

NGF onderzoekt lidmaatschapsvormen en prijsmodellen

Goed aanbod begint met marktkennis

Het is geen hogere wiskunde: als je weet wat je klant wil, kun je hem beter binden. Maar wat wil de golfklant? Om daar nu eens echt goed inzicht in te krijgen initieert de NGF een uitgebreid onderzoek, waarbij clubs zich kunnen aansluiten, met als uiteindelijk doel om dankzij passend aanbod golfers te werven en te behouden.

Je kunt zeggen dat het momenteel best goed gaat met de Nederlandse golfbanen. En dat na een lange periode van onzekerheid, een teruglopend aantal rondjes en dus ook inkomsten. “Maar wat doe je als club of baaneigenaar als het tij opnieuw niet gunstig is en je een plan van aanpak moet bedenken”, zegt Alfred Levi, bestuurslid Marketing & Communicatie van de NGF. “Want dan gaan vooral mensen die niet veel spelen zich weer afvragen of het wel de moeite loont om lid te blijven. Dan kun je als exploitant een gok wagen en iets verzinnen, maar de kans dat je misgokt is vrij groot. Je kunt je beleid beter bepalen aan de hand van feiten en cijfers. Dat is de reden dat de NGF een onderzoek naar een analyse van nieuwe en bestaande lidmaatschapsvormen en bijbehorende prijsmodellen initieert. Dat moet je nu doen; als de zon schijnt, repareer je je dak. Komt er, om welke reden dan ook, een periode waarin de exploitatie onder druk staat, dan heb je als bestuurder of exploitant de cijfers van het gedegen onderzoek die je helpen producten aan te bieden die passen bij de wensen van je leden.”

VERSCHILLEN OP LOKAAL NIVEAU

De keuze van de NGF is gevallen op MISports-company, een tak van het in Artificial Intelligence & Data gespecialiseerde bedrijf MIcompany die

een *track record* van meer dan tien jaar heeft met het creëren van impact voor leidende nationale en internationale bedrijven. NGF-directeur Jeroen Stevens: “We beginnen het proces met een werkgroep met mensen uit de branche. Zo komen we tot een stevig fundament voor een goed onderzoek. Dat wordt begin 2020 uitgevoerd onder leden: de deelnemende clubs, banen én de Stichting Golfsport. Weten wat de golfers uit die laatste categorie antwoorden, is van groot belang. Dat zijn immers mensen die om voor hen moverende redenen geen lid of nog geen lid zijn van een club met een eigen baan. Dat twee grotere D-clubs al hebben aangegeven mee te doen, is ook een goede zaak.” In de zomer krijgen de clubs hun eigen rapport. Dat geeft hun voldoende tijd om in het seizoen 2021 dingen hetzelfde of juist anders te doen. Stevens: “Het Rijk Golfbanen heeft bijvoorbeeld al aangegeven met alle vier de clubs mee te doen. Het zou mij verbazen als de resultaten bij dat kwartet identiek zijn. De kwaliteit en aanpak van het onderzoek zorgen ervoor, dat juist de verschillen en kansen op lokaal niveau inzichtelijk worden.” Het wordt een onderzoek naar optimale inhoud en waarde van golflidmaatschappen. “MISportscompany is een uitstekend bedrijf dat een methodiek heeft die laat zien wat golfclubs en -banen willen weten”, zegt Levi. “En door het onderzoek slim op te zetten hebben we de kosten van 2.500 euro voor een clubspecifieke rapportage zo laag mogelijk kunnen houden.”

BETROUWBAAR BEELD

Jeroen Boesmans is directeur van MISportscompany. Hij begrijpt heel goed waarom de NGF dit onderzoek wil. “De golfmarkt was



Wat is het risico van scheefgroei - weinig jeugd en veel ouderen - op een club?

