



Aankomst en vertrek

**Analyse van in- en uitstroom van
corporatiebestuurders in 2021**

KPMG-branchegroep Woningcorporaties

Januari 2022

[KPMG.nl](https://www.kpmg.nl)



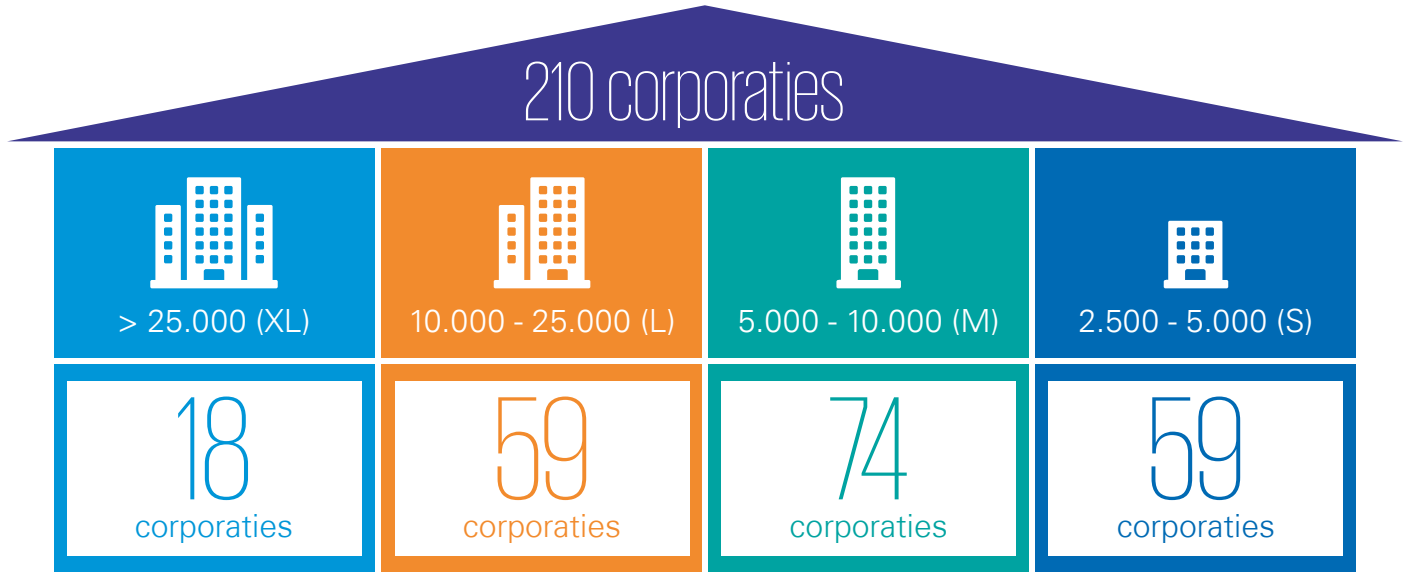




Inhoud

Omvang van de onderzochte corporaties	4
De meest opvallende zaken in 2021	5
Aantal bestuurders	6
In- en uitstroom 2021	7
Man-vrouwverhouding	8
Omvang van bestuur ultimo 2021	10
Waar is er gewisseld?	11
De transfers	12
Instroom	14
Uitstroom	16
Achtergrond en werkwijze bij deze publicatie	18
Rollen van corporaties & diensten van KPMG	19

Omvang van de onderzochte corporaties



De meest opvallende zaken in 2021



Trendbreuk: meer instroom dan ooit vanuit andere sectoren

In 2021 kwam 40% van de nieuwe bestuurders van buiten de sector. Dat is het hoogste aantal sinds we gestart zijn met dit onderzoek in 2015. We zien dat bij XL en L corporaties er meer bestuurders van buiten dan van binnen de sector worden aangesteld.

Is dit een incident of wordt de sector aantrekkelijker én toegankelijker voor bestuurders met een andere inhoudelijke achtergrond?



