

Workshop | Hoe werf en motiveer je vrijwilligers?

Themadag Slim verhuren van je
gebouw(en)

Maandag 19 januari 2026 te Doorn

Inhoud van de workshop

In deze workshop wordt ingegaan op de aspecten waarop jij als bestuurder of vrijwilligerscoördinator invloed hebt: kerkgebouw, vrijwilligers en bestuur. Maar hoe smeed je deze drie factoren tot een mooie eenheid? In deze workshop neemt Adam van Bergeijk je mee in goed vrijwilligersbeleid, het aanbieden van aantrekkelijk vrijwilligerswerk en het geven van waardering aan vrijwilligers in en rondom je gebouw.

Adam van Bergeijk

Adam van Bergeijk werkt als adviseur wet- en regelgeving bij Vereniging VrijwilligerswerkNL in Utrecht. VrijwilligerswerkNL is de branche- en belangenvereniging voor vrijwilligerswerk in Nederland. Daarvoor werkte hij bij VKB Kerkrentmeesters. Daarnaast is hij kerkrentmeester geweest en was hij ambtelijk secretaris van een algemene kerkenraad.

Contactgegevens: www.vrijwilligerswerk.nl / adam.vanbergeijk@vrijwilligerswerk.nl / tel. 0614 786 402.

Introductie

In de workshop op 19 januari 2026 zijn we ingegaan op drie factoren: de vrijwilliger, de rol van het kerkgebouw in relatie tot vrijwilligers en vrijwilligersbeleid. In wat volgt, werken we dit op beknopte wijze uit.¹

1. De vrijwilliger

De ideaaltypische vrijwilliger bestaat niet en ieder heeft een ander beeld van vrijwilligers. Er zijn in Nederland tussen de 7 en 8 miljoen vrijwilligers dus we hebben het evenwel over een wezenlijk bestanddeel van de Nederlandse bevolking. Een paar fenomenen en ontwikkelingen:

- De vrijwilliger is zelf aan verandering onderhevig. Denk aan een uitspraak als 'ik wil best in een bestuur, maar ik ga in de winter twee maanden naar Spanje'. Of, 'ik wil best vergaderen, maar niet op dinsdagavond'. Dus, de traditionele opvatting van de vrijwilliger die komt opdraven op het moment dat hij/zij nodig is en diens verantwoordelijkheid neemt omdat zij/hij nu eenmaal ook een rol heeft in de kerk/wijk/of in welke rol dan ook; dit soort vrijwilligers zijn steeds minder te vinden. Daarnaast bepaalt de vrijwilliger-vandaag in hoge mate zijn of haar eigen betrokkenheid en invulling. Er zijn talloze organisaties waar je vrijwilligerswerk kan doen. De vrijwilliger heeft dus de keuze en bindt zich minder snel aan een bepaalde organisatie en minder snel voor een lange periode.
- Uiteraard verandert ook de samenleving en dat heeft gevolgen voor vrijwilligers. Vrijwilligers zien een bestuurlijke functie niet automatisch als promotie of erebaan, maar denken of vinden dat dit onzekerheid of bepaalde risico's² met zich meebrengt.
- Nog enkele andere ontwikkelingen: het idee dat je vrijwilligers moet 'managen' is meer en meer uit de mode, eerder sluit je aan bij de energie van een vrijwilliger. En, was het lange tijd gebruikelijk om de organisatie centraal te stellen, tegenwoordig is het gebruikelijk om te focussen op de vrijwilliger. Anders gezegd: van 'organisatie' naar 'organiseren'. Dat betreft ook de periode waarin iemand actief wil zijn. Sluit je aan bij

¹ Diverse inzichten komen uit het *Basisboek werken met vrijwilligers*. Voor degene die veel met vrijwilligers werkt, biedt dit boek veel verdieping, wetenschappelijk onderzoek en praktische tips: [Basisboek werken met vrijwilligers \(5e editie\) | De Gast, Wijnperle | 9789046909027 | Boom.](#)

