# Personalia

NAAM: X

WOONPLAATS: Tiel

FUNCTIE: Service Manager

GEBOORTEDATUM: 29-9-1982

NATIONALITEIT:Nederlandse

TALEN: Nederlands, Engels

ERVARING SINDS: 2002

# Specialisme

* Vaststellen van uitdagingen en problemen en creëren van de juiste visie
* Op de juiste wijze inzetten van LEAN, Agile & ITIL processen en meerwaarde creëren
* Continu verbeteren
* Leiding geven, Coachen, Motiveren en Inspireren
* Creëren van synergie in een veranderende omgeving

# Samenvatting

X heeft bijna 20 jaar ervaring in de ICT. Naast zijn full time baan heeft hij in 2017 zijn studie HBO Bedrijfskundige Informatica & Management afgerond. Zijn kracht is dienstverlening garanderen en optimaliseren in de rol als Agile Service Manager. Hij heeft dit bewezen bij grote organisaties zoals ProRail,  Achmea, Rabobank NL en Mediq.

X vormt de schakel tussen business, IT en leveranciers en is aanspreekpunt voor bij vragen, bijzonderheden en escalaties. Hij is goed in het onderhouden van contacten en heeft veel ervaring met het oplossen van tegenstrijdige belangen. Hij heeft een ondernemende en oplossingsgerichte instelling en weet zich goed staande te houden in grote, complexe en politiek gevoelige organisaties. Als Service Manager weet hij SLA afspraken met afnemersorganisaties en interne en externe leveranciers goed af te stemmen en vorm te geven.

Hij is gespecialiseerd in het vaststellen van uitdagingen en problemen binnen organisaties. Op basis van gedegen analyses ontwikkelt hij de juiste visie en stemt de haalbaarheid af met zijn omgeving. Gemotiveerd neemt hij de leiding in het toepassen van Agile en Lean technieken om ICT diensten en processen continu te optimaliseren. Daarbij ondersteunt hij zijn team door uitdagingen en ideeën op te knippen in uitvoerbare en realiseerbare taken. Hij is in staat om op abstract niveau over verschillende disciplines na te denken en stelt daarbij zijn klant centraal.

X heeft meer dan 10 jaar ervaring in IT Service Management. Hij is proactief, zelfstandig en heeft uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden. Met zijn goede constructieve feedback werkt hij aan een lerende en reflecterende werkomgeving. Hij is expert in het gebruik van Lean & Agile methode en gespecialiseerd in het op de juiste manier inzetten van het ITIL framework om meerwaarde te creëren. Zijn ervaring wordt o.a. ondersteund door een breed scala aan certificeringen.

# Opleidingen

2013 - 2017 Bedrijfskundige Informatica & Management, Hogeschool van Arnhem & Nijmegen

# Trainingen

2017 Lean SixSigma, Masters in Lean: 6 maanden Coaching on the Job  
2015 Operationeel leidinggeven, Brunel: 6 maanden Coaching on the Job  
2014 Agile / Scrum, Brunel: 6 maanden Coaching on the Job

# Certificeringen

2019 Verwacht eind mei 2019: ISFS: Information Security Foundation  
2019 Professional Scrum Master II  
2018 Certified SAFe 4 Agilist  
2018 PRINCE2 Foundation 2017  
2018 ITIL Capability: Service Offerings and Agreements  
2018 Professional Scrum Product Owner I (PSPOI)  
2018 Professional Scrum Master I (PSMI)  
2018 ASL2 Foundation  
2018 Cloud Computing Foundation  
2018 Leidinggeven, ondersteunen en inspireren, GoodHabitz  
2018 Strategisch denken, GoodHabitz  
2018 Verandermanagement, GoodHabitz  
2018 Scrum, GoodHabitz  
2018 LEAN, GoodHabitz  
2018 AVP / GDPR: Privacy & Informatiebeveiliging  
2012 Microsoft Certified Technology Specialist: Windows 7, Configuration  
2012 BiSL - Business Information Management Foundation  
2011 ITIL V3 Foundation

# Expertise

**BEHEER:** Service Delivery Management, Leverancier- & Contract management, IT Operations & Infrastructure, Servicedesk, Regie-vorming

