**Hoe kan je doelen concreet en meetbaar maken ?**

Doelen vormen de basis onder plannen. Ze zijn het fundament; geen goed geformuleerd doel is geen goed plan. Doelen worden gebruikt om de richting en het resultaat van tevoren vast te leggen. Doelen stellen is echter lastig. Men is geneigd zich te richten op activiteiten en niet op doelen. Ook het concreet en meetbaar maken van doelen is lastig. Dit artikel geeft kort en bondig, en met voorbeelden toegelicht, hoe SMART doelen te maken zijn.

**Definitie**

Wat is een doel? Een gewenste en duidelijke omschreven situatie die op een vooraf vastgesteld tijdstip bereikt moet zijn

Wat is een activiteit? Concrete acties die nodig zijn om het doel te behalen.

Wat is resultaat? Concrete gevolgen van de acties die voortkomen uit de doelstelling

**SMART**

De meest gebruikte manier om goede doelen te maken is de SMART methode. SMART staat voor:

**S = Specifiek**

**M = Meetbaar**

**A = Acceptabel**

**R = Realistisch**

**T = Tijdgebonden**

**Specifiek**

Om een doel specifiek te maken stellen we de W-vragen

 Wat willen we bereiken?

 Wie is er bij betrokken?

 Waar gaat het gebeuren?

 Wanneer gebeurt het?

 Waarom willen we het bereiken?

**Voorbeelden**

 Op 1 augustus 2009 (wanneer) heb ik (wie) de examenopdracht van de leergang Middenkader (wat) met een voldoende (wat) afgerond conform de criteria in het examenreglement (waarom).

 De receptionistes (wie) hebben zich ten doel gesteld dat de kwaliteit van de dienstverlening (wat) op 1 januari 2010 (wanneer) met 20% is toegenomen (wat) ten opzichte van 1 januari 2009 (wanneer) gemeten via het klanttevredenheidsonderzoek.

 Met ingang van 1 september 2008 (wanneer) worden alle patiënten (wie) die naar de polikliniek fysiotherapie zijn verwezen (waar) met de diagnose coxartrose (wat) behandeld volgens het protocol manuele therapie bij coxartrose (wat).

 De agressie meldingen (wat) van de 8 bewoners van Aafje 2 (wie), zijn op 1-10-2008 (wanneer) met 10% afgenomen (wat) ten opzichte van 1-01-2008 (wanneer).

 De productie van halfgeleiders (wat) in onze fabriek in China (waar) is op 1 januari 2010 (wanneer) met 30% toegenomen (wat) ten opzichte van 1 januari 2010 (wanneer). Tegelijkertijd zijn de kosten (wat )met 10% afgenomen.

**Meetbaar**

De meetbaarheid wordt meestal aangegeven in getallen. Meetbaarheid kan ook zichtbaar gemaakt worden door het doel te vergelijken met bestaande procedures, kwaliteitseisen, normen, handleidingen of systemen.

**Voorbeelden**

 Op 1 augustus 2009 heb ik de examenopdracht van de leergang Middenkader met een voldoende (norm) afgerond conform de criteria in het examenreglement (kwaliteitseis).

 De receptionistes hebben zich ten doel gesteld dat de kwaliteit van de dienstverlening op 1 januari 2010 met 20% is toegenomen (getal) ten opzichte van 1 januari 2009 gemeten via het klanttevredenheidsonderzoek (systeem).

 Met ingang van 1 september 2008 worden alle patiënten (norm) die naar de polikliniek fysiotherapie zijn verwezen met de diagnose coxartrose (norm) behandeld volgens het protocol manuele therapie bij coxartrose (kwaliteitseis).

 De agressie meldingen (systeem) van de 8 bewoners (getal) van Aafje 2, zijn op 1-10-2008 met 10% afgenomen (getal) ten opzichte van 1-01-2008.

