

Rapport

Markedet for psykologbistand og potentialer for selvstændige psykologer

Udarbejdet af Seismonaut for Dansk Psykolog Forening

Juni 2018

Indholdsfortegnelse

1. Introduktion	2
2. Markedet for selvstændige psykologer	4
2.1 Danskernes privatforbrug	6
2.2 Erhvervspsykologiske ydelser	9
2.3 Sundhedsordninger og -forsikringer	14
2.4 Det offentlige marked for psykologbistand	21
2.5 Sammenfatning	24
3. Fremtidens marked for psykologbistand og mental helse	27
3.1 Aktuelle parametre og temaer blandt de selvstændige psykologer	27
3.2 Udviklingstendenser og deres betydning for selvstændige psykologer	31
4. Sammenfatning og anbefalinger	34
4.1 Brugerorienteret markedsføring	36
4.2 Digital tilstedeværelse	38
4.3 Nye ydelser	39
4.4 Organisering og samarbejder	40
5. Ideelle og traditionelle personaer	41

1. Introduktion

Dansk Psykolog Forening har som del af deres arbejdsprogram fokus på interessevaretagelse for psykologer i liberalt erhverv. Som et led i indsatsen, har foreningen gennemført en række analyser og indsamlet en del viden om selvstændige psykologer.

Eksempelvis blev der i november 2016 gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt selvstændige psykologer, ligesom der i november og december 2016 blev gennemført interviews og fokusgrupper med samme gruppe.¹ Resultaterne fra disse analyser peger på, at gruppen af selvstændige psykologer er mangfoldig, men også at en række generelle træk gør sig gældende.

De eksisterende analyser peger på, at den typiske selvstændige psykolog bl.a. er kendetegnet ved at være selvstændig på fuld tid (uden ansættelse ved siden af), ved at eje virksomheden alene og ved ikke at have ansatte, samt ved at have haft en lønmodtagerkarriere forud for opstarten af egen virksomhed. Foreningens analyser peger desuden på, at valget af en karriere som selvstændig psykolog har været drevet af et ønske om større frihed og fleksibilitet, samt af forventninger om at en karriere som selvstændig vil kunne give bedre muligheder for at kunne udnytte deres viden og faglighed.

Mangfoldigheden kommer bl.a. til udtryk ved, at de selvstændige psykologer samlet dækker over en bred opgave- og kundeportefølje, ligesom den samlede gruppe af selvstændige psykologer peger på en række forskellige udfordringer. Endelig kommer mangfoldigheden også til udtryk ved, at nogle selvstændige er i besiddelse af et ydernummer, mens andre ikke er.

Som en del af udgangspunktet for foreningens interessevaretagelse for psykologer i liberalt erhverv, har foreningen i tillæg ønsket at gennemføre en analyse af markedet for selvstændige psykologer i Danmark. Denne rapport formidler resultaterne af analysen.

Analysen er baseret på en række forskellige datakilder, kvantitative (fx data fra Danmarks Statistik) såvel som kvalitative (fx interview med selvstændige psykologer). Analysen er desuden udarbejdet i samarbejde med et til formålet nedsat advisory board, som undervejs i analyseforløbet har bidraget med sparring og synspunkter. Det skal dog understreges, at advisory boardet ikke har ansvar for analysens resultater.

Foruden denne introduktion rummer rapporten en redegørelse for samt analyse af markedet for selvstændige psykologer i Danmark samt et perspektiv på fremtidens marked for psykologbistand og mental helbelse, hvor aktuelle parametre, som gør sig gældende for den typiske selvstændige psykolog fremlægges samt hvor trends og tendenser, der kan få betydning for dette marked, præsenteres. På baggrund af dette indeholder rapporten derudover en række konkrete anbefalinger samt nogle værktøjer i form af en serie personaer, hvorigennem der kan sættes fokus på muligheden for forretningsudvikling blandt de selvstændige psykologer, både med de aktuelle parametre samt trends og tendenser in mente.

¹ Dansk Psykolog Forening (2017): *“Interessevaretagelse for psykologer i liberalt erhverv”*

Analyse af markedet for selvstændige psykologer i Danmark

Denne del omfatter analyse af markedet for selvstændige psykologer i Danmark, såvel det eksisterende aktuelle marked som det potentielle marked for selvstændige psykologer. Analysen omfatter følgende fire delmarkeder:

- Danskernes privatforbrug vedr. psykologbistand og mental helse
- Markedet for erhvervspsykologiske ydelser
- Private og offentlige sundhedsordninger og -forsikringer
- Det offentlige marked for psykologbistand

Fremtidens marked for psykologbistand og mental helse

En central del af analysen er, at pege på hvordan markedet for psykologbistand og mental helse kan udvikle sig i Danmark i de kommende år. Som led i dette, præsenteres i denne del af rapporten de observationer, som analysen har bragt, vedr. de parametre, som i dag anses som værende centrale for de selvstændige psykologers kerneforretning, vedr. iagttagelser om centrale udviklingstendenser samt vedr. betydningen heraf for bl.a. de selvstændige psykologer.

Dertil bliver der givet et bud på de typiske karakteristika blandt de selvstændige psykologer, der ikke synes at have tilrettelagt deres virksomhed og forretning i tråd med den udvikling markedet ellers tager i disse år. I analysen refereres til denne gruppe af selvstændige psykologer til som traditionelle selvstændige psykologer.

Med afsæt i markedsanalysen og analysen af fremtidens marked, er der udarbejdet et initiativkatalog, som rummer forslag til indsatser som de selvstændige psykologer selv kan gøre samt som Dansk Psykolog Forening også kan arbejde med og udvikle, for derigennem at understøtte medlemmernes forretningsudvikling og vækst i et marked der er hastig udvikling og forandring.

2. Markedet for selvstændige psykologer

Den samlede analyse af markedet for selvstændige psykologer i Danmark dækker over såvel det eksisterende som det potentielle marked for selvstændige psykologer inden for følgende fire delmarkeder:

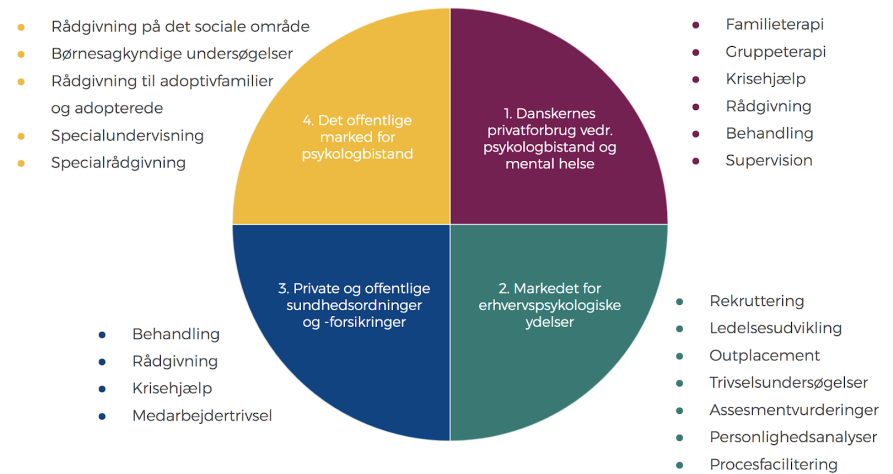
1. Danskernes privatforbrug vedr. psykologbistand og mental helse
2. Markedet for erhvervspsykologiske ydelser
3. Private og offentlige sundhedsordninger og -forsikringer
4. Det offentlige marked for psykologbistand

Analysen tager udgangspunkt i en bred forståelse af psykologernes ydelsesfelt, som både omfatter mere traditionelle ydelser knyttet til behandling, rådgivning, krisehjælp mv., men også ydelser der knytter sig til generel velbefindende og “mental sundhed”. I lighed med fx Sundhedsstyrelsen, lægger analysen sig dermed i op af WHO’s definition af mental sundhed.²

Psykisk sundhed er således ikke “blot” fravær af psykisk sygdom, men består også af tilstedeværelse af psykologiske ressourcer og evner, som er nødvendige for at kunne udvikle sig mentalt og klare udfordringer og stress i familie- og arbejdsliv. Som følge af denne brede forståelse af psykologernes ydelsesfelt, rummer det samlede marked for selvstændige psykologer en bred kundeportefølje samt en række forskellige finansieringskilder.

Figuren nedenfor viser hvilke ydelser de selvstændige psykologer typisk leverer inden for de fire delmarkeder.

Figur 1: Typiske ydelser inden for de fire delmarkeder



Kilde: Seismonaut, 2018

² WHO (2016): “Mental health: strengthening our response”. Fact sheet. Updated April 2016 (egen oversættelse)



2.1 Danskernes privatforbrug

Det eksisterende marked

Den del af markedet for psykologbistand og mental helse, som kan henføres til danskernes privatforbrug, vurderes aktuelt at udgøre **ca. 300 mio. kr. årligt** (baseret på data fra 2015). Vurderingen er baseret på analyse af et særudtræk fra Danmarks Statistiks Forbrugerundersøgelse, der belyser forbruget i de private danske husstande³.

Undersøgelsen er yderst detaljeret. Fx er forbruget i den mest detaljerede opdeling fordelt på ca. 1.200 forskellige forbrugstyper⁴, herunder således også posten "*Praktiserende psykolog*"⁵, som dækker over husstandenes forbrug hos selvstændige psykologer. Til trods for detaljeringsgraden, er opgørelserne fra Danmarks Statistik behæftet med betydelig usikkerhed. Det skyldes, at undersøgelsen baserer sig på en stikprøve.

Det antages dermed, at det repræsentative udsnit af de adspurgte har samme forbrugeradfærd som den generelle borger. Da Danmarks Statistik imidlertid opgør statistikken på CPR-registeret er den enkelte borgers forbrug blevet krydset med deres sundhedsoplysninger, således at beregningen alene indeholder privatforbrug og altså ikke blandes sammen med eksempelvis den offentlige ordning vedrørende psykologbistand.

Da data er blevet trukket for hhv. 2010, 2013 og 2015 er det muligt at se på udviklingen i forbruget. Sammenlignet med danskernes forbrug i 2010, var markedet ca. 15% større i 2015, svarende til en stigning i markedet fra 2010 til 2015 på knap 40,5 mio. kr.

³ Se www.dst.dk/da/Statistik/emner/priser-og-forbrug/forbrug/forbrugsundersoegelsen

⁴ Se www.dst.dk/da/Statistik/emner/priser-og-forbrug/forbrug/forbrugsundersoegelsen

⁵ Kode 6239141-6239144 i variabellisten for *Forbrugerundersøgelsen*

Det potentielle marked

I tillæg til danskernes egenbetaling knyttet til psykologbistand, kan det i tilknytning til markedspotentialet for selvstændige psykologer, være relevant at se nærmere på danskernes forbrug knyttet til "øvrige mental helse".

Danmarks Statistiks Forbrugerundersøgelse giver her mulighed for at opgøre danskernes forbrug knyttet til "*Naturlæge, anden alternativ behandling*"⁶. Forbrugerundersøgelsen fra 2015 viser, at danskerne i dette år samlet forbrugte **ca. 900 mio. kr.** på området. Denne kategori er især interessant eftersom eksempelvis ydelser betalt ved psykoterapeuter falder herunder. Markedet for alternativ behandling har ligeledes oplevet en vækst mellem 2010 og 2015 - dog på hele 30%, svarende til knap 210 mio. kr.

Det er desværre ikke muligt at differentiere forbruget inden for dette område nærmere ud i underkategorier, men relevansen af området kan belyses ud fra en analyse af de øvrige relevante posteringer i Forbrugsundersøgelsen. Denne rummer således en række poster knyttet til danskernes sundhedsudgifter, herunder danskernes private forbrug knyttet til fx kiropraktorer, og fysioterapeuter.

Mens posten "*Naturlæge, anden alternativ behandling*" indeholder ydelser købt hos bl.a. psykoterapeuter, er vurderingen således også, at der må optræde andre ydelser knyttet til behandling og mental helse, herunder fx til coaching, clairvoyance, healing og mindfulness. I modsætning til psykologiydelser, som leveres af autoriserede psykologer, kan disse ydelser leveres af mange forskellige aktører.

Det bemærkes i øvrigt, at posten alene rummer ydelser og ikke rummer køb af varer og produkter som fx naturmedicin. Posten rummer dog muligvis også ydelser, der er mindre relevante for markedspotentialet for selvstændige

⁶ Kode 6239161-6239165 i variabellisten for *Forbrugerundersøgelsen*

psykologer, men det er som nævnt ikke muligt at afdække dette nærmere ud fra de tilgængelige data.

Tilsvarende markedet for egenbetalt psykologbistand, vurderes markedet for egenbetaling rettet mod posten “*Naturlæge, anden alternativ behandling*” ligeledes at være i fremgang. Som nævnt ovenfor er der dog ikke grundlag for at vurdere, hvor stor eller lille en andel af den egenbetaling, der ligger i denne gruppe som eventuelt måtte kunne omsættes til psykologbistand.

Af samme grund er det ikke muligt at give et præcist skøn på markeds-potentialet nærmere end, at det må antages at nogle af de 900 mio. kr. forbrug i 2015 var målrettet naturlæger og anden alternativ behandling. Eksempelvis psykoterapeutiske ydelser, der potentielt kan omsættes til psykologbistand og dermed øge markedsandelen i dette delmarked.



2.2 Erhvervspsykologiske ydelser

I tillæg til det ovenfor beskrevne marked, befinder en række selvstændige psykologer sig på et kommercielt marked, hvor kunderne udgøres af virksomheder og organisationer. Dette marked - som i det følgende betegnes som markedet for erhvervspsykologiske ydelser - tager sit afsæt i det arbejds- og organisationspsykologiske felt.

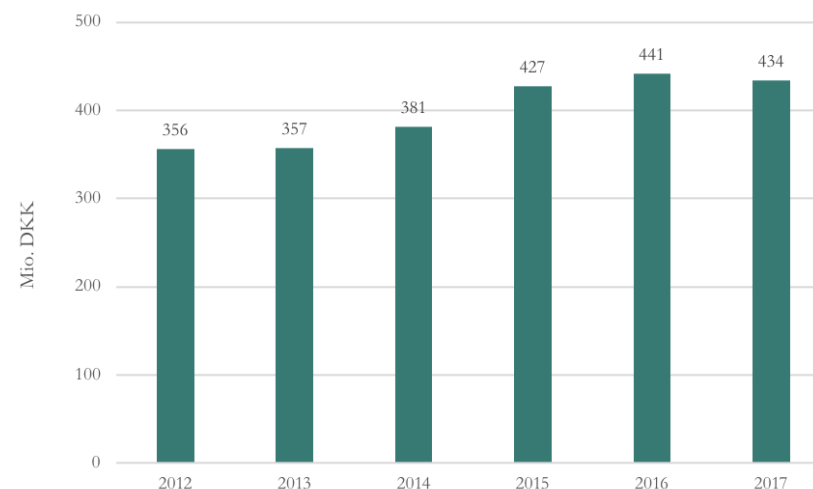
På dette felt beskæftiger psykologer sig generelt med forholdet mellem individ, arbejde og organisering, herunder udvikling af mennesker, grupper, virksomheder og organisationer med udgangspunkt i arbejdsmæssige og organisatoriske sammenhænge. Mens det arbejdspsykologiske felt har afsæt i aspekter knyttet til bl.a. arbejdsmiljø, har det organisationspsykologiske felt afsæt i aspekter knyttet til socialpsykologi, herunder eksempelvis gruppedynamikker, teamforhold og ledelse.

Det eksisterende marked

Et udtræk fra det virksomhedsregisteret (CVR-registeret) viser, at der aktuelt eksisterer knap 5.500 virksomheder inden for branchegruppen “Psykologisk rådgivning” (branchekode: 869030)). Data fra Danmarks Statistik viser desuden at virksomhederne inden for denne branche i 2017 havde en samlet omsætning på ca. 434 mio. kr., hvoraf blot 3% blev udgjort af salg til udlandet.

Som det fremgår af figuren til højre, er branchens omsætning steget med godt 20% i perioden fra 2012 til 2017, hvor det også ses, at omsætningen har været relativt stabil de seneste par år.

Figur 2: Udvikling i psykologbranchens omsætning, 2012-2017



Kilde: Seismonaut på baggrund af data fra Danmarks Statistik (FIKS44)

Denne opgørelse tegner et billede af erhvervets volume, der er bestemt ud fra virksomhedernes valg af branchekode og tegner derfor ikke et præcist billede af den del af psykologerhvervet, der baserer sig autoriserede erhvervspsykologer. Et mere præcist billede af autoriserede erhvervspsykologer kan dog opnås ved at se nærmere på de selvstændige psykologer, som er registreret på portalen “psykologeridanmark.dk”, som netop rummer autoriserede psykologer.

Portalen rummer i alt 1.705 registrerede psykologer, hvoraf 233 angiver, at de leverer ydelser inden for det erhvervspsykologiske område. Da feltet således er opgjort på baggrund af oplysninger om de selvstændige psykologer, der er registreret på denne portal, dækker opgørelsen alene en andel af det reelle felt. Eksempelvis omfattes ikke de større konsulenthuse og rådgivningsvirksomheder, der leverer erhvervspsykologiske ydelser og som ikke er registreret på portalen.

Det er ud fra portalen ikke umiddelbart muligt at identificere de konkrete ydelsestyper inden for det erhvervpsykologiske område, men listen nedenfor angiver eksempler på hvilke ydelser, der kan være tale om:

- Rekruttering
- Ledelsesudvikling
- Outplacement
- Trivselsundersøgelser
- Assessmentvurdering af kompetencer
- Personlighedsanalyser
- Procesfacilitering

Analysen af data fra portalen viser også, at hovedparten (90%) af de selvstændige psykologer, der angiver at kunne levere ydelser inden for det erhvervpsykologiske område, samtidig angiver at kunne levere ydelser inden for klinisk psykologi. Således angiver blot hver tiende erhvervpsykolog (10%), at de alene beskæftiger sig indenfor dette område (og ikke inden for det kliniske område).

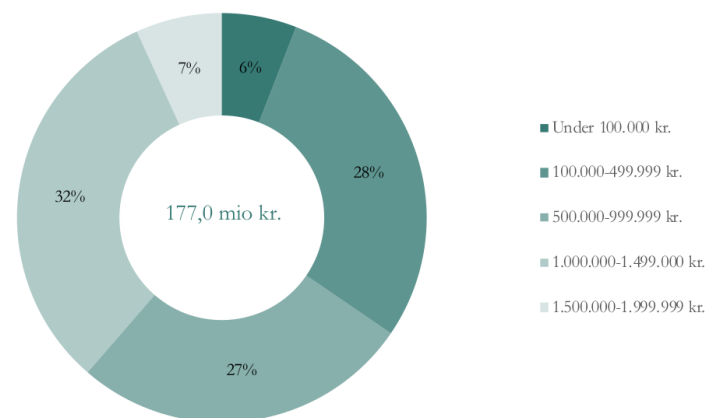
Analysen peger således på, at hovedparten af de selvstændige psykologer, som beskæftiger sig med det erhvervpsykologiske område, samtidig beskæftiger sig med det kliniske område. Data fra portalen viser således også, at godt en tredjedel af gruppen af selvstændige erhvervpsykologer (34%), kan levere ydelser med mulighed for tilskud ved lægehenvielse (dvs. at de har et ydernummer).

