

Aflønning af ejere i dyrlægepraksis.

Mange samarbejdskontrakter, det være sig interessentskabskontrakter, anpartshaver- eller aktionæroverenskomster har traditionelt indeholdt en aftale om, at overskuddet fra praksis deles ligeligt mellem ejerne. Det er en meget social opfattelse, som nok efterhånden har svært ved at holde vand. Det offentlige tilbyder, i beskedent omfang, differentierede lønninger, og i firmaer med moderne ledelse aflønnes alle på én eller anden måde efter præstationer. Ofte med en grundløn, men alle forstår i dag, at en gulerod også har værdi. Mange lønsedler til assistenter, der aflønnes med 50% vagthonorar, viser, at arbejde bliver mere interessant, når der også falder en indsatsafhængig bonus. Fast løn er i bund og grund blot en betaling for at møde om morgenen, og så ikke præstere det allerdårligste. Langt de fleste unge i erhvervslivet, som kan sammenligne sig med dyrlæger i uddannelsesmæssig henseende, tilbydes i dag fast løn plus en bonus (SOP=Standard of Performance), der som minimum kan tilføre en ekstra månedsløn. Hvis SOP'en indeholder elementer af højere indtjening for virksomheden (hvilket selvsagt ikke er usædvanligt) er der selvfølgelig tale om en win-win deal, som er til alles bedste. Et andet argument fra unge lønmodtagere er, at de er dygtige, de er ikke bange for at blive målt på det, og de vil have dygtigheden betalt. Arbejdsgiveren tjener på det, så "Why not?". Dyrlægestanden hører ikke til de mest progressive i denne sammenhæng, men vi presses af omgivelserne, så efterhånden siver det nok også ind i vore rækker.

Som verden udvikler sig, opstår der efterhånden der også mere differentierede krav til aflønning af medejere. Aflønningen af medejere er ikke bestemt af foreningspolitikere, og kan uforstyrret aftales mand og mand imellem. Sådanne udløsende krav kan f. eks. være:

- Forskellig indtjening i blandet praksis
- Forskelligt omkostningsniveau for dyrearterne i blandet praksis
- Ønske om forskel i vagtbyrde
- Ønske om forskel i arbejdstid
- Honorering af ikke-fakturerbart arbejde som f. eks. ledelse/management
- Honorering af udviklingsopgaver
- Forrentning af investeret kapital
- Uens ejerstruktur (ikke lige store andele)
- Ønske om bonusordninger
- Fælles ønske om at øge indtjeningen

Der har ikke været mange modeller for fordeling af indtjeningen blandt medejere. På DDDs hjemmeside kan man finde (Sti: [For medlemmer](#) \ [Generel information](#) \ [Dokumenter](#)\4649.xls), som det nu nedlagte Praksisudvalg introducerede for en del år siden, da deltid og andre differentieringer blandt praksisejere blev mere almindelige.

Modellen, som af en amerikansk praksiskonsulent senere er blevet døbt: "The Veterinary Misery Index" (VMI), bygger på en nedsat andel af overskuddet, afhængig af, hvad man "slipper for". Det kan også være meget godt, men det præsenterer blot en måde at fordele overskuddet på, og det rummer intet incitament til højere, eller mere effektiv produktion. Igen, man får kun løn for at komme om morgenen, ikke for det, man præsterer.

Den nye model, som præsenteres efterfølgende, rummer selvfølgelig også ulemper. Den største af disse er, at modellen er uegnet til blandet praksis. Det er nok til at bære, da traditionel blandet praksis er en virksomhedsmodel i stærk tilbagegang. Årsagen til, at modellen er uegnet, er at de forskellige praksisformer, f. eks landpraksis, hestepraksis og klinikpraksis har en meget forskellig omkostningsstruktur, og at der er meget stor forskel på, hvor meget af honoraret, der havner på bundlinien.

Nedenstående model kunne derfor være egnet til anvendelse i enhver praksis, hvor ejerne beskæftiger sig med samme type praksis. Den gør op med dele-lige-over princippet, og belønner produktivitet.

Som udgangspunkt tager man selvfølgelig virksomhedens overskud efter afskrivninger og finansomkostninger, så man får et nettobeløb, der er til rådighed for ejerne. Ejerne bestemmer herefter, hvor meget, der skal forblive i virksomheden til konsolidering. Man får *beløb til ejerløn*.

Til ejerløn skal deles i tre puljer. Der skal dels være et beløb til *forrentning af den investerede kapital*. Det betyder, at man skal danne sig et kvalificeret skøn over friværdien af goodwill, instrumenter og bygninger, hvilket svarer til det salgprovenu, man kunne opnå, hvis klinikken skulle sælges (det er ikke bogførte værdier). Man skal blive enige om, hvilken forrentning, man skal have af sin investerede kapital, og den samlede sum deles efter ejerandele. Om det i virkelighedens verden udbetales som aktie/anparts udbytte eller som løn, har ikke betydning for modellen, kun for beskatningen.

Næste portion i puljen er *aflønning efter af ledelse/management*. Ejerkredsen beslutter, at f. eks 3% af bruttoomsætningen skal bruges til at honorere de medejere, der har ledelsesopgaver, og laver en fordelingsnøgle mellem sig på grundlag af de tildelte opgaver.

Tredje portion i puljen anvendes til *aflønning på basis af honoraromsætning*. Ejerne bestemmer, hvilken procentdel, af de indtjente honorarer, der skal tilgå den enkelte medejer som egentlig løn. I det senere eksempel er der foreslået 25%.

