

## Ineke Walravens

*“Ineke is doelgericht en vasthoudend maar altijd met de menselijke maat voorop. Zo weet zij een leidende coalitie te smeden en de gewenste verandering op gang te brengen. Binnen een jaar is het resultaat significant verbeterd.” – Maarten Gielen, algemeen directeur IBN*

*“Ineke heeft een goed gevoel voor verhoudingen, intuïtief weet ze wat mensen echt aankunnen. Zij is ook niet bang om in te grijpen als iets niet door de beugel kan en accepteert daarbij geen uitholling van normen. Daarbij gaat ze altijd de dialoog aan en waar de argumenten hout snijden, stuurt zij bij.” – Marjolein ten Kroode, voorzitter Raad van Bestuur GGZ Rivierduinen*

### Ineke wordt veel a.i. gevraagd voor:

- Lijnmanagement op C-level met (complexe) veranderopdracht voor versnellen en vernieuwen.
- Het ontwikkelen van een strategie en aansluitend het implementeren daarvan.
- Het transformeren van een business unit of bedrijf.
- Programmamanagement.
- De thema's inspirerend leiderschap, organisatie- en cultuurwijziging, omzetverbetering, productiviteitsstijging, innovatie, crisismanagement.

### Versnelling en vernieuwing

Als senior manager of directeur hecht Ineke grote waarde aan voorbeeldgedrag. Bij lastige dossiers neemt zij, waar nodig, zelf het voortouw. Daarmee is ze altijd in staat dusdanige creatieve invalshoeken te creëren dat zij met mensen en organisaties tot aansprekende resultaten komt. Consistent en langdurig.

Haar beïnvloedingsvermogen binnen een organisatie is zeer groot en reikt tot daar waar het echte werk wordt verricht, ver buiten de vergaderzalen. Zij is altijd in gesprek met collega's van alle niveaus: over doelen, over plannen van aanpak, over procesverbeteringen, over innoveren, over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en over houding en gedrag. Daarmee brengt zij versnelling en vernieuwing.

Ineke werkt als interim manager en wordt daarnaast veel gevraagd als executive (team)coach op directie- en bestuurlijk niveau. Zij heeft ruime ervaring als commissaris en ook is zij uitgever van het magazine *Uitblinken!*

### Veelzijdige kijk op zaken

Verandermanagement, efficiëntie en innovatie zitten in haar DNA. De combinatie van snel denken, gevoel voor de mens én voor commercie, en haar inzicht in techniek maken haar als interim manager uitermate effectief. Dat doet zij in zeer verschillende branches en managementrollen. Operatie Pico Bello, Het Klaagcafé, project Lekker Werken, Thomas en Plezierige winst zijn voorbeelden van haar doelgerichte aanpak.



### Maximaal resultaat

Teams onder haar invloed zetten altijd een stap extra. Zij heeft een diepe interesse in wat maakt dat mensen (kunnen) uitblinken in hun vak. Maximaal resultaat behalen is wat haar drijft. Vinden waar het vastloopt, processen of strategie aanpassen, mensen laten excelleren. Iedere keer de grens opzoeken van wat mensen kunnen en ze helpen meer voor elkaar te krijgen dan ze zelf voor mogelijk houden.

### Korte biografie

Ineke groeit op in een arbeidersgezin in Brabant. Als enige uit haar familie gaat zij studeren. De studie Industrieel Ontwerpen aan de TU Delft legt de brede basis voor haar loopbaan. Het leert haar zich in de ander te verplaatsen en de klant centraal te stellen. Het leert haar ook om verbanden tussen verschillende vakgebieden te leggen, van ontwerp en productie tot marketing en sales. Innovatie en creativiteit staan daarbij centraal. Zij studeert *cum laude* af.

Ineke start haar carrière bij Unilever. Zij ontwikkelt zich tot verpakkingsexpert en behoort in haar vakgebied tot de top van Nederland. Bij Unilever doet ze ook internationale managementervaring op. Ondertussen schrijft zij de bestseller 'Problemen oplossen met creatieve technieken' en geeft al colleges bij TSM Business School als ze pas dertig jaar is. Na negen jaar Unilever kiest zij bewust voor het zelfstandig ondernemerschap.