Som led i analysen har der været indhentet supplerende oplysninger om de selvstændige psykologer, som er registreret på portalen. Oplysningerne omfatter bl.a. indhentning af CVR-nummeret på virksomheden og i forlængelse heraf oplysninger om virksomhedens omsætning i seneste regnskabsår.

Analysen af erhvervpsykologernes omsætning viser for det første, at omsætningen for de registrerede selvstændige erhvervpsykologer i 2015 udgjorde i alt 177 mio. kr. Analysen viser for det andet, at de registrerede selvstændige erhvervpsykologer i 2015 typisk har en årlig omsætning på knap 810.000 kr. (median), og at de i gennemsnit har en årlig omsætning på knap 805.000 kr. Det skal naturligvis bemærkes, at disse virksomheder kan have omsætning, som ikke er knyttet til erhvervpsykologiske ydelser (jf. at 90% også beskæftiger sig med det kliniske område).

Analysen viser for det tredje, at godt en tredjedel (34%) af de registrerede selvstændige erhvervpsykologer i 2015 havde en omsætning på mellem 1,0 mio. kr. og 1,5 mio. kr. I samme år havde 29% en omsætning på mellem 0,5 mio. kr. og 1,0 mio. kr., mens 31% havde en omsætning på mellem 100.000 kr. og 500.000 kr. Et fåtal (6%) af de registrerede selvstændige erhvervpsykologer havde i 2015 en omsætning på mindre end 100.000 kr. ligesom et fåtal (7%) i 2015 havde en omsætning på mere end 1,5 mio. kr.

Figur 3: Omsætning hos selvstændige erhvervpsykologer (2015)



Kilde: Seismonaut på baggrund af data fra Danmarks Statistik.

Som led i analysen har Dansk Psykolog Forening bistået med en liste over medlemsvirksomheder, som ikke findes på portalen og som derfor kommer i tillæg til de 1.705 registrerede virksomheder. Listen omfatter i alt 132 selvstændige psykologer, som alle har givet samtykke til, at Dansk Psykolog Forening må videregive navn- og kontaktoplysninger på virksomheden til Seismonaut med det formål at identificere virksomhedens CVR-nummer og omsætning.

Der er dog her tale om en minimumsomsætning, eftersom der givetvis eksisterer flere erhvervsrettede psykologer i landet end de som er medlem hos Dansk Psykolog Forening, og vi må derfor, som nævnt i introduktionen, operere med et mørketal for dette delmarked.

Tilsvarende de registrerede virksomheder, er der ligeledes indhentet oplysninger fra Danmarks Statistik om den årlige omsætning hos disse virksomheder. Det er dog ikke muligt på denne baggrund at identificere hvor stor en andel af virksomhederne, der beskæftiger sig med det erhvervspsykologiske område, ej heller hvor stor en andel af deres omsætning, der kan henføres til dette område.

Sammenfattende vurderes det eksisterende marked for selvstændige erhvervspsykologer dermed at udgøre **mindst 177,0 mio. kr. årligt**.

Det potentielle marked

Som beskrevet ovenfor, leverer en gruppe af selvstændige psykologer ydelser på det erhvervspsykologiske marked, som er kendetegnet ved at være domineret af kommercielle kunder, selvom ydelserne også leverer til større offentlige organisationer, herunder eksempelvis regionerne. Som det også er beskrevet ovenfor, spænder ydelserne på dette område vidt og omfatter aspekter knyttet til såvel arbejdsmiljø som organisations- psykologi, herunder bl.a. trivselsundersøgelser, kompetenceanalyser, procesfacilitering mv.

Blandt de nyere udviklinger indenfor erhvervspsykologens felt kan app'en *Headlight* fremhæves. App'en er udviklet af en iværksætter og virksomhedsleder, der selv oplevede at blive stresset over at skulle passe sin stress-coach (erhvervspsykolog) ind i den travle hverdag. Derfor lancerer han i maj 2018 en app, der gør det muligt at tage nogle af disse konsultationer online, mens psykologen også har mulighed for at kigge ind i klientens kalender og selv lægge konsultationerne ind hvor der er luft og det derfor ikke vil skabe unødigt press på klienten.

Mens digitaliseringen dermed også rammer det erhvervspsykologiske område og forskyder og fornyer den eksisterende praksis, kan der samtidigt argumenteres for, at de erhvervspsykologiske ydelser også kan finde relevans på andre områder. Psykologernes viden om bl.a. menneskets adfærd, tænkning og følelser kan bringes i spil på mange områder. Som eksempler herpå kan nævnes:

- **Byudvikling**

Når kommunerne igangsætter en byudviklingsindsats sker der ofte en inddragelse af private borgere, virksomheder mv. for bl.a. at aktivere lokale processer og ressourcer og for at skabe netværk, identitet, tilhørsforhold mv. blandt beboere/aktører i de berørte byområder. Af samme årsag beskæftiger en række arkitekthuse og tegnestuer medarbejdere, som har indsigt i de menneskelige og psykologiske faktorer

i en byudviklingsproces. Der kan således peges på et potentielt marked for selvstændige psykologer knyttet til byudviklingsindsatser.

- **Produktudvikling**

Flere virksomheder benytter adfærdsdesign og designpsykologi til at designe brugergrænsefladen i deres produkter og services med fokus på brugeroplevelse og brugervenlighed, herunder ikke mindst i forhold til digitale produkter og ydelser. Mantraet for de virksomheder, der benytter sig af bl.a. designpsykologi er, at den gode brugeroplevelse ikke kan ses som en magisk kvalitet, der tilføjes et produkt eller en service, men i stedet kommer fra indsigt i menneskers psykologi og samspil med omverden. Selvstændige psykologer kan således tilbyde deres ekspertise i tilknytning til virksomheders arbejde med produkt- og serviceudvikling.

- **Mennesket i teknologien og psykologiske algoritmer**

En amerikansk psykologistuderende og en dataforsker fra Harvard University har i et studie fundet frem til en machine learning- algoritme, der kan diagnosticere depression med op mod 70% præcision, baseret udelukkende på et feed fra SoMe-plattformen Instagram. Dette eksempel tjener som inspiration til, hvordan psykologer, herunder også selvstændige psykologer, med deres viden om bl.a. menneskets adfærd, tænkning og følelser kan spille en betydelig rolle i den teknologiske udvikling, herunder også i udviklingen af såkaldte disruptive teknologier.

Det ligger udenfor rammerne af denne undersøgelse af estimere omfanget af det potentielle marked for selvstændige psykologer på ovenstående og andre områder.



2.3 Sundhedsordninger og -forsikringer

Begreberne sundhedsforsikringer og sundhedsordninger minder ordmæssigt meget om hinanden. Selvom sundhedsforsikringer umiddelbart retter sig mod psykologbehandling efter skaden er sket og sundhedsordningerne umiddelbart både retter sig mod forebyggende behandling samt behandling efter skaden er sket, viser gennemgangen af en række forsikringer og ordninger, at der i praksis ofte ikke er markant forskel på de to. I det følgende skelnes derfor ikke mellem sundhedsforsikringer og sundhedsordninger.

Gennemgangen af sundhedsforsikringer og -ordninger peger dog i stedet på, at det i højere grad er nyttigt at skelne mellem sundhedsordninger og -forsikringer finansieret (og administreret) af arbejdsgivere og sundhedsordninger hhv. sundhedsforsikringer finansieret af private midler. For så vidt angår arbejdsgiverfinansierede løsninger er det endvidere nyttigt at skelne mellem sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private og offentlige arbejdsgivere.

I det følgende belyses derfor omfanget af det eksisterende hhv. det potentielle marked for psykologrelaterede ydelser knyttet til sundhedsforsikringer og sundhedsordninger i forhold til:

- Sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere
- Sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere
- Sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af privates egne midler

Analyserne peger på, at det samlede eksisterende marked knyttet til sundhedsordninger og -forsikringer aktuelt udgør mindst **205,9 mio. kr. årligt**. Vurderingen dækker over et marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler på op til ca. 172,7 mio. kr. Årligt. Samt et marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere på mindst 33,2 mio. kr. årligt.

Analyserne peger endvidere på et samlet markedspotentiale knyttet til sundhedsordninger og -forsikringer på **mindst 92,9 mio. kr. årligt**, fordelt med 60,6 mio. kr. årligt vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler og mindst 32,3 mio. kr. årligt vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere. Opgørelserne og vurderingerne beskrives nærmere i det følgende.

Det eksisterende marked

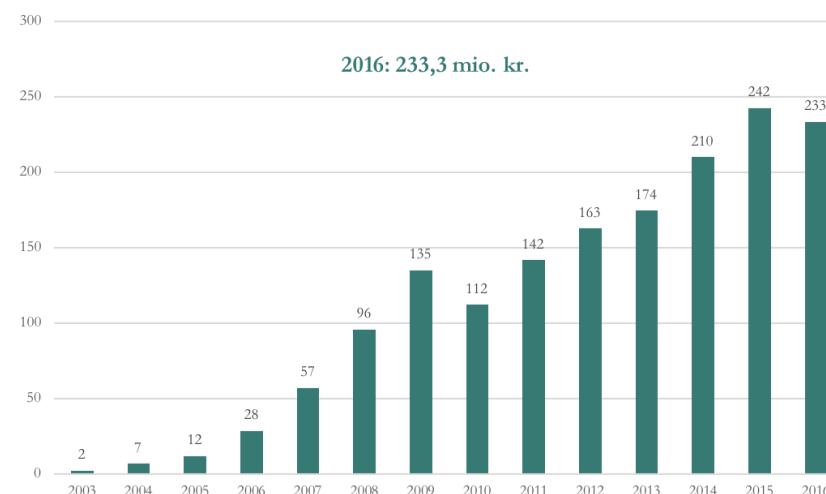
Sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler

I 2002 blev Ligningsloven ændret således, at danske arbejdsgivere kunne tilbyde medarbejdere sundhedsforsikringer med skattefrihed for værdien af præmien, forudsat at alle medarbejdere i virksomheden var omfattet af forsikringen. Ændringen og den følgende vækst i antallet af danskere med en sundhedsforsikring har medført store forandringer på markedet for psykologydelse.

Forsikringsselskabernes og de tværgående pensionskassers brancheorganisation, Forsikring & Pension, samler og formidler en række statistikker om bl.a. det samlede antal forsikrede og de samlede erstatningsudgifter. De seneste tal fra Forsikring & Pension viser således, at antallet af personer med en sundhedsforsikring er vokset fra knap 229.000 personer i 2003 til knap 1,9 mio. personer i 2016.

Når personer benytter sundhedsforsikringen i forbindelse med psykologbistand genereres omsætning hos de selvstændige psykologer. Den samlede omsætning udtrykkes som bruttoerstatningsudgifter for forsikringsselskaberne. Forsikring & Pension har siden 2003 opgjort bruttoerstatningsudgifterne knyttet til posten *‘Psykiater mv.’*, en post der i langt største grad er udgjort af psykologer og kun i meget ringe grad psykiatere, ifl. oplysninger fra Dansk Psykolog Forening. Her viser udviklingen, at bruttoerstatningsudgifterne er vokset fra ca. 2 mio. kr. i 2003 til ca. 233 mio. kr. i 2016, hvoraf langt størstedelen altså kan tilskrives psykologer.

Figur 4: Udviklingen i bruttoerstatningsudgifter til psykolog, psykiater mv.



Kilde: Forsikring & Pension, Sundhedsforsikring – Fordeling af erstatninger (mio. kr.).

Det skal *for det første* bemærkes, at da den andel der tilfalder psykiatere er ganske lille og det dog desværre ikke har været muligt at undersøge nærmere, hvor stor andelen reelt er, inden for rammerne af denne undersøgelse, er det blevet besluttet at lade hele beløbet tilfalde markedet for psykologbistand. Det antages derfor i analysen, at denne del af det eksisterende marked for selvstændige psykologer udgør *op til* 233 mio. kr., selvom markedet reelt blot udgør den langt største andel heraf.

Det skal *for det andet* bemærkes, at bruttoerstatningsudgifterne også omfatter udgifter til virksomheder, der fungerer som mellemlid mellem forsikringsselskabet og psykologen, dvs. de såkaldte netværksvirksomheder. Det har inden for rammerne af denne undersøgelse ikke været muligt præcist at afdække, hvilke forsikringsselskaber, der benytter netværksvirksomhederne, men det vurderes ud fra en overordnet gennemgang, at hovedparten af de

omfattede selskaber benytter netværksvirksomhederne. Eneste undtagelse er Skandia og Tryg, der faktisk giver et frit valg mellem netværksvirksomheders netværk eller selvstændige psykologer.

Det har heller været muligt inden for rammerne af denne undersøgelse præcist at opgøre hvor stor en andel af de samlede erstatningsudgifter, der tilfalder netværksvirksomhederne, når de står som mellemed. Men, oplysninger fra Dansk Psykolog Forening peger på, at timehonoraret for psykologkonsultationer er mellem 20% og 60% lavere, når anvendelsen af sundhedsforsikringen faciliteres gennem netværksvirksomhederne. Forskellen i timehonoraret anslås til gennemsnitligt at ligge på 30%, hvilket derfor er den andel, som er blevet benyttet til at nedregne delmarkedet, således at den egentlige omsætning for selvstændige psykologer isoleres fra netværksvirksomhedernes andel.

Som følge heraf, kan denne del af markedet ikke fastlægges præcist, men det vurderes at det eksisterende marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler udgør **op til ca. 172,7 mio. kr.** Hvilket netop svarer til den andel der bliver tilbage til psykologerne, når netværksvirksomhedernes 30% andel er modregnet opgørelserne fra samtlige forsikringsselskaber, med undtagelse af Skandia, der slet ikke anvender netværksvirksomheder og Tryg, der kun delvist anvender netværksvirksomheder (her er der modregnet 30% for halvdelen af bruttoerstatningsudgifterne, dermed under antagelse om, at der er en 50/50 fordeling i det åbne valg Tryg giver sine kunder⁷).

⁷ Tryg har ikke ønsket at videregive oplysninger om et mere præcist billede på denne fordeling. Tryg har dog oplyst til Psykologforeningen at hovedparten af deres kunder får hjald af Falck Healthcare. Eftersom der ikke findes en mere præcis fordeling, tages i beregningerne udgangspunkt i en 50/50-fordeling.

Figur 5: Markedet for sundhedsordninger og -forsikringer, 2016

Ved 30%-modregning af omsætning*	Erstatningsudgifter (brutto)	Andel til netværksvirk.	Andel til psykologer
I alt	233,3 mio. kr.	60,6 mio. kr.	172,7 mio. kr.
Arbejdsgiverbetalte ordninger, andel (97%)	226,3 mio. kr.	58,8 mio. kr.	167,5 mio. kr.
Privattegnede ordninger, andel (3%)	7 mio. kr.	1,8 mio. kr.	5,2 mio. kr.

*Modregningen sker for at tage højde for et reduceret honorar som følge af involvering af netværksvirksomheder. Reduktionen gælder for samtlige forsikringsselskaber, undtagen Skandia og delvis Tryg.

Finansieringen af erstatningsudgifterne sker både gennem arbejdsgiverbetalte ordninger og individuelt tegnede ordninger. Tallene fra Forsikring & Pension giver ikke mulighed for at fordele erstatningsudgifterne direkte på arbejdsgiverbetalte ordninger og individuelt tegnede ordninger, men andre tal fra Forsikring & Pension viser, at 3% af de policer som Forsikring & Pension tæller med i opgørelserne, udgøres af individuelt tegnede ordninger, mens resten udgøres af arbejdsgiverbetalte ordninger. Det estimeres derfor at alene 5,2 mio. kr. af i alt 172,7 mio. kr. landede i selvstændige psykologers lommer i 2016, som følge af privattegnede ordninger.

I tillæg til ovenstående skal det bemærkes, at opgørelserne over bruttoerstatningsudgifterne er baseret på indsamling af data fra et udvalg af de forsikrings- og pensionsselskaber, der udbyder sundhedsforsikringer i Danmark. Det drejer sig om følgende selskaber: PFA Pension, Tryg, Danica, PensionDanmark, Codan, TopDanmark, Skandia, If, Alka og PenSam.

Der er således ikke tale om en fuldt dækkende opgørelse, men Forsikring & Pension vurderer, at de omfatter størstedelen af markedet, dog ikke Sygesikring Danmark og Dansk Sundhedssikring. Det har dog ikke været

muligt, at inddrage data og viden fra vedrørende bruttoerstatningsudgifter rettet mod psykologbistand fra disse to aktører.

Vores research peger samtidig på, at en række individuelt tegnede forsikringer også kan omfatte dækning af psykologbistand, eksempelvis under indboforsikringen hos Lærerstandens Brandforsikring. Det har ikke været muligt inden for rammerne af denne undersøgelse præcist at opgøre dækningsgraden af statistikkerne fra Forsikring & Pension, det kan imidlertid dog roligt antages, at det egentlige delmarked er større end opgjort her.

Sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere

I tillæg til ovennævnte, som forholder sig til sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler, omfatter det eksisterende marked for selvstændige psykologer også konsultationer finansieret gennem sundhedsordninger og -forsikringer hos offentlige arbejdsgivere.

I kortlægningen af det eksisterende marked for psykologbistand er der derfor blevet researchet på forskellige løsninger for sundhedsordninger hos offentlige arbejdsgivere, hvor psykologbistand er inkluderet som en del af sundhedstilbud målrettet netop de offentligt ansatte. Researchen har ikke ledt frem til eksempler på sundhedsordninger i statslig regi, men har identificeret eksempler på sådanne ordninger inden for kommuner såvel som regioner.

Researchen peger endvidere på at de kommunale og regionale aftaler med selvstændige psykologer gerne udfærdiges på baggrund af en udbudsrunde. Analysen af kommunale og regionale udbud viser, at nogle aftaler dækker andet og mere end psykologbistand. Afdækningen af det eksisterende marked har derfor også omfattet interview med en række offentlige arbejdsgivere, herunder Københavns Kommune, Aarhus Kommune, Skive Kommune og Region Hovedstaden.

