



# Aankomst en vertrek

**Analyse van in- en uitstroom van  
corporatiebestuurders in 2022**

KPMG-branchegroep Woningcorporaties

Februari 2023

---

KPMG.nl





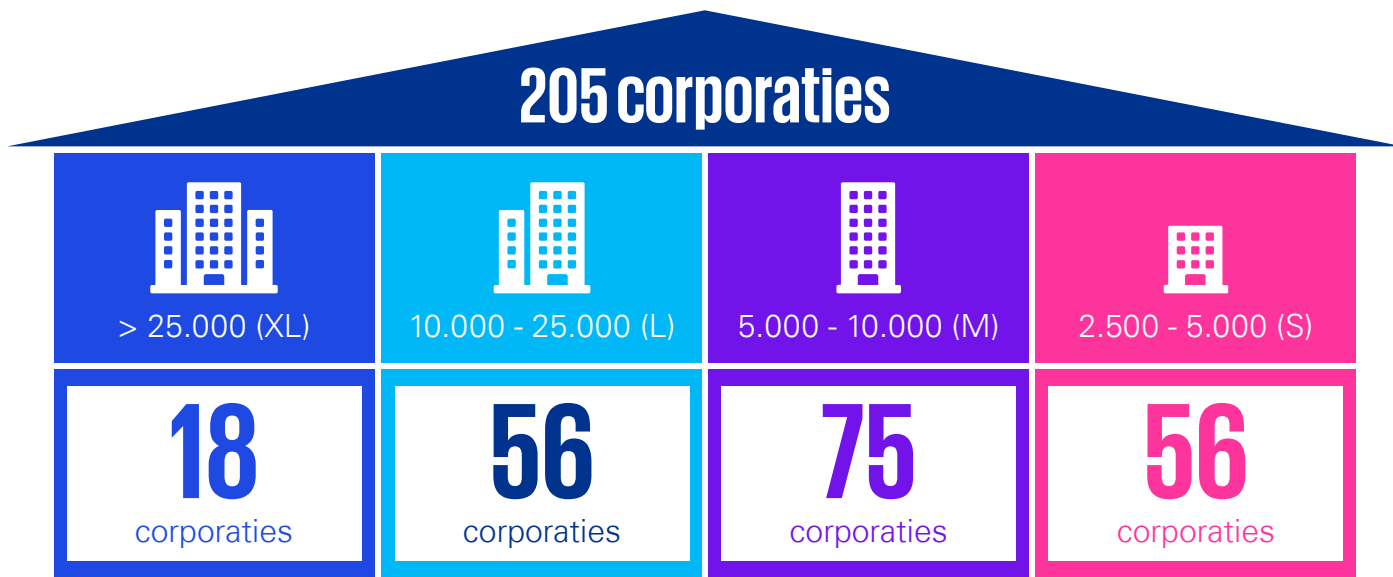


# Inhoud

Omvang van de onderzochte corporaties	4
Aantal bestuurders	5
De meest opvallende zaken in 2022	6
In- en uitstroom 2022	8
Man-vrouwverhouding	9
Omvang van bestuur ultimo 2022	10
Waar zijn er meerhoofdige besturen?	11
De transfers	12
Instroom	14
Uitstroom	16
Achtergrond en werkwijze bij deze publicatie	18
KPMG voor woningcorporaties	19

# Omvang van de onderzochte corporaties

(In aantal verhuureenheden (vhe))



# Aantal bestuurders

Per 31 december 2022 zijn er 220 bestuurders in dienst bij 205 corporaties.

**220 bestuurders**

(+10 vacatures)



