

## Ervaringsoverzicht drs Teja Michels mmo

### Vanaf 2000 tot heden : zelfstandig ondernemer MICHELS Organisatie Ontwikkeling (MOO)

#### **Gemeenten: sociale- en zorgdomein (Wmo, Jeugdwet en Participatiewet)**

- Sturing geven aan proces om samen met maatschappelijke partners een 'gekantelde' Wmo-praktijk te ontwikkelen binnen een kleine gemeente (2011-2012); e.e.a. uitgewerkt naar uitvoeringspraktijk, beleidspraktijk en communicatiestrategie naar burgers. Tevens lokale sociale kaart opgezet en i.h.k.v. de communicatie eenmalig magazine (voor inwoners) over sociale betrokkenheid gemaakt.
- Ontwikkelen strategisch Wmo-beleid en Jeugdbeleid bij een middelgrote gemeente (2008); tevens omvormen van het - uitsluitend door maatschappelijke organisaties gestuurde - zorg en welzijnsloket naar een Wmo-loket.
- Opstellen van de college-adviezen over respectievelijk het ontwerp en het invoeringsplan voor een nieuw Dienstverleningsconcept voor een G4 gemeenten (2005-2006).
- Ontwikkelen van een strategische beleidsnota op het gebied van het gemeentelijke zorgbeleid, samen met de beleidsmedewerkers voor gemeente G32 (2001).
- Coaching van een aantal beleidsmedewerkers van een provincie bij de invulling van hun rol inzake het ontwikkelen van regionale zorgvisies (2000).

#### **Gemeenten: organisatieontwikkeling en tijdelijk management**

- Projectleiding Wabo bij een gemeente (30.000 inwoners), waaronder het ontwikkelen van een voorstel om de toezicht- en handhavingstaken elders te laten uitvoeren en daartoe de hoofdlijnen van werk- en sturingsprocessen te ontwikkelen en af te stemmen (2007).
- Interimmanagement bij de afdeling Dienstverlening van een kleine gemeente (30.000 inwoners) nadat een stagnatie in de ontwikkeling van de afdeling was opgetreden. Taken: verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, het verfijnen van de 'nieuwe' processen en het versterken van de competenties van medewerkers op gebied van samenwerken en klantgericht werken o.a. door het organiseren van trainingen (2006/2007).

■ Diverse andere opdrachten in het kader van de organisatieontwikkeling in dezelfde gemeente in dezelfde periode (30.000 inwoners / 2006 en 2007):

- Ontwikkelen en inbedden eerste concepten voor wijkgericht werken binnen de diverse afdelingen (vervolg in 2008);
- Inbedden van toezicht- en handhavingstaken binnen diverse afdelingen;
- Operationaliseren van het (theoretisch) ontwikkelde dienstverleningsconcept, o.a. vertaling naar inrichting en werkwijze Publieksbalie, Zorgloket (Wmo) en Bedrijvenloket.

■ Interimmanagement bij de strategische beleidsafdeling van dezelfde gemeente en vanuit die rol inhoud gegeven aan de organisatieontwikkeling, onder andere door het verbeteren van beleidsprocessen en het versterken van de competenties van de beleidsmedewerkers (2005/2006).

■ Interimmanagement afdeling P&O van een kleine gemeente (30.000 inwoners) gedurende een transitieproces (2004/2005):

- advisering over de omslag van een functioneel naar een procesgerichte organisatie; zowel met betrekking tot de structuurverandering als tot de wijze waarop het proces van organisatieontwikkeling vorm moest krijgen;
- verantwoordelijk voor de vertaling naar veranderingen op gebied van P&O, zoals functiebeschrijvingen en functiegebouw, competentieprofielen, functionerings- en beoordelingssystematiek; de integrale voorbereiding en uitvoering van het personele plaatsingsproces.

■ Organisatieadvies over omvorming van een sectormodel naar een directiemodel voor een kleine gemeente (2003).

