



# Aankomst en vertrek

**Analyse van in- en uitstroom van  
bestuurders van woningcorporaties  
in 2023**

KPMG Advisory | Public Sector | Woningcorporaties

Februari 2024

---

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

10<sup>e</sup>  
JAARGANG





A vertical purple-tinted landscape image on the left side of the page, showing rolling hills and a body of water under a cloudy sky.

# Inhoud

Omvang van de onderzochte corporaties	4
Aantal bestuurders	5
De meest opvallende zaken in 2023	6
In- en uitstroom 2023	8
Man-vrouwverhouding	9
Omvang van bestuur ultimo 2023	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))

209 corporaties



> 25.000 (XL)

18

corporaties



10.000 - 25.000 (L)

58

corporaties



5.000 - 10.000 (M)

74

corporaties



2.500 - 5.000 (S)

59

corporaties

# Aantal bestuurders

Per 31 december 2023 zijn er 226 bestuurders in dienst bij 209 corporaties.

**226 bestuurders**

(+10 vacatures)



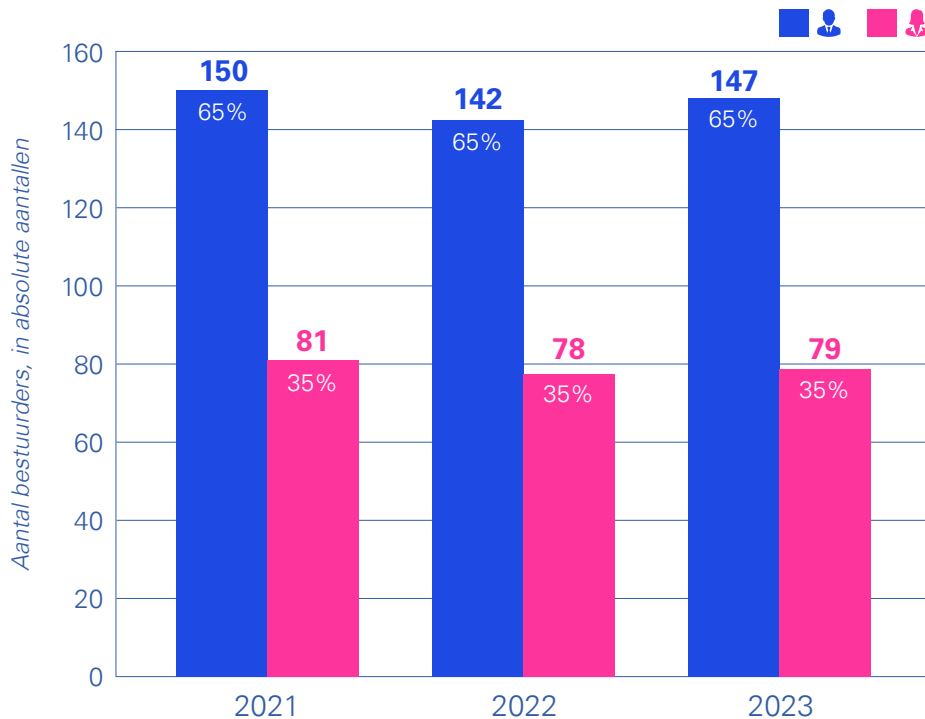
**147**

65%



**79**

35%



# De meest opvallende zaken in 2023

## Hoogste instroom ooit

PAGINA 8

We geven dit boekje sinds 2015 uit. De eerste jaren met de XL-, L- en M-corporaties, vanaf 2019 nemen we ook de S-corporaties mee in onze analyse. In al die jaren was de instroom nooit hoger dan 30 nieuwe bestuurders. Dit jaar treffen we echter 32 nieuw aangetreden bestuurders aan. Een record! Dat record wordt wel mede veroorzaakt door de opheffing van Vestia en de oprichting van drie nieuwe corporaties: Hef Wonen, Hof Wonen en Stedelink. Die zijn samen goed voor 6 nieuwe bestuurders. Maar ook zonder die 6 is het aantal nog steeds hoger dan de afgelopen jaren.