Samlet set redegør analysen herigennem for godt 40% af de kommunalt ansatte på landsplan samt for ca. en tredjedel af de regionalt ansatte. Analysen redegør dermed for **i alt 33,2 mio. kr.** i årlige udgifter til offentlige sundhedsordninger målrettet de offentligt ansatte (hde 33,2 mio. kr. udgør summen af udgifterne i de tre kommuner og den ene region).

Analysen af de kommunale sundhedsordninger viser, at de tre kommuner som indgår i grundlaget, organiserer ordningerne forskelligt.

Vi får mange henvendelser fra andre kommuner vedrørende vores model. Fordi vi har valgt et lokalt psykologfirma. Når vi udbyder kan vi jo se, at Falck Healthcare gerne vil ind, de har rigtig mange af kommunerne og de tilbyder mange af de ting som vi har behov for. Andre kommuner har valgt at ansætte deres egen psykolog, hvor der så er en tilstede i stillingen hver tirsdag og torsdag eksempelvis, så laver man bare en form for kontrakt.

– Interview Skive Kommune

Hvor eksempelvis Skive Kommune i deres udbudsmateriale, estimerer at de årligt har en udgift på ca. 1 mio. kr. (ca. 73 kr pr. ansat pr. år) til psykologbistand for kommunalt ansatte, kunne HR-afdelingen i Skive Kommune berette om, at de ved siden af denne udgift flittigt anvender psykologer med speciale inden for organisationspsykologi ved eksempelvis sammenlægninger og lukninger af kommunale arbejdspladser. Det var dog ikke muligt for HR-afdelingen at estimere det økonomiske omfang for denne del.

Skive Kommune blev inddraget i researchen, da de optrådte i rapporten, *En kur mod sygefravær*, publiceret af KL og Forhandlingsfællesskabet. I rapporten sættes fokus på sundhedsordninger i udvalgte kommuner, hvor der beskrives hvordan sundhedsordningerne kan medvirke til at nedbringe sygefravær og dermed også sikre en bedre bundlinje.

HR-afdelingen i Skive Kommune kunne dog berette om, at der de seneste år alligevel har genetableret sig en dårlig udvikling. HR-afdelingen tilskrives

udviklingen til det tunge ældreområde, hvor omlægninger, sammenlægninger, forandringer af arbejdsprocesser samt lukninger sker så hurtigt efter hinanden, at det ikke er muligt for de ansatte, at nå at omstille sig trods det kommunale fokus på at hjælpe i disse processer.

Vores ældreområde får det til at bløde igen. Der er sygefraværet kun stigende. Hver gang vi laver forandringer så sker der jo også noget med sygefraværet. Det område har bare haft forandring på forandring på forandring. Vi kan se det på vores træk på psykologordningen. Det lange seje træk er simpelthen ikke hurtig nok.

– Interview Skive Kommune

De andre kommuner har ligeledes ordninger med eksterne leverandører. Eksempelvis har Aarhus Kommune indgået en etårig kontrakt med en ekstern leverandør i form af et organiseret fællesskab af psykologer til en værdi af 8,0 mio. kr. svarende til ca. 158 kr. pr. kommunalt ansat. I Københavns Kommune har en større netværksvirksomhed vundet deres udbud og står således for at sikre medarbejdernes psykologiske arbejdsmiljø. En ordning, der har en årlig værdi for leverandøren på 15 mio. kr. og som løber for hhv. 2018 og 2019.

Københavns Kommune har en aftale med Falck Healthcare om at stille akut krisehjælp og psykologisk bistand til rådighed for alle ansatte i kommunen, der af arbejdsmæssige årsager måtte have brug for det. Det er gratis for ansatte at benytte ordningen. Problemstillingen skal være arbejdsrelateret, da aftalen ikke dækker hændelser af privat karakter.

– Informationspjece til ansatte i Københavns Kommune⁸

Mens nogle kommuner og regioner således har ordninger, der er struktureret som udbud, har andre organiseret sig med internt ansatte fuldtids- eller deltidspsykologer i HR-afdelingerne. Det har ikke været muligt inden for rammerne af denne undersøgelse at opgøre omfanget af udgifterne forbundet hermed, da dette ville kræve en separat kortlægning af dette delmarked.

Sammenlagt dækker de omfattede kommuner og Region Hovedstaden for i alt 33,2 mio. kr. i årlige udgifter til offentlige sundhedsordninger målrettet de offentligt ansatte. Eftersom det ville kræve en særskilt analyse, at afdække det fulde billede på landets 98 kommuners og 5 regioners forbrug målrettet psykologbistand, skal de 33,2 mio. kr. derfor opfattes som et minimum. Ud over de afdækkede kommuner og den ene region, Region Hovedstaden, pegede de kvalitative indsigter indsamlet gennem interviews på at lignende ordninger eksisterer i andre kommuner og regioner.

Idet det eksisterende marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler vurderes at udgøre op til ca. 172,7 mio. kr. og idet det eksisterende marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere vurderes at udgøre mindst 33,2 mio. kr. årligt, vurderes det samlede marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer at udgøre i alt **mindst 205,9 mio. kr. årligt**.

⁸ Se:

mitbuf.kk.dk/sites/mitbuf.kk.dk/files/uploaded-files/falck_healthcare_krisehjaelp_og_psykologisk_bistand_0.pdf og

<http://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:257522-2017:TEXT:DA:HTML> – udbuddet er en toårig kontrakt med start januar 2018 til en værdi af 30 mio. kr.

Det potentielle marked

Sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler

Som det fremgår af analysen af markedet for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler, vurderes netværkssvirkomhedernes andel af de samlede bruttoerstatningsudgifter knyttet til *"Psyolog, psykiater mv."*, at udgøre 60,6 mio. kr. Det potentielle marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af private arbejdsgivere og private midler, vurderes dermed at udgøre **60,6 mio. kr. årligt**.

Potentialet er dog ikke entydigt, idet netværkssvirkomhedernes mellemkomst både rummer positive og negative elementer for psykologernes vilkår og muligheder. På den negative front peges bl.a. på at netværkssvirkomhederne har medvirket til en betydelig reduktion i psykologernes honorarer. På den positive side peges bl.a. på at netværkssvirkomhederne har bidraget til en positiv situation for særligt de nystartede selvstændige, som gennem tilknytning til en netværkssvirkomhed kan opnå nem adgang til en kundeportefølje, mens der for den etablerede psykolog kan sikres tilgang af klienter uden at skulle bruge tid på promovering eller lign. for at tiltrække nye klienter selv.

Sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere

Som det fremgår ovenfor vurderes markedet for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere at udgøre mindst 33,2 mio. kr. årligt. For at kunne estimere et potentiale for denne del af det samlede marked, er der som led i analysen foretaget en opregning fra den delmængde af offentligt ansatte som de tre kommuner og den ene region dækker, til at dække samtlige offentligt ansatte i alle 98 kommuner og alle 5 regioner. På denne baggrund vurderes det

potentielle marked for selvstændige psykologer vedrørende sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere at udgøre **mindst 32,3 mio. kr. årligt**, svarende til et samlet marked (eksisterende og potentielt) på 65,5 mio. kr. årligt. Udregningen for det aktuelle marked for kommunale og regional psykologbistand i sundhedsordningerne er opregnet ud fra følgende nøgletal:

Figur 6: Nøgletal for opgørelse af det potentielle marked vedr. sundhedsordninger og -forsikringer finansieret af offentlige arbejdsgivere

	Kommuner	Regioner	I alt
Omfattede udgifter	28,2 mio. kr.	5,0 mio. kr.	33,2 mio. kr.
Antal omfattede medarbejdere i 2017	168.600	40.400	209.000
Gennemsnitlig årlig udgift pr. medarbejder	121 kr.*	124 kr.	-
Antal medarbejdere på landsplan i 2017	416.066	121.442	537.508
Andel af medarbejdere omfattet af data	41%	33%	39%
Opregnede udgifter	50,4 mio. kr.	15,0 mio. kr.	65,5 mio. kr.
Potentiale	21,6 mio. kr.	10,0 mio. kr.	32,3 mio. kr.

*Den gennemsnitlige årlige udgift er udregnet pr. kommune og derefter er der regnet en gennemsnitsudgift på tværs af kommunerne.

Da researchen har vist, at der findes flere forskellige måder hvorpå kommuner varetager sundhedsordningerne, er det dog ikke muligt inden for rammerne af denne analyse, at opgøre mere præcist hvor stor en andel af potentialet, der allerede er indfriet, og hvor stor en andel der ikke er indfriet.



2.4 Det offentlige marked for psykologbistand

Vendes blikket mod det offentlige marked for psykologbistand er der flere områder, hvor psykologernes kompetencer og ydelser bliver taget i brug. Det offentlige marked omfatter i analysen derfor en samling af nationale områder, hvor selvstændige psykologer (og ansatte psykologer) varetager rådgivende, vejledende eller udredende funktioner. Konkret omfatter analysen følgende tre områder:

- børnesagkyndige undersøgelser (Statsforvaltningen og domstolene),
- rådgivning inden for det sociale område og specialundervisningsområdet (i regi af den Nationale Videns- og Specialrådgivningsorganisation, VISO), samt
- rådgivning til adoptivfamilier og adopterede (PAS-ordningen)

Analysen viser samlet set, at det umiddelbart er særdeles vanskeligt at opgøre et samlet estimat for det eksisterende offentlige marked for psykologbistand.

For så vidt angår Statsforvaltningen og domstolene, findes der ikke samlede opgørelser af omfanget af psykologernes involvering, ligesom det ikke har været muligt for aktørerne på området at fastlægge deres aktuelle udgifter knyttet til psykologområdet.

Tilsvarende er det ikke umiddelbart muligt for VISO at opgøre, hvor stor en andel af deres udgifter, der tilfalder selvstændige psykologer, men det vurderes at samarbejdet med selvstændige psykologer udgør en ganske lille del af de samlede VISO-udgifter på godt 240 mio. kr.

For så vidt angår PAS-ordningen, er det tilsvarende ikke umiddelbart muligt, at estimere det præcise omfang af det eksisterende marked for selvstændige psykologer, men analysen peger dog på, at selvstændige psykologer knyttet til PAS-ordningen tegner sig for en delmængde af de samlede årlige udgifter på 7,3 mio. kr.

Det er derfor heller ikke umiddelbart muligt, at estimere omfanget af det potentielle marked på det offentlige område. Analysen peger dog på, at psykologernes kompetencer er efterspurgt på en række områder, og det er ikke indtrykket, at den offentlig efterspørgsel er faldende - snarere tværtimod. Eksempelvis synes domstolenes efterspørgsel efter samarbejder med psykologer umiddelbart at være stor, ligesom udviklingen i antallet af VISO-sager, herunder særligt i antallet af sager på voksen- og specialundervisningsområderne peger på en betydelig efterspørgsel efter psykologernes kompetencer.

Det eksisterende marked

Statsforvaltningen og domstolene

Som introduceret bliver psykologernes kompetencer og ydelser taget i brug ved rådgivninger, vejledninger og undersøgelser for statsforvaltningerne og domstolene. Eksempelvis involveres børnesagkyndige psykologer ofte i sager om forældremyndighed, bopæl og samvær.

I Statsforvaltningen ses eksempler på fastansatte psykologer, der arbejder som børnesagkyndige i eksempelvis skilsmisseproblematikker, ligesom der ses eksempler på mere ad hoc drevet tilknytning af selvstændige psykologer. Tilsvarende billede ses hos domstolene, hvor der findes eksempler på efterspørgsel efter samarbejder med psykologer:

Retten har i en årrække haft et værdifuldt samarbejde med en kreds af børnesagkyndige i forbindelse med behandlingen af sager om forældremyndighed, bopæl og samvær. De børnesagkyndige deltager således bl.a. i forberedende retsmøder, i forligsdrøftelser, i samtaler med barnet – enten alene eller sammen med dommeren – og udarbejder børnesagkyndige erklæringer og samtalerreferater.

– Jobopslag på Domstol.dk⁹

⁹ Se www.domstol.dk/Nacstved/nyheder/ovrigenyheder/Pages/bornesagpsykolog2018.aspx

Omfanget af det eksisterende marked, såvel som omfanget af det konkrete markedspotentiale for selvstændige psykologer, er dog vanskeligt at opgøre. Dette skyldes bl.a., at der ikke findes samlede opgørelser af omfanget af psykologernes involvering, ligesom det ikke har været muligt for aktørerne på området at fastlægge deres aktuelle udgifter knyttet til psykologområdet. Endvidere peger researchen på, at der på området stilles individuelle krav til de børnesagkyndige. I tilfældet for Næstved Domstol er der bl.a. krav om:

[...] autorisation som psykolog [og] specialistgodkendelse som børnepsykolog eller tilsvarende kompetence erfaring med børnefaglige problemstillinger (fra børnepsykiatrisk afdeling, en kommunal familieafdeling, som selvstændig børnepsykolog eller lignende).

– Jobopslag på Domstol.dk¹⁰

Det har i denne analyse således desværre ikke været muligt at etablere et solidt grundlag for at kunne opgøre et estimat for denne del af det eksisterende marked for selvstændige psykologer.

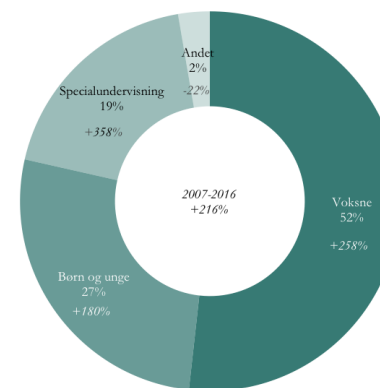
VISO

Psykologernes kompetencer bliver også taget i brug i regi af den Nationale Videns- og Specialrådgivningsorganisation (VISO). VISO er placeret i Socialstyrelsen og har siden 2007 bl.a. haft til opgave at bistå med vejledende specialrådgivning i de mest specialiserede og komplicerede enkelt- og gruppesager på social- og specialundervisningsområdet. VISOs opgaver er fastlagt i serviceloven og finanslovsbevillingen udgjorde i 2016 i alt 246,8 mio. kr., hvoraf udgifterne udgjorde i alt 240,5 mio. kr.

Psykologernes kompetencer bringes under VISO i spil på flere områder, men VISOs samarbejde med psykologer, herunder selvstændige psykologer, er ikke fastlagt efter psykologernes uddannelse, men ud fra deres viden og kompetencer. Derfor er det ikke muligt for VISO at opgøre, hvor stor en

andel af deres udgifter, der tilfalder selvstændige psykologer. VISO vurderer dog, at samarbejdet med selvstændige psykologer udgør en ganske lille del.

Figur 7: Økonomisk aktivitet under VISO, 2007-2016



Kilde: VISOs årsrapport 2016. Note: Procenter i kursiv angiver udviklingen fra 2007-2016, mens øvrige procenter angiver andelen i 2016

PAS-ordningen

I tillæg til Statsforvaltningen, domstolene og VISO, bliver psykologernes kompetencer og ydelser også taget i brug i forbindelse med rådgivning til adoptivfamilier og adopterede i regi af PAS-ordningen¹¹. I 2016 blev der bevillet 7,3 mio. kr. årligt som en permanent bevilling til PAS-ordningen, og derudover blev der bevilget 2 mio. kr. til et forsøgsprojekt i 2016-2017 med rådgivning til voksne adopterede. Rådgivningen varetages af godt 20 PAS-rådgivere fordelt rundt om i hele landet, hvoraf nogle har en psykologbaggrund og fungerer som selvstændige psykologer. Det eksisterende marked for selvstændige psykologer knyttet til PAS-ordningen udgøres af en delmængde af de samlede årlige udgifter og derfor maksimalt **7,3 mio. kr. årligt**.

¹⁰ Se www.domstol.dk/Næstved/nyheder/ovrigenyheder/Pages/bornesagpsykolog2018.aspx

¹¹ Post Adoption Services (PAS) betegner de forskellige former for vejledning, støtte og rådgivning, der er henvendt til adoptivfamilier og adopterede efter adoptionen

Det potentielle marked

Som det fremgår, har det ikke været muligt at etablere et solidt grundlag for at kunne opgøre et samlet estimat for det eksisterende offentlige marked for psykologbistand.

For så vidt angår Statsforvaltningen og domstolene, findes der ikke samlede opgørelser af omfanget af psykologernes involvering, ligesom det ikke har været muligt for aktørerne på området at fastlægge deres aktuelle udgifter knyttet til psykologområdet.

Tilsvarende er det ikke umiddelbart muligt for VISO at opgøre, hvor stor en andel af deres udgifter, der tilfalder selvstændige psykologer, men det vurderes at samarbejdet med selvstændige psykologer udgør en mindre del af de samlede VISO-udgifter på godt 240 mio. kr.

For så vidt angår PAS-ordningen, er det tilsvarende ikke umiddelbart muligt, at estimere det præcise omfang af det eksisterende marked for selvstændige psykologer. Analysen peger dog på, at selvstændige psykologer knyttet til PAS-ordningen tegner sig for en delmængde af de samlede årlige udgifter på 7,3 mio. kr.