ooit heel homogeen. Daar paste een model van *one size fits all* goed bij. Dat had natuurlijk ook te maken met het feit dat de vraag naar golf groter was dan het aanbod. Dus was een standaardmodel met bijvoorbeeld een aandeel en een vaste jaarcontributie – ongeacht het aantal gespeelde rondes – de norm. Nu is er een veel grotere verscheidenheid. De markt is volwassen geworden en bepaald niet meer homogeen. Gevolg: meer specifieke behoeften. De ene golfer vindt vooral het sociale aspect belangrijk en is het liefst zo vaak mogelijk op de baan, terwijl een andere golfer vooral op zoek is naar flexibiliteit en zich steeds wil verbeteren in de sport.” Tijdens het online-onderzoek krijgt de golfer een continue reeks van verschillende lidmaatschapsvormen – met daarbij ook de prijs – voorgeschoteld. Telkens kiest de golfer het meest aantrekkelijke lidmaatschap uit drie of vier varianten. “Door het keuze-aanbod vaak te herhalen, krijg je een betrouwbaar beeld van de wensen van subdoelgroepen en de waarde van verschillende lidmaatschapsvormen”, zegt Boesmans. “Om daarmee als club of baan goed onderbouwde keuzes te kunnen maken om nieuwe golfers aan te trekken of bestaande golfers langer te behouden. En inderdaad, hoe meer golfers van een club meedoen, hoe gedetailleerder we de inzichten kunnen bieden voor het bestuur of de eigenaar. De club krijgt naast het eigen rapport de landelijke conclusies uitgesplitst naar verschillende subdoelgroepen en typen golfclubs en -banen, zodat de eigen resultaten afgezet kunnen worden tegen landelijke gemiddeldes. Zonder dat er specifiek op de individuele resultaten van andere deelnemende clubs wordt ingegaan, die zijn vanzelfsprekend alleen beschikbaar voor de eigen club.”

“De ene golfer vindt vooral het sociale aspect belangrijk en is het liefst zo vaak mogelijk op de baan, terwijl een andere golfer vooral op zoek is naar flexibiliteit en zich steeds wil verbeteren in de sport”





Weten wat golfers willen is het fundament van nieuw beleid van baan en club.

MIDDENKLASSE

Het NGF-bestuur benadrukte tijdens de Algemene Ledenvergadering van het afgelopen voorjaar dat voorafgaand aan het onderzoek gesprekken worden gevoerd met clubs over de juiste vragen, definities en details. Het onderzoek loopt in 2020 via het bestuur, de manager of het secretariaat van de clubs. “Een beter, gevarieerder aanbod zou een club kunnen helpen om bestaande leden te behouden en nieuwe te werven”, zegt Alfred Levi. “Denk aan de groep golfers tussen de dertig en vijftig die vaak het gevoel hebben dat er te weinig opties voor hen zijn. Lukt het ook hen meer te laten spelen, dan ben je als golfmarkt een stuk verder.” Levi ziet een analogie met wat er in de maatschappij speelt. “Iedereen heeft aandacht voor de middenklasse. Daar is het beleid voor de komende jaren van het kabinet op afgestemd. In golf heb je ook een middenklasse van golfclubs en -banen die betere exploitatiemogelijkheden willen en moeten hebben. Door dit onderzoek te initiëren heeft de NGF oog voor hun problematiek – zonder natuurlijk de andere clubs en banen uit het oog te verliezen. Wat voorop staat, is dat golfers beter de waarde van de mogelijkheden bij een club kunnen bepalen. Dat zij voor een lidmaatschap kunnen kiezen dat bij hen past. De kans dat zij dan stoppen met golf wordt aldus een stuk kleiner. En dat is wat we met zijn allen willen.”

Het waarom van een onderzoek onder leden van clubs en de Stichting Golfsport

1. Het huidige prijsmodel leidt tot risico van hogere uitstroom van leden.
2. Er zijn verschillende behoeftes van golfers en er is sprake van een veranderend speelgedrag.
3. Veel lidmaatschappen zijn eendimensionaal opgezet.
4. Kwantitatieve gegevens ontbreken voor een mogelijke vernieuwing van lidmaatschappen.

Drie belangrijke vragen

1. Hoe groot is het risico ten gevolge van scheefgroei in ledenbestanden bij golfclubs?
2. Welke verschillende vormen van lidmaatschap zijn er en welke combinatie is optimaal per club of baan?
3. Wat is het potentiële effect van wijzigingen in het bestaande lidmaatschap en van toevoegingen van nieuwe vormen van lidmaatschappen op het aantal leden en inkomsten?

Voor meer informatie en deelname aan het onderzoek kunt u contact opnemen met Jeroen Stevens: j.stevens@ngf.nl.

Rond de tafel: wat is de waarde van nieuw onderzoek?