## 2022 – 2023

### ARAG Nederland, directeur Rechtshulp a.i.

Juridische dienstverlening, omzet ± € 60 mln., ± 500 fte

- Operationeel- én changemanagement: 8% stijging productiviteit.

## 2020 – 2021

### IBN, directeur Services a.i.

Productie, kwekerijen, detacheringen, omzet ± € 65 mln., ± 1.000 fte

- Operationeel- én changemanagement: van verlieslatend naar break-even.
- Programmamanagement Plezierige Winst, w.o.:
  - Nieuwe strategie inclusief herpositionering in de markt.
  - Optimalisatie productieprocessen en -planning.
  - Stijging omzet 23%, productiviteit 7% .
  - Vakvaardigheden programma.

## 2019 – 2020

### Truстан Bouw Management, toegevoegd lid aan de directie a.i.

Bouw, omzet ± € 20 mln., ± 150 fte:

- Procesoptimalisatie, coaching directie, strategie ontwikkeling.

## 2019 – 2020

### Brunel Engineering, toegevoegd lid aan de directie a.i.

Detachering, omzet ± € 75 mln., ± 1.000 fte:

- Strategie, organisatiestructuur en implementatie.

## 2018 – 2019

### Stichting Certe Medische diagnostiek, directeur Bedrijfsvoering a.i.

Medische logistiek, omzet ± € 92 mln., ± 1.000 fte:

- Meerjarenplan Certe 2018 – 2021.
- Programmamanagement Continu Verbeteren, met als resultaten o.a.:
  - Een reductie van de wachttijden met 50% bij de prikpoli.
  - Een 18% stijging van de efficiency van thuisprikken.
  - Tijds- en kostenbesparingen op diverse afdelingen.
- Verhogen kwaliteit van dienstverlening Ondersteunende diensten.

## 2016 – 2017

### Stichting Achmea Rechtsbijstand, Senior Manager BJZ a.i.

Rechtshulpverlening, omzetverantwoordelijkheid ± € 20 mln., ± 200 fte:

- Operationele sturing inclusief het behalen van alle operationele doelen.
- Ontwikkeling concept voor vernieuwde zaakbehandeling met halvering van doorlooptijd en sterke stijging klanttevredenheid.
- Ontwikkeling en uitvoering leiderschapsprogramma teammanagers.

## 2015 – 2016

### GGZ Rivierduinen, Directeur Servicebedrijf a.i.

Geestelijke gezondheidszorg, omzetverantwoordelijkheid ± € 23 mln., ± 200 fte:

- Voorzitter Taskforce Patiëntgebonden tijd (PGT), 12% stijging productiviteit.
- Herinrichting keten van zorgadministraties (krimp van ± 30%).
- Operationele sturing en ontwikkelen strategie Servicebedrijf.
- Realiseren krimp (± 25%) en 'basis op orde' brengen Servicebedrijf.

## Opleiding

TU Delft, faculteit van het Industrieel  
Ontwerpen diploma *cum laude*

## Bestuurlijke ervaring

2023 – heden

Provalu NV

Lid raad van commissarissen

2018 – heden

ProductIP

2022 – heden Adviseur van het bestuur

2018 – 2022 Voorzitter raad van  
commissarissen

2017

Voorzitter raad van commissarissen

M4Four International

2009 – 2013

Raad van commissarissen

Van Harte & Lingsma

2011 – 2013 Voorzitter

2009 – 2010 Lid

2010 – 2014

Lid raad van toezicht Stichting Humana

2010 – 2012

(Co) voorzitter NCD Commissarissen-  
district Zuid-Holland

*“De kracht van Ineke is dat zij analytisch erg sterk is, maar ook bijzonder verbindend is. Enerzijds kan zij ogenschijnlijk ingewikkelde dingen snel terugbrengen tot de essentie. Anderzijds heeft ze een goede mensenkennis: intuïtief ziet zij waar iemand goed in is en zij zet hem of haar vervolgens ‘in hun kracht’. Ineke brengt altijd zichzelf mee. Zij is altijd optimistisch, altijd met een lach op haar gezicht, recht voor z’n raap en weet daarmee in verbinding te komen met zowel de medewerkers als de mensen aan wie zij zelf rapporteert.*

