

Resie Hoeijmakers deed onderzoek naar vitale sportverenigingen

“JE MOET HET VOORAL LEUK EN BETEKENISVOL MAKEN MET ELKAAR”

Wat maakt dat sportverenigingen kunnen bloeien en voortbestaan? Met die vraag heeft onderzoekster Resie Hoeijmakers zich de afgelopen vijf jaar beziggehouden tijdens haar promotieonderzoek voor het Mulier Instituut en de Universiteit Utrecht. Het antwoord schuilt in de sociale binding op een club, zowel in onderlinge sociale relaties als in het collectieve clubgevoel. Hoeijmakers, die sinds 2024 voorzitter is van haar club TV Rapiditas uit Nijmegen, kreeg door haar eigen onderzoek ook een belangrijk inzicht: “We hoeven niet alles zo efficiënt mogelijk te regelen, maar we moeten vooral zorgen dat mensen zich betrokken bij de club voelen en het fijn hebben.”

TEKST EN FOTO'S: PIETER VAN DER MEER

“Welkom bij TV Rapiditas!”, zegt Resie Hoeijmakers enthousiast op deze vrijdagochtend begin maart. De zon schijnt uitbundig op het verse gravel dat net is uitgereden. Het tennispark met twaalf gravelbanen ligt geklemd tegen de sportvelden van de campus van de Radboud Universiteit en het groen van Park Brakkestein. “TV Rapiditas komt uit haar winterslaap. Vrijwilligers zijn al de hele week bezig om de toplaag van de banen weer van nieuw gravel te voorzien. Als ook de netten weer hangen, zijn de banen speelklaar en wordt het hier weer gezellig druk.”

TV Rapiditas is een tennisclub met duizend leden van alle niveaus en leeftijden, legt ze uit. “We spelen op Eredivisie-niveau, de hoogste competitie van Nederland. We proberen onszelf dus ook neer te zetten als een prestatieve club, maar zijn er ook voor andere doelgroepen. We hebben een grote afdeling voor rolstoeltennis, ook op hoog niveau. We zijn uniek in de regio dat we zo'n grote groep rolstoeltenissers hebben spelen. We zijn een hele diverse club en staan echt midden in de samenleving.”

THUIS VOELEN

In 2024 is een nieuw bestuur aangetreden met Hoeijmakers als voorzitter. Het eerste jaar hadden de bestuursleden vooral gebruikt om helder te krijgen waar de club voor staat en om een plan uit te stippelen voor de toekomst. “Nu willen we meer aan ledenbinding gaan werken, ook vanuit mijn onderzoek natuurlijk. Dat is echt de kern van een vitale vereniging. Maar het is ook iets wat we hier willen: ons grootste doel is dat leden zich echt Rapiditasser voelen. We streven niet per se naar meer leden, maar willen vooral dat leden zich meer thuis voelen.”

Zelf is Hoeijmakers in 2015 bij de club gekomen toen ze in Nijmegen kwam studeren. “Ik ben hier gaan trainen en zo langzaam in de sociale structuur van de club gerold. Veel mensen met wie ik hier tennis zijn mijn beste vrienden geworden. Voor mij is Rapiditas dan ook meer dan een plek waar ik kan tennissen, het is een deel van mijn sociale leven geworden. Ik voel mij Rapiditasser en ik voel mij hier thuis. Als Rapiditas weg zou vallen, zou ik dat echt erg vinden, dan zou ik een deel van mezelf verliezen. Dat is ook een reden waarom ik mij wil inzetten voor die club en waarom ik voorzitter ben geworden. Ik vind het prachtig om te zien hoe druk het hier op de club is op dinsdag- of donderdagochtend met ouderen die een uurtje tennissen en drie uur gaan borrelen. Die sociale functie vind ik echt prachtig. Ook het plezier dat mensen hebben in het samen sporten vind ik mooi om te zien.”

“Ik hou ook van sportverenigingen als organisatiestructuur”, voegt de gepromoveerde organisatiekundige toe. “Het vervult een belangrijke functie in onze maatschappij; door het plezier dat clubs bieden, de contacten die je opdoet en dat je iets voor elkaar doet.”

VERENIGINGEN ALS VOORBEELD

In haar proefschrift maakt ze duidelijk wat verenigingen uniek maakt ten opzichte van bedrijven of publieke organisaties. “Het grootste onderscheid tussen de type organisaties is dat verenigingen echt functioneren op basis van mensen die vrijwillig iets voor die organisatie doen. Dat is mooi en tegelijk uitdagend, want je kan dat niet afdwingen. Ze doen iets vanuit een bepaalde vrijwilligheid. Dat impliceert dat je een soort binding of sociale betrokkenheid moet creëren zodat mensen zich vrijwillig gaan inzetten.” Met haar onderzoek wil ze verenigingsbestuurders bewustmaken van het belang van betrokken leden. “Natuurlijk zijn clubs bezig



Resie Hoeijmakers in Nijmegen bij haar 'eigen' TV Rapiditas.

