

AniCura satser langsiktig i Norge

– Vi ønsker å sette standarden for kvalitet

– AniCura satser langsiktig i Norge og Norden. Vi har investert rundt 250 millioner kroner i nye lokaler og opprustning av klinikker de siste tre årene. Målet er å sette standarden for kvalitet og service, sier Øyvind Johnsen Brøgger som er daglig leder for AniCura i Norge. Han er økonom av utdanning og innrømmer raskt at dette ikke er en bransje for «raske klipp», det vil si lettjente penger.

Øyvind er utdannet ved den anerkjente London School of Economics og har allerede 10 års erfaring med strategi og ledelse fra internasjonale konsultentselskap. I tillegg har han gått Gründerskolen, som han fikk stort utbytte av. Men han har også en stor interesse for dyr, særlig hunder, og har alltid hatt hund. Han mener denne bakgrunnen er en fin kombinasjon for jobben i AniCura.

– Nå har kona og jeg en Golden Retriever. Etter en lang dag på jobben tar jeg som regel en tur med hunden. Det gir nye krefter. Hunden er også med på våre turer i skog og mark, forteller 33-åringen som er en ivrig friluftsmann, men som også spiller fotball og går på ski.

Klinikkene går bra

AniCura eier og driver i dag 27 dyresykehus, klinikker og filialer i Norge med til sammen 280 medarbeidere. Omsetningen vil trolig nå rundt 280 millioner kroner i år og besøkstallet vil komme opp i ca. 150 000. Det er Øyvind og hans kolleger godt fornøyd med.

– Klinikken og sykehusene går bra, og vi passerer trolig «break even» i regnskapene for fjoråret på konsernnivå. Regnet i både besøk og omsetning vokser våre klinikker raskere enn gjennomsnittet i markedet. Det er vi veldig godt fornøyd med. Kundene synes vi gjør noe riktig, sier Øyvind når han viser oss rundt på AniCura Dyresykehus Oslo i Uelandsgate 85.

Bygget er en stor flat betongkoloss, men innvendig er den tidligere PetVett-klinikken rustet opp til et dyresykehus av høy standard med et 20-talls medarbeidere med mye spesialkompetanse. I bygget har også Øyvind og den øvrige ledelsen i AniCura Norge sine kontorer. Bygget ligger midtveis mellom Ring 2 og Ring 3 i Oslo, like sør for Tåsen, og har dermed lett adgang for kunder og besøkende.

«Cookie» opereres

Øyvind tar oss med til et operasjonsrom, der hunden «Cookie» skal opereres for en korsbåndskade. Her er

veterinær Peder Haaland i full sving med et artroskopisk inngrep i forkant av en TPLO-operasjon, godt assistert av dyrepleier Jannicke Krogdahl og dyrepleier Maria Gangstø.

Vi følger operasjonen diskret i bakgrunnen, godt innpakket i beskyttelsesdrakt, munnbind, hette og hansker. Peder Haaland er en av Norges mest erfarne kirurger på slike inngrep. Men alt skal gjøres riktig hver gang, og faktorenes orden er ikke likegyldig. Blikket hans er stort sett festet til skjermen i bakgrunnen, mens hendene fører redskapene dit de skal. Med noen raske snitt åpner han kneet og avdekker det skadede korsbåndet.

– Dette dyresykehuset er basert på henvisinger fra andre veterinærer, mange fra Oslo og Østlandsområdet, men også fra andre deler av landet. Det stiller store krav til utstyr og kompetanse, kundebehandling og tilgjengelighet. Dette jobber vi kontinuerlig med, og sykehuset har som regel mye å gjøre, sier Øyvind.

Menneskelige ressurser

For AniCura er langsiktige investeringer langt mer enn avansert teknisk utstyr og moderne lokaler. Menneskelige ressurser og gode arbeidsforhold er helt avgjørende for å bygge opp gode klinikker. Det omfatter alt fra personlige egenskaper og kompetanse hos den enkelte til gode lønns- og arbeidsforhold og trivsel på arbeidsplassen. I tillegg har AniCura et strukturert opplegg for faglig og personlig utvikling for den enkelte. Selskapet har egne maler for medarbeidersamtaler og personlige utviklingsplaner, forklarer Øyvind.

