



*Barsten in het glazen flafond,
een cultuur in beweging*

JAAR- VERSLAG

2024-2025



LEDEN WO.MEN IN FINANCE

Al 70 financiële instellingen steunen Wo.Men in Finance.

Inhoud

- 5** Brief van de co-voorzitters aan onze leden
- 6** DEI: Feiten & cijfers in 2024
- 22** Van data tot impact: stakeholders mobiliseren in 2025
- 32** WIF & MNF: Bouwen aan een financiële sector waarin iedereen thuishoort
- 34** Leidinggeven met het hart
- 36** Conclusie
- 37** Appendix



Brief van de co-voorzitters aan onze leden

Claire Godding en Christine Van Rijsseghem
Co-Chairs Wo.Men in Finance

Beste leden,

Ook dit jaar hebben we goed nieuws te delen in ons jaarverslag: het glazen plafond is nog niet verdwenen, maar de barsten erin worden steeds duidelijker zichtbaar.

De Wo.Men in Finance-gemeenschap blijft groeien – elk jaar sterker, diverser en vastberadener. Onze gedeelde missie om gendergelijkheid, gelijkwaardigheid en inclusie te bevorderen, wordt intussen gedragen door bijna de volledige financiële sector. Met 70 leden die samen meer dan 90% van de sector vertegenwoordigen, bouwen we aan een toekomst waarin ambitie, zorg, concurrentievermogen en inclusie centraal staan.

De gegevens en gesprekken van dit jaar bevestigen dat onze gezamenlijke inspanningen echte impact hebben. Het aandeel vrouwen neemt op alle managementniveaus toe, met bijzonder sterke vooruitgang op senior managementniveau. De gegevens van 2024 tonen ook een andere positieve kentering: de vorig jaar vastgestelde stijging van vrijwillige vertrekken onder oudere vrouwen is omgekeerd, en het aantal vertrekken is algemeen vertraagd – een teken dat gerichte acties rond retentie en bedrijfscultuur hun vruchten beginnen af te werpen.

Tegelijkertijd komen nieuwe uitdagingen naar voren. Voor het eerst in vijf jaar is het aandeel vrouwen in talentpools gedaald – mogelijk gerelateerd aan het hogere aantal nieuwe

senior executives. Ook vrijwillige vertrekken bij vrouwelijke middenmanagers zijn gestegen, vooral in grotere instellingen. Deze evoluties herinneren ons eraan dat ons werk nog niet af is: het aantrekken van talent moet hand in hand gaan met retentie.

De Glass Ceiling Index (GCI) blijft geleidelijk verbeteren, wat aantoont dat doorgroeikansen aan de top toegankelijker worden. De impact van de quotawetgeving blijft duidelijk zichtbaar: vrouwen bekleden nu 41,4% van de bestuursfuncties in entiteiten die onder de wet vallen, tegenover 26,4% in organisaties die niet onder de wet vallen. Dit bewijst hoe beleid, verantwoordelijkheid en cultuur elkaar versterken in het bevorderen van gendergelijkheid.

2024 was niet alleen een jaar van vertegenwoordiging, maar ook een jaar waarin duurzame inclusie een diepere invulling kreeg. In het hoofdstuk *Van Structuur tot Cultuur* onderzochten we hoe DEI (Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie) zowel duidelijke kaders als meetbare doelstellingen nodig heeft, waarbij vooral het dagelijkse gedrag en de verantwoordelijkheid van het management essentieel blijven.

De dataverzameling van 2024 stelde ons in staat te identificeren welke DEI-metrics de grootste impact hebben. Instellingen die inclusiedoelen koppelen aan verantwoordelijk leiderschap, de vooruitgang transparant monitoren via dashboards en gender KPI's, en inclusief gedrag opnemen in leiderschapsbeoordelingen, behalen betere resultaten op het vlak van gendergelijkheid. De perceptie van onze leden sluit hierbij aan: de maatregelen die als het meest effectief worden

Het glazen plafond is nog niet verdwenen, maar de barsten zijn duidelijk zichtbaarder geworden.

beschouwd, zijn die met het sterkst meetbare effect. Dit bevestigt dat vooruitgang wordt gedreven door een combinatie van structuur én cultuur.

Het glazen plafond is nog niet gebroken, maar de barsten worden duidelijker.

Onze eerste DEI zelfevaluatie (waarbij leden hun aanpak konden beoordelen als “Beginnend”, “Conform”, “Tactisch”, “Geavanceerd” of “Geïntegreerd”) toonde aan dat bijna driekwart hun aanpak omschrijft als tactisch of conform. Dit wijst erop dat de nodige structuren aanwezig zijn, maar dat integratie in leiderschap en besluitvorming nog volop in ontwikkeling is. De meerderheid van de leden heeft belangrijke maatregelen geïmplementeerd – zoals formele beleidlijnen, datagedreven benaderingen en ondersteunende initiatieven. Deze inspanningen scoorden positief, met efficiëntiescores boven 3 op 5.

Daarnaast leverden de focusgroepen rond ouderschap en zorg, georganiseerd in het derde kwartaal van 2025, waardevolle kwalitatieve inzichten op. Ze bevestigen dat zorgverantwoordelijkheden een cruciale factor blijven in loopbaanontwikkeling.

- Jonge moeders dragen nog steeds een dubbele last: mentale belasting, schuldgevoel, soms microagressies en beperkte doorgroeikansen, vaak gecombineerd met parttime werk terwijl de werklast voltijds blijft.
- Jonge vaders hechten veel waarde aan flexibiliteit, maar worden door onuitgesproken culturele verwachtingen en financiële drempels nog te vaak ontmoedigd om ouderschapsverlof op te nemen.
- Leden van de sandwichgeneratie, die zowel voor kinderen als voor ouders op leeftijd zorgen, ervaren een dubbele, vaak onzichtbare last die emotioneel veeleisend is en zelden wordt erkend.

Uit alle groepen komt één duidelijke boodschap naar voren: flexibiliteit alleen is niet genoeg. Inclusie vraagt om structurele gelijkheid in promoties, erkenning van de zorglast en leiderschapsverantwoordelijkheid die gedeelde zorg tussen vrouwen en mannen normaliseert.

Daarom starten we in 2026 een diepgaande ouderschapsenquête.

Deze analyses benadrukken de volgende grens voor onze sector. Het verbinden van structuur, cultuur en zorg voor dierbaren is essentieel om vooruitgang duurzaam te maken. Het integreren van inclusief leiderschap, transparante loopbaanprocessen en rechtvaardige ondersteuning van ouderlijke verantwoordelijkheden zal niet alleen de gendergelijkheid versterken, maar ook welzijn, prestaties en retentie op de lange termijn.

In 2025 en 2026 bouwen we verder op deze inzichten en richten we onze projecten op drie grote thema's: het ontwikkelen van een inclusieve cultuur, het versterken van loopbaanontwikkeling en het ondersteunen van duurzaam behoud. Drie doelgroepen staan daarbij centraal: vrouwen in de managementpijplijn (en in talentpools), senior vrouwen en mannen als bondgenoten – omdat inclusie iedereen ten goede komt.

Vanaf het begin van onze reis zijn we bruggen beginnen bouwen met Multicultural Bankers, een ander inclusie-initiatief in de financiële sector onder leiding van Febelfin, om synergiën te creëren en intersectionaliteit te bevorderen. Eind 2024 evolueerde dit netwerk naar het “Multicultural Network in Finance” (MNF), om ook verzekeraars en andere financiële instellingen te verwelkomen. In 2025 werden verschillende initiatieven gezamenlijk georganiseerd door beide netwerken (zie p.32 voor de gezamenlijke initiatieven en p.37 voor meer informatie over MNF).

We danken al onze leden voor hun voortdurende betrokkenheid, vertrouwen en samenwerking. Ook danken we het team, de managers en de leden van onze zes werkstromen en ons strategisch comité voor het uitstekende werk dat in 2024 en 2025 werd geleverd.

Samen bewijzen we dat inclusie geen ambitie is, maar een gedeelde verantwoordelijkheid – en dat een financiële sector waarin elke stem telt, een sector is die floreert.

Veel leesplezier!

DEI: FEITEN EN CIJFERS 2024

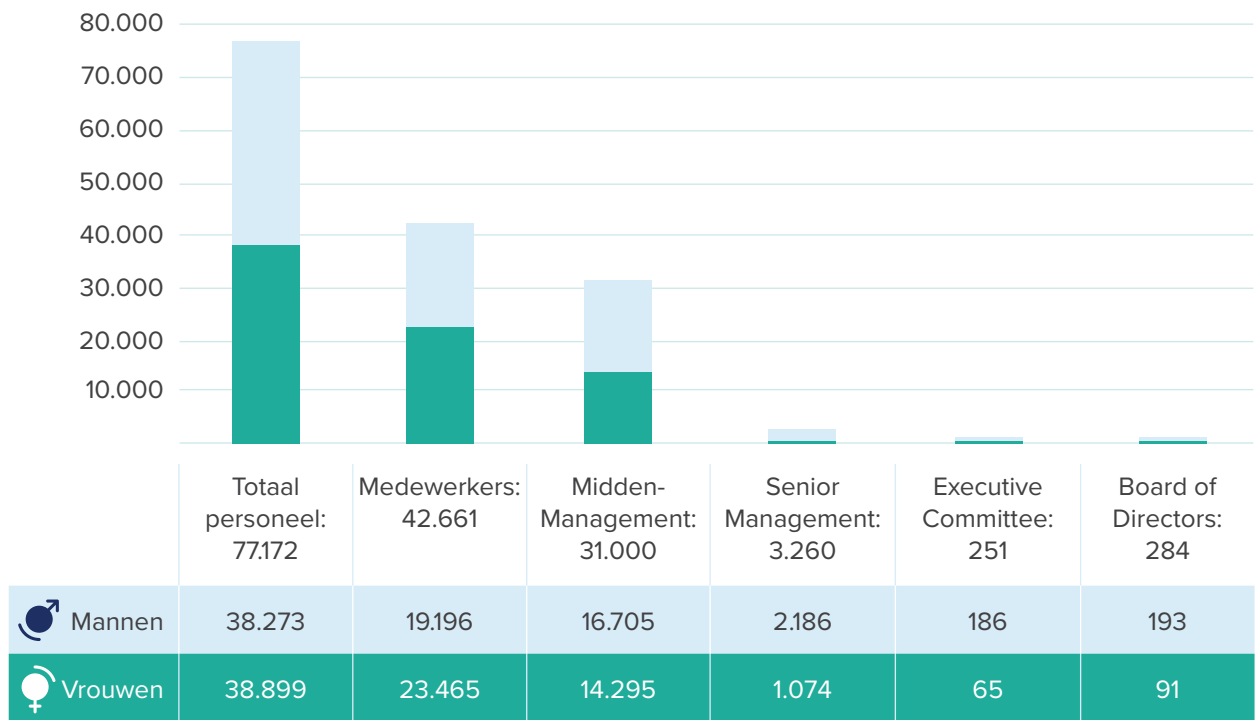


Introductie

In 2024 namen 36 aangesloten organisaties (tegenover 34 in 2023), met in totaal meer dan 77.000 medewerkers, deel aan de jaarlijkse *Gender Diversity Survey*.

Om een beeld te geven van de rest van dit hoofdstuk, geeft de onderstaande tabel een overzicht van het absolute aantal vrouwen en mannen dat in 2024 in de financiële sector werkt.

Aantal medewerkers in 2024 – WIF-enquête



Naast de sectorindicatoren van Febelfin en Assuralia, verzamelde de jaarlijkse data-enquête van Wo.Men in Finance (WIF) specifieke informatie over het aantal vrouwen dat werd benoemd in midden- en senior managementposities, evenals het aantal vrouwen dat deze functies vrijwillig verliet. Deze aanvullende gegevens bieden een uitgebreider begrip van de dynamiek binnen organisaties.

In de enquête van 2024 werden twee belangrijke nieuwigheden geïntroduceerd, die een diepgaander en gedetailleerder beeld geven van de maturiteit en implementatie van DEI. Eerst werd leden gevraagd een DEI-zelfevaluatie in te vullen, waarbij ze zich positioneerden op een maturiteitsschaal van "beginnend" tot "geïntegreerd". Deze zelfevaluatie biedt een uitgebreid beeld van de voortgang van elke



organisatie bij het integreren van DEI in haar structuren, leadership en cultuur.

Vervolgens vroegen we leden het niveau van implementatie van specifieke DEI-maatregelen aan te geven, aan de hand van de volgende schaal: Niet aanwezig (er bestaat geen beleid of praktijk) - In ontwikkeling (het initiatief bestaat maar met beperkte reikwijdte of adoptie) - Operationeel (praktijk aanwezig en regelmatig toegepast) - Geïntegreerd (praktijk geïntegreerd en gemeten).

Voor maatregelen die al operationeel of geïntegreerd waren, werd leden ook gevraagd hun doeltreffendheid te beoordelen aan de hand van een vijfpuntsschaal: Helemaal niet doeltreffend- Weinig doeltreffend - Matig

doeltreffend - Zeer doeltreffend - Uiterst doeltreffend.

In de enquête van 2024 werd verder een nieuwe sectie geïntroduceerd over zorgverantwoordelijkheden, waarin wordt onderzocht hoe ouderschap en zorgverantwoordelijkheden van invloed zijn op loopbaanontwikkeling, inclusie en leiderschapsgedrag.

Net als in voorgaande jaren maakt de analyse ook een onderscheid tussen **grote instellingen** (meer dan **2.000 medewerkers**) en **kleinere entiteiten**, waarbij verschillende significante verschillen in vertegenwoordiging, progressie en behoud aan het licht komen.