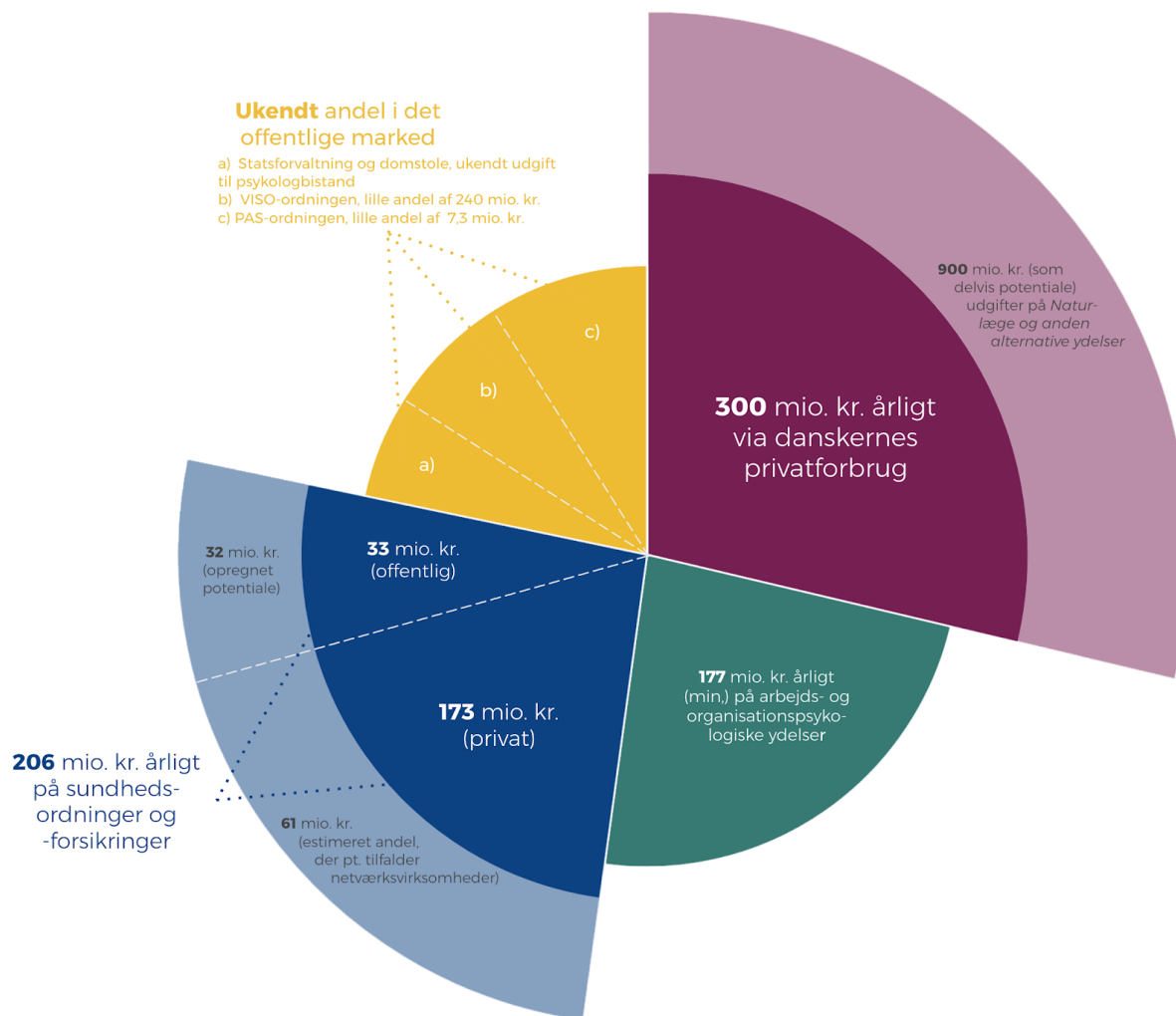
Det er derfor heller ikke umiddelbart muligt, at estimere omfanget af det potentielle marked på det offentlige område. Analysen peger dog på, at psykologernes kompetencer er efterspurgt på en række områder, og det er ikke indtrykket, at den offentlige efterspørgsel er faldende - snarere tværtimod.

Eksempelvis synes domstolenes efterspørgsel efter samarbejder med psykologer umiddelbart at være stor, ligesom udviklingen i antallet af VISO-sager, herunder særligt i antallet af sager på voksen- og special-undervisningsområderne peger på en betydelig efterspørgsel efter psykologernes kompetencer.

2.5 Sammenfatning

Sammenfattende viser analyserne af de fire delmarkeder følgende:

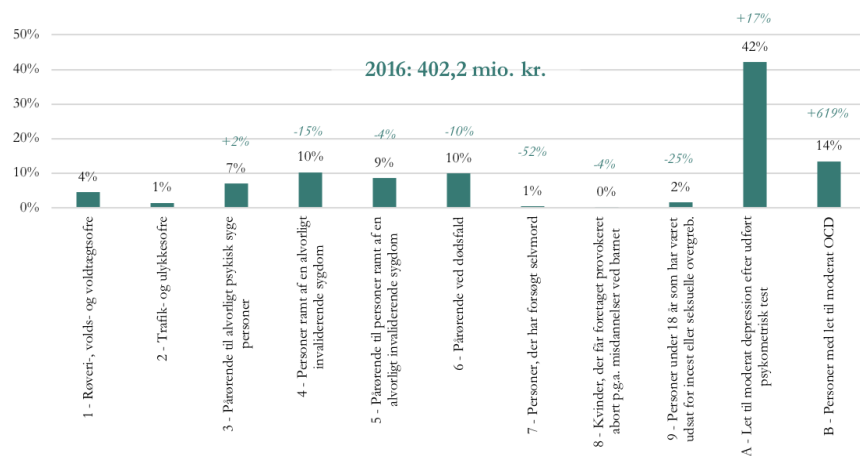
- Det samlede eksisterende marked, der knytter sig til **danskernes privatforbrug** vurderes aktuelt at udgøre ca. 300 mio. kr. I tillæg hertil vurderes potentialet at udgøre op mod ca. 900 mio. kr, svarende til danskernes private forbrug knyttet til *“Naturlæge, anden alternativ behandling”*, herunder fx psykoterapi.
- Det eksisterende marked for **selvstændige erhvervspsykologer** estimeres til aktuelt at udgøre mindst 177,0 mio. kr. Det har ikke været muligt inden for rammerne af denne undersøgelse, at fastlægge omfanget af det potentielle marked på dette område. Det skal dog påpeges, at dette marked må antages at være noget større da mange selvstændige psykologer ikke er medlemmer hos Dansk Psykolog Forening.
- Det samlede eksisterende marked knyttet til **sundhedsordninger og -forsikringer** udgør aktuelt mindst ca. 206 mio. kr. årligt, mens det samlede potentielle marked estimeres til at udgøre mindst ca. 93 mio. kr. årligt.
- Det eksisterende **offentlige marked for psykologbistand** har ikke været muligt at estimere, ligesom det potentielle offentlige marked heller ikke har været muligt at muligt at komme nærmere. Det vi ved, er, at psykologernes andel af VISO-udgifter på godt 240 mio. kr. er ganske lille, og at de selvstændige psykologer knyttet til PAS-ordningen blot tegner sig for en lille delmængde af de samlede årlige udgifter på 7,3 mio. kr.



Formålet med analysen er som nævnt at bidrage til grundlaget for, at Dansk Psykolog Forening kan understøtte medlemmernes forretningsudvikling og vækst. Derfor fokuserer analysen på de markeder, som sammen med den offentlige tilskudsordning for psykologbistand (sygesikringsområdet), udgør det samlede marked for psykologbistand.

Analysen af dette område viser, at den offentlig tilskudsordning til psykologbistand bidrager til en samlet årlig omsætning hos de selvstændige psykologer på ca. 400 mio. kr. Opgørelsen baserer sig på data fra Danske Regioner vedr. den økonomisk aktivitet på den offentlige psykologordning for perioden 2010 til 2016. Disse data viser, at den samlede økonomiske aktivitet på den offentlige psykologordning i 2016 udgjorde 402,2 mio. kr., hvoraf egenbetalingen i 2016 udgjorde 160,9 mio. kr. (40%) og den offentligt finansierede andel i 2016 udgjorde 241,3 mio. kr. (60%).

Figur 8: Økonomisk aktivitet på den offentlige psykologordning



Kilde: Danske Regioner, Den økonomisk aktivitet på den offentlige psykologordning i 2016.

Note: De grønne procentsatser i kursiv angiver udviklingen fra 2011-2016.

Fra 2011 til 2016 ses en stigning i den samlede økonomiske aktivitet på den offentlige psykologordning. Stigningen udgør ca. 15% svarende til 51,5 mio. kr. Den samlede stigning dækker over betydelig vækst i den økonomiske aktivitet knyttet til behandling af *“Personer med let til moderat angst og OCD”*, hvor det samlede honorar til selvstændige psykologer er steget med 46,8 mio. kr. Det samlede honorar til selvstændige psykologer er derudover steget for så vidt angår behandling af *“Let til moderat depression ...”* (24,6 mio. kr.). For de øvrige behandlingsområder under den offentlige psykologordning, er udviklingen i den økonomiske aktivitet i denne periode enten neutral eller negativ.

Den offentlig tilskudsordning til psykologbistand tilsiger et bestemt antal ydernumre. Antallet af mulige ydernumre er generelt en smule højere end det antal aktive ydernumre, der danner grundlag for beregningerne i denne analyse. Årsagen er, at der løbende er ca. 15 ledige ydernumre.

En analyse af udviklingen tilbage fra 2004 viser, at antallet af konsultationer under ordningen er mere end fordoblet i perioden fra 2004 til 2016 (fra ca. 188.800 konsultationer i 2004 til ca. 475.200 konsultationer i 2016). Tallene viser samtidig, at antallet af patienter under ordningen er mere end fordoblet i denne periode (fra ca. 34.700 i 2004 til ca. 83.900 patienter i 2016).¹²

Som nævnt peger analysen umiddelbart på en vækst i den samlede økonomiske aktivitet på den offentlige psykologordning. Med et stabilt antal ydernumre og et stigende antal konsultationer peger analysen dermed også umiddelbart på, at det i perioden fra 2011 til 2016 er blevet mere økonomisk attraktivt at yde psykologbistand under den offentlige psykologordning.

Med til dette billede hører dog også de omkostninger, som er knyttet til den kliniske praksis. Dansk Psykolog Foreningen gennemførte i 2011 en analyse af de omkostninger, der er forbundet med at drive en praksis (opgjort for

¹² Kilde: Sundhedsstyrelsen (2015): *Kortlægning og analyse af tilskudsordningen for psykologbehandling i praksissektoren*. Analyse udarbejdet af KORA og Implement Consulting Group.

regnskabsåret 2009). Analysen viste bl.a., at de gennemsnitlige årlige udgifter for psykologerne i 2009 udgjorde ca. 312.000 kr. Udgifterne omfatter især omkostninger til lønninger, lokaler og administration. Analysen pegede samtidig på, at udgifterne var særligt høje for selvstændige psykologer med ydernummer, idet Praksisoverenskomsten stiller en række særlige krav til psykologernes lokaleindretning, it-systemer mv.¹³

Figur 9: Oversigt over udvalgte nøgletal for den offentlige psykologordning

	2011	2016	2011-2016
Antal aktive ydernumre	834	831	0%
Antal konsultationer pr. ydernummer	524	572	+9%
Honorar pr. konsultation	803 kr.	845 kr.	+5%
Honorar pr. ydernummer	420.545 kr.	483.981 kr.	+15%
Samlet økonomisk aktivitet i ordningen	350,7 mio. kr.	402,2 mio. kr.	+15%

Hvor ovenstående fokuserer på den del af sygesikringsområdet som selvstændige psykologer aktuelt vurderes at dække, fokuserer nedenstående på den del af dette marked, som aktuelt ikke dækkes (fuldt ud) af selvstændige psykologer. Dette opgøres dels med afsæt i en fastholdelse af antallet af ydernumre og dels med afsæt i en udvidelse af aktiviteten inden for ordningen hos de selvstændige psykologer med ydernumre. Beregningen tager dermed

¹³ Kilde: Dansk Psykolog Forening (2011): *Omkostningsundersøgelse blandt selvstændige psykologer*. Dansk Psykolog Foreningen forventer at der foreligger en opdateret udgave i oktober 2017.

udgangspunkt i en forventning om, at disse psykologer har en vis ledig kapacitet.

Idet en ydernummerpsykolog maksimalt vurderes at kunne forestå 20 konsultationer pr. uge, og at denne volume maksimalt kan opnås i 44 uger årligt, vil den potentielle samlede økonomiske aktivitet på den offentlige psykologordning maksimalt kunne udgøre 618,3 mio. kr. Den fulde udnyttelse af kapaciteten hos selvstændige psykologer med ydernumre, vil således medføre en udvidelse af den samlede økonomiske aktivitet på den offentlige psykologordning på 216,1 mio. kr., svarende til en stigning på ca. 54% sammenlignet med den samlede økonomiske aktivitet i ordningen i 2016. En sådan udvidelse vil naturligvis skulle bero på en politisk beslutning.

Figur 10: Nøgletal for det potentielle marked ift. det eksisterende marked

	Det eksisterende marked	Det potentielle marked	Difference
Antal aktive ydernumre	831	831	0
Antal konsultationer pr. ydernummer pr. år	572	880	+308
Honorar pr. konsultation	845 kr.	845 kr.	0 kr.
Honorar pr. ydernummer pr. år	483.981 kr.	743.989	+260.007 kr.
Samlet økonomi i ordningen pr. år.	402,2 mio. kr.	618,3 mio. kr.	+216,1 mio. kr.

Note: Opgørelsen af såvel det eksisterende som det potentielle marked tager udgangspunkt i aktiviteterne under den offentlig tilskudsordning i 2016

3. Fremtidens marked for psykologbistand og mental helse

En central del af analysen er, at pege på hvordan markedet for psykologbistand og mental helse kan udvikle sig i Danmark i de kommende år, samt at pege på markeds- og forretningsmuligheder for de selvstændige psykologer og dermed også på indsatser som kan gøres for at understøtte udviklingen fremadrettet.

Som led i dette, præsenteres nedenfor de observationer, som analysen har bragt, vedr. de parametre, som i dag anses som værende centrale for de selvstændige psykologers kerneforretning, vedr. iagttagelser om centrale udviklingstendenser samt vedr. betydningen heraf for bl.a. de selvstændige psykologer. Dertil bliver der givet nogle bud på to traditionelle selvstændige psykologer (jf. introduktionen i kapitel 1), hhv. for den kliniske selvstændige psykolog og den selvstændige erhvervspsykolog vi ser i dag.

Formålet er samlet at vurdere, hvorvidt de parametre som aktuelt kendetegner de selvstændige psykologers kerneforretning vil indtage samme betydning fremadrettet, eller om der kan forventes en udvikling heri (i enten positiv eller negativ retning).

Opstillingen af traditionelle selvstændige psykologer og analysen af centrale udviklingstendenser er i analysen desuden anvendt som grundlag for udarbejdelsen af idealtyper og forslag til indsatser til forretningsudvikling. Med afsæt heri udpeger analysen retninger for fremtidens marked for selvstændige psykologer og bringer herigennem ny viden til det samlede udgangspunkt for at tilrettelægge foreningens interessevaretagelse for selvstændige psykologer.

3.1 Aktuelle parametre og temaer blandt de selvstændige psykologer

Seismonaut har som led i analysen foretaget interviews med en række selvstændige psykologer, ligesom der er foretaget research og analyse af eksisterende viden fra medlemsundersøgelser, kortlægninger, analyser, online research etc. Nedenfor udfoldes de parametre, som vurderes værende gennemgående for de selvstændige psykologers kerneforretning anno 2018. Analysen peger på følgende fem parametre, som beskrives nærmere i det følgende:

- Faglighed
- Etik
- Specialer og fagområder
- Samtale og metode/tilgang
- Kemi, tillid og tryghed

Faglighed

Psykologernes faglighed fremstår som et særdeles centralt parameter og som et parameter, der i særlig grad bliver fremhævet - dette både for privatrettede psykologer og erhvervspsykologer. Fagligheden markeres og formidles ofte gennem kommunikation om uddannelsesbaggrund, autorisationer, erfaring/anciennitet, psykologens CV, specialer, fagområder, at der rådes over et ydernummer mv. samt gennem formidling af faglige artikler, blogindlæg og lignende.

Formidlingen af fagligheden synes umiddelbart at være knyttet til faglige kompetencer, mens enkelte også formidler deres kompetencer rettet mod klient-relationen, omhu, anerkendelse, etik og troværdighed. Fagligheden bliver dertil omtalt som en tilstand, som man arbejder under, men også som en man kan miste af syne. Fagligheden bliver gerne brugt som et forsvar mod

at tænke i forretningsudvikling og produktudvikling, da fokus først og fremmest er på at leve op til sin faglighed.

Der antydes således nogle gange en uforenelighed mellem faglighed på den ene side og forretningsudvikling og produktudvikling på den anden side. Dette er dog tydeligst blandt psykologer med private klienter (kliniske psykologer). Erhvervspsykologerne synes også at holde fagligheden højt trods de ikke nødvendigvis holder den frem for sig i samme grad.

Etik

Ud over det stærke fokus på faglighed, er etikken og det etiske kodeks ligeledes i centrum blandt de selvstændige psykologer. Så godt som samtlige psykologer, der har været kontakt til gennem denne kortlægning, har fokuseret på vigtigheden af at opretholde etikken. Det gælder for såvel kliniske psykologer som erhvervspsykologer.

Forståelsen af etikbegrebet findes dog i to overordnede versioner. For den selvstændige kliniske psykolog synes etikken ofte at kunne komme i klemme, eksempelvis ved det forhold, at relationen mellem psykolog og klient er forbundet med en betaling. Dertil er det nærmest uhørt at forstå sig selv og sit virke som en forretning. Her synes særligt de kliniske psykologer at se sig selv først og fremmest som fagpersoner, hvis lod det er at hjælpe, de som har behov derfor. Denne balance og forståelse kan komme på tværs af lysten til samt muligheden for overhovedet at forretningsudvikle.

De selvstændige erhvervspsykologer har imidlertid ofte formået at inkorporere etikken i deres virke og kan derfor godt forene forretning med høj etik. For denne gruppe synes etikken nærmere at være et spørgsmål om at sikre, at også kunderne, eksempelvis ledelsen i en virksomhed, forstår de etiske retningslinjer og dermed har forståelse for, hvorfor psykologen eksempelvis ikke kan udlevere oplysninger om medarbejdere, delt i fortrolighed, med dennes leder.

Specialer og fagområder

I tilknytning til fagligheden fremstår psykologernes specialer og fagområde(r), som meget centrale. Specialerne og fagområdet/-områderne nævnes således ofte som noget af det første, når de privatrettede selvstændige psykologer bliver spurgt om, hvad der særligt kendetegner deres virksomhed.

For psykologerne virker specialerne og fagområderne umiddelbart som udtryk for relevansen af deres tilstedeværelse på markedet, hvorfor der samtidigt synes at være et ønske om at formidle en bred vifte af specialer og fagområder hos en og samme psykolog (eller inden for et psykologfællesskab, hvor dette er tilfældet). Hvad angår de selvstændige erhvervspsykologer er dette tema ikke nær så udtalt.

Samtale og metodetilgang

Samtalen med klienten synes tilsvarende at være et omdrejningspunkt for særligt de selvstændige kliniske psykologer. Behandlinger tager ofte udgangspunkt i en samtale, ligesom behandlingstilgangen og -metoderne synes at være i centrum for mange psykologer, når de skal formidle, hvad der særligt kendetegner deres virksomhed.

Man må som klient derfor ofte på forhånd tilegne sig viden om, hvilken ydelse (deraf speciale og fagområde), man søger. Klienten tages ikke imod som *kunde* på samme måde, som det er tilfældet blandt erhvervspsykologerne. Erhvervspsykologerne er netop ofte mere kundevende, til trods for at den egentlige selvforståelse som forretningsdrivende og deraf *drivet* mod at ville forretningsudvikling typisk også står svagt hos dem.

Kemi, tillid og tryghed

I tilknytning til “samtalen” synes de privatrettede selvstændige psykologer gerne at ville formidle betydningen af deres evner til at skabe den rette relation mellem psykolog og klient. Dette gælder både for den kliniske psykolog såvel som erhvervspsykologen.