“VRIJWILLIGERSWERK KAN JE NIET AFDWINGEN. JE MOET DUS EEN SOORT BINDING OF SOCIALE BETROKKENHEID CREËREN ZODAT MENSEN ZICH VRIJWILLIG GAAN INZETTEN”

RESIE HOEIJMAKERS (MULIER INSTITUUT/UNIVERSITEIT UTRECHT)



“LEDENBINDING IS ECHT DE KERN VAN EEN VITALE VERENIGING”

RESIE HOEIJMAKERS
(MULIER INSTITUUT/UNIVERSITEIT UTRECHT)

met het creëren van binding door allerlei activiteiten en hoe leden met elkaar omgaan, maar dat is vaak onbewust of impliciet. Ik denk dat er weinig echt aandacht is om beleidsmatig te proberen binding en betrokkenheid te creëren. Terwijl dat de essentie is van hoe een vereniging kan floreren.”

Hoeijmakers gelooft dat verenigingen om die reden ook als voorbeeld kunnen dienen voor andere organisaties. Ze had dat zelfs in de ondertitel van haar proefschrift opgenomen (*“Voluntary sport clubs as exemplar for a new era of organizational thinking”*). “Iedere organisatie is gebaat bij mensen die zich betrokken voelen en een stapje extra zetten. Ik denk dat je heel veel kan leren van hoe verenigingen clubgevoel organiseren en hoe ze met elkaar omgaan. Het verschil is: voor verenigingen is het echt een noodzaak als ze op basis van vrijwilligers willen blijven functioneren.”

Door haar promotieonderzoek voor het Mulier Instituut en de Universiteit Utrecht van de afgelopen vijf jaar heeft ze een duidelijk beeld hoe sportverenigingen bloeien en voortbestaan. “Op plekken waar die binding heel groot is en waar mensen veel vrijwilligerswerk doen, wordt veel meer georganiseerd, vindt veel meer plaats en mensen halen meer uit hun lidmaatschap. Dat zorgt voor een florerende vereniging. Dat is voor mij de kern.”

Hoeijmakers schrijft in haar proefschrift over het laten samensmelten van de formele en informele organisatiestructuren. De formele structuren bestaan uit bestuursleden, de commissies en betaalde krachten die actief zijn bij een club. Aan de andere kant staan de sociale relaties die leden op een club opdoen. “Als bestuurder maak je steeds afwegingen hoe je je middelen inzet. Vaak wordt dat gedaan om trainingen en activiteiten te organiseren. Probeer de beperkte budgetten en de vrijwilligers die iets kunnen doen, ook in te zetten om bewust binding te creëren. Probeer vooral die informele relaties bewuster te gaan organiseren.”

SOCIALE BINDING

Dat begint volgens Hoeijmakers door eerst eens goed op de club rond te kijken. “Voelen mensen zich betrokken, zijn ze ingebed in de sociale structuren en hoe is het clubgevoel? Als je merkt dat dat beter kan dan moet je daar meer inzet op plegen.” Bij het doorlichten van de vereniging op sociale binding kwam het bestuur van TV Rapiditas erachter dat ze meer aandacht aan nieuwe leden kunnen besteden. “We willen meer aandacht besteden aan het echt welkom heten van nieuwe leden en vragen wat ze voor de vereniging kunnen betekenen. Waar ben je goed in en hoe kun je bijdragen? Zo worden ze ook meegenomen in het vrijwilligerswerk en raken ze ook gelijk beter ingebed in de vereniging.”

De sociale binding, die dus essentieel is voor een vereniging, bestaat uit twee onderdelen, legt Hoeijmakers uit. “Je hebt de sociale relaties, dus dat je mensen kent en bevriend bent met mensen. En je hebt de collectieve relatie, dat is het clubgevoel. Dat is het gevoel dat je een Rapiditasser bent en je betrokken voelt tot het hele collectief.” Dat clubgevoel kun je als bestuur ook verder ontwikkelen, benadrukt de onderzoekster. Daar kunnen verenigingsbestuurders, bonden en clubondersteuners een grote rol bij spelen. “Dat zit in de zichtbaarheid van logo's, clubkleuren of tenues, en hoe je leden aanspreekt, bijvoorbeeld als ‘Beste Rapiditasser’ in plaats van bij je naam. Het gaat ook om hoe je met gemeenschappelijke communicatie werkt en hoe je aan nieuwe leden vertelt waar je als club voor staat.”