## Uitstroom constant

PAGINA 8

De uitstroom is al jaren vrij constant. Ook in 2023 zijn er weer 30 bestuurders uitgestroomd. Bijna de helft daarvan (13) gaat met pensioen – al zien we dat de ‘fittie ouderen’ er vaak consultancy- of toezichthoudende activiteiten bij gaan doen. En er zijn altijd ook pensionado's die het vak te leuk vinden en interim worden. Zo ging Chris Theuws dit jaar als interimmer bij Zeeuwland aan de slag nadat hij kort daarvoor in Eersel bij DSZ afzwaaide.

## 1/3 van nieuwe bestuurders komt van buiten de sector

PAGINA 14

Het lijkt best lastig om als outsider bestuurder te worden in de corporatiesector, de instroom komt doorgaans van binnenuit. Maar in 2023 zagen we dat er ook aardig wat ‘vers bloed’ de sector binnenstroomt, meer dan de jaren ervoor, uit tal van sectoren en achtergronden. 11 van de 32 nieuwe bestuurders, dus 34%, komt uit een andere beroepsgroep. 10 van deze 11 hadden hiervoor een baan in de maatschappelijke sector (zorg, welzijn, onderwijs, NS, etc.). Alleen Sabrina Franken (nu Pré Wonen) werkte voor een commerciële onderneming, namelijk een uitvaartonderneming.

## Dit jaar relatief veel uitstroom naar andere sectoren – én naar het Kamerlidmaatschap

PAGINA 16

Bestuurders van corporaties stappen niet vaak over naar een andere sector. Dit jaar zien we daar wel een aantal uitzonderingen op. De aantallen zijn niet heel groot, maar het zijn er wel meer dan de afgelopen jaren. Esther Lamers (ex Talis) werd bestuurder bij een kinderopvangorganisatie en Mirjam Kräwinkel (ex WoCom) werd bestuurder bij een onderwijsinstelling. Jessie Bekkers-van Rooij (ex Laurentius) werd programmadirecteur bij de gemeente Breda. En misschien toch wel de meest opmerkelijke carrièrestap maakte Merlien Welzijn: zij stopte als bestuurder bij Woonpartners Midden-Holland en werd Tweede Kamerlid voor NSC – met natuurlijk de portefeuille “Wonen”. Corporatiekennis is ook in de Eerste Kamer geborgd in de persoon van Roel van Gurp (Casade). Hij ging dit jaar met pensioen, maar blijft wel Eerste Kamerlid (voor GroenLinks) – dat combineerde hij al sinds 2019 met zijn rol baan bij Casade.

## Meestal stappen bestuurders over naar een grotere corporatie – maar dit jaar niet altijd

PAGINA 12

We zien dit jaar meer bestuurders dan ooit (9) overstappen naar een andere corporatie als bestuurder. Vrijwel altijd gaat zo'n stap gepaard met een overgang naar een grotere corporatie, maar dit jaar verruilden 3 bestuurders hun corporatie voor een kleinere. Zo stapte Joke van den Berg over van Woonwaard voor het kleinere Stek Wonen. Daar wordt ze wel de enige bestuurder, bij Woonwaard was ze lid van een tweehoofdig bestuur. Richard Feenstra was lid van het bestuur van Vestia en stond aan het roer van de ontvlechting. Bij een van de drie opvolgers, Hef Wonen, is hij nu bestuurder. Bert Halm stapte over van Eigen Haard (Amsterdam) naar de Hofstad en het nieuwe avontuur bij Hof Wonen, ook één van de drie Vestia-opvolgers.