– Husk at dette er en bransje med sterk konkurranse. Det er rundt 500 dyresykehus, klinikker og veterinærkontorer i Norge. De konkurrerer om kundene og med hverandre. Jungeltelegrafene går fort, og sosiale medier brukes også flittig. Det betyr at vi er helt avhengige av å yte det beste for å beholde kundene og for å skaffe oss nye kunder, presiserer han. AniCura er størst i Norge og fokuserer på smådyr, mens andre kjeder også satser på hest og større dyr. Ulike aktører har ulik fokus, og AniCura satser på utvikling, kunn-



Dyrepleier Benedicte Beichmann lufter hunden Max, en Cairn Terrier, utenfor AniCura Dyresykehus i Oslo. Øyvind Johnsen Brøgger er daglig leder for AniCura Norge, og han har sitt kontor i det samme bygget i Uelandsgt. 85. Foto: Oddvar Lind

skapsløft og kvalitet sammen med tidligere eiere. Ved å samarbeide blir helheten bedre enn summen av delene, mener selskapet.

– Når vi tar over klinikker, er det for å videreutvikle dem. I dag stilles det større krav til kvalitet, utstyr og spesialisering enn tidligere. Det krever investeringer, og AniCura bruker det som trengs for å ligge i front. Våre ansatte skal se og behandle hele dyret. Det omfatter alt fra forebygging, som for eksempel kostrådgivning og tannstell, til skadebehandling og rehabilitering, sier Øyvind.

Lokal styring

AniCura har en forretningsmodell som legger stor vekt på lokal styring av klinikkene. Det betyr blant annet at klinikkene har stor innflytelse over egen drift og fortsetter å sette sine egne priser. Klinikkene skal være konkurransedyktige og gå med overskudd. Men vi ønsker ikke å være for sentralstyrte, hverken på prising av tjenester og behandling eller andre områder. Vi har flinke medarbeidere som har vist at de får det til, fortsetter Øyvind.

–De ansatte forholder seg til den lokale ledelsen om lønns- og arbeidsforhold. Noen har valgt å være fagorganisert og andre ikke. Det som er viktig for oss, er ryddige og åpne prosesser. Vi vet hvor viktig gode lønns- og



Hunden Cookie opereres for en korsbåndskade. Veterinær Peder Haaland er i gang med et artroskopisk inngrep i forkant av en TPLO-operasjon, godt assistert av dyrepleier Jannicke Krogdahl. Foto: Oddvar Lind

arbeidsforhold er i dag, både for trivsel, samarbeid og innsats hos den enkelte. De ansatte får også tilbud om kjøp av aksjer i AniCura, og omkring 15 prosent av de ansatte har benyttet denne muligheten. De eier altså en del av bedriftene de jobber i, påpeker han.

Kompetanse og ledelse

– Men det er også andre ting som er meget viktig i moderne klinikker og dyresykehus, nemlig kompetanse på ledelse, personalhåndtering og økonomistyring. Derfor er dette en prioritert oppgave når AniCura overtar klinikker, fremholder han.

– Alle våre ledere er veterinærer eller dyrepleiere, og de leder etter hvert store bedrifter med mange ansatte. De ønsker å videreutvikle seg på ledelse og økonomistyring for å gi trygge og utviklende arbeidsplasser. De blir kurset på dette som ledd i en kontinuerlig prosess. Samtidig står vi i ledelsen til rådighet med råd og veiledning på telefon og mail. Vår HR-sjef Gry Bergene har kun fokus på å skape den beste mulige arbeidsplassen. Lykkes vi med dette, så er mye gjort, understreker han.

Gründere selger

De som selger klinikker til AniCura, er veterinærer og dyrepleiere, og de er gründere. Det er folk som brenner for å utvikle klinikkene, men som kanskje innser at det trengs kapital og ressurser utenfra. Alle lederne har fortsatt i klinikkene etter oppkjøpene AniCura har gjort, opplyser Øyvind.

– Noen går av med pensjon eller velger å skifte beite etter hvert. Men når vi vurderer oppkjøp av klinikker, er det avgjørende at ledelsen og de ansatte vil bli med videre. Det er de som representerer bedriftens verdier og har pulsen på markedet lokalt. Derfor trekkes de med i prosessen, og vår erfaring med slike oppkjøp er gode. Jeg er stolt av våre klinikker og medarbeidere, utdyper han.

– AniCuras mål er å etablere og drive profesjonelle og stabile klinikker og dyresykehus, der de ansatte trives, utvikles, samarbeider godt og har det gøy. Ambisjonen er å sette en standard for kvalitet og service, og det skal skje på en måte vi kan måle. Det innebærer høy kvalitet i alle ledd av virksomheten. Her er det blant annet snakk om gode kliniske resultater i behandlingen av pasienter, kundetilfredshet og sertifisering av klinikkene gjennom Den Norske Veterinærforening. I tillegg kommer gode rutiner for hygiene og antibiotikabruk, samt solid erfaring og formell kompetanse hos de ansatte, som for eksempel DNVs spesialisering i smådyrsykdommer, sier Øyvind Johnsen Brøgger til slutt.