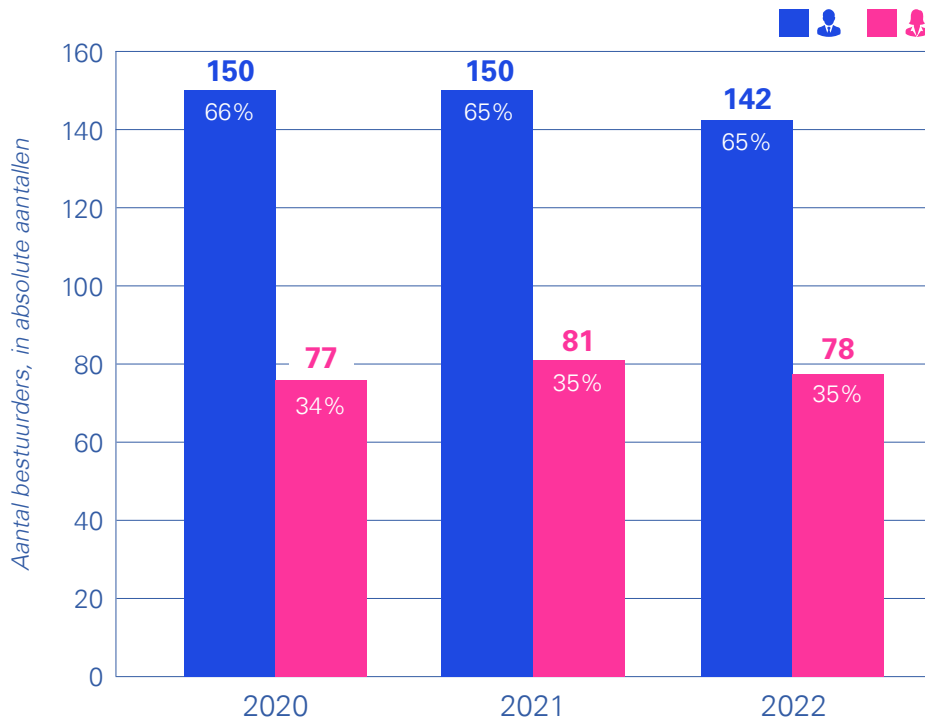
**142**

65%



**78**

35%



# De meest opvallende zaken in 2022

## 1. Het aantal instromers vanuit andere sectoren is (weer) erg beperkt

De afgelopen jaren kwam de instroom van bestuurders vooral uit de corporatiesector, instroom vanuit andere sectoren kwam maar zeer beperkt voor. Maar: in 2021 zagen we voor het eerst dat bijna de helft van de nieuwe bestuurders niet uit de corporatiesector kwam. We vroegen ons af of daarmee de sector meer open zou staan voor bestuurders uit andere omgevingen.

In 2022 zet deze trend zich echter niet voort, integendeel. 18 van de 24 nieuw aangetreden bestuurders komt uit de sector, van corporaties, sectorinstituten of was als interimmer actief in de sector.

Van de overige 6 bestuurders komen er slechts 2 niet uit de not-for-profitsector: Arjel Woudstra (Portaal) was algemeen directeur van FME, een ondernemersorganisatie voor de technische industrie. En Jerica Hartholt (De Huismeesters) was directeur bij Trebbe Bouw & Ontwikkeling. Zij werkte overigens al eerder in de corporatiesector; ze was tot 2020 bestuurder bij Accolade.

## 2. Veel doorstroming vanuit management van andere corporaties

Veel raden van toezicht kozen voor een bestuurder zonder bestuurlijke ervaring, maar wel met de nodige corporatie-ervaring. Maar liefst 8 van de 24 nieuw aangetreden bestuurders maakten een stap van manager naar bestuurder. Dit zijn allemaal personen die bij een grotere corporatie als manager werkten - en nu bestuurder worden bij een corporatie van een kleinere omvang. Dat verschil in omvang is overigens fors. Zo komen de nieuwe bestuurders van Rhenam Wonen (3.000 vhe) en Velison (3.900 vhe) van respectievelijk Portaal (55.000 vhe) en Ymere (77.000 vhe) - maar de nieuwe bestuurder van Woonconcept (12.000 vhe) komt van het maar iets grotere Actium (16.000 vhe).

Daarnaast kozen 5 bestuurders voor een vervolgstap bij een andere corporatie. Zij kozen allemaal voor een grotere corporatie (soms veel groter, soms ietsjes groter).

## 3. Man-vrouwverhouding blijft stabiel: een derde van bestuurders is vrouw

De man-vrouwverhouding is al een aantal jaren vrij stabiel. Na een forse inhaalslag enkele jaren geleden is het percentage vrouwelijke bestuurders al enkele jaren rond de 35.

