

10 jaar SER Topvrouwen

Van zichtbaarheid
naar zeggenschap

2016-2018

Zichtbaarheid, bewustwording
en agendering

2019-2023

Groei database
en community

2024-2026

Regionale inzet en versterking
voor en door Topvrouwen



Tien jaar van:

Zichtbaarheid en bewustwording.
Verbinding en events.
Groeiende database en community
Benoemingen en **zegenschap**.

We blikken terug. En kijken vooruit.

10 jaar SER Topvrouwen in beeld.
Veel leesplezier toegewenst!



Voorwoord

Ruim tien jaar geleden namen Hans de Boer, toenmalig voorzitter van VNO-NCW, en Jet Bussemaker, toenmalig minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het initiatief voor een database met vrouwelijk talent voor de top en subtop van het bedrijfsleven. Het doel hiervan was niet alleen om een einde te maken aan de discussie dat er niet genoeg geschikte vrouwen voor deze functies zouden zijn, maar ook om het bedrijfsleven gericht op weg te helpen het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen.

In dit magazine vieren we het tienjarig jubileum van SER Topvrouwen met een terugblik, maar ook met een blik op de toekomst. Het is mooi om te zien hoeveel er is gebeurd en bereikt. Na de formele oprichting in 2016 volgden jaren van opbouw van de database. Met diverse bijeenkomsten werd hard gewerkt aan bewustwording en agendering. De boodschap daarbij was kort maar krachtig: diversiteit is noodzakelijk voor onze economie. Het inzetten van al het vrouwelijk talent is maatschappelijk en economisch van groot belang.

Na het verschijnen van het SER-advies *Diversiteit in de top - tijd voor versnelling*, in 2019 werd Topvrouwen.nl door Mariëtte Hamer, destijds voorzitter, ondergebracht bij de SER. Het advies was om met elkaar samen te gaan werken en bedrijven te ondersteunen bij het realiseren van een meer evenwichtige man-vrouwverhouding in de top. Een periode van groei en bloei brak aan, waarbij het aantal profielen van vrouwen in de database toenam van 2000 naar ruim 4700. Om de werking van de database te versterken, werd geïnvesteerd in de community met tal van bijeenkomsten, netwerkevents en speeddates. In 2024 verlegden we de koers door de kracht van de community te benutten en Topvrouwen Circles in de regio's op te richten: een netwerk voor en door SER Topvrouwen. Tegelijkertijd werd in deze jaren gewerkt aan de uitvoering van de Wet ingroeiquote en streefcijfers en ondersteunden we als SER de ruim vijfduizend vennootschappen via het SER Diversiteitsportaal en de SER Dataverkenner.

We zijn trots op deze unieke Nederlandse aanpak waarbij gewerkt wordt aan een betere genderbalans via zowel wettelijke druk alsook zelfregulering middels het bevorderen van het eigenaarschap van bedrijven. Cruciaal daarbij is de ondersteuning van deze bedrijven, een rol die SER Topvrouwen met verve vervult. De aanpak begint bovendien zijn vruchten af te werpen. De zichtbaarheid van vrouwelijk leiderschap is vergroot, een krachtige community is opgebouwd en het aantal benoemingen van vrouwen in de top van het bedrijfsleven neemt toe.

Maar we zijn er nog niet. De doorstroom van vrouwen naar topposities gaat nog steeds te langzaam. Er is nog lang geen gelijkwaardige verdeling van besluitvorming en zeggenschap in de top van het bedrijfsleven. Er zal een tandje bij moeten. Dit betekent niet dat we radicaal een andere weg moeten inslaan, maar wel dat de situatie nóg meer inzet van eenieder vraagt om de genderbalans te realiseren. Met aandacht voor alle vrouwen.

SER Topvrouwen blijft zich de komende jaren dan ook inzetten voor de zichtbaarheid van board-ready vrouwen en voor een gelijkwaardige verdeling van zeggenschap. De database en het netwerk blijven daarvoor onmisbare instrumenten. Dit vraagt echter ook om allianties en een bredere samenwerking: tussen werkgevers en werknemers, bedrijfsleven en overheid, mannen én vrouwen. Want genderbalans gaat verder dan emancipatie. Vanuit het perspectief van brede welvaart gaat het ook om economische kracht, innovatie, duurzame groei en een samenleving waarin iedereen mee kan doen.

Kim Putters, voorzitter Sociaal-Economische Raad





Beeld Janiek Dam

Inhoudsopgave

Van zichtbaarheid naar zeggenschap	8
2016-2018	10
Zichtbaarheid, bewustwording en agendering	
Interviews met Miriam Hoekstra-van der Deen en Bianca de Jong	12
Over het belang van de database en de community	
Vrouwen met kracht collectie	14
Facts & figures	15
Interview met bestuurders Erik-Jan Mares, Nathaly Boelhouser, Faisal Setoe	16
Over het belang van ambassadeurs en bondgenootschap	
2019-2023	18
Groei van de database en community	
Interviews met Cecile Heemels en So Young de Wolf	20
Over het belang van ontmoeten en verbinden	
Interview met bestuurders David Knibbe, Stephanie Hottenhuis, Roy Jakobs	22
Over het belang van een inclusieve boardroom	
2024-2026	24
Regionale inzet en versterking voor en door topvrouwen	
Interviews met Martine Huizing-van Etten en Saša de Jong	26
Over het belang van executive search en benoemingen	
Interview met Prashanti Khan, Aram Goudsmit en Wieke Wernink-Dijkstra	28
Over het belang van de volgende generatie	

Colofon

Dit jubileummagazine is een uitgave van de Sociaal-Economische Raad en verschijnt eenmalig. Met de verhalen in dit blad wil de SER het tienjarig jubileum van SER Topvrouwen vieren.

Redactie Caroline Holtgrefe Judith Kuijt Thomas Blom	Vormgeving carenza* Productie en bureauredactie Dex	Contactgegevens Vragen? Mail Lilian Mijnals, secretariaat Goed Bestuur en Innovatie secr.goedbestuur@ser.nl
--	--	---

Disclaimer: De SER heeft zich maximaal ingespannen om alle rechthebbenden van het gebruikte beeldmateriaal te achterhalen. Indien u meent dat bepaalde rechten alsnog geschonden worden of dat informatie onvolledig is, verzoeken wij u vriendelijk dit aan ons te melden.

Van zichtbaarheid naar zeggenschap

Van zichtbaarheid naar zeggenschap is de veelzeggende titel van ons jubileummagazine waarin we terugblikken en vooruitkijken op tien jaar SER Topvrouwen. Dit jubileum biedt aanleiding om terug te kijken op de ontwikkeling die de afgelopen jaren is doorgemaakt, maar ook om stil te staan bij de vragen die zich aandienen voor de komende jaren. Verschillende momenten komen aan bod: van de eerste jaren van de Stichting Topvrouwen.nl, de overgang naar de SER, tot de beweging die SER Topvrouwen inmiddels is geworden. Aan de hand van verhalen, interviews, cijfers en beeldmateriaal beschrijven we hoe het netwerk zich in tien jaar tijd heeft ontwikkeld.



Beeld Eva Huizing

Zichtbaarheid en vindbaarheid

In 2016 werd Stichting Topvrouwen.nl formeel opgericht met twee doelen: vrouwen in topfuncties zichtbaar en vindbaar maken én het aantal benoemingen van vrouwen in topfuncties verhogen. De database vormde vanaf het begin een belangrijk onderdeel van die aanpak; deze bracht vrouwelijk talent in beeld en maakte het mogelijk om op een andere manier naar de samenstelling van de top te kijken.

“Tien jaar SER Topvrouwen is een mooie mijlpaal. Door vrouwelijk toptalent zichtbaar te maken en deuren naar de top te openen, heeft SER Topvrouwen eraan bijgedragen dat de positie van vrouwen aan de top niet langer een bijzaak is. Maar we zijn er nog lang niet. Het is zaak om door te pakken, zodat gelijke kansen vanzelfsprekend worden, van de werkvloer tot de bestuurskamer, en de diversiteit aan ervaringen en perspectieven in onze samenleving ook aan de top wordt weerspiegeld.”

–
Nine Kooiman
Vicevoorzitter FNV

Waar staan we nu?

De database is in tien jaar tijd uitgegroeid tot een omvangrijk netwerk van board-ready vrouwen. Inmiddels zijn meer dan 4700 vrouwen met hun profiel opgenomen in de database. Daarmee is veel vrouwelijk talent zichtbaar en vindbaar. Het aantal benoemingen van vrouwen in topfuncties blijft echter achter. De *SER Scorecard 2026* laat zien dat het aandeel vrouwen in de besturen bij de grote bedrijven met twee procentpunten steeg ten opzichte van het jaar daarvoor, van 15,3 procent naar 17,3 procent. De groei bij de raden van commissarissen stagneert. Eind 2024 was het aandeel vrouwen daar gemiddeld 26,1 procent, vergelijkbaar met 2022 en 2023 (26,2 procent). Tegelijkertijd neemt het percentage bedrijven zonder vrouwen in bestuur en raad van commissarissen af. Niettemin bestaat nog steeds 56 procent van de besturen en 30,5 procent van de raden van commissarissen van de grote vennootschappen volledig uit mannen. De cijfers laten zien dat er nog veel ruimte is voor verbetering.