Det beløb, der efter disse dispositioner ikke er anvendt, kan betragtes som et overskudsbeløb, som kan fordeles efter forskellige modeller:

- Yderligere honorering i forhold til indsats
- Yderligere forrentning af investeret kapital
- Udvikling af *Standard of Performance (SOP)*

Men til et eksempel:

Der er tale om en klinikpraksis med 3 ejere, og modellen er konstrueret på baggrund af klinikkens budget:

Overskud	2455259	Praksisværdi	4000000
Konsolidering	430259	Afkast	12%
Til ejerløn	2025000	Afkast værdi	480000
Management	219600 (3% oms)	Honorar	4500000
Til dyrlæger	1805400	Omsætning	7320000
Kapital	480000		
Rest	1325400		

	Ejerandel	Omsætning	Management	Overskud	
Dyrlæge 1	50%	1250	75%	28%	
Dyrlæge 2	25%	1750	10%	39%	
Dyrlæge 3	25%	1500	15%	33%	
Løn%	25%	4500			
					Samlet løn
Dyrlæge 1	240	313	165	56	773
Dyrlæge 2	120	438	22	78	657
Dyrlæge 3	120	375	33	67	595
	480	1125	220		
Overskud brugt			1825		2025
Rest			200	200	

De i teksten nævnte tal er alle nævnt i skemaet. Dyrlæge 1 ejer 50% af virksomheden, dyrlægerne 2 og 3 hver 25%. Dyrlæge 1 har hovedansvaret for ledelsesfunktionerne, med mindre ansvarsområder til dyrlægerne 2 og 3. (75/10/15%).

I denne praksis ser man, at når der er anvendt 480.000 til forrentning af den investerede kapital på 4 mill., og management er betalt med 3% af omsætningen, og arbejdet med 25% af de indtjente honorarer, bliver der en rest til fordeling på kr. 200.000. Disse fordeles i denne model efter honorarindtjening.

Denne model er selvfølgelig lidt mere besværlig end blot at dele lige over. Der er imidlertid den store fordel, at en ekstra indsats belønnes. Det nødvendige talmateriale burde være umiddelbart tilgængeligt i alle administrationssystemer, og fastlæggelse af praksisværdien er stort set en engangsindsats.

Nu hører der mere til at drive virksomhed end blot at fordele overskuddet. Det er en stor fordel, hvis lønsystemet understøtter firmaets strategier og handlingsplaner, og for at skabe denne sammenhæng kan man benytte SOP. SOP'en er en årlig aftale mellem virksomheden og medarbejderen omkring de mål, der skal nås i det kommende år, og hvilken belønning en succes udløser. En god SOP bør være en blanding af kollektive mål og personlige mål, og belønningen bør mindst være en månedsløn. I det ovennævnte eksempel er der omkring 15% af den egentlige lønsum til rådighed for eventuel SOP betaling, og det er jo ganske mærkbart for den enkelte.

Men det er nok lettest af forstå et eksempel.

haasconsult

STANDARD OF PERFORMANCE 2006

TITEL	Adm dyrlæge
NAVN	
RAPPORTERER TIL	Ejergruppe
PRIMÆR FUNKTION	
Dagligt klinikarbejde, strategisk planlægning, økonomisk planlægning, personaleledelse og-udvikling	

ANSVAR	STANDARD	VÆGT	OPNÅET	SCORE
Opnå/overgå omsætnings- og indtjeningsmål	Klinikkens budget udviser en forventet omsætning på 7.32 mill kr i 2006	20		
	Klinikkens forventede overskud før konnsolidering og ejerbetaling forventes at blive 2.450 mill i 2006	20		
Personlige mål opnås/overgås	Der forventes en personlig honoraromsætning på 1.250 mill	10		
	Personlig ATC forventes at vokse med 5% på årsbasis sammenlignet med gns. December 2004	5		
Personale	Personalesamtaler med alle medarbejdere	4		
	Lønforhandlinger med alle medarbejdere, lønninger indenfor % af budget	5		
	SOP for alle dyrlæger	5		
	2-årig uddannelsesplan for dyrlæger <-> klinikkens strategi	4		
	Jobbeskrivelser for alle VSP	3		
Regnskab	Budget for 2007 klar 30.10 06	4		
	Regnskab 2005 klar til vedtagelse 28/2 2006	4		
	Månedlig budgetopfølgning	4		
	Sikring af daglig bogføring	4		
Marketing	Arrangering af 3 møder for indlæggende dyrlæger	5		
	Indgå aftaler med 4 kennelkunder	3		
Produktivitetsindeks i %		100		

Underskrift ansat

Dato

Underskrift leder

Dato

Som det ses til venstre er der en række områder, hvor der forventes en indsats af den pågældende. Indenfor disse områder er den målbare standard opført, samt en vægtning af den pågældende standard.

Efter årets udløb vurderes det så, i hvilken grad standarden er nået, og hvor høj scoren dermed bliver. Det skal understreges, at i de tilfælde, hvor man anvender SOP som grundlag for udbetaling af bonus til ansatte, er der altså ingen bonus ved et produktivetsindeks under 80. Så meget bør man nok kunne klare for den faste løn.

I vores tilfælde, hvor SOPen er grundlag for udbetaling af det "ekstra" overskud, skal de opnåede produktivetsindekser anvendes som forholdstal i fordelingen af de sidste 200.000 kr. Hvis SOPerne overgås helt ekstremt, så gør det ikke så meget, for der burde være indtjening til at betale ekstra. Det er jo en win-win deal, flere penge til virksomheden, flere til de ansatte.

SOPer kan og bør laves for alle dyrlæger, veterinærsygeplejersker og eventuelt administrativt personale, og det er et nyttigt instrument til at motivere medarbejdere til at følge virksomhedens strategier.

Tom Haas, dyrlæge, Hammel