Glazen plafonds en de glass ceiling index

Wanneer instellingen lid worden van WIF, verbinden zij zich ertoe hun eigen glazen plafond (Glass Ceiling - GC) en de Glass Ceiling Index (GCI) te beoordelen.

Het meten van **glazen plafonds** dient drie hoofdoelen: het wil (i) bewustzijn creëren voor het bestaan van glazen plafonds, (ii) precies vaststellen op welke niveaus deze obstakels bestaan, en (iii) leden de middelen geven om hun inspanningen te richten op de gebieden waar dat het meest nodig is.

De glazen plafonds worden beoordeeld door het percentage vrouwen op elk niveau en subniveau te analyseren, waarbij gebruik wordt gemaakt van het functieclassificatiesysteem van deze leden. De **Glass Ceiling Index (GCI)** daarentegen vergelijkt het percentage vrouwen in het senior management met het totale percentage vrouwen in de organisatie. Een indexwaarde van 100 betekent dat het aandeel vrouwen in het senior management gelijk is aan dat van vrouwen in de organisatie. Een hogere GCI is aan te bevelen, omdat dit aangeeft dat de vertegenwoordiging van vrouwen in het management constant blijft op alle managementniveaus en niet afneemt.

- **Middenmanagement:** Middenmanagers (eerste niveaus waar teammanagement mogelijk is)
- **Senior Managers:** ExCom Niveau -1 en -2 (+/- Top 1%)
- **Diversiteit:** verwijst naar alle verschillen tussen mensen
- **Gelijkheid:** verwijst naar het streven naar eerlijke behandeling, toegang en kansen voor alle mensen
- **DEI:** Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie
- **Inclusie:** een omgeving creëren waarin mensen zich comfortabel voelen om zichzelf te zijn en hun verschillen te tonen, waar ze zich gewaardeerd en welkom voelen, vooral als ze anders zijn dan de meerderheid.
- **Talentpools:** talentgroepen die op ondernemingsniveau worden geïdentificeerd, met specifieke aandacht voor ontwikkeling.

Glazen plafonds (GC)

In 2024 heeft twee derde van onze leden (67%) actief hun glazen plafond gemeten. Dit is een opmerkelijke stijging vergeleken met 2023.

Als je kijkt naar de verdeling van GC-niveaus, lijkt het totale resultaat sterk op dat van 2023, namelijk 52% op het senior managementniveau, en 44% op het middenniveau.

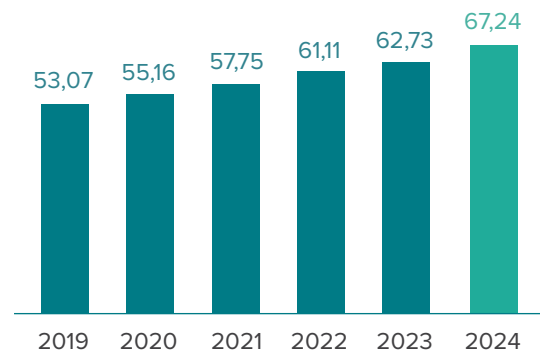
We merken echter op dat leden van meer dan 2.000 medewerkers meer 'glazen plafonds' hebben (55%) op middenmanagementniveau vergeleken met het senior management (45%). Dit was ook het geval in 2023. De overgang naar middenmanagement kan moeilijker zijn in grote instellingen dan in kleinere.



Glass ceiling Index (GC)

De gewogen gemiddelde GCI van de sector steeg in 2024 verder en bereikte 67,24%. Dit suggereert dat een groeiend aantal vrouwen doorgroeit naar leidinggevende posities. Vergeleken met 2023 is het verschil in GCI tussen grote en kleinere leden kleiner geworden.

Glass Ceiling Index
(in % - weighted average)



Wereldwijde evolutie

Continue vooruitgang - retentie en pipeline onder druk

Deze sectie onderzoekt de vertegenwoordiging van vrouwen op verschillende organisatieniveaus van 2019 tot 2024, met de nadruk op trends in talentpools, middenmanagement, senior management, directiecomités en raden van bestuur.

Net als in de voorbije vier jaar bereikten we gendergelijkheid binnen de sector in 2024, waarbij vrouwen 53,1% van het totaal uitmaakten. De gegevens bevestigen een over het algemeen positieve evolutie in genderrepresentatie op alle organisatieniveaus, wat een voortdurende vooruitgang richting balans in de sector weerspiegelt.

Er ontstaan echter nieuwe dynamieken. Terwijl het aantal senior vrouwen dat ontslag nam in 2023 was gestegen, betreft de stijging van het aantal vertrekken in 2024 vooral vrouwen op middenkader niveau, met name in grote instellingen.

Bovendien is het aandeel vrouwen in talentpools voor het eerst in vijf jaar gedaald, wat mogelijk wijst op vroege tekenen van druk op de talentenpool.

Deze ontwikkeling suggereert dat, zolang de vooruitgang zich voortzet, de nadruk moet liggen op het aantrekken en behouden van talent. Ervoor zorgen dat vrouwelijk talent

blijft groeien en binnen organisaties blijft, is essentieel om de ontwikkeling op lange termijn te bestendigen. De impact van quotawetgeving blijft het meest zichtbaar op het niveau van de raad van bestuur, waar vrouwen nu meer dan 41% van de bestuurders uitmaken in entiteiten die onder de wet vallen, vergeleken met 26% in entiteiten die niet onder de wet vallen. Dit toont duidelijk aan dat beleidsgerichte maatregelen de gendergelijkheid op het niveau van de raad van bestuur kunnen versnellen.

Net als in voorgaande jaren is het belangrijk om te benadrukken dat vrouwen weliswaar meer dan de helft van het personeelsbestand uitmaken, maar nog steeds niet de helft van de kansen krijgen op het gebied van promoties en benoemingen in de talentpools. Mannen genieten nog steeds gelijke of grotere kansen op doorgroei in de meeste organisaties. Om genderdiversiteit te behouden, moeten organisaties dus verder kijken dan alleen werving en zich evenzeer richten op promotie, retentie en cultuur - en ervoor zorgen dat vrouwen niet alleen toegang krijgen tot leidinggevende functies, maar ook kunnen groeien en zich kunnen ontwikkelen in die functies.

"Dankzij de gezamenlijke inspanningen van onze sector zien we op alle managementniveaus aanzienlijke vooruitgang op het gebied van diversiteit en inclusie. Steeds meer vrouwen klimmen op naar leidinggevende functies, wat bewijst dat structurele maatregelen, een inclusieve cultuur en de nadruk op talent echt een verschil maken. Samen bouwen we aan een sector waar gelijke kansen en diversiteit de norm worden en waar elke stap vooruit het resultaat is van gedeelde verantwoordelijkheid en ambitie.»



Karel Baert, CEO of Febelfin

Vrouwen in de pipeline: algemene daling - vooral in kleine instellingen

Het percentage vrouwen in de talentpools is gestaag gestegen, van 34,8% in 2019 tot 42,2% in 2023, maar in 2024 kwam er voor het eerst in vijf jaar een einde aan deze stijging. Het aandeel vrouwen in de talentpools daalde in 2024 tot 39,4%.

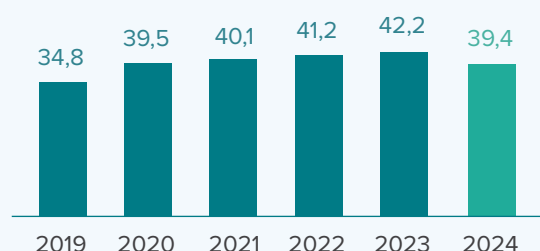
- Alle leden: er werd een daling waargenomen bij bedrijven van alle groottes.
- Kleine entiteiten (<2.000 werknemers): de vertegenwoordiging daalde van 46,3% in 2022 tot 33,5% in 2024, wat neerkomt op een een scherpe daling voor het tweede achtereenvolgende jaar op rij.

Deze vertraging moet nader worden onderzocht, aangezien talentpools een belangrijke indicator zijn voor de toekomstige diversiteit van het leadership. Er zou wel eens een verband

kunnen bestaan met de aanzienlijke toename van het aantal vrouwen in deze talentpools dat doorstroomt naar midden- en hoger managementfuncties, waardoor de pools uitgeput raken en vernieuwing nodig is. Sommige instellingen hebben bevestigd dat dit momenteel bij hen het geval is.

% vrouwen in talentpools

(aantal vrouwen = 633)



Vrouwen in het middenmanagement: continue groei maar meer vrijwillige vertrekken

De totale vertegenwoordiging van vrouwen in het middenmanagement blijft groeien en bereikt 47,4% in 2024.

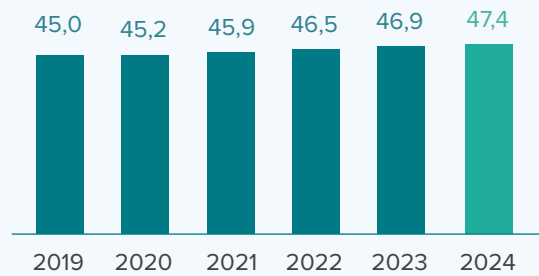
De totale vertegenwoordiging van vrouwen in het middenmanagement blijft groeien en bereikt 47,4% in 2024.

Het aantal nieuwe vrouwelijke middenmanagers is ook toegenomen, wat wijst op een voortdurende inspanning om vrouwen te promoten tot leiderschapsposities. In grote bedrijven (>2.000 werknemers) was iets meer dan de helft van de nieuwe middenmanagers een vrouw.

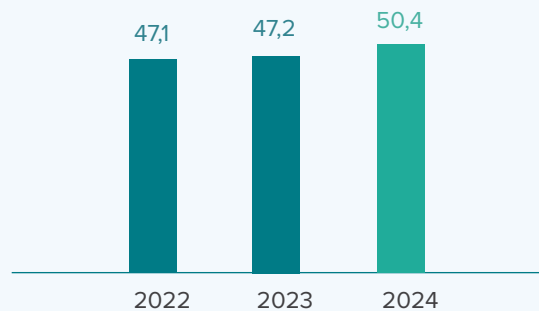
Tegelijkertijd was er een opvallende stijging van vrijwillige vertrekken van vrouwen, van 36,9% in 2023 naar 40,3% van alle vrijwillige vertrekken op dit niveau in 2024, vooral in grote instellingen.

Deze cijfers benadrukken dat, hoewel wervings- en promotie pogingen resultaat boeken, retentie een belangrijk risico wordt om genderdiversiteit op dit niveau te behouden.

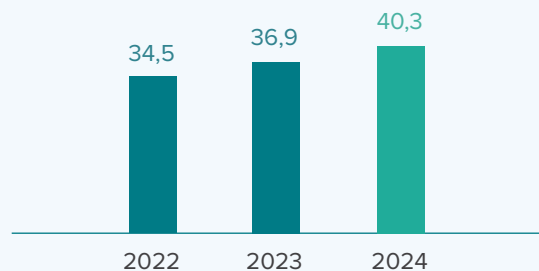
% vrouwen in het middenmanagement
(aantal vrouwen = 14.295)



% vrouwen onder nieuwe middenmanagers (aantal vrouwen = 829)



% vrouwen onder middenmanagers die vrijwillig vertrekken (aantal vrouwen = 302)



Vrouwen in het senior management: sterke vooruitgang en minder vertrekken

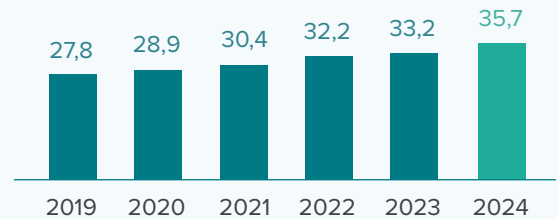
De totale vertegenwoordiging van vrouwen in het senior management is in 2024 opnieuw gestegen en steeg tot boven de 35%. Het aandeel vrouwen onder nieuw gepromoveerde senior managers steeg fors: van 33,6% in 2023 naar 45,5% in 2024.

Bemoedigend is dat het aantal vrijwillige vertrekken daalde, waarmee de zorgwekkende observatie uit 2023 is omgekeerd.

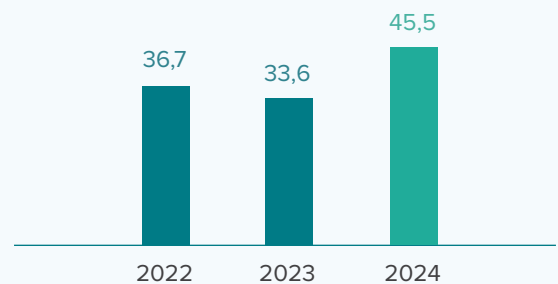
Voortdurende aandacht zal nodig zijn om ervoor te zorgen dat deze positieve ontwikkeling behouden blijft en dat de doorstroming naar leidinggevende posities voor vrouwen sterk blijft.