² Denk hierbij bijvoorbeeld aan de term risicosamenleving van de socioloog Ulrich Beck: [Ulrich Beck - Filosofie Magazine](#). Volgens Beck zijn risico's onvermijdbaar maar tegelijkertijd onbeheersbaar. De grote problemen kunnen niet worden verholpen door de instituties. In het kleinere verband, op wijk- of plaatsniveau kunnen we ook vrijwilligers aantreffen die bij 'bestuur' direct denken aan aansprakelijkheid of andere, netelige kwesties die mogelijk (risico!) nadelig kunnen zijn. Dan maar liever vrijwilliger zijn.

langdurig of kan iemand ook voor een avond vrijwilliger zijn? En tenslotte: kunnen vrijwilligers alleen fysiek aanwezig zijn voor het vrijwilligerswerk of kun je ook digitaal bijdragen met zin en tijd? Per levensfase kan er meer of minder tijd, mogelijkheid en energie zijn voor vrijwilligerswerk. Onderscheidende fasen waar nieuwe vrijwilligers zich in kunnen bevinden, van oriënteren tot overwegen, vervolgens aanmelden, meedoen en loyaal zijn. Of, zonder fraai proza: sluit aan bij de vrijwilliger, zijn of haar tijd, mogelijkheden en energie.

Het is goed om **verschillen** te kennen tussen vrijwilliger en betaalde medewerker. Verschillen kunnen er zijn in beloning (materieel, immaterieel), keuzevrijheid en betrokkenheid.

De **bereidheid** van vrijwilligers is een belangrijk gegeven. Daarop heb je als organisatie weinig invloed. Iedere vrijwilliger heeft een eigen motief of motivatie om als vrijwilliger bij jouw organisatie aan de slag te gaan. Vrijwilligers kunnen een instrumenteel motief hebben (ze verwachten iets terug voor hun inzet), kunnen vanuit hedonistisch perspectief meewerken ('zolang ik het leuk vind, doe ik dit') of normatief ('je moet je verantwoordelijkheid nemen, iedereen zou dit moeten doen'). Dit is veranderd met decennia (en langer) terug waarin het als een eer werd beschouwd dat je ergens voor werd gevraagd, of, omdat men eenvoudigweg een beroep op je deed. Dat weigerde je niet lichtzinnig. Bij de hedendaagse vrijwilliger sluit je dus het beste aan bij zijn of haar motivatie, vraag je wat vrijwilligers-in-spe willen ervaren of willen leren. Sluit aan bij hun energie. Overigens zonder je organisatie hiervoor te moeten aanpassen, dit komt verderop ter sprake.

Meer invloed heb je als organisatie op de **beschikbaarheid** van vrijwilligers. Zoals gezegd: de moderne vrijwilliger laat zich niet snel vastleggen, behalve voor doeleinden die goed bij deze vrijwilliger passen. Bij beschikbaarheid kan je als organisatie inschatten wat goed past bij de nieuwe vrijwilliger. Bij de traditionele vrijwilliger heb je, als die zich aan jouw organisatie verbindt, een langdurige en betrouwbare vrijwilliger. Dat is anders bij vrijwilligers die bijvoorbeeld via derden in je netwerk bij je komen vrijwilligen. Bijvoorbeeld: via medewerkersvrijwilligerswerk.³ Of jongeren, die via Maatschappelijke Diensttijd hun periode bij jouw organisatie willen starten.³ Deze voorbeelden zijn andere vormen van verbinding met de organisatie, maar niet minder waardevol. Denk bijvoorbeeld ook aan kerken die bij een crisis of incident hun deuren openen

³ Jongeren hebben via deze manier de kans om eens hun talenten te beproeven of om nieuwe ervaringen op te doen. Vereniging VrijwilligerswerkNL is partner bij Maatschappelijke Diensttijd (mdt), lees meer op [Maatschappelijke Diensttijd | Vereniging VrijwilligerswerkNL](#).

voor de eerste opvang. Dergelijk vrijwilligerswerk vraagt om andere begeleiding en toezicht dan de traditionele vrijwilliger die al jarenlang wekelijks in de kerk te vinden is.