■ Interimmanagement P&O met veranderopdracht - samenbrengen zes sectorale P&O-afdelingen - bij een G32 gemeente (2001/2002).

### **Zorgsector: transitie AWBZ naar Wmo, Wlz en Zkv**

■ Project leiden m.b.t. vorm en inhoud geven aan een Wmo-bestendige 'ontmoetingsfunctie' in gemeente (60.000 inwoners), in opdracht van de lokale zorg- en welzijnsaanbieders (2013/2014).

■ Inhoudelijke bijdragen leveren aan onderzoeksvoorstel voor ZonMw over mogelijkheden voor dementerenden om langer thuis te wonen, in opdracht van twee ouderenzorgorganisaties (2013).

- Adviseren lokale ouderenzorgaanbieder over invulling koers n.a.v. decentralisatie en intramurale maatregelen AWBZ. (2013/2014).
- Advisering voor vijf gezamenlijke zorgaanbieders binnen een gemeente met betrekking tot de toekomstvisie op 'maatschappelijke ondersteuning' in het kader van de decentralisatie AWBZ, inclusief betrekken overige lokale aanbieders, opstellen van een visie-document en uitwerken van een vervolgstراتيجية (2013).
- Adviseren grote zorgaanbieder in Zuid Holland, vanuit het Wmo-perspectief, teneinde strategische koers te bepalen en te operationaliseren naar aanleiding van transitie en transformatie van de langdurige zorg (2012-2013).
- Ontwikkelen strategisch beleidsjaarplan voor instelling voor mensen met een verstandelijke beperking, o.a. vanwege transitie langdurige zorg / Wmo (in 2011 en in 2012).
- Herijken koers kenniscentrum voor participatie en emancipatie in Rotterdam (2010).

### Zorgsector: diverse organisatievraagstukken

- Opstellen en actualiseren beleidsplannen voor kleine kinderopvangvoorziening (2010, 2012, 2013).
- Opstellen contouren strategisch HR-plan bij een GGZ instelling (2011).
- Adviseren over de vorming van een team voor thuisbegeleiding voor cliënten met een psychiatrische achtergrond en vervolgens de begeleiding van de verantwoordelijk zorgmanager in opdracht van een zorginstelling in de Randstad (2007, 2008).
- Adviseren van de directie van een GGZ instelling voor verslavingszorg in de Randstad, gericht op het versterken van de managementkwaliteiten van het middenkader (2007).
- Begeleiden van een professionaliseringstraject binnen een afdeling I&A van een groot ziekenhuis (2002/2003).
- Opstellen van een aanpak voor de procesverbetering van het facilitair bedrijf van een groot ziekenhuis, gekoppeld aan enkele informatiserings-vraagstukken (2001).
- Begeleiden van het bestuur en de directie van een instelling voor ouderenzorg bij het maken van keuzes inzake 'besturen op afstand' (2001).

## Werk en Inkomen

- Adviseren (incidenteel) aan interim manager van een organisatie voor werkvoorziening m.b.t. enkele management vraagstukken (2003).
- Opzetten en opstarten van een samenwerkingsverband tussen (deel)gemeentelijke zorginstellingen en sociale dienst, inclusief het stroomlijnen en afstemmen van werkprocessen, t.b.v. zorgverlening aan bijstandsgerechtigde werkzoekenden (2001).
- Verandermanagement bij de landelijke belangenvereniging voor directeuren van sociale diensten in de omvorming van een hybride organisatie naar een organisatie voor uitsluitend belangenbehartiging (2001).
- Adviseren over de omvorming van een gesubsidieerde organisatie op het gebied van arbeidstoeleiding naar een zakelijke bedrijfsopzet (2000).

