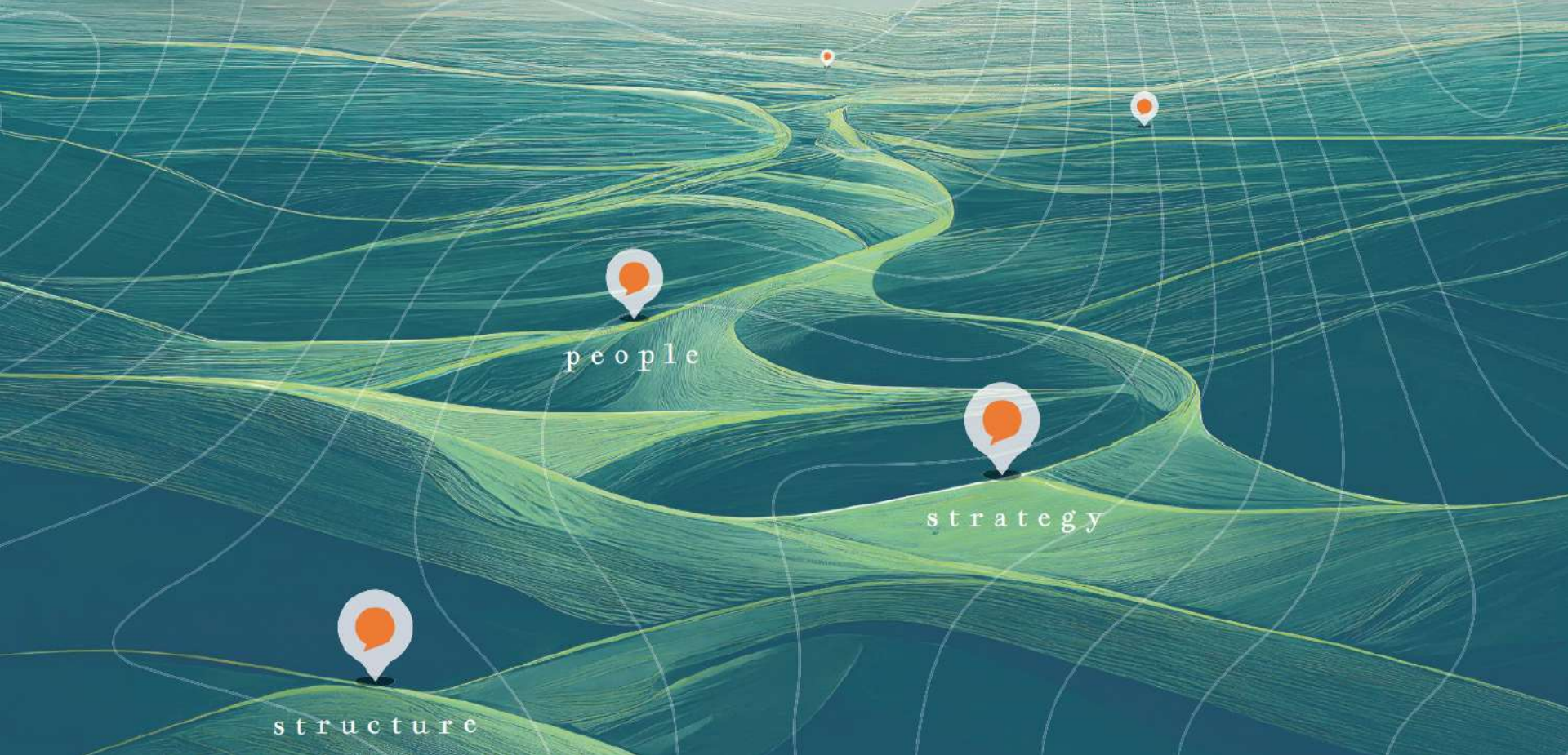




Lerende organisaties

Lerende organisaties

Opleiding tot organisatiecoach

Seth Maenen

Steven Marx

Heidi Werckx

Better Minds at Work





Een organisatiemodel kiezen



Prestaties
Wat moet de
organisatie
verwezenlijken?



