



# Van een inactieve VvE naar een duurzaam MJOP

Wat heeft hen wakker geschud?  
Slapende VvE's, de trigger tot activatie en  
het proces van ontwaken.

**muzus**

Dit project is uitgevoerd door Muzus (2024/2025) in opdracht van:  
Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO)

## Colofon

Onderzoek en rapportage is uitgevoerd  
in opdracht van het Ministerie van  
Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO)  
door sociaal ontwerpers:

- Sanne Kistemaker
- Asja Föllmi
- Jelske van de Ven

Project is uitgevoerd 2024/2025  
Rapportage aangeleverd in Januari 2025

Tekst, fotografie en illustratie: Muzus

## Contact

Bij vragen over het onderzoek kunt u mailen  
naar [more@muzus.nl](mailto:more@muzus.nl).



Jelske van de Ven  
[Jelske@muzus.nl](mailto:Jelske@muzus.nl)



Sanne Kistemaker  
[Sanne@muzus.nl](mailto:Sanne@muzus.nl)



Asja Föllmi  
[Asja@Muzus.nl](mailto:Asja@Muzus.nl)

# Inhoudsopgave

- > Colofon
- > Contact

## Introductie

- 5 Project**
  - > Onderzoeksvraag
  - > Aanpak
  - > Impact
  - > Begrippenlijst
- 6 Methode**
  - > Verdiepen
  - > Verbeelden
  - > Vernieuwen

## Onderzoek

- 8 Onderzoeksopzet**
  - > Doelgroep en scope
  - > Contextmapping
- 9 Onderzoeksmateriaal**

## Bevindingen

- 11 Hoofdinzichten**
- 12 Tritgger tot activatie**
- 13 Sociale en structurele activatie**
- 14 Rol van de beheerder**
  - > Momentum van belang bij activatie

## Klantreis

- 18 Thema's**
  - > Sociale cohesie
  - > ALV stemprocedures
  - > Kennis en informatie
  - > Financieel
  - > Regels en procedures
- 19 Sociale cohesie**
- 20 ALV stemprocedures**
- 21 Kennis en informatie**
- 22 Financieel**
- 23 Regels en processen**
- 26 Ondersteuning**
  - > 1. Kennisdeling en ontwikkeling
  - > 2. Externe deskundigheid
  - > 3. Financiering en subsidies
  - > 4. Taal- en communicatietools
  - > 5. Taal- en communicatietools

## Kansen

- 30 Slagkracht versterken**
  - > Stappenplannen en handleidingen voor VvE's
  - > Visuele en vereenvoudigde informatie
  - > Heldere en toegankelijke communicatie voor effectieve besluitvorming
  - > Verhuurders en corporaties betrekken en verantwoordelijk maken
  - > Adviseurs en subsidies toegankelijker maken
  - > Sociale (juridische) ondersteuning

# Introductie

Dit hoofdstuk introduceert het onderzoek en beantwoordt de vraag hoe inactieve VvE's geactiveerd kunnen worden richting duurzaam beheer. Het behandelt de vraag vanuit het Ministerie van VRO, verduidelijkt de begrippen slapende, inactieve en actieve VvE's en biedt een overzicht van de aanpak, gebruikte methoden, onderzoeksopzet en materialen. Dit alles is gebaseerd op de drie fasen van verdiepen, verbeelden en vernieuwen.



# Project

Het Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) heeft de ambitie om inactieve Verenigingen van Eigenaars (VvE's) te activeren richting een duurzamer beheer van hun wooncomplexen. Dit project richt zich specifiek op het in kaart brengen van het proces van het activeren van inactieve VvE's en het opstellen en uitvoeren van een duurzaam meerjaren onderhoudsplan (DMJOP). Ondanks de wettelijke verplichtingen en het belang van verduurzaming, blijkt dat kleinere VvE's veelal tegen barrières aanlopen die hen belemmeren om actief bij te dragen aan duurzaam onderhoud en energiebesparing.

## Onderzoeksvraag

Muzus is gevraagd om inzicht te bieden in dit proces en kansen te identificeren die VvE's kunnen ondersteunen. Het doel is tweeledig:

- **Inzicht bieden in kansen:** het genereren van bruikbare inzichten en praktische kansen om deze VvE's effectief te activeren.
- **Klantreis visualiseren:** het in kaart brengen van een visuele klantreis van inactieve VvE's richting een duurzaam MJOP, inclusief hun ervaringen, behoeften en barrières op die klantreis.

## Aanpak

Dit project bestaat uit twee stappen:

1. **Verdiepen:** Kwalitatief contextmapping onderzoek naar de ervaringen van VvE-leden door middel van interviews met diverse betrokkenen binnen VvE's. Deze fase richt zich op het identificeren van knelpunten en behoeften binnen verschillende fasen van het activeringsproces van de VvE.
2. **Verbeelden:** Het visualiseren van de klantreis met stappen, rollen en barrières. En het ontwikkelen van een overzicht van wat er speelt met praktische handvatten voor ondersteuning en strategieontwikkeling om VvE's beter te helpen.

## Impact

Dit project biedt diepgaand begrip van trigger tot activatie en de uitdagingen waarmee inactieve VvE's worden geconfronteerd in het activatieproces. Het definieert wat hen zou helpen bij het verduurzamen van hun onderhoudsplannen. Het resultaat is een visueel en actiegerichte klantreis en rapportage dat beleidsmakers en andere stakeholders in staat stelt om VvE's hierin optimaal te ondersteunen.

## Begrippenlijst

BEGRIP

**Slapende VvE:** Een woningcomplex dat juridisch erkend wordt als een Vereniging van Eigenaars (VvE), maar waarvan de essentiële basisstructuren, zoals een bankrekening, inschrijving bij de Kamer van Koophandel (KvK), opstalverzekering en Algemene Ledenvergadering (ALV) ontbreken. Er is geen formele activiteit of besluitvorming binnen de VvE.

BEGRIP

**Inactieve VvE:** Een VvE die de basisstructuren (ALV, KvK-inschrijving en bankrekening) op orde heeft, maar waarbij aanvullende aspecten, zoals een onderhoudsplan, actief sparen of sociale betrokkenheid beperkt zijn of geheel ontbreken.

BEGRIP

**Actieve VvE:** Een VvE die niet alleen de basisstructuren op orde heeft, maar ook beschikt over een gezond spaargedrag, een onderhoudsplan hanteert en uitvoert, en besluiten bijstelt waar nodig. De VvE komt minimaal jaarlijks bijeen voor de ALV. Er is vaak ook informeel contact tussen de leden, wat de sociale cohesie en het functioneren van de VvE versterkt.

# Methode

Muzus werkt vanuit een aanpak in drie gestructureerde stappen: verdiepen, verbeelden en vernieuwen. Deze stappen sluiten aan bij het Double Diamond proces (Design Council, 2005), waarbij fasen van divergeren (exploreren en onderzoeken) en convergeren (analyseren en kansen/oplossingen identifceren) elkaar afwisselen. De eerste fase richt zich op het achterhalen van het echte probleem en dit begrijpen, door de ervaringen, barrières en behoeften van de VvE’s in kaart te brengen. Vervolgens wordt toegewerkt naar het vinden van de juiste oplossingen voor dit probleem, die aansluiten bij de inzichten en behoeften van de VvE’s.

STAP 1

### Verdiepen

In de verdiepende stap ligt de focus op het in kaart brengen van het proces dat inactieve VvE’s doorlopen richting een duurzaam MJOP. Door middel van contextmapping met diepte-interviews zijn de perspectieven van zowel VvE-leden als experts onderzocht. Hierbij is onderzocht hoe de verschillende fasen, rollen, motivaties en barrières binnen dit proces een rol spelen.

- **Vooronderzoek:** Analyse van bestaand onderzoek en eerdere bevindingen rondom VvE’s, met focus op duurzame initiatieven en activatieprocessen.
- **Expertinterviews:** Gesprekken met VvE-adviseurs en andere professionals om aanvullende inzichten te verzamelen.
- **Contextmapping met VvE-leden:** Diepgaand onderzoek naar de keuzes, ervaringen en behoeften van individuele leden binnen verschillende VvE’s.

STAP 2

### Verbeelden

In de verbeeldende stap wordt de data geanalyseerd en de inzichten omgezet in een visueel en toepasbaar framework. Dit framework biedt overzicht van het proces, inclusief drempels, drijfveren en kansen, en vormt een basis voor strategische interventies.

- **Analyseren:** Het structureren en verdiepen van de data uit de contextmapping interviews.
- **Klantreis ontwikkelen:** Het visualiseren van de stappen, rollen en barrières binnen het proces van een inactieve VvE naar een duurzaam meerjaren onderhoudsplan (DMJOP).
- **Rapporteren:** Het samenstellen van een toegankelijke rapportage waarin de klantreis en onderliggende thema’s helder worden gepresenteerd.

STAP 3

### Vernieuwen (niet in offerte)

*De stap vernieuwen bouwt voort op de klantreis en biedt ruimte om iteratief oplossingen te ontwikkelen en te testen. Hoewel deze stap in het huidige project buiten scope valt, biedt de verbeeldingsfase handvatten voor vervolgacties zoals het ontwikkelen van interventies of tools die VvE’s en dienstverleners kunnen ondersteunen in het activatieproces en realiseren van duurzaamheidsdoelen.*

- **Kansenworkshop:** Het ontdekken van kansen en co-creëren van nieuwe oplossingen en diensten.
- **Conceptontwikkeling:** Ontwikkelen van kansrijke ideeën en concepten.

# Onderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet, gericht op het verkrijgen van inzichten in de ervaringen, barrières en drijfveren van VvE-leden rondom activatie en verduurzaming. Het onderzoek richtte zich op kleine en middelgrote VvE's, waarbij de contextmapping methodiek is gehanteerd. Deze aanpak gaf een genuanceerd beeld van sociale dynamiek, uitdagingen en kansen en biedt waardevolle inzichten voor verdere ondersteuning.



# Onderzoeksopzet

## Doelgroep en scope

Dit onderzoek richt zich op kleine (tot 10 appartementsrechten) en middelgrote VvE's (tot 30 appartementsrechten) die recentelijk geactiveerd zijn of momenteel in het proces van activatie zitten. Kleinere VvE's zijn vaak minder gestructureerd en hebben te maken met beperkte of afwezige ondersteuning door een professionele beheerder. Wanneer bij kleine VvE's een beheerder wel aanwezig is, betreft dit vaak eenmanszaken met een administratieve focus en gebrek aan kennis rondom duurzaamheid. In sommige gevallen, vaak bij slapende VvE's, ontbreekt zelfs het bewustzijn onder VvE leden van het bestaan en de verantwoordelijkheden van de VvE. Dit maakt het voor deze VvE's extra uitdagend om actief te worden en duurzame plannen te ontwikkelen. Hierbij is er rekening gehouden met spreiding in het bouwjaar van de VvE's.

Om inzicht te krijgen in de dynamieken en uitdagingen binnen deze VvE's, interviewen we 24 VvE-leden. Binnen één VvE, spraken we ten minste twee betrokkenen, zodat verschillende perspectieven vastgelegd worden. Soms waren dit er meer, bijvoorbeeld wanneer een VvE bestaat uit particuliere verhuurders,

woningcorporaties en eigenaren-bewoners, die elk een unieke rol hebben. In echt kleine VvE's met slechts twee appartementsrechten is het voorgekomen dat slechts één persoon deelnam aan het onderzoek.