**METHODEN:** ITIL V3, LEAN, Scrum, SAFe, PRINCE2, Verandermanagement

**IT INFRASTRUCTUUR:** Netwerk, Telecommunicatie, Datacenters, Cloud, Citrix, SCCM, Office 365

**DIGITAL:** SharePoint, MDP Platform, Intranet & Extranet, Websites | Webshops

**TOOLS:** Jira, MS Teams, Marval, TopDesk, HP Servicemanager, Active Directory, One Identity, MS Visio

# Werkervaring

sep 2018 - heden CIMSOLUTIONS B.V. IT Service Manager  
apr 2014 - sep 2018 Mediq IT Service Manager  
aug 2010 - apr 2014 Brunel Project coördinator  
apr 2005 - aug 2010 X Productions Ondernemer  
jun 2003 - jan 2004 Itecom IT Werkplek Engineer  
jun 2002 - jan 2003 Identa IT Infrastructuur Engineer

# opdrachten

PROJECT: Implementatie CaaS - Connectivity as a Service

OPDRACHTGEVER: ProRail

BRANCHE: Advies en Consultancy ICT PERIODE: jun 2019 - nu

ROL: Agile Projectleider, Agile Coach, Product Owner Telecommunicatie

**OMSCHRIJVING:** ProRail is verantwoordelijk voor het spoorwegnet van Nederland: aanleg, onderhoud, beheer en veiligheid. Als onafhankelijke partij wordt ruimte op het spoor verdeeld, wordt treinverkeer geregeld, worden stations gebouwd en beheerd en worden nieuwe sporen aangelegd. Ten slotte worden tevens bestaande sporen, wissels, seinen en overwegen onderhouden. X was als Agile Projectleider verantwoordelijk voor het opzetten van de IT dienst “Connectivity as a Service”, zodat connectiviteit als dienst kan worden afgenomen. Daarbij heeft hij een op SAFe gebaseerde werkwijze ontwikkeld, afgestemd met de omgeving en geïmplementeerd.

Taken en verantwoordelijkheden:

* Onderzoek en Analyse huidige problemen aangaande in- en externe samenwerking;
* Ontwikkelen en afstemmen toekomstvisie met opdrachtgever en stakeholders;
* Ontwikkelen IT Dienst Telecommunicatie gebaseerd op ITIL, SAFe & KanBan Framework;
* Projectleider: Proof of Concept Agile Framework CaaS (Connectivity as a Service);
* Change Agent / Agile Coach van multi disciplinaire teams;
* Plannen en implementeren van Agile events;
* Product Owner Telecommunicatie: Ontwikkelen van productvisie, managen en prioriteren en specificeren van vraag Projecten, Programma’s en het management team;
* Managen van de IT Service transitie project naar beheer;
* Betrokken bij aanbestedingen van leveranciers;
* Opzetten en afstemmen van budgetverantwoordelijkheden.

X heeft een nieuwe werkwijze geïmplementeerd binnen de organisatie ProRail ICT. Deze dient tevens als  basis en blauwdruk voor de overige diensten binnen de ICT afdeling. Daarbij heeft hij een grote bijdrage geleverd aan de overkoepelende Agile strategie ProRail breed en is de effectieve implementatie van CaaS een voorbeeld voor de rest van de organisatie. Daarnaast heeft hij met CaaS diverse GSM-R BTS Sites voorzien van connectiviteit op basis van glasvezel en microwave verbindingen en connectiviteit naar diverse stations, tunnels en kantoorpanden gerealiseerd.

METHODEN EN TECHNIEKEN: SAFe, DevOps, KanBan, Agile, PRINCE2, ITIL, Teams, Visio

PROJECT: CIMple: Ontwikkelen administratie applicatie

OPDRACHTGEVER: CIMSOLUTIONS B.V.

BRANCHE: Detachering PERIODE: feb 2019 – mei 2019

ROL: Scrum Master

**OMSCHRIJVING:** Ten behoeve van de automatisering van de kilometerregistratie, urenregistratie en declaraties van alle medewerkers wordt de huidige functionaliteit beschikbaar gemaakt op een web en mobiele applicatie. X heeft voor dit project de rol van Scrum Master en faciliteert het zelforganiserende, multidisciplinaire Scrum team bij het opleveren van het product naar beheer (DevOps).