Organisatie
Welk
organisatiemodel
sluit best aan bij
de verwachte
prestaties?



Relaties
Wat betekent
resultaatgericht
samenwerken voor
elke eenheid
binnen de
organisatie?



Jobs
Wat is de
jobinhoud van een
specifieke collega
binnen de
organisatie?





Organisatiemodellen



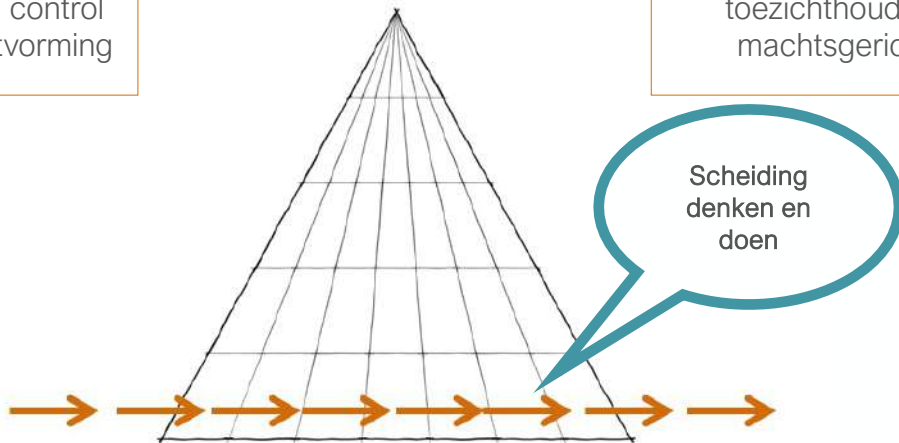
Functionele regime

Organisatie

specialisatie, scheiding
denken – doen
command and control
centrale besluitvorming

Relaties

status gekoppeld aan
positie in de hark
toezichthouders
machtsgericht



Prestaties

routinematig
primair gericht op
efficiëntie
trage besluitvorming

Job

routine en geoefend werk
arbeid = middel
veel regels en procedures
aansturing via strikte
budgetten