Aantal meerhoofdige besturen neemt (iets) af

Meerhoofdige besturen komen vooral voor bij XL en L corporaties. Echter na jaren vrij stabiel te zijn geweest, is het aantal dit jaar iets afgenomen, van 38% naar 34%. Vier corporaties verkleinden hun bestuursamenstelling (van 2 naar 1), ééntje ging juist van 1 naar 2.



Het aantal vrouwelijke bestuurders neemt weer verder toe

Van 2015 tot 2020 steeg het aantal vrouwelijke bestuurders van 21% naar 36%. In 2020 zagen we een trendbreuk en zakte het aandeel vrouwen iets terug (34%). Die trend zet in 2021 niet door, het aandeel vrouwen is nu weer gestegen (35%). Ook in absolute zin werden meer vrouwen (14) dan mannen (11) bestuurder.



Trend: van vast naar interim?

We zien al enige jaren dat bestuurders ergens vertrekken, soms ogenschijnlijk met pensioen gaan, om daarna relatief snel terug te keren als interim-bestuurder. Dit jaar zien we dat 3 bestuurders die in 2021 bij hun corporatie vertrokken in hetzelfde jaar als interim elders aan de slag zijn gegaan.

We zien overigens dit jaar ook 2 geroutineerde interimers kiezen voor een vast thuishonk als bestuurder.

Aantal bestuurders

Per 31 december 2021 zijn er 231 bestuurders in dienst bij 210 corporaties.

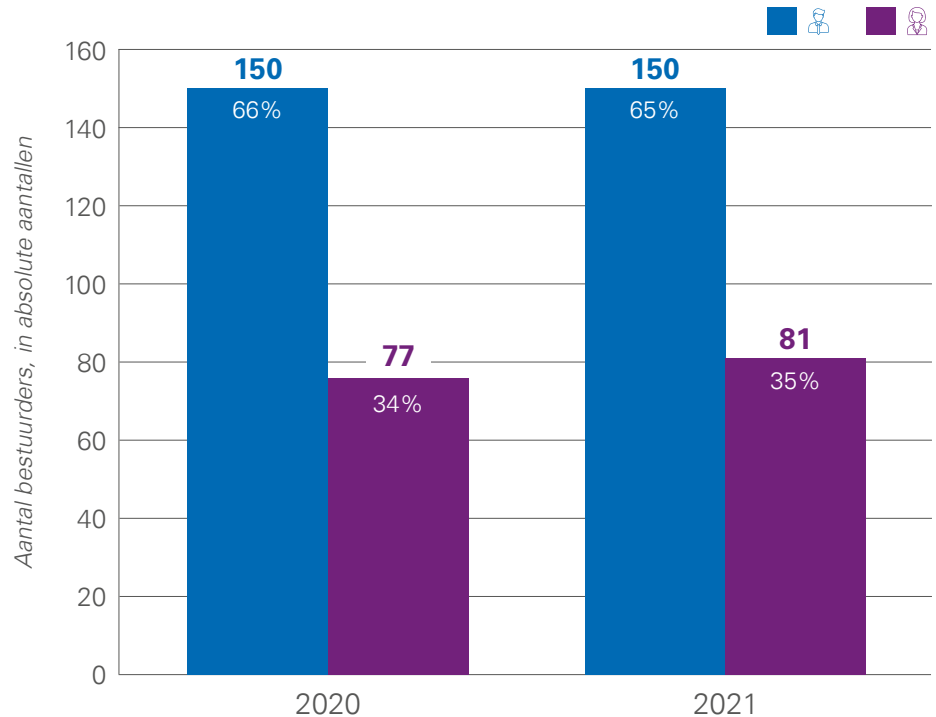
231 bestuurders
(+9 vacatures)