ANDERE KIJK OP BESTUREN

Door de interviews en enquêtes die ze voor haar onderzoek hield, kreeg ze unieke inblikjes bij succesvolle verenigingen. “Ik ben heel bewust gaan kijken en ondergaan wat daar



“IK HOOP DAT DE BESTUURDER SOCIAAL BELEID EEN
VASTE PLEK KRIJGT IN DE VERENIGINGSSTRUCTUUR IN
NEDERLAND”

RESIE HOEIJMAKERS (MULIER INSTITUUT/UNIVERSITEIT UTRECHT)



gebeurt. Wat voor mij het grootste inzicht was: ik zag sociale binding en het clubgevoel altijd als een verrijking van mijn leven, maar ik heb mij nooit meteen gerealiseerd dat dit ook de reden is waarom een vereniging zo goed functioneert. Voor mij is dat het belangrijkste inzicht geweest waar ik mee aan de slag ben gegaan in mijn bestuurswerk. We hoeven niet alles zo efficiënt mogelijk te regelen maar we moeten vooral zorgen dat mensen zich betrokken voelen en het fijn hebben.” Dat gaf voor haar een andere kijk op besturen. “Ik dacht meer vanuit een bedrijfsmatig perspectief: je moet processen goed organiseren en zorgen dat het zo min mogelijk tijd kost. Ik ben nu overgestapt naar het idee dat je het vooral leuk en betekenisvol moet maken met elkaar.”

Door die nieuwe aanpak in het bestuur is TV Rapiditas ook geselecteerd als experimentele hotspot binnen het SPOT On-onderzoeksproject van ZonMw. Dit consortium van Mulier Instituut, de Universiteit Utrecht, de Hogeschool van Amsterdam en de Haagse Hogeschool heeft 28 sportlocaties (hotspots) geselecteerd om te onderzoeken wat daar goed gaat. “Dat wil niet zeggen dat de sociale binding bij TV Rapiditas nu al zo groot is, maar het gaat vooral om dat we hier beleidsmatig willen werken aan sociale binding.” Vanuit dat project is onlangs een nieuw bestuurslid sociaal management aangesteld bij de tennisclub. Tijdens een ALV werd de bestuurder die zich met het sociaal beleid gaat bezighouden

officieel geïnstalleerd. “We hebben al een plan gemaakt hoe we die functie gaan aanvlieën. We hebben eerst gekeken hoe die sociale binding in de club is. Daar zien we echt nog grote uitdagingen, bijvoorbeeld rond het nieuwkomersbeleid, dat hebben we nog helemaal niet. Een andere sociale pilot die we gaan implementeren is gericht op het clubhuis, om daar meer clubgevoel in te brengen. We willen kijken hoe we leden na trainingen meer in het clubhuis kunnen laten samenkomen.”

BESTUURDER SOCIAAL BELEID

Hoeijmakers vindt het belangrijk om die pilots goed af te kaderen en de uitkomsten ook goed te documenteren, zodat andere clubbestuurders van het project kunnen leren. “Voor ons was het bijvoorbeeld belangrijk om het sociaal management vanuit een bestuursfunctie in te vullen, want zo kan zij bij alle beslissingen van het bestuur meekijken wat de impact is op de binding en de betrokkenheid in de club. We kunnen deze functie zo ook echt borgen in het bestuur. We hopen dat deze functie tot in de eeuwigheid blijft bestaan. Net als de penningmeester en de voorzitter. Ik hoop dat de bestuurder sociaal beleid een vaste plek krijgt in de verenigingsstructuur in Nederland.”

Een bestuurder sociaal beleid is wat Hoeijmakers betreft een noodzakelijk onderdeel van een toekomstbestendige sportvereniging. “Vroeger waren die sociale binding en betrokkenheid meer vanzelfsprekend, maar

nu moeten we daar veel meer bewust aan werken omdat de maatschappij is veranderd. De verenigingsstructuur moet mee veranderen willen we de vereniging nog steeds op basis van vrijwilligers runnen.”

Samen met NOC*NSF en adviseurs lokale sport is Hoeijmakers al druk bezig om te kijken hoe ze het idee van sociaal management verder kunnen laten landen bij verenigingen. “We kunnen denk ik echt tools ontwikkelen die clubondersteuners bij verenigingen kunnen inzetten om dit gedachtegoed onder de aandacht te brengen. Het is mijn idee om echt campagne te gaan voeren voor sociaal management bij verenigingen. Voor mij was het proefschrift fase 1 en nu begint fase 2 om het verder te brengen bij sportverenigingen, vooral omdat het heel erg belangrijk is voor de toekomst van onze verenigingsstructuur.”