Aan **bekwame** vrijwilligers kan je ook iets doen. Sommige mensen doen graag het bekende werk, anderen kunnen in zijn voor iets nieuws. Hoe weet je dat? Door te vragen. Als je jaarlijks (of vaker) een praatje houdt met je vrijwilliger, dan is dit een heel gebruikelijke vraag. Als je ruimte biedt voor nieuwe probeersels, komen er andere vrijwilligers op je pad. Geef ze de ruimte (en begeleid hen). In betaald werk kom je er niet snel tussen, als je ervaring mist. Bij vrijwilligerswerk is er meer tijd om te leren en met enige begeleiding, of hoe je het ook maar vormgeeft, kan (met enige overdrijving gesteld) iedereen penningmeester worden.

En pas nu en hier gaan we kijken naar de gebruikelijke elementen: **werven en begeleiden van vrijwillige inzet**. Traditioneel gaat er veel aandacht uit naar werving, maar met bovenstaande context weet je nu waar je ook op kunt concentreren. Desalniettemin: werven en vooral de manier waarop blijft onverminderd belangrijk. Over werven is veel informatie beschikbaar, teveel om hier in beknoptheid te behandelen. Veel informatie is te vinden op de website van Vereniging VrijwilligerswerkNL: [Werven van vrijwilligers zo vind en betrek je geschikte mensen | Vereniging VrijwilligerswerkNL](#).

Wat meer woorden wijden we aan de **start en de begeleiding** van vrijwilligers. Het is belangrijk om verwachtingen bij aanvang (of eerder, bij het werven) duidelijk te hebben. Dat geldt zowel de organisatie als de vrijwilliger. Wat wordt er verwacht, wat bied je als organisatie, op welke manier kan een vrijwilliger bijdragen, welke kansen zijn er en welke begeleiding wordt er geboden. Dat zijn enkele vragen die hierbij kunnen spelen. Zoals eerder de suggestie gedaan, kijk je goed naar de vrijwilliger en diens energie. Iemand kan uit zijn op *what's in it for me* of, zeker bij geloofsgemeenschappen, zoeken naar zingeving.⁴

Het kan ook dat er vrijwilligers in beeld komen die nieuw zijn bij jouw organisatie. Naast medewerkersvrijwilligerswerk kan er ook worden gedacht aan andere specifieke groepen, zoals jongeren of migranten. Het kan goed werken, bij onderscheiden groepen, om een ambassadeur te hebben. Dat is iemand uit zo'n doelgroep die als het ware de deur openzet naar meer

⁴ Verschil maken voor vrijwilligers die zingeving zoeken in vrijwilligerswerk? Kijk dan zeker in de Inspiratiegids 'Vrijwilligerswerk en zingeving: een perfecte match', online als e-book beschikbaar via [Inspiratie voor vrijwilligerswerkorganisaties de kracht van zingeving \(e-book\) | Vereniging VrijwilligerswerkNL](#).

vrijwilligers uit zo'n groep en hen informeert en waar mogelijk ook kan begeleiden. Kijk voor specifieke benadering van jongeren eens in deze inspiratiegids: [Startgids Zo betrek je jonge vrijwilligers bij jouw organisatie | Vereniging VrijwilligerswerkNL](#). Of, denk aan gemotiveerde migranten op een nabijgelegen azc: zij willen graag oefenen met Nederlandse taal, vaardigheden leren en nieuwe netwerken ontwikkelen: [#Meedoen | Vereniging VrijwilligerswerkNL](#).

Natuurlijk vertrekken vrijwilligers ook. Daarom enige aandacht voor hun **exit**. Er is, kortweg een keuze tussen weg willen of weg moeten. Net zoals bij aanvang hebben vrijwilligers een mix van rationele en emotionele argumenten om te stoppen. De motivatie kan op zijn, de samenwerking kan niet meer zijn wat het geweest is, de inhoud van het werk kan zijn veranderd en mogelijk is ook de organisatie veranderd. Wat voor ons van belang is, om te weten waarom een vrijwilliger stopt. Waarom? Omdat je de vrijwilliger mogelijk kunt behouden door iets aan te passen waar je invloed op hebt. Of, om je netwerk te delen met de vertrekkende vrijwilliger zodat hij of zij elders verder kan. Een fijne entree bij jouw organisatie is misschien wel net zo goed als een open exitgesprek. Het helpt waar mogelijk om bij te kunnen sturen. Daarnaast: je kan afscheid nemen van de vrijwilligersrol die iemand had, maar tegelijkertijd de vrijwilliger als mens 'erbij houden'.