150
64,9%



81
35,1%



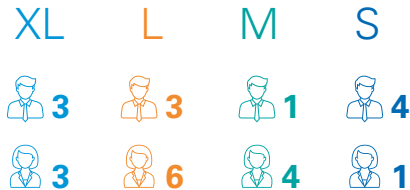
In- en uitstroom 2021



UITSTROOM



INSTROOM

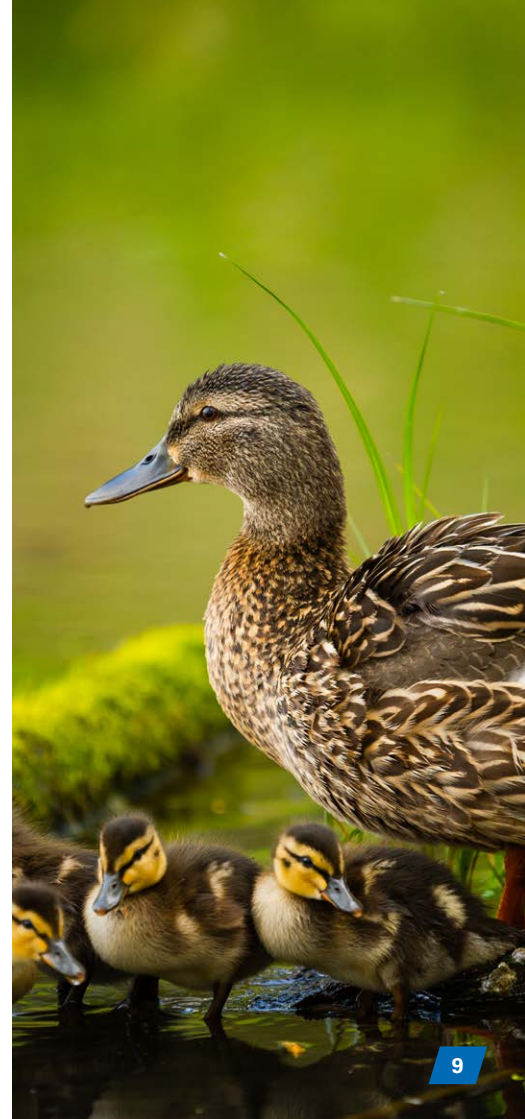
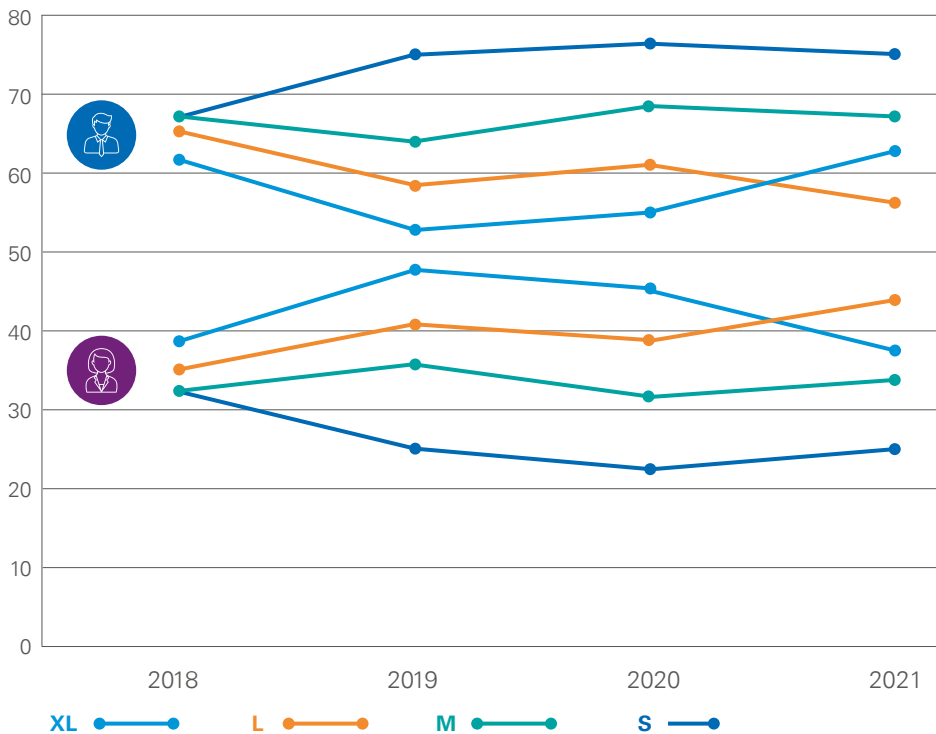