Taken en verantwoordelijkheden:

* Bijbrengen en implementeren van de Scrum theorie, praktijk en regels;
* Sturen op het snel leveren van waarde in korte sprints;
* Begeleiden van Scrum Events als Daily Scrum, Sprint Planning, Review en Retrospective;
* Coachen en faciliteren Product Owner bij product backlog;
* Coachen en faciliteren development team en op continuous deployment naar de staande organisatie;
* Wegnemen en oplossen van belemmeringen / impediments.

Hij heeft een Scrum Team opgericht, waar hij zelf Scrum Master is, met een Product Owner en 6 development teamleden. Iedere sprint heeft een duur van 3 weken, de Daily Stand-ups, vinden elke werkdag plaats en ook de Sprint Planning, Review en Retrospective staan ingepland en worden door X geleid. Het Scrum team is daarnaast in staat om een velocity te bepalen en kan een goede inschatting maken hoeveel backlog items er in sprints kunnen worden opgepakt en afgerond door middel van planning poker.

METHODEN EN TECHNIEKEN: Scrum, DevOps, Java, spring boot, hibernate, slack, maven, mysql, cucumber, junit, jenkins, docker, Jira, Confluence

PROJECT: S-Park: Autonoom parkeren

OPDRACHTGEVER: CIMSOLUTIONS B.V.

BRANCHE: Overheid PERIODE: sep 2018 – jan 2019

ROL: Scrum Master

**OMSCHRIJVING:** Deze opdracht behelst het bouwen van een applicatie die de laatste technologieën ten aanzien van parkeren bevat, zoals kentekenherkenning, automatisch betalen en reserveren. Hierbij valt te denken aan parkeerbegeleiding, schaalbare parkeervakken en automatisch parkeren door middel van sensoren. X is als Product Owner onderdeel van een Scrum team van 8 personen, waar de werkzaamheden worden uitgevoerd aan de hand van het Scrum framework. Daarbij wordt rekening gehouden met de instroom en uitstroom van teamleden, wat o.a. betekent dat de werkzaamheden overdraagbaar en goed gedocumenteerd moeten worden.

Taken en verantwoordelijkheden:

* Creëren van productvisie;
* Organiseren van stakeholderssessies en afstemmen van wensen en behoefte met leveranciers als RWD, ParkMobile en Yellowbrick;
* Opzetten van product backlog en prioriteren o.b.v. WSJF;
* Schrijven van user story’s;
* Samenwerken met en ondersteunen van het development team.

Door periodiek en proactief contact te onderhouden met stakeholders en veel samen te werken met het development team weet hij relaties op te bouwen. Hij is erg toegankelijk en altijd beschikbaar om verduidelijking te brengen waar nodig. Daarbij verbindt hij belanghebbende en Ontwikkelaars en zoekt de samenwerking op om naar het beste resultaat te werken. In zijn aanpak staat het vertalen van behoefte naar story’s op de backlog centraal. Prioriteiten in de backlog geeft hij aan items die de meeste waarde opleveren en de minste effort kosten om te bouwen. Deze analyse doet hij samen met de stakeholders en het development team.

Er is een web- en mobiele applicatie ontwikkeld waar klanten zich op kunnen registreren. Daarnaast is het voor hen mogelijk om auto’s aan hun account te koppelen, op basis van de gegevens verkregen van de RDW middels een API. Daarnaast kunnen beheerders van de applicatie nieuwe garagehouders toevoegen en kunnen klanten parkeerplaatsen boeken bij verschillende parkeergarages.

METHODEN EN TECHNIEKEN: Scrum, Java, Jasmine, Cucumber, Linux, Jenkins, HTML5, Git, Bitbucker, Jira, Slack Confluence

PROJECT: ITIL Service-, Process- & Team Management

OPDRACHTGEVER: Mediq B.V. – Internationaal farmaceutisch concern 8500+ medewerkers

BRANCHE: Medisch PERIODE: mrt 2014 - aug 2018

ROL: IT Service Manager, IT Proces Owner, Team Manager

**OMSCHRIJVING:** Mediq B.V. is een groot politiekgevoelig  farmaceutisch concern, werkzaam in 13 landen waaronder Amerika. Vanuit de visie om de bedrijfsprocessen van de verschillende business units te uniformeren werd ook de ICT dienstverlening gecentraliseerd. X was als Service Manager schakel tussen de business, IT organisatie en externe leveranciers en verantwoordelijk voor de klanttevredenheid over de ICT dienstverlening vanuit het hoofdkantoor.