Als vrijwilligers weg moeten, is er iets anders aan de hand. Dat kan bij gedrag dat niet bij de organisatie past. Of, vanwege leeftijd (wat gevoelig kan zijn). Er kunnen dus diverse redenen zijn voor een organisatie om afscheid te nemen van een vrijwilliger. Duidelijkheid is hierbij essentieel; afwijkende opvattingen over de koers van de organisatie kunnen imagoschade veroorzaken. Of, de samenwerking gaat echt niet meer als een bepaalde vrijwilliger erbij is. Je moet afscheid kunnen nemen van een niet-functionerende vrijwilliger (we vatten het voor de beknoptheid en voor dit voorbeeld op dat iemand niet langer functioneert). Net zoals in het arbeidsrecht is het een kwestie van fatsoen en goed werkgeverschap om oneffenheden niet door te laten etteren. Op tijd ingrijpen kan erger voorkomen. Dat kan betekenen dat je van overleggen die je belegt om waar mogelijk het tij te keren, steeds een verslag maakt. Ook jij als vrijwilligerscoördinator of als bestuurder kan worden opgevolgd en dan is het fijn als een opvolger zich kan inlezen. Een milder gesprek is natuurlijk ook denkbaar: als je bijvoorbeeld een taakomschrijving hebt en iemand is met heel andere taken bezig, dan wordt het tijd voor een goed gesprek. Daarbij kun je nog steeds de deur openhouden voor andere mogelijkheden. Soms wil je iemands energie niet kwijt. Tenslotte, om toch positief te besluiten: als je iemand kan helpen die toe is aan een andere uitdaging elders dan is wederzijdse openheid helpend. Misschien kan je helpen naar een volgende stap van de vrijwilliger.

Hiermee komen we aan het eind van het kopje ‘vrijwilliger’ van deze samenvatting. Het woordje ‘kan’ is vele malen genoteerd. Het is mogelijk om op veel manieren naar vrijwilligers en vrijwillige inzet te kijken. Rode draad is steeds: de vrijwilliger zelf, diens energie en mogelijkheden. De gemaakte onderscheidingen en geven aan waar je op kan letten als organisatie, bestuur of vrijwilligerscoördinator. Naast het goud (de vrijwilliger) is er ook het goed: het kerkgebouw. Laten we eens zien wat het kerkgebouw kan betekenen in relatie tot vrijwilligers.

2. Betekenissen van gebouwen

Als het gaat om slim verhuren van je gebouw(en) zoals het thema op deze dag luidt, is het waardevol om de spirituele, maatschappelijke en financiële betekenissen van gebouwen te verkennen.

Je hebt met een kerkgebouw een waardevolle plek. Mensen die de kerk een inspirerende plek vinden, kun je vragen of zij mogelijk iets kunnen terugdoen voor dit gebouw. ‘Terugdoen’ omdat het gebouw er mogelijk al eeuwen staat, ten dienste staat aan de stad, wijk of aan het dorp. Als beheerder, monumenteigenaar of als stichting ben je rentmeester. Je geeft het gebouw weer door aan de volgende generatie terwijl je er goed op past. Zonder dat mensen gelovig moeten zijn om als vrijwilliger er te kunnen werken, zien zij de betekenis van de kerk of van het gebouw als een baken in de tijd. Of, als een plek waar mensen kunnen reflecteren. Hoe waardevol is het, met het voorgaande beeld van de vrijwilliger deze plek te kunnen delen.