Een belangrijke meerwaarde van deze aanpak is dat binnen één VvE meerdere personen zijn geïnterviewd. Dit biedt niet alleen inzicht in de visie van mensen in de rol van kartrekker, maar ook in de perspectieven van minder actieve leden. Hierdoor wordt de sociale dynamiek binnen VvE's zichtbaar, inclusief hoe verschillende leden elkaar beïnvloeden en hoe draagvlak en besluitvorming in de praktijk tot stand komt. Deze bredere benadering geeft een genuanceerder beeld van de wisselwerking tussen actieve en minder actieve bewoners en hoe deze sociale dynamiek de activatie en verduurzaming beïnvloedt.

### ONDERZOEKSACTIVITEITEN

- **Expertinterviews** met VvE-adviseurs en andere professionals (n=5)
- **Contextmapping** met VvE-leden uit verschillende VvE's (n=24)

## Contextmapping

In dit project is de contextmapping methode (Sleeswijk Visser, 2005) gebruikt om diepgaande inzichten te verkrijgen in de motivaties, ervaringen en latente behoeften van VvE-leden. Deze methode, gebaseerd op generatieve (make & say) technieken, begeleidt deelnemers met creatieve, exploratieve opdrachten. Hierdoor worden zij stapsgewijs bewust van hun eigen drijfveren en barrières en kunnen zij als 'expert van hun eigen ervaringen' over hun situatie vertellen.

Contextmapping werkt aan de hand van reflectie op ervaringen in het nu en verleden. Het maakt gebruik van explorerende opdrachten in plaats van directe vragen. De methode onderzoekt niet alleen het hoofdonderwerp—het activeren van VvE's en het ontwikkelen van een duurzaam MJOP—maar ook de bredere context. Dit levert rijkere en meer contextuele inzichten op. De onderzoeksopzet start met sensitizing (bewustmaken van behoeften) opgevolgd door diepte-interviews om inzichten te verkrijgen in de ervaringen, barrières en drijfveren van VvE-leden rondom VvE-activatie en duurzaamheid.

### ONDERZOEKSOPZET

- **Sensitizing materiaal:** voorafgaand aan het interview ontvingen de deelnemers een boekje met opdrachten, bedoeld om hen te laten reflecteren op verschillende thema's. De opdrachten, zoals het invullen van een tijdlijn, zijn stapsgewijs opgebouwd om de deelnemers bewust te maken van hun ervaringen en behoeften. Dit helpt hen om hun eigen situatie helder te krijgen en zich goed voor te bereiden op het interview.
- **Interviews:** De interviews duurden gemiddeld een uur en vonden voornamelijk digitaal plaats, met enkele fysieke gesprekken op locatie. Tijdens het interview werd samen het ingevulde sensitizing materiaal besproken, waarbij deelnemers hun inzichten toelichtten en verder verdiepten. Dit interactieve proces leverde rijke informatie op en zorgde er ook voor dat deelnemers zich actief betrokken voelden bij het onderzoek.



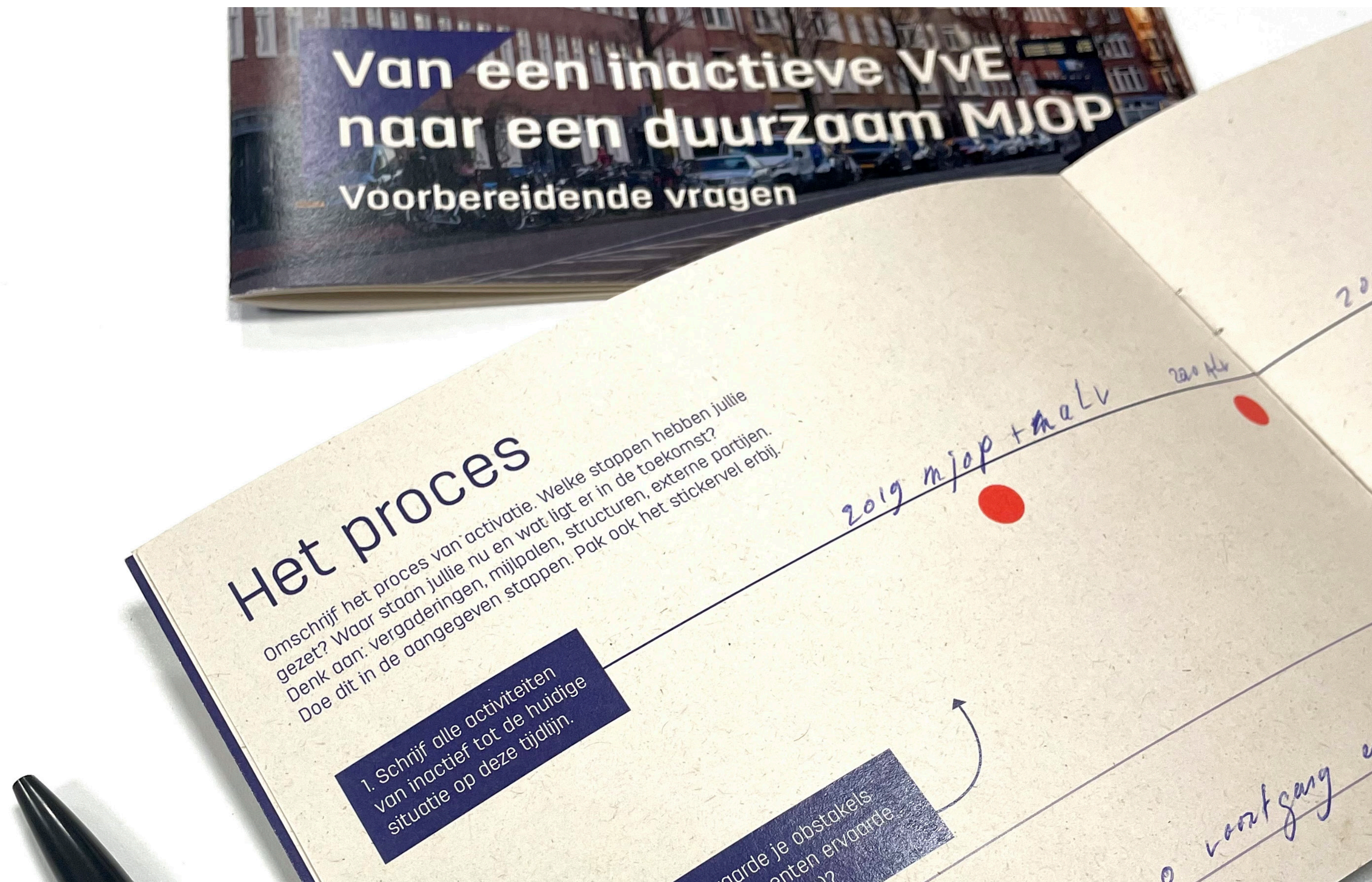
# Onderzoeksmateriaal

De opdrachten in het sensitizing materiaal, zorgvuldig opgebouwd in een logische volgorde, laat deelnemers reflecteren op de volgende thema's:

1. De huidige VvE-situatie en structuren
2. Het proces van activatie en de trigger hiertoe.
3. De betrokkenen en rollen binnen de VvE
4. De ervaren ruimte voor duurzaamheid

De opdrachten, zoals het invullen van een tijdlijn en het schetsen van rollen, zijn ontworpen om deelnemers geleidelijk in het thema te laten duiken. Dit proces helpt hen bewust expert te worden over hun eigen situatie en bereidt hen voor op het interview.

Het gebruik van deze visuele en associatieve hulpmiddelen (sensitizing materiaal) in combinatie met het interview verrijkt de gesprekken. Dit gaf een genuanceerd beeld van het activatieproces richting een duurzaam MJOP. De verzamelde inzichten zijn de basis voor het visualiseren van de klantreis en het ontdekken van kansen voor ondersteuning en interventies.





# Bevindingen

Dit hoofdstuk presenteert de hoofdinzichten uit het onderzoek. Het geeft antwoord op de vraag wat triggert VvE-activatie en laat zien dat het verloop van dit proces wordt beïnvloed door drie pijlers: sociale factoren, structurele randvoorwaarden en de rol van de beheerder. Samen bepalen deze elementen in hoeverre een VvE in beweging komt en de activatie doorzet na de initiële trigger.

# Hoofdinzichten

De activatie van een VvE begint vaak met een trigger, zoals urgente problemen (bijvoorbeeld een lekkend dak) of positieve veranderingen (zoals nieuwe bewoners met frisse ideeën). Ook externe factoren, zoals subsidies of regelgeving, kunnen een impuls geven. De aard van de trigger bepaalt vaak de focus van de activatie, zoals onderhoud, sociale cohesie of verduurzaming.

Voor een succesvolle activatie is zowel sociale betrokkenheid als een solide structurele basis essentieel. VvE's zonder formele structuren, zoals een KvK-registratie of een meerjarenonderhoudsplan, kunnen via sterke sociale interactie toch plannen realiseren. Omgekeerd kan een goed georganiseerde VvE stagneren zonder actieve betrokkenheid van de leden.

De rol van de beheerder is hierin cruciaal. Deze kan een sociale katalysator zijn die samenwerking stimuleert of zich richten op administratieve en juridische ondersteuning. Actieve beheerders kunnen duurzaamheidsplannen initiëren, terwijl meer reactieve beheerders slechts de basis onderhouden.