Taken en verantwoordelijkheden

* Aanspreekpunt bij vragen en bijzonderheden en managen klachten uit de business;
* Vorm geven IT Operations met behulp van het ITIL framework;
* In beheer nemen van nieuwe en gewijzigde dienstverlening;
* Functioneel en hiërarchisch aansturen servicedesk en werkplekbeheer (15FTE);
* Leiden en initiëren van ITIL Proces verbeteringen;
* Managen van leveranciers en vormgeven van contracten, SLA’s en DAP’s;
* Aansturen van multidisciplinaire (project) teams uit diverse IT afdelingen;
* ITIL Proces eigenaar: (Major) Incident- en Change Management.

Stakeholdermanagement, conflicthantering, omgaan met escalaties en zelf op de juiste momenten escaleren waren in deze politiekgevoelige organisatie onderdeel van zijn werkzaamheden. Door effectief te onderhandelen en situaties op verschillende manieren te beoordelen wist hij win-win situaties te creëren en relaties te verbeteren.

Door middel van Lean heeft hij verbeteringen vanuit een proces visie herkend. Het Scrum en Kanban framework heeft hij gebruikt om de totaal dienstverlening continu te verbeteren en heeft hij multidisciplinaire teams vanuit verschillende afdelingen samengesteld om verbeteringen door te voeren. Voorbeelden hiervan zijn de implementatie van een in en uitdienst procedure, carrière doorstroom- en opleidingsprogramma, optimalisatie van standaard changes, ontwikkeling van een digitaal IT portaal, optimalisatie van ITIL processen en procedures, ontwikkelen van integrale kennisdeling en een kennisbank en Access & User Authorization proces en procedures.

Daarbij heeft hij structuur aangebracht in werkprocessen op operationele afdelingen en synergie gecreëerd tussen uitvoerende afdelingen. De klanttevredenheid is gestegen van 6.2 naar 7.1, het oplossend vermogen verhoogd van 25% naar >85% en de tijdige levering is verhoogd van 35% baar 90%.

METHODEN EN TECHNIEKEN: ITIL V3, 7-step, Agile; Lean, A3 Jaarplannen, SIP, contract management, 7 S Model, Business Canvas Model, SWOT Analyse, Scrum, PRINCE2, TopDesk, Active Directory, ARS, One Identity, CMDB

PROJECT: Teamcoördinator Servicedesk & IT Process Manager

OPDRACHTGEVER: Mediq B.V. – Internationaal farmaceutisch concern 8500+ medewerkers

BRANCHE: Medisch PERIODE: dec 2012 - mrt 2014

ROL: Team coördinator, IT Process Manager, Scrum Master

**OMSCHRIJVING:** X was december 2012 gedetacheerd als Team Coördinator bij Mediq. Zoals in de bovenstaande projectomschrijving is Mediq een zeer politiek gevoelige organisatie.

Taken en verantwoordelijkheden:

* Als team beter voldoen aan de verwachting van de klant;
* Verbeteren van de team dynamiek;
* Verbeteren van de interne werkprocessen;
* Verbeteren van de samenwerking en de relatie met de 2e lijnen;
* Managen van Major Incidenten, Problems en niet standaard Changes.

Als Coördinator heeft hij, onder begeleiding van een externe Agile Coach, de Scrum Values binnen de afdeling centraal gesteld en handen en voeten gegeven aan verbeter ideeën vanuit de afdeling. Door zijn team te ondersteunen in het herkennen van grote Epic’s, Story’s te beschrijven en op te knippen in behapbare taken, kregen medewerkers de moed om samen te werken naar succes. Door zijn teamgenoten elke dag te motiveren en inspireren in o.a. de daily standup, ontstond er teamwork en was er focus binnen het team om doelen te halen. Deze doelen werden opgesteld in sprint planning events en aan de Manager (lees rol Product Owner) van de Servicedesk gepresenteerd in een sprint review sessie.