## Man-vrouw verhouding al jaren stabiel: 1/3 van bestuurders is vrouw

PAGINA 5

De man-vrouwverhouding in de corporatiesector op bestuurlijk niveau is al jaren stabiel: zo'n 65% van de bestuurders is man, de overige 35% vrouw. Bij de grotere corporaties (XL en L) is het aandeel vrouwen iets hoger, bij de kleinere corporaties (S en M) wat lager. Bij de nieuwe instroom waren er dit jaar 18 mannelijke bestuursleden en 14 vrouwelijke. Opvallend is dat bij de S-corporaties er meer vrouwen dan mannen werden aangesteld (3 versus 1). Daarentegen werden bij M-corporaties, waar het aandeel vrouwen ook laag is, juist veel meer mannen dan vrouwen aangesteld (5 versus 1). Daarmee blijft de man-vrouwverhouding bij de S- en M-corporaties aanzienlijk lager liggen dan bij de L- en XL-corporaties.

## Aangekondigde wijzigingen in 2024

In deze publicatie verwerken we altijd de wijzigingen in het desbetreffende kalenderjaar. Dat betekent dat bestuurders die per 1 januari 2024 gestart zijn niet zijn opgenomen in deze terugblik – hen zien we volgend jaar in de statistieken over 2024 terug. Van een aantal corporaties waar het bestuur gaat wijzigen in 2024 is dit wel al bekend. Bestuurders van Brabant Wonen, Heuvelrug Wonen (vanwege een fusie), Sité, Reggewoon, Tablis Wonen, Vidomes, Ieder1, Woonbron en Woonveste zullen er in 2024 mee stoppen.

## Ook transfernieuws bij KPMG

En dan is er nóg een transfer in de maak. De geestelijk vader en (mede-) auteur van deze publicatie, Johan van Hoof, maakt ook een transfer. Per 1 april 2024 wordt Johan partner bij Whyz, een executive search bureau. Whyz is onder andere in de corporatiemarkt actief en betrokken bij een groot en groeiend aantal van de bestuurswissels in deze publicatie. Vanuit zijn rol bij Whyz gaat Johan de in- en uitstroom in de sector van nóg dichterbij volgen.