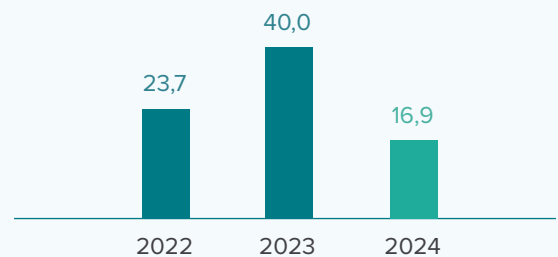
% vrouwen in het senior management (aantal vrouwen = 1.074)



% vrouwen onder nieuwe senior managers (aantal vrouwen = 124)



% vrouwen onder senior managers die vrijwillig vertrekken (aantal vrouwen = 24)

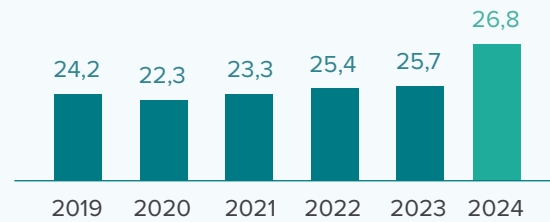


Vrouwen in directiecomités: meer vrouwelijke benoemingen

De vertegenwoordiging van vrouwen in directiecomités is toegenomen in de sector, vooral in grote instellingen.

- Algemeen: de totale vrouwelijke vertegenwoordiging in directiecomités is aanzienlijk toegenomen.
- Grote entiteiten (>2.000 medewerkers): het aandeel vrouwen onder nieuwe leden van het directiecomité steeg van 6,4% in 2023 tot 32,2% in 2024, wat een aanzienlijke verbetering inhoudt. Deze ontwikkeling bevestigt dat gerichte inspanningen op het hoogste leadershipsniveau hun vruchten afwerpen, waardoor organisaties dichterbij de 30-35%-drempel komen waarbij vrouwenstemmen volwaardig **invloed** kunnen uitoefenen op besluitvorming.

% Vrouwen in uitvoerende comités
(aantal vrouwen = 65)



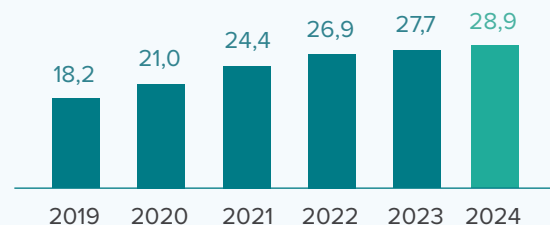
Vrouwen in raden van bestuur: duidelijk zichtbare impact van quota

De impact van quotawetgeving blijft een krachtige drijfveer voor genderdiversiteit op het niveau van de raad van bestuur.

- Entiteiten onder de quotawetgeving: vrouwen bekleden 41,4 procent van de bestuursfuncties.
- Entiteiten die niet onder de quotawetgeving vallen: vrouwen maken slechts 26,4% van de bestuurders.

Dit contrast benadrukt dat wetgeving een evenwichtige vertegenwoordiging effectief kan versnellen en zo een maatstaf kan zetten voor de gehele financiële sector.

% Vrouwen in de raad van bestuur
(aantal vrouwen = 91)



Van structuur naar cultuur: bouwen aan effectieve en inclusieve fundamenten

De gegevens uit 2024 tonen duidelijk dat de leden aanzienlijke vooruitgang hebben geboekt in het integreren van DEI in hun organisatiepraktijken. De meeste instellingen zijn de bewustwordingsfase voorbij en werken nu binnen een duidelijk structureel kader, met heldere doelstellingen, datagedreven monitoring en initiatieven die inclusie en verbondenheid versterken.

Tegelijkertijd tonen de resultaten aan dat de DEI-maturiteit ongelijk verdeeld blijft over de verschillende dimensies. Basisstructuren en inclusieve praktijken zijn breed verankerd, maar slechts een beperkte groep organisaties heeft DEI volledig geïntegreerd in leiderschap, strategie en besluitvorming. Het algemene beeld is er één van engagement en consolidatie, met duidelijke stappen richting duurzame culturele verankering.

In de volgende secties bouwen we verder op deze ontwikkelingen: eerst wordt de zelfevaluatie van DEI-maturiteit besproken, vervolgens de structurele systemen, en tot slot de culturele hefboomen.

"Waarden zoals tolerantie en inclusie zijn voor mij persoonlijk van vitaal belang. Ik heb ook uit eerste hand gezien hoe sterk zij bijdragen aan een bloeiende, innovatieve en succesvolle bedrijfscultuur. Een manier waarop ik "woorden in daden omzet" en mijn alliantie toon, is door actief samen te werken met Wo.Men in Finance – door haar activiteiten te promoten, eraan deel te nemen en haar ontwikkeling te ondersteunen als lid van het Strategisch Comité. Bij elke interactie krijg ik nieuwe perspectieven die me helpen te groeien in deze missie."



Thomas Van Craen, CEO Triodos

DEI-maturiteit: zelfevaluatie

In 2025 vroegen we leden voor het eerst om hun maturiteit op het gebied van diversiteit, gelijkheid en inclusie zelf te beoordelen. De resultaten bieden een nieuw en waardevol beeld over waar organisaties staan op het vlak van DEI.

Bijna driekwart (72%) van de organisaties omschrijft zichzelf als ofwel **tactisch** (44,8%), wat betekent dat ze vastgestelde programma's en doelstellingen hebben, of **als compliant** (27,6%), wat duidt op bewustzijn en ad-hoc-inspanningen. Dit toont aan dat DEI nu deel uitmaakt van de

meeste organisatieagenda's, maar vaak wordt aangepakt via gerichte initiatieven in plaats van volledig geïntegreerde strategieën.

Een kleinere groep (ongeveer 24%) beschouwt zichzelf **als gevorderd of geïntegreerd**, wat betekent dat DEI een centraal onderdeel van cultuur en besluitvorming of een volledig geïntegreerde strategische pijler is. Dit sluit aan bij de bredere bevindingen dat hoewel structurele DEI-kaders grotendeels aanwezig zijn, verantwoording en de link met leiderschapsprestaties nog in ontwikkeling zijn.

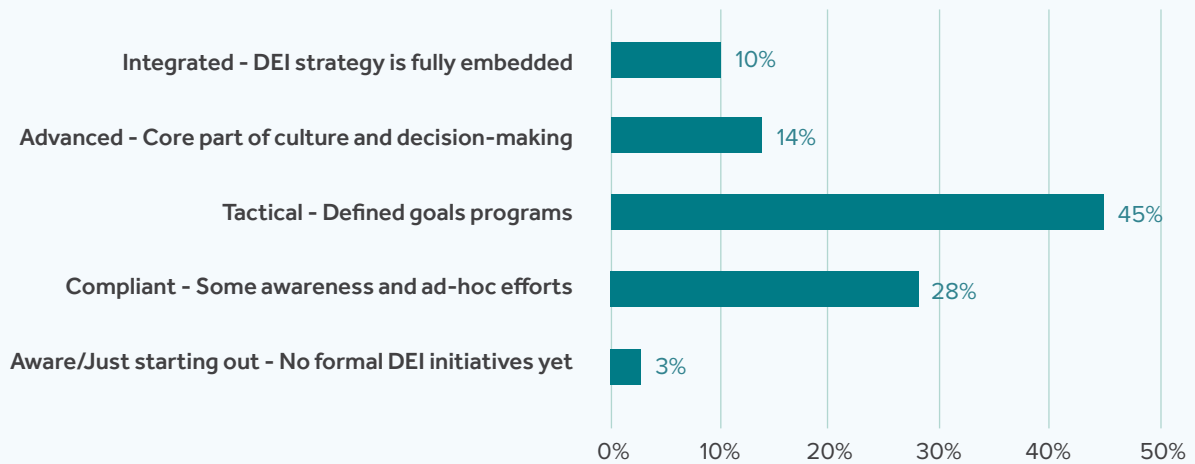
Slechts één organisatie geeft aan **"beginnend"** te zijn, wat bevestigt dat de bewustwording in de sector positief is geëvolueerd.

Gezamenlijk laten de resultaten een sector zien die van structuur naar cultuur evolueert, met een solide basis en een duidelijk pad naar diepere integratie en blijvende impact.

De resultaten van de zelfevaluatie bieden een belangrijke context voor het interpreteren van

gegevens over DEI-structuren en culturele praktijken. Ze laten zien hoe leden hun vooruitgang waarnemen en op welke niveaus ze mogelijkheden voor verbetering zien. In het volgende hoofdstuk worden deze aspecten nader bekeken, waarbij eerst wordt ingegaan op de ontwikkeling van structurele DEI-systemen en vervolgens op de manier waarop deze fundamenteen worden vertaald naar inclusief gedrag en een inclusieve bedrijfscultuur.

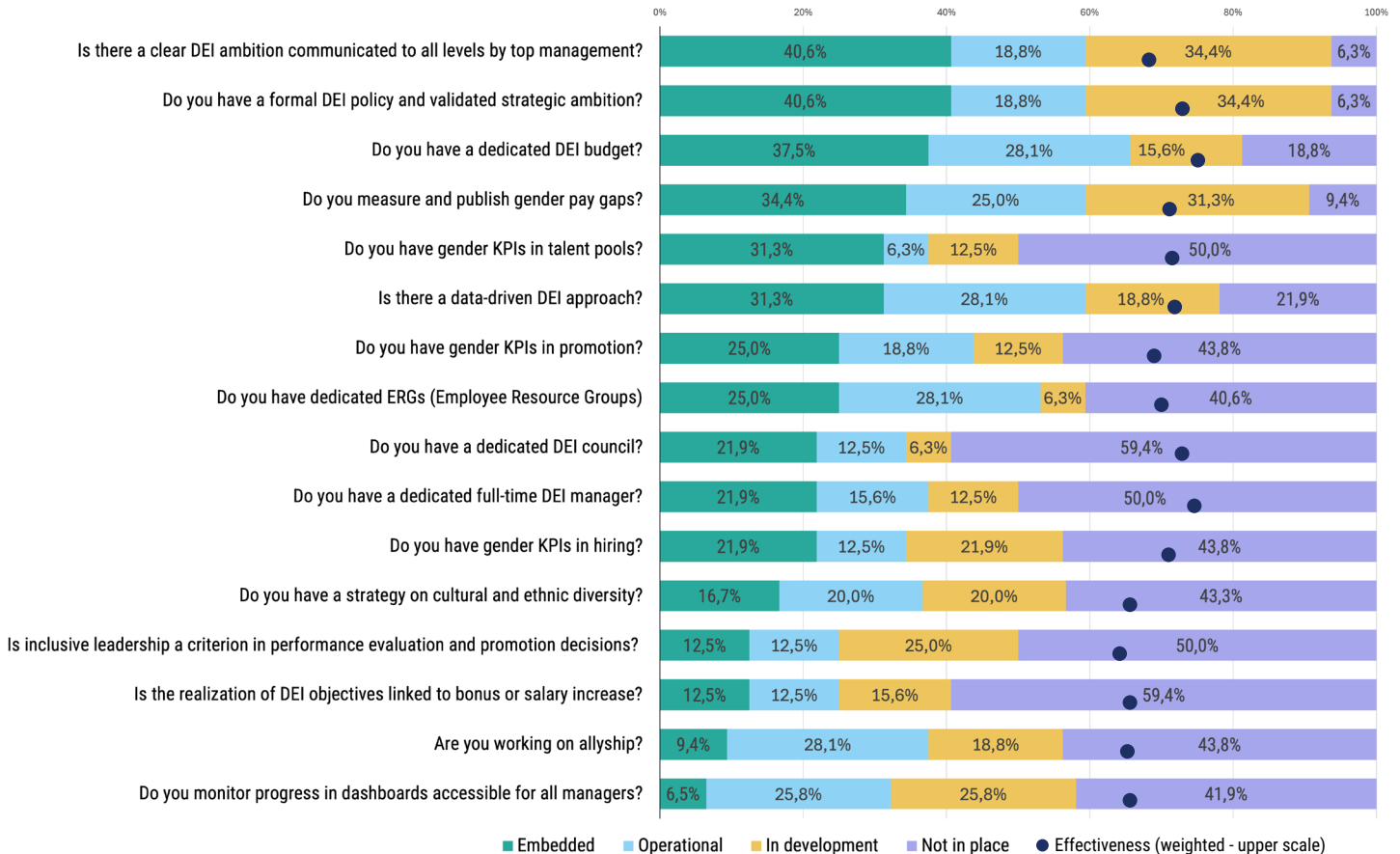
Self-assessment DEI maturity (2025)



De meeste leden hebben DEI-structuren opgezet; deze zijn effectief, maar consistentie en verantwoordelijkheid blijven achter.

Net als in 2024 bevroegen we leden in 2025 opnieuw over structurele DEI-fundamenten en de effectiviteit ervan.

Structural DEI Foundations and effectiveness score



De resultaten van 2025 tonen aan dat de meeste leden nu structurele DEI-metingen hebben aangenomen, hoewel de maturiteit en impact sterk variëren. Gemiddeld zegt ongeveer 60% van de organisaties dat zij belangrijke elementen hebben geïmplementeerd, zoals een duidelijke DEI-ambitie, een formeel beleid of een datagedreven aanpak.

