

Investeren? Berekent eer ge begint!

Diagnostische beeldvorming heeft een hoge vlucht genomen, denk aan de mogelijkheid van CT- en MRI-onderzoek. De kwaliteit van de zorg is door deze innovaties verbeterd, maar ze vragen een aanzienlijke investering: een geavanceerd apparaat, aanpassingen aan het gebouw, en opleiding van personeel. Die moet worden terugverdiend. Hoe kunnen dierenartsen meegaan met de voortgang in diagnostische mogelijkheden en tegelijk betaalbare kwaliteit blijven leveren?

TEKST JOHAN KLEIN HANEVELD

Aangezien zijn aange- trouwde vader dierenarts is, hoorde Jeffrey Herrewijnen regelmatig verhalen over de bedrijfsvoering van dierenartsenpraktijken. Voor een student Bedrijfs- economie aan de Hogeschool Rotterdam wekten die wel eens verbazing: "Ik hoorde dat kostprijzen soms niet worden berekend, financiële jaar- verslagen zo snel mogelijk in het archief worden gestopt en dat men investeringen soms doet 'op het gevoel'." Bij investeringen in duurzame productiemiddelen waarmee veel vermogen gemoeid is, zoals röntgenapparatuur, CT- en MRI-scanners, is het juist zaak de 'business case' goed te hebben uitgedacht. Jeffrey schreef een leverancier van CT-scanners aan. "Die vroeg zich af waarom onderzoek naar het investeren in CT-scanners nodig zou zijn. Hij had immers klanten die al een CT-scanner hadden, dus ken- nelijk kon het uit. Maar dat is natuurlijk geen steekhoudend economisch argument."

Geen waardevermindering

Sterkliniek Dierenartsen BV probeert continu de kwaliteit van de zorgverlening van haar deel- nemers te verhogen. "Doordat deelnemers van

Sterkliniek Dierenartsen hun klanten voor een CT-scan doorverwijzen naar verschillende derde partijen, is de kwaliteit van de diagnostiek niet constant", verklaart Jeffrey. "Een optie om de kwaliteit constanter te maken, is als groep van dierenartsen een CT-scanner aan te schaffen. De organisatie wilde weten of er een CT-scanner kon worden aangeschaft en geëxploiteerd zonder dat Sterkliniek Dierenartsen verlies zou lijden." Jeffrey onderzocht in het kader van zijn afstuderen aan de Hogeschool Rotterdam of dit mogelijk zou zijn. "Om na te gaan of de investe- ring rendabel is en hoe snel de kosten worden terugverdiend, moet je vaststellen welke marge acceptabel is. Meestal gaat het erom dat er winst wordt gemaakt. Nu was de eis dat er geen waar- devermindering zou optreden."

Kosten en inkomsten

Om achter de kosten van een CT-scanner te komen, schreef Jeffrey de leveranciers aan. De aanschafkosten van CT-scanners bleken afhan- kelijk te zijn van de staat van het apparaat en het aantal dwarsdoorsnedes ('slices') dat het in één omwenteling kan maken. Een nieuwe '16 slice' CT-scanner kost gemiddeld 300.000 euro. Een gerenoveerde '4 slice' CT-scanner kost zo'n 150.000 euro en 75.000 euro als het een tweede- hands apparaat betreft, zonder controle op een

TOEGANKELIJKER BEELDVORMENDE DIAGNOSTIEK BIJ DE UNIVERSITEITSKLINIEKEN

Sinds 1 september is het voor praktici mogelijk geworden bij de afdeling Diagnostische Beeldvorming van de faculteit Diergeneeskunde rechtstreeks beeldvormende diagnostiek (röntgen-, echo-, CT- en MRI-onderzoek) aan te vragen. Dit vertelt 'clinic director' van de Universiteitskliniek Gezelschapsdieren Jan Willem Hesselink. "Begin dit jaar hebben we een nieuwe MRI geïnstalleerd met een magneetveld van 1,5 Tesla. De kwaliteit van de beeldvorming komt nu overeen met die van de MRI's in humane ziekenhuizen en is voor diergeneeskundige toepassing uniek. Verder wordt nog dit jaar onze CT-scanner vervangen door een 'state of the art' exemplaar: een 64-'slice' CT-unit. Door een zogenoemde 'sliding gantry' is het mogelijk om onder sedatie bij het staande paard CT-onderzoek te doen van de schedel."

