

# KRIS RAYEN

Zaakvoerder Factter BV

Vormgever van veerkrachtige organisaties met bevlogen medewerkers

Lier · 20 maart 1970

kris@factter.be

+32 474 98 30 05

[www.factter.be](http://www.factter.be)

[factter.be/cases](http://factter.be/cases)

[linkedin.com/in/krisrayen](https://linkedin.com/in/krisrayen)

## PROFIEL

---

Factter staat voor **organisatieontwikkeling**, **mensgericht digitaliseren** en **people management**. We helpen organisaties anders inrichten en mensen beter doen samenwerken - via structuur, leiderschap, teamwerking en digitalisatie. Zodat het werk vlotter loopt én mensen met goesting blijven bijdragen.

Onze aanpak is integraal én wetenschappelijk onderbouwd, met bewezen principes als innovatieve arbeidsorganisatie, gedeeld leiderschap, teamontwikkeling, jobontwerp en mensgericht digitaliseren.

Voor organisaties die voelen dat het beter moet, voor teams die klaar zijn voor meer eigenaarschap, en voor leiders die hun mensen willen versterken. Onze praktijkervaring is opgebouwd binnen de privé-, publieke- en zorgsector.

Onze meerwaarde ligt in het brengen van een brede operationele expertise én commerciële marktfocus, waarbij we duurzame klantrelaties opbouwen en uitbouwen.

We werken adviserend, sturend én operationeel - inzetbaar in drie rollen:

- Rol 1 - Organisatieontwikkelaar en projectleider van multidisciplinaire teams.
- Rol 2 - People manager van teams binnen jouw organisatie.
- Rol 3 - Manager of eindverantwoordelijke binnen een consultancy, met zowel operationele als commerciële doelstellingen.

## KERNEXPERTISE

---

### Thema's

Organisatieontwerp · Werkbaar Werk · Gedeeld Leiderschap · Teamontwikkeling · Mensgericht Digitaliseren · Lerende Organisatie · Jobontwerp · AI-governance

### Methodieken

Project management (Prince2 · Agile) · Process management (Lean · BPM 2.0) · Design Thinking · Innovatieve Arbeidsorganisatie (redesign van organisatiestructuur en cultuurtransformatie) · Change management (Adkar) · systeeminnovatie (bovenstroom en onderstroom) · Gedeeld Leiderschap (team- & individuele ontwikkeling) · Autonome motivatie (zelfdeterminatietheorie) · Werkstress & Welzijn (Karasek & Theorell)

### Systemen & platformen

- HRIS/ERP: SAP HR · SAP GlobalView (ADP) · SAP FieldGlass · Cornerstone (Vlimpers) · SuccessFactors · PeopleSoft · Partena (SAM Level 5, ESS) · SD Worx (E-Blox) · EasyPay Group (Time & Absence)
- Process & workflow: K2 workflow management · UiPath RPA · Power Automate · SharePoint · Microsoft Power Apps
- Enterprise Architecture: SPARX Enterprise Architect · Archimate · BPMN 2.0
- Legacy & migratie: Microsoft Dynamics · AS/400

- AI & governance: EU AI Act · AI-risicoclassificatie · Google Gemini (generatieve AI)

## PROFESSIONELE ERVARING

---

→ Uitgewerkte **cases** en **best-practices** per opdracht op: [www.factter.be/cases](http://www.factter.be/cases)

**FACTTER BV · ZELFSTANDIG ZAAKVOERDER** · 2019 - heden

Vormgever van **veerkrachtige organisaties**. Begeleider van verandertrajecten in **mens- en organisatieontwikkeling, mensgericht digitaliseren en people management**, binnen de privé-, publieke- en zorgsector.

**2025 - heden** · **VLAIO** · Procesmanager, Kenniscentrum Processen

Ondersteuning bij het Kenniscentrum Processen binnen het Vlaams Agentschap Innoveren & Ondernemen.