Ook bij de instroom van nieuwe bestuurders dit jaar zien we dat ongeveer 1/3 vrouw is en 2/3 man. Vooral bij de S corporaties is het aandeel mannelijke bestuurders nog altijd groot (78%). In die categorie kwamen er 5 nieuwe bestuurders, 4 daarvan zijn mannen.

We krijgen met enige regelmaat de vraag of we ook andere kenmerken dan m/v kunnen duiden (zoals culturele achtergrond of leeftijd), deze gegevens worden echter niet structureel of openbaar vastgelegd, dus dat is niet mogelijk.

## 4. Van vast naar interim wordt een patroon

We constateerden vorig jaar al dat veel vertrekkende bestuurders kiezen voor een rol als interimmer. Waar dat voorheen soms vooral een tijdelijke invulling leek op weg naar een 'vaste' baan, zien we dit de laatste jaren veel meer en structureel gebeuren.

In 2022 vertrokken maar liefst 8 bestuurders die zich nu profileren als adviseur en/of interimmer. Opvallend daarbij is dat 7 van de 8 vrouwen zijn.

## 5. 2023 belooft een roerig jaar te worden

We nemen in deze publicatie altijd de eindstand op per 31 december. Dat betekent dat wisselingen per 1 januari niet opgenomen zijn, deze verwerken we volgend jaar. Zo krijgen we een 'zuiver' beeld over 2022.

Dit jaar hebben we daar wel even over gepekerd, want er staan per 1 januari 2023 heel veel wijzigingen op de rol. En ook voor de maanden erna zijn er al aardig wat aangekondigde vertrekken.

Zonder volledig te zijn, een greep: de opsplitsing van Vestia in 3 corporaties per 1 januari 2023 leidt tot 6 nieuwe benoemingen (1 oud-bestuurder van Vestia gaat over, de rest betreft allemaal nieuwe benoemingen). Dat levert deels een carrousel op: Bert Halm gaat van Eigen Haard naar Hof Wonen (1 van de opvolgers van Vestia), Anke Huntjes vertrekt daarop van Pré Wonen naar Eigen Haard.

Marieke Kolsteeg laat per 1 februari een plaats achter bij Waterweg Wonen om bestuurder te worden van Hef Wonen (ook een Vestia-opsplitsing) in Rotterdam.

Ook daarbuiten zijn al aardig wat vertrekken aangekondigd: Ingrid de Boer stopt in april bij Woonbedrijf Eindhoven; in Zeeland gaat zowel Peter Bevers (Beveland Wonen) als Eric de Ceuster (Woongoed Middelburg) in 2023 met pensioen.

Nog zuidelijker stopt Arnold van Malde per 1 januari bij Wonen Zuid. En in Nijmegen stopt Esther Lamers per 1 januari bij Woonwaarts voor een bestuurlijke functie in de kinderopvang. In Assen stopt Monique Boeijen per 1 januari bij Actium, haar nieuwe functie is nog onbekend.

Maar, zoals gezegd, al deze wijzigingen en alles wat 2023 ons verder nog brengt verwerken we in de publicatie over 2023.

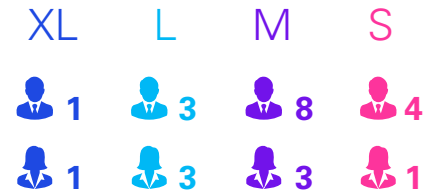
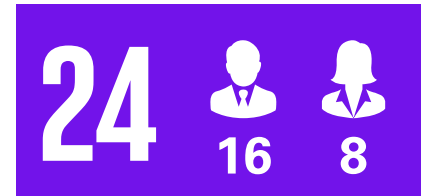
## 6. Einde van een tijdperk: er is nog maar één driehoofdig bestuur

Alweer een hele tijd terug was een driehoofdig bestuur bij de grotere corporaties een veel voorkomende bestuursvorm. De afgelopen jaren zagen we dat veranderen. En in 2022 kozen ook Rochdale en Sint Trudo voor een andere omvang van het bestuur; beide coporaties kozen voor een tweehoofdig in plaats van voor een driehoofdig bestuur. Daarmee is WonenBrebure nog de enige woningcorporatie die, overigens al zeer lange tijd, voor een driehoofdig bestuur kiest.