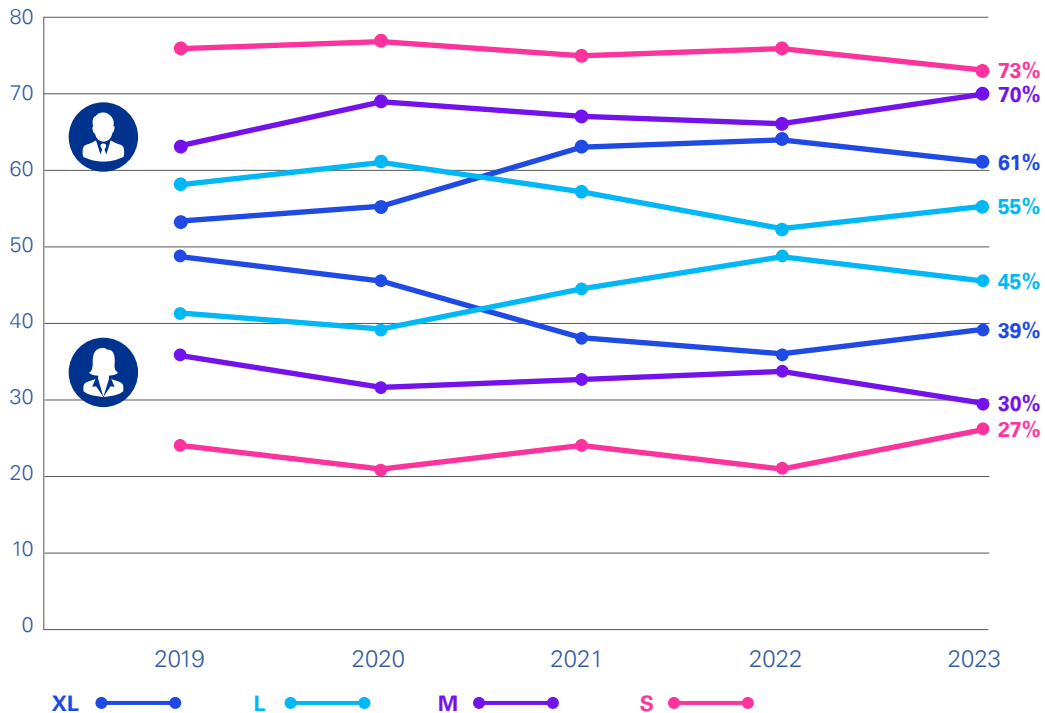
# In- en uitstroom 2023





# Man-vrouwverhouding

Percentage vrouwelijke / mannelijke bestuurders naar grootteklasse



# Omvang van bestuur ultimo 2023



Driehoofdig



Tweehoofdig



Eenhoofdig

Totaal	1	26	182
--------	---	----	-----



XL: > 25.000

1

11

6



L: 10.000 - 25.000

0

12

46



M: 5.000 - 10.000

0

3

71



S: 2.500 - 5.000

0

0

59

# Waar zijn er meerhoofdige besturen?



Met betrekking tot de omvang van bestuurssamenstelling kozen er twee corporaties er in 2023 voor om de omvang van het bestuur te wijzigen. Talis (Nijmegen) ging van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur. Bij Woningbedrijf Velsen werd een extra bestuurspositie gecreëerd vanwege, naar eigen zeggen, de grote opgave van het Woningbedrijf. Het gaat daarbij om een tijdelijke positie, waar op dit moment nog voor geworven wordt.

Vestia hield op te bestaan. De drie opvolgers van Vestia kozen ieder voor een tweehoofdig bestuur.

Bij de XL-corporaties is daarmee bij twee derde van de corporaties sprake van een meerhoofdig bestuur, bij de L-corporaties een vijfde. Alle andere kiezen voor een eenhoofdig bestuur.

# De transfers

## Instroom

### 9x van bestuurder van de ene corporatie naar bestuurder van een andere corporatie

---

- Melanie Maatman (van Mijande naar Actium)
- Marco van der Wel (van Zeeuwendland naar Beveland Wonen)
- Anke Huntjens (van Pré Wonen naar Eigen Haard)
- Joke van den Berg (van Woonwaard naar Stek)
- Hassan Najja (van SOR naar Casade)
- Charlotte Beukeboom (van Charlotte van Beuningen naar Zayaz)
- Richard Feenstra (van Vestia naar Hef Wonen)
- Marieke Kolsteeg (van Waterweg Wonen naar Hef Wonen)
- Bert Halm (van Eigen Haard naar Hof Wonen)

### 7x van management van de ene corporatie naar bestuurder bij andere corporatie

---

- Jacqueline van Ham (van Stadgenoot naar Dudok)
- Anneli Bouckaert (van Wold & Waard naar Dynhus)
- Reinier de Jonge (van Beveland Wonen naar Woongoed Middelburg)
- Robèrt Kersjes (van Weller naar WSZ)
- Karolien de Jager (van Vestia naar Hof Wonen)
- Marion Timmermans (van Vestia naar Stedelink)
- Zakaria El-Khetabi (van Woonbron naar Stedelink)

### 2x interne doorstroming

---

- Antoine Pekel (nu bestuurder bij Woonwaarts)
- Roy Beijnsberger (nu bestuurder bij Woonbedrijf)

### 2x interimmer naar vast

---

- Barry Braeken (nu bestuurder bij Weller)
- Sarah Klein Haneveld (nu bestuurder bij Maasvallei)

### 1x vanuit sectorinstituut

---

- Isis Desumma (van SWEMP naar Wassenaarsche Bouwstichting)

### 1x van adviseur naar bestuurder

---

- Arco Groothedde (nu bestuurder bij Eigen Haard)