Man-vrouwverhouding










Percentage vrouwelijke / mannelijke bestuurders naar grootteklasse





Omvang van bestuur ultimo 2021

	 3-hoofdig	 2-hoofdig	 1-hoofdig
Aantal corporaties	3	24	183
 XL: > 25.000	2	10	6
 L: 10.000 - 25.000	0	14	45
 M: 5.000 - 10.000	1	1	72
 S: 2.500 - 5.000	0	0	59

Waar is er gewisseld?



We zien dat het aantal meerhoofdige besturen dit jaar is afgenomen. 34% van de XL en L corporaties kent nu een meerhoofdig bestuur. Vorig jaar was dat nog 38%.

Dat komt omdat 4 corporaties hebben gekozen voor een wisseling van een 2-hoofdig bestuur naar een 1-hoofdig bestuur: **Staedion, Wonen Limburg, De Woonplaats** en **Kleurrijk Wonen**. Bij **Staedion** ging dat overigens gepaard met vertrek van de 2 zittende bestuurders (**Krzyszewski** en **Duijvestein**), **Gijsbert van Herk** nam daar de bestuursrol over. Bij **Kleurrijk Wonen** ging **Jaap van Dam** met pensioen en bij **Wonen Limburg** vertrok **Wim Hazeu** naar **Woonpunt in Maastricht**. Voor beide RvC's was dit kennelijk een moment om de vacature niet opnieuw in te vullen. **De Woonplaats** in Enschede heeft al enkele jaren een vacature voor een tweede bestuurder 'on hold' staan. Daarom hebben we de omvang van hun bestuur nu in onze analyse nu aangepast naar een 1-hoofdig bestuur.

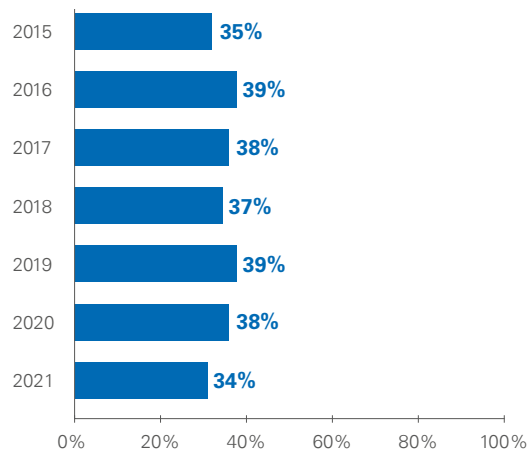
Stadgenoot maakte als enige corporatie een andere beweging en breidde haar bestuur uit van 1 naar 2.

Bij de **XL corporaties** is daarmee bij 2/3 van de corporaties sprake van een meerhoofdig bestuur, bij de **L corporaties** bij 1/5.

Bij de **M corporaties** zijn **HW Wonen** (2 bestuurders) en **Sint Trudo** (3 bestuurders) de uitzonderingen. De rest kent een 1-hoofdig bestuur.

Bij de **S corporaties** kennen alle corporaties een 1-hoofdig bestuur.

