



Patienten er også en kunde

Anbefalinger fra Det rådgivende forum for vækst blandt selvstændige fysioterapeuter

Det rådgivende forum for vækst blandt selvstændige fysioterapeuter har set på udviklingstendenser, muligheder og barrierer i det private sundhedsmarked. Forummet har forholdt sig til strukturen i den fysioterapeutiske praksissektor, såvel inden for som uden for overenskomsten.

Forummet har noteret sig, at kommissoriet lægger afgørende vægt på at skabe nye fysioterapeutiske arbejdspladser. Forummet anser det ikke som en mulighed, at disse arbejdspladser kan finansieres af offentlige midler. anbefalingerne skal derfor ses i det lys, og de fremkommer med baggrund i den opfattelse, at jo mere rentable og veldrevne virksomhederne er, jo større er muligheden for at der kan blive skabt nye arbejdspladser. Dette indebærer derfor, at det skal anerkendes, at målet om flere arbejdspladser er betinget af vækst, som igen kræver, at nogle fysioterapeuter opnår større indtjening i deres eksisterende virksomheder. Forummet er også opmærksom på, at den nuværende erhvervsstruktur udfordrer behovet for investeringer i kvalitetsudvikling m.v.: Enkeltmandsvirksomheder har i sagens natur vanskeligt ved at tiltrække investorer og få finansieret forretningsudvikling, ligesom udviklingen af virksomhederne bliver stærkt personafhængig.

Derfor er det nødvendigt at dele opmærksomheden i to: På den ene side at udnytte de eksisterende kræfter i de eksisterende virksomheder og på den anden side at skabe endnu stærkere muligheder for iværksættere.

Om branchen

I 2012 var der 11.451 fysioterapeuter i Danmark. Det svarer til cirka 2,3 fysioterapeut per tusind borgere. Der er flest fysioterapeuter per tusind borger i Region Hovedstaden (2,6) og færrest i Region Sjælland (1,7)¹.

Ejere og lejere

Der er cirka 2.800 selvstændige fysioterapeuter i Danmark. Langt de fleste, 2.117², er klinikejer og lejere. De fordeler sig på 40 procent ejere og 60 procent lejere. Klinikejerne ejer deres klinikker, mens lejerne lejer sig ind hos en klinikejer. Begge er selvstændige, men klinikejeren har investeret i klinikken, har flere rettigheder og større risiko. Ved uoverensstemmelser mellem ejer og lejer er det f.eks. altid lejerne, som skal forlade klinikken.

¹ Kilde: Danmarks Statistik samt egne beregninger. Udregnet i forhold til fysioterapeuternes bopæl.

² Tallene for antal ejere og lejere dækker kun medlemmer af Danske Fysioterapeuter



Klinikkerne kan være med eller uden ydernummer. For at kunne modtage tilskud fra det offentlige kræves et ydernummer. 87 procent har et ydernummer.

Ejere og lejere i antal		
Ejer med ydernr.	Ejer uden ydernr.	Lejer på ydernr.
661	199	1219

Behandlinger hos fysioterapeuter kan være enten med brugerbetaling eller vederlagsfri. Ved behandling med brugerbetaling er tilskudsprocenten a. 40 procent, mens den er 100 procent for vederlagsfrie behandlinger. Vederlagsfri fysioterapi gives til patienter, der har særligt udvalgte diagnoser og svære fysiske handicap. Der er ca. 60.000 patienter i denne ordning, mens der er ca. 350.000 patienter, der modtager almen fysioterapi.