### 4x vanuit zorg & welzijnsector

---

- Han Jetten (van bestuurder Leviaan naar Bazalt Wonen)
- Anne-Margreet Kremer (van financieel directeur SAHZ naar Haag Wonen)
- Hans Kox (van directeur GGZ naar Waterweg Wonen)
- Ramon Testroote (van bestuurder Moveoo (dak/thuislozen) naar Wonen Zuid)

### 6x anders

---

- Leon Breukers (van gemeentesecretaris naar Servatius)
- Roel Versleijen (van onderwijs naar Antares)
- Marike Bonhof (van waterbedrijf naar Ymere)
- Bas Hendriks (van NS naar Stadgenoot)
- Sabrina Franken (van uitvaartbranche naar Pré Wonen)
- Ton Schroor (van VNO/NCW naar Wold & Waard)

# Uitstroom

## 9x naar andere corporatie als bestuurder

- Charlotte Beukeboom
- Joke van den Berg
- Marco van der Wel
- Bert Halm
- Melanie Maatman
- Richard Feenstra
- Anke Huntjens
- Marieke Kolsteeg
- Hassan Najja

## 13x met pensioen (met nevenactiviteiten)

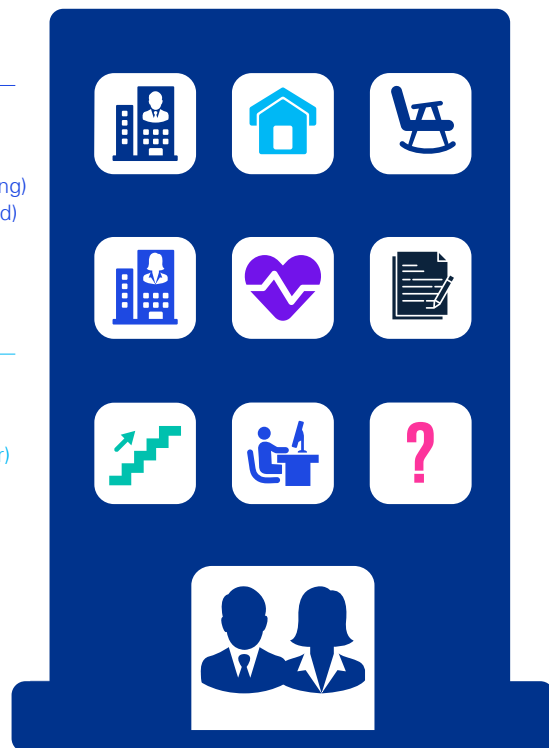
- Aart Rekers (pensioen)
- Ad Zopfi (pensioen)
- Arjan Schakenbos (pensioen/toezichthouder)
- Arnold van Malde (pensioen)
- Hans Al (pensioen)
- Paul Stelder (pensioen)
- Peter Bevers (pensioen/toezichthouder)
- Ria Koppen (pensioen)
- Frans Jozef Snoeks (pensioen)
- Roel van Gulp (pensioen en Eerste Kamerlid)
- Eric de Ceuster (pensioen/adviseur)
- Ingrid de Boer (pensioen/consultancy)
- Chris Theuws (interim)

## 4x 'vast' ander beroep

- Esther Lamers (bestuurder kinderopvang)
- Jessie Bekkers-van Rooij (directeur stedelijke samenwerking)
- Merlien Welzijn (Tweede Kamerlid)
- Mirjam Kräwinkel (bestuurder onderwijs)

## 4x overig

- Elisabeth ter Borg (consultancy)
- Janneke Klijn (consultancy)
- Margje Lubbers (consultancy)
- Monique Boeijen (toezichthouder)