Meerhoofdige besturen door de jaren heen
(bij XL en L corporaties)



De transfers

Instroom

10x bestuurder andere corporatie

- Wim Hazeu (van Wonen Limburg naar Woonpunt)
- Karin Verdooren (van GroenWest naar De Key)
- Anne Wilbers (van Mooiland naar Stadgenoot)
- Marco de Wilde (van Veluwonen naar Woonstede)
- Yolanda Winkelhorst (van IJsseldal naar Ons Huis)
- Marieta Peek-Marlet (van Ws. Putten naar Ws. Barneveld)
- Dave van Zalk (van Wonen Delden naar IJsseldal Wonen)
- Merlien Welzijn (van St. Antonius van Padua naar Woonpartners)
- Kees van Kampen (van WoonGenot naar Oosterpoort)
- Wiepke van Erp Taalman Kip (van Woonpalet naar SWZ)

4x manager andere corporatie

- Vincent Buitenhuis (van SSH& naar Veluwonen)
- Richard Feenstra (van Mitros naar Vestia)
- Johan Schudde (van Staedion naar HW Wonen)
- Saar Spanjaard (van Staedion naar GroenWest)

3x adviseur/interim

- Liesbeth van Beek (HEEM Wonen)
- Rob van Beek (Goede Woning)
- Jolanda van Loon (Triada)

3x zorg

- Gijsbert van Herk (Staedion)
- Margje Lubbers (Talis)
- Wouter Versteeg (WBO)

5x divers

- Chantal Droste (van Rabobank naar Elkien)
- Erik Gerritsen (van Min. VWS naar Ymere)
- Miriam Hoekstra-van der Deen (van Schiphol naar Woonstad)
- Carly Jansen (van provincie Noord-Brabant naar Mooiland)
- Elze Klinkhammer (van Rijkswaterstaat naar Accolade)

Uitstroom



5x adviseur/interim

- Joke ten Brink (ws. Leusden)
- Leon Bobbe (De Key)
- Ronald Camstra (ws. Barneveld)
- Rein Swart (Accolade)
- Peter Winterman (Ons Huis)



2x zorgbestuurder

- Monique Govers (Omnia)
- Marianne Straks (Wooninvest)



5x nog onbekend

- Peter van den Heuvel (Woonlinie)
- Karin Laglas (Ymere)
- Tanja Liebers (Bergopwaarts)
- Maria Molenaar (Woonstad)
- Pieter Thoben (Rhenam Wonen)



5x bestuurder andere corporatie

- Wim Hazeu (van Wonen Limburg naar Woonpunt)
- Karin Verdooren (van GroenWest naar De Key)
- Anne Wilbers (van Mooiland naar Stadgenoot)
- Marco de Wilde (van Veluwonen naar Woonstede)
- Yolanda Winkelhorst (van IJsseldal naar Ons Huis)












10x pensioen

- Gerda van den Berg (De Sleutels)
- Jaap van Dam (Kleurrijk Wonen)
- Jack Gorgels (Weller)
- Walter Hamers (Talis)
- Eugene Jansen (Oosterpoort)
- Willem Krzeszewski (Staedion)
- René Mascini (Woonpartners)
- Willie de Mooij (Vestia)
- Marian Teer (Woonstede)
- Harrie van de Ven (Triada)



Instroom

Waar komen de nieuwe bestuurders vandaan?

	2018	2019	2020	2021
 Andere corporatie, al bestuurder	5	6	8	10
 Andere corporatie, geen bestuurder	1	11	9	4
 Zakelijke dienstverlening/advies/interim	4	2	1	3
 Zorg & welzijn	1	1	1	3
 Rijksoverheid	0	0	0	2
 Gemeente/wethouder/Provincie	1	4	2	1
 Uitvoeringsorganisatie (UWV, NS, Schiphol)	0	2	0	1
 Financiële dienstverlening	0	0	0	1
 Eigen corporatie	6	2	4	0
 Onderwijs	0	0	1	0
 Brancheorganisatie	0	0	0	0
Totaal	18	28	26	25

Wat valt op?