Oddvar Lind

ANICURA ÅPNER NYTT DYRESYKEHUS I BERGEN

– Positivt at seriøse selskaper satser på veterinærbransjen

AniCura har nettopp åpnet et nytt dyresykehus i Bergen, og daglig leder Tor Kvinge er strålende fornøyd med resultatet. Den 46 år gamle veterinæren solgte sin eierandel i en PetVett-klinikk til Anicura i 2012 og mener det var et riktig valg.

– Med AniCura Dyresykehuset Bergen Nord har vi fått et av landets mest moderne dyresykehus. Lokalene er på 1 200 kvadratmeter, og de er rustet opp for 6-7 millioner. I tillegg er det investert nesten 6 millioner i utstyr og maskiner, forteller Kvinge som har 19 ansatte og tre nye stillinger som skal besettes.

– Vi hadde ikke økonomiske muskler til å ruste opp klinikken vår til et moderne dyresykehus, selv om vi pantsatte hus og hjem for å låne penger. Derfor er det positivt at AniCura og andre selskaper satser på veterinærbransjen, både for de ansatte og for kundene. I 2005 hadde klinikken vår en omsetning på 2 millioner kroner, mens omsetningen i dyresykehuset fjor var på 19 millioner, påpeker han.

– Du solgte din eierandel i en klinikk. Er du blitt en rik mann?

– He, he. Du vet, det er mye folk med penger på Vestlandet. Men vi har så vi greier oss. Forhandlingene om pris på klinik-

ken og personlig avtale var «fair», og sluttresultatet var tilfredsstillende. For oss er det viktigste å være med å bygge opp noe nytt og bedre. Min kone er også veterinær, og vi jobber begge på sykehuset. Vi liker de faglige utfordringene vi nå står oppe i. Mitt mål er å jobbe 50:50 med ledelse og klinisk arbeid. For øyeblikket er det 19 ansatte på sykehuset, hvorav 18 kvinner, så det er god plass i herregarderoben, sier den humorfylte bergensereren som ble utdannet veterinær i København i 1999 og har jobbet flere år i Danmark.

Hva er nytt med AniCura som eier?

– Det er flere ting. Regnskaper og HMS tas sentralt i AniCura. Det frigjør kapasitet hos oss, og det er en stor fordel. Som leder får man skoling og nye impulser. Ledelse er et eget fag, og det er viktig å være god på ledelse når man skal drive et dyresykehus på en profesjonell måte. Ledelse er «hands on» i det daglige arbeidet, men kunnskaper er veldig viktig. Det samme er økonomistyring og jus. En annen fordel er at vi kan ringe eller sende mail til ledelsen i AniCura i Oslo når



Fra venstre veterinær Dorthe Hansen, veterinær Christina Strand Thomsen, veterinær og daglig leder Tor Kvinge. Foto: Hilde Røssland

vi har behov for det. Det gjelder for eksempel spørsmål om ledelse, personelhåndtering og HMS.

– Hva med lønns- og arbeidsforhold for de ansatte?

– Der følger vi gjeldende tariffavtaler, som vi er bundet av. Vi forhandler med lokale tillitsvalgte. Vi ligger litt over gjennomsnittet i lønn, selv om vi ikke er lønnsledende. Men vi åpner for individuelle avtaler, der den enkelte medarbeiders kompetanse og erfaring spiller inn. Det samme gjelder evnen til inntjening og sosialt engasjement, for å nevne et par faktorer.

– Har vi fått et anstendig lønnsnivå i bransjen?

– Nei, ikke ennå. Det er blitt bedre, men det gjenstår fortsatt en god del. Det gjelder ikke minst dyrlegene, men også dyrepleierne. Vi er innstilt på en forbedring av lønnsnivået, men det må skje over litt tid. Pengene skal først tjenes før de brukes. Men vi tror og håper at vi får det til, slik at lønnsnivået i vår bransje blir på høyde med andre sammenlignbare bransjer.

– Hva med faglig utvikling av de ansatte?

– Det betyr mye, og det er noe AniCura legger stor vekt på. Vi har medarbeidersamtaler hvert år. Men samtidig legger vi en utdanningsplan for den enkelte medarbeider. Vi stiller faktisk krav til videreutdanning og faglig oppdatering. Det er nødvendig når en driver et moderne dyresykehus i dag. Vi har for eksempel utdannet en diplomat ved sykehuset her. Hun er en verdifull fagperson i staben. Samtidig har dyrepleiere fått tilleggsutdanning på anestesi, sier Kvinge til slutt.

Oddvar Lind