 De productie van halfgeleiders in onze fabriek in China is op 1 januari 2010 met 30% toegenomen (getal) ten opzichte van 1 januari 2010. Tegelijkertijd zijn de kosten met 10% afgenomen (getal).

**Acceptabel**

De A staat ook wel voor Aanwijsbaar of Actiegericht. Vragen zijn daarbij?

 Is het voor jezelf haalbaar?

 Is er voldoende draagvlak om het doel te behalen?

 Is het actiegericht en leidend tot resultaat? LET OP: het gaat niet om de acties zelf maar om het resultaat!

Voorbeelden

 Op 1 augustus 2009 heb ik de examenopdracht van de leergang Middenkader met een voldoende (resultaat) afgerond conform de criteria in het examenreglement (resultaat).

 De receptionistes hebben zich ten doel gesteld (draagvlak) dat de kwaliteit van de dienstverlening op 1 januari 2010 met 20% is toegenomen (resultaat) ten opzichte van 1 januari 2009 gemeten via het klanttevredenheidsonderzoek.

 Met ingang van 1 september 2008 worden alle patiënten (haalbaar) die naar de polikliniek fysiotherapie zijn verwezen met de diagnose coxartrose behandeld volgens het protocol manuele therapie bij coxartrose (resultaat).

 De agressie meldingen van de 8 bewoners van Aafje 2, zijn op 1-10-2008 met 10% afgenomen (resultaat) ten opzichte van 1-01-2008.

 De productie van halfgeleiders in onze fabriek in China is op 1 januari 2010 met 30% toegenomen (resultaat) ten opzichte van 1 januari 2010. Tegelijkertijd zijn de kosten met 10% afgenomen (resultaat).

**Realistisch**

Is het doel haalbaar, geeft het voldoende uitdaging. Een doel moet niet te makkelijk zijn maar ook niet te moeilijk. Vragen zijn:

 Is het doel haalbaar voor mij en/of anderen?

 Zijn de inspanningen niet te hoog of te laag?

 Staan de inspanningen in relatie met het resultaat?

Voorbeelden

 Op 1 augustus 2009 heb ik de examenopdracht van de leergang Middenkader met een voldoende (haalbaar) afgerond conform de criteria in het examenreglement.

 De receptionistes hebben zich ten doel gesteld dat de kwaliteit van de dienstverlening op 1 januari 2010 met 20% is toegenomen (haalbaar) ten opzichte van 1 januari 2009 gemeten via het klanttevredenheidsonderzoek (relatie).

 Met ingang van 1 september 2008 worden alle patiënten (haalbaar) die naar de polikliniek fysiotherapie zijn verwezen (relatie) met de diagnose coxartrose behandeld volgens het protocol manuele therapie bij coxartrose (haalbaar).

 De agressie meldingen van de 8 bewoners van Aafje 2, zijn op 1-10-2008 met 10% afgenomen (haalbaar) ten opzichte van 1-01-2008.

 De productie van halfgeleiders in onze fabriek in China is op 1 januari 2010 met 30% toegenomen (haalbaar) ten opzichte van 1 januari 2010. Tegelijkertijd zijn de kosten met 10% afgenomen (haalbaar).

**Tijd**

Een goed doel een minimaal één datum hebben. Vaak worden meerdere data genoemd zoals start- eind- en tussendata.

Voorbeelden

 Op 1 augustus 2009 (datum) heb ik de examenopdracht van de leergang Middenkader met een voldoende afgerond conform de criteria in het examenreglement.

 De receptionistes hebben zich ten doel gesteld dat de kwaliteit van de dienstverlening op 1 januari 2010 (datum) met 20% is toegenomen ten opzichte van 1 januari 2009 (datum) gemeten via het klanttevredenheidsonderzoek.

 Met ingang van 1 september 2008 (datum) worden alle patiënten die naar de polikliniek fysiotherapie zijn verwezen met de diagnose coxartrose behandeld volgens het protocol manuele therapie bij coxartrose.