Door middel van de ontwikkeling van proces rapportages op incidenten en changes op de afdeling kreeg hij inzicht in reactietijden, doorlooptijden en oplostijden. Iedere week besprak hij de 5 meest opvallende uitdagingen in het weekoverleg en vroeg het team naar oplossingen. Vanuit dit overleg werden diverse verbeterideeën toegevoegd aan de product backlog. X was als Coördinator liaison tussen team en Manager en wist precies wanneer hij moest volgen en wanneer hij de leiding moest nemen. Voorbeelden van de gehaalde resultaten waren uniforme werkwijze, beter voldoen aan de verwachting van de klant, verbeterde call intake scripts en werkinstructies en een verbeterde relatie en samenwerking met collega afdelingen. Daarbij is het aantal openstaande incidenten verminderd van 300+ naar 50-75, kreeg de Servicedesk een hoger oplossend vermogen en ontstond er een snellere verwerkingssnelheid op de tweede lijnen, met als resultaat betere tijdige leveringen en een tevreden klant.

METHODEN EN TECHNIEKEN: ITIL V3, Scrum

PROJECT: Migratie werkplekken Windows XP - 7

OPDRACHTGEVER: ROC Aventus

BRANCHE: Semi Overheid PERIODE: mei 2012 - aug 2012

ROL: Project Coördinator

**OMSCHRIJVING:** In de zomerstop van het Rabobank project heeft X werkzaamheden gecoördineerd in het Migratie project van het ROC Aventus in Apeldoorn en Deventer. Ter voorbereiding op het schooljaar stond er bij het ROC Aventus een migratie van Windows XP naar Windows 7 gepland.

Taken en verantwoordelijkheden:

* Coördinatie en planning van de totaal te migreren werkplekken;
* Coördinatie omtrent verhuizingen van IT werkplekken;
* Inrichten van werkplekken en netwerken in klaslokalen en openbare ruimtes;
* Installeren van werkplekken en managen in AD;
* Aansturen 4 project medewerkers.

Hij heeft een planning opgesteld en afgestemd met de opdrachtgever. Na 2 maanden voor het ROC voorbereid op het volgende schooljaar. X onderscheidde zich door zijn vermogen om het overzicht te bewaren, coördinatie en proactieve houding.

METHODEN EN TECHNIEKEN: ITIL V3, Active Directory; WDS

PROJECT: Migratieproject Windows XP – Windows 7

OPDRACHTGEVER: Rabobank Nederland

BRANCHE: Bankwezen / zakelijke dienstverlening PERIODE: apr 2012 - nov 2012

ROL: Project Coördinator / Floorwalker

**OMSCHRIJVING:** In april 2012 heeft Rabobank NL heeft een groot project gestart waarbij alle computer systemen moesten worden gemigreerd van Windows XP naar Windows 7. Het project heeft een zomerstop gehad en is in augustus 2012 verder opgepakt. X is aangesteld als Project Coördinator en floorwalker.

Taken en verantwoordelijkheden:

* Coördineren en plannen van de te migreren systemen;
* Handmatig en geautomatiseerd uitvoeren van installaties op werkplekken;
* Proactief bieden van Service & Support na migratie;
* Coördineren van changes, incidenten en verstoringen;
* Aansturen leveranciers en interne IT afdelingen.

Hij heeft alle lokale Rabobanken in Nederland succesvol gemigreerd en onderscheidde zich door zijn proactieve houding.

METHODEN EN TECHNIEKEN: ITIL V3, Active Directory, WDS, MS Office 2010, Windows XP en 7

PROJECT: Servicedesk Specialist

OPDRACHTGEVER: Achmea IT

BRANCHE: Verzekeraar / zakelijke dienstverlening PERIODE: aug 2010 - mrt 2012

ROL: Servicedesk Specialist

**OMSCHRIJVING:** Achmea is een complexe organisatie bestaande uit verschillende bedrijfsonderdelen. X werkte als Servicedesk Specialist op de IT afdeling. Hij ondersteunde ongeveer 22.000 werkplekken en 2200 applicaties. Hij werkte in een team van ongeveer 70 werknemers, waarvan 5 Supervisors en 2 Managers.

Taken en verantwoordelijkheden:

* Behandelen van complexe vraagstukken buiten de standaard dienstverlening;
* Coördineren van werkzaamheden binnen eigen team (5 FTE);
* Initiëren van optimalisaties in werkprocessen op de afdeling.