“Meer vrouwen in de top van ondernemingen. Het zou de normaalste zaak van de wereld moeten zijn, maar nog altijd gaat die ontwikkeling niet snel genoeg. Terwijl er talloze vrouwen zijn die hiervoor zowel het talent als de ambitie hebben. Ik vind het belangrijk dat ondernemingen hier beleid op voeren en dat we stappen gaan zetten. In het belang van deze vrouwen, maar ook in het belang van ondernemingen zelf. Want we hebben op onze arbeidsmarkt immers ieder talent nodig en het is allang bekend dat diverse teams beter presteren.”

–
Coen van Oostrom
Voorzitter VNO-NCW

“Iedere dag bewijzen topvrouwen dat vrouwen en mannen niet voor elkaar onder doen. Maar er is nog een wereld te winnen. Vooral voor vrouwen in het middenmanagement. Ook daar is het belangrijk dat vrouwen naar voren stappen. Vrouwelijke leiders in de top vervullen ook voor hen een voorbeeldrol: SER Topvrouwen heeft hier een geweldige impuls aan gegeven.”

–
Judith Tielen
Staatssecretaris van Onderwijs en Emancipatie

Wat is er nodig?

Om de stap naar evenwichtige zeggenschap mogelijk te maken in de besturen en rvc's, zijn er meer benoemingen van vrouwen nodig. Een gelijkwaardige verdeling van mannen en vrouwen op posities in besturen en raden van commissarissen zorgt voor een gelijkwaardige verdeling van zeggenschap. Een gelijkwaardige zeggenschap roept vervolgens de vraag op: wat gebeurt er wanneer vrouwen eenmaal aan de bestuurstafel zitten? Krijgen zij de ruimte, het mandaat en de invloed om vanuit die positie verschil te maken? De eerste vorm van zeggenschap – hoe de verdeling aan tafel is – vormt daarmee een voorwaarde voor de tweede: de ruimte om vanuit die positie perspectief in te brengen en invloed uit te oefenen op economische besluitvorming. De vraag voor de komende jaren is hoe de zichtbaarheid en vindbaarheid van vrouwen via de SER Topvrouwen-database samen met de community, de genderbalans in de top van het bedrijfsleven kan verbeteren. Een top waar

sprake is van een evenwichtige verdeling van zeggenschap en waar *alle* vrouwen in al hun diversiteit de kansen en ruimte krijgen om hun talenten in te zetten.

In dit jubileummagazine

Het jubileummagazine brengt tien jaar SER Topvrouwen in beeld. We beginnen bij de oprichting van de stichting en de eerste jaren waarin bewustwording, agendering en zichtbaarheid centraal stonden. Daarna volgt de groei en bloei van topvrouwen onder het dak van de SER, de forse toename van het aantal topvrouwen in de database en de opbouw van het netwerk. De derde fase markeert de kracht van de community: er ontstaan Topvrouwen Circles in de regio. Dit is een netwerk door en voor vrouwen dat zich blijft ontwikkelen en waarin ontmoeting, samenwerking en verbinding, ook regionaal, steeds verschillende vormen aannemen. Verschillende topvrouwen vertellen in zes interviews over hun ervaringen met de database, ontmoetingen en bijeenkomsten. Ook komen benoemingen aan bod die volgden uit deelname aan het netwerk. Samen laten deze verhalen zien welke betekenis het netwerk voor verschillende vrouwen heeft gehad. Daarnaast kijken we naar het belang van je uitspreken als ambassadeur of bondgenoot voor diversiteit en inclusie. Erik-Jan Mares (voormalig bestuursvoorzitter Zeeman), Faisal Setoe (algemeen directeur HDI Global Nederland) en Nathaly Boelhout (toezichthouder en commissaris) delen hun perspectieven op ambassadeurschap en bespreken welke rol bondgenoten daarin spelen. Ook de bestuurskamer zelf komt aan bod. Bestuursvoorzitters Stephanie Hottenhuis (KPMG), Roy Jakobs (Philips) en David Knibbe (Nationale-Nederlanden) gaan in gesprek over de vraag hoe je een inclusieve bestuurskamer organiseert en welke aspecten daarbij een rol spelen. Tot slot kijken we vooruit met een toekomstige generatie van nieuwe leiders. Aram Goudsmit (PwC), Prashanti Khan (TU Delft) en Wieke Wernink-Dijkstra (the can do company) delen hun perspectief op leiderschap en op wat er nodig is in de toekomst. De interviews worden aangevuld met cijfers, historische momenten en beeldmateriaal uit tien jaar topvrouwen. Zo brengt dit jubileummagazine verschillende onderdelen van tien jaar topvrouwen bij elkaar door terug te kijken, stil te staan bij wat er is veranderd en vooruit te kijken naar de volgende fase. ●

Zichtbaarheid, bewustwording en agendering

2016 - 2018

In de eerste jaren van het initiatief Topvrouwen ligt de nadruk op het zichtbaar en vindbaar maken van board-ready vrouwen. Hiervoor richt de stichting een database in met profielen van vrouwen die een topfunctie kunnen bekleden. Via aansprekende jaarlijkse bijeenkomsten komen topvrouwen op grotere schaal in contact met bestuurders van toonaangevende Nederlandse ondernemingen. Daarnaast zet de organisatie in op het versterken van de onderlinge verbinding binnen de community. Er ontstaat een netwerk rondom de database. Zo ontstaat de basis voor een beweging waarin zichtbaarheid, verbinding en ontmoeting een belangrijke rol spelen.



“Een decennium Topvrouwen heeft veel in beweging gezet. Het idee leeft: niet allemaal hetzelfde, wel gelijk. De weg naar inclusie is nog niet voltooid, maar er is met een geweldige groep mensen veel bereikt. Ik ben trots op alle topvrouwen. Gefeliciteerd!”

Marry de Gaay Fortman,
voorzitter Stichting Topvrouwen.nl, 2016-2019

2016

Februari: Oprichting Stichting Topvrouwen

Toenmalig minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Jet Bussemaker en toenmalig VNO-NCW-voorzitter Hans de Boer nemen eind 2014 het initiatief tot oprichting van de database voor het zichtbaar maken van het vrouwelijk talent in Nederland. De zichtbaarheid moet bijdragen aan een evenwichtige man-vrouwverhouding in de raden van bestuur en raden van commissarissen. In 2016 volgt de formele oprichting van de stichting, met Marry de Gaay Fortman als voorzitter en Annemarie Jorritsma en Leo Houwen als kwartiermakers.



Beeld Janiek Dam

September: Het eerste jaarevent

In september 2016 brengt Topvrouwen.nl voor het eerst op grote schaal board-ready topvrouwen en bestuurders van Nederlandse ondernemingen samen in de Amsterdamse Hermitage. De Gaay Fortman geeft een uitgebreide presentatie over de werking van de database en het aantal hits op specifieke zoekvragen. “Met de macht van het getal ontkrachten we de mythe dat ze niet beschikbaar zijn.”



Beeld Janiek Dam

2017

September: Koning Willem-Alexander bezoekt jaarevent

Een bezoek van Koning Willem-Alexander aan het jaarevent in het Louwman museum in Den Haag, zet het belang van gendergelijkheid in de schijnwerpers. De koning neemt op de bijeenkomst het eerste exemplaar van *Top! Daadkrachtige mannen en vrouwen over gender diversity* in ontvangst.



Beeld Janiek Dam

2018

Maart: Brandbrief van VNO-NCW en het kabinet naar bedrijven

In maart 2018 sturen het kabinet en VNO-NCW een brandbrief aan 5000 ondernemingen: zij roepen bedrijven op meer vrouwen te benoemen in raden van bestuur en raden van commissarissen. “Wij roepen u op om na te gaan waar uw bedrijf nu staat... en waar nodig werk te maken van het realiseren van diversiteit in de top”, schrijven toenmalig voorzitter van VNO-NCW Hans de Boer en toenmalig minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Ingrid van Engelshoven.

November: Het eerste Topvrouwen United!-event

Vrouwen onder elkaar. Topvrouwen.nl sluit 2018 af met het eerste Topvrouwen United!-event, speciaal voor alle topvrouwen uit de database. Centraal staat verbinding: elkaar ontmoeten, netwerken delen en elkaar verder helpen op weg naar de bestuurskamers van Nederland.



Beeld Janiek Dam



**Miriam Hoekstra-
van der Deen**
CEO ASVB

Talent vinden begint met zichtbaar maken

Miriam Hoekstra, die vanaf het begin bij het netwerk betrokken is, weet hoe belangrijk het is dat talent daadwerkelijk wordt gezien. “Er is veel talent, maar het wordt nog lang niet altijd gevonden of actief benaderd. Daarom is die database zo waardevol. Ze maakt zichtbaar wie er klaarstaan en haalt meteen een veelgehoord excuus onderuit: ‘we kunnen ze niet vinden’.”