Belangrijk is dat leden de effectiviteit van hun maatregelen positief beoordelen, met gemiddelde scores boven de 3 op 5 punten. Dit duidt erop dat zodra DEI-initiatieven zijn ingevoerd, ze over het algemeen als betekenisvol en impactvol worden gezien. Structurele hefboomen zoals DEI-raden,

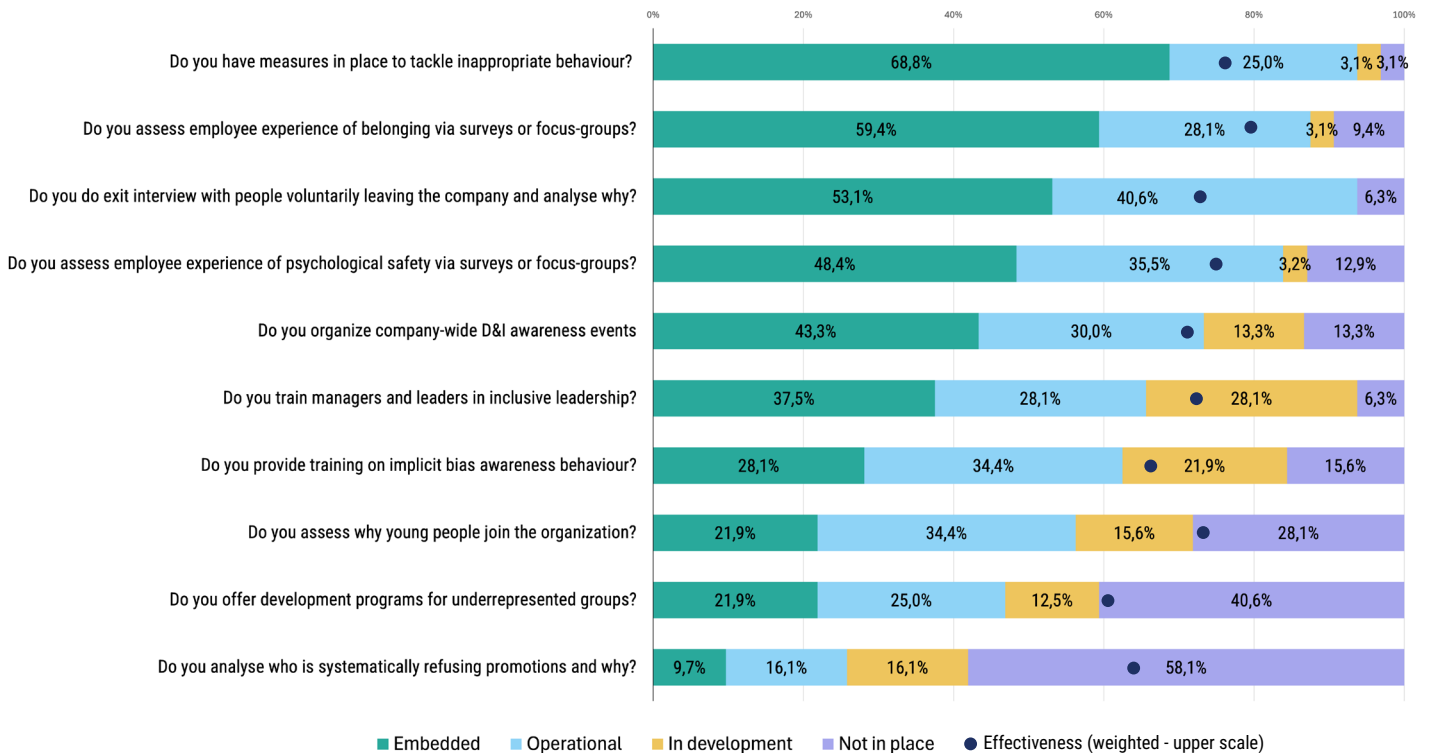
toegewijde DEI-managers en interne medewerkersnetwerken (ERG's) ontbreken echter in meer dan 40% van de organisaties. Gender-KPI's, inclusieve leiderschapscriteria en verbanden tussen de vooruitgang in gelijkheid ende evaluatie van het management blijven ook beperkt, wat aantoont dat verantwoordingsmechanismen achter blijven op ambitie.

Over het algemeen evolueren de leden **van engagement naar implementatie**, maar de volgende stap is het integreren van DEI in managementsystemen en prestatieprocessen om de voortgang te behouden en de impact te vergroten.

Inclusieve cultuur heeft sterke basis; nog meer opvolging en leiderschapsverantwoordelijkheid nodig

Hieronder volgt een overzicht van de specifieke DEI-initiatieven die leden ondernemen om DEI en de impact ervan te bevorderen.

DEI culture and effectiveness score



De resultaten van 2025 tonen aan dat de meeste leden concrete stappen zetten om **een inclusieve bedrijfscultuur** te versterken, met hoge niveaus van implementatie op verschillende belangrijke gebieden. Meer dan 80% van de leden beoordeelt nu het gevoel van inclusie en “belonging” van medewerkers, pakt ongepast gedrag aan en voert ontslaggesprekken om vrijwillige vertrekken te begrijpen.

Deze acties zijn niet alleen wijdverspreid, maar worden ook positief beoordeeld, met effectiviteitsscores boven de 3 op 5 punten. Dit bevestigt dat zodra inclusiemaatregelen zijn geïntegreerd, ze over het algemeen als betekenisvol en impactvol worden gezien.

Andere culturele hefboomen blijven echter minder ontwikkeld. Minder organisaties organiseren grote DEI-bewustwordingsinitiatieven, trainen leidinggevend en managers in inclusief gedrag, of analyseren systematisch promotie- en ontwikkelingspatronen.

Al met al boekten de leden duidelijke vooruitgang in het creëren van inclusieve culturen. De volgende stap is het consolideren van **de verantwoordelijkheid van leidinggevend en** ervoor zorgen dat inclusieve praktijken consistent worden toegepast en opgevolgd binnen organisaties.

Zorg, ouderschap en inclusieve loopbaanontwikkeling: van bewustwording naar actie

De enquête van 2025 en focusgroepen met jonge moeders*, jonge vaders* en leden van de "sandwich-generatie" (zorg voor zowel kinderen als hun oudere/zieke ouders) biedt een beter begrip van hoe zorgtaken verband houden met inclusie en loopbaanontwikkeling in de financiële sector. De resultaten tonen aan dat, hoewel het bewustzijn over zorg en werk-privébalans duidelijk is toegenomen, structurele steun en culturele erkenning nog steeds achterblijven.

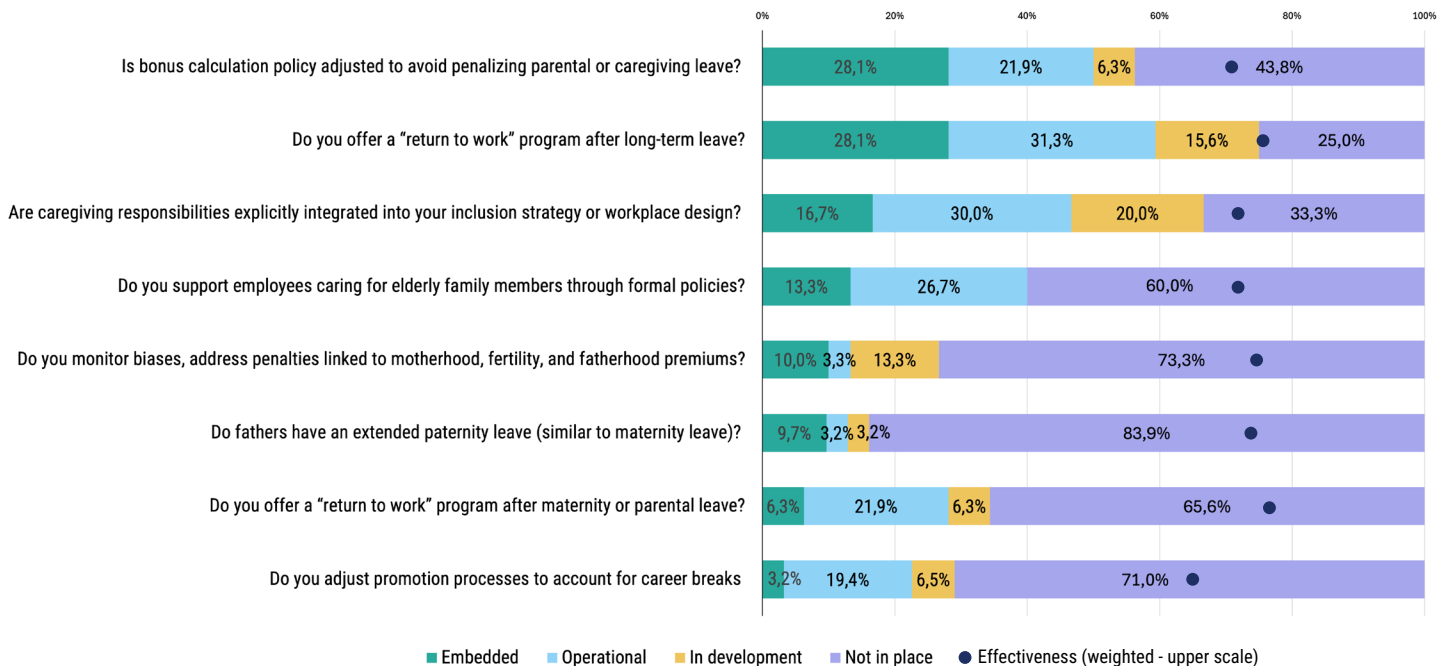
Kwantitatieve gegevens duiden de volgende meest gevestigde maatstaven aan: "terugkeer naar het werk"-programma's na een langdurige afwezigheid (ongeveer 60% van de leden) en de integratie van zorgtaken in inclusiestrategieën of werkplekontwerp (bijna 50%). Deze metingen

worden als matig effectief beschouwd, met gemiddelde effectiviteitsscores rond de 3 op 5, wat hun relevantie bevestigt wanneer toegepast.

Biasmonitoring en gelijkwaardig ouderschapsverlof blijven echter onderontwikkeld. Meer dan 70% van de leden houdt nog geen rekening met ouderschapsbias, en meer dan 80% biedt geen verlengd vaderschapsverlof, vergelijkbaar met zwangerschapsverlof. Evenzo passen weinig organisaties promotieprocessen aan om carrièrepauzes te compenseren, ondanks de relevantie voor de doorgroei van vrouwen.

De focusgroepen werpen licht op hoe deze dynamiek zich in de praktijk manifesteert:

Caregiving & Inclusive career progression and effectiveness



* ouders van ten minste één kind jonger dan 6 jaar.

- Jonge moeders beschreven de combinatie van werk en gezin als een constante evenwichtsoefening, vaak gepaard gaand met een schuldgevoel en een hoge mentale belasting. Velen werkten aan 80% of 90%, maar bleven de volledige werklast dragen en gaven aan dat ze "daadwerkelijk fulltime werkten voor een parttime salaris". Seksistische opmerkingen en een langzamere carrièreontwikkeling na zwangerschapsverlof blijven veel voorkomen. Ze roepen daarom op tot meer empathie van het management, erkenning van mentale belasting en zichtbare vrouwelijke rolmodellen om diversiteit in carrièrepaden te normaliseren.
- Jonge vaders benadrukten het belang van flexibiliteit, wederzijds vertrouwen en ondersteunend leiderschap voor het behouden van een werk-privébalans en nemen vaak de ochtendtaken voor de zorg van kinderen op zich, maar melden dat het gebrek aan flexibiliteit kwetsbaar en oneerlijk blijft. Financiële nadelen maken ouderschapsverlof onaantrekkelijk, en onuitgesproken culturele normen blijven mannen ontmoedigen om ervan gebruik te maken. Daarom benadrukten ze het belang van inclusieve leiders die psychologische veiligheid rondom flexibiliteit en gezinsverantwoordelijkheden bevorderen.
- De "sandwichgeneratie" beschreef de onzichtbare dubbele last van het tegelijkertijd zorgen voor kinderen en oudere of zieke ouders. Deze medewerkers ervaren burn-outs, schuldgevoelens en een gevoel van isolatie, vaak zonder formele erkenning of steun van hun organisatie. Het beleid richt zich meestal op kinderopvang, terwijl zorg voor ouderen grotendeels ontbreekt. Deelnemers gaven aan dat er behoefte is aan empathisch leiderschap, veilige ruimtes om persoonlijke ervaringen te delen, en structurele erkenning van de zorg voor oudere ouders als onderdeel van inclusiebeleid.

Al deze bevindingen uit de discussiegroepen maken duidelijk dat flexibiliteit op zich niet volstaat. Echte vooruitgang vraagt om structurele rechtvaardigheid in loopbaanontwikkeling, erkenning van de emotionele en mentale belasting die met zorg gepaard gaat, en leiderschap dat gedeelde verantwoordelijkheid tussen mannen en vrouwen actief normaliseert. Hoewel overheidsmaatregelen zeker een rol spelen, hoeven organisaties niet te wachten om in actie te schieten: het integreren van inclusief zorgbeleid weerspiegelt rechtvaardigheid en is een krachtige hefboom om medewerkers aan boord te houden, te motiveren en hen op een duurzame manier te laten groeien binnen de financiële sector.

Omdat we een beter inzicht willen krijgen in de belemmerende factoren voor ouders om gezin en carrière te combineren, en om beter te begrijpen wat voor hen echt het verschil maakt, zullen we in 2026 een ouderonderzoek lanceren.











Van structuur naar cultuur: deze maatstaven maken het verschil

De data-enquête van 2024 hielp bij het identificeren van de DEI-maatstaven die de grootste impact hebben onder onze leden. Deze statistieken worden consequent geassocieerd met een hogere vertegenwoordiging van vrouwen in senior leadership, hogere Glass Ceiling Index (GCI)-scores en een meer gevorderde DEI-maturiteit. De resultaten bevestigen dat duurzame vooruitgang wordt

geboekt wanneer sterke structurele kaders samengaan met een inclusieve cultuur die alle talenten laat bloeien.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de meest doeltreffende maatregelen die invloed hebben op de GCI en de vertegenwoordiging van vrouwen in directiecomités.