Region	Alm.fys. tilskud	Alm fys. inkl. pt.betaling	Vederlagsfri fysioterapi	I alt inkl. pt.betaling
Region Hovedstaden	119.595.645	304.314.617	209.121.458	513.436.075
Region Midtjylland	93.052.506	236.774.824	202.782.405	439.557.230
Region Nordjylland	37.120.121	94.453.233	90.982.642	185.435.875
Region Sjælland	55.996.470	142.484.657	106.639.177	249.123.834
Region Syddanmark	70.237.573	178.721.561	158.037.118	336.758.678
Samlet	376.002.315	956.748.893	767.562.799	1.724.311.692

2013

Ridefysioterapi	57 tilskud	57 inkl. pt. betaling	65	I alt inkl. pt. betaling
	6.014.259	7.517.823	94.706.808	102.224.631

Kilde: RLTN aktivitetsstatistik

I 2013 var fysioterapeuters samlede indtægt fra vederlagsfri behandlinger 767.562.799 kr. og 956.748.893 kr. for almindelige behandlinger. Hertil kommer indtægterne fra det mindre område ridefysioterapi. Her er tilskudsprocenten på behandlinger 80 procent. I 2013 blev der udført for 7.517.823 kr. ridefysioterapi med brugerbetaling, og for 94.706.808 kr. vederlagsfri ridefysioterapi.



Erhvervsdemografi i 2011

Fysioterapeutiske virksomheder tilhører branchegruppen "Fysio- og ergoterapeuter". De følgende tal er for denne branchegruppe, og indeholder derfor både fysio- og ergoterapeut virksomheder, men da over 95 procent af ergoterapeuterne³ er offentligansatte vægter fysioterapeuterne mest.

Virksomheder i 2012			
Region	Antal virksomheder	Samlede omsætning	Omsætning per virksomhed
Hovedstaden	921	469.458.000	509.726
Sjælland	358	189.924.000	530.514
Syddanmark	567	329.976.000	581.968
Midtjylland	708	417.349.000	589.476
Nordjylland	260	190.216.000	731.600
I alt	2.814	1.596.923.000	

Der er flest virksomheder i Region Hovedstaden, mens omsætningen per virksomhed i gennemsnit er størst i Region Nordjylland.

Den hyppigste virksomhedsform er enkeltmandsvirksomheder, som udgør 87,5 procent af virksomhederne. Det høje antal enkeltmandsvirksomheder skyldes fysioterapibranchens struktur, som består af mange klinikejere og lejere.

Der er 1.301 fuldtidsansatte i de private virksomheder. 47,9 procent er ansatte i anpartsselskaber. 32,1 procent af de fuldtidsansatte i de private virksomheder er ansatte i enkeltmandsvirksomhederne. Enkeltmandsvirksomhederne er virksomheder med én ejer eller lejer. De kan dog godt have andre ansatte på deltid.

³ Kilde: Tal fra ergoterapeutforeningens hjemmeside for deres medlemmer samt egne beregninger



Enkeltmandsvirksomhederne fordelt på regioner i 2012		
Region	Lønsum	Antal virksomheder
Hovedstaden	17.033.496	796
Sjælland	21.460.504	304
Syddanmark	28.999.800	465
Midtjylland	36.304.392	657
Nordjylland	26.592.104	241
I alt	130.390.296	2.463

I 2012 startede 298 nye virksomheder. Der opstod flest, 40,9 procent, i Region Hovedstaden, og færrest, 4,3 procent, i Region Nordjylland.

Barriereundersøgelse

Danske Fysioterapeuter har undersøgt selvstændige og ansatte fysioterapeuters opfattelse af barrierer for vækst og iværksætteri. På baggrund af undersøgelsen kan det konkluderes, at selvstændige erhvervsdrivende fysioterapeuter ser disse ting som barrierer for vækst og iværksætteri:

- Overenskomsterne inden for fysioterapi
- Bureaukrati og administrative opgaver
- Beskatning
- Adgang til relevant arbejdskraft

Mens ansatte fysioterapeuter ser følgende som barrierer for iværksætteri:

- Den økonomiske usikkerhed
- Adgangen til finansiering
- Bureaukrati og administrative opgaver

Ser man på, hvad der har signifikant betydning for vækst ifølge selvstændige, så er det i prioriteret rækkefølge:

- Overenskomsterne inden for fysioterapi
- Udvikling af nye produkter
- Markedsføring
- Tilgængelighed af relevant arbejdskraft
- Størrelsen af sundhedsmarkedet