ASVB, het familiebedrijf waar Hoekstra CEO is en dat 23 ondernemingen omvat in bouw en ontwikkeling, wil de database actief inzetten bij de zoektocht naar nieuwe bouwbedrijfsdirecteuren. Zelf is Hoekstra nog nooit via het platform benaderd.

Vanuit ervaring benadrukt ze: meten is weten. “Als je niet bijhoudt hoe je personeelsbestand is samengesteld, kun je zomaar eindigen met een homogene groep.” Daarom zijn de topvrouwen-database en de transparantie via de SER Dataverkenner volgens haar cruciaal. “Ze maken zichtbaar hoe de man-vrouwverhouding ervoor staat én waar vrouwelijk talent te vinden is.”

Volgens Hoekstra helpt de community ook door verbinding te creëren en vrouwen te stimuleren ervaringen te delen. Zo worden zij zich bewust van zaken die ze anders als normaal zouden beschouwen.

Zeker nu zij een eindverantwoordelijke functie vervult, voelt Hoekstra zich verantwoordelijk voor onderwerpen als gelijke kansen en beloning. “Betere besluiten ontstaan wanneer verschillende achtergronden, stijlen en ervaringen serieus worden meegenomen. Diversiteit krijgt pas waarde als mensen zich veilig voelen om hun mening te geven en afwijkende geluiden meewegen. Als leider heb je daarin een grote verantwoordelijkheid.”

Wat ze lezers tot slot wil meegeven? “Kies niet de gemakkelijke weg. De ‘lastige’ weg is vaak veel interessanter en brengt je de meeste en beste inzichten.” ●

Database vergroot zichtbaarheid



Bianca de Jong-Muhren
Voorzitter Koninklijke
Nederlandse Beroepsorganisatie
van Accountants (NBA)

Eigenlijk zou Bianca de Jong willen dat de database van SER Topvrouwen overbodig zou zijn. Dat er voldoende diversiteit in de top van het bedrijfsleven en de publieke sector is en dat vrouwen vanzelfsprekend vertegenwoordigd zijn in bestuur en toezicht. “Helaas zijn we daar nog niet in Nederland. De database en de community blijven daarom hard nodig”, stelt De Jong.

Voor De Jong, die naast haar voorzitterschap meerdere toezichthoudende rollen vervult en schaakgrootmeester is, draait diversiteit om het benutten van verschillende perspectieven. “Door mijn biculturele achtergrond en neurodivergente manier van denken kijk ik vaak nét anders naar situaties. Mijn Pakistaanse moeder en Nederlandse vader leerden me het beste uit twee werelden te halen, terwijl mijn brein anders kijkt en verbanden legt. Door al die kanten van mezelf te omarmen, ben ik als mens én professional effectiever en gelukkiger.”

Die persoonlijke ervaring vormt het fundament van haar leiderschap. Ze creëert voorwaarden waarin iedereen de ruimte voelt om alle kanten van zichzelf mee te nemen naar de werkvloer.

De database van SER Topvrouwen helpt volgens haar om die diversiteit daadwerkelijk aan tafel te krijgen. “De database vergroot de zichtbaarheid van topvrouwen, waardoor ze sneller in beeld komen voor vacatures. Tegelijkertijd biedt de community een plek waar vrouwen elkaar ontmoeten en versterken. Zo draagt SER Topvrouwen er aan bij dat diversiteit aan de top hoog op de agenda blijft staan.” ●



Marjan Rintel

VROUWEN MET KRACHT



Ingrid Thijssen



Annette Mosman



Jurenne Hooi

WHAT IS YOUR LEGACY?

Vrouwen met kracht-collectie

Tijdens het Jaarevent in 2018 in het Rijksmuseum ontstaat het idee om in 2020 met portretten van invloedrijke topvrouwen terug te keren naar het Rijksmuseum. Aanleiding hiervoor is onder meer de constatering dat er in het Rijksmuseum nauwelijks vrouwelijke schilders en portretten van vrouwen te zien zijn. Fotograaf Anette Brolenius (winnaar Zilveren Camera, 2014) maakt verschillende portretten van invloedrijke vrouwen en rolmodellen die vanuit hun positie het verschil maken voor de *next generation* en daarmee een inspiratiebron vormen voor werkende vrouwen in Nederland.



Joan Nunneley



Annette Ottolini



Simone Huis in 't Veld



Seada van den Herik



Yasemin Ingrid Tümer



Natasha Zharinova

Facts & figures

DATABASE

4.700+ **topvrouwen** zijn opgenomen met hun profiel in de database

15.500x is de database geraadpleegd

ESPRESSO LINK

600+ Espresso Link verzoeken

67 **bestuurders** staan via Espresso Link open voor een gesprek en het delen van hun kennis en ervaring.

SPEEDDATES

12.750+ **speeddates** waarbij topvrouwen in contact zijn gebracht met executive searchbureaus voor bestuursfuncties.

750+ gesprekken worden tijdens één speeddate event per dag ingepland.

COMMUNICATIE

8.000+ lezers van onze nieuwsbrieven

60+ interviews met topvrouwen

50+ interviews met CEO's op de website

25.000+ LinkedIn volgers

EVENTS



4 Rondetafelgesprekken en dialoogbijeenkomsten

SAMENWERKING

We werken met meer dan **50 executive search bureaus** samen, zij maken gebruik van de database, geven benoemingen door van vrouwelijke bestuurders en nemen deel aan de speeddates.

Daarnaast hebben we door de jaren heen met talloze bedrijven en brancheorganisaties samengewerkt. Hun betrokkenheid is van grote waarde en speelt een belangrijke rol in onze activiteiten. Zo werden we

door bedrijven en organisaties uitgenodigd om deel te nemen aan verschillende evenementen. Ook stelden veel organisaties hun locaties beschikbaar om onze events te organiseren en dachten zij actief mee door waardevolle input te leveren.

Wie zwijgt, bevestigt het bestaande patroon

Een beweging voor meer diversiteit in het bedrijfsleven vraagt om mensen die zich uitspreken. Juist daarom is het belangrijk dat mensen in topposities hun stem laten horen - mannen én vrouwen. Zonder commitment vanuit de top is het lastig om daadwerkelijk tot een evenwichtige genderbalans te komen. We gingen erover in gesprek met Erik-Jan Mares, Faisal Setoe en Nathaly Boelhouwer. Boelhouwer is topvrouw van het eerste uur; Mares en Setoe zijn beiden SER-ambassadeur Genderbalans en Diversiteit & Inclusie.

De norm begint bovenaan

Wie aan de top van een organisatie zit, beïnvloedt op verschillende manieren de bedrijfscultuur. “Leiders zetten de norm,” begint Boelhouwer. Setoe sluit zich daarbij aan: “Als leider draag je de bijzondere verantwoordelijkheid om niet alleen de strategie te bepalen, maar ook vast te stellen welk gedrag je beloont, welke talenten je ziet en wie daadwerkelijk ruimte krijgt.” Voor Mares begint diversiteit en inclusie bij de basis, namelijk de vraag of mensen zich geaccepteerd en gezien voelen. “Ik vind het essentieel voor iedere organisatie dat mensen, ongeacht wie ze zijn, waar ze voor staan of van wie ze houden, het gevoel hebben dat anderen hen zien, horen en accepteren.” Iets wat nog lang niet vanzelfsprekend is. “Daarmee wordt inclusie een leiderschapsopgave. Dat vraagt lef: luisteren, je uitspreken, verbinden, maar ook de confrontatie niet uit de weg gaan.”

Niet alleen de vrouwen aan zet

Wie diversiteit aan de top wil veranderen, kan de verantwoordelijkheid niet bij vrouwen alleen leggen. Daarvoor zijn bondgenoten nodig: mannen én vrouwen die bereid zijn hun invloed, netwerk en positie in te zetten. Bondgenootschap zit volgens Boelhouwer niet alleen in grote gebaren. “Het begint met nieuwsgierigheid: luisteren, eigen vooroordelen herkennen en bereid zijn patronen te doorbreken.” Setoe probeert die verantwoordelijkheid zelf zichtbaar te maken. “In een kamer vol kansen zet ik mijn vrouwelijke collega’s in de schijnwerpers.” Niet alleen als algemeen directeur van HDI, maar ook vanuit andere rollen waarin hij invloed uitoefent op wie zichtbaar wordt en welke talenten organisaties opmerken. “Gebruik je invloed als leider om juist op de belangrijke momenten mensen op het podium te hijsen!”

De spiegel

Dit vraagt soms ook om zelfreflectie. Mares ondervond dat aan den lijve. “Ik zag dat ik - zonder het te willen - onderdeel was van een systeem dat mannen vaker bevoordeelt, waarschijnlijk omdat het makkelijk was of omdat het nou eenmaal zo ging.” Het was confronterend, maar juist daardoor werd duidelijk wat er moet gebeuren. Verandering ontstaat evengoed doordat mannen actief meedoen, hun invloed delen en soms letterlijk een stap opzijzetten, geeft hij aan. “Als man



Erik-Jan Mares, voormalig CEO Zeeman, huidig voorzitter CBL, voorzitter rvc Omoda/ Wehkamp, lid rvc ADG Dienstengroep en lid rva Heemskerk Fresh & Easy.