1

## Trigger tot activatie

- › Momentum
- › Noodzaak
- › Juridisch
- › Conflict
- › Interesse van nieuwe bewoner
- › Externe impuls

2

## Sociale en structurele activatie

- › Elkaar leren kennen
- › Sociale cohesie
- › Besluitvormingsprocedures
- › ALV en andere vergaderingen
- › Onderhoudsplan
- › Spaarplan
- › Bankrekening
- › KvK-registratie

3

## De rol van de beheerder

- › Administratieve ondersteuning
- › Organisatorische ondersteuning
- › Juridische ondersteuning
- › Sociale verbinder
- › Duurzaamheidsexpert



## Trigger tot activatie

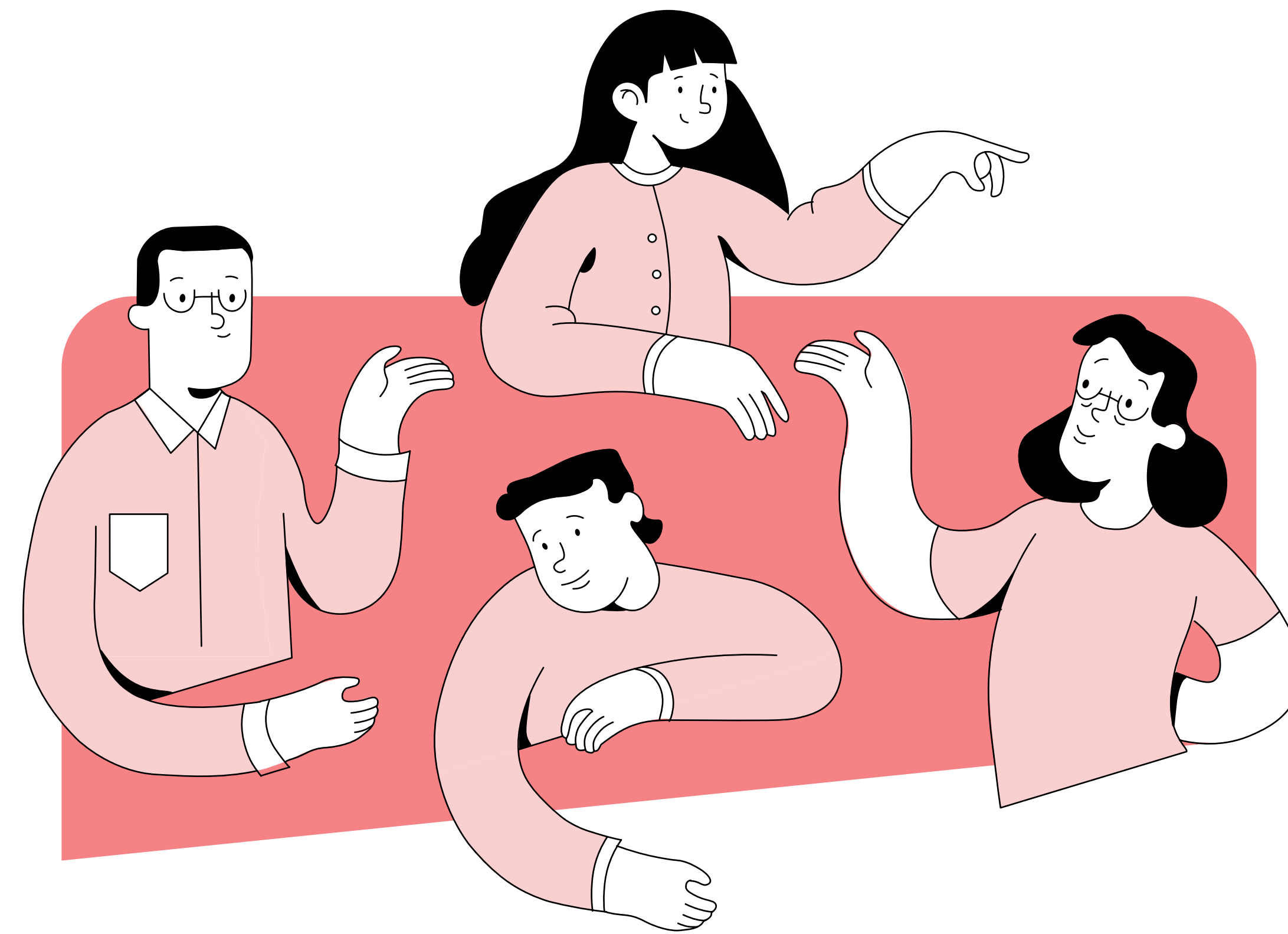
In ons onderzoek zijn we verschillende soorten triggers tegengekomen die leiden tot activatie. Soms ontstaat de noodzaak voor activatie uit noodzaak of urgentie, zoals een lekkend dak of gevaarlijke verouderde balkons. Wanneer de VvE voorheen inactief was en dergelijke zaken door mensen individueel zijn aangepakt, kan dit tot extra commotie leiden. Activatie kan ook voortkomen uit conflicten, bijvoorbeeld met een woningcorporatie, lastige burens of overheersende bestuursleden.

Aan de andere kant kan activatie ook voortvloeien uit positieve veranderingen, zoals nieuwe bewoners die bij een verbouwing hun huis willen verduurzamen of met specifieke kennis en expertise die een frisse dynamiek in de VvE brengen. Soms ontstaat er ruimte voor plannen wanneer dwarsliggende bewoners vertrekken of woningcorporaties panden verkopen, wat meer flexibiliteit geeft voor vergaderingen en besluitvorming. In andere gevallen wordt activatie extern aangewakkerd, bijvoorbeeld door een gemeentelijk beleid dat activatie verordonneert.

### TRIGGER TOT ACTIVATIE

De trigger voor activatie is casus afhankelijk en bepaalt het verdere vervolg van het traject.

De aard van deze initiële trigger beïnvloedt de loop van het daaropvolgende activatieproces sterk. Zo zorgt een lekkend dak voor aandacht voor onderhoud, terwijl bij een trigger als nieuwe burens juist meer sociale activiteiten ontstaan. Afhankelijk van de trigger wordt het activatieproces anders ervaren en komen verschillende focuspunten naar voren, zoals juridische, financiële of praktische prioriteiten. Deze initiële aanzet bepaalt daarmee de route en dynamiek van de VvE-activatie richting duurzame plannen.



### QUOTE

*“Je merkt dat de komst of vertrek van een bepaalde particuliere eigenaar kan betekenen dat de VvE weer iets actiever wordt of zelfs inactiever want het zijn echt de acties van de individuen die bepalen wat er gebeurt.”*

### QUOTE

*“Wij hebben een vraagstuk over het dak liggen. Dat moet echt nu vervangen worden. Dus vandaar dat wij zelf ook een beetje haast hebben met die verduurzaming en dat in gang zijn gaan zetten.”*

# Sociale en structurele activatie

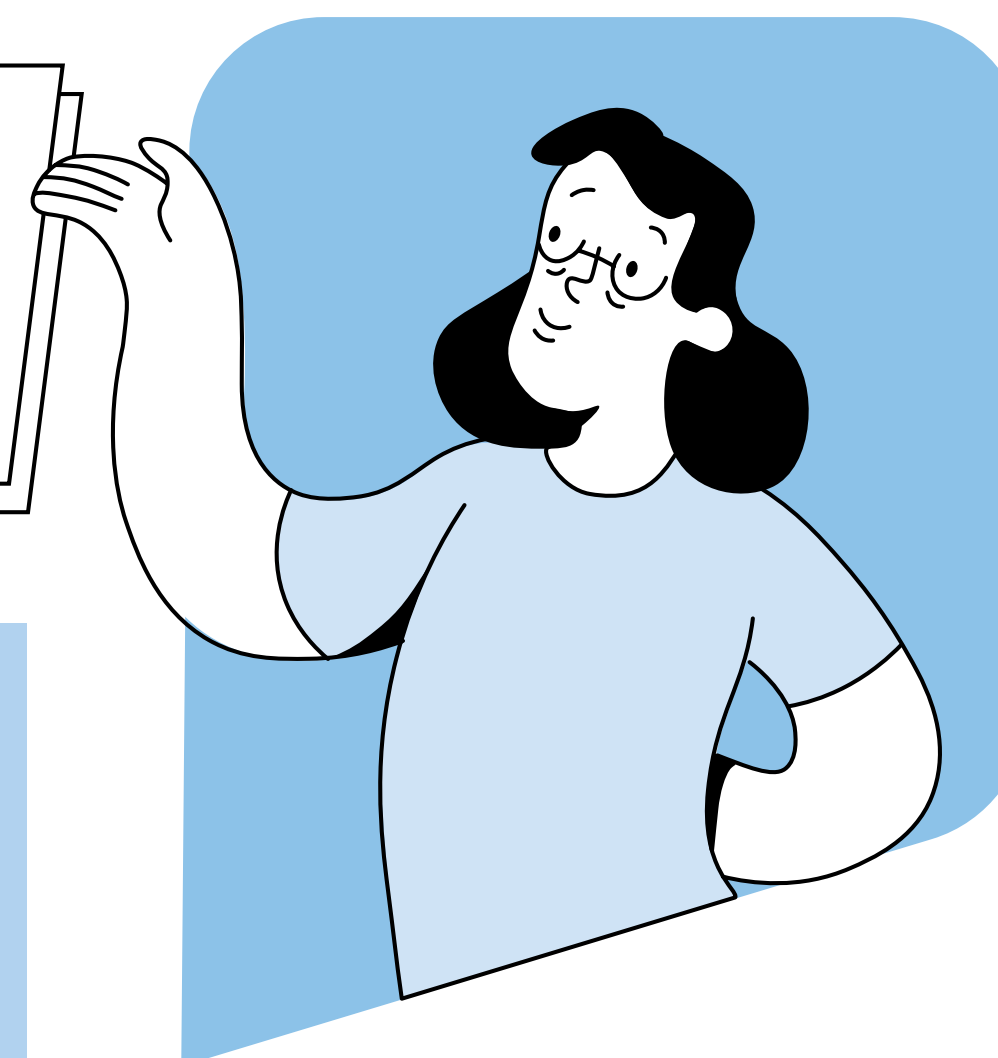
De activatie van een VvE hangt af van twee essentiële pijlers: een structurele basis en een sociaal momentum. Zonder beide elementen wordt het initiëren en realiseren van (duurzame) plannen ingewikkeld.

Bij kleinere VvE's ontbreekt vaak een structurele basis, zo is er vaak geen spaarpotje, beheerder, KVK-nummer of een vaste Algemene Ledenvergadering (ALV). Tegelijkertijd kunnen deze kleine VvE's een sterke sociale structuur hebben waarin leden gezamenlijk taken oppakken. Aan de andere kant zijn er ook VvE's met alle benodigde structuren, zoals een externe beheerder, een bankrekening, statuten en georganiseerde ALV's, maar ontbreekt het aan actieve betrokkenheid van de leden. In dergelijke situaties blijven duurzame plannen vaak liggen. Voor een succesvolle activatie en het maken van duurzame plannen is het combineren van beide factoren noodzakelijk: structurele fundamenten én een sociaal draagvlak.



