

## SMART formuleren

Na een grondige analyse van de huidige situatie (middels de SWOT-analyse) weet u als verbetersteam waaraan gewerkt kan worden. De *waarom verbeteren?* vraag is dan beantwoord. Op basis van de sterke en zwakke punten stelt het verbetersteam vervolgens het gewenste resultaat, oftewel het *doel* vast. Hieraan gaat het team gedurende een afgebakende periode werken.

Doelstellingen zijn heel duidelijke uitspraken over welke output (resultaten) u wilt bereiken. Effectieve doelstellingen zijn SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdgebonden) geformuleerd. Probeer uw doelstellingen zo SMART mogelijk te formuleren. Doelen worden vaak beschreven als 'iets dat uitgevoerd moet worden'. Bijvoorbeeld 'het ontwikkelen van een format voor het behandelplan'. Deze beschrijving is niet resultaatgericht. Het is meer een middel om het doel '... % van de cliënten heeft op januari 2010 een behandelplan volgens een vastgesteld format' te bereiken. Het is belangrijk goed onderscheid te maken tussen SMART doelen en uit te voeren acties/middelen om die doelen te realiseren. Het beschrijven van acties is een volgende stap in het verbeterproces en kunnen vastgelegd worden in het verbeter- en meetplan.

Figuur 1 Toelichting SMART

SMART	Toelichting
<b>Specifiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuleer doelstellingen in termen van specifieke resultaten die u wilt behalen, niet in activiteiten die nodig zijn om dit te bereiken (dat wil zeggen output in plaats van input).</li> <li>- Het doel is niet vaag maar helder en concreet, de doelgroep en/of het onderwerp worden scherp omschreven. Voorbeeld: 'we gaan de kwaliteit van zorg verbeteren' is vaag. Specifiek is: 'het verbetersteam gaat er voor zorgen dat 80% van de cliënten een actueel behandelplan heeft.'</li> </ul>
<b>Meetbaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bepaal welke criteria u gaat gebruiken om succes te beoordelen. Maak uw doelstellingen zo meetbaar en specifiek mogelijk.</li> <li>- Gebruik zowel klantgerelateerde als interne criteria.</li> <li>- Het doel moet in maat en getal uit te drukken zijn, bijvoorbeeld tijd/hoeveelheid/kwaliteit/kosten.</li> </ul>
<b>Aanvaardbaar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geef individuen of teams de kans om de doelstellingen te bespreken en zo te accepteren in plaats van ze op te leggen.</li> <li>- Of de A van Appellerend: het doel is ambitieus. Het team is enthousiast en gaat voor een forse maar haalbare verbetering, niet voor een beetje beter.</li> </ul>
<b>Realistisch (=haalbaar)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschrijf doelstellingen niet te makkelijk (zodat talenten niet benut worden), maar ook niet te moeilijk (zodat een individu of team opbrandt). Zorg dat de doelstelling realistisch is met het oog op de beschikbare middelen en de eisen van andere prioriteiten.</li> <li>- Houd rekening met voorgaande prestaties bij het beoordelen van de haalbaarheid.</li> </ul>
<b>Tijdgebonden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spreek een duidelijke begin- en eindtijd af. Bepaal niet alleen een datum waarop de doelstelling bereikt moet zijn maar benoem ook tussentijdse mijlpalen en evaluatiepunten (als de totale tijdsduur van het project lang is).</li> <li>- Kies een gepast tijdsduur op basis van het niveau en de complexiteit van het team en de taak.</li> </ul>

U kunt zelf controleren of het gestelde doel SMART geformuleerd is met behulp van onderstaand vragenschema.

Figuur 2 Vragenschema