Nathaly Boelhouwer, programma-directeur digiVaardig de stichting digiGO en lid van verschillende rvc's zoals Siers Groep Oldenzaal, Univé Dichtbij en Operadagen Rotterdam, voorzitter stichting P3M en lid rva YLBA. Hiervoor vervulde zij diverse executieve functies bij grote technische bedrijven en werkte ze als marineofficier.



Faisal Setoe, algemeen directeur HDI Global Nederland, lid rva JINC Rijnmond en bestuurslid VNAB.



en als leider neem ik een positie in waarin mijn stem zwaarder kan wegen dan ik soms doorheb. Als ik zwijg, bevestig ik bestaande patronen. Als ik me uitspreek, maak ik ruimte voor anderen.”

Tien jaar ontwikkeling

In tien jaar tijd is er veel veranderd, daar is het drietal het over eens. De zichtbaarheid van vrouwelijke bestuurders, commissarissen en directeuren is toegenomen. Diversiteit staat steviger op de agenda bij bestuurders en toezichhouders. “Ook het gesprek zelf is veranderd. Waar eerst nog sprake was van overtuigen van het belang van diversiteit, gaat het nu steeds vaker over hoe organisaties structureel diverser en inclusiever worden.”, aldus Boelhouwer.

Toch gaat het volgens allen nog te langzaam. “Ik zie meer zichtbaarheid en erkenning van het onderwerp diversiteit aan de top, maar merk ook dat de ontwikkeling in tien jaar tijd nog steeds relatief langzaam gaat. Daarom blijft het onderwerp actueel”, geeft Setoe aan. Meer rekenschap is noodzakelijk, stelt hij. Rvc's en managementteams moeten niet alleen streven naar de best mogelijke resultaten, maar zich ook vocaal uitspreken over de ambitie om organisaties diverser en inclusiever te maken.

Boelhouwer kijkt daarbij liever niet alleen naar percentages. De echte vraag is volgens haar wat er dagelijks gebeurt: “Wie krijgt vertrouwen, wie krijgt het podium en wie geldt als de vanzelfsprekende opvolger?” Mares benadrukt dat inclusie uiteindelijk vooral een kwestie van doen is. Dat betekent bewust selecteren en niet wachten tot diverse shortlists toevallig ontstaan. Ook vraagt het om actief te luisteren naar perspectieven die minder vaak aan bod komen, niet-inclusief gedrag bespreekbaar te maken en te zorgen voor zichtbaarheid. Zo wordt diversiteit niet langer afhankelijk van toevallige ontmoetingen of informele netwerken.

Verbinding en zichtbaarheid

Een evenwichtige top begint binnen en buiten de organisatie. De omgeving speelt ook een rol. Daarin ziet Boelhouwer een belangrijke plek voor SER Topvrouwen. “Organisaties als SER Topvrouwen spelen een belangrijke rol door talent zichtbaar te maken, leiders met elkaar te verbinden en het gesprek over representatie te koppelen aan concrete actie.” Maar die rol gaat verder dan alleen verbinden. SER Topvrouwen kan volgens

haar ook als aanjager en spiegel fungeren: organisaties uitdagen om niet te stoppen bij een benoeming aan de top, maar ook te kijken naar de onderliggende laag, zoals cultuur, processen en talentontwikkeling. “Ik zie ook nog een kans om jonge, talentvolle studenten te koppelen aan ons netwerk en hun te laten zien wat er zoal mogelijk is.” Mares benadrukt tegelijkertijd dat het initiatief niet op zichzelf staat. “SER Topvrouwen vervult een essentiële rol door een belangrijk platform te bieden. Het treedt niet in de plaats van al bestaande initiatieven, maar het geeft een extra impuls.” Setoe ziet dat SER Topvrouwen de rol van verbinder steviger mag uitdragen. SER Topvrouwen zelf kunnen volgens hem niet alleen als ambassadeur optreden, maar ook fungeren als kritische noot en het geweten van corporate Nederland.

Oproep aan bestuurders

Uiteindelijk komt het gesprek terug bij waar het begon: je uitspreken. Niet wachten op een ander of de verantwoordelijkheid alleen bij de ondervertegenwoordigde groep leggen. Boelhouwer pleit voor ambitie die zichtbaar wordt in concrete keuzes: zoek actief naar talent buiten de bekende kring, creëer mogelijkheden voordat iemand volledig ‘bewijs’ heeft geleverd en wees bereid om de eigen aannames te onderzoeken. Mares ziet het nog directer: “Inclusief leiderschap komt van mij, komt van jou, komt van ons. Van niemand anders.” Het vraagt volgens hem om je vooral uit te spreken wanneer bestaande patronen iemand in de weg staan. “Bondgenootschap is geen label dat je krijgt, maar een houding waar je elke dag voor kiest.” Setoe plaatst die oproep nadrukkelijk in een breder perspectief. “We doen het voor onze organisaties, voor onze economie en voor de samenleving als geheel”. Juist wanneer we het zo bekijken, kan het onderwerp volgens hem losraken uit polariserende discussies. “Dan hoeven we niet nog eens tien jaar te wachten op een paar procentpunten verbetering.” De opdracht voor bestuurders begint met commitment vanuit de top: leiders die zich uitspreken, zichtbaar ambassadeur zijn en hun positie gebruiken om ruimte te maken voor anderen. Bondgenootschap betekent kansen creëren en soms een stap opzij doen om patronen te doorbreken. Juist mannen én vrouwen aan de top kunnen daarin het verschil maken. ●

Groei van de database en community

2019 - 2023

Het SER-advies *Diversiteit in de top - tijd voor versnelling*, uit 2019 markeert een belangrijk moment voor topvrouwen: ze wordt in 2020 onderdeel van de SER en gaat in 2021 verder onder de naam SER Topvrouwen. Er wordt een raad van advies ingesteld met prominenten uit het bedrijfsleven, wetenschappers, kroonleden en sociale partners. De overgang naar de SER maakt meer samenwerking mogelijk, gericht op het creëren van draagvlak en het versterken van de beweging. De database en de community groeien fors.

Beeld Manon van der Zwaal



“Het was in een spannende periode dat Topvrouwen naar de SER kwam. Voor het eerst is er politiek draagvlak voor een wettelijke regeling om ten minste een derde vrouwen in de raden van commissarissen te benoemen. Dat we de monitoring van deze wet konden koppelen aan het zichtbaar maken van topvrouwen, was een geweldige kans om echt stappen te zetten vanuit de SER.”

Mariëtte Hamer, voorzitter SER 2014–2022

2019

September: SER-advies *Diversiteit in de top - tijd voor versnelling*. Topvrouwen.nl wordt SER Topvrouwen

Naar aanleiding van het SER-advies in 2019 komt Topvrouwen.nl in januari 2021 formeel bij de SER, de belangrijkste adviesraad voor regering en parlement over sociaal-economische vraagstukken, met destijds Mariëtte Hamer als voorzitter. Het doel hiervan is om versnippering van de verschillende initiatieven op het gebied van diversiteit en inclusie tegen te gaan en de onderlinge samenwerking en samenhang tussen deze initiatieven te versterken. Uit het SER-advies vloeit in 2022 de Wet ingroei-quotum en streefcijfers voort. Deze wet bestaat uit een ingroei-quotum voor de ongeveer honderd beursgenoteerde bedrijven en een streefcijfer-regeling en transparantieverplichting voor de vijfduizend grote vennootschappen in Nederland.

November: Vierde jaarevent in de Ridderzaal

Topvrouwen organiseert voor de vierde keer haar jaarevent The Gamechangers in de Ridderzaal in Den Haag. Naast voormalig minister Van Engelshoven zijn voormalig SER-voorzitter Mariëtte Hamer en diverse andere prominenten aanwezig.



2020

Januari: Espresso Link

Een nieuw initiatief: de Espresso Link. Deze kleine krachtpatser staat voor een kort gesprek tussen een bestuurder en een topvrouw. Topvrouwen krijgen de kans zich rechtstreeks zichtbaar te maken, hun ambities te delen en gerichte vragen te stellen. Zittende bestuurders maken op een laagdrempelige en vrijblijvende manier kennis met vrouwelijk toptalent. Een waardevolle verrijking van ieders netwerk en een concrete steun in de rug richting de bestuurskamer.



2021

Oktober: Culturele diversiteit binnen de community

De dialoogbijeenkomst topvrouwen & culturele diversiteit in oktober 2021 brengt Topvrouwen samen voor een open gesprek over culturele diversiteit en inclusie binnen de community. Vanuit dit gesprek krijgt het volgende SER Topvrouwen United!-event het thema: Celebrate Diversity, Embrace Inclusion. Een bijeenkomst die focust op het zichtbaar maken en bevorderen van culturele diversiteit aan de top, het inspireren van deelnemers en hen uitnodigt tot actie.