*Last but not least: Ineke is heel loyaal, zij blijft tot de klus is geklaard.”*

*– Jos Sewalt, directeur Stichting Achmea Rechtsbijstand*

## 2012 – 2013

### Stichting Achmea Rechtsbijstand, Manager Backoffice a.i.

Rechtshulpverlening, omzetverantwoordelijkheid ± € 40 mln., ± 350 fte:

- Nieuwe organisatiestructuur en –cultuur, operationele sturing.
- 14% stijging productiviteit.
- Stijging klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid, daling klachten.

## 2010 – 2011

### Wegenbouwmaatschappij J. Heijmans BV, Directeur Regio Noordwest a.i.

Infrastructuur, omzetverantwoordelijkheid € 35 mln., ± 200 fte:

- Crisismanagement en operationele leiding, van verlieslatend naar break-even.
- Strategische heroriëntatie en implementatie daarvan.

## 2009 – 2010

### Gebr. vd Donk, toegevoegd aan de bedrijfsleider Infra Distributie

Infrastructuur, omzetverantwoordelijkheid € 7,5 mln., ± 60 fte:

- Van zwaar verlieslatend naar marktconform.

## 2008

### HeliXeR, Directeur a.i.

Samenwerking tussen Philips Research, TNO, Brabant Water, KWR en Waterschap De Dommel, omzetverantwoordelijkheid € 0,5 mln., ± 12 fte:

- Business model, juridische en procesmatige inrichting, verwerving subsidie.
- Oprichting HeliXeR, van idee naar bemensing en opstart innovatieteam.

## 2007

### Stork Townsend BV, Locatiemanager a.i.

Producent machines, omzetverantwoordelijkheid ± € 45 mln., ± 200 fte:

- Verbetering efficiency via diverse Lean Six Sigma projecten, zoals halvering van de doorlooptijd van de DMM 50 machine.

## 2006 – 2007

### Interpolis NV, Divisie Particulieren, Manager Distributiemanagement a.i.

Particuliere verzekeringen, omzet € 2,3 mld., ± 300 fte verkoop(ondersteuning):

- Reorganisatie doorgevoerd, w.o. 15% fte reductie.
- Commerciële strategie en realisatie daarvan.
- Bovenmatige groei internetdistributie gerealiseerd.

## 2005

### KEMA Quality BV, Vice President National Operations a.i.

Product- en systeemcertificering, omzetverantwoordelijkheid € 30 mln., ± 190 fte:

- Italiaanse vestiging van verlieslatend naar break-even gebracht.
- Stijging productiviteit van ESG met 10% gerealiseerd.
- Strategische heroriëntatie systeemcertificering doorgevoerd.

## 2004 – 2005

### Stichting Kinderopvang Lisse, Directeur a.i.

Kinderopvang, omzetverantwoordelijkheid € 2 mln., ± 75 fte, ± 600 kinderen:

- Crisismanagement en belangenconflicten opgelost.
- Financiële herstructurering doorgevoerd.
- Strategische heroriëntatie w.o. invoering Wet Kinderopvang en inrichting PR.

## Publicaties



2023 Plezierige winst – veranderingmanagement in de praktijk  
Voorburg: Walravens Associates BV

## Magazine Uitblinken!:

2020 editie IMPERFECTIE

2018 editie TIJD

2017 editie VIER

2016 editie ZOMER

2015 editie Autumn Sunday

2015 editie Blue Monday



2014 Vastzitten in vrijheid – bespiegelingen over leiderschap  
Voorburg: Walravens Associates BV



2013 Uitblinken! Hoe hoog kan jouw lat?  
Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen



1994 & 2005 Problemen oplossen met creatieve technieken  
Utrecht: Uitgeverij Lemma

**2003**

**ENECO Energie Infra Utrecht NV, Manager Verkoop a.i.**

Gas-, e-, warmte- en CAI netten, omzetverantwoordelijkheid € 22 mln., ± 45 fte:

- Vermindering van het debiteurensaldo met € 4 miljoen.
- Realisatie van € 2 miljoen nieuwe omzet in de ongereguleerde markt.