Golfmarktkennis die leidt tot betere klantenbinding. Dat is het doel van het grootschalig onderzoek onder golfers, geïnitieerd door de NGF. Maar hoe nodig is zo'n onderzoek? Een aantal belanghebbenden en betrokkenen houdt het gezamenlijk tegen het licht.

Het onderzoek naar productdifferentiatie dat de Koninklijke Nederlandse Golf Federatie begin 2020 onder leden van clubs met of zonder eigen baan, maar ook onder leden van de Stichting Golfsport (die we ooit de vrije golfers noemden) wil uitvoeren, moet in beeld brengen wat golfers willen. Dat moet eigenaren, exploitanten en clubbestuurders helpen een verdienmodel te maken dat de club of baan toekomstbestendig maakt. Op de vorige pagina's is omschreven wat het onderzoek inhoudt. Maar wat vinden ervaren mensen uit de markt, vertegenwoordigers van de NVG en de NGF plus een kritische golfer van dit plan? En is het zo dat clubs en banen nu helemaal niets doen om producten aan te bieden die aansluiten bij wat golfers willen? Tijd dus om meningen en ideeën te inventariseren.

NGF-directeur Jeroen Stevens: “Dit is geen enquête en ook niet hetzelfde als Players 1st. Dit is een door econometristen ontworpen datamodel. Het wordt in veel branches gebruikt, in de sport nog niet. We gaan zien of dit onderzoek ons iets gaat brengen.”

Renate Roeleveld, general manager bij Golfbaan Sluispolder:

“Mijn eerste reactie was: een onderzoek naar prijsdifferentiatie, dat stuit mij tegen de borst. Je moet beleving bieden en je daarop focussen. Ook inzetten op kwaliteit. Geld mag niet het issue zijn, wel verbondenheid. Dat mis ik in de informatie over het onderzoek. Dat het gericht is op de toekomst vind ik overigens wel essentieel. Het gaat vooral om het toevoegen en verhogen van waarde. Dat is in deze tijd belangrijk: golfers laten zien welk goed product zij voor hun geld krijgen. Je moet dus wel differentiëren, maar niet vergeten om mensen met elkaar te verbinden. Met een goed product.”

Jeroen Stevens: “Er is wellicht de indruk gewekt dat het een onderzoek is naar prijsstelling. Het gaat echter over inhoud. Inhoud bepaalt de prijs. Het is in het belang van golf en de NGF dat banen zwarte cijfers schrijven. Hoe ze dat doen? Er is geen standaardmodel. Sluispolder is anders dan bijvoorbeeld Bernardus of de banen van Het Rijk. Laten we met elkaar uitzoeken hoe het zit. Er is geen goed of fout. Dit onderzoek moet aanzetten tot nadenken. Het is aan de ondernemer om te bepalen hoe hij het aanpakt. Dat is niet aan de NGF, maar wij kunnen met dit onderzoek helpen zaken in kaart brengen. Uiteindelijk is hetgeen golfers willen leidend voor hoe de markt zich ontwikkelt. Daar moeten de ondernemers hun beleid op afstemmen.”

Hans Blaauw, directeur van Het Rijk Golfbanen, eigenaar van vier banen:

“Het is wat Renate Roeleveld zei: je wilt op kwaliteit inzetten. Als je een goed product levert, mag je ook qua prijs iets doen, maar er moet wel sprake zijn van een balans. Terug naar onderzoek: ik werd aangenaam verrast door deze aankondiging. Ik was zelf van plan zoets te doen, maar schrok van prijs. Het is mooi dat de NGF dit initieert. Ik wilde voor mijn businessplan voor Het Rijk iets meer fundament hebben. Je ziet de vraag veranderen. Van werkenden, van jongeren. Dan zie je ook dat er heel nieuwe concepten ontstaat, zoals dat van Bernardus bij Cromvoirt. Als je nu een baan zou aanleggen, kies je eerder voor achttien holes en een korte baan van negen holes. In ons en waarschijnlijk 150 andere gevallen moet je van iets bestaands naar een nieuwe situatie. Het bestaande draait bij ons nog steeds prima. Maar het nieuwe komt wel steeds dichterbij. En dus ben ik blij met dit initiatief. Jammer dat de belangstelling, naar ik begrijp, vooraanvog matig is. Alle vier de banen van Het Rijk doen →