Kemi og tillid mellem psykolog og klient omtales som et centralt omdrejningspunkt og synes at have stor vigtighed for klientens “forandringsproces”, fastholdelse som fremtidige kunder samt eventuel ambassadør for nye kunder.

Kemi, tillid og tryghed kommer også til udtryk, især blandt kliniske psykologer, gennem ideen om den terapeutiske alliance. En relation der for manges vedkommende er afhængig af det fysiske møde, og som derfor sætter en forhindring op for digitaliserede ydelser.

“Markedet må komme af sig selv”

I tillæg til ovenstående fem parametre, synes et gennemgående træk ved de selvstændige psykologer at være, at markedet i grove og overordnede træk “må komme af sig selv”, hvorefter arbejdet hovedsagligt går på at fastholde og pleje klientbasen. En gennemgang af en række hjemmesider for selvstændige kliniske psykologer indikerer også at markedsføring gennem hjemmesiden ikke synes at være et omdrejningspunkt. Dette gælder i endnu højere grad blandt kliniske psykologer med ydernummer, hvor henvisningen også gerne sker direkte gennem lægehenvielse.

Gennemgangen viser også at indgangen til psykologen via hjemmesiden sjældent sker med afsæt i problem-/udfordringstyper, men ofte med afsæt i behandlingsprocessen og psykologens specialer og fagområder. Analysen tegner dermed et billede af den typiske kliniske psykolog som værende en

“indadvendt specialist”, mens erhvervspsykologen i højere grad synes at være vendt mod kundens position.

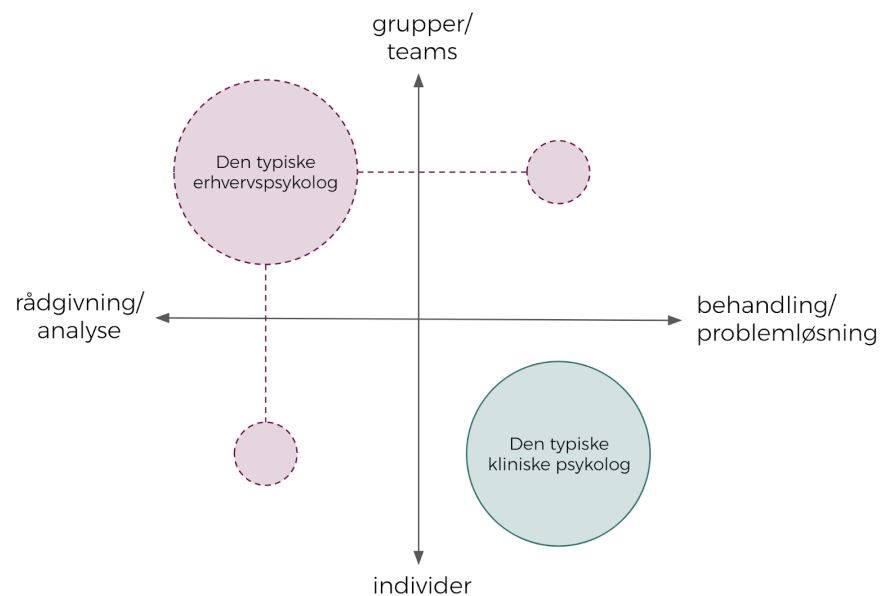
Hvor der er en forskel mellem de kliniske psykologer og erhvervspsykologerne, er der dog også ligheder. For begge gælder det at man typisk skaffer sine kunder og opbygger sin forretningen gennem det personlige netværk og ikke så ofte via en veldefineret forretningsplan. Den traditionelle selvstændige erhvervspsykolog opfatter heller ikke nødvendigvis sig selv som forretningsdrivende:

De [erhvervspsykologerne] ligner jo meget de kliniske, hele setuppet er det samme, men de har mere en coaching-tilgang – det er arbejdsrelateret i stedet for privatorienteret. Jeg ser dem dog ikke udvikle deres forretning – den forbliver sådan. Og de tænker ikke forretningsmæssigt.

- Interview erhvervsrettet selvstændig psykolog

To traditionelle selvstændige psykologer

Hvor der altså er en del ligheder mellem de to to traditionelle selvstændige psykologer, er der også forskelle at spore. Man kan som psykolog rette sig mod enkeltindivider, hvad end det så er den stressramte gymnasieelev eller den administrerende direktør eller mod grupper/teams hvad end dette måtte være et par, en familie, eller salgsafdelingen i en stor virksomhed. Derudover kan der være forskel på, hvorvidt man arbejder med forebyggende rådgivning/(for)analyse forud for et opstået problem som sådan eller om man arbejder med behandling/problemløsning af allerede opståede problematikker.



De to sæt af oppositioner skal ikke ses som værende gensidigt udelukkende, men skal snarere forstås således at de udgør modsatte yderpunkter af et spektrum. Tilsammen har vi benyttet dem til at danne en matrix, hvor de traditionelle selvstændige psykologer samt idealtyper kan placeres i, og hvor eventuelle forandringer kan tænkes ud fra. Gennem analysen er vi også stødt på eksempler af psykologer, der arbejder både med individer og grupper eller som både yder forebyggende rådgivning samt behandling. De to traditionelle psykologer, qua deres typiske træk, kan imidlertid placeres modsat hinanden i matrixen.

Mens den selvstændige kliniske psykolog typisk ligger fasttømret i et marked domineret af behandlinger rettet mod enkeltindivider, foretager den erhvervsrettede psykolog typisk analyser og rådgivning (forud for egentlige problemer, dermed som forebyggende) i forbindelse med grupper og teams i organisationerne og virksomhederne.

Trods dette typiske billede, er den erhvervsrettede psykolog dog mere flydende og kan således godt have opgaver inden for andre markedsområder. Den typiske privatrettede psykolog vil derimod nærmest udelukkende forblive i det ene markedsområde, der vedrører behandling af individer, hvorunder eksempelvis ydelser støttet gennem den offentlige psykologordning også sorterer¹⁴.

¹⁴ De støtteberettigede ydelser under den offentlige psykologordning er alene rettet mod individuelle borgere ved individuel behandling på baggrund af en lægehenvielse, der fastslår et behandlingsbehov for et allerede opstået problem.

3.2 Udviklingstendenser og deres betydning for selvstændige psykologer

Den indledende desk research og interview med interessepersoner peger på en række temaer og udviklingstendenser med relevans for de selvstændige psykologer. Temaer og tendenser, der peger fremad mod fremtidens marked for selvstændige psykologer, men også indad mod de interne strukturer og forskelligheder mellem de nuværende selvstændige psykologer, herunder især følgende, som beskrives nærmere herunder:

- Digitalisering
- Makro-ydelser
- Innovation
- Agilitet og markedsorientering

Digitalisering

I forhold til digitalisering, så findes der allerede teknologier rettet mod at forenkle og forbedre arbejdsgangene hos de selvstændige psykologer. Ved eksempelvis at afholde konsultationer via online videofeeds kan der bl.a. spares tid på transport. Ligeledes kan nogle typer af konsultationer, f.eks. med angstramte, decideret blive nemmere for klienten gennem digitalisering:

Vi har investeret i et totalt sikret videosystem, så vi kan tilbyde online supervision og terapi. Det er så godt det system, at vi kan se skemaer osv. så det fungerer ligesom, hvis man siddet overfor hinanden.

– Interview, organiseret fællesskab af psykologer

Hvor kvaliteten af de digitale løsninger altså er tilpas højt til, at de kan implementeres, er det dog ikke altid muligt for de selvstændige psykologer, der sidder som enkeltmandsvirksomheder, at investere i sådanne løsninger. Dette skyldes, at teknologierne er forbundet med krav om sikkerhed og konsultationerne kan derfor ikke bare umiddelbart foretages over en standard

skype-forbindelse. Derfor synes anvendelsen af flere af de nye digitale løsninger også at være forbeholdt de større organiserede fællesskaber.

Anvendelsen af de digitale løsninger ses også hos offentlige aktører. Efter en testperiode i Region Syddanmark, har man fra regionernes side sat gang i en udvidelse af en ordning, hvor der tilbydes gratis online psykologhjælp til borgere med angst og depression.

Online psykologhjælp giver mulighed for en fleksibel behandling, der kan gennemføres hjemmefra, når det passer den enkelte bedst. På den måde kan man stadig passe sit studie eller arbejde. Det handler om at sætte ind tidligt, og vi bevarer selvfølgelig alle de andre behandlingstilbud i psykiatrien.

– Bent Hansen, formand for Danske Regioner

De interviewede psykologer peger dog på, at nogle behandlingsområder ikke umiddelbart er velegnede som genstandsfelt for digitale løsninger. Her fremhæves behovet for indstiftelse af den terapeutiske alliance af nærhed, tryghed og tillid, som alene kan opbygges ansigt til ansigt.

Makro-ydelser

Den digitale udvikling og de digitale teknologier rummer samtidig mulighed for at identificere nye markedsområder for de selvstændige psykologer. Dette gælder måske især i forhold til behandlingsydelser rettet mod flere individer på samme tid. Et eksempel herpå er Howdy-app'en fra Worklife Barometer¹⁵. Gennem spørgsmål besvaret hver anden uge, kan app'en monitorere risikoen for stress hos hele medarbejderstaben og pege på behovet for, at der sættes ind med en forebyggende telefonkonsultation med en tilknyttet psykolog. Produktet ligner andre psykologiydelser idet denne også fremhæves gennem faglighed og videnskabelighed:

¹⁵ <https://www.worklifebarometer.com/da/howdy>

Efter sparring med både erhvervspsykologer og psykometrikere har vi udviklet trivselsværktøjet Howdy, der med den videnskabelige spørgeramme WHO-5 i ryggen, giver dig overblik og relevant tidssvarende information om trivslen på arbejdspladsen [...] Den spørgeramme vi bruger i Howdy, har gennemgået over 200 videnskabelige studier siden den blev lanceret af professor, Per Bech, i 1998. Modellen har vist sig at være en af de mest præcise til at vurdere trivsel.

- Website, uddrag baggrund for appen, Howdy¹⁶

Innovation

Anvendelsen af online konsultationer såvel som digitale trivselsværktøjer bygger naturligvis på innovation og tilstedeværelsen af digitale teknologier. Koblingen mellem innovative digitale løsninger og tanker om behovet for tidlige og forebyggende indsatser synes dog aktuelt at have et vist momentum. Således er der også fokus på mulighederne for at indfange behovet for forebyggende rådgivning hos en række kommuner. Eksempelvis i Københavns Kommune, som har sat fokus på trivsel med et specialrettede tilbud, hvor 15 psykologer rådgiver forud for egentlige sygdomsmeldinger, med et mål om forebyggelse:

Langt de fleste af de medarbejdere, psykologerne ser, kommer med stress, udbrændthed og depression. Og det er faktisk lykkedes at fange problemerne i opløbet og sætte ind tidligt. Syv ud af ti er nemlig stadig på jobbet og altså ikke sygdomsmeldt på det tidspunkt, hvor psykologerne får henvendelsen og starter forløbet op.

- Københavns Kommunes specialtilbud *Tidlig Indsats*¹⁷

Agilitet og markedsorientering

Det er imidlertid ikke alene større virksomheder med “makro-ydelser”, eller store offentlige organisationer, der tænker innovativt, markedsvendt og nyt. En innovativ indstilling til egen virksomhed kan også skabe værdi og muligheder for den selvstændige psykolog. En ung psykolog, der netop tænker innovativt og nyt, siger følgende om sin egen rolle som selvstændig klinisk psykolog:

Altså jeg betegner min virksomhed som iværksætterprojekt mere end en selvstændig klinik. Jeg forsøger hele tiden at finde nye måde at udvikle os og sælge os selv ind. Hvad kan vi gøre bedre? Man går glip af mange flader og muligheder, hvis man ikke er villige til at flytte sig. Men det er jo det, der er så fedt med ungdomsgruppen, de er enormt åbne overfor nye ting og muligheder.

- Interview, ung selvstændig klinisk psykolog

Ved at målrette sin virksomhed og tænke sin praksis som agil og markedsvendt lykkedes det for den unge selvstændige psykolog at komme væk fra ideen om at klienterne “må komme af sig selv”, mens der i stedet stilles skarpt på brugeren, på kunden, og dennes situation og verden.

Trods nogle selvstændige psykologer altså tænker i nye baner og målrettede tilbud og ydelser, er det altså til stadighed indenfor den klassiske markedsandel, *behandling af individer*. Hvor mange virksomheder (fx de der abonnerer på Howdy-app'en) og større organisationer (kommuner etc.) er begyndt at skele til de gevinster, der ligger i at sætte forebyggende og proaktivt ind, er denne markedstilgang dog stadig mere eller mindre ubenyttet af de selvstændige kliniske psykologer.

¹⁶ <https://www.worklifebarometer.com/da/howdy>

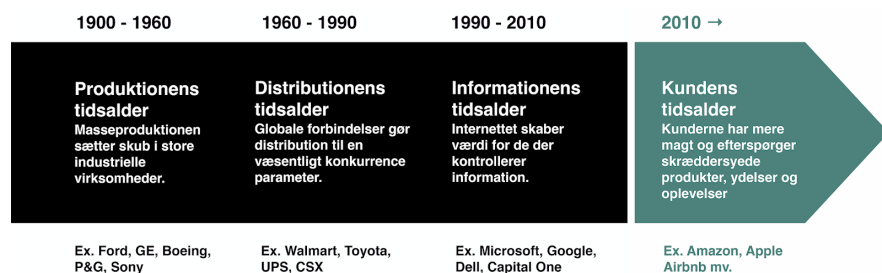
¹⁷

http://www.arbejdsmiljoviden.dk/nyt/nyheder/2016/november/21_koebenhavns-kommune-satser-paa-tidlig-indsats

Kundens tidsalder er også klientens tidsalder

Zoomer man ud i det helt store perspektiv sker der en bevægelse mod en brugerorienteret praksis. Som Manning og Bodine beskriver det i *Outside In* (2012), er vi måske netop landet i en ny tidsalder, hvor det er kunden, der er i centrum, på tværs af hele markedet. Hvilket bringer nogle nye udfordringer til samfundet som hele, ikke mindst, de som ønsker kundes opmærksomhed.

Det tyvende århundrede satte i gang med produktionens langstrakte tidsalder (60 år, ca. 1900-1960), som blev overtaget distributionens mellemlange tidsalder (30 år, ca. 1960-1990). Siden da tog informationens ganske korte tidsalder, på ca. 10 år over, og nu hvor forbrugerne, dermed også kunderne, er blevet så oplyste om produkter og muligheder, kunne der argumenteres for, at vi netop er landet i kundens tidsalder.



I kundens tidsalder har kunderne meget høje forventninger til produkter og ydelser, og da forbrugerne i høj grad er blevet vant til at undersøge mulighederne og anmeldelser forud for et køb, starter de sjældent fra nul, selv ikke når de bevæger sig ud i uvante territorier.

Med denne pointe om at kunden i dag efterspørger målrettede og *skræddersyede produkter, ydelser og oplevelser* klinger ovennævnte eksempler på innovative og agile psykologydelser godt og netop den slags målretning og indstilling synes at være højaktuel og afstemt med de forventninger forbrugerne har og i større grad vil få. At fremtiden tilhører den bevidste forbruger, ringer også genlyd i nogle af de psykologfællesskaber vi har talt med i forbindelse med nærværende markedsanalyse:

Man kommer ikke til at affinde sig med at komme til en med den alvidende ekspert. Folk ringer jo også i dag og spørger direkte, er I dygtige til sådan og sådan og ved I noget om den ene eller den anden behandlingsform.

– Interview, organiseret fællesskab af psykologer

Forbrugeren er altså allerede oplyst og forventer at møde en psykologisk praksis der er målrettet, specialiseret (helst ikke i det hele) og klar til at møde forbrugernes og dermed klienternes forventninger.

4. Sammenfatning og anbefalinger

Ovenfor (i afsnit 3.1) blev der præsenteret fem parametre som analysen har identificeret blandt de selvstændige psykologer. Fælles for de fem er, at de har høj betydning for de selvstændige psykologer, idet de ser og spejler sit professionelle virker igennem dem. De fem parametre er:

- Faglighed
- Etik
- Specialer og fagområder
- Samtale og metode/tilgang
- Kemi, tillid og tryghed

Ud over de fem identificerede parametre, blev der opstillet to traditionelle selvstændige psykologer. En for den selvstændige kliniske psykolog og en for den selvstændige erhvervspsykolog. På baggrund af ligheder og forskelle imellem de to, blev markedet for psykologbistand, som hele, inddelt i en matrix i form af hvilke kunder (individer, grupper) samt typer af bistand (forebyggende, behandlende) man retter sig imod. Dermed blev det gjort klart, at de to typer af traditionelle selvstændige psykologer placerer sig modsat hinanden.

Efterfølgende blev der (i afsnit 3.2) inddraget fire udviklingstendenser, som påvirker markedet for psykologbistand i den kommende fremtid. De fire udviklingstendenser er:

- Digitalisering
- Makro-ydelser
- Innovation
- Agilitet og markedsorientering

Det er klart, at der ligger en stor udfordring i at tænke sig selv som forretning eller virksomhed *og* psykolog, idet kulturen blandt de selvstændige psykologer ofte ligger fjernt herfra. Analysen har dog afdækket eksempler på, at det er

muligt at tænke sin etik, sin faglighed og sit metodegrundlag ind i en forretning, hvor alt dette kommer til at danne det solide grundlag, hvorpå denne forretning skal drives og udvikles.

Til en start kunne man jo spørge sig selv: Hvornår og hvordan kan etikken og fagligheden svinde ind? -og hvordan kan det undgås? Det er vigtigt at forstå, at der ved et opråb om at forretningsudvikle ikke stilles krav til at mindske hverken etik eller faglighed. Tværtimod er *den gode forretning* netop altid bundet op på en etik, der sikrer at kunden føler sig respekteret og ordentligt behandlet alt imens fagligheden må sikre psykologbistandens positive effekt.

I det følgende vil der først blive listet en række anbefalinger med fokus på hvad den selvstændige psykolog selv kan gøre inden der vil blive stillet skarpt på fire kerneområder for forretningsudvikling, som kortlægningen har identificeret som væsentlige.

Overordnet handler det således for den selvstændige psykolog om i højere grad at tænke faglighed, etik og metoder ind i de ovenstående udviklingstendenser, som meget vel kan få endnu større betydning for markedet. Den selvstændige psykolog kan stille sig selv en række spørgsmål og selv påbegynde en forandring og tilpasning til det marked for psykologbistand og mental helse, som kortlægningen her har identificeret.