Mens det for ansatte, i prioriteret rækkefølge, er:

- Spørgsmål om finansiering
- Markedsføring

Til sidst skal det nævnes, at undersøgelsen peger på at hele 75% af de fysioterapeutiske iværksættere er såkaldte "faglige ildsjæle", altså nogen der er selvstændig for at beskæftige sig med sit eget fag. Det er en udfordring for branchen, fordi erfaringerne viser, at det er en anden gruppe af iværksættere, der skaber størst vækst, nemlig "entreprenøren" som har egen virksomhed for at føre ideer ud i livet. 17% af de fysioterapeutiske iværksættere tilhører denne gruppe. 8% har egen virksomhed for at være herre i eget hus.



Tendenser og barrierer

Det rådgivende forum for vækst blandt selvstændige fysioterapeuter har identificeret en række tendenser, som har positiv betydning for mulighederne for at skabe arbejdspladser.

- Danskerne er i stigende grad villige til selv til at betale for sundhedstilbud. F.eks. er antallet af sundhedsforsikringer på trods af afskaffelsen af fradragsretten for sundhedsforsikringer steget med 67% fra 2009-2013⁴ fra 1.105.102 forsikrede i 2009 til 1.853.116 forsikrede i 2013. Der er udelukkende snak om behandlingsforsikringer⁵
- Det private sundhedsmarked opgøres af Lighthouse Cph (nu Lighthouse Business Sociology), for Danske Fysioterapeuter, til at udgøre 17,8 milliarder i 2012. Heraf 2,2 milliarder indenfor fysioterapeuters kerneområde; bevægeapparatet⁶.
- De fysioterapeutiske kompetencer er relevante for forbrugerne, både når de er syge og raske.
- Fysioterapeuter er sig meget bevidste om det faglige indhold af de ydelser, der leveres, og det faglige element er drivkraften og ambitionen bag også megen kommerciel udvikling.
- Der er en bevidsthed blandt fysioterapeuter, der primært driver forretning inden for overenskomsten, at potentialet for vækst ligger uden for overenskomstens rammer.
- Der er alene to frivillige kæder⁷ på markedet for fysioterapeutiske ydelser. Det betyder, at der er rum for yderligere kæder, der kan indtage plads som markedsandelsførende.

Forummet har identificeret en række tendenser, som kan være barrierer for at skabe arbejdspladser.

- Der er en manglende forståelse blandt fysioterapeuter for grundvilkårene for vækst – både faglig og økonomisk – i liberale erhverv.
- Langt de fleste fysioterapeutiske arbejdspladser på det private arbejdsmarked har få eller kun én ansat. Denne erhvervsstruktur med mange små virksomheder og mange enkeltmandsvirksomheder (lejere) vanskeliggør vækst, bl.a. fordi det er svært at tiltrække investorer til udviklingsorienterede projekter, at realisere stordriftsfordele

⁴ Baseret på Forsikring & Pensions opgørelser + egne beregninger.

⁵ Sygeforsikringen Danmark er således ikke talt med, da de tilbyder brugerbetalingsforsikringer. Ved at medtage forsikrede fra Sygeforsikringen Danmark, anslår Cepos, at 2,9 millioner danskere i 2012 havde en privat sundhedsforsikring (behandlings- eller brugerbetalingsforsikring) http://www.cepos.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/2014-04/Notat_Halvdelen_af_danskerne_har_nu_en_privat_sundhedsforsikring_apr14.pdf

⁶ <https://fysio.dk/Fysioterapeuten/Arkiv/2012/Sundhed-til-salg/#.U-33TawcTcv>

⁷ Frivillige kæder er selvstændige virksomhedsejere, der går sammen i et samarbejde. Dette er i modsætning til kapitalkæder, der er ejet af en enkelt person eller et selskab.



m.m. Dertil kommer, at små enheder har vanskeligere ved at løfte specialiserede opgaver. Forummet ser, at den udvikling, som har kendetegnet andre liberale erhverv f.eks. revisorer og advokater, også vil være relevant for fysioterapeuter.