Voor de faculteit Diergeneeskunde is het belangrijk te beschikken over goede apparatuur voor de diagnostische beeldvorming, stelt Jan Willem. "In het onderwijs is het belangrijk dat studenten en dierenartsen weten wat er op dit gebied allemaal mogelijk is. Daarnaast is het voor de klinieken nodig om op hoog niveau onderzoek en patiëntenzorg te blijven doen." De UKG wil als academisch dierziekenhuis zijn positie innemen in een netwerk van andere diergeneeskundige centra en praktijken, aldus Jan Willem. "In dat netwerk willen wij onze kennis en kunde aanwenden om eerstelijns praktijken te helpen hun kwaliteit van zorg te verbeteren. Daarbij hoort dat we onze diagnostische beeldvorming makkelijker toegankelijk maken voor dierenartsen."

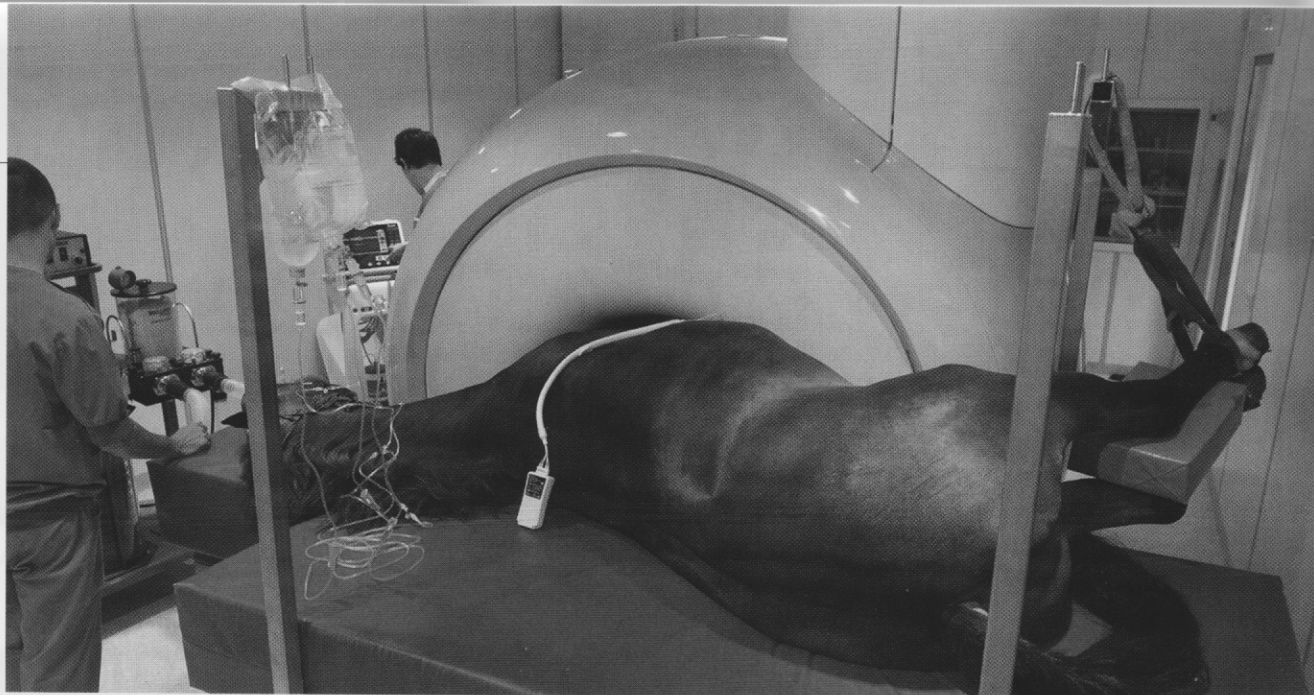
Tot deze zomer konden dierenartsen bij de UKG of UKP alleen een beeldvormend onderzoek laten doen door de cliënt door te verwijzen voor een