	THEMA	WAT WORDT GEMETEN	WAAROM HET BELANGRIJK IS
	Verantwoordelijkheid van het management	DEI-doelstellingen koppelen aan variabele premies/bonussen	De incentives van leidinggevenden in lijn brengen met de resultaten op het gebied van inclusie. Voorspelt zowel een hogere DEI-maturiteit als een sterkere GCI.
	Transparantie en ownership	De vooruitgang van DEI opvolgen in dashboards die toegankelijk zijn voor alle managers	Zichtbaarheid bevordert verantwoordelijkheid en creëert groepsdruk om te evolueren.
	Inclusief leiderschap	Inclusieve gedragingen integreren in de evaluatie van managers	Zorgt voor integratie in de dagelijkse managementcultuur, los van het HR-beleid.
	Stem van het personeel en feedback	Anonieme hulpmiddelen implementeren voor het melden van vooroordelen en gestructureerde feedbackprocessen invoeren zodat medewerkers veilig inclusiezorgen kunnen uiten en er vervolgacties worden genomen.	Zorgt voor psychologische veiligheid en vertrouwen. Maakt vroege interventie mogelijk in gevallen van uitsluiting.
	Inclusie van verzorgers/ouders	Flexibel werk, gestructureerd ouderschapsverlof en begeleide terugkeer naar het werk aanbieden	Ondersteunt retentie tijdens belangrijke levensfasen en de continuïteit van vrouwelijk leiderschap.
	Governance en verantwoordelijkheid	Een gespecialiseerde DEI-raad en/of een fulltime DEI-manager invoeren	Institutionaliseert inclusie en bevordert duurzame implementatie.
	Meting en openbaarmaking van de loonkloof	Loonverschillen tussen mannen en vrouwen meten en delen	Verhoogt eerlijkheid en transparantie; gelinkt met een hogere maturiteit en hogere GCI.
	Pay-Gap Measurement & Disclosure	Loonverschillen tussen mannen en vrouwen meten en delen	Verhoogt eerlijkheid en transparantie; gelinkt met een hogere maturiteit en hogere GCI.

IMPLICATIES VOOR 2025-2026

Om de overgang van *structuur* naar *cultuur* kracht bij te zetten, is het aangewezen dat leden prioriteit blijven geven aan acties die:



DEI-resultaten aan leiderschapsprestaties en beloningkaders koppelen.



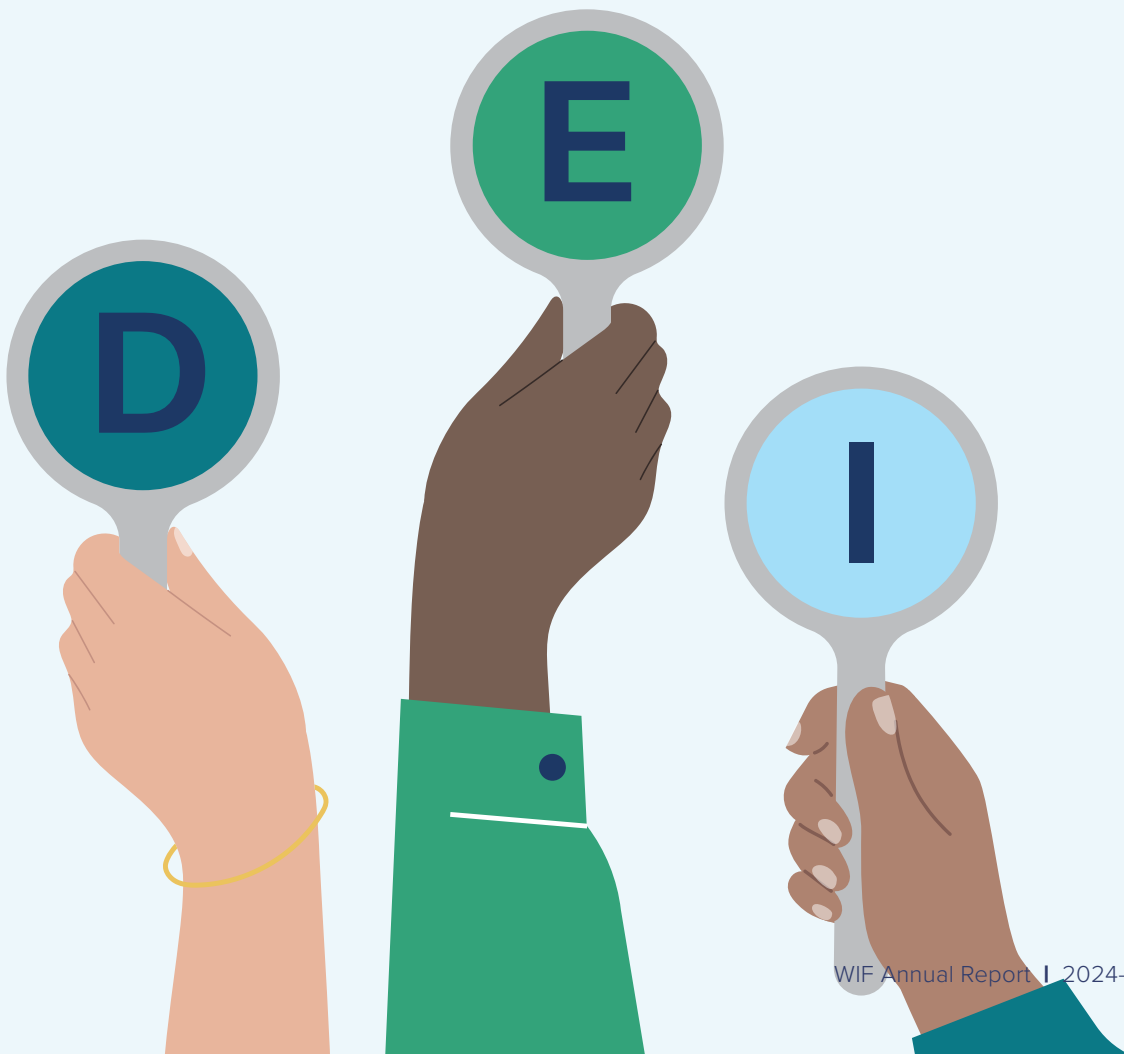
Vooruitgang zichtbaar maken via dashboards en belangrijke gender-KPI's.



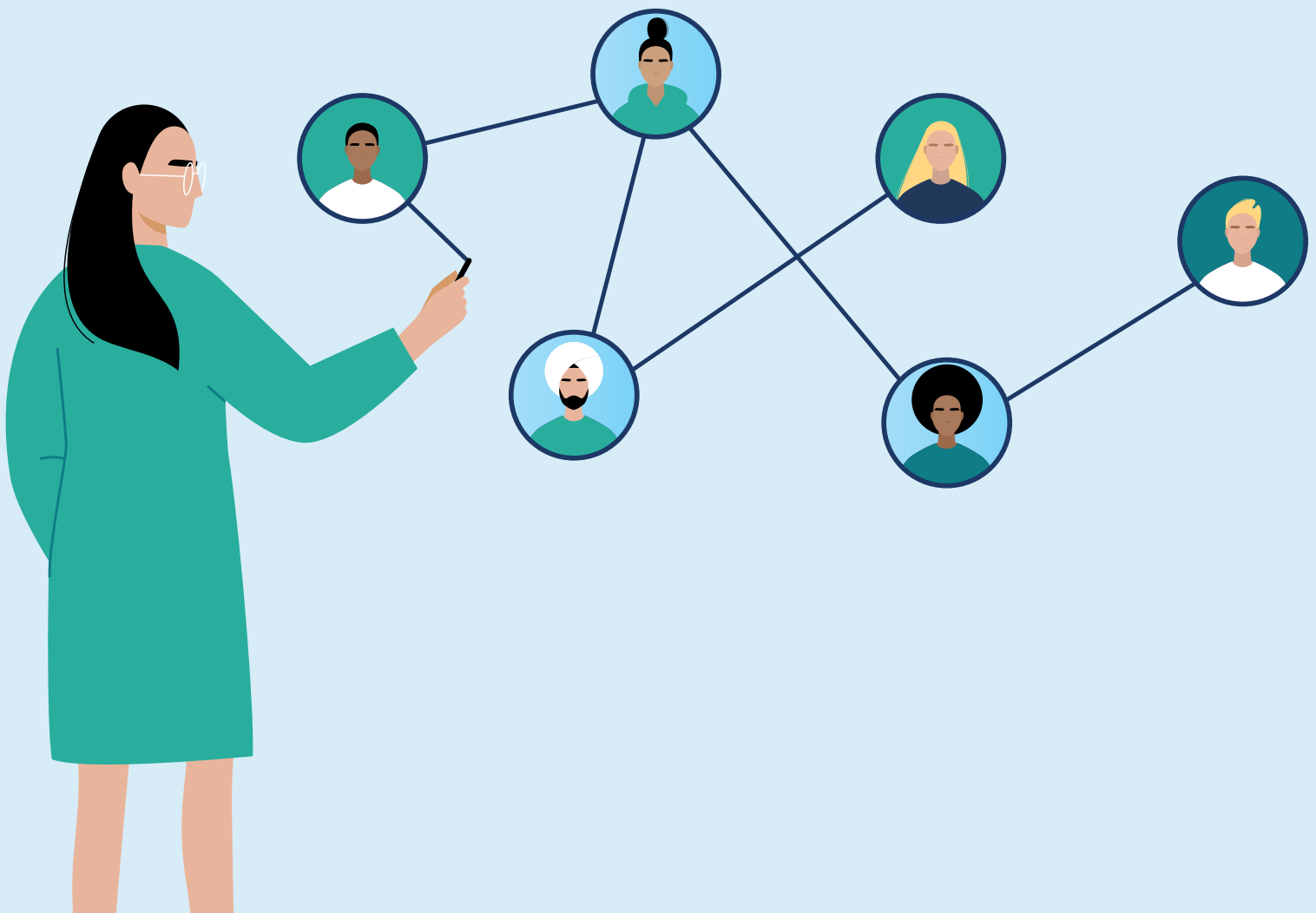
Inclusief leiderschap en mechanismen voor inspraak van het personeel versterken.



Een gezinsvriendelijke infrastructuur integreren als centraal onderdeel van strategieën voor talentontwikkeling op lange termijn.



Van data tot impact: stakeholders mobiliseren in 2025



In 2025 heeft Wo.Men in Finance Belgium datagedreven analyses omgezet in collectieve actie, wat inclusie stimuleert, met een meetbare impact in de financiële sector. Onze evenementen betrokken zowel interne als externe stakeholders, met een focus op leadership, intersectionaliteit en loopbaanontwikkeling.

Our Key Stakeholders



INTERNE STAKEHOLDERS

Het implementeren van duurzame inclusie vereist betrokkenheid op alle niveaus van een organisatie. Hoewel leadership een cruciale rol speelt bij het bepalen van de toon en strategische koers van het bedrijf, zijn door medewerkers geleide initiatieven net zo essentieel om een cultuur van verbondenheid te handhaven. Onze leden blijven een sleutelrol

spelen in dit proces door dialoog te bevorderen, hun collega's te inspireren en inclusie als gemeenschappelijke prioriteit in de financiële sector te stimuleren. Hieronder lees je hoe wij samenwerken met onze interne stakeholders om inclusie in de Belgische financiële sector te versterken.

Betrokkenheid op het hoogste niveau

De derde editie van het CEO-ontbijt, georganiseerd door Wo.Men in Finance, vond plaats in 2024 en bracht 27 CEO's uit de financiële sector samen voor een dialoog op hoog niveau over gendergelijkheid en inclusie. Het gesprek richtte zich op het behoud van talent en **personeelsplanning**, waarbij werd onderzocht hoe de cultuur en HR-processen van invloed zijn op het vermogen om divers talent aan te trekken en te behouden. In open en transparante gesprekken deelden de CEO's ideeën over uitdagingen en praktijken, evenals hun gedachten over de invloed die zij hebben op het bepalen van de toon binnen hun organisaties.

De belangrijkste punten benadrukten collectieve prioriteiten en concrete acties voor vooruitgang. CEO's erkenden de uitdagingen op het gebied van het behoud van personeel, aangezien vrouwelijke senior managers vaak hun leidinggevende functies verlaten. Ze benadrukten de noodzaak van verantwoordelijkheid op teamniveau en proactieve talentontwikkeling, met name op het gebied van technologie en leadership. De CEO's benadrukten ook dat **loopbaanmobiliteit** zowel horizontale als verticale kansen moet omvatten, en dat kleinere instellingen kampen met specifieke beperkingen bij het plannen van wereldwijde opvolging.

In de gesprekken ging het ook over culturele en structurele barrières, variërend van vooroordelen en uitdagingen met betrekking tot ouderschap tot rigide opvattingen over loopbaanontwikkeling. Hoewel **quota en KPI's** noodzakelijke instrumenten blijven, benadrukten de CEO's dat ze verder moeten gaan dan het uitvoerende niveau en moeten worden versterkt

door culturele verandering en adequate ondersteuning. Het gesprek weerspiegelde **ook de verschuiving in de prioriteiten van generaties**, waarbij jonger talent streeft naar welzijn, flexibiliteit en doelgerichtheid, maar ook een bredere focus op multiculturele, **LGBTQ+** en generatiediversiteit, evenals gendergelijkheid.

Tot slot onderstreepten de CEO's het belang van **transparante communicatie, het gebruik van ontslaggesprekken om meer inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan het behoud van personeel, en gestructureerde mogelijkheden voor mentorschap en netwerken** als hefboomen om inclusie te versterken en divers talent te behouden, waarmee werd aangetoond dat duurzame verandering begint met betrokkenheid op het hoogste niveau.