Tegelijk kan het kerkgebouw ook een maatschappelijke betekenis hebben. Kijk alleen al naar de vele mogelijkheden van meervoudig gebruik. Er zijn talloze voorbeelden, al is geen kerk hetzelfde. Eerder gaven we al voorbeelden van een kerkgebouw dat de deuren kan openen bij een incident in de buurt, wijk of in het dorp. Er zijn veel andere manieren om je gebouw te gebruiken. Vraag eens aan vrijwilligers welke ideeën zij hebben. Of, de nog-niet-vrijwilligers: zij die wellicht elders al vrijwilliger zijn. Als je hen zou vragen wat ze zouden willen doen in het kerkgebouw, is daar vervolgens dan ook ruimte voor? Het kan voorkomen, dat een vrijwilliger of een buurtbewoner een ongewoon idee heeft. Natuurlijk zijn er beperkingen, zowel van fysieke aard (met een monument kan je niet snel iets aanpassen aan het gebouw zelf) als organisatorisch. Je kan je organisatie niet aanpassen op het idee van een enkeling. Maar toch: als iemand een goed idee heeft en de omstandigheden lenen zich ervoor, kan er een nieuwe vorm van betekenis worden gevonden. Wellicht ook een nieuwe vorm van inkomsten.

De **financiële betekenis** is die van continuïteit. Meervoudig gebruik kan extra inkomsten opleveren, maar vraagt om een ander type organisatie dan een kerkbestuur. Wees je ervan bewust dat dergelijk beleid ook andere vrijwilligers kan aantrekken. Nieuwe vrijwilligers, maar ook vrijwilligers die weinig op hebben met de geloofsgemeenschap die er op zondag huist. Een grondige analyse bij grote veranderingen is op z'n minst noodzakelijk. Denk hierbij ook in scenario's waarin kansen en uitdagingen helder zijn. Geef ideeën een kans, maar kijk tegelijkertijd naar risico's.

Om nog even stil te staan bij risico's: je moet natuurlijk wel goed voor je vrijwilligers zorgen. In de Arbowet heet dat 'zorgplicht'. Als stichting of als kerkbestuur ben je werkgever. Werkgever van vrijwilligers en dus ben je ook verantwoordelijk voor hun veiligheid in en om het gebouw. Als je uitsluitend met vrijwilligers werkt, ben je niet verplicht om een risico-inventarisatie en evaluatie te organiseren, maar het kan wel. Kijk bijvoorbeeld eens op www.rie.nl voor inspiratie en informatie. Als een vrijwilliger iets overkomt, wil je niet dat je als bestuur aansprakelijk bent, dus bij risicovolle werkzaamheden maak je overwogen keuzes.⁵

Er zijn beleidsmatig gezien nog andere risico's te identificeren. Daar komen we op terug. Eerst weer terug naar waar het allemaal om draait in deze lezing: de vrijwilliger. Nu vanuit het bestuurlijk perspectief.

3. Op welke manier faciliteer je vrijwilligers?

Startend vanuit de organisatie die naar vrijwilligers kijkt als vrijwillige energie, zijn er beleidsmatig enkele afslagen die niet over het hoofd moeten worden gezien.

Allereerst de **waarden**. Waarden zijn belangrijke overtuigingen die bepalend zijn voor de rol die mensen binnen een organisatie spelen en op welke manier zij daar vorm en inhoud aan geven.

Als je vanuit waarden denkt, ga je eerst na wie je bent als organisatie. De volgende stap is het antwoord op de vraag 'waarom of waartoe bestaan we'. Hierna wordt het praktischer, want in de

⁵ Zo is er al eens een parochiebestuur aansprakelijk gesteld vanwege de val van een vrijwilliger: [ECLI:NL:HR:2017:3142](https://www.eclinet.nl/HR:2017:3142), Hoge Raad, 16/04927. De uitspraak komt neer op: het parochiebestuur heeft onvoldoende ondernomen om de vrijwilliger veilig te kunnen laten werken.

volgende stap denk je na over wat je wil bereiken. En daarna: hoe dat je dat gaat doen. Dus, de manier waarop. Tenslotte ga je activiteiten organiseren of plannen maken om de gestelde doelen te bereiken. Vrijwilligers kunnen zich identificeren met verschillende stappen in dit proces.

Op activiteitsniveau kun je als organisatie kiezen uit **manieren om samen te werken met vrijwilligers**. Je kan hen aansturen, hen ondersteunen of het hen zelfstandig laten uitvoeren. Het boeiende van zo'n vrijwilligersorganisatie is: iedere vrijwilliger kan anders zijn. Waar de een tevreden is met het metselen van een muurtje vraagt een ander zich af welke functie het muurtje heeft in het geheel. En of het wel bij de waarden past van de organisatie. En nog een complicerende factor kan de samenwerking met beroepskrachten zijn. Beroepskrachten en vrijwilligers kunnen (maar het hoeft niet automatisch zo te zijn) anders werken, anders denken en zich anders verhouden tot de organisatie.