Bij de XL-corporaties is een meerhoofdig bestuur nog wel altijd de voorkeurskeuze; dat is het geval bij 2 van de 3 corporaties. Vanaf L kiest men doorgaans voor een eenhoofdig bestuur.



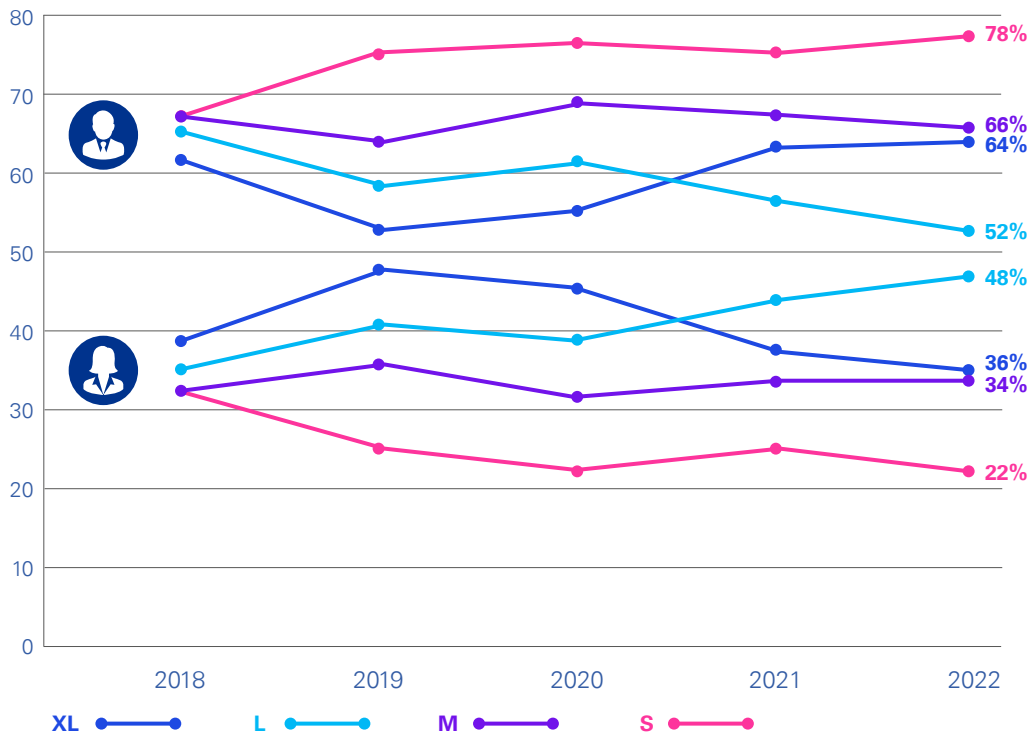
# In- en uitstroom 2022












# Man-vrouwverhouding

Percentage vrouwelijke / mannelijke bestuurders naar grootteklasse





# Omvang van bestuur ultimo 2022

	 Driehoofdig	 Tweehoofdig	 Eenhoofdig
<b>Aantal corporaties</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>180</b>
 XL: > 25.000	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>6</b>
 L: 10.000 - 25.000	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>45</b>
 M: 5.000 - 10.000	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>73</b>
 S: 2.500 - 5.000	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56</b>

# Waar zijn er meerhoofdige besturen?



In omvang van bestuurssamenstelling kozen 4 corporaties er in 2022 voor om het bestuur te verkleinen. Rochdale en Sint Trudo gingen beide van een driehoofdig naar een tweehoofdig bestuur. Daarmee is er nog één corporatie met een driehoofdig bestuur, WonenBreburg. Weller en Domesta gingen beide van een twee- naar een eenhoofdig bestuur.

Bij de XL corporaties is daarmee bij 2/3 van de corporaties sprake van een meerhoofdig bestuur, bij de L corporaties bij 1/5. Alle andere kiezen voor een eenhoofdig bestuur.