Trods det måske ikke er muligt for den enkelte at lave online konsultationer, samt at dette ikke nødvendigvis er at foretrække for alle typer af ydelser, bør den selvstændige psykolog alligevel forsøge at sætte sig i sine klientens sted og spørge sig selv om man rent faktisk føler sig taget imod som kunde, fx på klinikens hjemmeside. Dermed kan den selvstændige psykolog selv påbegynde en forandring mod at se sig selv og sit virke i et mere markedsorienteret og kundeventd perspektiv.

Det er dertil også værd at overveje om den praksis, man udfører kan flyttes til andre dele af det samlede marked for psykologbistand. Arbejder man eksempelvis som klinisk psykolog udelukkende med behandling indenfor en

række specialer og fagområder, er det måske muligt at udvide med forebyggende rådgivning indenfor selvsamme specialer. Det er trods alt svært at argumentere for, at man ikke kan udvikle sin forretning til at inkludere forebyggende indsatser og stadig bibeholde sin etiske tilgang til feltet.

Overordnet handler det altså om at tænke innovativt og lade sin forretning og sin selvforståelse være agil, hvilket netop ikke er uforeneligt med et mål om at bibeholde en høj faglighed og en solid etik, der både er vigtig for selvforståelsen som psykolog, men også klienternes forståelse af psykologen set udefra.

Fra en overordnet sammenfatning og nogle overordnede anbefalinger, der især er rettet mod de selvstændige psykologer, bevæger vi os i det følgende videre over i det bredere felt af anbefalinger, hvor udfordringerne er komplekse og hvor et samarbejde og et samspil mellem Dansk Psykolog Forening og deres medlemmer bliver centralt. De fire kerneområder for udvikling er: *Brugerorienteret markedsføring, Digital tilstedeværelse, Nye ydelser samt Organisering og samarbejder.*

4.1 Brugerorienteret markedsføring

Forandringen blandt de selvstændige psykologer

Som beskrevet synes den traditionelle selvstændige psykolog ikke at være synderligt brugerorienteret i sin markedsføring. Brugerorienteret markedsføring er imidlertid en mega-trend rundt om i landskabet. Tænk blot på virksomheder som Uber og GoMore, der har forandret og forskudt vilkårene i brancher som taxikørsel og kollektiv trafik eller Airbnb, der har forandret hotelbranchens syn på sig selv. Fælles for disse store virksomheder er bl.a. deres evne til at sætte brugerne i fokus og vende sig imod dem.

Trods der ikke umiddelbart står en nytænkende virksomhed klar til at være kæppen i hjulet på den selvstændige psykologpraksis, ser vi tendenser, der indeholder dele af denne type disruption. Blandt de konkurrerende faggrupper, som retter sig mod samme kunder (fx psykoterapeuterne), ser man en begyndende orientering mod brugeren og et skift til, at man retter sig mod dennes behov, når ydelserne skal markedsføres.

Derudover ydes i dag også i større og større grad psykologbistand som makro-ydelser. Dette foregår eksempelvis blandt netværksvirksomheder, hvor ydelser digitaliseres og får karakter af at være forebyggende, som det ses med appen *Howdy*, der skal forebygge stress gennem korte online surveys via smartphones. Hvis de selvstændige psykologer ikke formår at rette sig mod brugeren, risikerer de at blive usynlige. Den informationssøgende bruger, forventer netop i dag i stigende grad at være sat i centrum uanset ydelse eller produkt.

Målgruppe for forandringen

Behovet for forandringen synes i særlig grad at være blandt de kliniske psykologer. Her har de konkurrerende faggrupper, eksempelvis psykoterapeuterne, allerede påbegyndt en vending mod brugercentreret forretningsforståelse, mens konkurrencen også er vokset de seneste år som

følge af den ekstreme vækst af private sundhedsforsikringer, hvor det er netværksvirksomhederne, der har fat i store del af markedet.

Erhvervspsykologerne synes også i højere grad at have haft fokus på kunden. Analysen viser dog imidlertid, at det bestemt heller ikke her er den typiske tilgang. Der bliver ofte ikke tænkt meget over forretningsudvikling, til trods for den potentielle trussel fra brugercentrerede konsulentvirksomheder, der løser mange af de samme opgaver og ofte gennem tværfaglige samarbejder.

Aktiviteter og samarbejde

Denne forandring er en stor opgave at løfte, og vi ser derfor en nødvendighed i fokus på både samarbejde på tværs af medlemmerne og Dansk Psykolog Forening men også et blik for en helhedsorienteret indsats, en indsats, der er todelt.

Til en start skal der kommunikeres og videndeles, før de forandringsskabende aktiviteter efterfølgende kan sættes i gang. Foreningen kunne således igangsætte et tema/program, hvor behovet for forandring på området formidles og kommunikeret, ligesom der kan formidles positive eksempler på virksomheder, der er lykkedes med denne vending. Samtidig kan der fra foreningens side tilbydes konkrete værktøjer, fx gennem seminarer, hvor de selvstændige psykologer hjælpes til at blive mere brugercentreret gennem konkrete eksempler fra egne kollegaer fra branchen.

Vi foreslår dernæst, at der etableres en mulighed for rådgivning på dette konkrete område. Det kan fungere som det sted, hvor den selvstændige psykolog løbende kan indhente rådgivning og bistand, fra foreningen såvel som kollegaer i branchen, eller alternativt hvor den enkelte kan få henvisning til konkret hjælp andensted fra.

Forudsætninger for succes

En af de bærende forudsætninger for at lykkedes med en sådan forandring blandt selvstændige psykologer er at adressere samspillet mellem etik og forretning og påbegynde en debat at dette felt, da det netop er en stor barriere. Dertil kræves internt at en forståelse af trusler, behov, trends og tendenser sikres samt at der kommer fokus på at formidle disse til foreningens medlemmer. Her bør forskellige kilder og medie tænkes ind, da det er vigtigt både at få fortællingerne stadfæstet såvel ar som give mulighed for at medlemmerne kan deltage i fx debatter eller workshops, hvor deres synspunkter på området, viden og erfaringer kan komme i spil. Vil man have kraftigt fokus på inddragelse og læring kræver det at der udvikles værktøjer og cases, planlægges seminarer og sikres kontakt til ekstern hjælp, hvor dette er nødvendigt. Uden et velplanlagt program samt en parat medlemsskare, vil det blive svært at rykke på kulturen blandt de selvstændige psykologer.

4.2 Digital tilstedeværelse

Forandringen blandt de selvstændige psykologer

Digital tilstedeværelse, digitale ydelser, digital strategi, industri 4.0 etc. Det digitale er overalt i samfundet og forandrer et hav af brancher i disse år. Markedet for psykologbistand er måske ikke det mest udsatte område i forhold til at blive offer for en komplet digitalisering og forandring, ikke desto mindre er det stadig en tendens, der trækker sine spor ind i branchen.

I takt med at kunderne i stigende grad bliver digitale og søger produkter, ydelser etc. online, kræves det af de fleste virksomheder, at de er digitalt tilgængelige ifm. website, SoMe etc. Dertil skyder nye typer af ydelser og muligheder frem i takt med at teknologierne tillader dette, såsom online videokonsultationer eller skræddersyede apps. De selvstændige psykologer må være klar til de krav som en sådan udvikling bringer.

Trods den selvstændige og privatrettede psykolog måske ikke har samme målgruppe som eksempelvis appen *Howdy*, dvs. virksomheder og deres medarbejdere, kan sådanne ydelser stadig forskubbe og forrykke markedet på længere sigt. Idet fx stress i stigende grad vil blive håndteret forebyggende og ikke blot behandlende kan det fx på sigt få overvældende konsekvenser for en selvstændig psykolog med speciale i netop stress.

Målgruppe for forandringen

Da der både udvikles og anvendes digitale løsninger i forbindelse med psykologarbejde, der er målrettet private såvel som erhverv, er det vigtigt for begge grupper af selvstændige psykologer, at de forholder sig til denne udvikling. Er man eksempelvis selvstændig klinisk psykolog målrettet det private marked er det vigtigt at gøre sig klart, hvad det er man ellers tilbyder, hvis ikke en app, samt hvordan dette kommer til udtryk gennem markedsføring online.

Aktiviteter og samarbejde

Grundet dette markedsføringsperspektiv, mht. SoMe, websites etc. ligner indsatserne for at sikre forandring af digital tilstedeværelse også dem i brugerorienteret markedsføring (ovenfor), de to hænger netop delvist sammen.

Overordnet kunne der være behov for to delelementer: et tema om/fokus på digitalisering og dens betydning for de selvstændige psykologer, som kan være med til at rykke fordomme og barrierer samt dertil, en tydelig in-house kapacitet på området, som kan yde bistand og rådgivning på området.

Gennem et tema kan man sikre at behov, trusler, tendenser og muligheder bliver kommunikeret ud til foreningens medlemmer, hvorved diskussionen på området også kan understøttes. Det er vigtigt, at man får øje for de gode eksempler, hvor andre selvstændige psykologer har skabt forretning gennem digital tilstedeværelse eller alternativt har differentieret deres virke fra det de større virksomheder ruller ud i disse år. Her skal der ligeledes være fokus på samarbejdet mellem forening og medlemmer.

Forudsætninger for succes

Man må acceptere, at det at være selvstændig psykolog er at have virksomhed og dertil at alle virksomheder i dag er nødt til at være digitalt til stede for at eksistere i det liberale markedslandskab – i hvert fald hvis det er meningen at kunderne skal finde psykologen på egen hånd, hvilket i stigende grad bliver nødvendigt grundet det høje antal psykologer, der uddannes mens væksten i psykologbistand gennem sygesikringen er gået i stå de seneste år. Her skal måske udvikles værktøjer, seminarer mv. og eventuelt bygges bro til eksterne rådgivere på området.

4.3 Nye ydelser

Forandringen blandt de selvstændige psykologer

At der løbende opstår nye ydelser inden for psykologbistand er ikke noget nyt, det er imidlertid noget, der plejede at udvikle sig i et roligere tempo. Ser man på eksemplerne præsenteret som baggrund for behovet for forandring i de to ovenstående eksempler, er det muligvis et tempo, der er i forandring. Hvor der i markedsanalysen ovenfor er blevet påvist nye ydelser i det hele taget, handler denne forandring også om den enkeltes mulighed for at opdyrke nye ydelser.

I et marked hvor ganske store spillere, fx netværksvirksomheder, og deres makro-ydelser i stigende grad kan forventes at forskyde og indtage stadig større dele af det liberale marked, må man som lille virksomhed være agil og sprede sine ydelser ud over markedet, så ikke hele forretningen står og falder med et enkelt, snævert specialområde.

Det handler derfor også om, at udvikle sine eksisterende ydelser inden for markedet, så man eksempelvis bevæger sig fra kun at lave behandlende arbejde til også at rette sig imod forebyggende arbejde. Dertil kunne man også tænke ydelser på tværs af privat/erhverv-skellet, selvom dette måske er sjældnere set, giver det mulighed for at udvikle en specialist kompetence på tværs af det liberale marked for psykologbistand og mental helse.

Målgruppe for forandring

Det gælder både for de kliniske psykologer såvel som erhvervspsykologerne, at der kan blive behov for nye, forandrede eller innovative ydelser. Mens de eksisterende kliniske ydelser i stigende grad dækkes af fx forsikringsselskaber (også i form af forebyggende indsatser), findes der dertil rivaliserende faggrupper til meget af det arbejde som erhvervspsykologerne udfører, fx de tværfaglige konsulentvirksomheder.

Aktiviteter og samarbejde

De indsatser, der skal til for at komme nærmere en forandring på ydelsesområdet kan inddeles i to trin. Først og fremmest må trusselsbilledet som det eksisterer i dag formidles og dertil bør nye og innovative ydelser, som man kan blive nødt til at udvikle sig imod, ligeledes formidles og gerne med nogle konkrete cases som basis til at bygge videre på. Det bliver vigtigt at gøre opmærksom på, hvilke ydelser der forsvinder samt hvorhen de forskydes. Nogle rivaliserende faggrupper kan man muligvis tage kampen op imod, mens andre, fx netværksvirksomhederne, måske står så stærkt, at det ikke giver mening at forskyde sine ydelser mod deres specifikke markedsområde.

Der kræves derfor en forståelse for hvilke tænkelige muligheder, der kan forskydes ud i. Et overblik over tendenser og behov blandt de brugere, der rent faktisk indkøber ydelser, kan hjælpe til at give et sådan overblik. Hvor det synes vigtigt, at gode eksisterende cases bliver formidlet, er det måske endnu vigtigere, at der faciliteres en mulighed for debat - fx en debat, der kan legitimere dette fokus på ydelser som produkter, der kan videreudvikles og nyskabes, mens også nye kan komme til. Analysen peger netop på, at denne tankegang ligger meget fjernt for de selvstændige psykologer og derfor skal hjælpes på vej og legitimeres i et samarbejde med medlemmerne.

Forudsætninger for succes

Det er vigtigt, at foreningen internt har et overblik over gamle såvel som nye ydelser samt en ide om hvad fremtiden måtte bringe. Gennem kortlægning og overblik bliver det muligt at forstå og formidle trusler, behov, trends og tendenser for foreningens medlemmer og sikre, at de forbereder sig til fremtidens arbejdsmarked. Der er aldrig nemt at forudsige fremtiden, dog er det ofte muligt at spore en retning gennem de bredere samfunds- og tendensanalyser, og hvis man virkelig vil være på forkant med markedsudviklingen, må man have en ide om hvilke ydelser morgendagens kunde kommer til at købe, eller måske endda forebyggende investerer i.

4.4 Organisering og samarbejde

Forandringen blandt de selvstændige psykologer

Der er flere måder, hvorpå en forandring af organisering og samarbejde kan tænkes. Analysen har vist at nogle typer af organisering, hvor psykologer med forskellige specialer står sammen, åbner op for nye markeder og nye markedsområder samt typer af opgaver.

Ud over at der i en organisering kan sikres dybere specialisering, kan der imidlertid også arbejdes med nye ydelser gennem et tværfagligt fællesskab, hvor psykologen er én blandt flere sundheds- og socialfaglige, der samarbejder omkring klienten/borgerens bedste. Dette så vi eksempelvis ved de samarbejdspartnere som VISO-ordningen oftest skriver kontrakt med, da de netop har behov for den praksisnære psykologfaglighed.

Dertil er der markedsområder, som overordnet dikteres af netværks-virkomhederne idet sådanne opgaver kræver en vis størrelse. Organisering i fællesskaber giver imidlertid mulighed for at blive de kommunalt tilknyttede eksperter både inden for organisatoriske problematikker såvel som behandling af kommunalt ansatte enkeltindivider.

Sidst er det gennem analysen også set, at selvstændige psykologer opgiver selvstændigheden og i stedet træder ind i eksisterende organisationer, hvis medarbejderstab ikke hovedsageligt består af psykologer og hvis kerneprodukt heller ikke er psykologbistand som sådan – men hvor psykologfagligheden indgår i en kombination.

Målgruppe for forandring

Forandringen peger både mod de kliniske psykologer såvel som erhvervspsykologerne. Det vil for den kliniske psykolog hovedsageligt pege mod en organisering med socialfaglige og anden sundhedsfaglige faggrupper, eller i form af udvidelse af egen virksomhed til at inkludere ansatte og dermed øge

markedsområdet via større opgaver. Erhvervspsykologen opleves i højere grad organiseret enten i fællesskaber med konsulentfagligheder, med andre erhvervspsykologer eller i en egentligt lønmodtagerrolle.

Aktiviteter og samarbejde

Som med flere af de andre indsatser handler det om at formidle trusler og muligheder og dernæst at yde konkret støtte til at hjælpe forandringen igennem. Det må først og fremmest kommunikeres, hvad det er de organiserede konkurrenter udretter og hvordan de overtager dele af markedet. Dertil bør der også være et fokus på at formidle de muligheder, der ligger i selv at organisere sig. Dette kan eksempelvis ske gennem portrætter og case-fortællinger.

Udover denne formidlende indsats, er det essentielt, at der er konkret hjælp at hente ift. eksempelvis det praktiske og juridiske aspekt af at organisere sig med andre, så disse faktorer ikke bliver barrierer for udviklingen og forandringen. Hvad enten der er tale om inhouse kapacitet, samarbejder mellem selvstændige eller henvisning til helt eksterne aktører med specialviden, bør dette aspekt adresseres.

Forudsætninger for succes

Det forudsætter selvfølgelig, at der internt i foreningen er en forståelse af de trusler, behov, trends og tendenser, der relaterer sig til organisering og dertil, at man er i stand til at formidle viden herom. Igen må man tænke forskellige kilder og medier ind i indsatserne, så man både forstår trusler og muligheder samt få igangsat debat blandt medlemmerne der netop også skal engagere sig.

Dertil forudsætter en succes, at der eksisterer tilstrækkelig viden i forbindelse med organisering, praktisk såvel som juridisk, alternativt en villighed og evne til at henvise medlemmer videre mod denne viden. Fx til kommunale tilbud vedrørende opstart af virksomhed og forretningsudvikling.

5. Ideelle og traditionelle personaer

Udover selve analyserapporten og de ovenstående detaljerede blik på de fire overordnede udviklingspotentialer, er der på baggrund af den viden markedsanalysen har bragt skabt en række idealtyper, der kan inspirere til mulige måder at forstå udvikle sin forretning på.

De følgende personaer, eller typer af psykologer, er udarbejdet ud fra et blik ud i det danske landskab af selvstændige psykologer, både kliniske psykologer og erhvervspsykologer. Således er de enkelte traditionelle psykologtyper og idealtyper udarbejdet ud fra interviews og det desk research, der var en del af markedsanalysen. De enkelte psykologpersonaer repræsenterer ikke enkeltpersoner, men bør opfattes som typiske karakteristika for en type af psykolog.