Door zijn empathie en inlevingsvermogen kon hij zich goed in zijn klanten verplaatsen en wist hij ze in hun afzonderlijke situaties toch binnen de gestelde kaders tevreden te stellen. Zijn uitgangspunt was, en is nog steeds, denken in mogelijkheden en niet in beperkingen. Als enthousiaste en creatieve verbeteraar was hij betrokken bij het op LEAN gebaseerde SENS, dat staat voor Samen Effectief Naar Succes. Binnen dit verbetertraject initieerde hij optimalisaties omtrent werkwijze binnen de afdeling. Hij heeft o.a. het proces omtrent kennisdeling en kennisborging geoptimaliseerd. Zijn advies omtrent de optimalisatie is ten harte genomen en door middel van een project op de afdeling geïmplementeerd.

METHODEN EN TECHNIEKEN: ITIL V3, Active Directory

PROJECT: Eigenaar / Ondernemer

OPDRACHTGEVER: X Productions

BRANCHE: MKB; Industrieel & Entertainment PERIODE: jan 2005 - jul 2010

ROL: Zelfstandig Ondernemer

**OMSCHRIJVING:** Sinds 1998 had X een eigen Drive-In show en verzorgde entertainment, licht en geluid op diverse gelegenheden tot 20.000 man. Zijn technische expertise had hij in de loop der jaren flink bijgespijkerd en heeft hij zich ontwikkeld tot een professionele partner bij evenementen. In 2005 startte hij een onderneming, naast zijn HBO Bachelor studie Communicatie en Multimedia Design, waar hij  6 part time medewerkers in dienst had. Daarbij heeft hij tijdens zijn studie veel ervaring opgedaan als ICT Techneut en als visueel designer.

Taken en verantwoordelijkheden:

* Organiseren en coördineren van diverse evenementen;
* Organiseren van repetitie bijeenkomsten waar artiesten en bands konden netwerken;
* Leveren van dienstverlening omtrent geluid en lichtshows;
* Samenwerking met boekingsbureaus ’s, Managers, platenlabels en sing & song writers;
* Samenwerking: Jan Smit, Nick en Simon, Frans Bauer, Frans Duijts, Wolter Kroes, 3j’s;
* Gemiddeld 300 evenementen p.j. op diverse locaties: NL, BE, DE, AT, FR, HU, ES en CW;
* Tourmanagement & artiesten begeleiding;
* Adviseren en implementeren ICT kantoor automatisering als werkplekken en netwerken;
* Visueel ontwerp van websites en reclame & (video) presentaties, logo’s, foto kaarten;
* Ontwikkelen en ontwerpen van merchandise artikelen als sjaals, T-shirts en caps;
* Voorraadbeheer en inkoop grote getalen artikelen vanuit o.a. China;
* Verkoop artikelen middels webshop en fysieke verkoop.

Hij onderscheidde zich door zijn ondernemerschap, stressbestendigheid, houden van controle en overzicht, proactieve houding en doorzettingsvermogen. Ook zijn creativiteit en samenwerking met andere freelancers heeft er voor gezorgd dat hij zeer succesvol is geweest als zelfstandig ondernemer.

PROJECT: IT Specialist

OPDRACHTGEVER: Itecom

BRANCHE: IT Infrastructuur PERIODE: jun 2003 - jan 2004

ROL: IT Specialist

**OMSCHRIJVING:** In juni 2003 heeft X gewerkt voor Itecom als IT Specialist. Hij voerde hiervoor de volgende werkzaamheden uit:

* Operationele werkzaamheden computerwinkel;
* Samenstellen, installeren, configureren, repareren computersystemen en randapparatuur;
* Verkoop van computersystemen, randapparatuur en toebehoren.

Hij was een leergierig persoon en onderscheidde zich door zijn proactieve houding.

PROJECT: Projectmedewerker

OPDRACHTGEVER: Identa

BRANCHE: Kantoorautomatisering PERIODE: jun 2002 - jan 2003

ROL: Projectmedewerker

**OMSCHRIJVING:** In juni 2002 heeft X gewerkt voor Identa als Projectmedewerker. Hij voerde hiervoor de volgende werkzaamheden uit:

* Samenstellen en installeren van Workstations en Servers;
* Aanleggen van bekabeling en netwerkomgevingen;
* Financiële administratie: matchen van orders en facturen.

Hij was een leergierig persoon en onderscheidde zich door zijn proactieve houding.