**2002**

**REMU Infrabedrijf NV, Programmamanager a.i.**

Gas-, e-, warmtenetten, omzetverantwoordelijkheid € 150 mln., 500 fte:

- Reorganisatie, w.o. 20% fte reductie, doorgevoerd.
- Nieuwe organisatiestructuur, aangepaste werkprocessen, functietyperingen, SLA's en ondersteunende (ICT) systemen ingevoerd. Tevens cultuurtraject.

**2001**

**Laurus NV, Vice President HRM zelfstandig ondernemers a.i.**

Supermarkten, omzet € 6 mld., 35.000 medewerkers, top veertig positie:

- Ontwikkelen HRM beleid, takenpakket, structuur en bemensing voor de operationele groep van zelfstandig ondernemers binnen Laurus Nederland.

**2000**

**Wegener eMedia BV, Adjunct-directeur a.i.**

Internet start-up met o.a. Jobtrack.nl en Autotrack.nl, ± 50 fte:

- Invullen organisatiestructuur, aansturing business units en businessplan 2001.

**1999 – 2000**

**Nederlands Omroepproductie Bedrijf NV, Manager Logistiek en Onderhoud a.i.**

Facilitaire dienstverlening media industrie, ± 155 fte:

- Herstructurering Logistiek (± 55 fte) en Technical Support (± 100 fte).
- Realiseren vlekkeloos lopend logistiek proces (investeringen in middelen, uit-/instroom medewerkers en procesaanpassingen in logistiek proces).

**1998 – 1999**

**Rijntraining BV, Managing Partner a.i.**

Managementtrainingen, omzetverantwoordelijkheid f 6,4 mln., ± 20 fte:

- Vormen nieuwe strategie en realiseren doelstellingen begroting.

**1997 – 1998**

**MnServices Pensioenfonds, Programmamanager a.i.**

Pensioenfonds metaalnijverheid, omzet IT projecten f 60 mln., ± 440 fte:

- Oprichten en operationaliseren projectbureau t.b.v. IT projecten.
- Centralisatie van besluitvorming, prioriteitstelling en projectplanningen.

**Advisering**

**1998 – heden**

**Executive (team)coaching van managers, directeuren en ondernemers**

**Werkervaring Unilever NV**

**1988 – 1996**

**Diverse internationale (management)posities binnen het domein Verpakkingen**

*“Bijzonder aan Ineke is de combinatie van haar nieuwsgierigheid en het daaruit voortvloeiende onderzoek, en haar implementatiekracht. Zij zal altijd goed doorvragen en andere invalshoeken verkennen. Eenmaal vastgesteld wat de zo optimaal mogelijke oplossing is, gaat het ook gebeuren. Gewoon doen. Dat krijgt ze dan gedaan door tijdens de rit mensen voor zich te winnen en te verbinden.”*  
– Roland de Waal, concerndirecteur Heijmans NV

*“Samenwerken met Ineke is een feestje. Voor mij blinkt ze uit in haar immer goede en haarscherpe analyses, treedt mensen altijd correct en met veel respect tegemoet waarbij zij het einddoel, het bedrijfs- en klantbelang voor ogen houdt. Als top bestuurder houdt ze het hoofd koel, gaat moeilijke dossiers en beslissingen niet uit de weg en ziet daarbij altijd meer dan één oplossing. Met haar sterke persoonlijkheid, veelzijdigheid en haar aanpak haalt zij het beste in mensen naar boven. Ze bereikt daarmee bijzondere prestaties.”*

– Erik Overdick, projectleider en consultant OBM

**Cursussen**

- Nyenrode Verandermanagement
- Europese Comenius Leergang
- Nyenrode Commissarissencyclus
- Authentieke en effectieve commissaris
- Managen van saneringen en turnarounds
- Leidinggeven aan veranderen
- Financiën
- Filosofie voor managers
- Internationaal management