

Hulpmiddel voor het opstellen van KPI's voor transformatieplannen

Zorg en Zekerheid stelt een hulpmiddel op voor het opstellen van KPI's voor transformatieplannen

- Om indienende partijen bij het uitwerken van transformatieplannen te helpen met het opstellen van KPI's heeft Zorg en Zekerheid een hulpdocument opgesteld. Hierin
 - ✓ Toelichting van de verschillende typen KPI's in transformatieplannen
 - ✓ Een voorbeeld hoe een theoretisch transformatieplan schematisch weergegeven kan worden
 - ✓ Een voorbeeld van een theoretisch KPI overzicht
 - ✓ Aandachtspunten bij het opstellen van KPI's

Bijlage: Voorbeeld resultaat KPI's

- De inhoud van dit document dient als hulpmiddel, en is geen officieel document; er kunnen geen rechten aan ontleend worden. Indiening en inhoud van het transformatieplan is altijd in afstemming met uw betrokken inkoper. De beoordeling vindt plaats door de 1e en 2e zorgverzekeraar samen.

Meer informatie kunt u ook online vinden

- Meer informatie kunt u vinden op onze website: [Transformatie in de regio \(zorgenzekerheid.nl\)](https://zorgenzekerheid.nl)
- Ook is er veel informatie te vinden op: [Transformatieplannen \(dejuistezorgopdejuisteplek.nl\)](https://dejuistezorgopdejuisteplek.nl)

In het begin van de transformatie worden meer inspanning KPI's verwacht en naarmate de uitvoering op gang is meer resultaat KPI's

- Voor de gehele periode waarvoor middelen aangevraagd worden, worden KPI's afgesproken die gekoppeld worden aan het uitbetalen van transformatiemiddelen.
- In het begin van de transformatie verwachten wij meer inspanning KPI's (deels om investeringskosten terug te verdienen) en aan het eind meer resultaat KPI's (uiteindelijk moet er een transformatie plaatsvinden).

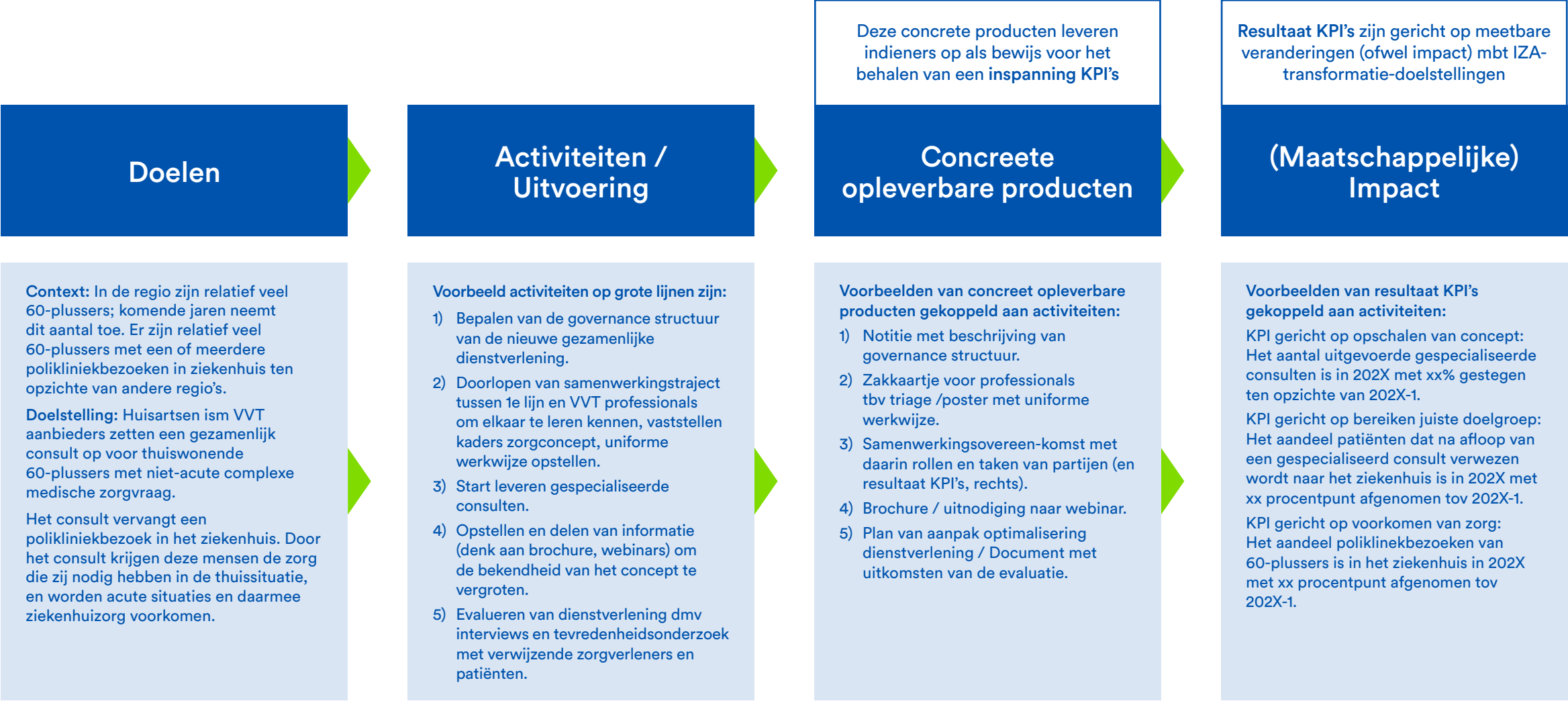
Resultaat KPI's zijn meetbare veranderingen die direct en aantoonbaar bijdragen aan de beoogde IZA-transformatiedoelstellingen* Als u bijvoorbeeld voor 4 grote patiëntgroepen de zorgpaden geherdefinieerd heeft, kan een resultaats KPI zijn dat xx% meer patiënten dit zorgpad gebruiken t.o.v. een referentieperiode. Deze KPI's zullen aan het einde van het transformatieplan meer voorkomen. *In bijlage 1 staan voorbeelden van resultaat KPI's per doelstelling.*