# Instroom

## Waar komen de nieuwe bestuurders vandaan?

	2019	2020	2021	2022	2023
Andere corporatie, was daar al bestuurder	6	8	10	5	9
Andere corporatie, was daar geen bestuurder	11	9	4	8	7
Zorg & welzijn	1	1	3	1	4
Zakelijke dienstverlening/advies/interim	2	1	3	2	3
Eigen corporatie	2	4	0	1	2
Uitvoeringsorganisatie (UWV, NS, Schiphol, water)	2	0	1	0	2
Van sectorinstituut	0	0	0	2	1
Gemeente/wethouder/provincie	4	2	1	3	1
Onderwijs	0	1	0	0	1
Brancheorganisatie	0	0	0	1	1
Uitvaartbranche	0	0	0	0	1
Rijksoverheid	0	0	2	0	0
Financiële dienstverlening	0	0	1	0	0
Bouw	0	0	0	1	0
<b>Totaal</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>32</b>

# Wat valt op?

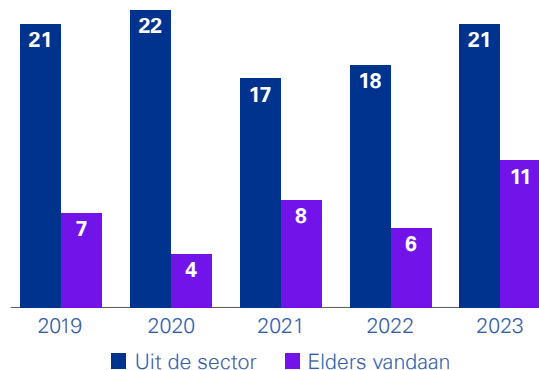
## Eén op de drie nieuwe bestuurders komt van buiten de sector

De instroom van nieuwe bestuurders komt nog steeds grotendeels uit de sector zelf. Het percentage instromers van buiten de sector wisselt: in 2021 was dat bijna de helft, in 2022 zakte dat terug naar 25% en in 2023 zien we dat bijna 35% van buiten de sector komt. Hieronder een samenvatting van de instroom:

- Negen bestuurders stapten over naar een andere corporatie als bestuurder (zie pagina 12).
- Zeven corporatie-managers werden bestuurder bij een andere corporatie dan waar ze manager waren (zie pagina 12). Voor zes van hen is dat voor het eerst dat ze zich corporatiebestuurder mogen noemen. Alleen **Robèrt Kersjes** was al eens eerder bestuurder bij Weller in Limburg. Hij zette daar in 2021 een stapje terug en werd bestuursadviseur. Vanaf maart 2023 is hij weer bestuurder, nu bij WSZ in Eersel.
- Twee bestuurders stroomden intern door bij de corporatie waar ze al werkten: **Antoine Pikel** bij Woonwaarts en **Roy Beijnsberger** bij het Woonbedrijf.
- **Barry Braeken** werd van interim de 'vaste' bestuurder bij Weller en **Sarah Klein Haneveld** deed hetzelfde bij Maasvallei.
- **Isis Desumma** was directeur bij het samenwerkingsverband SWEMP en verruilde dat voor een rol als bestuurder bij de Wassenaarsche Bouwstichting.

Maar in 2023 zagen we dat er ook aardig wat 'vers bloed' de sector binnenstroomt, meer dan de jaren ervoor! Elf van de tweeëndertig nieuwe bestuurders, dus 34%, komt uit een andere beroepsgroep. Tien van deze elf hadden hiervoor een baan in de maatschappelijke sector (zorg & welzijn, onderwijs, NS, etc.). Alleen **Sabrina Franken** (nu Pré Wonen) werkte voor een commerciële onderneming, namelijk een uitvaartonderneming. Wat daarbij opvalt is dat maar twee van deze elf nieuwe bestuurders de sector al kenden via een toezichthoudende functie. **Sarah Klein Haneveld** was al toezichthouder bij Maasvallei voordat ze daar als bestuurder aan de slag ging. En **Anne-Margreet Kremer** (Haag Wonen) kende de sector al als toezichthouder van Rijnhart Wonen (en eerder bij SOR). De overige negen nieuwe bestuurders hadden ogenschijnlijk niet eerder een directe verbinding met de sector.