2023

Januari: De verbinding tussen SER Topvrouwen en het SER Diversiteitsportaal

Na 2023 wordt de samenwerking tussen het SER Diversiteitsportaal (2023), de SER Dataverkenner (2024), en SER Topvrouwen geïntensiveerd, om de genderbalans in de top van het bedrijfsleven te bevorderen. De verbinding tussen het Diversiteitsportaal en Topvrouwen zorgt voor de ondersteuning van bedrijven bij de uitvoering van de wet. Via het portaal zijn bedrijven wettelijk verplicht te rapporteren over hun man-vrouwverhoudingen, hun streefcijfers en hun bijbehorende plannen van aanpak. Via de database van SER Topvrouwen kunnen bedrijven direct in contact komen met board-ready vrouwelijk toptalent. Wetgeving stimuleert bedrijven om in beweging te komen met transparantie als een stuwende kracht, terwijl de community van topvrouwen praktische ondersteuning biedt en bedrijven helpt om cultuurverandering echt te verankeren.





Cecile Heemels
Managing Partner
Clients & Industries
EY Nederland

Groeien door ontmoetingen en verbinden

“**W**at mij het meest aanspreekt in SER Topvrouwen is de kracht van ontmoeting,” steekt Cecile Heemels van wal. Hoe langer ze actief is in bestuurlijke rollen, hoe meer ze de waarde ziet van ontmoetingen met vrouwen die vergelijkbare verantwoordelijkheden dragen. “De ontmoetingen in het netwerk van SER Topvrouwen vanuit verschillende sectoren, generaties en achtergronden herinneren mij er telkens aan dat talent overal aanwezig is, terwijl de toegang tot kansen niet altijd vanzelfsprekend is.”

Volgens Heemels gaat inclusie over het zichtbaar maken van potentieel en het creëren

van een omgeving waarin mensen vanuit hun eigen kracht kunnen bijdragen. “Daar worden organisaties beter van, maar ook de samenleving als geheel. Als leider probeer ik daarom niet alleen kansen voor mezelf te benutten, maar ook actief netwerken te openen voor anderen.”

In haar werk bij EY verbindt ze organisaties, sectoren en perspectieven binnen complexe maatschappelijke en economische vraagstukken. Inclusie ziet ze daarbij niet als een los initiatief, maar als een voorwaarde voor succes. “Organisaties presteren beter wanneer mensen zich gezien, gehoord en gewaardeerd

voelen. Dat blijkt uit wie spreektijd krijgt in vergaderingen, hoe transparant besluitvorming verloopt en of mensen zich veilig voelen om een afwijkende mening te delen. Bij EY is dit niet iets vrijblijvends; het is een essentieel onderdeel van goed leiderschap, ontwikkeling en beoordeling.”

Goed leiderschap is volgens haar niet vrouwelijk of mannelijk, maar combineert masculine en feminine kwaliteiten. Tegelijkertijd geeft ze aan geleerd te hebben om bewust de verbinding met andere topvrouwen op te zoeken. Door ervaringen en perspectieven te delen en elkaar te helpen, ontstaat ruimte voor groei. ●

Verbinding begint met oprechte nieuwsgierigheid



So Young de Wolf
Partner Crowe
Nederland

Wat haar direct aansprak aan SER Topvrouwen? De echte ontmoetingen. Via een collega, die haar enthousiasme voor het netwerk overdroeg, maakte So Young de Wolf kennis met de community. Inmiddels vormen juist de onverwachte gesprekken met vrouwen buiten haar eigen vakgebied een belangrijke reden om aangesloten te blijven.

Ook de Circles (regionale besloten bijeenkomsten waar board ready topvrouwen samenkomen) waardeert ze om hun openheid. “Het gaat niet alleen over wat goed gaat, maar ook over de hobbels en hoe ermee omgegaan wordt, vaak met een flinke dosis humor. Mensen zijn oprecht nieuwsgierig naar elkaar en delen hun ervaringen zonder gedoe. Daardoor ontstaan veel sneller echte gesprekken en verbinding.”

Voor haar draait inclusie om het waarderen van verschillen. “Dat maakt gesprekken rijker, besluiten beter en het werk eerlijk gezegd ook een stuk leuker. Het zou anders wel een beetje saai worden als iedereen het altijd met elkaar eens was.”

Vanaf 2027 gaat De Wolf als coördinator van de Circles in Noord-Holland nog actiever bijdragen aan de community. “Ik krijg veel energie van het verbinden van mensen. Het lijkt me mooi om bijeenkomsten te organiseren waarin vrouwen elkaar ontmoeten, inspireren en ervaringen delen.”

Uiteindelijk is dat precies wat SER Topvrouwen zo waardevol maakt: mensen, verhalen en het delen van ervaringen. “Soms kom je voor een evenement en ga je naar huis met een heel nieuw perspectief. Juist die onverwachte gesprekken maken het voor mij zo waardevol.” ●

Van aanwezigheid naar invloed

Zo bouw je aan een inclusieve boardroom

Een inclusieve boardroom begint niet alleen bij de vraag hoeveel vrouwen er aan tafel zitten, maar ook bij wie er daadwerkelijk invloed heeft op wat er gebeurt. David Knibbe, Stephanie Hottenhuis en Roy Jakobs vertellen hoe zij inclusie vertalen naar concrete keuzes.

Voor Jakobs begint inclusief leiderschap bij de overtuiging dat mensen het beste functioneren wanneer zij zichzelf kunnen zijn. Als topman ziet hij het als zijn verantwoordelijkheid om daar ruimte voor te creëren. Voor Knibbe draait het om openstaan voor andere perspectieven: “De beste besluiten ontstaan zelden doordat iedereen hetzelfde denkt.” Hottenhuis legt de nadruk op aandacht. Inclusief leiderschap betekent voor haar mensen echt zien en naar hen luisteren, óók naar degenen die niet vanzelfsprekend het woord nemen.

Niet alleen aan tafel, maar ook aan het woord

De eerste stap naar een inclusieve boardroom is vertegenwoordiging, maar aanwezigheid alleen is niet genoeg. Nog steeds krijgt niet iedereen in die boardroom dezelfde ruimte. “Een belangrijk signaal is wanneer iemand wel aanwezig is, maar weinig ruimte neemt of krijgt om een perspectief in te brengen”, zegt Jakobs. “Iemand wordt onderbroken. Een idee telt pas mee wanneer een ander het herhaalt. Of men vraagt bepaalde mensen structureel als eerste om hun mening, terwijl anderen minder aan bod komen.” Dat vraagt volgens Hottenhuis om leiderschap met aandacht en alertheid. “Reflecteer kritisch: wie krijgt hier kansen? Is dat terecht? Wie komt in aanmerking voor een volgende stap? Welke ideeën krijgen aandacht?” Jakobs geeft aan dat een bestuurder bijvoorbeeld iemand rechtstreeks om een perspectief kan vragen, of terugkomen op een punt dat in de discussie te snel is gepasseerd. Het zijn kleine interventies, maar ze bepalen mede wie invloed krijgt. Een andere belemmering zit volgens Jakobs in de ongeschreven regels van organisaties. Men ziet de meest uitgesproken stem gemakkelijk als de sterkste stem. Snelheid kan belangrijker zijn dan een zorgvuldige afweging, en het beeld van de ‘typische’ leider kan ongemerkt bepalen wie men ziet als leiderschapspotentieel. Diversiteit en kwaliteit zijn volgens Jakobs geen tegengestelde doelen. “Bij de benoeming van leiders moet je altijd op zoek gaan naar de sterkst mogelijke kandidaat, en tegelijkertijd bewust bouwen aan een divers team.” Dat kan betekenen dat je verder moet kijken dan de vertrouwde keuze. Juist daar kan het volgens de drie bestuursvoorzitters helpen om het speelveld bewust groter te maken via organisaties als SER Topvrouwen. Dat is volgens Knibbe vooral relevant omdat zichtbaarheid en toevallige ontmoetingen carrières nog vaak beïnvloeden: “Voor de juiste benoemingen moeten we ook vragen: wie zie ik misschien nog niet?”