“HET AANTAL RONDJES NEEMT AF, DE LEEFTIJD VAN GOLFRERS STIJGT EN MENSEN HEBBEN MINDER TIJD. DAAR PAST EEN TRADITIONEEL LIDMAATSCHAP NIET BIJ”

Sabine Riezebos, general manager bij Bernardus

mee; dat is nodig om de stap naar de toekomst te kunnen zetten. Over tien jaar is de situatie, zeker met het oog op de vergrijzing, anders. Wij hebben bij Het Rijk 35 jaar ervaring met het runnen van een baan. Voor leden, gasten en bedrijven. Voor de komende 35 jaar zal het deels anders moeten. Maar voor een stap verder heb ik onderzoek nodig. Als je iets nieuws introduceert en dat kanibaliseert op het oude, schiet je jezelf in de voet en schrijf je zomaar rode cijfers.”

De naam Bernardus viel al: de nieuwe baan in Noord-Brabant, ontworpen door de Amerikaan Kyle Phillips, die ook De Lage Vuursche tekende en de veranderingen aan de Hilversumsche voor zijn rekening nam. Volgend jaar wordt het KLM Open er gespeeld. Uit de woorden van Renate Roeleveld en Hans Blaauw blijkt al dat golfend Nederland niet stilzit. Maar op Bernardus gingen ze nog een stuk verder.

Sabine Riezebos, general manager bij

Bernardus: “Voor de baan opening, bedachten we een manier om ons te onderscheiden: een concept met een *day membership*. Het aantal rondjes neemt af, zo wisten we, de leeftijd van golfers stijgt en mensen hebben minder tijd. Daar past een traditioneel lidmaatschap niet bij. Bernardus biedt de mogelijkheid een onbepaald aantal holes te spelen. En je kunt gebruikmaken van alle

faciliteiten, zoals het zwembad, de tennisbaan, gym, sauna en hammam. Zo proberen we ook de partner en mogelijk kinderen (die gratis toegang tot die faciliteiten hebben) erbij te betrekken, omdat er nogal wat mensen afhaken op het moment dat in het weekeinde vooral de mannen aan het golfen zijn. Zo spreken we een ander deel van de markt aan. En zijn dan helemaal geen jaarlidmaatschappen? In eerste instantie niet. Uiteindelijk was de vraag vanuit het netwerk van onze eigenaar zo groot, dat er toch is gekozen om een klein aantal mensen een privaat membership aan te bieden. Daarnaast zijn er 25 Corporate Members. Met hen zijn we om tafel gaan zitten en hebben we gevraagd wat zij wilden. Maatwerk dus. We zijn nu een jaar verder en ja, het gaat goed.”

Lodewijk Klootwijk, directeur van de Nederlandse Vereniging van Golfaccommodaties (NVC):

“Ik ben voor vernieuwing. We moeten niet blijven hangen in het oude. Het is goed dat we samenwerken, ook met de PGA Holland, en de oogkleppen afgooien. Maar we moeten wel voorzichtig zijn. Er zijn voorbeelden genoeg waar een te grote focus op flexibilisering van prijs en product tot negatieve resultaten hebben geleid. Het gaat vooral om de waarde van de producten die je biedt en minder om de prijzen. We weten overigens al veel door Players 1st, waar nu negentig clubs en banen mee werken. Maar voor je gaat veranderen, zou ik zeggen: bezint eer gij begint.”

Jeroen Stevens: “Dit is dan ook een bezin-stuk. In veel situaties zal het resultaat zijn om bij het huidige te blijven. Dat zou een mooie uitkomst zijn, want dan hoeft je niet bang te zijn dat je iets gaat proberen wat slecht uitpakt. Dit onderzoek kan vraag

en aanbod in de toekomst hopelijk dicht bij elkaar brengen. Maar het is geen garantie voor succes. Uiteindelijk gaat het om ondernemen. Of je nu een club of een commerciële baan bent.

Lodewijk Klootwijk: “Dat is ook ons punt. Op de meeste banen en clubs is de waarde van een lidmaatschap meer dan – bijvoorbeeld – vijftien greenfees. Het gevoel van erbij horen vormt een groot deel van de waarde. Daarom blijft kennelijk zestig procent van de golfers die minder dan vijftien rondjes speelt, toch lid terwijl daar op het eerste oog geen rationeel argument voor te vinden is. Kennelijk vinden zij het ontmoeten en omgaan met andere leden ook waarde hebben. Ik denk dat het goed is dat aspect in het onderzoek mee te nemen.”