# De transfers

## Instroom

### 5x van bestuurder van de ene corporatie naar bestuurder van een andere corporatie

---

- Harro Zanting (van Dudok naar Wooncompas)
- Alfred van den Bosch (van Wooncompas naar Vivare)
- Peter Toonen (van Ws Nijkerk naar Omnia)
- Bram Lipsch (van Jutphaas naar Baston Wonen)
- Mohamed Acharki (van Zayaz naar Rochdale)

### 8x van management van de ene corporatie naar bestuurder bij andere corporatie

---

- Marcel van Halteren (van Actium naar Woonconcept)
- Danny Wijnbelt (van Eigen Haard naar De Sleutels)
- Rienk van der Meulen (van Vechtdal Wonen naar Thús Wonen)
- Evert Remmerswaal (van Habion naar Bergopwaarts)
- Paul Huijsdens (van Arcade naar Lek en Waard Wonen)
- Wieke van Veldhuizen (van Portaal naar Rhenam Wonen)
- Chris Petterson (van Ymere naar Velison Wonen)
- Michiel van Baarsen (van Kennemer Wonen naar ws. Nijkerk)

### 1x interne doorstroming

---

- Anneleen Lagae (van vestigingsmanager naar bestuurder bij DUWO)

### 2x interimmer naar vast

---

- Wilfried Sribos (nu bestuurder bij Arcade)
- Peter van Heeswijk (nu bestuurder bij WoonInvest)

### 2x vanuit sectorinstituut

---

- Tamar Hagbi (van Autoriteit Wonen naar Woningbedrijf Velsen)
- Sven Turnhout (van KWH naar Woonmensen)

### 3x vanuit gemeente

---

- Esseline Schieven (van gemeente Amsterdam, directeur Verkeer & Openbare Ruimte, naar Nijestee)
- Marieke Vossen (van gemeente Meierijstad, directeur Ruimte, Economie, Kunst, Cultuur en Zorg naar JOOST)
- René Wiersema (van gemeentesecretaris Gilze Rijen naar Thius)

### 3x vanuit andere sector

---

- Jerica Hartholt (van Trebbe Bouw naar De Huismeesters)
- Anne ter Steege (van zorgbestuurder naar Mozaiek Wonen)
- Arjel Woudstra (van algemeen directeur FME naar Portaal)



# Uitstroom

## 12x met pensioen

---

- Heleen de Vreese (DUWO)
- Marien de Langen (Stadgenoot)
- Rob Dekker (JOOST)
- Vincent van Oord (Woonmensen)
- Johan Heesen (Thius)
- Sije Holwerda (De Huismeesters)
- René Lemson (Arcade)
- Theo van Kronenburg (Sint Trudo)
- Eric Angenent (Vivare)
- Gert Weenink (Servatius)
- Pieter Bregman (Nijestee)
- Ron de Haas (Mozaiek Wonen)

## 4x bestuurder elders

---

- Alfred van den Bosch (van Wooncompas naar Vivare)
- Mohamed Acharki (van Zayaz naar Rochdale)
- Harro Zanting (van Dudok naar Wooncompas)
- Peter Toonen (van ws Nijkerk naar Omnia)

## 1x overleden

---

- Eric van Kaam (Velison Wonen)

## 8x adviseur of interimmer

---

- Helene Pragt (Ymere)
- Birgitte de Maar (Rochdale)
- Vera Luijendijk (Eigen Haard)
- Adrie Tukker-Blok (Lek & Waard)
- Sandra van Zaal (Baston Wonen)
- Jeanette Dekker (Thús Wonen)
- Nicole Peters (Woonconcept)
- Rogier van der Laan (Woningbedrijf Velsen)

## 3x wethouder

---

- Hester van Buren (van Rochdale naar gemeente Amsterdam)
- Marije Eleveld (van Bo-Ex naar gemeente Wageningen)
- Alex Meij (van Maasvallei naar gemeente Maastricht)

## 1x nog onbekend

---

- Dirk-Jan van der Zeep (Portaal)

## 1x van bestuurder naar medewerker

---

- Robért Kersjes (Weller)



# Instroom

## Waar komen de nieuwe bestuurders vandaan?

	2018	2019	2020	2021	2022
Andere corporatie, daar geen bestuurder	1	11	9	4	8
Andere corporatie, was daar al bestuurder	5	6	8	10	5
Gemeente/wethouder/provincie	1	4	2	1	3
Van sectorinstituut	0	0	0	0	2
Zakelijke dienstverlening/advies/interim	4	2	1	3	2
Eigen corporatie	6	2	4	0	1
Zorg & welzijn	1	1	1	3	1
Brancheorganisatie	0	0	0	0	1
Bouw					1
Onderwijs	0	0	1	0	0
Uitvoeringsorganisatie (UWV, NS, Schiphol)	0	2	0	1	0
Rijksoverheid				2	0
Financiële dienstverlening				1	0
<b>Totaal</b>	<b>18</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>24</b>