- I forlængelse af ovenstående er lejer-ejerstrukturen en selvstændig udfordring, fordi den ikke i sig selv bidrager til vækst og måske endda hæmmer vækstmulighederne for såvel klinikejere som lejere. Virksomheden er ikke en enhed, og der mangler et begreb som fællesoptimering for at skabe synergier i hele virksomheden omkring innovation og vækst.
- Udfordringen hos mange klinikejere er, at de ikke har de fornødne ledelsesmæssige kompetencer eller lysten, og klinikken har ikke størrelsen til at ansætte professionel ledelse. Det har den effekt, at centrale ledelsesbeslutninger ikke bliver truffet, fordi der mangler fokus på strategisk ledelse. Det har effekt på virksomhedens kommercielle drift og på den daglige ledelse af personale og kurs for virksomheden.
- Fysioterapeuter er dårlige til at sælge vare og tjenesteydelser, der ikke allerede er inkluderet i overenskomsten. Dermed mister fysioterapeuter muligheden for at sælge vare, der kan understøtte fagligheden. Konsekvensen er, at salg af vare overlades til andre, der ikke har den fysioterapeutiske faglighed.
- Tiden med patienten går primært til at levere 'fysioterapi' fremfor at skære ned på f.eks. manuel behandling til fordel for ydelser, der fremmer patientens oplevede effekt.
- Selvfølgelig blandt fysioterapeuter er, at "salg" er negativt, og dermed går fysioterapeuterne glip af det salg, der ligger i seviceydelsen "omsorgssalg". Salg er del af god service og dermed del af den samlede sundhedsydelse.
- Manuel behandling er opslidende for arbejdslivet. Brug af f.eks. coaching og andre nye sundhedsydelser kan fremme mulighederne for at få et godt seniorarbejdsliv.
- Der er en manglende kendskab til kunderne, herunder manglende kendskab til hvilke kunder/pakker/lidelser, der genererer den største indtjening/omsætning. Dette indebærer ofte en ufokuseret drift af forretningen.
 - a) Benchmarking mangler/muligt at se sig selv ift. andre (manglende konkurrence)
 - b) Ingen nøgletal eller tradition for regnskab/økonomistyring/budgetopfølgninger
 - c) Ingen tal eller indsamling af data vedr. f.eks. demografi
- Mange klinikejere værdiansætter virksomheden alene ud fra en goodwill-betragtning, der er knyttet til ydernumrene på klinikken. Dette er ikke i overensstemmelse med den vurdering, som potentielle købere og deres finansielle rådgivere anlægger: De er fokuseret på virksomhedens evne til at skabe overskud⁸, altså en evne som er meget mere end blot indtjeningen fra overenskomsten.
- Kunderne kender i overvejende grad kun ydelserne, der er knyttet til overenskomsten, og har et manglende kendskab til hvilket ydelser, fysioterapeuter kan tilbyde.

⁸ EBITDA er et økonomisk udtryk for et selskabs driftsresultat før renter, skat og afskrivninger på driftsaktiviteter og goodwill. EBITDA udtrykker således en virksomheds evne til at skabe overskud. EBITDA er en forkortelse af Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortisation.



- Fysioterapeutiske ydelser til raske er ikke kendte hverken blandt andre sundheds-personer eller blandt kunderne.
- Egenforståelsen: En fysioterapeut har ikke kunder, hun/han har patienter. Udfordringen er blot, at mange patienter også vurderer dele eller hele sin oplevelse hos fysioterapeuten som en kunderelation. Det har stor betydning for den patientoplevede kvalitet og derfor betydning for om patienten kommer igen en anden gang.