Renate Roeleveld: “De resultaten van Players 1st zijn voor ons heel waardevol. Het is fascinerend om te zien wat wel en niet goed is. Ruim de helft van de opmerkingen zijn zogenaamde zachte punten: over mensen, over beleving, over trots zijn op de baan of om ergens bij te horen. Dat laatste vormt een groot gedeelte van de waarde van het lidmaatschap. Doe ik straks mee aan dit onderzoek van MIsportscompany? Ik hik aan tegen het hoge tarief van 2.500 euro. Ik zit twintig jaar in golf. Ik zie, lees, hoor en praat er veel over. Ik zit er anders in dan een bestuur dat er vier jaar zit en een plan moet maken. Ik ga zeker niet zeggen dat ik de wijsheid in pacht heb, maar ik denk iets anders na over deze materie. Hoewel greenfees heel belangrijk zijn, vormen de leden de kurk waarop je drijft. Sluispolder heeft er dit jaar ruim tachtig nieuwe leden bij gekregen, onder andere omdat de baan is verbeterd. Focus op een goed product, maar ik geloof zeker ook in het aan elkaar plakken van mensen. Aan sociale verbin-

tenissen. Daar heb ik de afgelopen twee, drie jaar met onze golfrelatiemanager hard aan gewerkt. De zachte kant dus. Zorg bijvoorbeeld bij nieuwe leden voor een goede introductie, neem ze bij de hand en maak ze onderdeel van een clubje binnen de club. Dat is bij ons een succesvolle strategie.”

Hans Blaauw: “Players 1st is essentieel. Ook onze ervaringen met Leadingcourses zijn goed. Je ziet vooral in de open opmerkingen dingen die je niet zag aankomen. We koppelen de uitkomsten van Players 1st samen met het bestuur terug naar de leden van onze clubs. Dat wordt zeer gewaardeerd.”

Lodewijk Klootwijk: “Econometristen hebben Players 1st doorgezaagd en goed bevonden. Mede daarom is het zo’n sterke permanente onderzoeksmethode. Interessant is de groep nieuwe golfers. De eerste twee jaar zijn cruciaal: blijven ze of niet. Geef mij aandacht en integreer mij, is hun boodschap. Dit is de basis van onze gezamenlijke vise van NGF, PGA en NVG om de nieuwe speler te behouden.”

Jim Van Heuven Van Staereling, lid van het bestuur van de PGA Holland:

“De veranderingen in golf hebben ook invloed op de rol van de pro. Vroeger was het techniek in het kwadraat. Dat het nu anders is, merk je in de manier waarop de opleiding inhoudelijk is veranderd. Er is meer aandacht voor het inspelen van de behoeftes, om te stimuleren door te gaan. Werven en binden. Dat staat bij de opleiding voor eerste niveau centraal. Je bent een coach. *Ik coach jou in deze wereld, zodat je de rest van je leven golft.* En er wordt ingezet op groepen. Dat is een duidelijke accentverandering. Ook



“WE HEBBEN 35 JAAR ERVARING MET HET RUNNEN VAN BANEN; DE KOMENDE 35 JAAR ZAL HET DEELS ANDERS MOETEN.”

Hans Blaauw, directeur Het Rijk Golfbanen



zien we steeds meer differentiaties bij pro's, wat invloed heeft op de fee die je betaalt. Deze wereld is er een van specialisten. Een basisles heeft een ander tarief dan een sessie met een topcoach als Phil Allen die met Joost Luiten werkt. Dat is voor jonge collega's maar ook voor mannen en vrouwen die al jaren in het vak zitten een drijfveer om door te blijven leren."

Sabine Riezebos: "Als we willen inspelen op de behoefte van de millennials, is het goed om het hockeyclub-gevoel te kweken. Op zaterdag zijn ouders en kinderen druk met rijden, spelen, fluiten noem maar op. Op zondag komt iedereen mee naar club. Maar golf is een verdraaid moeilijke sport om te leren. Als jij als puber in je eentje op de driving range staat en je moet ook al die ingewikkelde regels leren van het golfspel, dan haak je snel af."