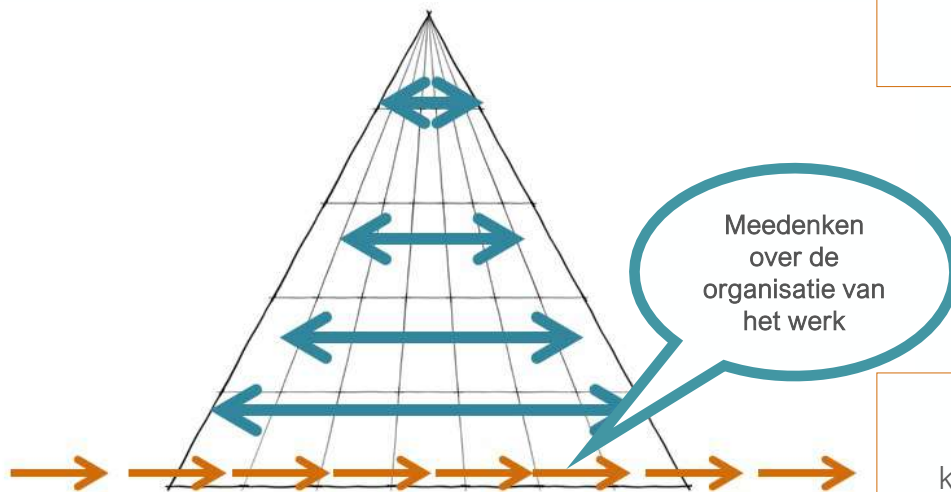
Verlicht functionele regime

Organisatie

directe horizontale
communicatie met
hoge overleg frequentie

Relaties

meer communicatie
afgevlakte hiërarchieën
nadruk op betrokkenheid



Prestaties

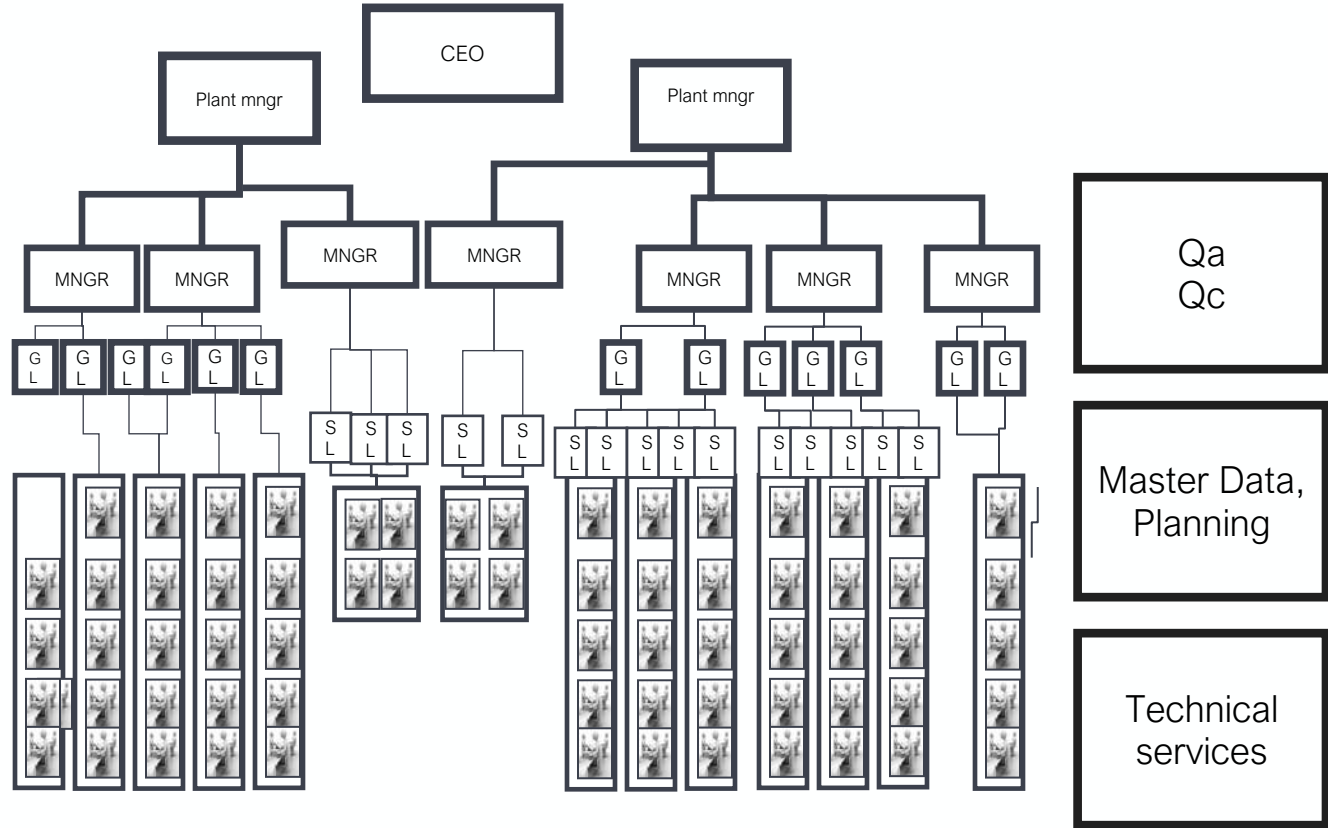
procesbeheersing
regelmatig bijsturen van
werkprocessen
centrale planning