## Kunst en Cultuur

- Opstellen van een ondernemingsplan voor de verzelfstandiging van een Centrum voor Beeldende Kunst, inclusief het opstellen van een transformatieplan en voorts het op afstand begeleiden van de gewenste transformatie (2006).
- Interimmanagement bij de landelijke koepel voor kunstuitleeninstellingen (2004) in een periode dat het ministerie van OC en W besloot om kunstuitleen niet langer te subsidiëren.
- Onderzoeken en adviseren op gebied van de herijking van de koers voor een organisatie die 400 kunstateliers in eigendom heeft, uitgeeft en beheert (2002/2003).
- Uitvoeren van diverse trainingen en werkconferenties voor teams, middle management en hoger management van dezelfde bibliotheek, mede naar aanleiding van de uitkomsten van de onderzoeken (2001, 2002, 2003, 2004 en 2005).
- Verandermanagement bij de afdeling kunstuitleen binnen een Centrum voor Beeldende Kunst; o.a. dagelijks leidinggeven, ontwikkelen en invoeren van een nieuwe tarievenstructuur, meedenken over een nieuw aankoopbeleid, integreren van enkele kleine afdelingen en tenslotte het mee-ontwikkelen en invoeren van een nieuw automatiseringssysteem (2002/2003).
- Opzetten, uitvoeren en rapporteren van een tweetal personeels-tevredenheidsonderzoeken voor de gemeentelijke bibliotheek in G4 gemeente (2000 en 2003).

- Adviseren bij het proces van verzakelijking bij een groot Centrum voor Beeldende Kunst n.a.v. een gemeentelijk programma voor doorlichting van de bedrijfsvoering (2000/2001).

## Overig

- Opzetten van een projectplan (logistiek, communicatie, e.d.) voor een onderzoek en renovatietraject n.a.v. geconstateerde houtzwam voor een grote woningbouwcorporatie (2000).

## 1998-2000: Senior consultant Orgainfo

- Ontwikkelen van concepten voor Centra voor Werk en Inkomen, Regionale Indicatie Organen en Diagnostische Indicatie Centra, de analogie tussen deze drie werd verwoord in de zogenaamde 'ketenmanagement- benadering', waarover enkele publicaties in Sociaal Bestek werden opgenomen en waarover twee kleine conferenties werden georganiseerd (1998).
- Uitvoeren van risicoanalyses bij een grote woningbouwcorporatie (1998).
- (Mede) advisering aan de afdeling Welzijn van een G4-gemeente op gebied van informatievoorziening ten behoeve van Ouderenbeleid (1998).
- Evaluatieonderzoek bibliotheek van een G4 gemeente naar de effectiviteit van een grote reorganisatie / transformatie (1998).
- Leiding geven aan Millenniumprojecten in twee algemene ziekenhuizen en in een thuiszorgorganisatie, met de nadruk op ontwikkeling van continuïteitsplannen en crisisorganisatie (1998/1999).
- Projectleiding (ca. 10 adviseurs en korte doorlooptijd) met als opdracht de ontwikkeling van landelijke 'model-continuïteitsplannen' voor alle sectoren binnen de zorgsector; in opdracht van het Millennium Platform Zorg en het ministerie van VWS (1999).
- Opstellen i.s.m. collega-adviseurs van een continuïteitsplan voor een academisch ziekenhuis (1999).

## Organisatieadviseur, directie P&O v.d. bestuursdienst gemeente Rotterdam

- Mede-ontwikkelen van sturings- en organisatie concepten voor de Rotterdamse lokale overheid.
- Projectleiding van diverse gemeente-brede projecten, zoals bijvoorbeeld een project om de responsiviteit van de ambtelijke organisatie te verbeteren en diverse projecten in het kader van het Grote Steden Beleid.

- Adviseren vanuit de O-discipline aan B&W over (delen van) actuele vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de verzelfstandiging van het Havenbedrijf, de opzet van een gemeentelijk intranet, de vormgeving van de gemeentelijke regiefunctie in het kader van de Wet Inpassing Werkzoekenden (WIW), de verbetervoorstellen inzake de P&C cyclus van de gemeente, het omgaan met projectmatig werken i.c. de positionering van projecten in relatie tot reguliere gemeentelijke organisatiestructuur.
- Kwartier maken ten behoeve van een langlopend integraal project in een deelgemeente in het kader van het Grote Steden Beleid, met als doel om aanbieders van woningen én aanbieders van zorg en welzijn vraag-georiënteerd samen te laten werken.
- Uitvoeren van de (gemeentelijke) controlfunctie op het gebied van personeel en organisatie bij een achttal kunstinstellingen (m.n. musea).