Renate Roeleveld: "We promoten bijvoorbeeld tijdens onze *Fab Friday* voor vrouwen plezier in golf. Niet te veel regeldruk en met de nadruk op samen spelen. Ik geloof voor millennials in duurzaamheid en zingeving. Golf is bij uitstek een sport voor deze generatie: groen, duurzaam, zen, rust en gemeenschapszin."

Hans Blaauw: "Op drie van de vier clubs doen we het een en ander voor studenten. Heel andere muziek. Het is een feestje voor hen en de pro's begeleiden dat. Iedereen heeft het naar zijn zin en we creëren een nieuwe groep die enthousiast over golf is. Hopelijk leidt dat ooit tot andere vormen van participaties dan greenfees."

Sabine Riezebos: "We hebben op Bernardus geen standaard driving range. Een deel is een gaming



area met muziek en een bar waar je ook een drankje kunt drinken. Dat slaat aan. Het andere gedeelte is het training area met onder meer een golfsimulator. Ook die is in trek. Het is voor iedereen zaak om goed te weten wat millennials aanspreekt. Ze hebben best wat te besteden en je kunt een topdag voor het hele gezin aanbieden."

Jeroen Stevens: "We hebben gehoord wat drie goede ondernemers doen. Maar kijken we naar het hele land, dan zien we dat dit jaar tot nu toe rond zesduizend mensen tussen de veertig en zestig zijn gestopt. Bernardus heeft een concept, net als Het Rijk en Sluispolder. Het gaat echter niet alleen om vandaag en morgen, maar ook om de komende decennia. Bij de banen van het Rijk zijn de omzetverhoudingen anders dan tien jaar geleden. Je kunt zeggen: de ondernemer moet zich aanpassen. Geen rare gedachte. Willen we nu zorgen dat de vijver groot genoeg blijft, dan moet je weten wat mensen beweegt. Deze drie mensen weten wat hun spelers willen, maar ik durf te stellen dat we niet weten wat de andere 170.000 golfers beweegt. Nog niet, want Players 1st geeft nu met name antwoorden van clubgolfers. Dit nieuwe onderzoek is puur het verzamelen van kennis. Daar kan niemand tegen zijn. Wat je er vervolgens mee doet, dat laten we over aan de banen."

Lodewijk Klootwijk: "Oogkleppen af. Die potentie zou dit onderzoek kunnen hebben." ●

Het geluid van een kritische senior

Het is, getuige de woorden van de drie managers, al zo dat veel clubs en banen bezig zijn met andere concepten dan wat jaren gebruik was: aandeel of obligatie plus een vaste jaarlijkse fee voor iedereen. Tijdens het gesprek was Siebo Hakso aanwezig. Hij noemt zichzelf een kritische seniorgolfer die nog lid is van Harderwold, maar op die baan in Flevoland worden fairways en greens vervangen door zonnepanelen en de leden moeten hun heil elders zoeken. "Dan hebben we het over 350 leden", zegt hij. "Ik ben gaan rondkijken bij clubs in de buurt. Uiteindelijk heb ik met het groepje mannen met wie ik altijd speel, voor Het Rijk van Nunspeet gekozen. Daar konden we met zijn allen terecht. De kwaliteit van de baan is belangrijk, maar er zijn ook tal van andere factoren die een rol spelen. Ik heb een keer per maand dertig minuten les. De rest van de tijd

ben ik bezig om het geleerde in te slijpen. Maar eerlijk gezegd vind ik driving ranges niet aantrekkelijk: ze lijken vaak wel straffampen. Mijn start in golf was via mijn schoonzoon, maar die speelt niet meer. Vier uur weg? Geen denken aan. Voor die generatie moet er meer dan de traditionele spelvormen worden bedacht. Maak golf sneller, gemakkelijker en zorg voor meer fun, want het spel is toch al zo lastig. En dan kwamen er ook nog die nieuwe regels bij. Seniorgolfers zoals ik hebben zo hun eigen problemen. Iedereen heeft het erover dat golf leuker wordt als je handicap omlaaggaat. Maar golfers van mijn leeftijd gaan alleen maar omhoog en dat is soms best frustrerend. Die groep golfers vasthouden is belangrijk. Clubs en banen moeten beter zoeken naar manieren om dat voor elkaar te krijgen."