**Belangrijkste activiteiten (max 1/2 dag per week):**

- Procesmanagement in het kader van externe inhuur (van instroom t/m uitstroom) - stakeholder- en vendor management.
- Ontwerpen en optimaliseren van processen in BPMN 2.0 via Enterprise Architect van SPARX (Archimate en BPMN).
- Workshops en validatiemeetings met proceseigenaars en procesbeheerders.
- Methodieken: BPMN 2.0, Archimate, Enterprise Architect (SPARX), procesmodellering, stakeholder management.

**Mei '23 - Jul '26** · **VDAB** · Projectleider (Organisatieontwikkelaar), Afdeling O&O

Meerjarig partnership waarbij zeven parallelle en opeenvolgende programma's werden begeleid in organisatie-, dienstverlenings- en AI-governance-vraagstukken.

**Belangrijkste projectrealisaties:**

- AI-governance & EU AI Act - Europese regelgeving vertaald naar een gefaseerde, organisatiebrede werking via drie sporen (juridische interpretatie, Target Operating Model, implementatie). Deliverables: transparantierichtlijnen, opleiding AI-geletterdheid, AI-governance en innovatie proces. Werkgroep gelinkt met Digitaal Vlaanderen voor Vlaamse-Overheid-brede samenwerking rond AI-governance.
- GEM transmissieverslagen (generatieve AI) - een generatieve AI-toepassing (Google Gemini) vanuit experiment omgevormd tot een goedgekeurde, gecontroleerde kwaliteits- en risicobeheersmaatregel met juridische, privacy-, ethische, AI Act- en transmissie-toetsing. Menselijke eindverantwoordelijkheid geborgd.
- Reorganisatie afdeling naar nieuwe organisatie- en teamstructuur, gedeeld leiderschap, loopbanen in teams, talent management met ontwikkel- en doelstellingencyclus.
- Centralisatie departement Rekrutering & Selectie, vernieuwd dienstverleningsaanbod, teamstructuur & -werking, samenwerkingskader met AgO.
- Van back office naar expertisecentrum binnen Digitale Dienstverlening: herpositionering van teamidentiteit en stakeholdermanagement & teamstructuur/teamwerking voor een nieuw samengevoegd team (Procesondersteuning) geoptimaliseerd.
- Herpositionering Webdienstverlening - in context van besparing en reorganisatie: besluitgericht traject rond kernaanbod en kerntaken, inclusief impactanalyse en risico's.
- Inkanteling Coaches Online Leren naar Regio - integrale transitie van mensen, expertise, dienstverlening en governance.

**Nov '22 - Mrt '23 · Veolia/Suez BeLux** · HR Manager Digitalisering & Processen (L&D-departement, 10 medewerkers)

- Integratie van twee L&D-teams na fusie: structuur, rollen en verantwoordelijkheden, werkverdeling, alignering en coördinatie.
- People- en change management.
- Optimaliseren en digitaliseren van administratieve processen (huidige en toekomstige).
- Implementatie Cornerstone LMS als anker voor de nieuwe werking.

**Feb '21 - Apr '22 · Makro-Metro** · Projectleider HR Operations - Compensation & Benefits (team van 5 medewerkers)

- Opzetten van een Shared Service Center voor Compensation & Benefits en personeelsadministratie.
- Bouwen van het nieuwe team met rollen en verantwoordelijkheden.
- In kaart brengen, optimaliseren en automatiseren van hoog-volume administratieve processen via RPA (Robot Process Automation).
- Automatiseren van bestaande payroll-processen binnen SAP HR.
- Digitaliseren van workflows via SharePoint, Microsoft Power Apps en K2 workflow management.
- Change management, communicatie en opleiding om steun voor de diverse HR-initiatieven te creëren.

**Dec '21 - Sep '22 · De Vlaamse Landmaatschappij** · Projectleider L&D binnen ICT-afdeling

- Project rond interne mobiliteit en leertrajecten voor het IT-departement (50 VTE) om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.
- Heropbouwen van vertrouwen tussen medewerkers en management.