David Knibbe, CEO NN Group



Stephanie Hottenhuis, CEO KPMG



Roy Jakobs, CEO Koninklijke Philips



Gelijkwaardigheid inbouwen in het systeem

Hoe vertaal je inclusief leiderschap naar beleid? Knibbe koos bij NN Group voor een harde kwantitatieve doelstelling van minimaal veertig procent vrouwen in het hoger management. Inmiddels staat de teller op 43 procent. Een target is echter nog geen eindpunt; ook culturele achtergrond, de lhbtqi+-gemeenschap en neurodiversiteit krijgen meer aandacht. Bij Philips verankert Jakobs diversiteit in talentontwikkeling: “Naast een evenwichtige vertegenwoordiging vraagt dit om eerlijke toegang tot de opdrachten, zichtbaarheid en het sponsorschap die bepalend zijn voor een volgende leiderschapsstap.” Binnen het Executive Committee is inmiddels de helft vrouw, en met Charlotte Hanneman als financieel directeur heeft Philips voor het eerst een vrouw in de raad van bestuur. “Representatie alleen is niet voldoende. Bij een benoeming zoeken we altijd naar de sterkst mogelijke kandidaat. Als financieel directeur zochten we iemand met de juiste kwaliteiten, ervaring en match voor de rol. Tegelijk bouwen we bewust aan een divers team.” Hottenhuis kiest bij KPMG voor equity by design: gelijkwaardigheid wordt ingebouwd in carrièrebepalende processen zoals promoties, beoordelingen en salarisverhogingen. Daarnaast zorgt ze ervoor dat ze evenveel vrouwen als mannen benoemt in leiderschapsteams. “Gewoon doen. Dat is de echte toets.” Ook krijgen partners en directeuren trainingen over inclusief leiderschap en onbewuste vooroordelen, en bestaan er netwerken rond gender, culturele diversiteit en de lhbtqi+-gemeenschap.

Van programma naar praktijk

Diversiteit en inclusie mag geen missie zijn van een paar enthousiaste mensen, maar moet structureel onderdeel worden van de organisatie. Voor Knibbe is het simpel: “Als iets alleen blijft bestaan dankzij een paar enthousiaste mensen, dan heb je het nog niet goed georganiseerd.” Hottenhuis ziet het effect daarvan in de praktijk: “Geen enkele vrouw bij ons is nog de enige vrouw in haar leiderschapsteam.” Dat maakt een groot verschil, want niemand hoeft zich de uitzondering te voelen. “Aantallen versnellen verandering.” Bij Philips is inclusie ook verbonden met de patiënten en consumenten die de onderneming wereldwijd bedient. Jakobs: “Om betere oplossingen te ontwikkelen, moeten we uiteenlopende behoeften begrijpen. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor kunstmatige intelligentie.

We hebben representatieve data nodig om ervoor te zorgen dat medische technologie en zorgoplossingen voor iedereen effectief zijn.” Dat inclusie ook een persoonlijke opgave is, ontdekte Knibbe gaandeweg. “Zoals velen vond ik dat ik altijd al heel inclusief was.” Toch realiseerde hij zich dat ook hij vooroordelen heeft en de wereld vaak vanuit een mannelijk perspectief bekijkt. Door beter te luisteren naar vrouwelijke collega’s werd hij zich bewust van ervaringen die hij zelf nooit als problematisch had gezien. “Het was schokkend om van vrouwelijke collega’s te horen wat zij allemaal meemaken op het werk. Het zijn zaken waar ik te weinig bij heb stilgestaan.”

Begin bij jezelf

Voor de volgende generatie bestuurders hebben de drie toplieden een heldere boodschap. Jakobs: “Wees nieuwsgierig, blijf openstaan voor verschillende en nieuwe perspectieven en wees bereid om eigen aannames te blijven onderzoeken.” Hottenhuis benadrukt het belang van vrouwen daadwerkelijk benoemen op belangrijke posities en het bewaken van de weg ernaartoe. Knibbe maakt het persoonlijker: begin bij jezelf. Hij vertelt hoe hij zich ooit uitsprak tegen zijn toenmalige baas wanneer hij naar huis wilde omdat zijn dochter ziek was, of wanneer hij haar naar school wilde brengen. Jaren later hoorde hij dat dit verhaal in het management van NN was rondgegaan, waardoor anderen zich gesterkt voelden vergelijkbare keuzes te maken. “Het is gewoon makkelijker als man om dit soort zaken aan te kaarten. Dus onderschat nooit de invloed van je eigen gedrag.” Uiteindelijk draait inclusie niet om het behalen van een percentage, maar om de kwaliteit van de organisatie. Jakobs benadrukt: “Diverse teams helpen ons betere vragen te stellen, betere besluiten te nemen en betere oplossingen te ontwikkelen.” Hottenhuis ziet daarin niet alleen een kwestie van rechtvaardigheid, maar van economische efficiëntie. Organisaties worden sterker wanneer mensen de kans krijgen hun talenten in te zetten. Hottenhuis pleit er ook voor om het voor vrouwen mogelijk te maken meer te werken, bijvoorbeeld door het systeem van opvang anders in te richten. Knibbe benadrukt dat een divers team soms meer meningsverschillen en frictie geeft, maar dat het betere resultaten oplevert. Zijn advies aan managers is dan ook helder: “Zoek mensen die het met je oneens zijn.” Hoe hoger je komt, hoe groter het risico dat mensen je vertellen wat je wilt horen. “Dat is comfortabel, maar niet heel nuttig.” ●

Regionale inzet en versterking voor en door Topvrouwen

2024 - 2026

SER Topvrouwen blijft zich ontwikkelen en zoekt daarbij steeds naar nieuwe manieren om vrouwen en organisaties met elkaar te verbinden. In 2024 verlegt SER Topvrouwen de koers door de kracht van het netwerk te benutten en Topvrouwen Circles in de regio's op te richten: een netwerk voor en door SER Topvrouwen. De community wordt nog sterker en actiever, en groeit verder.



“De afgelopen drie jaar is SER Topvrouwen voor mij steeds meer verschoven van een emancipatievraagstuk naar een strategische hefboom en community voor groei, innovatie en goede governance. Het gaat niet alleen om méér vrouwen aan de top en het benutten van vrouwelijk potentieel, maar vooral om de overtuiging dat verschillende perspectieven in een geopolitiek volatiele wereld en een juiste mix van vaardigheden en capaciteiten (zoals kunstmatige intelligentie en digitalisering, maar ook aanpassingsvermogen) leiden tot sterker leiderschap, betere besluitvorming en toekomstbestendige organisaties.”

Marguerite Soeteman-Reijnen, voorzitter raad van advies SER Topvrouwen 2021–2025, vanaf 2026 lid van het SER ambassadeursnetwerk Genderbalans en D&I

2024

Oktober: Nieuwe regionale Topvrouwen-events

In 2024 lanceert SER Topvrouwen de Topvrouwen Circles: kleinschalige, regionale bijeenkomsten voor en door topvrouwen. Een laagdrempelige plek om elkaar te ontmoeten, ervaringen uit te wisselen en te verdiepen in maatschappelijke, bestuurlijke en carrièreregelateerde thema's. In de eerste anderhalf jaar vinden er al ruim 25 bijeenkomsten plaats bij verschillende bedrijven die hun deuren openen voor de community.



2025

Mei: Mijlpaal - 4000 SER Topvrouwen met profiel in de database

In mei 2025 zijn er 4000 profielen in de SER Topvrouwen-database opgenomen. Een geweldige mijlpaal. De macht van dit getal biedt een unieke kans voor bedrijven die werk willen maken van genderdiversiteit in de top en subtop. Het aantal blijft groeien, waarbij er al een aantal jaar gerichte aandacht is voor diversiteit onder de vrouwen in de database.

Juni: Lancering Topvrouwen-app

De SER Topvrouwen-app maakt het makkelijker om elkaar binnen het groeiende netwerk te vinden, te benaderen en te inspireren. Van het onderling delen van vacatures op bestuurs- en toezichthoudend niveau tot elkaar uitnodigen voor bijeenkomsten en het vinden van regionale Circles: de toepassing brengt verschillende vormen van verbinding samen op één plek. Dat de community het platform daadwerkelijk actief gebruikt, blijkt wanneer SER Topvrouwen een prijs wint voor de community met de meest actieve gebruikers.



2025

September: Van raad van advies naar ambassadeursnetwerk

In 2025 neemt de SER afscheid van de raad van advies van het Diversiteitsportaal en SER Topvrouwen. Marguerite Soeteman-Reijnen, Mariëtte Hamer, Petri Hofsté en Janine Vos blijven zich als ambassadeur inzetten voor genderbalans in de top en subtop van het bedrijfsleven. Het vormt de start van een netwerk van ambassadeurs uit het bedrijfsleven die zich gaan inzetten voor alle verschillende aspecten van diversiteit en inclusie.



2026

Oktober: Van database en community naar een brede maatschappelijke beweging

Het tienjarig jubileum: een mooie mijlpaal om te vieren. Met een bijeenkomst blikken we terug op de afgelopen jaren en kijken we vooruit. De komende tien jaar wil SER Topvrouwen blijven bouwen aan een arbeidsmarkt en samenleving waarin vrouwelijk talent zichtbaar is, wordt benut en waarin zeggenschap evenwichtig is verdeeld. Dat vraagt om een brede beweging en om organisaties en sectoren die samen verantwoordelijkheid nemen voor blijvende verandering. Door kennis, netwerken en invloed te verbinden, kunnen we versnippering tegengaan en de impact van bestaande en nieuwe initiatieven vergroten. Samenwerking is daarbij onmisbaar: tussen werkgevers en werknemers, bedrijfsleven en overheid, en vrouwen en mannen. Genderbalans gaat immers over meer dan alleen emancipatie. Het draagt bij aan een sterke economie, innovatie, duurzame groei en brede welvaart.