Inspanning KPI's zijn KPI's die door een normale inspanning van indieners behaald worden en zijn gekoppeld aan een op te leveren product ofwel deliverable. Als bijv. hybridisering van zorgpaden een middel is om transformatiedoelen rondom toegankelijkheid en betaalbaarheid te behalen, dan kunnen deze uitgewerkte zorgpaden transformatieafspraken zijn waarop we de middelen uitbetalen.

Deliverables 1) worden publiekelijk beschikbaar gesteld, zodat ze bruikbaar zijn voor andere aanbieders, voor evt. reguliere inkoopplannen en voor de periode na de transformatiemiddelen, 2) hebben draagvlak bij betrokken specialisten, bijv. d.m.v. een handtekening van alle hoofden onder het plan, 3) zijn voldoende impactvol: wordt het zorgpad zodanig omgebogen dat we ook effect mogen verwachten op zorgkosten en/of toegankelijkheid.

* 1. Het zorggebruik in de Zvw, 2. Regionale en/of landelijke herverdelingvraagstukken (profielkeuzes), 3. De inzet van personeel, 4. De omvang van zorgvastgoed (in relatie tot de omvang van de zorgaanbieder.

Bij het opstellen van KPI's helpt het om de verschillende onderdelen van het transformatieplan schematisch weer te geven



Vervolgens worden de belangrijkste elementen uit de schematische weergave SMART geformuleerd en gekoppeld aan uitbetaling van transformatiemiddelen

Nr	KPI (smart omschrijving)	Deliverable	Geplande opleveringsdatum	Type KPI	Gekoppeld aan uitbetaling (ja/nee) incl. totaal bedrag	Verdeling bedrag per deelnemer
1	Uiterlijk 31 juni 2024 hebben partijen de governance structuur vastgesteld in een notitie die ondertekend is door alle partijen.	Notitie met beschrijving van governance structuur.	31-6-2024	Inspanning	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
2	Uiterlijk 31 juni 2024 hebben partijen taken, rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd in overeenkomst.	Samenwerkings-overeenkomst	31-6-2024	Inspanning	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
3	Uiterlijk 31 juni 2024 hebben partijen een uniforme werkwijze vastgesteld.	Poster met uniforme werkwijze.	31-6-2024	Inspanning	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
4	In de periode 1 juli 2024 - 31 december 2024 zijn 100 consulten uitgevoerd.	PDF/excel met cijfermatig inzicht.	31-12-2024	Resultaat	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
5	Uiterlijk 31 december 2024 zijn vragenlijsten voor interviews en tevredenheidsonderzoek gereed.	Vragenlijst	31-12-2024	Inspanning	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
6	Uiterlijk 31 december 2025 hebben partijen informatiestukken om de bekendheid van consult te vergoten.	Brochure	31-12-2024	Inspanning	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
7	In de periode 1 januari 2025 - 31 december 2025 zijn 500 consulten uitgevoerd.	PDF/excel met cijfermatig inzicht.	31-12-2025	Resultaat	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
8	Het aandeel patiënten dat na afloop van een consult direct naar het ziekenhuis verwezen wordt is in 2025 met 10 procentpunt afgenomen tov de periode 1 juli 2024 - 31 december 2024.	PDF/excel met cijfermatig inzicht.	31-12-2025	Resultaat	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
9	Uiterlijk 31 december 2025 is een evaluatie van het consult onder verwijzers en patiënten uitgevoerd op basis waarvan een plan van aanpak voor optimalisering dienstverlening is opgesteld.	Plan van aanpak incl. uitkomsten evaluatieonderzoek.	31-12-2025	Inspanning	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
10	In de periode 1 januari 2026 - 31 december 2026 zijn 1500 consulten uitgevoerd.	PDF/excel met cijfermatig inzicht.	31-12-2026	Resultaat	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
11	Het aandeel patiënten dat na afloop van een consult direct naar het ziekenhuis verwezen wordt is in 2026 met 30 procentpunt afgenomen tov de periode 1 juli 2024 - 31 december 2024.	PDF/excel met cijfermatig inzicht.	31-12-2026	Resultaat	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx
12	Het aandeel polikliniekbezoeken (zorgactiviteitscodes x,y,z..) van 60-plussers van het totaal aantal polikliniekbezoeken is in ziekenhuis XXX gelijk gebleven of afgenomen in 2026 tov peiljaar 2023.	PDF/excel met cijfermatig inzicht.	31-12-2026	Resultaat	Ja, € xxx	Indiener 1: € xxx Indiener 2: € xxx Indiener 3: € xxx