# Wat valt op?

## Weer minder instromers uit andere sectoren, vooral mannen 'hoppen' van ene corporatie naar andere

In 2021 zagen we een forse wijziging bij de instroom. De jaren daarvoor kwam de instroom van bestuurders voor ruim 2/3 uit de corporatiesector. In 2021 kwam bijna de helft niet uit de sector. Die trend heeft zich in 2022 niet voortgezet. 18 van de 24 nieuw aangetreden bestuurders komen uit de sector, van corporaties, sectorinstituten of gaan aan de slag als interimmer.

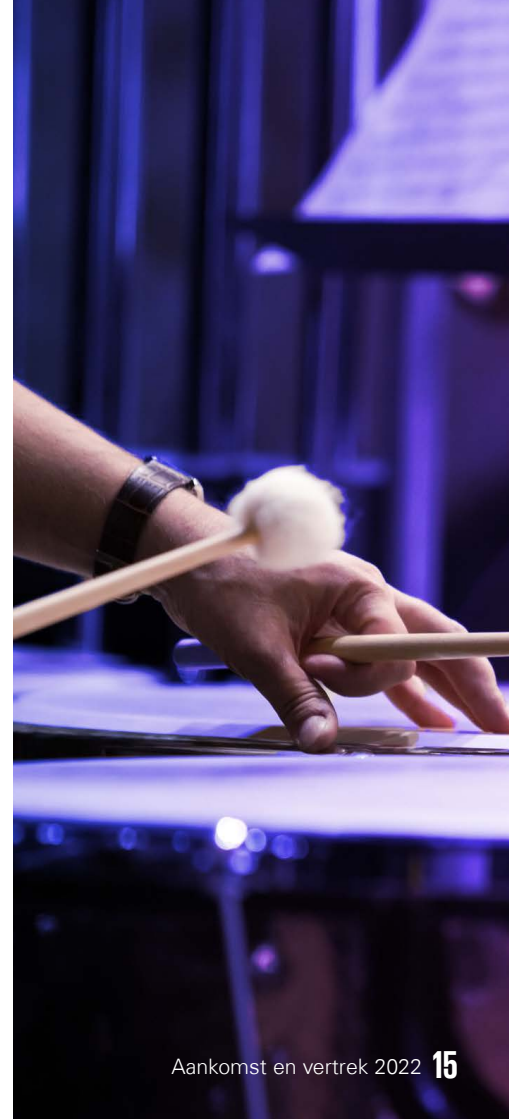
Van de overige 6 bestuurders komen er 2 niet uit de not-for-profitsector of van een gemeente. **Jerica Hartholt** komt van Trebbe Bouw naar De Huismeesters. Maar daarbij moet opgemerkt dat zij eerder al jarenlang bestuurder was bij een andere corporatie.

De andere nieuwkomer met een 'profit'-achtergrond is **Arjel Woudstra** (Portaal), zij was algemeen directeur bij ondernemersorganisatie FME.

We zien daarnaast dat de interne doorstroming, die in 2021 aanzienlijk lager was dan in voorgaande jaren, in 2022 weer vrijwel op het niveau is van de jaren daarvoor. Bijna 1/3 van de nieuwe bestuurders komt vanuit een managementrol bij een andere corporatie.

Wat daarbij opvalt is dat 7 van die 8 doorstromers mannen zijn. En de 5 bestuurders die overstapten naar een bestuurdersrol bij een andere corporatie zijn allemaal man, evenals de 2 interimmers die voor een vaste baan kozen.

De instroom van de nieuwe vrouwelijke bestuurders komt daarmee vooral uit aanpalende sectoren.