Martine Huizing-van Etten

Interim-manager
en commissaris



Een app die vrouwen én kansen verbindt

Voor veel niet-leden is de SER Topvrouwen-app misschien nog onbekend. De app werd in 2024 gelanceerd om regionale communities te organiseren en maakt het eenvoudig om contact te leggen met andere topvrouwen. Ook delen leden er praktische adviezen, vacatures en beschikbaarheid.

Martine Huizing reageerde via de app op een oproep die uiteindelijk leidde tot haar toetreding tot het bestuur van Quiet, een

landelijke organisatie die zich inzet tegen stille armoede en sociaal isolement. Een belangrijk maatschappelijk streven, vindt ze. “Ik ben trots dat ik vanaf oktober mijn steentje mag bijdragen en onze samenleving iets mooier kan maken.”

Via vrouwen in haar omgeving kwam Huizing bij SER Topvrouwen terecht. Ook zag ze het platform steeds vaker online voorbijkomen. “Het trok mijn interesse. Ik geloof dat je elkaar kunt inspireren en dat je samen sterker staat.”

Volgens haar is de app laagdrempelig en praktisch, maar vormt deze geen vervanging voor de fysieke bijeenkomsten.

Dat de app werkt, ervaart Huizing ook vanuit haar eigen rol. Toen zij een rvc-vacature deelde, kwamen daar snel gekwalificeerde vrouwelijke kandidaten op af. Uiteindelijk leidde dit tot de benoeming van een kundige bestuurder uit het netwerk. “Het is haar eerste commissariaat en naast mij zit er nu eindelijk een tweede vrouw in de raad.” ●

Van speeddate tot benoeming



Saša de Jong

VP Supply Chain and Operations
ET member Kramp



Het speeddate-event van SER Topvrouwen heeft Saša de Jong geholpen om contact te leggen met haar huidige werkplek: Kramp. “Ik maakte kennis met Charlotte Braat-Nouwens, die niet alleen naar bestaande vacatures of functietitels keek, maar echt verder meedacht. Charlotte zag een match tussen mijn kwaliteiten, ambities en de behoeften van Kramp, waar ik medio 2024 startte.”

In januari 2026 volgde de stap naar haar huidige functie als Vice President. Een rol waarin veel van haar eerdere ervaring samenkomt: strategie maken en vertalen naar de dagelijkse praktijk, bruggen bouwen, verschillende belangen verbinden, werken in een internationale context en transformatie realiseren.

Volgens De Jong levert het speeddate-format meer op dan alleen nieuwe carrièrekansen. Het zet aan tot zelfreflectie. “Het draait vooral om het matchen van de kwaliteiten en persoonlijkheid van de kandidaat met de bedrijfscultuur. Dat daagt zowel deelnemers als organisaties uit om verder te kijken dan het meest voor de hand liggende LinkedIn-profiel.”

Voor de speeddates hoeft je bovendien niet actief op zoek te zijn naar een nieuwe baan. Het helpt om contact te houden met de markt, andere professionals te ontmoeten en nieuwe perspectieven op te doen. “Soms hoor je over een andere industrie, functie of loopbaanstap waar je zelf nog niet eerder aan had gedacht.” Daarin ziet De Jong de kracht van SER Topvrouwen: het verbindt vrouwelijke professionals, executive search-bureaus en organisaties die elkaar anders niet vanzelf zouden vinden.

“Als ik terugkijk, is het bijzonder dat een kop koffie, een aanbeveling en een aantal korte ontmoetingen uiteindelijk tot zo’n mooie stap in mijn loopbaan hebben geleid.” ●

De volgende generatie aan het woord

Leiderschap begint bij ruimte maken én pakken

Wat heb je nodig om als volgende generatie je plek aan de top in te nemen? Ruimte om mee te doen, mensen die je onderweg verder helpen en de moed om die ruimte vervolgens ook zelf te pakken. Voor Aram Goudsmit, Prashanti Khan en Wieke Wernink-Dijkstra is inclusief leiderschap dan ook niet alleen een kwestie van een stoel aan tafel bemachtigen. Het gaat erom wat er gebeurt als je eenmaal zit: wie krijgt het woord, wie wordt gehoord en wie maakt op zijn beurt weer ruimte voor een ander?

Niet alleen een plek aan tafel

Prashanti Khan en Wieke Wernink-Dijkstra kijken vanuit verschillende invalshoeken naar dezelfde tafel. Voor Khan draait inclusief leiderschap om het optimaal benutten van de aanwezige expertises: samen verder komen dan je op eigen kracht kunt bereiken. Wernink voegt daar wederkerige verantwoordelijkheid aan toe: mensen niet alleen een plek geven, maar hen helpen én uitdagen die positie vanuit hun eigen kracht daadwerkelijk te pakken. “Dat vraagt ruimte en support van de één en eigenaarschap en lef van de ander.” Voor Aram Goudsmit begint inclusief leiderschap bij het maken van een oprechte connectie. “Als je met elkaar in verbinding bent, kun je heel veel bespreken.”

Van diversiteit naar inclusie

Ook in de ontwikkeling rond diversiteit en inclusie zien zij een duidelijke verschuiving. Khan benoemt dat het onderwerp zich vormgeeft in een tijd van polarisatie, maar ziet tegelijkertijd dat organisaties stappen zetten. Zo kondigde haar universiteit in 2024 aan dertig procent van de studieplaatsen bij Lucht- en Ruimtevaarttechniek te reserveren voor vrouwen. Na veel discussie oordeelde het College voor de Rechten van de Mens dat dit beleid is toegestaan. “Het gesprek wordt harder gevoerd, en tegelijk wordt er doorgezet. Soms moet je gelijke kansen creëren om de generatie na jou het bewijs te leveren.” Toegang vormt volgens Khan echter pas het begin: de cruciale vraag is wat iemand aantreft zodra die binnenstapt. Goudsmit ziet een accentverschuiving in de terminologie. “Van diversiteit en inclusie naar inclusie en diversiteit”, stelt hij. Volgens hem groeit het besef dat diversiteit pas kan gedijen als er een omgeving ontstaat waarin mensen de professionele kant van zichzelf mogen tonen. “Inclusie is een voorwaarde voor diversiteit.” Tegelijkertijd is dat volgens hem allesbehalve vanzelfsprekend. “Ik merk dat inclusie en diversiteit niet vanzelf gaan. Het is hard werken.”

Vrouwen zijn zichtbaarder geworden, zo benoemt ook Wernink. Talent en hard werken vormden in haar eigen loopbaan belangrijke pijlers, maar steun uit de omgeving bleek onmisbaar: gezin, opvoeding, opleiding, topsport, mensen die vertrouwen gaven en netwerken die toegang boden. Juist daarvoor ontstaat een nieuwe verantwoordelijkheid: “Als je veel hebt gekregen én opgebouwd, wat doe je daarmee om iemand anders sterker te maken? Niet iedereen beschikt over hetzelfde netwerk, hetzelfde zelfvertrouwen of dezelfde kennis van de ongeschreven regels. Soms moet je iemand verder helpen: kennis delen, introduceren, coachen en tijd investeren. Ook als dat niet direct efficiënt lijkt.”



Prashanti Khan, student werktuigbouwkunde TU Delft, onderwijsassistent laboratorium en lid onderwijscommissie bacheloropleiding Werktuigbouwkunde TU Delft.



Aram Goudsmit, bestuurs- en public affairs adviseur PwC Nederland.



Wieke Wernink-Dijkstra, managing partner en oprichter the can do company waarin zij werkt met C-level leiders om transformatie en innovatie te realiseren.

L

Een generatie die wil meedoen

Wat ze zelf willen bijdragen? Khan ziet zichzelf als schakel tussen de huidige topvrouwen en de generatie die eraan komt. Met een SER Topvrouw als moeder krijgt ze veel van dichtbij mee. Juist die verbinding tussen generaties mag van haar nog sterker. Volgens haar gaat het daarbij niet alleen om het delen van succesverhalen, maar juist om de weg ernaartoe. Jonge professionals zien vaak de functie, het profiel en de uiteindelijke benoeming, maar niet het voorafgaande traject. Juist daar ligt volgens haar een kans voor SER Topvrouwen: ruimte maken voor wat niet meteen lukte. Wernink legt de nadruk op handelingskracht: mensen laten ervaren dat ze zelf meer kunnen veranderen dan ze vermoeden. Dat is ook de gedachte achter Candoism, de filosofie die Wernink vanuit the can do company ontwikkelde: niet wachten tot een ander in beweging komt, maar kijken waar je eigen invloed ligt en wat je vandaag kunt oppakken. Goudsmit ziet een bredere verantwoordelijkheid waarbij inclusie en diversiteit een gezamenlijke opdracht wordt, in plaats van een taak voor één specifieke afdeling of een betrokken college. Rolmodellen spelen daarbij een sleutelrol, net als aansprekende en toegankelijke voorbeelden die leiders vaker met elkaar mogen delen.

Wie inspireert hen?