"Het samenbrengen van CEO's van verzekeringsmaatschappijen om het te hebben over gendergelijkheid is niet alleen symbolisch, maar ook strategisch. Hun leiderschap zet de toon voor de hele sector en hun gezamenlijke engagement kan een belangrijke en duurzame verandering versnellen.»



Hein Lannoy, CEO Assuralia

[▶ Bekijk hier de videosamenvatting van de sessie.](#)

CEO
BREAKFAST



HR-managers betrekken voor een collectieve impact

Na elk CEO Breakfast bracht **Wo.Men in Finance HR-directeuren** uit de hele sector **samen** om leiderschapsprioriteiten om te zetten in concrete acties. Deze sessies vormden een brug tussen strategische visie en de uitvoering ervan, waardoor de maatregelen van CEO's

in alle organisaties werden weerspiegeld. Als belangrijke drijfveren achter de cultuur, het beleid en de praktijken op het gebied van human resources spelen HR-managers een cruciale rol in het omzetten van inclusiedoelen in dagelijkse realiteit.

Collectieve betrokkenheid van werknemers voor een inclusieve financiële sector

Jaarlijks evenement – Step Up, Speak Out, Inspire

In juni hielden we ons jaarlijks evenement Step Up, Speak Out, Inspire. Of het nu gaat om het woord nemen tijdens een vergadering, moeilijke gesprekken voeren, een zaal inspireren of AI gebruiken om communicatie te verfijnen, onze boodschap was duidelijk: jouw stem doet ertoe. Het evenement begon met vijf inspirerende WIF Talks, waarin leden van onze

gemeenschap hun ervaringen en persoonlijke inzichten deelden. Ter voorbereiding kregen de sprekers gerichte begeleiding van Executive Communicatiecoach Silvana Cappello, die hen hielp hun aanwezigheid te versterken, op hun innerlijke stem te vertrouwen en hun boodschap te koppelen aan hun doel. Je kunt hun inspirerende verhalen hier bekijken:



▶ [Impostersyndroom op het werk – en hoe deze cyclus te doorbreken | door An Bourmanne, Senior Agile Coach bij BNP Paribas Fortis](#)

▶ [Dit zou simpelweg niet moeten gebeuren | door Nadia Adjeroun, juridisch adviseur ESG bij Belfius](#)

▶ [Van pijn tot doel | door Liliane Bahufite, hoofd Culturele Transformatie bij Euroclear](#)

▶ [Van code tot communicatie: mijn reis om mijn stem te vinden | door Ljubov de Heering, Senior Product Manager FX en Securities Product Management bij Swift](#)

▶ [De Stemmen Binnen Ons: Versterken Wat Belangrijk Is | door Monica Dias, Hoofd Engagement bij Euroclear](#)

De deelnemers kregen ook de mogelijkheid om deel te nemen aan 2 van de 5 praktische workshops, met praktische oefeningen en tips die meteen konden worden toegepast. De thema's van de workshops waren:

- Geweldloze communicatie – Leidinggeven met empathie en aanwezigheid, door Leen Vermeersch
- Spreken in het openbaar – Spreken met zelfvertrouwen, niet met perfectie, door Inês Moura
- Storytelling – Zet ideeën om in memorabele boodschappen, door Claire Godding en Piros Matusek
- Personal branding – Stel jezelf voor, val op, blijf trouw aan jezelf, door Sana Afouaiz
- Hoe AI gebruiken voor effectieve communicatie? door Anna Riepe en Fleur Dumont

We sloten het evenement af met een interactief moment, waarbij al onze begeleiders en deelnemers samenkwamen. Dit was een gelegenheid om ideeën uit te wisselen, te reflecteren over de lessen van de dag en inspiratie om te zetten in concrete acties.

[Bekijk hier](#) de belangrijkste punten en gedeelde inzichten.

"We hebben allemaal twijfels en angsten op het werk. Toch gaan we er vaak van uit dat wij de enigen zijn, wat het ons alleen maar moeilijker maakt – ondanks al onze onmiskenbare expertise en potentieel. Daarom zijn platformen zoals de WIF Talks zo belangrijk – om deze ervaringen te normaliseren. Ik deelde hoe ik het impostersyndroom heb ervaren, hoe het me remde en hoe ik het zelf heb kunnen overwinnen, met als doel anderen te helpen zich minder alleen te voelen en meer kracht te geven om ook meer ruimte in te nemen."



An Bourmanne,
Senior Agile Coach bij BNP Paribas Fortis



Inclusive March Challenge

In 2025 organiseerden we al voor de derde keer de Inclusive March Challenge. Veertig teams uit de financiële sector namen deel aan vijf weken interactieve oefeningen over **intergenerationele inclusie**. Intergenerationele inclusie is een cruciaal maar vaak verwaarloosd aspect van diversiteit op het werk. Met vier generaties die actief de huidige beroepsbevolking vormgeven, is het bevorderen van samenwerking tussen leeftijdsgroepen essentieel om innovatie te stimuleren, banden te versterken en duurzaam succes te boeken. Tijdens deze editie vroegen we de teams om na te denken over de volgende onderwerpen:

- **Week 0: Teamreflectie – Wie zit er aan tafel?**
Deelnemers namen even de tijd om rond te kijken en de generatiediversiteit van hun team in kaart te brengen.
- **Week 1: Individuele analyses – Generatiestereotypen ontrafelen.**
Deelnemers gingen in gesprek over leeftijdsgerelateerde stereotypen en reflecteerden over de vraag of gender een rol speelt in deze stereotypen.
- **Week 2 : Ontdek je vooroordelen – De impliciete vooroordelentest van Harvard**
De teams onderzochten vooroordelen over leeftijd met behulp van de impliciete vooroordelentest (IAT) van Harvard om onbewuste vooroordelen over verschillende generaties te ontdekken.
- **Week 3: Collectief Miniportret – Inspirerende Verhalen**
Deelnemers maakten een collectief miniportret, waarin ze verhalen en perspectieven over generatie-inclusie belichtten.
- **Week 4: Generatie-inclusie - Een stap vooruit**
De teams namen even de tijd om na te denken over de afgelopen weken, wat hen uitdaagde, wat hen verraste en wat ze gaandeweg hadden geleerd.

Elk artikel werd door ons **beoordelingscomité** geëvalueerd om na te gaan in hoeverre het de instructies volgde, aanvullend materiaal bevatte, concrete stappen opnam en onze experts nieuwe inzichten bood.

"Door leiding te geven aan het 'Melting Pot'-team heb ik geleerd dat inclusie niet alleen een waarde is, maar ook een dagelijkse praktijk van luisteren, leren en bewust aanwezig zijn. De Inclusive March Challenge herinnerde ons eraan dat elke stap die we samen zetten, ons engagement voor gelijkheid en verbondenheid versterkt. Dit samen met collega's uit verschillende achtergronden mogen beleven, maakte de ervaring echt bijzonder. Het winnen van zowel de Inclusive March Challenge als de bedrijfsbrede prijs was een viering van wat we kunnen bereiken met nieuwsgierigheid, collectief eigenaarschap en een gemeenschappelijk doel. Deze reis laat zien hoe we samen waarden omzetten in blijvende impact en het engagement van Euroclear voor een inclusieve werkomgeving, waar elke stem floreert, ondersteunen."



Liliane Buhafite,
Manager Culturele Transformatie bij Euroclear

Inclusive March Challenge

Winnaars

#WIFChallenge

1st plaats

Euroclear Melting Pot, geleid door Liliane Bahufite

2^e plaats

Juridische Ondersteuningsgroep van de Nationale Bank van België, geleid door Veerle Debrabander

3^e plaats

BEAMA - Belgische Vereniging van Vermogensbeheerders, geleid door Marc Van de Gucht

4^e plaats

Euroclear EB People Team, geleid door Geraldine Lefevre

5^e plaats

Women Moving Forward van BNP Paribas Fortis, geleid door Lies Borgers

6^e plaats

Belfius Insurance's Life Path Pioneers, geleid door Jordy Vanpoucke

Bedrijfsprijs

Euroclear

- EB People Team onder leiding van Géraldine Lefèvre
- Kizuna onder leiding van Adrian Yau
- Data Office onder leiding van Severine Brogneaux en Caroline Deseyn
- Melting Pot onder leiding van Liliane Bahufite
- Eternal Heroes onder leiding van Benjamin Bergé
- Euroclear CSO-team onder leiding van Alison Edwards
- One Collateral onder leiding van Claudio Sartorelli

Prijs voor het beste artikel

Women Moving Forward van BNP Paribas Fortis, publicatie in week 4 door Lies Borgers

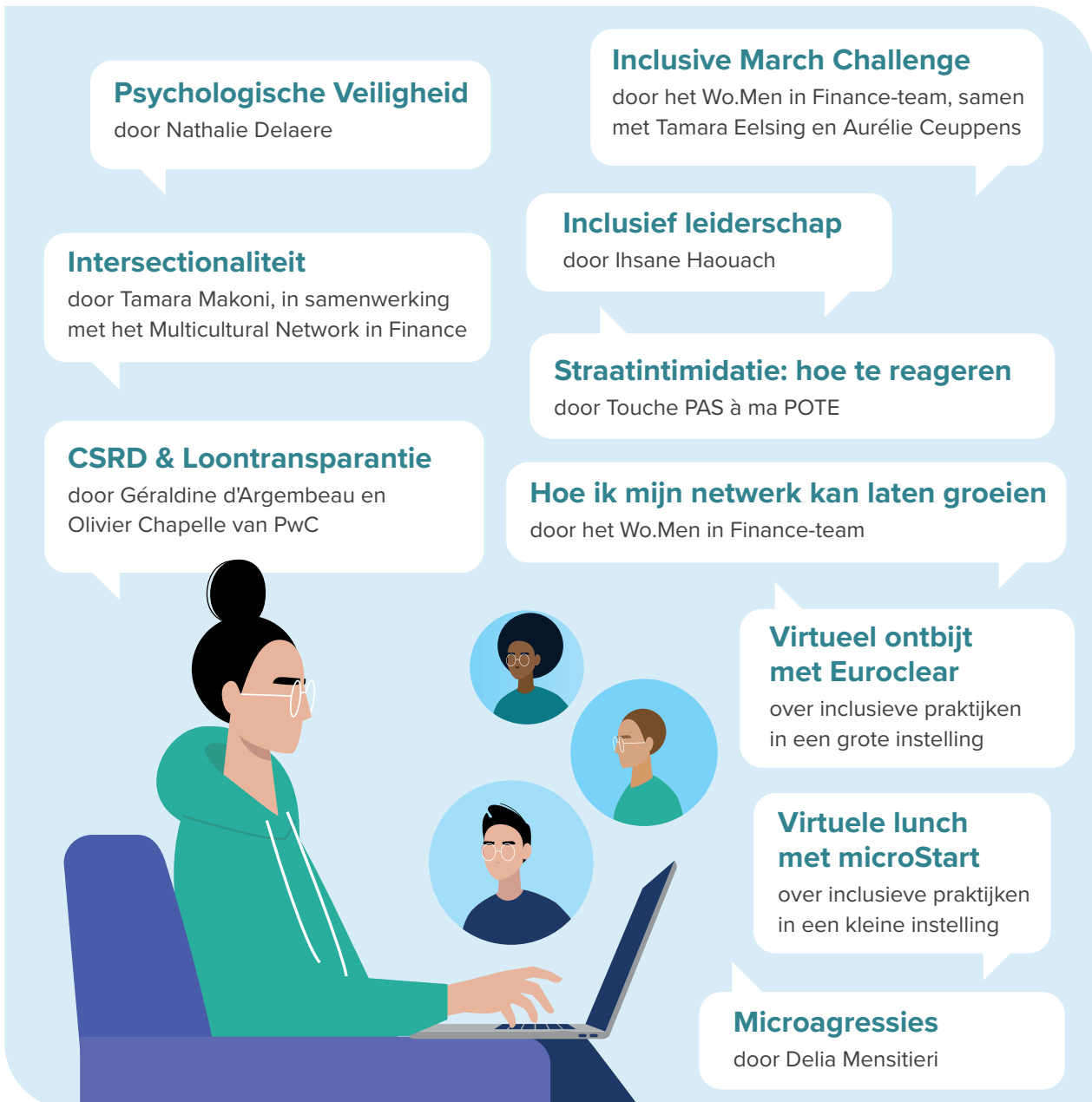


Lees alle artikelen van dit jaar, op [#WIFChallenge2025](#)

WIF Webinars

Gedurende het jaar organiseerde **Wo.Men in Finance** een reeks van **tien webinars van 90 minuten**, elk gericht op het ondersteunen van financiële professionals, HR-leiders en managementteams bij het bevorderen van inclusieve en rechtvaardige bedrijfsculturen.

Elke sessie richtte zich op praktische strategieën om organisatorische verandering te stimuleren en de groei van medewerkers te ondersteunen. Deze educatieve sessies werden opgebouwd rond de volgende onderwerpen:



Naast deze vaste reeks organiseerde **Wo.Men in Finance** in samenwerking met **Mastercard** een speciaal webinar getiteld "*Kansen en bedreigingen door AI – AI in Finance: Ethiek, vooroordelen, innovatie en*

verantwoordelijkheid." Tijdens deze sessie werd onderzocht hoe financiële instellingen op verantwoorde wijze gebruik kunnen maken van AI, waarbij transparantie en inclusie centraal blijven staan in de technologische vooruitgang.