## QUOTE

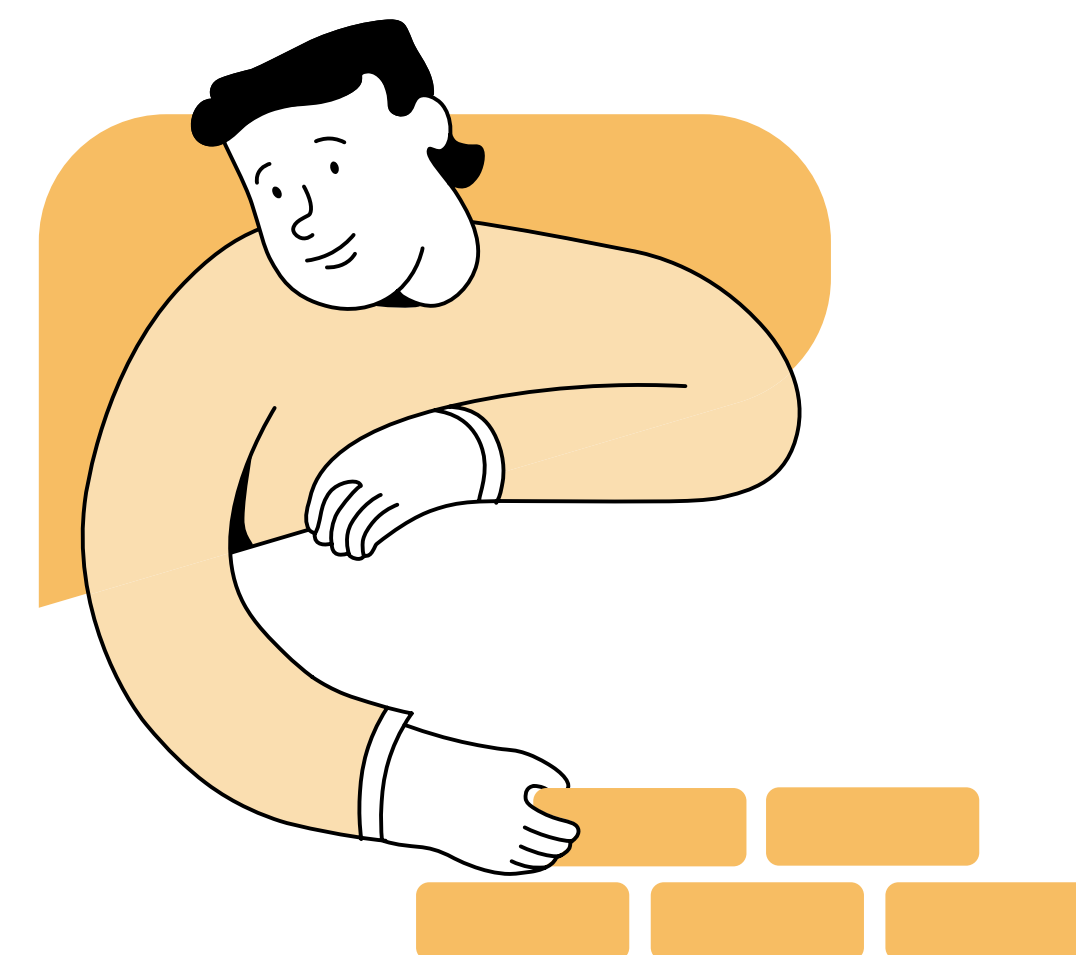
*"Bij het kopen van het huis was het wel vervelend dat de VvE geen collectieve opstalverzekering had want daardoor moesten we allemaal extra dingen regelen bij de notaris."*



## BEGRIIP

**De sociale laag** omvat de onderlinge betrokkenheid, samenwerking en besluitvorming binnen de VvE. Dit betreft zowel formele als informele communicatie tussen leden, de mate van participatie, het functioneren van het bestuur en het sociale draagvlak voor plannen. Actieve bewoners, transparante communicatie en sociaal momentum zijn cruciaal voor een goed

functionerende VvE. Zonder sociale cohesie en betrokkenheid kunnen besluitvorming en uitvoering van plannen stagneren, zelfs als de formele structuren goed zijn ingericht.



## BEGRIIP

**De structurele laag** omvat de juridische en financiële basis van de VvE. Dit bevat formele afspraken en documenten die het bestuur en de besluitvorming structureren, zoals de KvK-inschrijving, statuten, splitsingsakte, verzekeringen, financiën, besluitvormingsprocedures en onderhoudsplannen zoals een (D)MJOP. Een solide structurele laag zorgt ervoor dat plannen juridisch en financieel uitvoerbaar zijn. Zonder deze basis ontbreekt het fundament om als VvE effectief te opereren en duurzame maatregelen te realiseren.



# Rol van de beheerder



De beheerder speelt een cruciale rol in de activatie van VvE's en bevindt zich op het grensvlak van sociale en structurele ondersteuning. Bij de ene VvE draagt de beheerder bij aan constructieve sociale processen, terwijl hij bij een andere VvE vooral verantwoordelijk is voor structurele ondersteuning, zoals het organiseren van ALV's en stemprocedures.

Voor kleine VvE's is het vaak lastiger om een geschikte beheerder te vinden. Hoe kleiner de VvE, hoe beperkter en goedkoper de beheerder meestal is, wat vaak ten koste gaat van expertise. Mensen geven aan dat grote beheerders hun kleinere VvE's niet aan willen nemen vanwege de lage opbrengsten en de goedkopere of kleinschalige beheerders bieden vaak alleen administratieve ondersteuning. Hierdoor ontbreekt de kennis en begeleiding die nodig is om duurzame plannen te ontwikkelen en effectief te activeren. Daarnaast kosten extra ALV's of specifieke ondersteuning vaak meer geld, wat in kleinere VvE's niet altijd beschikbaar is.

Afhankelijk van de beheerder kan de rol variëren: sommige ondersteunen bij het oplossen van conflicten en het coördineren van vergaderingen, terwijl anderen zich richten op het waarborgen van basisstructuren en het behouden van momentum. In beide gevallen is de bijdrage van de beheerder een belangrijke schakel in zowel de sociale als structurele activatie van de VvE.

## ROL VAN DE BEHEERDER

Een betrokken beheerder met kennis in huis is bepalend voor de voortgang.

### QUOTE

*"In de 6 jaar dat ik hier nu woon hebben we 4-5 accountmanagers gehad. Dit was echt een vertrager. Als ik dan weer aan het mailen was kreeg ik ineens een out of office, en dacht ik echt wie moet ik nu dan bereiken? Vanuit de beheerder werd niet goed bericht over de wisselingen in account contact."*

### QUOTE

*"De beheerder is nu degene die ons had getipt dat onze wijk was geselecteerd voor subsidies."*

### QUOTE

*"The manager should just be very open, honest, and communicative. I think that's what we all want, that the manger listens to our problems and gives us a response. It doesn't have to be always positive, it doesn't have to be we are going to do it right now but just give us a reason why it can't be done. Because right now we're just chasing them and we're waiting for replies."*

### QUOTE

*"Ik denk dat transparantie ook belangrijk is, er zijn best wel vaak periodes waarin het lang stil is en er geen vergaderingen zijn en dan wil je toch weten wat er tussentijds gebeurt."*

### QUOTE

*"Tot 5 jaar geleden was het echt heel schraal, er werd echt het minimale aan onderhoud gedaan door de beheerder, nu wordt onderhoud serieus opgepakt. De burens zijn daardoor ook afgeketst."*

### QUOTE

*"Nou ja, wat maakt de activatie moeilijk? Weinig output of weinig input vanuit de VvE beheerder, waardoor dus die info van buitenaf gehaald moest worden."*

### QUOTE

*"We are considering changing because I've had this really good experience with my previous VvE. This is not how it has to be."*





### Momentum van belang bij activatie

De activatie van een VvE komt niet vanzelf tot stand, maar vereist een combinatie van sociale cohesie, een structurele basis en een activerende trigger. Deze trigger kan variëren van urgente problemen, zoals achterstallig onderhoud, tot positieve ontwikkelingen, zoals nieuwe bewoners met frisse ideeën. Externe factoren, zoals subsidies of regelgeving, kunnen het proces verder beïnvloeden.

Echter, een initiële trigger alleen is niet voldoende. Zonder een sociale basis van betrokken leden en een goed georganiseerde structuur blijft activatie vaak beperkt tot losse initiatieven. De beheerder speelt hierin een cruciale rol: een actieve beheerder kan samenwerking stimuleren en processen versnellen, terwijl een reactieve of afwezige beheerder juist vertraging of stilstand veroorzaakt.

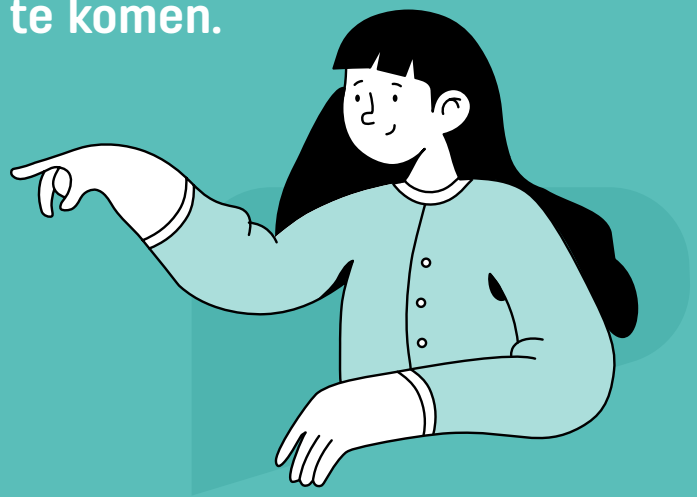
Daarnaast kunnen bepaalde thema's, zoals financiële kwesties of ALV-stemmingen, het momentum zowel versnellen als afremmen (hierover meer in het volgende hoofdstuk). Wanneer energie en betrokkenheid afnemen, bestaat het risico dat activatie stilvalt en duurzame plannen niet worden gerealiseerd. Het behouden en versterken van momentum is daarom essentieel voor een succesvolle en blijvende VvE-activatie.

# Klantreis

Het vorige hoofdstuk heeft duidelijk gemaakt dat de dynamiek van VvE-activatie wordt bepaald door een samenspel van sociale en structurele factoren, met de beheerder als verbindende schakel. Om dit samenspel inzichtelijk te maken, hebben we een klantreis ontwikkeld waarin deze elementen samenkomen. Dit hoofdstuk introduceert drie klantreizen die de uitdagingen en kansen binnen VvE-activatie verduidelijken.

# Van inactieve VvE naar een duurzaam MJOP

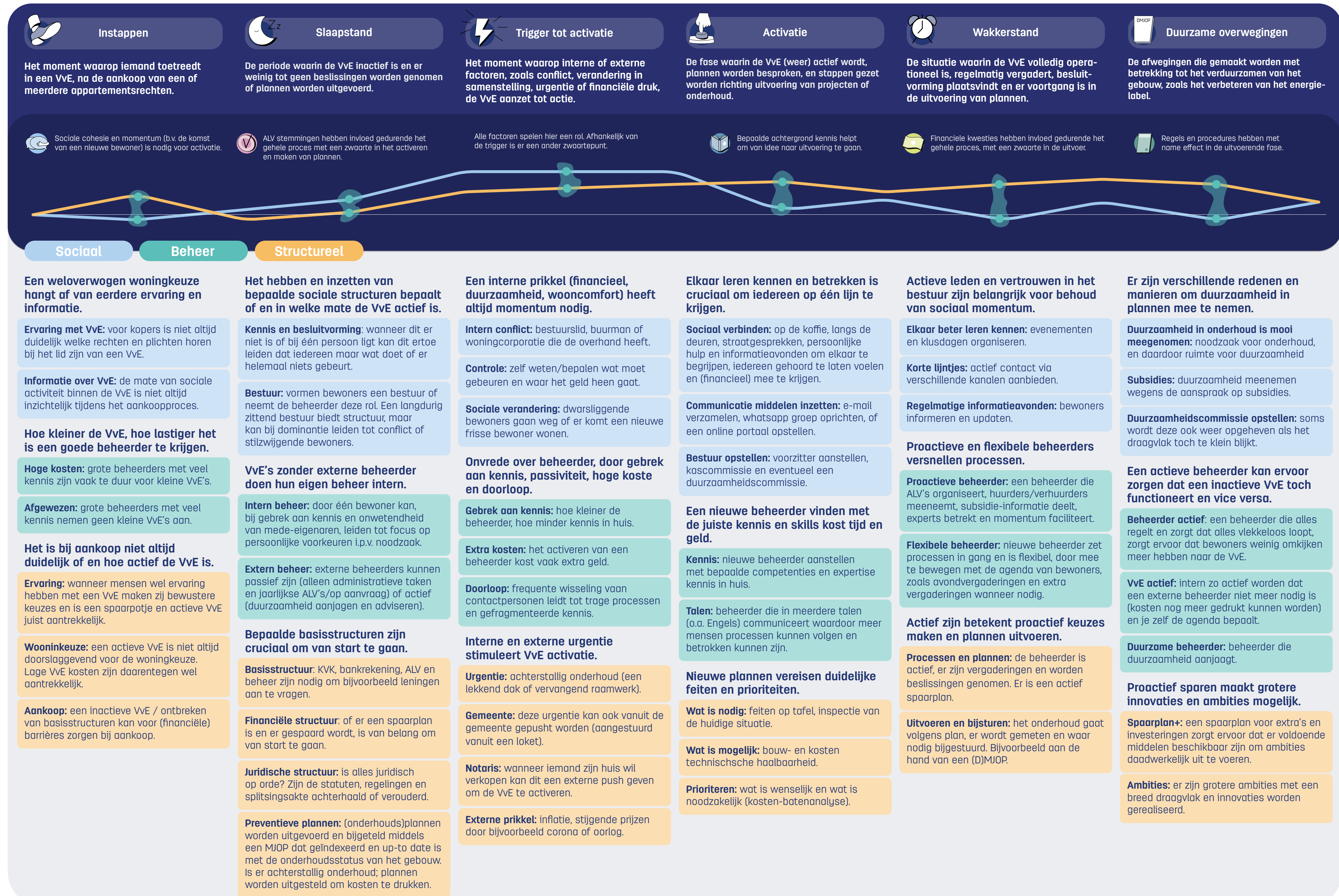
**Stappen om tot actieve sociale betrokkenheid en structureel toekomstbestendig onderhoud te komen.**