**Jan '20 - Feb '21 · De Vlaamse Waterweg** · Projectleider HR-processen

- In kaart brengen, optimaliseren en digitaliseren van HR-processen (recrutering & selectie, onboarding, learning & development).
- Implementatie van de HR-processen in Cornerstone HRIS (Vlippers-modules Vlaamse Overheid).
- Change management, communicatie en training.

**Okt '19 - Feb '21 · Mulder Breakfast Cereals · Agristo · Anglo Belgian Corporation**

- Organisatiedesign, organisatie-audit en advies.
- Redesign van organisatiestructuur (departement, teams, processen) binnen de productie-omgeving voor efficiëntere samenwerking.
- Ontwikkelen van organisatiecultuur (leiderschapscoaching van executive-, management- en supervisor teams).

**Sep '20 - Feb '21 · Departement Onderwijs en Vorming**

- Leiderschaps- en teamontwikkeling van het directieteam: 'één team worden' en gealigneerde acties voor de nieuwe organisatie.

**Sep '21 - Nov '21 · Vivaldis Interim**

- Personeelssurvey met advies rond werkbaar werk.
- Communicatiesessie en actieplan met executive- en managementteam.

**2020 · VDAB** · Coaching

- Individuele coaching en teamcoaching van leidinggevenden, medewerkers en teams.

**2019 - heden · Workitects · FlandersFood** · Adviseur

- FlandersFood (2019) – Adviseur binnen innovatieproject 'DigiTrack' – digitalisering van organisaties in de voedingssector.
- Workitects (2019 – heden) – Adviseur voor het expertisecentrum in het kader van anders organiseren en werkbaar werk.

## 2019 – heden · Diverse outplacementopdrachten

- Begeleiden van ontslagen medewerkers naar een nieuw jobdoelwit.

## MEDEWERKER BINNEN DE ORGANISATIE · 1993 – 2019

### 2017 – 2019 · Securex · HR Project Leader Sociale Innovatie (consultancy-tak)

Focus op duurzame inzetbaarheid: werkbaar werk, het nieuwe werken, leiderschap en leiderschapsontwikkeling.

#### Belangrijkste projectrealisaties:

- Eindverantwoordelijk voor actualiseren en uitvoeren van wetenschappelijk onderbouwde personeelssurveys (tevredenheid, welzijn, stress, motivatie, engagement, autonome motivatie, leiderschap).
- Ontwikkelen en implementeren van een nieuwe leiderschapsvisie inclusief leiderschapsstijlen, in samenwerking met Rotterdam School of Management (Prof. H. Leroy).
- Ontwikkelen van een leiderschapscan (360°).
- Design van op-maat training rond leiderschap, autonome motivatie en welzijn (omgaan met stress en conflicten, progressieve feedback, assertiviteit).
- Implementeren van leiderschapstraject en geven van training.
- Geven van keynotes op (internationale) events.
- Methodieken: Wetenschappelijk onderzoek (Yukl et al) voor leiderschapsvisie, -stijl en -scan.
- Team: 3 medewerker-consultants.

### Feb 2015 – 2017 · ABN AMRO · Project- & Change Manager, PMO (business, IT, regulatory)

Implementatie van diverse organisatiebrede verandertrajecten met impact op business, regelgeving en IT-systemen.

#### Belangrijkste projectrealisaties:

- Projectleider MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive): invoeren van een striktere reglementering ter versterking van de bescherming van beleggers tegen wanpraktijken.
- Projectleider CRS (Common Reporting Standard): indijken van belastingfraude en -ontduiking op wereldschaal.
- Project management TARGET2-Securities (T2S): dit maakte grensoverschrijdende effectenhandel goedkoper, opende de markt voor meer concurrentie, en verbeterde hoe de bank onderpand en liquiditeit beheert.
- Aanpassen van business processen en bestaande IT-systemen voor rapportagedoeleinden.
- Ontwikkelen van tools en documenten; change management, communicatie en training.
- Methodieken: Prince2 project management, IT-ontwikkeling, change- en stakeholder management.

### Jul 2014 – Jan 2015 · ABN AMRO · HR Projectleider (HR Project Officer)

Simultane implementatie van meerdere HR IT-systemen bij ABN AMRO Belgium. Intern erkend als één van de best opgeleverde internationale projecten binnen ABN AMRO.

