

Professionele verantwoordelijkheden & realisaties

1. Huidige Positie - Interim, Project, Crisis & Transitie Manager

Sinds Aug 07 Beschikbaar voor opdrachten als business leader of interim-, project-, crisis-, optimization en change manager; daartoe zaakvoerder van:

- Sinds juli 2014: **TopRope.be** VOF
- Sinds juli 2007: **JVBF** gcv

Hij loodst operationele groepen en projectteams doorheen complexe opdrachten en/of situaties in een verscheidenheid van bedrijfsomgevingen:

- Audits gevolgd door projecten & programma's die zich toespitsen op optimalisering, verbeteringstrajecten, kwaliteit, consolidatie, certificatie, KPI's, klantentevredenheid & CRM, lean & mean
- Activiteiten die moeten leiden naar 'Operational Excellence' met rechtstreekse impact op de werkvloer
- Strategische programs met re-design van de activiteiten en de processen, sanering en heroriëntering van de beschikbare middelen en medewerkers
- Budget & controle: optimaliseren van investeringen & operationele kost
- Transitietrajecten zonder sociale onrust en zonder verminderde performantie maar met impact op de systemen, de processen, de organisatie, de statuten van de werknemers en de bedrijfslokaties

Mentor voor top managers/bedrijfsleiders en voor opkomend talent, coach voor management teams

Lid van (en gastspreker in) lokale forums voor ondernemers & service clubs.

1.1. Referenties - Overzicht van de gerealiseerde projecten

a. Nov 14 - Skeyes (ex-Belgocontrol)/DG Systems & Operations

Optimization Management - De opdracht omvat de design, aansturing en begeleiding van re-engineering- en transformatie-initiatieven met het oog op optimalisatie van de operationele processen en het gebruik van de adequate tools binnen en vanuit de DG Operaties, later de COO (verantwoordelijk voor Systems & Operaties). De hoogst haalbare efficiëntie dient nagestreefd in alle sleuteldomeinen: 'Airspace' veiligheid, resource & workforce management, operationele productiviteit en het globale kostenplaatje. Hiervoor dienen de medewerkers op de werkvloer doeltreffend aangestuurd te worden terwijl Airspace Safety onverwijld topprioriteit blijft. Rapportering aan de CEO, de COO en het Directiecomité.

Eindverantwoordelijke Ops & Tech support services - Vanaf 1.01.2018 is daar ook de hiërarchische functie van Sr Management Support Services aan toegevoegd, met rapportering aan de COO. **Concreet wordt hiervoor werk gemaakt van:**

- **Feb 18 - Accountable Manager voor ATS & ATSEP training, coördinatie met de MD van het EPNB trainingcenter.**

Vorbereiden met de ondersteuning van een projectmanager en installeren van de nieuwe trainingorganisatie in het kader van de JV met Entry Point North. Concreet werd Entry Point North Belgium opgericht met openingsdatum 3.09. Voor skeyes dient het jaarlijkse trainingprogramma voor de operationele diensten van de luchtverkeersleiding en van de technische diensten (ingenieurs en technici) uitgewerkt, uitgevoerd en beheerd. Dit impliceert de dagelijkse coördinatie en vertegenwoordiging voor skeyes als partner in EPNB, met rapportering aan het Directiecomité van skeyes en haar Board members.

- **Jan 18 - Sr Manager DGS&O/Support Services.**

Opstarten, structureel uitbouwen en de dagelijkse leiding verzorgen van het Support Services departement met daarin de planning van alle ploegen en continudiensten, de training organisatie, data & proces management rapportering & monitoring, human factors, licentiebeheer e.a.

- **Dec 16 - DGO Central Office project.**

Centralisatie-oefening en invoering van een volledige e2e process benadering voor de rostering activiteiten voor alle operationele 24/24 & 7/7 units binnen DG Operaties. **Betreft:** centraal beheer, harmonisering, automatisering, afstemming op de wettelijke kaders & reglementering, optimalisering, data quality & data management, monitoring & rapportering, uitgebreide dienstverlening, process ownership en de vertaalslag naar de organisatie, organigrammen, het personeelsbehoefteplan, inclusief profielen en functies.