De grafiek hiernaast laat de verhouding zien tussen instroom vanuit de sector of vanuit een andere achtergrond.



# Uitstroom

## Waar gaan de vertrekkende bestuurders naar toe?

	2019	2020	2021	2022	2023
Pensioen/zzp	19	10	10	12	<b>13</b>
Bestuurder andere corporatie	6	7	5	4	<b>9</b>
Adviseur/interim	0	6	5	8	<b>4</b>
Gemeente/stedelijke samenwerking	0	0	0	3	<b>1</b>
Bestuurder maatschappelijke instelling	0	0	0	0	<b>1</b>
Tweede Kamerlid	0	0	0	0	<b>1</b>
Onderwijs	1	1	0	0	<b>1</b>
Corporatie (niet-bestuurder)	2	1	0	1	<b>0</b>
Vastgoed	1	0	0	0	<b>0</b>
Zorg	1	0	2	0	<b>0</b>
Onbekend	0	3	5	1	<b>0</b>
Overleden/ziekte	0	2	0	1	<b>0</b>
<b>Totaal</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>30</b>



# Wat valt op?

## Dit jaar relatief veel uitstroom naar andere sectoren – én naar het Kamerlidmaatschap

Bestuurders van corporaties stappen niet vaak over naar een andere sector. Dit jaar zien we daar wel een aantal uitzonderingen op. De aantallen zijn niet heel groot, maar het zijn er wel meer dan de afgelopen jaren.

- **Esther Lamers** (ex Woonwaarts) werd bestuurder bij een kinderopvangorganisatie
- **Mirjam Kräwinkel** (ex WoCom) werd bestuurder bij een onderwijsinstelling
- **Jessie Bekkers-van Rooij** (ex Laurentius) werd directeur bij een stedelijk samenwerkingsverband
- **Merlien Welzijn** stopte als bestuurder bij Woonpartners Midden-Holland en werd Tweede Kamerlid voor NSC – met natuurlijk de portefeuille “Wonen”

Daarnaast zien we dat ‘pensioen’ de lading van veel bestuurders die met pensioen gaan niet meer dekt. Vaak duiken ze weer op als toezichthouder of als interimmer. Zo werd **Chris Theuws** na zijn pensionering bij DSZ interim-bestuurder bij Zeeuwland. **Arjan Schakenbos** (ex Vestia) is toezichthouder bij SOR geworden. **Ingrid de Boer** (ex Woonbedrijf) werd voorzitter van de RvC van de KlokGroep, een grote bouwonderneming. **Ria Koppen** (ex Haag Wonen) associeerde zich met het opleidingsinstituut Seminars-Op-Maat. En zo kunnen we nog wel even verder gaan met de lijst van nevenfuncties van oud-bestuurders.

En zoals we vorig jaar al signaleerden, blijven veel oud-bestuurders ook actief als interimmer in de sector. Voormalig ‘vaste’ bestuurders als **Pierre Sponselee** (nu bij Charlotte van Beuningen), **Dick Mol** (SOR), **Gerrit Breeman** (Reggewoon) en **Rein Swart** zijn inmiddels bekende interimmers geworden.

# 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 2023 betreft dit in totaal 209 corporaties. Naast een analyse van de in- en uitstroom kijken we ook naar de omvang van het bestuur bij deze 209 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. Voor de analyse gaan we uit van de periode 1 januari 2023 tot en met 31 december 2023. Bestuurders die dus vanaf 1 januari 2024 gestart of vertrokken zijn, zijn nog niet meegenomen in deze publicatie. Zij worden volgend jaar vermeld als nieuwe in- of uitstroom voor 2024, tenzij anders in deze publicatie vermeld.

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

Amstelveen, februari 2024

## **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 Advisory | Public Sector | 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)

© 2024 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.