Aantal instromers van buiten de corporatiesector aanzienlijk hoger dan andere jaren

We zien in 2021 een forse verandering optreden bij de instroom. De afgelopen jaren kwam de instroom van bestuurders voor ruim 2/3 uit de corporatiesector, in 2020 zelfs voor ruim 80%. In 2021 zien we voor het eerst dat bijna de helft (44%) niet uit de corporatiesector komt.

Gebruikelijk is wel dat bestuurders instromen vanuit lokale- en regionale overheden (dit jaar **Carly Jansen** bij Mooiland). Een bekend beeld is inmiddels ook dat interimmers ergens vast 'wortelen' (dit jaar **Rob van Beek** bij De Goede Woning, **Liesbeth van Beek** bij HEEMWonen en **Jolanda van Loon** bij Triada). Bovendien zien we voor het eerst sinds jaren instromers vanuit de Rijksoverheid (**Elze Klinkhammer** bij Accolade en **Erik Gerritsen** bij Ymere) en vanuit de financiële dienstverlening (**Chantal Droste** bij Elkien). Daarnaast stapte **Miriam Hoekstra-van der Deen** over als directeur Operations van Schiphol naar Woonstad. Tenslotte zijn er 3 bestuurders aangetreden die in de zorgsector actief waren: **Gijsbert van Herk** (Staedion), **Margje Lubbers** (Talis) en **Wouter Versteeg** (WBO).

Al met al brengt dat het aantal zij-instromers op 11 van de 25 en dat is het hoogste aantal sinds we gestart zijn met deze analyses (2015).






Opvallend is ook dat de instroom vanuit de corporatiesector dit keer grotendeels wordt gevormd door bestuurders die overstappen. Het aantal managers dat de stap naar bestuurder maakt is veel lager dan andere jaren, slechts 4, waarvan 1 **Richard Feenstra** (van Mitros naar Vestia) ook nog een oud-bestuurder (Woonstad) is. En in 2021 was er geen enkele manager die uit eigen geleidingen doorstroomde.

	Instroom uit corporatiesector	Instroom uit andere sector*
XL 	3	3
L 	4	5
M 	3	2
S 	4	1

* Hieronder vallen ook adviseurs/interimners die al actief en bekend zijn in de corporatiesector. Dat is er 1 bij de L corporaties en 2 bij de M corporaties. Bij XL en S geen.

Uitstroom

Waar gaan de vertrekkende bestuurders naartoe?

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

Wat valt op?

Een nieuwe trend: van vast naar interim?

Zoals gebruikelijk gaat het merendeel van de uitstromers met pensioen. Dit keer gaat het om 10 bestuurders (7 mannen, 3 vrouwen).

5 uitstromers zijn feitelijk doorstromers: zij worden bestuurder bij een andere corporatie: **Yolanda Winkelhorst** (van IJsseldal naar Ons Huis), **Marco de Wilde** (van Veluwonen naar Woonstede), **Karin Verdooren** (van GroenWest naar De Key), **Anne Wilbers** (van Mooiland naar Stadgenoot) en **Wim Hazeu** (van Wonen Limburg naar Woonpunt). De laatste 2 gaan van een grotere corporatie naar een (iets) kleinere en kiezen voor een corporatie in hun eigen woonplaats, waar ze ook eerder al - in andere functies - actief waren.

2 bestuurders, **Monique Govers** (ex-bestuurder van Omnia) en **Marianne Straks** (ex-bestuurder van Wooninvest), verlieten de corporatiesector voor een bestuursfunctie in de zorg.

3 bestuurders die dit jaar vertrokken zijn inmiddels alweer actief als interim-bestuurder: **Rein Swart** (ex-bestuurder van Accolade, nu bestuurder van Thús Wonen), **Peter Winterman** (ex-bestuurder van Ons Huis, nu bestuurder van Omnia) en **Joke ten Brink** (ex-bestuurder van Woningstichting Leusden, nu bestuurder van St. Willibrordus).