Opvallend is dat de inspiratie voor het drietal vooral uit de naaste kring komt. Goudsmit raakt geïnspireerd door de topvrouwen met wie hij afgelopen jaren nauw bij PwC heeft samengewerkt. Niet alleen door hun kennis en ervaring, maar juist door hoe menselijk zij blijven wanneer de druk hoog is. Wernink haalt inspiratie uit heel verschillende leiders. De belangrijkste les zit voor haar niet in status of bekendheid, maar in de combinatie van daadkracht en openheid: leiders die voor hun overtuiging staan, maar ook openlijk durven twijfelen, anderen opmerken en hen sterker maken. Khan haalt haar inspiratie uit haar eigen moeder, vrouwen in haar omgeving en voormalige leidinggevendenden. Daarbij kan inspiratie schuilen in kleine momenten. Zo noemt ze de voorzitter van haar opleidingscommissie, die expliciet benoemt wanneer iemand een goede vraag stelt. “Dat klinkt als een klein gebaar, maar ik zie het zelden gebeuren, en het verandert wel wie er de volgende keer zijn mond opendoet.”

Toekomst van SER Topvrouwen

Als de drie vooruitkijken, klinkt één wens steeds opnieuw: hopelijk is gelijkwaardigheid dan meer norm dan uitzondering geworden. Khan verwoordt dat het meest expliciet: “Als SER Topvrouwen over tien jaar het twintigjarig bestaan viert, hoop ik dat

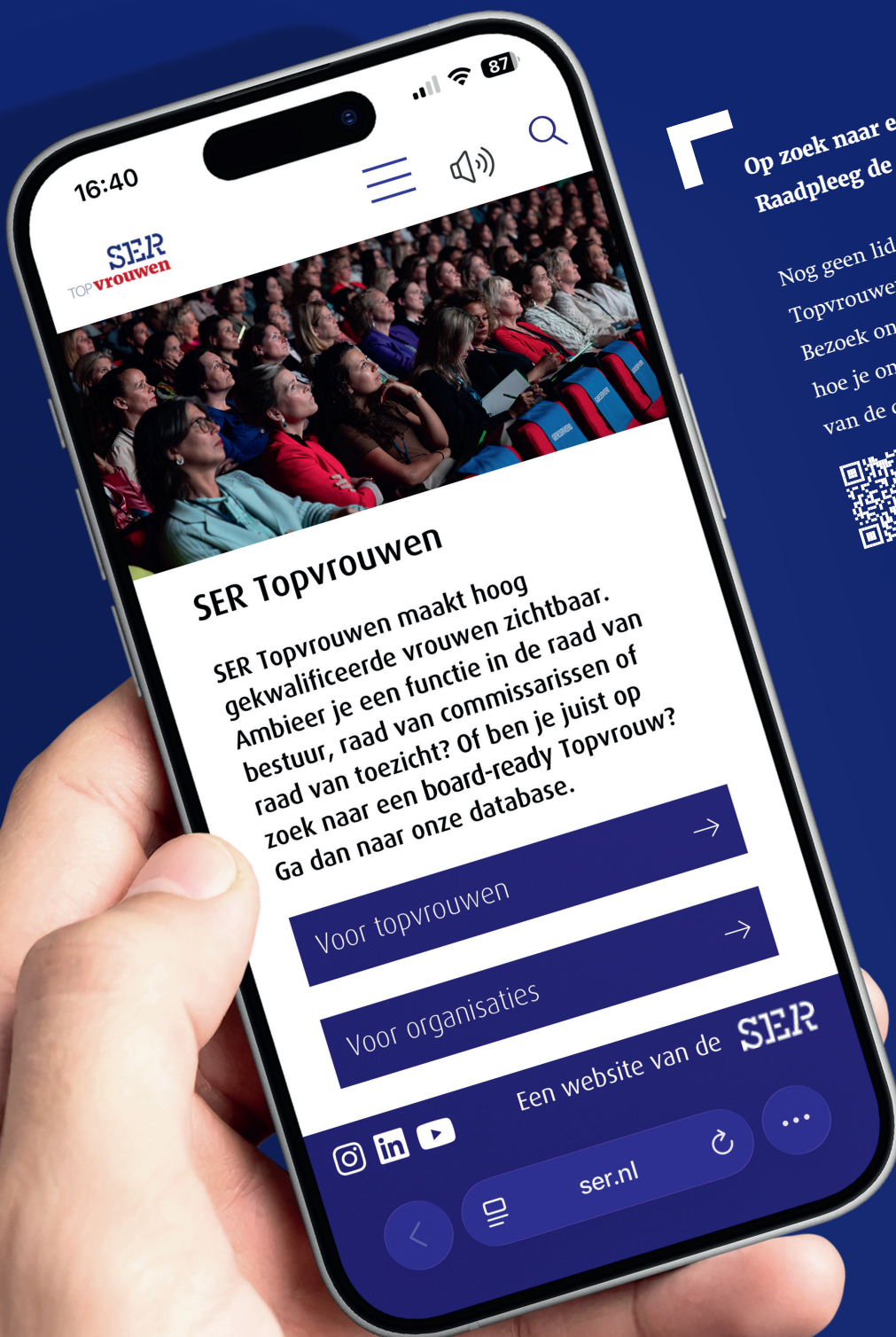
het zo genormaliseerd is dat een gesprek zoals dit niet meer nodig is.” Wernink ziet een nog bredere beweging. De afgelopen tien jaar hebben vrouwen deuren geopend. Nu ligt er een schat aan kennis, ervaring, invloed en netwerk binnen de community. De vraag is wat we ermee doen. “De afgelopen tien jaar gingen voor een belangrijk deel over toegang krijgen. De komende tien mogen wat mij betreft gaan over verantwoordelijkheid nemen voor wat we met die toegang doen.” Hoe SER Topvrouwen jonge professionals beter kan bereiken? Volgens Khan vooral door hen er direct bij te betrekken. Juist door jonge mensen te laten aanschuiven bij bestaande initiatieven. “Eén middag ergens bijzitten doet meer dan tien inspirerende posts.” De volgende generatie krijgt zo een kijkje in de wereld van ervaren leiders, terwijl de huidige generatie leert van de leefwereld waarin jonge professionals opgroeien. Wernink ziet vooral een verantwoordelijkheid voor vrouwen die inmiddels een stevige positie bezitten. “Wie maak ik sterker met wat ik inmiddels heb opgebouwd?” Dat vraagt om meer dan mentorschap alleen: iemand meenemen, deuren openen binnen het eigen netwerk, oprechte feedback geven, kennis overdragen en daadwerkelijke verantwoordelijkheid overdragen.

Wat nemen we over?

Hun slotadvies aan zowel de huidige als de toekomstige generatie leiders? Goudsmit geeft mee om te kijken naar wat de tijdsgeest vraagt: niet simpelweg voorgangers kopiëren, maar een eigen visie ontwikkelen die authentiek voelt. Khan draait die vraag liever om. De komende generatie is jong en leergierig. “Als een spons nemen we over wat we om ons heen zien, het goede én het minder goede.” Daarom schuilt het belangrijkste advies volgens haar niet in woorden, maar in voorbeeldgedrag. “Wat zouden jullie willen dat wij van jullie overnemen? En wat vooral niet?” Wernink plaatst leiderschap in een bredere context. Juist nu onzekerheid organisaties verleidt om naar binnen te keren en op de korte termijn te sturen, is volgens haar het tegenovergestelde nodig: naar buiten kijken, samenwerken, innoveren en vooruitkijken. “We moeten weer spelen om te winnen, in plaats van spelen om niet te verliezen. Samen bereiken we simpelweg meer dan alleen.” De conclusie van deze toekomstige generatie? Inclusief leiderschap omvat zowel de toegang tot de top als de verantwoordelijkheid die je neemt vanuit die positie. De deur openen is stap één. Iemand helpen erdoorheen te stappen, zelf eigenaarschap te tonen en vervolgens de deur voor de volgende vast te houden – dat is leiderschap dat zichzelf versterkt. ●

We willen graag onze dank
uitspreken aan alle geïnterviewden
& bijdragers die dit magazine hebben
gemaakt tot wat het is. En uiteraard
dank aan diegene die in de afgelopen
10 jaar hebben bijgedragen aan
het ontstaan en de groei van SER
Topvrouwen - zonder jullie hadden
wij dit niet kunnen realiseren!

Op naar de volgende 10 jaar!



Op zoek naar een Topvrouw?
Raadpleeg de database.

Nog geen lid van de SER
Topvrouwen community?
Bezoek onze website en bekijk
hoe je onderdeel kan worden
van de community.



Voor **meer informatie** of vragen over
SER Topvrouwen: Neem contact op met
Caroline Holtgreve of Mirjam Verbaan.

Voor meer informatie of vragen over het SER Diversiteitsportaal: Neem contact op
met Ivy Koopmans (programmaleider), Babette Pouwels (projectleider) Hanke van
der Lee, Rosa Soeterbroek, Adar Hajii (beleids team), Judith Kuijt (communicatie).