De activiteit van een VvE wordt bepaald door zowel de sociale betrokkenheid van haar leden als actieve structuren. Er kunnen allerlei formele structuren aanwezig zijn, zoals een jaarlijkse ALV, een beheerder en een Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP), maar zonder sociale activatie blijven deze plannen vaak op de plank liggen. Wanneer de onderlinge communicatie en betrokkenheid tussen bewoners laag zijn, kan de VvE in slaapstand blijven, ongeacht de formele structuren die er zijn. Aan de andere kant kunnen VvE's, ondanks het ontbreken van formele structuren zoals een KVK-registratie, externe beheerder of bankrekening, via sociale interactie en samenwerking binnen de gemeenschap wel degelijk actie ondernemen en plannen uitvoeren.

De rol van de beheerder is hierbij een cruciale factor: deze kan variëren van een passieve, op aanvraag werkende en puur administratieve beheerder tot een actieve beheerder die duurzaamheidsplannen proactief aanjaagt.

Om deze reden heeft deze visualisatie een onderscheid in sociale en structurele activatie binnen de VvE. Het hebben van een beheerder bevindt zich vaak op het snijvlak van deze twee, aangezien een beheerder zowel de administratieve en juridische structuur kan ondersteunen als het sociale proces kan stimuleren.





# Thema's

De hoofdklantreis (zie vorige pagina) laat zien hoe sociale en structurele activatie elkaar versterken of tegenwerken, met de beheerder als cruciale schakel. Daarnaast bieden twee verdiepende klantreizen extra inzicht: de sociale klantreis (zie p.23) richt zich op de onderlinge dynamiek binnen de VvE en de rol van betrokkenheid en samenwerking. De structurele klantreis (zie p.24) belicht de juridische, financiële en organisatorische processen die activatie mogelijk maken of juist belemmeren.

Het is belangrijk om op te merken dat de klantreis lineair is gevisualiseerd, maar dat het proces van VvE-activatie in de praktijk geen rechtlijnig proces is. De klantreis dient vooral als middel om de verschillende fasen van activatie en de bijbehorende thema's te verduidelijken, en niet als een exacte weergave van het activatieproces zoals dat daadwerkelijk verloopt. Het proces is in werkelijkheid dynamisch, met terugkerende stappen en iteratieve bewegingen tussen de verschillende fasen.

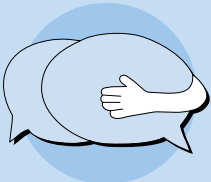
Binnen deze klantreizen komen vijf centrale thema's naar voren (zie hiernaast) die VvE-eigenaren ervaren in het activatieproces. Subthema's zoals kennis en informatie, financiële afwegingen en besluitvormingsprocessen zijn visueel gemarkeerd in de klantreizen en worden in dit rapport verder toegelicht. Deze thema's kunnen zowel op de sociale als de structurele activatie invloed uitoefenen. Ze kunnen het proces versnellen (meewerken) of vertragen (tegenwerken).

Deze inzichten bieden concrete handvatten voor het ondersteunen van VvE's, zowel voor beheerders en dienstverleners als voor beleidsmakers en andere betrokken partijen.

THEMA

## Sociale cohesie

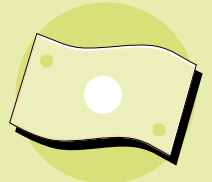
Sociale cohesie en het juiste momentum (bijvoorbeeld de komst van een nieuwe bewoner) is nodig voor sociale activatie.



THEMA

## Financieel

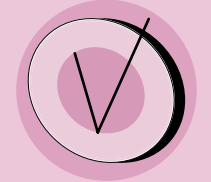
Financiële kwesties hebben invloed gedurende het gehele proces, met een zwaarte in de uitvoer. Maar bij elke nieuwe keuze kan dit tegenwerken.



THEMA

## ALV stemprocedures

ALV stemmingen hebben invloed gedurende het gehele proces, met een zwaarte in het activeren en plannen maken.



THEMA

## Regels en procedures

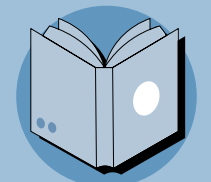
Regels en procedures kunnen tegenwerken in de opstartende fase, maar hebben met name effect in de uitvoerende fase.



THEMA

## Kennis en informatie

Bepaalde achtergrondkennis helpt om van idee naar uitvoering te gaan. Met name bij het zetten van de eerste stappen helpt het hebben van kennis.



# Sociale cohesie

Een gebrek aan sociale cohesie vormt een grote uitdaging binnen VvE's. Bewoners blijven vaak passief door persoonlijke situaties zoals het gezinsleven of werkdrukke, maar ook uit angst om zich uit te spreken tegen dominante bestuursleden, of simpelweg omdat zij niet willen veranderen. Daarnaast maakt het ontbreken van contactgegevens en duidelijke communicatiekanalen het lastig om bewoners effectief te betrekken. Het ontbreken van een kartrekker, een rol die veel tijd en verantwoordelijkheid vraagt, versterkt deze passiviteit. Zonder een sterke sociale structuur blijft de communicatie en samenwerking tussen bewoners minimaal, wat activatie bemoeilijkt.

QUOTE

*"Soms helpt een frisse wind wel. Als je al drie keer iets hebt geprobeerd, dan ga je het niet meer zo snel doen. Maar als er weer iemand nieuw komt, ontstaat er zo weer beweging"*

Tegelijkertijd kan sociale cohesie een krachtige versneller zijn. Goede samenwerking, steun van medebewoners en het gevoel dat "je het niet alleen hoeft te doen," vergroten de betrokkenheid en het draagvlak. Sociaal momentum ontstaat vaak spontaan, bijvoorbeeld door de komst van nieuwe bewoners, en kan niet worden afgedwongen. Transparante communicatie en een collectief plan dat breed overtuigt, zorgen voor een effectievere samenwerking. Het actief betrekken van álle bewoners, inclusief nieuwe bewoners en huurders, en hen het gevoel geven dat hun stem telt, is essentieel om cohesie en betrokkenheid te versterken. Zo wordt sociale cohesie niet alleen een basis, maar ook een katalysator voor succesvolle VvE-activatie.

In de klantreis is sociale cohesie onderdeel van de sociale structuur. Het is belangrijk in iedere stap van het activatieproces; van het creëren van een beweging tot het meenemen van bewoners in het proces en het creëren van draagvlak. Uit de gesprekken blijkt dat een goede sociale cohesie aan de basis staat van soepel lopende VvE's.

QUOTE

*"Eerst deed ik alles alleen, maar gelukkig is er nu ook iemand anders die meer dan gemiddeld betrokken is. Hij doet de kascommissie. Het is fijn om nu een buddy te hebben die er ook achteraan zit."*

QUOTE

*"Wij zijn twee jaar geleden begonnen met het opzetten van de VvE, en we hebben daarvoor gewoon meetings gehad met de burens. Dat was dan een VvE-meeting, maar ook gewoon gezellig om elkaar een beetje te leren kennen."*

THEMA

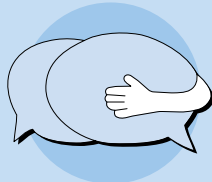
## Sociale cohesie binnen een VvE draagt bij aan overleg en besluitvorming

"We gingen langs de deuren om burens te werven voor de ALV, met als gevolg dat we een hogere opkomst hadden dan anders. Die hogere opkomst hebben we voor elkaar gekregen door een mix van dingen: nieuwe mensen die enthousiaster zijn, maar ook omdat we een betere connectie hebben met de buurt, en er lag iets 'scherps' op tafel [het wijzigen van de splitsingsakte]."

THEMA

## Sociale cohesie

Sociale cohesie en het juiste momentum (bijvoorbeeld de komst van een nieuwe bewoner) is nodig voor sociale activatie.





# ALV stemprocedures

ALV's en stemprocedures spelen een cruciale rol in het proces van VvE-activatie en het behoud van momentum. Een lage opkomst bij ALV's (vaak gezien als saai en langdradig) remt de besluitvorming. Dit wordt versterkt wanneer unanimiteit vereist is. Conflicterende belangen tussen bewoners of verhuurders met een groot stemrecht kunnen besluitvorming en plannen blokkeren. Wanneer stemprocedures door afwezigheid moeten worden uitgesteld en men moet wachten op de volgende ALV of een extra bijeenkomst, vertraagt dit het proces verder. Ook een ongelijke machtsverdeling binnen VvE's, bijvoorbeeld door ongelijke machtspositie van ondersplitsingen in de hoofdstak, kan leiden tot misbruik en stagnatie.