### **Belangrijkste realisaties:**

- Begeleiden van de overgang naar een nieuwe lokale payroll-provider (van SD Worx naar Partena) en een nieuwe globale provider van cloud-based Human Capital Management Solutions.
- Simultane projectimplementatie van meerdere HR IT-systemen: ADP GlobalView (SAP, migratie personeelsdata), PARTENA SAM Level 5 (payroll), PARTENA ESS (online e-payslip platform), EASYPAY GROUP (Time & Absences Registration).
- Optimaliseren van externe inhuur - transparantie en controle bij de inhuur van hooggekwalificeerde medewerkers (projectsourcing en freelancers), proactief risico-management om sociale fraude te voorkomen.
- Methodieken: Prince2, IT-ontwikkeling, change- en stakeholder management, communicatie en training.
- Team: 2 direct in personeelsadministratie; multidisciplinair projectteam.

### **Jun 2011 - Dec 2013 · Randstad Sourceright · Program Manager & HR Supply Chain Manager**

Business Process Outsourcing / Managed Service Provider (MSP) voor Total Talent Management van vast en ingehuurd personeel, met SAP FieldGlass als Vendor Management System.

### **Belangrijkste projectrealisaties:**

- Uitwerken van concept tot 'ready-to-use' documenten en tools voor het managen van tijdelijk personeel en supply chain management (procure-to-pay) van HR-agencies.
  - Opzetten en implementeren van end-to-end HR-processen (procure-to-pay). Supplier risk-modellen, QBR-standaard, supplier rationalisatie.
  - Business process outsourcing: implementatie van Shared Service Centers bij de klant voor de rekrutering en werving van extern ingehuurd hooggekwalificeerd personeel (inclusief risico-management).
  - MSP-transformatie bij TP Vision (Philips) - drie iteraties (MSP 1.0 transparantie/controle, MSP 2.0 supplier performance management met € 300K structurele kostenbesparing, MSP 3.0 total blended workforce solution).
  - Methodieken: Prince2 project management, HRIS-implementatie, change- en stakeholder management.
- People management van een dedicated delivery team.
- Team: 5 direct (4 account specialists + 1 systeemexpert) + indirect multidisciplinaire teams.

### **Feb 2006 - Mei 2011 · Mercuri Urval · Senior HR Business Consultant**

HR Business Consulting: talent management en business transformatie binnen een internationale HR business consultancy.

### **Belangrijkste activiteiten:**

- Business development: acquisitie van opdrachten bij nieuwe en bestaande klanten.
- Project manager of executive consultant: verbeteren van performance en/of gedrag van individuen, teams, afdelingen of organisaties.
- (Internationale) rekrutering- & selectieopdrachten, assessment- en development centers, management team coachings, HR-projecten (competency- en performance management), volledige business transformatie-projecten.
- Specialties: verbeteren van Sales Force Effectiveness, leiderschapontwikkeling. Aansturen van collega-consultants en junior consultants binnen projecten.
- Sleutelcase: Halewijn - integrale organisatiebrede transformatie (thesis Vlerick Executive Master Class in Business Process Management, 15,78/20). Van productiebedrijf naar dienstgerichte mediaorganisatie.

Koersbepaling van de organisatie, leiderschapsvisie en -stijl, organisatiestructuur en -cultuur, kernprocessen en HR-processen gelijktijdig hertekend en geïmplementeerd.

- Methodieken: Strategie- en service blueprint, process management (lean en BPMN), Prince2 project management, change- en communicatie management, leiderschap- & teamontwikkeling.

#### **Jan 2002 - Jan 2006** · **Adecco** · Branch Manager - Uitzendkantoor

Verantwoordelijke uitzendkantoor met volledige commerciële, operationele en people management-verantwoordelijkheid.

- Full Profit & Loss-eindverantwoordelijkheid over het kantoor (€ 6 mio jaarlijkse omzet).
- 6 directe + 4 indirecte medewerkers (rekrutering- en administratieve consultants).
- 220 uitzendkrachten tewerkgesteld op dagdagelijkse basis.
- Commercieel, organisatorisch en people management.