Dialogen tussen medewerkers over zorg, ouderschap en inclusieve loopbaanontwikkeling

Wo.Men in Finance lanceerde een nieuw initiatief om beter te begrijpen hoe ouders in de financiële sector zich kunnen ontplooiën in hun carrière. In samenwerking met Nathalie Delaere en Claire Godding werden er een reeks dialoogtafels georganiseerd om de uitdagingen en faciliterende factoren van werkende ouders te verkennen. De sessies, die plaatsvonden

bij Febelfin, brachten diverse groepen samen, waaronder jonge moeders, vaders en leden van de 'sandwichgeneratie'. De verzamelde analyses zullen helpen om toekomstige acties te sturen met het oog op het bevorderen van meer inclusieve werkomgevingen die ouders in elke fase van hun carrière ondersteunen.

Workshops en opleidingen in bedrijven

Gedurende het jaar organiseerde Wo.Men in Finance een reeks interne opleidingen om leden te ondersteunen bij het bevorderen van diversiteit, gelijkheid en inclusie binnen hun organisaties. Deze sessies behandelden onderwerpen die door onze leden als prioriteiten waren aangemerkt, en boden praktische hulpmiddelen en perspectieven om inclusievere werkculturen te stimuleren.

De volgende workshops werden georganiseerd:

- Hoe voorkom je microagressies op het werk?
- Enquête: Bedrijfscultuur en Carrière M/V/X
- Inclusieve praktijken tijdens je carrière
- Waarom een sectorale aanpak van diversiteit en inclusie hanteren?
- Een unieke sectorale aanpak van gendergelijkheid
- Goed en minder goed nieuws op het gebied van DEI – Wat kunnen we hieraan doen?

60 medewerkers ondersteunen Wo.Men in Finance

Bij **Wo.Men in Finance** worden onze zes **werkstromen** gedreven door de toewijding en expertise van onze leden. Professionals van onze 70 leden besteden hun tijd en energie om samen initiatieven te nemen ter bevordering van gendergelijkheid in de financiële sector. Elke werkstroom richt zich op een belangrijk gebied: **werving en promotie, internationale samenwerking, netwerken, inclusie, CEO-platform voor jaarlijkse uitwisseling en communicatie**. Samen maken deze werkstromen de sector aantrekkelijker voor divers talent, bevorderen ze inclusieve culturen en versterken ze de vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies

Wil je deel uitmaken van een actieve gemeenschap die zich inzet voor een meer inclusieve financiële sector?

Neem contact met ons op via
info@womeninfinance.be

"Toetreden tot Wo.Men in Finance was een krachtige bevestiging van het feit dat inclusie niet alleen een waarde is, maar ook een praktijk. Als iemand die haar carrière begon in de onzekerheid van een wereldwijde pandemie en moest navigeren tussen nieuwe beginnen in verschillende landen, heb ik geleerd dat veerkracht sterker wordt in gemeenschappen die elkaar steunen. Wo.Men in Finance biedt ruimte aan stemmen zoals de mijne, en dat is waar echte verandering begint. Het gaat niet alleen om vertegenwoordiging – het gaat om het bouwen van een financiële wereld waarin iedereen een plek heeft."



*Urvi Thanki, I Process Analyst Operations
bij KBC Asset Management*

EXTERNE STAKEHOLDERS

Het WIF-ecosysteem bestaat uit interne stakeholders die het hele jaar door actief betrokken zijn bij op maat gemaakte initiatieven, zoals hierboven beschreven. Daarnaast werkt WIF samen met verschillende externe actoren, waaronder gelijkgestemde organisaties, om best practices uit te wisselen en onze collectieve kennis te verdiepen ten behoeve van onze leden. We werken ook samen met het Multicultural Network in Finance aan diverse initiatieven die inclusie en diversiteit binnen de financiële sector bevorderen. Al deze samenwerkingen en activiteiten worden in detail beschreven op de volgende pagina's.

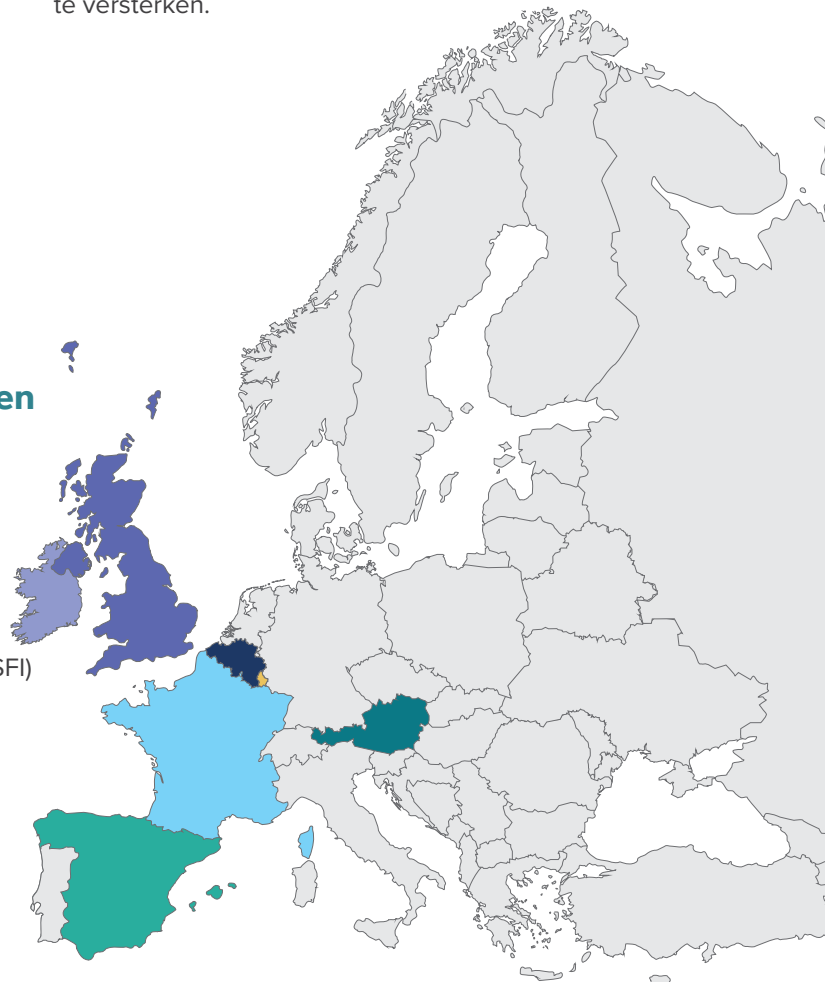
Europese praktijkgemeenschappen

De missie van WIF is het opbouwen en onderhouden van een dynamisch netwerk van organisaties die dezelfde waarden delen buiten België, waarbij best practices worden uitgewisseld en collectieve impact wordt gegenereerd. Om deze ambitie waar te maken, komt de internationale werkgroep twee keer per jaar online samen met soortgelijke organisaties in heel Europa om praktijken, uitdagingen en oplossingen te delen (zie kaart

hieronder). De discussies van dit jaar richtten zich op dataverzameling en strategieën om de huidige weerstand tegen diversiteit, gelijkheid en inclusie aan te pakken. Deze uitwisselingen bieden waardevol inzicht in hoe andere landen DEI-meting en vooruitgang benaderen, waardoor WIF best practices en geleerde lessen kan inzetten om het werk van haar leden te verrijken en de inclusie in de Belgische financiële sector te versterken.

Europese praktijkgemeenschappen

- Wo.Men in Finance Belgium
- Women in Finance France
- Women in Banking Spain
- WIDE Austria
- Luxembourg Women in Finance Charter (LSFI)
- Women in Banking & Finance (WIBF)
- Ireland's Women in Finance Charter





Multicultural Network in Finance

WIF & MNF: Bouwen aan een financiële sector waarin iedereen thuishoort

Bij Wo.Men in Finance geloven we dat echte inclusie enkel mogelijk wordt gemaakt als de vele dimensies van diversiteit, die individuele ervaringen vormgeven, worden erkend en gewaardeerd. Geslacht, cultuur, etniciteit, leeftijd, vaardigheden en identiteit kruisen elkaar en beïnvloeden de manier waarop mensen werken, evolueren en leiding geven in de financiële sector.

Het **Multicultural Network in Finance (MNF)**, dat oorspronkelijk werd opgericht onder de naam Multicultural Bankers, omvat nu banken, verzekeraars en andere financiële instellingen, wat een weerspiegeling is van het bredere engagement van de sector voor culturele inclusie. Het MNF is een netwerk dat zich inzet voor het vergroten van de zichtbaarheid van multicultureel talent en het bevorderen van meer culturele inclusie in de financiële sector. Er wordt een intersectionele aanpak gehanteerd

om deze missie te verwezenlijken. Het MNF richt zich op het vergroten van de zichtbaarheid van multiculturele rolmodellen, het promoten en werven van divers talent, het bevorderen van een meer inclusieve bedrijfscultuur en het bestrijden van vooroordelen en microagressies in het dagelijkse beroepsleven. Het gelooft in de kracht van diversiteit om een gevoel van verbondenheid te bevorderen en een eerlijker financieel landschap te creëren.

→ [Ontdek hier al hun activiteiten](#)

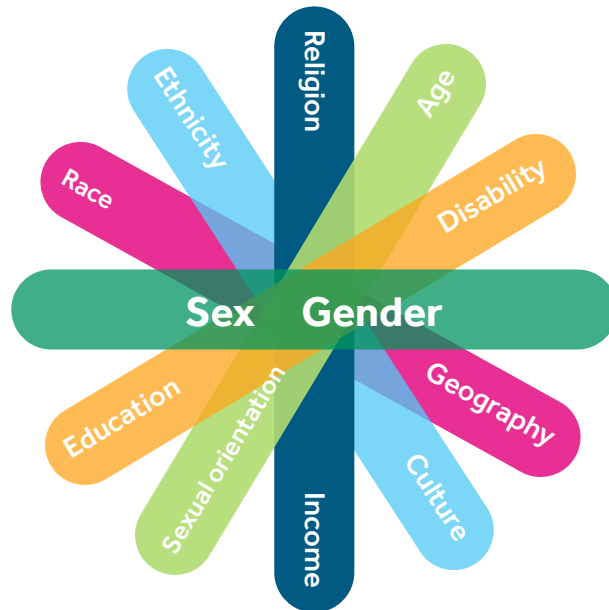
Dankzij deze samenwerking kunnen we initiatieven met elkaar verbinden, ideeën uitwisselen en ervoor zorgen dat elke actie onze kernwaarden van respect, openheid, samenwerking en impact weerspiegelt, waardoor we bijdragen aan het opbouwen van een financiële sector waarin iedereen een bijdrage kan leveren en zich kan ontplooiën.

Webinar over intersectionaliteit



Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.

In februari organiseerden we een webinar over intersectionaliteit, geleid door **Tamara Makoni**. De sessie onderzocht hoe onze identiteiten lijken op een ijsberg: sommige aspecten zijn op het eerste gezicht zichtbaar, terwijl andere onder de oppervlakte blijven totdat we de tijd nemen om elkaar echt te leren kennen. De deelnemers dachten na over hoe intersectionaliteit ons helpt inzien dat verschillende delen van onze identiteit samen onze ervaringen vormgeven. Het is belangrijk te erkennen dat mensen niet worden gedefinieerd door één enkel kenmerk, maar door meerdere dimensies die elkaar kruisen en de manier waarop ze leven, werken en leiding geven beïnvloeden.



ERG Show

Samen organiseerden we een jaarlijkse bijeenkomst voor de leden van de raden van bestuur en organisatiecommissies van de Employee Resource Group (ERG). De sessie bood collega's die een intern netwerk binnen hun instelling ondersteunen de mogelijkheid om ervaringen uit te wisselen, best practices te delen en gemeenschappelijke uitdagingen te bespreken, zoals het behouden van engagement, steun van leidinggevenden en het beheer van middelen. Aan de hand van thematische tafels en discussies tussen collega's verkenden de deelnemers praktische manieren om hun netwerken te versterken en hun teams nieuw elan te geven, waarbij samenwerking werd bevorderd rond thema's als gender, multiculturele inclusie, ouderschap, personen met een beperking, generaties en seksuele geaardheid. De deelnemers

waren het er unaniem over eens dat **ERG's een sleutelrol spelen in het bevorderen van culturele verandering** binnen hun organisaties. Ze brengen collega's uit verschillende functies en categorieën met elkaar in contact, vertalen DEI-strategieën van het bedrijf naar gerichte acties en leveren praktijkanalyses die het beleid en de opleidingsmogelijkheden vormgeven. ERG's creëren bovendien veilige ruimtes voor dialoog en nieuwsgierigheid. Ze maken duidelijk aan klanten en potentieel talent dat alle personen welkom zijn zoals ze zijn, en ze dragen bij aan het behoud van personeel door ondervertegenwoordigde collega's een sterkere stem te geven. Hun impact reikt echter veel verder dan hun eigen leden: ERG's helpen actief mee de bedrijfscultuur te vormen, beïnvloeden de merkidentiteit en brengen nieuwe perspectieven binnen in besluitvorming.

CEO Breakfast – Inclusief leiderschap: het belang van loyaliteit

In december 2025 organiseerden we, in samenwerking met Multicultural Network in Finance en ongeveer dertig CEO's, ons jaarlijkse CEO Breakfast over **inclusief leiderschap: het belang van het behouden van talent**. Tijdens deze sessie deelden CEO's hun praktijken om ervoor te zorgen dat talent van buiten de EU en vrouwelijke medewerkers behouden blijven.