# Uitstroom

## Waar gaan de vertrekkende bestuurders naar toe?

	2018	2019	2020	2021	2022
Pensioen/zzp	9	19	10	10	12
Adviseur/interim	0	0	6	5	8
Bestuurder andere corporatie	3	6	7	5	4
Gemeente	2	0	0	0	3
Corporatie (niet-bestuurder)*	2	2	1	0	1
Overleden/ziekte	1	0	2	0	1
Onbekend	4	0	3	5	1
Vastgoed	0	1	0	0	0
Zorg	0	1	0	2	0
Directie onderwijs	0	1	1	0	0
Bestuurder maatschappelijke instelling	2	0	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>23</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>30</b>

In 2018 en 2017 namen we de S corporaties nog niet mee in onze beschouwing.



# Wat valt op?

## Uitstroom: van vast naar interim?

Zoals gebruikelijk gaat het merendeel van de uitstromers met pensioen; dit keer gaat het om 12 bestuurders, waarvan opvallend genoeg maar 1 vrouw.

Vier uitstromers zijn feitelijk doorstromers: zij worden bestuurder bij een andere corporatie.

Het wethouderschap trekt dit jaar meer dan ooit: **Alex Meij** (Maastricht) en **Hester van Buren** (Amsterdam) kozen voor een wethouderschap in de stad waar ze ook corporatiebestuurder waren. En eind december verliet **Marije Eleveld** Bo-Ex in Utrecht om weer wethouder te worden. Eerder was ze dat al in Ede, nu wordt ze het (ad interim) in Wageningen.

Opvallend is het grote aantal bestuurders dat aangeeft adviseur of interimmer te willen worden. Dat worden er ieder jaar meer, dit jaar zelfs 8. Van die 8 zijn er maar liefst 7 vrouw.

### Trend: Van bestuurder naar interimmer? Maar voor hoe lang?

Omdat de stap naar adviseur of interimmer steeds vaker wordt gemaakt, leek het ons interessant om eens te kijken naar de bestuurders die die stap in 2021 en 2020 maakten. Wat doen zij nu? We baseren ons daarbij op hun eigen LinkedIn-profiel.

Gestopt als bestuurder in 2021	Huidige bezigheden (bron: LinkedIn)
<b>Joke ten Brink</b> (Ws. Leusden)	Interim-bestuurder bij Wbv Willibrordus in Wassenaar, tot september 2022. Vanaf begin 2023 interim-manager Wonen bij WoonInvest.
<b>Leon Bobbe</b> (De Key)	RvT-lid bij Parteon, adviseur. Geen interim-rollen.
<b>Ronald Camstra</b> (ws. Barneveld)	Adviseur bij Companen, geen interim-rollen.
<b>Rein Swart</b> (Accolade)	Interim-bestuurder bij Thús Wonen tot oktober 2022, aansluitend interim-bestuurder bij Actium.
<b>Peter Winterman</b> (Ons Huis)	Interim-bestuurder bij Omnia tot april 2022, verbonden aan BMC. Thans geen interim-rollen.
Gestopt als bestuurder in 2020	
<b>Guido Kerckhoffs</b> (Woonpunt)	Geen interim-functies bij corporaties.
<b>Paul de Bruijn</b> (HW Wonen)	Diverse interim-rollen bij corporaties (niet als bestuurder).
<b>Dick Mol</b> (WBO)	Interim-bestuurder bij ws. Putten tot juni 2022, momenteel parttime bestuurder bij Cocon Wonen.
<b>Jan Huisman</b> (Dynhus)	Diverse rollen, geen interim-functie bij corporaties.
<b>Marjo Vankan</b> (HEEM Wonen)	Diverse bestuurlijke rollen, waaronder bestuurder bij ws. Berg & Terblijt (ca. 300 vhe) en RvT-lid van Woonpartners.
<b>Moniek van Balen</b> (SWZ)	Lid van aantal RvT's, waaronder 2 corporaties (Oost-Flevoland en De Huismeesters).