#### **Sep 1993 - Jan 2002** · **Ceres** · Sales Representative - Maalderij- en bakkerijsector

Account Management en Business Development bij een gespecialiseerd productiebedrijf in de maalderij- en bakkerijsector.

## KEYNOTES & DOCENT

---

**2021** · **Vives Business School** · HRM en leiderschap - Performance management & duurzaam leren en ontwikkelen

**2021** · **VOKA West-Vlaanderen** · Duurzaam ontwikkelen - Evolueren van VTO-beleid naar leerbeleid

**2019** · **VOV Beurs** · Organisatieontwikkeling - Van lelijk eendje naar mooie zwaan

**2019** · **HRM in de Overheid** · Leiderschap - Hoe ongepast leiderschap bijna de ontdekking van de eeuw dwarsboomde

**2018** · **HR in de Zorg** · Performance Management - Naar een nieuwe vorm van beoordelen

**2018** · **Employability 21** · Leiderschap - The right leadership ... makes people tick!

**2017** · **TUI Belgium** · Leiderschap - Inspiratiesessies autonomie-ondersteunend leiderschap

## OPLEIDING & DIPLOMA'S

---

### Diploma's

**Dec 2020** · **Masterclass in Innovatieve Arbeidsorganisatie** · Antwerp Management School

**Mrt 2011** · **Master of Science (MSc) in ICT & Business Process Management (Thesis 15,78/20)** · Vlerick Business School

**1992** · **Marketing, Professionele Bachelor (Onderscheiding · Dexia-prijs beste scriptie)** · Katholieke Hogeschool Kempen

### Bijkomende opleidingen & certificaten

**Dec 2025** Enterprise Architecture / SPARX - Cronos

**Okt 2021** LiZeT - Loopbanen in Zelforganiserende Teams - Antwerp Management School

**Mrt 2021** Tool TeamWorks - Teamontwikkeling - Workitects

**Dec 2020** Outplacement - Federgon

**Jan 2018** Train the trainer - Cute Solutions

**Sep 2017** SAP GlobalView (Staff Administration) - ADP GlobalView HCM

**Sep 2014** Innovatieve Arbeidsorganisatie (organisatiedesign) - Cevora

**Feb 2014** OPQ (Occupational Personality Questionnaire) - CEB-SHL Talent Measurement

**Nov 2020** Gedeeld Leiderschap - Workitects  
**Sep 2020** Tool 'Werkmeter' (organisatiestructuur) - Workitects  
**Sep 2020** Tool 'Werkblokken' (organisatiestructuur) - Workitects  
**Dec 2019** LiFT - Learning in Facilitated Teams - UCLL  
**Nov 2019** Agile Project Management - PMI  
**Okt 2019** Design Thinking - Pimcy  
**Sep 2019** Lean - Cevora  
**Sep 2019** Agile transformation - Cevora

**Mrt 2013** PRINCE2-Foundation, Project Management - APMG-International  
**Okt 2011** Procurement and Supply Chain Management - Solvint  
**Mrt 2010** Mastering Interim Management - Vlerick Business School  
**Sep 2008** Team Coaching - Mercuri Urval  
**Nov 2007** Activity Based Coaching & Development - Mercuri Urval  
**2002** Sociale Wetgeving - Federgon

## SECTOREN

---

**Publieke sector** (entiteiten en gemeenten)

**Privésector** (Retail & Voeding · Farma & Gezondheid · Industrie · Engineering · Petrochemische industrie · Nutsvoorzieningen · HR · Banken)

**Zorgsector** (Woonzorgcentra)

## TALEN

---

Nederlands (moedertaal) · Engels (vloeiend, C1) · Frans (basis)

## PERSOONLIJK

---

- Kok - diploma PIVA Antwerpen.
- Argentijnse Tango.
- Karate - Belgisch kampioen 1988 · EK brons 1989.
- Cyclobal - Belgisch kampioen 1982.