- **Sep 16 - Sep 17 ATS Future Proof Program (New Roster Concept) Career & Reward Program**

Roster redesign programma, gekoppeld aan het hertekenen van de loopbaantrajecten en bijhorende verloningsconcepten voor de luchtverkeersleiders in de controlezaal en de (centrale en regionale) torens. **Betreft:** nieuw uurrooster-concept met aandacht voor veiligheid, continuïteitsgaranties voor de dienstverlening, consistentie met de te verwerken traffic volumes, arbeidstijdreglementering, work-life balans en human factors, verhoogde productiviteit, integratie van operationele (Ops) en ondersteunende (Ops Support) taken, benchmarking, herdefiniëren van de nodige loopbaantrajecten en herziening van de opbouw van het premie- en vergoedingstelsel.

- **Juli 16 - SP Expert Planning tool**

Boost project waarin de gebruikte planningtool (voor het opmaken en opvolgen van de uurroosters) een optimalisatie en verruiming ondergaat met als bedoeling de papieren uurroosters en bijkomende administratieve verwerkingsproblematiek weg te nemen. **Betreft:** Globale upgrade van het systeem, indienststelling van nieuwe functionaliteiten, ingebruikname van bijkomende modules voor verschillende doelgroepen (webbased viewwer applicatie voor alle luchtverkeersleiders, gebruiksmodule voor de supervisors, management rapportering, voorbereiding op het gebruik van een bijhorende App).

- **Nov 15 - Personeelsbehoeftenplan Dir-Gen Operations**

Analyse van de theoretische en effectieve personeelsbehoeften voor elke 24/24 en 7/7 unit in functie van de in gebruik zijnde uurroosters en van de evolutie in de beschikbare resources (in FTE en in personen). **Betreft:** inventarisatie van de uurroosters, berekeningen van de staffing coëfficiënten per unit, evolutie van de effectief beschikbare FTE's gekoppeld aan de activiteiten (incl de spreiding), simulaties bij aanpassingen aan de uurroosters, anciënniteitsinventaris, IN vs OUT historiek en forecast, staffing evolutie op basis van recruiterings- en opleidingstrajecten, e.a.

- **Nov 14 - Okt 15 Organisatie Dir-Gen Operations**

Uitwerken en implementeren van de nodige organisatie voor het Dir-Gen Operaties na de instelling van de mandaten voor de DG en de Managers: rapporteringslijnen, organigrammen, functiebeschrijvingen, takenpakketten. **Betreft:** AS IS organisatie tegenover de SHOULD BE, personeelsbehoeften (staffing levels, profielen, skills & competenties), organigrammen en rapporteringslijnen voor de ondersteunende diensten, verantwoordelijkheden), objectives setting, uitwerking en voorleggen van een Global Plan (Operational Excellence).

**b. Okt 13 - Okt 14 FOD Binnenlandse Zaken/Civiele Veiligheid - Project 112
CAD crisisplan met korte-termijn-focus (2013-2015)**

Crisismanagement & korte-termijn-actieplan om oplossingen te realiseren voor de falende systemen die binnen de 112-noodcentrales gebruikt worden. Een volledige stand-still op de systemen wegens technische problemen, het ontbreken van kritische functionaliteiten en de onhoudbare budgetbehoeften dwong de 112-directie om een reddingsplan toe te laten met daarin:

- **Kritische verbeteringen** op de belangrijkste modules (nauwkeurige cartografie, telefonie/radio-integratie, XML-alarmeringsprocessen, database management e.a.)
- Upgrade met **centralisatie van de ICT-infrastructuur** toverstap naar IP-technologie)
- **Business Continuity** maatregelen

**c. Juli 12 - Sept 13 FOD Binnenlandse Zaken/Civiele Veiligheid – Brandweershervorming.
ICT4Fire Program voor de brandweezones (& federaties)**

Uittekenen, opbouw en testen van het **ICT-platform voor de brandweezones** dat een geautomatiseerde en uniforme ontvangst en verwerking van computerdata mogelijk maakt. Dit was de ontbrekende schakel in de keten met de noodcentrales. Het project (ICT4Fire genoemd) bood tegelijk ook een technisch gecentraliseerde, gevirtualiseerde oplossing met de nodige business continuïteitsgaranties.

d. Mei 09 – Juni 12 FOD Binnenlandse Zaken / Civiele Veiligheid - Project 112

Program Management: migratie van de 100-noodcentrales naar een nieuwe ICT-omgeving met 1) de overstap naar een nieuw ICT platform (telecom & dispatching & database applicaties), 2) de fysieke verhuis en co-locatie met de politionele 101-noodcentrales, 3) de aanvaarding van en overstap naar nieuwe werkingsmodellen 4) de conversie naar een nieuw statuut en arbeidsreglement voor de werknemers. Het programma vereiste een voorafgaande stap: de 112-organisatie diende opgebouwd met daarin HR, FIN, een M&P team, een juridische dienst, een operationele hiërarchie, etc.