# Achtergrond en werkwijze bij deze publicatie

In Nederland zijn er iets minder dan 300 corporaties, elk met een eigen bestuur, waarvan het merendeel wordt gevormd door een of meer professionele, betaalde bestuurders. In 2015 voerde de branchegroep Woningcorporaties van KPMG, op verzoek van de Nederlandse Vereniging van Bestuurders van Woningcorporaties, een analyse uit aangaande de in- en uitstroom van corporatiebestuurders in de jaren 2010 tot 2014 van alle corporaties met meer dan 7.000 verhuureenheden (ruim 100 corporaties). Omdat deze analyse interessante inzichten opleverde, hebben we deze op vergelijkbare wijze ook uitgevoerd voor de jaren 2015 en 2016. Vanaf 2017 hebben we daar ook de corporaties met een omvang van 5.000 verhuureenheden aan toegevoegd en vanaf 2019 ook de corporaties met 2.500-5.000 verhuureenheden. Daarmee hebben we – in termen van de Aedes-benchmark – zowel de XL, L, M als S corporaties in beeld.

Voor 2022 betreft dit in totaal 205 corporaties. Naast een analyse van de in- en uitstroom kijken we ook naar de omvang van het bestuur bij de 205 corporaties en de ontwikkelingen die we daarin zien.

We hebben openbare bronnen gebruikt om gegevens te verzamelen, zoals Aedesnet, LinkedIn, jaarverslagen en persberichten. Vanzelfsprekend hebben we dit gedaan met grote nauwkeurigheid, maar niet alle informatie is 100% te achterhalen. We kunnen derhalve niet uitsluiten dat een enkel cijfer in de praktijk

iets anders is of dat er ergens een mutatie ontbreekt. Hierdoor en door het feit dat het corporatielandschap ook nog wordt beïnvloed door fusies zijn de cijfers iets moeilijker te vergelijken met die van andere jaren.

Voor de analyse gaan we uit van de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022. Bestuurders die dus vanaf 1 januari 2023 gestart of vertrokken zijn, zijn nog niet meegenomen in deze publicatie. Zij worden volgend jaar vermeld als nieuwe in- of uitstroom voor 2023, tenzij anders in deze publicatie vermeld.

We merken dat onze publicatie door velen gewaardeerd wordt en vertrouwen erop dat dat ook dit jaar weer het geval zal zijn.

Amstelveen, februari 2023

## **Jan Joost Wobben**

*Director Public Sector*

*Segmentleider branchegroep Woningcorporaties*

## **Johan van Hoof**

*Partner Public Sector*

*Lid branchegroep Woningcorporaties*

# KPMG voor woningcorporaties

## Strategie, sturing en inrichting

- Strategieontwikkeling (ondernemingsplan)
- Duurzaamheidsbeleid / Environmental, Social & Governance
- Vastgoedsturing en assetmanagement
- Governance en inrichting topstructuur
- Organisatieontwerp en -inrichting

## Samenwerking

- Verkenning samenwerking en visie op samenwerking
- Fusie - begeleiding bij besluitvorming en implementatie
- Splitsing - begeleiding bij besluitvorming en implementatie
- Inrichting shared services / gezamenlijke diensten

## Digitaliseren

- Digitale strategie & transformatie
- Selectie en contractering IT-leveranciers
- Contract- en leveranciersmanagement IT-leveranciers
- Inrichting IT-beheerorganisatie
- Robotic Process Automation
- Data-analyse en -management
- Privacy & (cyber)security
- Opleiding RvC

## Vastgoed

- Transactiebegeleiding - overdracht / aan- & verkoop
- Impactanalyses bij vastgoedtransacties
- Waarderingen

## Integriteit & soft controls

- Integriteitsbeleid & organisatieontwikkeling
- Risicomanagement & soft controls
- Forensisch onderzoek

## Innoveren & verbeteren

- Innovatie- en verandermanagement
- Management development
- Customer Experience
- Finance transformatie & inrichting control
- Scrum/agile werken
- Project- en programmamanagement
- Lean / procesmanagement en -optimalisatie

## Audit

- Controle jaarrekening



## KPMG-branchegroep Woningcorporaties

### **Jan Joost Wobben**

*Director Public Sector*

T. (020) 656 7265

E. [wobben.janjoost@kpmg.nl](mailto:wobben.janjoost@kpmg.nl)

### **Johan van Hoof**

*Partner Public Sector*

T. (020) 656 7340

E. [vanhoof.johan@kpmg.nl](mailto:vanhoof.johan@kpmg.nl)

© 2023 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken die onder licentie worden gebruikt door de zelfstandige ondernemingen die lid zijn van de wereldwijde KPMG-organisatie.