specialistisch consult. "Meerdere praktici bleken behoefte te hebben aan een makkelijkere toegang tot deze technieken. Daarom is het per 1 september mogelijk dat praktici patiënten rechtstreeks doorverwijzen om een röntgen- echografisch, CT- of MRI-onderzoek te laten maken, waarbij een specialist diagnostische beeldvorming de beelden interpreteert en terugkoppelt naar de practicus. Onze afdeling Diagnostische Beeldvorming is op grond van de eerste pilotresultaten heel enthousiast!" Bij deze nieuwe procedure blijft de practicus de hoofdbehandelaar van de patiënt en dus verantwoordelijk. Jan Willem: "Via een 'web-based applicatie' (www.formdesk.com/universiteitrecht/diagbeeldv) kan de dierenarts het gewenste onderzoek aanvragen en de indicatiestelling doorgeven. Op de afdeling Diagnostische Beeldvorming wordt het onderzoek uitgevoerd, en beoordeeld. Binnen 24 uur worden beelden en beoordeling doorgegeven aan de dierenarts." De nieuwe procedure heeft als voordeel voor de dierenarts dat hij of zij niet zelf in de apparatuur hoeft te investeren. En hij of zij krijgt de interpretatie van de beelden op specialistisch niveau erbij. "Er gelden echter wel eisen aan het voorbereiden van de patiënt", vult Jan Willem aan. "Zo is het belangrijk dat dierenartsen voordat ze patiënten insturen een goed pre-anesthetisch onderzoek doen." De protocollen zijn te vinden op de website van de afdeling Diagnostische Beeldvorming. "Als een dierenarts twijfelt of bij een bepaalde patiënt een CT- of MRI-onderzoek nodig is, kan hij of zij altijd contact opnemen met de afdeling Diagnostische Beeldvorming", besluit Jan Willem. "Van te voren over patiënten overleggen bespaart kosten, en vergemakkelijkt de logistiek en de communicatie over de patiënt."

juiste werking. Onderhoudskosten bedragen in de regel 10 procent van de aanschafwaarde. Om de CT-scanner te huisvesten, is vervolgens een pand nodig met een oppervlakte van 60 vierkante meter. Jeffrey: "Dat moet ook nog worden verbouwd om te voldoen aan de eisen van de stralingshygiëne. Verder zijn er de loonkosten. Om te voldoen aan de wet- en regelgeving moet een RI&E opgesteld worden. Ten slotte worden er kosten gemaakt voor de narcose, de contrastvloeistof en de opname van patiënten." Hier tegenover staan de inkomsten. "We hebben de bij ons bekende praktijken met een CT-scanner aangeschreven, maar er was er maar één die wilde reageren", vertelt Jeffrey. "We hadden dus geen harde getallen over hoeveel omzet een

CT-scanner genereert." Vervolgens stelde Jeffrey een enquête op, die werd verspreid onder deelnemers en aspirant deelnemers van de Sterkliniek. "We hadden een respons van 50 procent. De uitkomsten gebruikten we om de onderlijn voor de te verwachte aantallen scans te berekenen." Op het moment van het onderzoek lieten de Sterkliniekdeelnemers jaarlijks gezamenlijk veertig CT-scans per jaar maken. "Ze verwachten er 53 te maken indien het aanvragen ervan gemakkelijker kan, bijvoorbeeld via een gezamenlijke CT-scanner."