Van 5 bestuurders is het nog onbekend of onduidelijk wat ze gaan doen. Van **Karin Laglas** (ex-bestuurder van Ymere), **Maria Molenaar** (ex-bestuurder van Woonstad) en **Peter van den Heuvel** (ex-bestuurder van Woonlinie) zijn op social media weinig sporen te vinden. **Pieter Thoben** (ex-bestuurder van Rhenam) en **Tanja Liebers** (ex-bestuurder van Bergopwaarts) lijken zich nog te oriënteren op een volgende stap na hun vertrek.

Wat daarnaast opvalt is dat 2 nieuwkomers van vorig jaar **Ronald Camstra** (bij Woningstichting Barneveld) en **Joke ten Brink** (bij Woningstichting Leusden) dit jaar alweer tot de uitstromers horen. Ze hebben beiden dus zeer kort bij die corporatie gewerkt.

Achtergrond en werkwijze bij deze publicatie

In Nederland zijn ruim 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 2021 betreft dit in totaal 210 corporaties. Naast een analyse van de in- en uitstroom kijken we ook naar de omvang van het bestuur bij de 210 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. Derhalve zijn cijfers daardoor met andere jaren iets moeilijker te vergelijken, evenals door het feit dat het corporatielandschap ook nog door fusies wordt beïnvloed.

Voor de analyse gaan we uit van de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021. Bestuurders die dus vanaf 1 januari 2022 gestart of vertrokken zijn, zijn nog niet meegenomen in deze publicatie. Zij worden volgend jaar vermeld als nieuwe in- of uitstroom voor 2022, 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, januari 2022

Jan Joost Wobben

Director Public Sector

Segmentleider branchegroep Woningcorporaties

Johan van Hoof

Partner Public Sector

Lid branchegroep Woningcorporaties



Rollen van corporaties & diensten van KPMG

De Whizzkid

- Datamanagement
- Privacy & (cyber)security
- Optimaliseren processen (Lean)
- Robotics
- Customer Experience
- Innovation Factory
- IT-strategie en organisatie
- Project audit & businesscases IT-projecten
- Blockchain
- Data analytics / Big data



De Co-maker

Samenwerking & fusie

- Samenwerking
- Fusie
- Ketensamenwerking
- Overname
- Alliantievorming
- Shared service centers
- Sourcing



Partnerships

- Wonen & zorg

Transactieadvies

- Transactieadvies (aan- en verkoop)
- Waarderingen en taxaties
- Financieringsvraagstukken

De Rentmeester

Sturing

- Enterprise Performance Management
- Assetmanagement en vastgoedsturing
- Finance transformatie
- Business control

Integriteit & soft controls

- Integriteitsbeleid
- Risicomanagement
- Soft controls
- Compliance
- Forensisch onderzoek

Duurzaamheid

- True value methodiek

Tax

- Fiscale strategie
- Vpb-aangifte
- Btw
- Fiscale positie & beheersing
- Fiscale begeleiding vastgoedtransacties



De Verbinder

- Samenwerking wonen & zorg
- Implementeren wet- en regelgeving
- Vormgeven prestatieafspraken
- Stakeholdermanagement



Transitie

Strategie & besturing

- Strategie
- Governance
- Topstructuur
- Besturing
- Managementinformatie
- Organisatieontwerp
- Organisatie-inrichting

Organisatieontwikkeling

- Programmamanagement
- Organisatie- en cultuurontwikkeling
- Leiderschap

Efficiency & effectiviteit

- Processturing
- Lean
- Inkoopoptimalisatie





KPMG-branchegroep Woningcorporaties

Jan Joost Wobben

Director Public Sector

T. (020) 656 7265

E. wobben.janjoost@kpmg.nl

Johan van Hoof

Partner Public Sector

T. (020) 656 7340

E. vanhoof.johan@kpmg.nl

© 2022 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited ('KPMG International'), 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.