 De agressie meldingen van de 8 bewoners van Aafje 2, zijn op 1-10-2008 (datum) met 10% afgenomen ten opzichte van 1-01-2008 (datum).

 De productie van halfgeleiders in onze fabriek in China is op 1 januari 2010 (datum) met 30% toegenomen ten opzichte van 1 januari 2010 (datum). Tegelijkertijd zijn de kosten met 10% afgenomen.

Doelen, acties en resultaten

Doelen leiden tot acties die weer tot resultaat leiden. Doelen kunnen opgesplitst worden in subdoelen. Dit is ook van toepassing op acties en resultaten. We werken één van de hierboven genoemde doelen verder uit.

**Doel**

De receptionistes hebben zich ten doel gesteld dat de kwaliteit van de dienstverlening op 1 januari 2010 met 20% is toegenomen ten opzichte van 1 januari 2009 gemeten via het klanttevredenheidsonderzoek.

Doelen (kunnen) leiden tot subdoelen

 Op 1 januari 2009 is een gevalideerd klanttevredenheidsonderzoek gereed wat op de website is in te vullen;

 Op 1 september 2008 is de onderzoeksvraag gevalideerd omschreven;

 Op 1 november 2008 is aan een onderzoeksbureau opdracht verstrekt een klanttevredenheidsonderzoek te ontwikkelen gericht op de onderzoeksvraag;

 Op 1 januari 2009 is het ontwikkelde klanttevredenheidsonderzoek opgenomen in de website;

 Vanaf 1 januari 2009 worden alle klanten verzocht het klanttevredenheidsonderzoek in te vullen;

 Vanaf 1 maart 2009 worden de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek maandelijks gepresenteerd aan de receptionistes;

 Op 1 maart 2009 is een verbeterteam gereed wat 2 verbeteracties per maand ontwikkelt en implementeert;

 Vanaf 1 april 2009 worden de verbeteracties geïmplementeerd in de dagelijkse werkwijze.

**(Sub)doelen leiden tot acties**

 Op 1 juni 2008 start de ‘projectgroep Onderzoeksvragen’;

 Op 1 oktober 2008 zijn door de afdeling Kwaliteit minimaal drie offertes van onderzoeksbureaus opgevraagd;

 Op 1 december 2008 heeft de afdeling ICT de opdracht gekregen het klanttevredenheidsonderzoek op de website te zetten;

 Op 15 december 2008 wordt door het secretariaat een brief aangeleverd waarmee klanten uitgenodigd worden om aan het onderzoek deel te nemen;

 Op 1 februari 2009 is door de afdeling Kwaliteit een format voor een rapportage aangeleverd;

 Op 1 februari worden twee receptionisten en een leidinggevende aangewezen om een verbeterteam op te starten;

 Vanaf 1 april worden de verbeteracties maandelijks in het werkoverleg van de receptionistes vastgesteld en de resultaten gerapporteerd.

**Acties leiden tot resultaten**

 Op 1 september 2008 is een lijst met minimaal 15 onderzoeksvragen gereed;

 Op 15 oktober 2008 zijn de offertes van de onderzoeksbureaus beoordeeld en is een keuze gemaakt welk bureau de opdracht krijgt;

 Op 1 januari 2009 is het klanttevredenheidsonderzoek operationeel en is getest;

 Op 1 januari is een besluit genomen over inhoud en vormgeving van de uitnodiging;

 Op 15 februari 2009 is een besluit genomen over inhoud en vormgeving van het rapportageformat;

 Op 1 maart 2009 is een verbeterteam operationeel;

 Vanaf 1 april 2009 is in het verslag van het werkoverleg te lezen welke nieuwe verbeteracties zijn ingezet en wat het resultaat is van de lopende verbeteracties.

De hierboven beschreven methode is gedetailleerd uitgewerkt en dient als voorbeeld in een leersituatie. Let er op dat het stellen van smartdoelen geen doel op zich gaat worden. Het gevaar daarvan is dat dit het creatieve proces van plannen maken gaat verlammen.