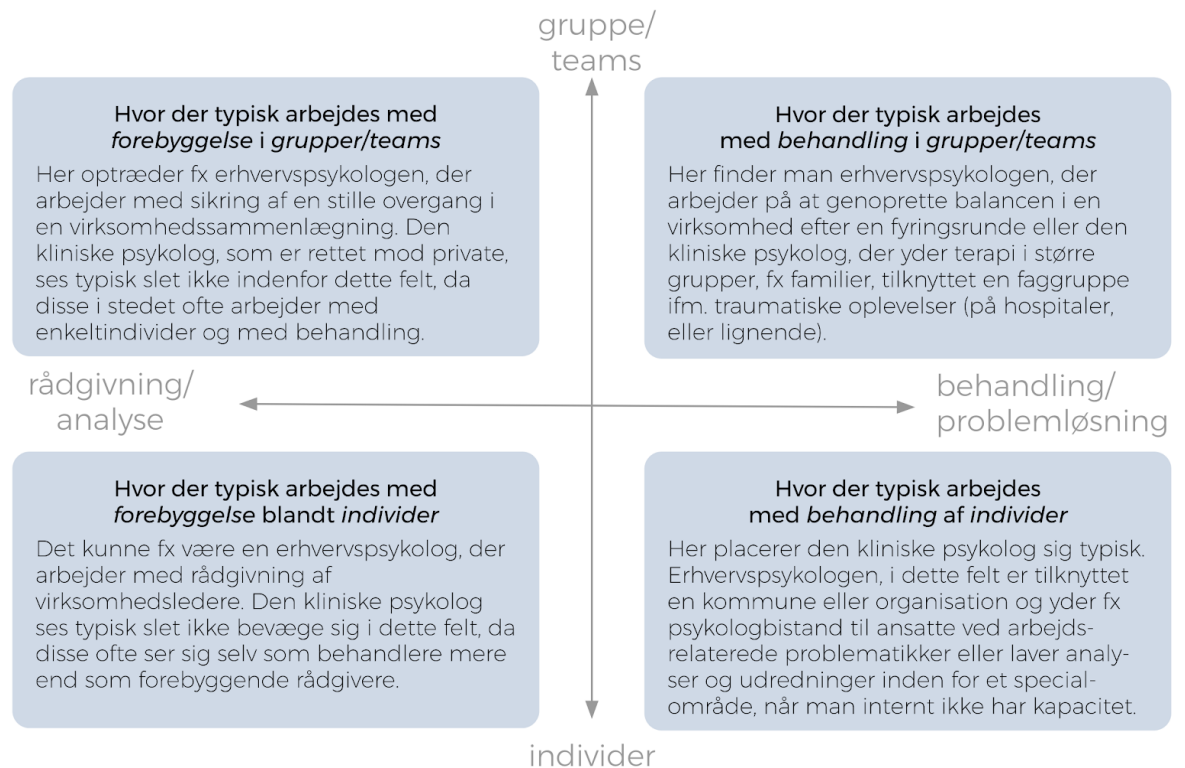
Det er hensigten, at denne samling af traditionelle- og idealtyper, skal anvendes som en del af grundlaget for arbejdet med at forretningsudvikle de selvstændige psykologer. Gennem spejling i og forholden til de traditionelle typer, kan man som privatpraktiserende psykolog måske genkende nogle uheldige karakteristika, som kan være til hinder for mulighederne for at udvikle egen forretning. Samtidig kan man gennem idealtyperne få mulighed for at diskutere muligheder og grænser for forretningsudvikling, etik og faglighed gennem de mere innovative og proaktive tilgange til at yde psykolog- bistand, der ligger udenfor en selv og eget virke.

I både traditionelle typer såvel som blandt idealtyper anvendes en matrix, hvor den enkelte type defineres på to akser, hhv. hvilken klient/klientgruppe typen primært henvender sig imod, samt hvorhenne i klientens problematik, psykologen typisk ville træde ind i relationen, dvs. enten som

forebyggende rådgiver eller som behandler af et allerede opstået problem. Figur herunder eksemplificere dette forhold:

De idealtyper der er blevet produceret er således placeret i matrixen både ift. hvor den traditionelle stereotyp ville placere sig, samt hvorhen det ville være fornuftigt at flytte sig ift. at sikre sig et marked gennem forretningsudvikling.

For de traditionelle typer forholder det sig anderledes, de er alene tegnet ind i matrixen i forhold til hvorhenne markedsanalysen har identificeret hhv. den traditionelle selvstændige kliniske psykolog og den traditionelle selvstændige erhvervspsykolog typisk i forhold til placering.



Som redskaber indeholder dette initiativkatalog to traditionelle psykologtyper og 5 idealtyper, under følgende overskrifter:

- Traditionelle psykologtyper:
 - Den selvstændige kliniske psykolog
 - Den selvstændige erhvervspsykolog
- Idealtyper:
 - Den tendensorienterede psykolog
 - Den innovative iværksætter
 - Den klientsøgende specialist
 - Den forandringsorienterede rådgiver
 - Organisationsentreprenøren

Den enkelte traditionelle psykologtype og idealtype eksisterer ikke nødvendigvis, da de blot bygger på en sammenkobling af de indsigter som markedsanalysen og kortlægningen har bragt.

Specifikt for de traditionelle psykologtyper gælder det, at de er en kobling af typiske træk men også til overdrevet grad, netop for at tydeliggøre hvilke tendenser og træk, der er værd at arbejde væk fra i en verden hvor psykologbranchen er under forandring.

For idealtyperne gælder det, at de skal anvendes og tænkes som redskaber. Begge skal de ses som værktøjer til at arbejde med forretningsudvikling gennem. Hvor nogle personaer ligger ret tæt på nogle af de psykologer denne kortlægning og markedsanalyse er stødt på gennem afdækningen af markedet, skal andre idealtyper nærmere læses og forstås som det bedste bud på en mulig fremtidig psykolog, der er skabt på baggrund af indsigterne fra interviewene samt trend- og tendensanalysen.

Deres primære formål vil derfor være, at de kan anvendes til inspiration i en oplyst debat om status quo samt diskussion af, hvor morgendagens udvikling bør pege hen og bevæge sig imod, for at sikre de selvstændige psykologers markedsområde(r) og -andel.

Traditionel persona – Den selvstændige kliniske psykolog

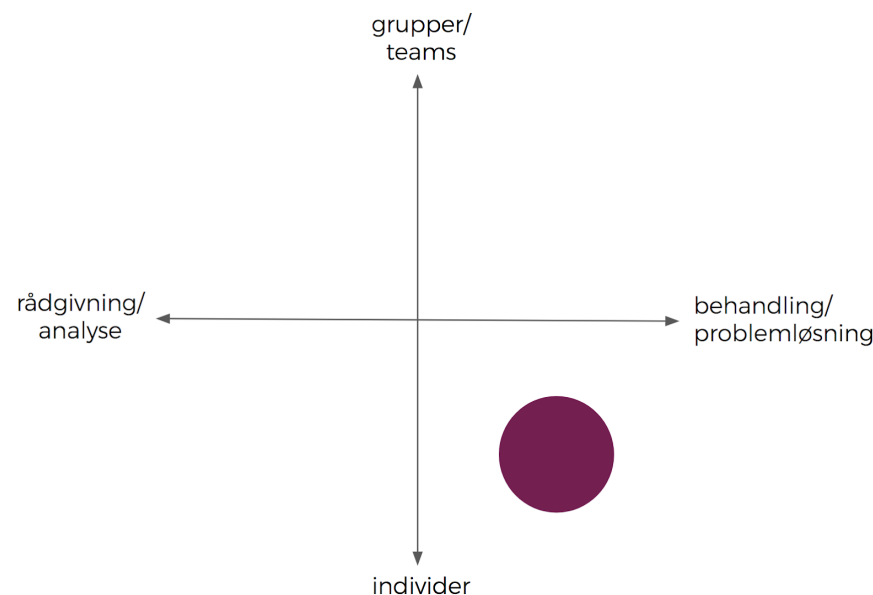
Ydernummer	☒ Ja	☒ Nej
Markedsområde	☒ Private	☐ Erhverv

Den selvstændige kliniske psykolog er en redder. Hun er sat i verden for, at hjælpe alle de som har behov for det. Om hun har ydernummer eller ej, så arbejder hun udelukkende med *behandling*, udelukkende af *individer* og alene i det *private* marked. Det er således et udsat marked, hun bevæger sig i, da det netop er en område med megen forandring qua opblomstrende sundhedsordninger og -forsikringer samt en bremset udvikling indenfor den offentlige tilskudsordning.

Den selvstændige kliniske psykolog vægter sin faglighed meget højt. Hvis man spørger til, hvad der differentierer netop hendes forretning, vil hun straks slå ned på hendes mange specialer og fagområder. Hun har typisk en hjemmeside, der tilsvarende dette fokus, hvor der ene og alene er fokus på hendes faglige position, samt de fagområder hun er specialiseret i. Som mulig klient må man derfor allerede i udgangspunktet vide – eller i hvert fald have en ide om – hvad man mon kunne fejle, om det er angst, depression etc. Der bliver med andre ord ikke gjort meget for at sætte sig i kundens sted og vise forståelse for deres situation, tværtimod tales der indefra og ud.

“ Da jeg tog denne her uddannelse afgav jeg et løfte om, at ville hjælpe dem jeg kan, gennem den viden jeg har opnået. Min faglighed og min etik kommer altså bare i første række, så jeg er ikke en forretning og mine klienter er ikke kunder. Klienter er netop nogle, der har behov for hjælp.
– traditionel selvstændig klinisk psykolog

Den selvstændige kliniske psykolog kan slet ikke begynde at forsøge på at forene sin etik og faglighed med forretningstanken, for hende er det uforenelige størrelser og noget man ikke behøver diskutere nærmere. Det handler netop om den terapeutiske alliance, den relation man opnår til sin klient og som er nødvendig for bedring og dermed for at kunne hjælpe. Denne relation modsætter sig ikke bare forretningstanken, men bliver i høj grad også et forsvar mod fornyelse i form af eksempelvis digitale muligheder eller ydelser. Den selvstændige kliniske psykolog mener nemlig ikke at den terapeutiske alliance kan digitaliseres.



Den traditionel selvstændige kliniske psykolog sidder altså gerne i sit lille hjørne af det liberale marked for psykologbistand og mental helse og venter på at den næste klient skal komme forbi, alt imens pladsen blot bliver mere og mere trang. Som markedsanalysen netop afdækkede er det især her, i behandling af individer, at både sundhedsordninger, hvad end det er selvbetalt eller arbejdsgiverfinansieret, såvel som forsikringsselskaber de seneste år har været i fuld gang med at udvide deres markedsandele. Mens der også ses flere og flere tiltag mod at forebygge mange af de forhold, som man i dag typisk kommer i behandling for.

Problematikker i forhold til forretningsudvikling:

- En stålsat ide om den ikke-kommercialiserbar relation
- En svindende kundebase, idet sundhedsordninger og forsikringer overtager
- Trods mange fagområder, er der nogle, som i stigende grad overtages af sundhedsordninger og -forsikring
- Indefra og ud-perspektivet i en kundeorienteret tidsalder

Traditionel persona – Den selvstændige erhvervspsykolog

Ydernummer ☐ Ja ☒ Nej
Markedsområde ☐ Private ☒ Erhverv

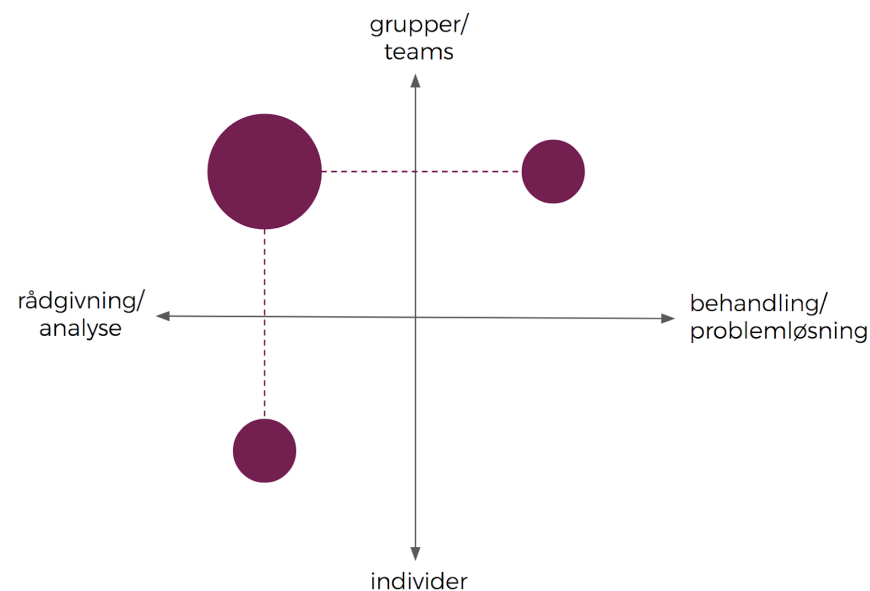
Den selvstændige erhvervspsykolog udtrykker sig gerne i fagtermer, i forhold til sit virke. Hvor den selvstændige kliniske psykolog bliver meget lukket om sin faglighed taler erhvervspsykologen mere ind i et gængs sprog for den slags ydelser som sådan nogle psykologer normalvis yder. Det er et umiddelbart velkendt sprog for den virksomhedsleder, der søger en bestemt ydelse eller står med en bestemt problematik. Mere problematisk er det i forhold til eventuelt nye kunder, da det udefra set ikke er en særlig kundevendt eller markedsvendt markedsføring den aketyperiske selvstændige erhvervspsykolog har af sig selv. Som for selvstændige kliniske psykolog kommer markedsføringen langt hen af vejen gennem netværket. Erhvervspsykologen holder dog ikke som sådan sin faglighed ud foran sig.

Hvad angår problematikken om den uforenelige spænding mellem etikken og forretningsforståelsen ser den selvstændige erhvervspsykolog noget anderledes på sagen. For hende er det netop ikke noget problem at anvende sin psykologfaglighed kommercielt, da det i virkeligheden stadig er det menneskelige perspektiv, der er i centrum.

“ Om jeg hjælper en virksomhedsleder til at blive en bedre leder og dermed til at opnå et bedre resultat for virksomheden eller om jeg hjælper en deprimeret mor med at blive en bedre mor igen, det kan i bund og grund komme ud på et. Det etiske dilemma for mig består i, hvis nu en leder vil have lov at kigge ned i medarbejdernes papirer, der ville jeg stadig trække min etiske og faglige grænse skarpt op!

– traditionel selvstændig erhvervspsykolog

Hvor den traditionelle selvstændige erhvervspsykolog ofte arbejder med rådgivning af grupper, i form af eksempelvis arbejde med gruppedynamik, kan hun altså også varetage opgaver, hvor det er individet der er i fokus, som eksempelvis virksomhedslederen. Ofte vil dette fokus dog have med udviklingen af selve virksomheden og det medarbejderen indeholder at gøre.



Erhvervspsykologen kan på samme måde også placere sig i endnu en del af markedet. Hvor der er tale om problemløsning i grupper. Fælles for de tre områder i markedet, som den selvstændige erhvervspsykolog dækker, er, at de alle er udelukkende på det erhvervsmæssige område.

Trods den selvstændige erhvervspsykologs fokus på kunden og markedsvendtheden, er det ofte stadig typisk, at hun ikke rigtig ser sig selv som en forretning, i hvert fald ikke i den forstand at det er en virksomhed, som skal udvikles, laves strategi for etc. Her ligner de to traditionelle selvstændige psykologer meget hinanden, man venter på at kunderne kommer af sig selv, eller opsøger nye gennem netværket.

Problematikker i forhold til forretningsudvikling:

- Trods markedsvendthed og forståelse for klienten som kunde, ofte ringe forståelse for forretningsudvikling
- Har ikke nær så mange umiddelbare trusler som den selvstændige kliniske psykolog, og de som er trusler er hovedsageligt 'kollegaer' i konsulenthus
- Uden forståelse for og identitet som forretning, svært at igangsætte

Idealtypen – Den tendensorienterede psykolog

Ydernummer ☐ Ja ☒ Nej
Markedsområde ☒ Private ☒ Erhverv

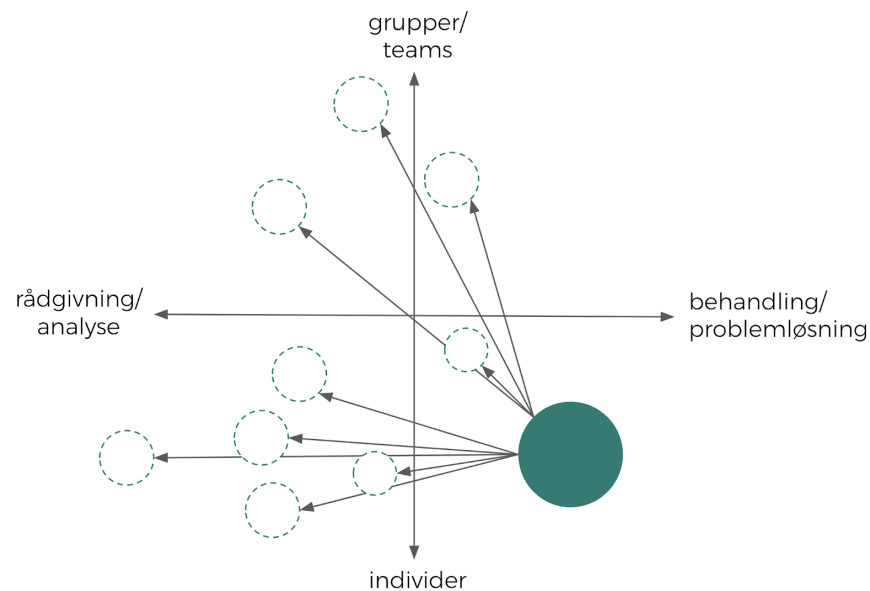
I stedet for at sigte efter bestemte kundegrupper, retter den tendensorienterede psykolog sig imod de tendenser, som opstår i samfundet og rådgiver derefter. Det være sig blandt private i forhold til behandling såvel som rådgivning og forebyggelse eller mod virksomheder på lignende vis.

Den tendensorienterede psykolog vender sig aktivt mod samfundet og udnytter de tendenser, der løbende forandres og opstår. I stedet for at se selv som en behandler af eksempelvis præstationsangst eller lavt selvværd, ser hun sig i ligeså høj grad som en forebygger og rådgiver, da markedet for forebyggelse netop sjældent er dækket af private sundhedsordninger er dette en måde at sikre sin forretning bedre mod konkurrence.

“ Da det blev en tendens i det danske samfund, at flere og flere blev skilt, lancerede jeg et forebyggende parterapiforløb: “Lær hinanden at kende og lev lykkeligt til jeres dages ende”, og da flere og flere unge piger kom ud af gymnasierne med angst og depression, virkede det naturligt at tænke i forebyggelse, så jeg lavede forløbet: “Kom helskindet til huen”, et forløb, hvor gymnasieelever gennem 10 konsultationer, fordelt over 2-3 år, hjælpes igennem det pres som ungdomsuddannelserne har vist sig at have på ungdommen i dag.

– idealtypisk selvstændig psykolog

Det er via denne brugerrettethed og i forholdet til trenden, at det lykkedes for den tendensorienterede psykolog at finde forretningspotentialer og områder, som netop ikke er dækket af hverken sundhedsforsikringerne eller den offentlige støtte gennem sygesikring, på områder hvor kunderne måske ikke engang vidste, at de havde et behov for værditilbudet blev formuleret og ydelsen kom i salg. Det er netop stadig en forretning med fokus på etik og faglighed, da det må være helt naturligt at man hellere skal forebygge end behandle, hvis muligt.