Wat prettig kan werken, op activiteitsniveau, is een heldere **taakomschrijving**. Dat is prettig voor de organisatie als werkgever van vrijwilligers. Er is duidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden en je kunt er periodiek over afstemmen. Je kan het ook opschrijven, dat is een eigen keuze. Daarmee maak je je werk ook overdraagbaar, als je wordt opgevolgd door een ander. Je opvolger kan de afspraken teruglezen. Ook voor bestuurders is het fijn om een realistische taakomschrijving te hebben. Veel vrijwilligers zijn gedreven en het komt veel voor dat er allerlei zaken en taken worden toegevoegd. Onwillekeurig wordt het bestuurlijke vrijwilligerswerk een weektaak. Tip: stel je af en toe eens voor dat je je werk moet overdragen en er een vacature voor moet opstellen. Hoeveel uur heeft een opvolger wekelijks nodig? En is dat wenselijk?

Nu het over eventuele opvolging gaat: kijk ook eens naar inwerkprocessen in jullie organisatie. Zowel voor bestuurders als voor uitvoerend vrijwilligers. Met een mooi woord: **onboarding**. Op welke wijze hijs je iemand netjes aan boord? Is er een heldere taakomschrijving, weet de nieuwkomer wat er van hem/haar wordt verwacht? Is er een mentor die een tijdje samen kan oplopen met de nieuwkomer? En, dat gesprek heeft als het goed is al eerder plaatsgevonden: wat zou de nieuwe vrijwilliger graag doen in de organisatie? Zeg niet te snel: dat kan niet, want dat doet de deur dicht. Soms brengt iemand nieuwe energie mee, nieuwe kennis en niet te vergeten een nieuw netwerk. Als bestuur denk je in kansen van vrijwillige energie. En mogelijk

haak je aan bij de waarden van diegene.⁶ De samenvatting van punt 3 komt hierop neer: doordenk het gehele spectrum, van organisatiewaarden tot en met de activiteiten en probeer die te matchen met vrijwillige inzet. Dat vraagt om creativiteit, om het verkopen van je verhaal en het denken in kansen en mogelijkheden m.b.t. vrijwillige inzet. Als je ruimte biedt, letterlijk en figuurlijk, kan vrijwillige inzet duurzame energie betekenen.

8 tips

1. Sluit als organisatie aan bij de mogelijkheden en interesses van vrijwilligers (en natuurlijk, zonder je eigenheid als organisatie op het spel te zetten).
2. Sluit aan op de beschikbaarheid van vrijwilligers. Pas, meet en wees creatief om de vrijwillige energie vrijelijk te laten stromen.
3. Verwelkom vrijwilligers die minder vaardig zijn (voor de taak die je voor hen hebt). Op motivatie heb je niet zoveel invloed, wel op vaardigheden. Vaardigheden zijn aan te leren. Hierin kun je het verschil maken in vergelijking met veel profitorganisaties.
4. Aan goede *onboarding* kun je niet snel teveel aandacht besteden. Begeleid nieuwe vrijwilligers, stem (zeker in het begin) regelmatig af. Vergeet hierbij niet te vragen hoe het gaat.
5. Vraag vertrekkende vrijwilligers naar tips en ervaringen.
6. Zorg voor een veilige werkplek voor vrijwilligers, zowel fysiek als sociaal.
7. Kijk goed of nieuwe vrijwilligers passen bij jouw organisatie. Dat kan abstract, zoals aansluiting bij de waarden van de organisatie en ook praktisch en concreet op activiteitsniveau.
8. Zorg voor een goede taakomschrijving. Dat geldt zowel voor vrijwilligers als voor (vrijwillige) bestuurde

⁶ Voor inspiratie over de brug tussen de waarde van de vrijwilliger, de waarde van de organisatie en de waarden van de samenleving: [Essay-Wat-is-vrijwilligerswerk-waard-Juni-2022.pdf](#). De onderzoekers pleiten in dit essay voor een heldere visie op deze drie waardenniveaus.