Controleer of het volgende van toepassing is op de KPI's

- ✓ KPI's bestaan zowel uit resultaat als inspanning KPI's, waarbij we meer resultaat KPI's richting het einde van de periode verwachten.
- ✓ KPI's zijn SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden):
 - ✓ KPI's zijn volledig zelfstandig leesbaar, onder andere: schrijf niet met steekwoorden maar hele zinnen, en definieer termen waar onduidelijkheid over kan zijn zoals welke doelgroep precies bedoeld wordt met 'kwetsbare ouderen'.
 - ✓ Bij meetbare veranderingen: beschrijf de mate van afname/toename en tov welk peilmoment dit is.
 - ✓ KPI's moeten realistisch en haalbaar zijn, de uitbetaling van transformatiemiddelen is gekoppeld aan het behalen van een KPI.
 - ✓ KPI's zijn een goede weergave van de fase waarin het transformatieplan is en waarvoor middelen worden uitbetaald.
 - ✓ Maak helder wanneer een KPI wordt behaald.
 - ✓ Zorg dat helder is wat de indiener aanlevert als bewijslast om aan te tonen dat de KPI behaald is ('deliverable').
- ✓ Het aantal KPI's is in verhouding tot de grootte van het plan. Daarvoor kunt u de volgende vuistregels hanteren:
 - Frequentie: bij een doorlooptijd < 2 jaar, KPI's per kwartaal; bij een doorlooptijd > 2 jaar, KPI's per half jaar.
 - Aantal per uitbetalingsmoment: omdat aanbieders bewijslast moeten indienen voor het behalen van een KPI en verzekeraars deze moeten controleren, raden wij aan om maximaal 3-4 KPI's per uitbetalingsmoment af te spreken om de administratieve lasten voor alle partijen behapbaar te houden.
- ✓ Wanneer een plan verschillende segmenten raakt, graag verdeelsleutel van de uitgaven van de transformatiemiddelen aangeven zodat de inzet van de IZA middelen op segment gemonitord kan worden (o.a. voor het Bestuurlijk Overleg IZA).

Bijlage I | Voorbeeld resultaat KPI's met betrekking tot de vier IZA-transformatiedoelstellingen

	Voorbeeld resultaat KPI's
Het zorggebruik in de Zvw	• In 202X is de geleverde volume bij zorgverzekeraars met xx%/€xx afgenomen t.o.v. 202X-1. Bron: prognosecijfers aanbieder. • In 202X leidt het transmurale zorgpad tot % minder heropnames t.o.v. 202X-1. • In 202X is het aantal verpleegdagen met xx%/xx (absoluut) afgenomen t.o.v. 202X-1. • In 202X maken xx unieke patiënten gebruik van concept X (dit is een % stijging van xx% tov 202X-1).
Regionale en/of landelijke herverdelingvraagstukken (profielkeuzes).	• Het aandeel [specialisatie-zorg] t.o.v. de totale omzet neemt in 202X met xx procentpunt toe t.o.v.202X-1. • Bij dit onderwerp zal vaak sprake zijn van een samenwerking van verschillende partijen, waarbij het van belang is dat de beweging bij beide partijen goed in gang is gezet. Dan kan 1 hoofd KPI bestaan uit meerdere sub KPI's per aanbieder, die allemaal behaald moeten zijn om transformatiemiddelen uit te keren. Voorbeelden zijn: • KPI 1: 1a en 1b zijn beide behaald. 1a) Het % zorggebruik bij aanbieder a of doelgroep b is in 202X met xx%/€xx afgenomen t.o.v. 202X-1. 1b) Het % zorggebruik bij aanbieder a of doelgroep b is in 202X met xx%/€xx toegenomen t.o.v. 202X-1. • KPI 2: 2a en 2b zijn beide behaald. 2a) Het % SEH gebruik is in 2024 met 10% afgenomen t.o.v. 2023. 2b) In 202X maken 200 unieke patiënten gebruik van concept X (dit is een % stijging van xx% tov 202X-1).
De inzet van personeel	• Het aantal unieke patiënten t.o.v. het totaal aantal FTE is in 202X met xx% toegenomen t.o.v. 202X-1 met een gelijkblijvende doelmatigheid • Het aantal uren geleverde zorg per patiënt is in 202X met xx% afgenomen t.o.v. 202X-1.
De omvang van zorgvastgoed (in relatie tot de omvang van de zorgaanbieder).	Vaste kosten van het zorgvastgoed zijn in 202X met xx%/€xx afgenomen t.o.v. 202X-1.