QUOTE

*"Ik heb gemerkt dat het belangrijk is wat er gecommuniceerd wordt in de agenda, want in de ALV moet er gestemd worden en dan is het belangrijk dat dat duidelijk is, want anders krijg je in zo'n vergadering weinig voor elkaar."*

QUOTE

*"Ik vraag me ook echt af of het format van één keer per jaar een vergadering van drie uur werkt. Naar mijn mening zou een ALV gewoon binnen een uur klaar moeten zijn. Ik denk dat twee keer per jaar een uur beter kan werken. En er moeten duidelijke punten zijn waar beslissingen over genomen kunnen worden."*

Goed georganiseerde en toegankelijke ALV's verlagen de drempel om deel te nemen. Bijeenkomsten die kort, efficiënt en flexibel zijn (bijvoorbeeld online, in de avond of met machtigingen) bevorderen de besluitvorming en houden het draagvlak onder bewoners vast. Eenvoudige stemprocedures met een gemakkelijke meerderheid, zoals bij kleinere VvE's, vergroten de slagkracht. Ook woningcorporaties of verhuurders die actief meedenken en plannen ondersteunen, dragen bij aan een vlottere voortgang. Daarnaast kan een veranderde stemverdeling, bijvoorbeeld door de verkoop van panden door

corporaties, nieuw momentum creëren en de besluitvorming vergemakkelijken. Zo vormen ALV's en stemprocedures een sleutel tot het succes of falen van activatie binnen VvE's. Het behoud van momentum via ALV's, waarin daadwerkelijk keuzes worden gemaakt, is in iedere fase van het activatieproces essentieel. Stemprocedures vormen het grootste struikelblok bij het activeren van een VvE en maken van de eerste plannen. Het speelt ook een belangrijke rol in het actief houden van de VvE. Wanneer ALV's stroef verlopen, vormt dit een risico op de-activatie.

QUOTE

*"Er zijn niet voldoende mensen aanwezig en dan kunnen er geen keuzes gemaakt worden. Daarom wordt er een tweede meeting ingepland waarin dat niet meer nodig is. De beheerder plant daarom één keer per jaar de vergadering in en verstuurd dan meteen twee uitnodigingen."*

INZICHT

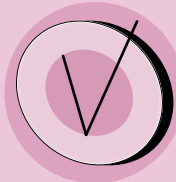
Een bondige ALV met duidelijke agenda en relevante onderwerpen vergroot deelname van leden.

"Het hangt een beetje af van wat er op de agenda staat. Bij weinig interessante agendapunten, dan is meestal de opkomst wat minder. Op het moment dat er grotere besluiten zijn [dakisolatie], zie je dat er meer interesse is."

THEMA

## ALV stemprocedures

ALV stemmingen hebben invloed gedurende het gehele proces, met een zwaarte in het activeren en plannen maken.



# Kennis en informatie

Een gebrek aan kennis en informatie vormt een belangrijke drempel voor VvE-activatie. Veel VvE-leden hebben onvoldoende inzicht in hun verantwoordelijkheden, weten niet waar te beginnen of zijn niet op de hoogte van subsidies en leningen die medebewoners kunnen overtuigen. Dit leidt vooraf tot inactiviteit omdat het een blokkade vormt om in activatiestand te komen en veroorzaakt gedurende het proces vertraging. Bewoners kunnen daarnaast bewust of onbewust tegenwerken door complexiteit, taalbarrières of persoonlijke omstandigheden. Tegenstrijdige informatie van externe partijen of experts zaait verwarring en bemoeilijkt besluitvorming. Het ontbreken van een kartrekker met competenties zoals bestuursvaardigheden, financiële kennis en sociale verbindingskracht vertraagt het proces verder.

Toegang tot de juiste kennis en middelen versnelt het proces. Feitelijke informatie, inspectierapporten en betrouwbaar, onafhankelijk advies van experts verminderen betwisting en vergroten het draagvlak voor beslissingen. Het delen van ervaringen en informatie tussen VvE-leden van verschillende panden wordt vaak als waardevol beschouwd;

succesverhalen kunnen inspireren en nieuwe ideeën stimuleren. Maar als deze gedeelde informatie negatief is, bijvoorbeeld over mislukkingen of hoge kosten, kan dit ook voor terughoudendheid zorgen en veranderingen tegengaan. Handige eigenaren met specifieke vaardigheden zorgen ervoor dat plannen worden opgepakt, terwijl een netwerk van uitvoerende partijen, advocaten en gemeentelijke contactpersonen processen soepel laat verlopen.

De juiste kennis kan het verschil maken tussen stilstand en succesvolle activatie. Ervaren eigenaren fungeren binnen een VvE vaak als kartrekkers, omdat hun kennis helpt om obstakels sneller te overbruggen en houvast biedt aan medebewoners, waardoor het activatieproces soepeler verloopt.

QUOTE

*"We hebben van de voorzitter van de VvE naast ons, met die vier appartementen, toegang gekregen tot hun begroting en verdeelsleutel. Dit hielp bij het opstellen van onze plannen."*

QUOTE

*"Er zijn mensen in onze VvE met meer kennis over onderhoud dan ik. Dat is wel handig als je even wilt overleggen."*

Hoewel kennis en informatie in elke fase van de klantreis een rol spelen, blijkt uit gesprekken met VvE-eigenaren dat eerdere ervaringen met een VvE – en de daarmee opgedane kennis over procedures – van grote waarde zijn bij het aanjagen en ondersteunen van VvE-activiteit. Eigenaren die eerder betrokken waren bij een VvE hebben ervaring met de procedures en weten wat er nodig is om van idee naar concrete plannen en uitvoering te gaan.

Ervaren VvE eigenaren kijken bij een volgende aankoop kritischer naar de financiële en sociale status van een VvE. Of een VvE ook echt actief is, is voor kopers niet altijd goed te beoordelen. Soms jagen verkopers schijnactivatie aan om de woning aantrekkelijker voor de verkoop te maken.

THEMA

Eerdere ervaring met en kennis over VvE's helpt in het proces.

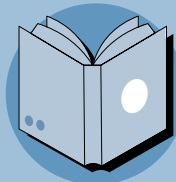
*"Toen ik hier kwam wonen had de notaris aangegeven dat het een financieel gezonde VvE is. Maar over de dynamiek van de hoofdstak en ondersplitsing wist ik toen nog niets, hier let ik een volgende keer ook op."*

*"Die kennis was er denk ik wel. Dat heeft mijn vader ook wel een beetje kunnen achterhalen. Van welk traject is daar nou eigenlijk voor nodig? Maar het blijft wel redelijk complex voor een VvE. Van, oke, wat is er? Wat moet je nou doen?"*

THEMA

## Kennis en informatie

Bepaalde achtergrond kennis helpt om van idee naar uitvoering te gaan. Met name bij het zetten van de eerste stappen helpt het hebben van kennis.





# Financieel

Activeren kost altijd geld, waarbij stijgende kosten het proces kunnen vertragen. Het opzetten van basisstructuren zoals een spaarpotje of het inhuren van experts brengt kosten met zich mee, wat weerstand oproept bij bewoners met beperkte middelen of recente individuele uitgaven. Stijgende eigen bijdragen en grote investeringen, zoals verduurzaming, vereisen vaak leningen of extra hypotheek, wat de bereidheid verder verlaagt, zeker als duurzaamheid wordt gezien als een kostenpost in plaats van een investering met financiële voordelen zoals energiebesparing en waardevermeerdering. Financiële druk, zoals stijgende jaarlijkse VvE-bijdragen, versterkt deze weerstand, terwijl krapte in de markt en hogere bouwkosten uitgestelde plannen alleen maar duurder maken.

QUOTE

*“De draagkrachtige mensen die hebben toen besloten dat de bijdrage omhoog ging. Dat was best pijnlijk want dan moet iedereen 50 euro per maand extra gaan betalen en dat kan gewoon niet iedereen. Ik wist bijvoorbeeld dat mijn*

*bovenbuurman met schulden zat en we beslisten hiermee ook voor hem, tegelijk was het nodig omdat de kosten in de toekomst anders nog hoger werden.”*

QUOTE

*“De maandelijkse bijdrage is heel laag en is eigenlijk onvoldoende. De kosten zijn onhoudbaar, want we betalen alles van de maandelijkse bijdragen, maar we sparen niks, sterker nog, de reserve wordt aangesproken en niet aangevuld. Dus voor onderhoud in de toekomst gaat dit echt problemen geven.”*

Aan de andere kant kan een solide financiële basis het proces juist versnellen. De aanwezigheid van spaargeld vergroot de bereidheid om plannen snel uit te voeren. Tegelijkertijd kunnen kostenbesparende maatregelen ruimte creëren voor duurzame investeringen. Plannen die energiebesparing

opleveren of de woningwaarde verhogen, maken verduurzaming financieel aantrekkelijker en vergroten het draagvlak onder bewoners. Effectieve activatie vraagt daarom niet alleen om een solide financiële basis maar ook om het overtuigen van bewoners van de lange-termijnvoordelen.

Als we kijken naar de klantreis, zien we dat financiële afwegingen vaker naar voren komen in de latere fasen van het activatieproces, de momenten waarop er besloten moet worden óf en welke investering er gedaan gaat worden.

QUOTE

*“Als je een voorstel doet dan zeggen mensen: ja maar verduurzamen is duur, er komt 50 euro in de maand bij en dat kan ik helemaal niet betalen. Ik zei toen, maar wacht even zo zit het niet. Wat nou als jij 50 euro in de maand meer gaat betalen, maar jouw energiekosten gaan met 70 euro naar beneden, dan betaal je misschien meer in je maandbijdrage maar verdien je er uiteindelijk 20 euro mee.”*

INZICHT

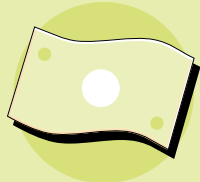
De aanwezigheid van spaargeld vergroot de bereidheid om plannen (snel) uit te voeren en investeringen te doen.

*“Zolang het uit het potje kan, doet het niemand echt pijn. Dat maakt beslissen makkelijker.”*

THEMA

## Financieel

Financiële kwesties hebben invloed gedurende het gehele proces, met een zwaarte in de uitvoer. Maar bij elke nieuwe keuze kan dit tegenwerken.



# Regels en processen

Langzame bureaucratische en juridische procedures, zoals het machtigen van bestuursleden of het verkrijgen van subsidies en leningen, kunnen de voortgang van VvE-activatie belemmeren. Ook wettelijke inspecties en keuringen brengen extra tijd, kosten en externe afhankelijkheden met zich mee, terwijl banken vaak terughoudend zijn in het verstrekken van leningen aan VvE's. Daarnaast zorgt onzekerheid over toekomstige regelgeving, zoals wijzigingen in saldering of terugleverkosten, voor terughoudendheid bij duurzame investeringen.

Complexe of verouderde splitsingsakten en verdeelsleutels vormen een belangrijke hindernis. Als deze niet up-to-date zijn, kan dit leiden tot onduidelijkheid en conflicten tussen eigenaren. Het wijzigen van een splitsingsakte is juridisch complex, tijdrovend en kostbaar, omdat dit vaak unanimiteit binnen de VvE, notariële vastlegging en goedkeuring van externe partijen vereist. Hierdoor blijven VvE's vasthouden aan verouderde afspraken, zelfs als deze verduurzaming of onderhoud bemoeilijken.

QUOTE

"De splitsingsakte is sinds 1972 niet meer geüpdatet, maar er zijn wel veranderingen geweest waardoor de bouwtekening niet meer relevant is voor hoe de verdeling op dit moment is. Daarom willen we de splitsingsakte wijzigen. Dit blijkt veel gedoe te zijn. Ik ben daar echt veel tijd mee kwijt. [...] Veel notarissen bieden het wijzigen van de splitsingsakte niet aan."