### Organisatieadviseur (enkele jaren als hoofd v.d. adviesgroep)

#### binnen de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe) Rotterdam

- Ontwikkelen en implementeren van diverse personeelsinstrumenten, o.a. op gebied van ziekteverzuim, functiebeschrijvingen en beoordelingssystematiek (continue werkstroom).
- Tweede projectleider van een integraal veranderingsproject: herontwerpen primaire- en besturingsprocessen, opstellen nieuwe functieprofielen, input leveren voor vernieuwing automatisering, implementatieplan maken en implementatie voorbereiden.
- Functioneel leiding geven aan de organisatieadviesgroep (4 medewerkers).
- **Organisatieadvies organisatie-breed (continue werkstroom), zoals:**
  - Voorstel ontwikkelen voor reductie aantal wijkkantoren (van 20 naar 10); inrichting nieuwe eenheden én veranderaanpak.
  - Idem, maar gericht op een structuur c.q. verdeling naar 4 regio's
  - Voorstellen voor organisatie van de afstemming met deelgemeenten e.d.
  - Voorbereiden van diverse managementopleidingen en trainingen voor het middenkader (door derden uitgevoerd).
  - Opzetten en begeleiden van diverse workshops.
- **Organisatieadvies afdelingsspecifiek (continue werkstroom), zoals:**
  - Adviseren aan de diverse afdelingen, zoals de wijkkantoren en de centrale afdelingen voor opvang asielzoekers, speciale zorg, centrum voor beroepsoefening, verhaal en debiteuren, opleiding.
  - en de (beoogde) vorming van een stadsprovincie.

- Bijdragen aan ontwikkeling Stadsprovincie en Gemeenten Nieuwe Stijl
  - coördineren van de organisatorische 'ontvlechting' van SoZaWe (naar 10 kleine diensten in de toekomstige gemeenten nieuwe stijl).
  - bijdragen aan gemeentelijke werkgroepen (o.a. inrichting gemeenten nieuwe stijl).

## 1980-1989: Teamleider bij (diverse voorlopers van de) Thuiszorg Rotterdam

- Leiding geven aan (40) helpsters en verzorgsters, inclusief personeelstaken.
- Uitvoerende werkzaamheden zoals: werkbijeenkomsten houden, hulp indiceren, plannings maken, dagelijkse knelpunten oplossen enz.
- Implementeren zelforganiserende teams.
- Projectleiding van het project 'hulp op maat', met als doel differentiatie aanbrenge in het dienstenaanbod.
- Vanuit mijn positie in de ondernemingsraad bijgedragen aan de fusie van acht instellingen voor de thuiszorg in Rotterdam en vervolgens de fusie met het kruiswerk; het op één lijn brengen van de acht betrokken ondernemingsraden was één van de opgaven en tevens 'mijn portefeuille'.

## 1979-1980: Maatschappelijk werker, instelling voor verslavingszorg te Rotterdam

- Werkzaam bij een (nog deels op te zetten) laagdrempelige voorziening voor minderjarige heroïneprostituees; zowel uitvoerende als beleidsmatige werkzaamheden.

## Daarnaast:

- 1991 - 2004 Commissaris KidsConcern Holding BV, intermediar in bedrijfsgerichte kinderopvang.
- 1993 - 1994 Incidenteel docentschap, post hbo opleiding management Hogeschool Rotterdam.
- 2008 - heden Bestuursfunctie stichting Nooit Gedacht, doelstelling is in stand houden en sociale functie (terug)geven van de molen.
- 2010 Boek geschreven en uitgebracht namens stichting Nooit Gedacht; 'Leven van de wind' ISBN/EAN 978-90-9025374-9.