Om een verkoopprijs van CT-scans vast te stellen, is gekeken naar de prijsstelling van de UKG. Jeffrey: "Daar blijkt de gemiddelde CT-scan 485 euro te kosten." Voor deze methode koos Jeffrey omdat



Paard in de MRI op de faculteit Diergeneeskunde.

het investeringsproject met concurrerende prijzen toch economisch acceptabel moest zijn. "De beste manier om een verkoopprijs vast te stellen is het berekenen van de kostprijs. Dit kan eenvoudig met behulp van de enkelvoudige opslagmethode. Vervolgens kan de gewenste marge daarbij worden opgeteld voor de verkoopprijs."

Scenario's analyseren

Op basis van deze gegevens stelde Jeffrey tien investeringsprojecten op, die verschilden in het type CT-scanner, of de scanner nieuw was of tweedehands, of het pand werd gehuurd of gebouwd en of scans intern of extern werden beoordeeld. "Ze leidden allemaal tot continue negatieve bedrijfsresultaten en de investeringen zouden, onafhankelijk van de duur van het project, nooit terugverdiend kunnen worden." Het minst verliesgevend was de aanschaf van een tweedehands '4 slice' CT-scanner in een gebouwd pand met interne beoordeling van scans. Jeffrey onderwierp het minst verliesgevende investeringsproject aan een scenarioanalyse met een 'base'-, 'best'- en 'worst case'-scenario. "Geen daarvan leidde tot een gelijke waarde of waardeontwikkeling voor de onderneming. Zelfs met een goedkope tweedehands scanner zou de investering volgens mijn berekeningen dus niet uitkunnen."

Managementmogelijkheden

Vanuit managementperspectief zou een organisatie het verlies dat ze leidt op de investering, wel degelijk kunnen accepteren. "Een CT-scanner zou kunnen bijdragen aan het imago van de praktijk," somt Jeffrey op, "aan het uitstralen van kwaliteit, en aan het bereiken van de hogere segmenten. Dat zijn allemaal goede argumenten, net als het belang van gelijke uitvoering en beoordeling van de scans over de hele organisatie." De organisatie zou er ook op kunnen inzetten dat

er meer CT-scans worden uitgevoerd. Jeffrey ontdekte dat er vaak wordt gekozen voor een röntgenfoto in situaties waarbij een CT-scan ook een goede optie zou zijn. "Behandelaars laten een CT-scan vaak achterwege omdat cliënten het te duur vinden. Maar je kunt de klant de voordelen van een CT-scan helpen inzien." Een andere benadering die de investering mogelijk zou kunnen maken, is het verminderen van de kosten. "Daarvoor bestaat ruimte bij de huisvesting en personeelskosten als de organisatie de CT-scanner bij een deelnemer van Sterkliniek Dierenartsen op een centrale locatie onderbrengt." Ten slotte is de constructie mogelijk waarbij de Sterkliniekdeelnemers voor CT-scans hun cliënten doorsturen naar een vaste derde partij.

Eerst berekenen

Ook al gaat het in financieel opzicht niet slecht met de dierenartsen in Nederland, toch pleit Jeffrey ervoor bij investeringen financieel te onderbouwen wat mogelijk is en beslissingen mede daarop te baseren. "Nu is het alsof je een lekke band hebt, maar toch nog door kunt rijden. Je zou echter een stuk beter rijden als je geen lek had. Dierenartsen weten nu zelfs vaak niet waar de lekken zitten." Het financieel rendement van een dierenartsenpraktijk moet veel kritischer beoordeeld worden om op langere termijn een renderende bedrijfsvoering te hebben. Dit onderzoek is bijvoorbeeld vrijwel naadloos toe te passen op elke veterinaire investering van formaat. "Bring in kaart wat de verwachte kosten zijn van een nieuw apparaat, en wat de opbrengsten zouden kunnen zijn, en zet die tegenover elkaar voor drie tot vijf jaar bij kleine investeringen, en voor tien tot twintig jaar bij grote investeringen. Kun je dan met reële getallen een positief resultaat genereren?" Berekeningen voor verdere financiële analyses zitten volgens Jeffrey als standaardfuncties in Excel. "Zo eenvoudig is het." ●