Duidelijke regels en verplichtingen kunnen het proces echter ook versnellen. Wettelijke verplichtingen dwingen mede-eigenaren in de VvE tot actie en vereenvoudigen van de besluitvorming, terwijl subsidies en leningen plannen concreet uitvoerbaar maken. Sancties, zoals waardevermindering of hogere rentelasten bij uitblijvende verduurzaming, stimuleren actie, maar kunnen bewoners met een laag inkomen ook onder financiële druk zetten. Dit kan leiden tot weerstand of uitstel, waardoor een evenwicht tussen stimulering en haalbaarheid nodig is.

In de klantreis speelt dit thema vooral in de eerste fasen, zoals bij het bepalen of een kwestie een VvE-aangelegenheid is. Bij activatieprocessen waarbij de trigger juridisch van aard is, bijvoorbeeld bij de wens om twee woningen samen te voegen, komt het belang van regels en processen extra sterk naar voren.

INZICHT

Een verouderde splitsingsakte of complexe verdeelsleutel kan voor onenigheid zorgen. Wijzigingen van splitsingsakte is juridisch moeilijk.

"Wat in dit verhaal een indirecte rol speelt, zijn de notaris en de hypotheekverstrekker. Voor juridische thema's zoals het samenvoegen van woningen of het splitsen van een VvE is een notaris nodig. Tegelijk eisen die partijen dat de hele VvE 100% akkoord gaat. Je zit dan in een vicieuze cirkel waar je niet uitkomt."

THEMA

Regels en procedures

Regels en procedures kunnen tegenwerken in de opstartende fase, maar hebben met name effect in de uitvoerende fase.



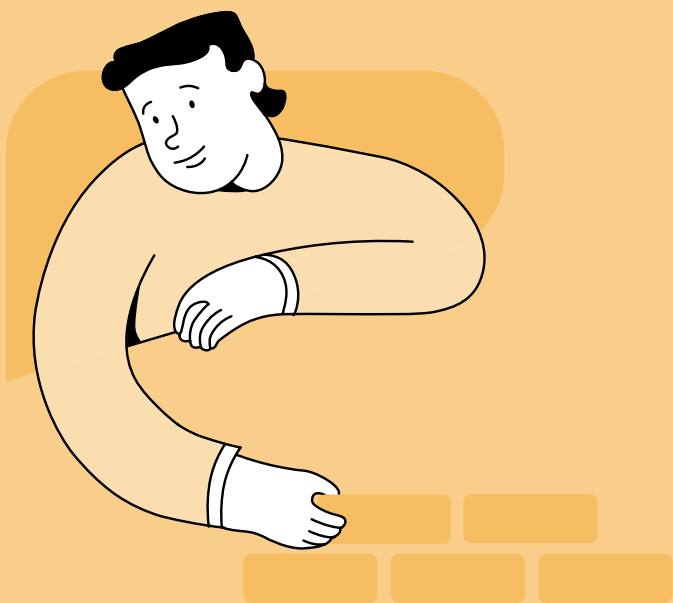






# Structurele activatie

## Vertragers en versnellers in structurele activatie



Een goed functionerende VvE heeft enkele essentiële basisstructuren nodig voor activatie en besluitvorming, zoals een KvK-inschrijving, een spaarplan, een (D)MJOP, en up-to-date statuten en splitsingsakte. Deze zijn niet alleen belangrijk voor het dagelijks functioneren, maar ook voor het aanvragen van leningen of strategische besluiten.

Zowel interne als externe urgentie speelt een rol in het aanzetten tot actie. Interne factoren, zoals achterstallig onderhoud of woningverkoop, kunnen de VvE motiveren snel keuzes te maken, eveneens externe prikkels zoals gemeentelijke druk of stijgende kosten.

Bij het ontwikkelen van nieuwe plannen is het belangrijk om feiten en prioriteiten op een rij te zetten, bijvoorbeeld door een inspectie van de huidige situatie en een kosten-batenanalyse die de technische en financiële haalbaarheid in kaart brengt. Op basis van deze gegevens kunnen weloverwogen keuzes worden gemaakt en mede-leden worden overtuigd.

Een actieve VvE maakt keuzes, organiseert vergaderingen, voert onderhoud uit volgens plan en stuurt waar nodig bij bijvoorbeeld op basis van het (D)MJOP. Proactief sparen maakt grotere ambities en innovaties mogelijk, zodat er voldoende middelen zijn voor duurzame en ingrijpende verbeteringen, waardoor de VvE toekomstbestendig wordt.





# Ondersteuning

Om een VvE succesvol te activeren en duurzame keuzes te maken, maken bewoners gebruik van verschillende ondersteuning en bronnen van ondersteuning. Deze ondersteuning is van essentieel belang om kennis te vergroten, draagvlak te creëren en praktische barrières te overwinnen. Hieronder worden vijf categorieën van ondersteuning beschreven die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek.

## 1. Kennisdeling en ontwikkeling

Het delen van ervaringen met andere VvE’s, vrienden en familie speelt een belangrijke rol in het maken van weloverwogen keuzes. Successen kunnen inspireren, terwijl slechte voorbeelden zowel leerzaam als ontmoedigend kunnen zijn. Daarnaast spijkeren veel VvE-leden hun eigen kennis bij door cursussen over duurzaamheid te volgen of onafhankelijk advies in te winnen via internet en podcasts. Deze combinatie van kennisdeling en zelfstudie geeft leden een beter begrip van de mogelijkheden en verplichtingen.

QUOTE

*“Deelnemers zijn allemaal VvE-besturen. Ik dacht: waarom telkens zelf het wiel uitvinden? Hoe kunnen we onze krachten bundelen? Daarom heb ik veel contact gezocht met VvE-bestuurders uit de cursus. In Eindhoven is inmiddels een aparte groep ontstaan waarin VvE-besturen samenwerken om kennis en ervaring te delen.”*

QUOTE

*“Ik heb met vrienden erover gesproken en zo echt een beetje verdiept in het onderwerp. Ik heb toen zowel positieve als negatieve verhalen gehoord.”*

QUOTE

*“We hebben heel veel gegoogled over allerlei onderwerpen, zoals opstalverzekeringen en verduurzaming.”*

## 2. Externe deskundigheid

Het inschakelen van externe experts biedt cruciale ondersteuning in verschillende fasen van het activatieproces. Zowel de vorm van expertise is verschillend als versnellende rol die de expertise brengt.

- › **Beheerders en procesbegeleiders** met specifieke kennis helpen bij coördinatie en besluitvorming.
- › **Gemeentelijke loketten en energiecoaches** bieden advies over duurzame maatregelen en financieringsmogelijkheden.
- › **Inspecties en maatwerkadvies** helpen VvE’s prioriteren door inzicht te geven in de technische staat van het gebouw. Dergelijke adviezen zorgen voor duidelijke richtlijnen en een breder draagvlak onder bewoners, wat besluitvorming vereenvoudigt en versnelt.
- › **Juridisch en financieel advies** van notarissen of advocaten verduidelijkt de juridische situatie en eigendomsverhoudingen en helpt bij het oplossen van conflicten.
- › **Uitvoerende partijen**, zoals aannemers en installateurs, bieden inzicht in de technische en financiële haalbaarheid van duurzame maatregelen. Hun expertise helpt bij het vertalen van plannen naar concrete acties.

INZICHT

**Beheerders en procesbegeleiders** met specifieke kennis helpen bij coördinatie en besluitvorming door leden stap voor stap mee te nemen en te begeleiden bij het overbruggen van politieke en organisatorische uitdagingen. Zo maken ze het traject overzichtelijker en behapbaar.

*“Het is een beetje dat politieke spelletje van: hoe krijg je zo’n partij nou in beweging? En daar hielp die beheerder wel bij. Aan die hulp had ik meer dan uitleg over hoe een VvE werkt, want dat kan je gewoon online vinden.”*

*“Wat wij nu missen, is een procesbegeleider. Iemand die echt actief de VvE meeneemt in het proces. Dat zou het een stuk makkelijker maken.”*

INZICHT

**Gemeentelijke loketten en energiecoaches** bieden advies over duurzame maatregelen en financieringsmogelijkheden. De praktische informatie en adviezen helpen VvE leden om inzicht te krijgen in de mogelijkheden, en begeleidt hen bij het aanvragen van subsidies. Zo kunnen er geïnformeerde keuzes gemaakt worden en sneller stappen worden gezet.

*“Toen we geen idee hadden, hebben we eerst een gesprek gehad met iemand van VvE 010 [Gemeentelijk loket]. Dat was heel prettig, zij nam ons mee in hoe alles werkt met de VvE en wat er op het gebied van duurzaamheid speelde.”*

*“Ik had op een gegeven moment contact met een verduurzaming-hulplijn van de gemeente Den Haag. Daar heb ik toen naar gemaild met een vraag over het dak en kreeg advies van een energiecoach.”*

*“We hebben gesproken met een adviseur die ons hielp bij het aanvragen van subsidies en leningen voor de verduurzamingsmaatregelen.”*

INZICHT

**Inspecties en maatwerkadvies** helpen VvE’s prioriteiten te stellen door inzicht te geven in de technische staat van het gebouw. Dergelijke adviezen zorgen voor duidelijke richtlijnen en een breder draagvlak onder bewoners, wat besluitvorming versnelt en eenvoudiger maakt.

*“Het maatwerkadvies hielp ons bij het stellen van prioriteiten en het opstellen van een realistisch plan. De bevindingen uit de inspecties en het advies gaven de ALV de nodige inzichten om knopen door te hakken.”*

*“We hebben een inspectie laten uitvoeren door een expert om te bepalen wat er echt nodig is aan onderhoud en verduurzaming. Eerder was al een indicatie gegeven dat bepaalde onderdelen aan vervanging toe waren, wat later in de inspectie werd bevestigd.”*

*“Het plan dat gepresenteerd werd, liep van simpele opties tot uitgebreide verduurzamingsmaatregelen. We konden op basis van het maatwerkadvies keuzes maken over wat realistisch was.”*

INZICHT

**Juridisch en financieel advies** van notarissen of advocaten verduidelijkt de juridische situatie en eigendomsverhoudingen en helpt bij het oplossen van conflicten.

*“Het Kadaster stuurde ons de tekeningen gratis op, wat hielp bij de verduidelijking van de situatie.”*

*“Bij Vereniging Eigen Huis hebben we uiteindelijk een lidmaatschap afgesloten voor juridisch advies. Dit hielp bij het begrijpen en volgen van wettelijke vereisten, zoals opstalverzekering en het lezen van splitsingsakte.”*

*“In de vergadering was er iemand van buitenaf die kwam praten over de mogelijkheden en beschikbare subsidies. Dat heeft ervoor gezorgd dat sommige bewoners enthousiast werden en meer wilden weten over maatwerkadvies.”*

INZICHT

**Uitvoerende partijen**, zoals aannemers en installateurs, bieden inzicht in de technische en financiële haalbaarheid van duurzame maatregelen. Hun expertise helpt VvE’s bij het vertalen van plannen naar concrete acties.