e. Sept 08 - Apr 09 bPost (Mail & Parcels), in opdracht van EMPACT

Strategisch Programma (2de fase): ondersteuning van de nieuwe directeur voor pakjesverwerking binnen bPost bij het uittekenen en bouwen van de Parcels & Express organisatie en in het activeren van de juiste Sales & Marketing kanalen.; na re-integratie van de Taxipost-activiteiten in de Mail (moeder)divisie diende deze 2de fase ondersteund te worden door automatisering en centralisatie van de sorteeractiviteiten voor pakjes en dozen op 2 locaties; dit betekende een herziening van de 4 operationele hoofdprocessen Maart 08 - Sept 08 bPost (Mail) & Taxipost, in opdracht van EMPACT

Strategisch Programma (1ste fase): re-integratie van de operationele proces-keten voor de verwerking en bezorging van pakjes in de bPost-organisatie voor nationale en internationale post, tevoren ingevuld door Taxipost: sluiting van Taxipost, overzetting van de activiteiten, HR transitie dossiers, consolidatie van de systemen (overdracht & plug-in of uitdoving), program office & change management.

f. Feb 08 – Dec 08 Dexia Group, in opdracht van EMPACT

Overheen de filialen van B, FR, NL, Lux en de verzekeringsdivisie: **definitie en opbouw van een unieke Program & Proces Management methodologie** met added value voor de hele Dexia Group. Bijhorend: design, ontwikkeling en implementatie van het Dexia Intranet platform dat nodig is om de nieuwe methodologie in te voeren

g. Jan 08 - Feb 08 De Belgische Post - Sales& Marketing Divisie (Nationaal) in opdracht van EMPACT

Process assessment voor de UV/RD producten (brieven zonder postzegel), gericht op een efficiënte dienstverlening en correcte facturatie, meer bepaald de operationele (in)efficiëntie en het verlies aan inkomsten. Aansluitend werd een actieplan gedefinieerd voor een grondige sanering van de processen voor facturatie en klachtenbehandeling

h. Okt 07 - Jan 08 Stater België - Belgische dochteronderneming van Stater International Mortgage Services (ABN AMRO hoofdaandeelhouder) in opdracht van EMPACT

Efficiency Program met operationele slagkracht als 1ste prioriteit & bedrijfsmatige bijsturingen in de systemen, het service (call) center, verwerking van hypotheek, HR activiteiten, (re)organisatie, business plan, process management & KPI's. Transitie Management Program in voorbereiding op een strategisch groei-proces dat gerealiseerd moet worden door M&A (verwachte volume-groei is 6x in 18 maanden, start voorzien in 2Q2008), opmaken van een business plan (incl. business case).

2. Vroegere Posities (1986 tot Juli 07) - Belgacom Group

2.1. HR Director / Head of the HR Business Partners team

Detachering vanuit Operations naar HR om een strategisch reorganisatie- & optimalisatieprogramma te leiden (op vraag van EXCO en Nationaal Paritair Comité). Daarna verscheidene opeenvolgende Program Management opdrachten en realisaties.

Portefeuille:

- (Re)organisatie van het moederbedrijf (13.500 personeelsleden) met een volledige re-design van organisatie en herziening van alle management functies
- Headcount & resource management: kostenreductie en optimalisering
- Strategische programma's
- Onderhandelingen met de syndicale organisaties voor operationele dossiers
- Benchmarking & bijdragen in M&A initiatieven (due diligences, carve-out's,...)
- Ondersteuning aan de filialen zoals Skynet, Certipost & Telindus

Cijfers: Operationele HR kost: 16.500 FTE (1.150 Mio€)

Team: 16 HR Business Partners, rechtstreekse rapportering aan de COO en Chief HR Officer

Realisaties:

- **3Q2006** Carve-out van de NSI-divisie in Belgacom NV, de Network Services Integration divisie, naar Telindus Group: program management & coördinatie voor alle domeinen (HR, FIN, processes & systems, sales & pre-sales)
- **2006** Program Management voor design & implementatie van een beheersproces voor de personeelskost, in ondersteuning van de beoogde personeelsvermindering in 2006 met 850 FTE (5.5%).
- **4Q2005** Design & ontwikkeling van automatische rapportering voor de personeelskost: effectieven vs. personeelsplan
- **3Q2005** Design & start-up van juiste organisatie voor Belgacom-TV, toen nog een nieuw product, een nieuwe brand en een bedrijfstak-in-opstart
- **2Q2005** Centrale verantwoordelijke betreffende personeelskost
- **2005** Program Management: reorganisatie van Belgacom Fixed Lines, incl. de onderhandelingen met het National Paritair Comité (sociale partners), directe rapporteringslijn naar de Raad van Bestuur & het Directiecomité

2.2. Director International Operations & Customer Service (mid 2000 – mid 2004)

Scope: International Carrier & Wholesale business unit

Positie: Hoofd van het Operations & Customer Service, verantwoordelijk voor alle telecomdiensten op het internationale netwerk, met uitrustingen in 50+ locaties, interconnecties met 280+ carriers & operatoren wereldwijd.

Realisaties:

- **2Q2004** Joint Venture met Swisscom Wholesale Carrier
- **4Q2003** Change & optimaliseringsprogramma in het kader van M&A's
- **1Q2003** Installatie van een Technical Accounts team (voor pre & after-sales)
- **1Q2002** Lancering van een Customer Service unit, incl. Customer Care
- **2Q2001** Design & implementatie van een operationeel dashboard (KPI's)
- **1Q2001** Re-engineering van het Operations departement
- **4Q2000** Implementatie van een (technisch) kwaliteitsplan

Business referenties:

- Inkomsten: €550 Mio, EBITDA €50 Mio
- Investeringsbudget: €15-20 Mio
- Operationeel budget: €5 Mio

Team: 6 managers, 27 team leaders en hoog gekwalificeerde ingenieurs (76)

Positionering op de markt:

- **2003** Winnaar van de World Communication Awards – Best Wholesale Carrier
- **2002** Finalist in World Communications Awards – Best Customer Care

2.3. Information Quality (IQ) Manager (mid 1998 - mid 2000, onder CEO mandaat)

Scope: Data Quality beveiliging & integratie, project & proces management

Positie: Interne crisis manager & consultant naar de divisies toe. Leiding van een programma overheen de Groep: definitie en installatie van een proces & IT platform voor data-processing & kwaliteitsmonitoring; de objectieven werden uitgezet in termen van verminderde inkomstenverliezen en verbeterde First-Time-Right scores

Realisaties:

- **1Q2000** Implementatie van IQ in de 5 meest kritische bedrijfsprocessen
- **2Q1999** Interne consultancy in 16 projecten
- **4Q1998** Business Plan + Information Quality platform & organisatie

2.4. Business Process Manager (begin 97 - mid 98, selectie door het Executive Committee)

Realisaties: Projectleider in een Business Process Redesign programma betreffende het netwerk planning & constructie proces (15.000 medewerkers), eerste re-design programma bij Belgacom, 15 maanden, programma met top prioriteit, wereldwijde benchmarking, executive coaching, eerste versnellingsprogramma's (transitie naar het 'nieuwe' Belgacom)

Het programma was een 'all in' pakket: technische & operationele werking, competenties & skills in de organisatie, IT platformen, monitoring van cycle times, volumes en kosten.

2.5. Competence Center Manager

Voor het departement van het Lokale Net (600 medewerkers).

Realisaties:

- Herstructurering van de werkorganisatie (600 medewerkers, alle provincies)
- Installatie van 600 AutoCad werkstations, specificaties en ontwikkeling van de grafische IT tools voor beheer, digitalisering door externen.
- Digitalisering/automatisering van de grafische documentatie & databases
- Standaard netwerk-inventarisatie concept (incl. dbase management)
- Workforce Management (IT tool voor toewijzing van werkbevelen)

2.6. Interim District Director (1995 - begin 1996) en District Manager (eind 91 - eind 94)

Voor Netwerk Planning & Studie & Constructie voor de regio Gent.

2.7. Ingenieur

Gestart in Aug 1986 bij het departement voor Commutatatie (de telefooncentrales) van het toenmalige Hoofdbestuur, gevraagd om mee te werken in de eerste Breedband initiatieven in België en in normering, research en design werkgroepen en organisaties in Belgisch, Europees (ETSI) en wereldwijde (CCITT) forums.