Mens den tendensorienterede psykolog hovedsageligt bevæger sig i det private marked, giver den agile forretningsforståelse mulighed for også at arbejde med virksomheder og organisationer, i det omfang der også her dukker nogle muligheder op, som hun kan koble sig på inden for sit speciale.

Styrker i forhold til forretningsudvikling:

- Ved at tænke anderledes opstår nye ydelser, hvor også det forebyggende aspekt er medregnet
- Det forebyggende felt er ikke nær så konkurrencepræget som behandlingen
- Der er fokus på klienternes problematikker i stedet for egen faglighed og en ensidig forståelse af etikken
- Etikken må nødvendigvis være i højsædet, da det er vigtigt at vinde tillid blandt forbrugerne, for at kunne sælge nye og innovative ydelser til dem
- Der er potentiale for at arbejde med grupper og/eller organisationsrettet

Idealtype – Den innovative iværksætter

Ydernummer ☐ Ja ☒ Nej
Markedsområde ☒ Private ☐ Erhverv

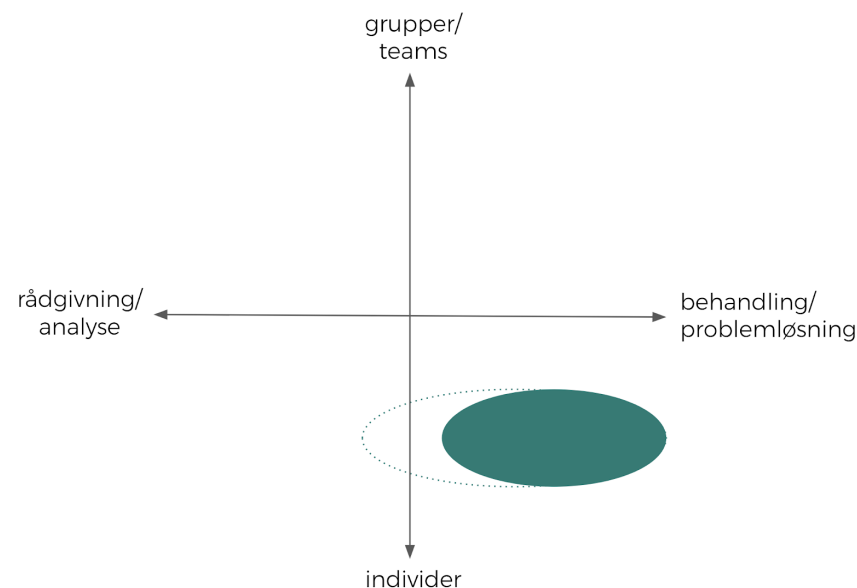
I stedet for at sigte bredt mod alle de ydelser som eksempelvis den offentlige støtte gennem sygesikringen også dækker, og som flere og flere tilmed har dækket ind gennem private sundhedsforsikringer, målretter iværksætteren sig en helt specifik gruppe. Dette kunne eksempelvis være unge med typiske ungdomsproblematikker og dertil ikke blot ift. behandling, men også med blik for forebyggelse og rådgivning.

Den innovative iværksætter ser sin praksis som en forretning og sine klienter som kunder, der har et behov for en ydelse vedrørende det problem, som de søger behandling for. Denne åbne forståelse af klienten som kunde skaber et stærkt fokus på slutbrugeren og dermed på klientens følelser, problematikker og livsverden. I stedet for at markedsføre sig selv og sin forretning gennem henvisning til høj faglighed og mange specialer, er det første man møder på hjemmesiden en liste over brugercentrerede problematikker, som kunden kan spejle sig selv og sine problematikker i. Dette kunne f.eks. inkludere lavt selvværd, utilstrækkelighed, ensomhed eller eksamensangst.

“ Jeg betegner min virksomhed som et iværksætterprojekt mere end en selvstændig klinik, jeg forsøger hele tiden at finde nye måde at udvikle og sælge os ind. Hvad kan vi gøre bedre? Man går glip af mange flader og muligheder, hvis man ikke er villige til at flytte sig selv og sin forretning.

– citat selvstændig psykolog

Den innovative iværksætter har fået øje på et behov i samfundets udvikling og har designet sin forretning omkring denne. Der, hvor der stadig er tale om behandling og ikke forebyggende rådgivning er sigtet mod en bestemt en gruppe, der har udviklet specifikke problematikker, der tilbydes bistand omkring.



Selvom den innovative iværksætter arbejder med specialisering indenfor det traditionelle felt, navnligt behandling af individer, flytter denne sig også imod at arbejde med forebyggelse og rådgivning inden for selvsamme område. På denne måde er det ikke en idealtype, der er forbundet med store skift i område eller målretning, nærmere en skærpelse af det eksisterende og en nytænkning af forretning og mulige værditilbud. En af de helt store styrker ligger i at lade kunden vide, at man har forståelse for deres situation samt den bedste ekspertise til at hjælpe, uden at reklamere med specialer, efteruddannelser og fagområder i sin markedsføring.

Styrker i forhold til forretningsudvikling:

- Taler til en klart afgrænset og specifik kundegruppe, der derfor kan føle sig set og hørt
- Få fagområder, der peger mod en bestemt kundegruppe
- Trods relationen er kommercialiseret, er etikken fortsat i højsædet
- Formår at sætte klienten i fokus, i en kundeorienteret tidsalder
- Bevæger sig mod også at lave forebyggende og rådgivende arbejde

Idealtype – Den klientsøgende specialist

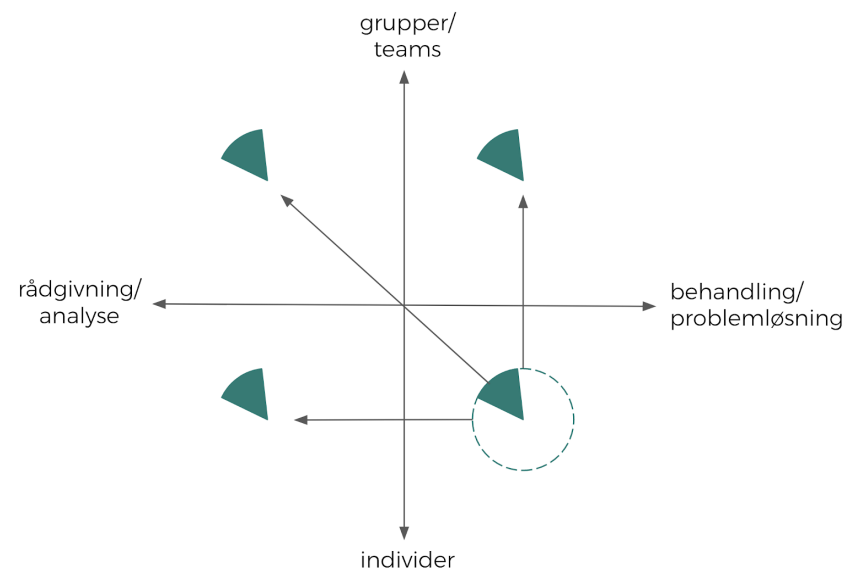
Ydernummer ☐ Ja ☒ Nej
Markedsområde ☒ Private ☒ Erhverv

Da specialisten ikke har et ydernummer, har hun heller ikke allerede et naturligt bredt marked af forskellige klienter. Specialisten har imidlertid indset, at det danske marked for psykologbistand og mental helse ofte er opdelt i, de som retter sig mod erhvervet og de som retter sig imod de private. Dertil har den selvstændige psykolog ofte et bredt sigte på psykologiens mange forskellige specialer. Specialisten har valgt at gå en anden vej.

“ Der er så mange psykologhjemmesider, hvor de liste alle de mange specialer de har. Men det er jo ikke rigtigt, det er jo ikke muligt at være ekspert i det hele på en gang – og det ved kunden altså godt i dag. Man er nødt til at finde en niche, hvor man rent faktisk er fagekspert og så udvikle sin forretning der.

– citat selvstændig psykolog

Med dette forretningsorienterede blik på markedet for psykologbistand og en forståelse for at rette sig imod klienten, der i sidste ende er *kunde*, om man vil det eller ej, har specialisten gjort sig selv til ekspert på et enkelt område. Det kunne eksempelvis være stress og stresshåndtering. Men i stedet for at sætte sig i den klassiske position for selvstændige psykologer og arbejde udelukkende med behandling af individer, har *den klientsøgende specialist* udvidet sit marked til også at være specialist i forebyggende stresshåndtering også for familier og grupper. Behandlingen tilbyder hun ligeledes på individ- og gruppeniveau, hvilket har åbnet hendes marked op mod andre klienttyper og så tilmed på en måde, hvor hun sidder som ekspert i feltet. Dermed differentierer hun sig også fra de mange coaches og lignende, der ellers opererer i feltet. Gennem denne udvikling af forretningen er der opstået nye ydelser, hvor eksempelvis familiemedlemmer til en stressramt tilbyde samtalerapi, med det mål at sikre familiens ve og vel gennem en sygdomsperiode.



Fordi den klientsøgende specialist retter sig mod alle fire hjørner af markedsmatrixen opnår hun også et ganske bredt kundegrundlag. Etikken er som altid i højsædet, da det netop er svært at køre en forretning uden at dette er tilfældet. I forhold til faglighed scorer specialisten toppoint, da der ikke alene er tale om at have et enkelt fagområde, som hun er specialiseret i, men ved netop også at markedsføre sig som specialist, opnår hun en troværdig position i markedet set gennem kundernes øjne.

Styrker i forhold til forretningsudvikling:

- Har bredt sin kundebase ud over hele markedet og er derfor mindre sårbar overfor forandringer og konkurrence i de enkelte delmarkeder
- Markedsfører sig ud fra, en i klientens øjne, velkendt problematik og et specifikt felt, i stedet for sin generelle og generiske faglighed som psykolog
- Har sat klienten i fokus i en kundeorienteret tidsalder
- Har gennem sin forretningsudvikling åbnet mulighederne for nye ydelser

Idealtype – Den forandringsorienterede rådgiver

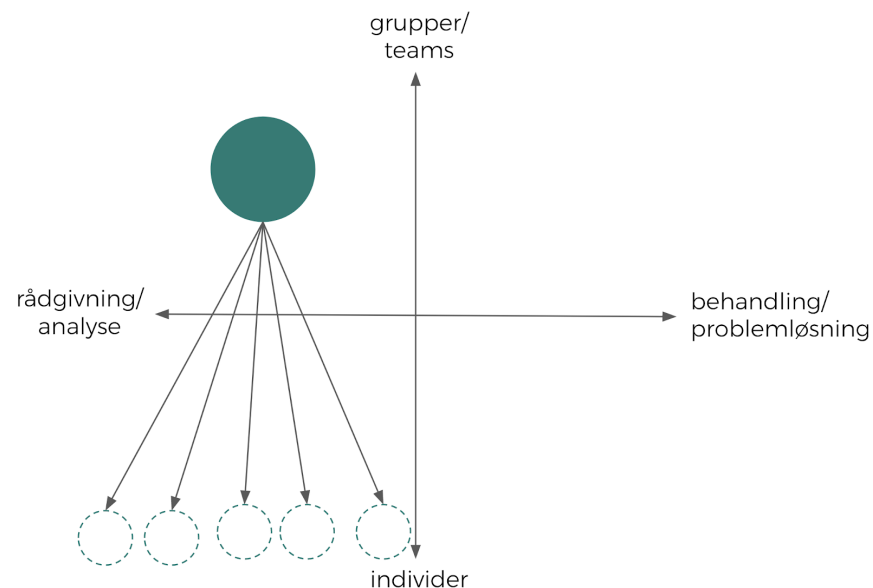
Ydernummer ☐ Ja ☒ Nej
Markedsområde ☐ Private ☒ Erhverv

Den forandringsorienterede rådgiver henvender sig mest til små og mellemstore virksomheder og arbejder gennem ledelsescoaching med forebyggende arbejde samt løbende rådgivning målrettet forandring.

Hun arbejder alene fra sit hjemmekontor. I arbejdet med virksomhederne og i særdeleshed virksomhedslederne er det stadig relationen, som er i centrum. Hun tager af og til opgaver ind, hvor målet er at skabe en forandring i en virksomhed eller sælger en kursusdag, men primært ser man hende som en tæt rådgiver for virksomhedslederne, hvorigennem forandringer i virksomheden kan sættes igang. Hun har dermed flyttet sig fra den mere typiske erhvervspsykolog, der dukker op og løser en opgave til i stedet at agere virksomhedslederens betroede rådgiver.

“ Når jeg hjælper en virksomhed til forandring er det netop gennem relationen til og arbejdet med lederen eller lederne. Kun ved at forandre deres syn på sig selv som ledere, deres medarbejdere og virksomheden kan der skabes forandring.
– citat selvstændig erhvervspsykolog

Den forandringsorienterede rådgiver mener, at hele problematikken omkring ‘at give afkald på etikken’ har at gøre med, at den typiske psykolog ikke tør se sig selv som en forretning og dermed ikke vil tage sine psykologfaglige redskaber i brug andetsteds end i sofaen i samtalerapien. *Den forandringsorienterede rådgiveren* arbejder hovedsageligt med forebyggelse gennem sin rådgivning og tager ikke rigtig opgaver ind, der relaterer sig til behandling af virksomhedernes medarbejdere – hvilket netop er et svindende marked, idet feltet i stigende grad dækkes gennem private sundhedsordninger tegnet af virksomhederne selv, hvorfor det også er et svære og mere konkurrencepræget delmarked at agere på.



Hvor den klassiske erhvervspsykolog ofte ville tage enkelte opgaver ind for en virksomhed, eksempelvis at yde bistand for medarbejdere i sammenlægninger og fyringsrunder har den forandringsorienterede rådgiver gjort en forretning ud af at målrette sig ledelsen. Herigennem bliver hun en værdifuld og attraktiv partner og en del af virksomheden snarere end en ekstern konsulent, der blot kan udskiftes, hvis et bedre tilbud dukker op.

Styrker i forhold til forretningsudvikling:

- Ser primært sig selv som rådgiver og sekundært som psykologuddannet
- Har udviklet sin faglighed i en specifik retning, hvor forretningsforståelse og forandring er en integreret del af fagligheden
- Arbejder med forebyggende rådgivning af tætte kunder og har derfor en fast kundeskare, som benytter sig af løbende sessions
- Insisterer på, at der kan sættes lighedstegn mellem etik og faglighed på den ene side og forretning og udvikling på den anden

Idealtipe – Organisationsentreprenøren

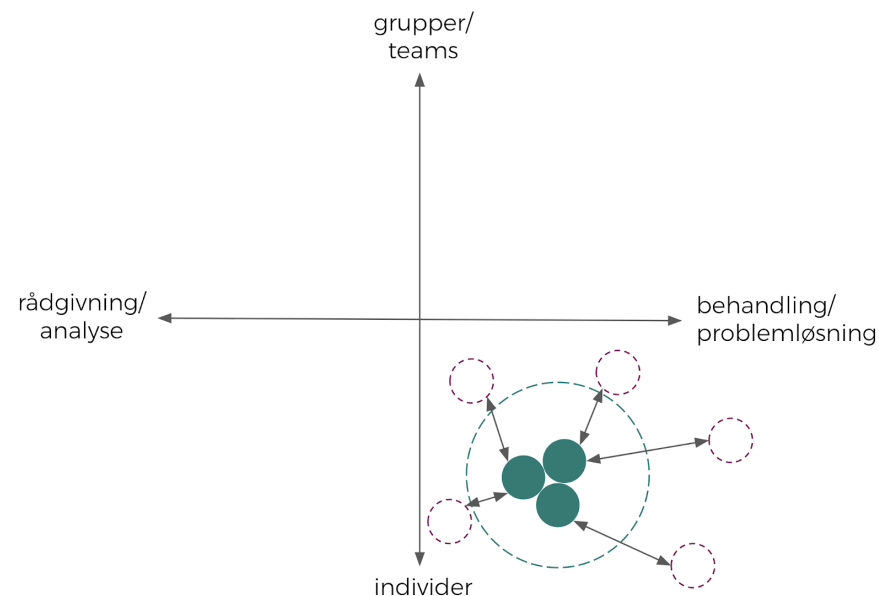
Ydernummer ☐ Ja ☒ Nej
Markedsområde ☒ Private ☐ Erhverv

Hvor den selvstændige psykolog typisk arbejder alene, fra eget kontor eller måske i et kontorfællesskab, hvor fællesskabet dog er udgjort af et minimum, har organisationsentreprenøren en komplet omvendt tilgang. Hun har netop set forretningsmuligheden i at være flere forskellige fagligheder samlet under samme tag og dermed muligheden for at kunne spille ind i hinandens fagligheder. Det er på mange måde et skridt væk fra den klassiske psykolog som gerne gør forretning alene, men hun har formået at se de positive i at kunne være sig selv og selvstændigt, dog under fællesskab, hvor nogle fordele kan inddrives.

“ Ved at være flyttet sammen med speciallægen, kiropraktoren og fysioterapeuten bliver min egen praksis eksponeret for mange flere mulige klienter end den ellers ville. Vi psykologer er jo dybt bundet af behovet for at klienterne hører om os fra en kilde som de stoler på, her i huset er det blevet muligt mellem de fagfolk som arbejder sammen også.

– idealtypisk selvstændig psykolog

Med det tværfaglige kontorfællesskab har *organisationsentreprenøren* fået mulighed for at spare på udgifterne, både generelt ift. husleje og andre faste udgifter, men også i forhold til fagspecifikke værktøjer såsom sikker videokonsultation, da man som fællesskab har valgt at investere i dette. Da der sidder tre praktiserende psykologer med hver deres faglige specifikation i fællesskabet, er det muligt for dem at henvise internt til hinanden og dermed hovedsageligt arbejde med de fagområder, hvor de rent faktisk har specialviden.



I sundhedshuset, hvor hun sidder, ses helbese og velvære som et samlet hele af krop og sind. At få hjælp til at håndtere livet hos psykologen bliver derfor koblet med den fysiske velvære, som eksempelvis i forbindelse med rygestop, kostomlægninger eller ved konstatering af svære diagnoser. Den samlede indsats og håndtering af patienterne der kommer i sundhedshuset, sikrer en følelse af tryghed omkring alle dets fagpersonaler.

Styrker i forhold til forretningsudvikling:

- Ved at have fælles lokaler og markedsføring kan organisationsentreprenøren fokusere på de konsultationstimer, der faktisk genererer en omsætning
- Det er muligt at tage større opgaver ind
- I det sundhed ses som et hele og en balance mellem krop og sind, har psykologerne en naturlig tilgang af mulige nye klienter gennem det flow af mennesker, der kommer i sundhedshuset