*“We hebben met meerdere aannemers gesproken om te begrijpen wat technisch mogelijk is en welke kosten daarmee gemoeid zijn.”*



3. Financiering en subsidies

Een belangrijke ondersteuningl voor veel VvE’s is toegang tot leningen en subsidies. Gespecialiseerde aanbieders, zoals Bank 21 of TEN 31, richten zich specifiek op financieringsopties voor VvE’s. Dit maakt duurzame investeringen financieel haalbaarder en vergroot de bereidheid om plannen uit te voeren.

4. Taal- en communicatietools

Het meenemen van anderstalige bewoners is een uitdaging die wordt vergemakkelijkt door tools zoals Google Translate. Deze hulpmiddelen zorgen ervoor dat alle bewoners goed geïnformeerd zijn en actief kunnen deelnemen aan besluitvorming. Ook een beheerder die naast Nederlands communiceert in bijvoorbeeld Engels ondersteunt de deelname van anderstaligen in ALV’s en andere VvE activiteiten.

QUOTE

“Om bewoners op de hoogte te houden, hang ik A4-posters op in de portieken. Deze maak ik altijd in meerdere talen, zoals Bulgaars, Pools, Engels en Nederlands, zodat iedereen ze kan begrijpen. Het is soms even puzzelen met de vertalingen, maar ik merk dat het helpt om meer mensen betrokken te krijgen.”

QUOTE

“The meeting [ALV] is always held in Dutch, but me and the Brazilians [andere VvE leden] don’t speak Dutch. I translate the documents beforehand so I kind of know the context and then I can just listen in. Then there is the Dutch neighbour she sometimes translates for the Brazilians. In my old VvE appartement we had a manager who was very responsive also in English. If I had anything to report anything now, I would use google translate, because the management company only communicates in Dutch.”

5. Taal- en communicatietools

Het opstellen van een Duurzaam Meerjarenonderhoudsplan (DMJOP) of een Groen Meerjarenonderhoudsplan (GMJOP) biedt VvE’s een concreet en strategisch kader voor duurzame investeringen. Dit kan worden uitgevoerd door een beheerder met expertise of een externe partner.

# Kansen



# Slagkracht versterken

Het activeren van VvE’s en het stimuleren van verduurzaming vraagt om het wegnemen van barrières en het bieden van praktische ondersteuning. Dit hoofdstuk presenteert kansen die bijdragen aan het creëren van een heldere route naar verduurzaming en het versterken van de slagkracht en betrokkenheid van bewoners en bestuurders.

De voorgestelde kansen richten zich op diverse aspecten, zoals het vereenvoudigen van complexe informatie, het verbeteren van communicatie en besluitvorming, en het toegankelijker maken van professionele begeleiding en financiële middelen. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het versterken van sociale cohesie en het activeren van woningcorporaties en verhuurders, zodat alle partijen constructief bijdragen aan verduurzamingsdoelen. Ook beleidsmaatregelen spelen hierin een rol; door heldere kaders, stimulerende regelgeving en financiële ondersteuning kunnen overheden en instanties beter bijdragen aan het verduurzamingstraject van VvE’s. Deze kansen bieden concrete handvatten om VvE’s te ondersteunen bij het nemen van duurzame stappen. Ze zijn relevant voor uiteenlopende betrokken partijen, zoals VvE-besturen,

uitvoerende en dienstverlenende organisaties, woningcorporaties en beleidsmakers.

## Stappenplannen en handleidingen voor VvE’s

Veel VvE’s en bestuursleden hebben onvoldoende kennis en overzicht om verduurzaming aan te pakken of hun taken effectief te vervullen, wat leidt tot passiviteit en stagnatie. Helder geformuleerde stappenplannen en toegankelijke handleidingen bieden praktische ondersteuning, vergroten het vertrouwen van bestuurders en versnellen het proces.

KANS

### Standaard stappenplan

Praktische handleiding voor VvE’s met duidelijke stappen om verduurzaming aan te pakken, inclusief voorbeelden van partijen die je hiervoor kunt benaderen (zoals adviseurs, aannemers en gemeentelijke contactpersonen).

KANS

### Startup-handleiding

Compacte gids voor nieuwe bestuursleden die uitleg geeft over de tijdsinvestering, verantwoordelijkheden en handige tools om een VvE te beheren.

KANS

### Visuele ondersteuning

Complexe documenten, zoals een splitsingsakte, toegankelijker maken door visuele ondersteuning met overzichtelijke schema’s en samenvattingen.

## Visuele en vereenvoudigde informatie

Complexe documenten, zoals splitsingsakten, en talige of onduidelijke beleidsinformatie maken het voor bewoners en bestuurders moeilijk om verantwoordelijkheid te nemen en effectief te handelen. Door belangrijke informatie visueel en in eenvoudige taal aan te bieden, krijgen bewoners meer grip op processen en ontstaat er meer draagvlak voor verduurzaming en activatie.

KANS

### Toegankelijke (beleids-) informatie

Heldere en begrijpelijke versies van beleidsstukken, gevisualiseerd of geformuleerd in makkelijke taal of op bijvoorbeeld B1-niveau, zodat bestuurders en bewoners eenvoudig inzicht krijgen in hun mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Basisinformatie over VvE-structuren, verduurzaming en besluitvorming zou ook in meerdere talen beschikbaar moeten zijn om taalbarrières te overbruggen.

KANS

### Visuele en vereenvoudigde informatie

Splitsingsakten gevisualiseerd op een toegankelijke manier, bijvoorbeeld met een schema of tekening die laat zien welke onderdelen onder de VvE vallen en welke niet.

**Heldere en toegankelijke communicatie voor effectieve besluitvorming**

Lange, onoverzichtelijke agenda’s en notulen, evenals een gebrek aan transparantie, ontmoedigen bewoners om betrokken te raken bij besluitvorming binnen VvE’s. Door communicatie duidelijk, visueel en to-the-point te maken, wordt besluitvorming toegankelijker en neemt de betrokkenheid en effectiviteit van bewoners toe.

KANS

**Visuele communicatie**

Visuele middelen om belangrijke onderwerpen, zoals verduurzamingsopties of financiële beslissingen, helder te presenteren. Dit verlaagt de drempel voor bewoners om betrokken te raken en mee te beslissen.

**Verhuurders en corporaties betrekken en verantwoordelijk maken**

Woningcorporaties en particuliere verhuurders (met meerdere appartementen) hebben vaak een dominante positie binnen VvE’s, waardoor ze verduurzamingsplannen kunnen blokkeren of vertragen, terwijl bewoners afhankelijk zijn van hun medewerking. Door woningcorporaties en verhuurders te helpen of zelfs te verplichten verduurzamingsplannen te maken en duidelijke stappen en verantwoordelijkheden te bieden, vermindert deze dominantie en wordt verduurzaming actiever opgepakt.

KANS

**Verduurzamingsplicht**

Wettelijke verplichting voor woningcorporaties en particuliere verhuurders om verduurzamingsplannen te maken voor hun panden binnen VvE’s. Zoals de geplande wetgeving die vanaf 2030 de verhuur van woningen met energielabel E, F of G verbiedt.

KANS

**Bonding formats**

Formats voor ALV-agenda’s en notulen die kort, overzichtelijk en to-the-point zijn, met duidelijke bespreekpunten, keuzes en afwegingen bovenaan.

KANS

**Inclusieve communicatie**

Alle bewoners, inclusief huurders en nieuwe leden, actief betrekken en het gevoel geven dat hun stem telt.

KANS

**Duidelijke communicatie**

Eenvoudige en toegankelijke informatie, bijvoorbeeld in visuele formats, over verantwoordelijkheden van verhuurders binnen VvE’s.

KANS

**Stappenplan voor corporaties**

Een helder stappenplan voor woningcorporaties om hun rol in verduurzaming binnen VvE’s te verduidelijken en hun samenwerking met andere leden te verbeteren.



Adviseurs en subsidies  
toegankelijker maken

In gesprekken geven mensen aan dat de aanwezigheid van financiële middelen een cruciale rol speelt bij het investeren in onderhoud en verduurzamingsmaatregelen. Kleine VvE's met beperkte financiële reserves lopen het risico op de-activatie, omdat ze soms al afhaken bij het inhuren van een expert die inzicht biedt in de situatie en mogelijke acties. Dit belemmert verdere verduurzaming en noodzakelijk onderhoud. Door deze financiële drempel te verlagen—bijvoorbeeld met gratis adviseurs en laagdrempelige subsidieaanvragen—krijgen VvE's gemakkelijker toegang tot de middelen en kennis die nodig zijn om effectieve en haalbare plannen te realiseren.

KANS

Gratis adviseurs

VvE-adviseurs en procesbegeleiders beschikbaar stellen die bewoners begeleiden in verduurzamingsprocessen zonder dat ze dit zelf hoeven te organiseren of (volledig) betalen. Dit verlaagt de drempel om in actie te komen.

KANS

Eenvoudige subsidies  
aanvragen

Aanvraagprocedures vereenvoudigen en in duidelijke taal aanbieden, zodat subsidies toegankelijker worden, vooral voor kleinere VvE's zonder professionele ondersteuning. Daarnaast helpt het verlagen van de draagvlakdrempels, van unanieme instemming naar een meerderheid van 50% + 1 stem, om subsidies sneller aan te vragen. Dit voorkomt dat een kleine groep tegenstemmers of twijfelaars verduurzaming vertraagt of blokkeert.

KANS

Flexibiliteit bij subsidies

Subsidies en financieringen die niet alleen verduurzaming stimuleren, maar ook rekening houden met achterstallig onderhoud en de financiële situatie van bewoners. Dit voorkomt dat noodzakelijke verbeteringen onhaalbaar blijven voor VvE's met beperkte reserves.

Sociale (juridische) ondersteuning

Langdurige conflicten met verhuurders of bewoners en het gebrek aan sociale cohesie maken samenwerking en besluitvorming binnen VvE's moeilijk en tijdrovend. Toegang tot juridische ondersteuning en initiatieven die sociale cohesie stimuleren, verminderen conflicten en versnellen het besluitvormingsproces.

KANS

Sociaal momentum benutten

Stimuleer sociale cohesie door nieuwe bewoners of kartrekkers met kennis en enthousiasme te verbinden met de rest van de VvE (of andere VvE's in vergelijkbare situaties). Gebruik succesverhalen en positieve voorbeelden uit andere VvE's om inspiratie en draagvlak te creëren.

KANS

Bemiddeling

Zorg voor toegankelijke juridische ondersteuning om VvE-leden te helpen bij conflicten met grote verhuurders of woningcorporaties. Daarnaast is het belangrijk duidelijkheid te scheppen over rechten en plichten, zodat alle betrokken partijen over gelijkwaardige kennis beschikken. Dit voorkomt machtsmisbruik door partijen die makkelijker toegang hebben tot specialistische expertise en vermindert vertraging door langdurige conflicten.

Deze kansen richten zich op het verlagen van barrières en het creëren van duidelijke, toegankelijke routes naar verduurzaming, terwijl ze bewoners en bestuurders meer vertrouwen en slagkracht bieden.



Dit project is uitgevoerd door Muzus (2024/2025)  
in opdracht van: Ministerie van Volkshuisvesting  
en Ruimtelijke Ordening (VRO)

Bij vragen over het onderzoek  
kunt u mailen naar [more@muzus.nl](mailto:more@muzus.nl)