Særligt om reguleringen af praksissektoren

Forummets fem eksterne medlemmer er enige om følgende kommentar, der tager sit udgangspunkt i ønsket om at skabe flere arbejdspladser:

Reguleringen af praksissektoren fremstår som snærende bånd på driften og udviklingen af den fysioterapeutiske virksomhed f.eks. på områder som nyetablering, administrative byrder, ansættelser af nyt personale, prissætning m.v. Dertil kommer, at reguleringen ikke sikrer indtjening. Samlet set mener vi ikke, at reguleringen fremmer iværksætter, vækst og virkelyst.



Anbefalinger fra Det rådgivende forum for vækst blandt selvstændige fysioterapeuter:

Forudsætningen for at skabe fysioterapeutiske arbejdspladser på det private arbejdsmarked er, at alle medlemmer i Danske Fysioterapeuter opnår forståelse for de vilkår, der driver kommercialiseringen af sundhedsmarkedet.

Derfor anbefaler det rådgivende forum at:

- 1) For at koordinere indsatserne og sikre politisk styrke bør der etableres en selvstændig brancheorganisation til varetagelse af interesserne for selvstændige fysioterapeuter.
- 2) Ejerskabsformer, samarbejdsaftaler og vækst/innovation skal afspejles gennem fællesoptimering via bl.a. partnerskabskontrakter
- 3) Fysioterapeuter skal være bedre til at sælge oplevelser, ydelser og produkter
- 4) Fysioterapeutiske virksomheder skal forretningsudvikles og styres økonomisk
- 5) Fysioterapeutiske virksomheder skal ledes fagligt, kommercielt, strategisk og i form af personaleledelse
- 6) Der skal være færre, men større, fysioterapeutiske virksomheder i lighed med andre liberale erhverv. Det vil give:
 - a) Bedre til at udnytte mulighederne for optimering gennem stordrift
 - b) Bedre mulighed for at skabe lokale, regionale og nationale samarbejdsformer
 - c) Bedre mulighed for at tilbyde høj, faglig specialisering
 - d) Bedre muligheder for personlige karrieremuligheder
- 7) Fysioterapeutiske virksomheder skal indgå strategiske samarbejder, der understøtter efterspørgslen på sundhedsmarkedet (f.eks. samarbejde med fitness, lægehuse, lokale sundhedshuse, apoteker og pensions-/forsikringsselskaber)
- 8) Fysioterapeutiske virksomheder skal imødekomme kundernes behov for at levere ydelser uden personligt fremmøde (f.eks. telemedicin)
 - a) Større patientgrundlag
 - b) Bedre udnyttelse af ressourcer
 - c) Sikre fysioterapeutiske arbejdspladser og individuel faglig rådgivning
- 9) Fysioterapeuter skal inkludere flere ydelser (f.eks. kognitiv terapi, coaching, personlig træning), og systematisk anvende effektmål til at vurdere patienternes opnåede tilfredshed og effekt
- 10) Fysioterapeutiske virksomheder skal hente markedsandele inden for det brede sundhedsbegreb (f.eks. stress, jobfastholdelse, længere/bedre liv i eget hjem, livsstilssygdomme, smertehåndtering og præstationsfremme).



Om Det rådgivende forum for vækst blandt selvstændige fysioterapeuter

Det rådgivende forum for vækst blandt selvstændige fysioterapeuter er nedsat af Danske Fysioterapeuters hovedbestyrelse. Forummet har været ledet af Morten Høgh, hovedbestyrelsesmedlem i Danske Fysioterapeuter. Derudover deltog Sanne Jensen, Danske Fysioterapeuters hovedbestyrelse, Marianne Kongsgaard, formand for Fraktionen af praktiserende fysioterapeuter, Bent Wulff Jacobsen, Medical Director, Aleris-hamlet Hospitals, Claus Bruun Rasmussen, Partner Business Broker, Michael Blomsterberg, cykelhandler Michaels Cykler, Kim Østergaard, professor SDU og Lars Stigel, direktør Capnova.

Der er afholdt fire møder, hvor der bl.a. er afholdt besøg på klinikker for fysioterapi, ligesom fysioterapeuter har besøgt forummet og fortalt om deres virksomheder.

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt selvstændige fysioterapeuter, som er indgået i arbejdet.