CEO
BREAKFAST



LEIDINGGEVEN MET HET HART

Bij Wo.Men in Finance geloven we in het ondersteunen van projecten die echt een verschil maken, initiatieven die bewustwording vergroten, het welzijn van werknemers verbeteren en het leven van vrouwen en mannen beter maken. Ons doel is om veilige en inclusieve omgevingen te creëren waar iedereen kan floreren. Dit jaar zijn we bijzonder trots dat we hebben samengewerkt met **DAWEO**, **Touche Pas à Ma Pote** en **CEASE** om deze missie te verwezenlijken.

Samen lopen ten voordele van Afghaanse vrouwen: 20 km solidariteit in Brussel

In mei namen Wo.Men in Finance Belgium en Multicultural Network in Finance trots deel aan de 20 km van Brussel. Het team van 30 geweldige deelnemers, waaronder CEO's, leidinggevendenden, medewerkers en studenten, liep met één gezamenlijk doel: fondsen inzamelen voor DAWEO, **Danner Afghanistan for Women Empowerment**, een organisatie die Afghaanse vrouwen versterkt via een holistische benadering om hun vaardigheden te ontwikkelen, verbindingen te bevorderen en hun een stem te geven. DAWEO Running Together

for Afghan Women: 20 km solidariteit in Brussel om individuen en gezinnen te empoweren en hun veerkracht en welzijn te bevorderen in tijden van tegenspoed. Zo hebben we 5.000 euro kunnen inzamelen voor DAWEO. Het geld werd toegewezen aan de provincie Bamyán, waar DAWEO 68 vrouwen essentiële psychosociale ondersteuning heeft geboden door een combinatie van counseling en praktische workshops. Hartelijk dank aan Damien Roegiers van Euronext voor de inspiratie voor dit initiatief en aan alle deelnemers.



Straatintimidatie: Hoe reageren ? – Webinar van Touche PAS à Ma POTE



Wo.Men in Finance Belgium organiseerde in september een webinar met *Touche Pas à Ma Pote* over hoe je veilig kunt reageren op straatintimidatie. Aangezien we allemaal naar ons werk pendelen en ons in openbare ruimtes begeven, is het essentieel om te weten hoe we in dergelijke situaties kunnen reageren om een veiligere en respectvollere omgeving te creëren. De sessie richtte zich op de vijf D's methode: Distract (afleiden), Delegate (delegeren), Document (documenteren), Direct (direct ingrijpen) en Defer (uitstellen) – vijf praktische interventies die iedereen kan toepassen om een slachtoffer te ondersteunen terwijl de veiligheid voorop blijft staan.

Deelnemers leerden hoe ze situaties op een creatieve manier kunnen de escaleren, anderen kunnen betrekken, incidenten op een verantwoorde manier kunnen vastleggen, zich kunnen uitspreken wanneer dat gepast is, en nadien troost kunnen bieden. Soms kan een eenvoudig gebaar, zoals doen alsof je iemand kent (wanneer dat veilig voelt), ervoor zorgen dat iemand zich gezien en gesteund voelt. Een belangrijke herinnering dat veiligheid vaak begint met kleine, menselijke gebaren van vriendelijkheid.



DISTRACT

Pretend to be friends, ask for the time or make a commotion, be creative



DELEGATE

Find someone else better equipped to deal with it and ask them to intervene



DOCUMENT

Write down or video the harassment and give the it to the person who was harassed



DELAY

Comfort the harassed person after, acknowledge the behaviour was wrong, be a friend



DIRECT

As a last resort, set a boundary directly, but don't get into a back and forth or escalate the situation

Bron: *Touche PAS à ma POTE*

Vrouwen in Financiën sluit zich aan bij CEASE: Steun voor slachtoffers van huiselijk geweld op de werkplek

In juni trad Wo.Men in Finance toe tot het CEASE netwerk, een coalitie van meer dan 40 organisaties die zich inzetten voor het erkennen en aanpakken van huiselijk geweld als een kwestie die ook de werkvloer raakt. Via dit initiatief verbinden leden zich ertoe om het bewustzijn onder medewerkers te vergroten, teams op te leiden in het herkennen van signalen van geweld en gepast te reageren, en

inclusieve en beschermende werkomgevingen voor slachtoffers te bevorderen. Door zich aan te sluiten bij CEASE bevestigt Wo.Men in Finance opnieuw haar overtuiging dat de werkplek een veilige omgeving kan zijn waar slachtoffers steun vinden, hun autonomie terugwinnen en hun zelfvertrouwen kunnen herstellen.

[Klik hier voor meer informatie](#)

CONCLUSIE

We sluiten het jaarverslag van dit jaar af met veel optimisme en hernieuwde motivatie. De gegevens in dit verslag bevestigen dat verandering niet alleen mogelijk is, maar ook daadwerkelijk plaatsvindt. De vertegenwoordiging van vrouwen blijft toenemen op alle managementniveaus en de vooruitgang op het hoogste niveau betekent een keerpunt voor onze sector.

Toch is onze reis nog lang niet ten einde. Om deze verworvenheden te behouden, moet er voortdurend aandacht worden besteed aan cultuur, leiderschap en inclusie in elke fase van de loopbaan. De lessen die we uit onze gegevens hebben getrokken, in combinatie met de ervaringen die tijdens onze dialogen met stakeholders aanbod kwamen, herinneren ons eraan dat echte transformatie zowel afhankelijk is van structuur als van mentaliteit. Gedurende



Voor meer informatie of om lid te worden van onze steeds groter wordende gemeenschap, ga naar www.womeninfinance.be of neem contact met ons op via info@womeninfinance.be

2024 en 2025 bracht Wo.Men in Finance data en actie dichterbij elkaar, waarbij CEO's, managers en werknemers werden verbonden in een gezamenlijk streven naar vooruitgang. Deze groeiende samenwerking binnen het financiële ecosysteem maakt onze collectieve impact tastbaar en duurzaam. Met het oog op de toekomst zullen we ons blijven richten op het bouwen van inclusieve organisatieculturen, het ontwikkelen van praktische tools voor leiders en het aanpakken van belangrijke uitdagingen zoals retentie, werk-privébalans en gedeelde verantwoordelijkheid. Daarnaast zullen we ook de bredere dimensies van diversiteit verkennen, waaronder intersectionaliteit en zorg, zodat elke stem een plaats krijgt in de toekomst van de financiële wereld.

Samen geven we vorm aan een financiële sector waar kansen worden gedeeld, inclusief leiderschap hoog in het vaandel wordt gedragen en vooruitgang wordt geboekt die iedereen ten goede komt.

DANKWOORD

Dit rapport is het resultaat van een samenwerking tussen verschillende collega's: de analyse van de gegevens door Nathalie Delaere en Claire Godding, het gedeelte over evenementen door Adèle Warin en Mathy Muteba, de revisie door alle leden van onze Workstream Communication en door onze native speaker Gilda Neiman. Ook een grote dank aan onze grafisch ontwerper, Marlies Verschueren.

Aan alle leden van onze aangesloten instellingen die de tijd hebben genomen om de

gegevensverzameling in te vullen, aan iedereen die heeft geholpen bij het organiseren van een evenement of webinar, aan de collega's die elke dag bijdragen aan inclusie door het organiseren van hulpgroepen voor werknemers of andere initiatieven in hun bedrijf: bedankt voor jullie waardevolle bijdrage.

Aan onze lezers: als je actief lid bent van Wo.Men in Finance, dan is deze vooruitgang ook aan jou te danken.

Meer informatie: ontdek de initiatieven van Multicultural Network in Finance, ondersteund door Febelfin



**Multicultural
Network in Finance**

Net zoals gendergelijkheid van cruciaal belang is, zoals blijkt uit het werk van Wo.Men in Finance, is multiculturele inclusie even essentieel voor het creëren van een echte inclusieve financiële sector. Het Multicultural Network in Finance (MNF) is een dynamisch en snelgroeiend initiatief binnen de Belgische financiële sector, dat tot doel heeft de zichtbaarheid van multicultureel talent te vergroten en culturele inclusie op alle niveaus

van de sector te bevorderen. MNF, dat wordt ondersteund door Febelfin, onderstreept dat diversiteit een belangrijke motor is voor innovatie, verbondenheid en eerlijke groei.

Het afgelopen jaar heeft MNF zijn missie omgezet in acties door middel van een reeks impactvolle activiteiten. In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste mijlpalen, initiatieven en partnerschappen belicht die het traject van MNF het afgelopen jaar hebben gevormd, waarmee onze gezamenlijke vooruitgang naar een meer inclusieve financiële sector wordt geïllustreerd.

Ondertekenaars van de Multicultural Network in Finance Pledge

De Multicultural Network in Finance Pledge is een formele verbintenis om multiculturele inclusiviteit in de financiële sector te bevorderen. Door deze verbintenis te ondertekenen, bevestigen instellingen opnieuw hun bereidheid om een omgeving te creëren waarin diversiteit

wordt erkend, gewaardeerd en actief ondersteund. Tot op heden hebben 11 organisaties – Febelfin, Triodos, ING, Belfius, Euroclear, VDK Bank, SWIFT, BNP Paribas Fortis, Assuralia, Microstart en AXA – deze stap al gezet.



Triodos Bank



Belfius



Wij nodigen jou en jouw instelling uit om deel te nemen aan dit groeiende initiatief. Teken de [Multicultural Network in Finance Pledge for Institutions](#) of [Multicultural Network in Finance Pledge for Employees](#)



Multicultural Network in Finance Webinars

Doorheen het jaar organiseerde Multicultural Network in Finance een reeks van tien webinars van anderhalf uur. Elke sessie behandelde een van de zeven punten van de Multicultural Network in Finance Pledge en werd voorgesteld

door vrijwilligers die zich inzetten voor Multicultural Network in Finance en door DEI-experts. We wisselden onze standpunten uit over de volgende onderwerpen:

Hoe benoem je een executive sponsor

Met getuigenissen van BNP Paribas Fortis, Belfius en ING - Claire Godding en Jason-Louise Graham

Intersectionaliteit

Tamara Makoni in samenwerking met Wo.Men in Finance

Zich inzetten voor nultolerantie ten aanzien van pesten en intimidatie

door Dominique Bergiers

Hoe etniciteit en multiculturaliteit meten

Mukan Heynderickx en Delia Mensitieri

Het ondersteunen van gelijkheid op het werk is een gedeelde verantwoordelijkheid:

ervaringen delen door leden - Jason-Louise Graham

Discriminatie voorkomen door communicatie

door Hanan Challouki

Hoe de last van assimilatie verlichten

door Claire Godding

Begeleiding van de ontwikkeling van werknemers van verschillende afkomst/eticiteit naar leidinggevende functies

door Sergio Panday

Slotceremonie van MNF - Multicultural Network in Finance

Hoe een bondgenoot te zijn

door Claire Godding en Axelle Van Hende, met getuigenissen van Eddy Mutombo en Mathy Muteba

→ [Ontdek hier de belangrijkste inzichten van enkele sessie:](#)



Jaarlijks evenement van het Multicultural Network in Finance

Op vrijdag 21 maart organiseerde MNF het jaarlijkse evenement “Diverse perspectieven die de toekomst van de financiële sector vormgeven”, dit jaar bij Belfius. Het event bracht 150 toegewijde professionals samen voor een dag van reflectie en uitwisseling. Het programma begon met een sessie waarin data werd gepresenteerd over vooroordelen doorheen de loopbaan van werknemers, gevolgd door concrete aanbevelingen van Claire Godding en Mukan Heynderickx.

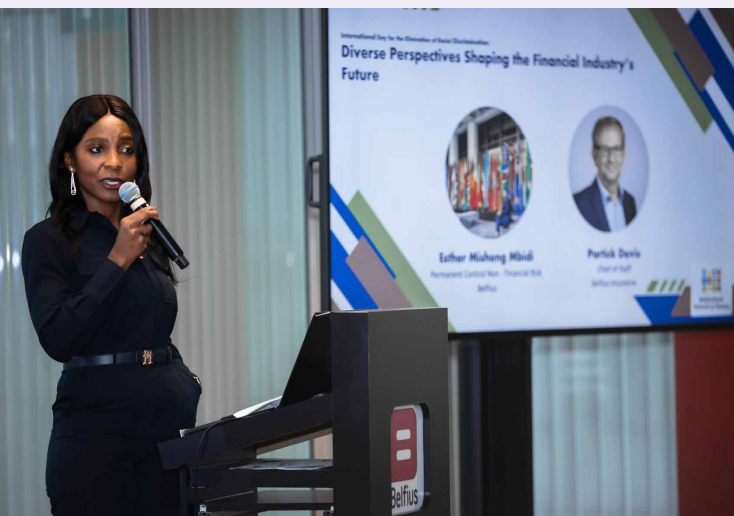
Dit evenement markeerde ook een belangrijke mijlpaal voor het Multicultural Network in Finance, aangezien Assurialia de Pledge for Institutions ondertekende, waarmee de deur definitief werd geopend naar de verzekeringssector. Daarnaast kwamen twee dynamische en inspirerende sprekers aan het woord - Manuel De Los Santos en Zeyneb

Benmammar van AXA – die het belang en de kracht van etnische diversiteit binnen de financiële sector benadrukten.

Om de dag af te sluiten gingen de deelnemers met elkaar in gesprek via het World Café – een ruimte die is ontworpen om ideeën te delen en gedachten uit te wisselen. De discussies focusten op het verminderen van raciale discriminatie in de financiële sector en onderzochten hoe deze principes zinvol kunnen worden geïntegreerd in de dagelijkse beroepspraktijk.

Voor meer informatie over het evenement, [klik hier](#).

Om meer te weten te komen of deel uit te maken van onze groeiende community, bezoek multiculturalnetworkinfinance.be of neem contact met ons op via info@multiculturalnetworkinfinance.be.





www.womeninfinance.be

