at være opmærksom på de ovenfor nævnte udgiftsposter og løbende vurdere muligheden for besparelser – der kan være rigtig mange penge af spare og dermed tjene. Hvis du ikke har overskud til selv at kaste dig over arbejdet, anbefaler vi, at du gennemgår de enkelte poster i forbindelse med din regnskabsafslutning og gerne drøfter mulighederne for optimering med din revisor eller anden rådgiver.

Her er tallene kendte for dig, og du har typisk et godt overblik over hvilke poster, der er for høje.

### Om Effekt Advokatfirma I/S

Effekt Advokatfirma I/S er landets nye advokatvirksomhed. Effekt Advokatfirma I/S er landsdækkende og betjener en lang række kunder inden for tandlægebranchen. Vi vil være tandlægenes advokat. Ud over den løbende rådgivning for klinikejerne bistår vi årligt i mere end 30 praksishandler og andre sager, der alle vedrører ejer- og generationsskifter inden for tandlægebranchen. Det er din sikkerhed for et godt resultat. Peter Bjerre Bøystrup og Jesper Lindhardt er vores tandlægeeksperter. De har begge arbejdet med tandlæger i knap 10 år og kender branchen. Vælger du dem, vil du opleve en forståelig rådgivning i et klart og direkte sprog.

Du er altid velkommen til at kontakte os for en uforpligtende snak – det koster ingenting. Vi deltager også på SCANDEFA i år – besøg vores stand, og hør, hvad vi kan gøre for dig. [www.effekt-law.dk](http://www.effekt-law.dk)