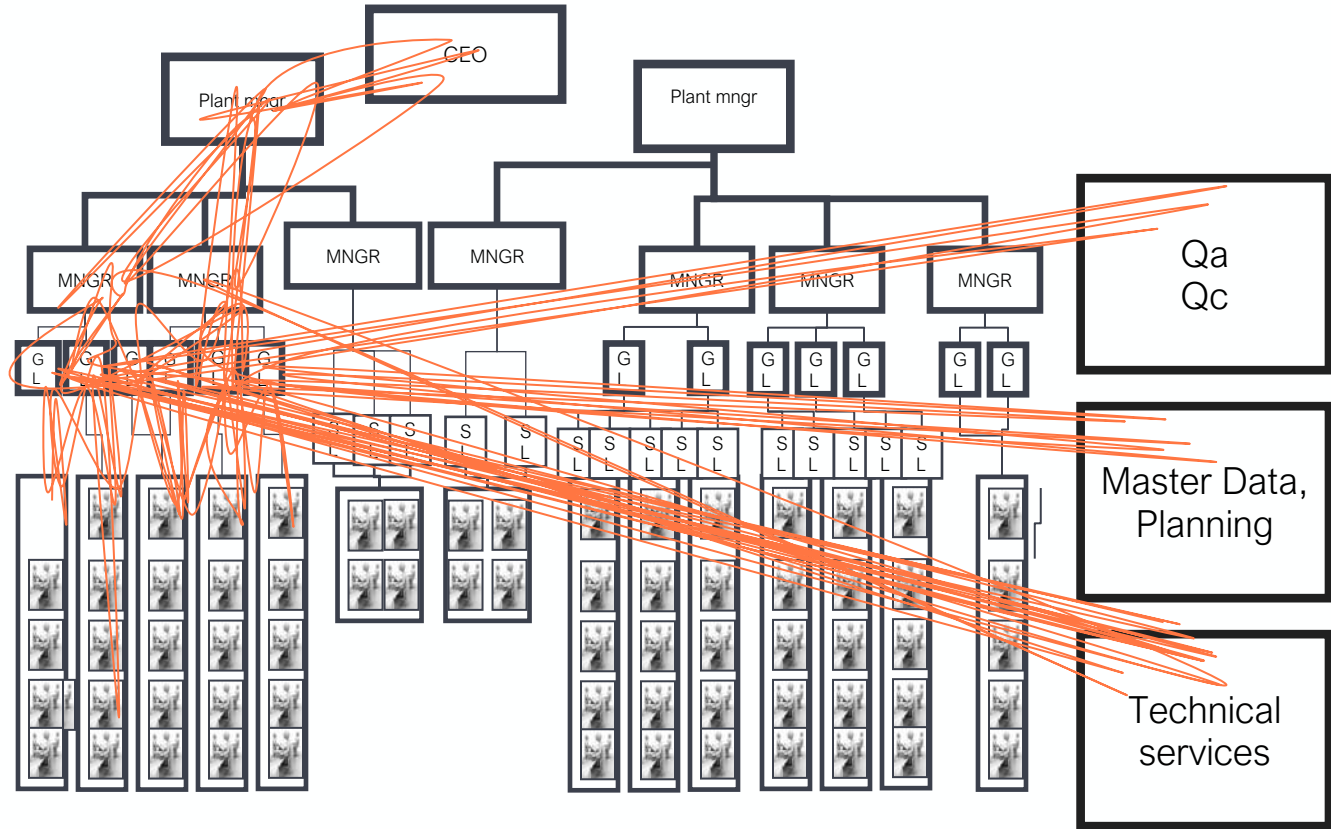
Job

zelfcontrole
kwaliteitsbewustzijn
continue verbetering



Van functioneel naar stroomsgewijs denken







Leadership
team





Stroomsgewijs regime

Structuur

primair proces leidend
product / markt / klant
denken & doen:
decentralisatie

Relaties

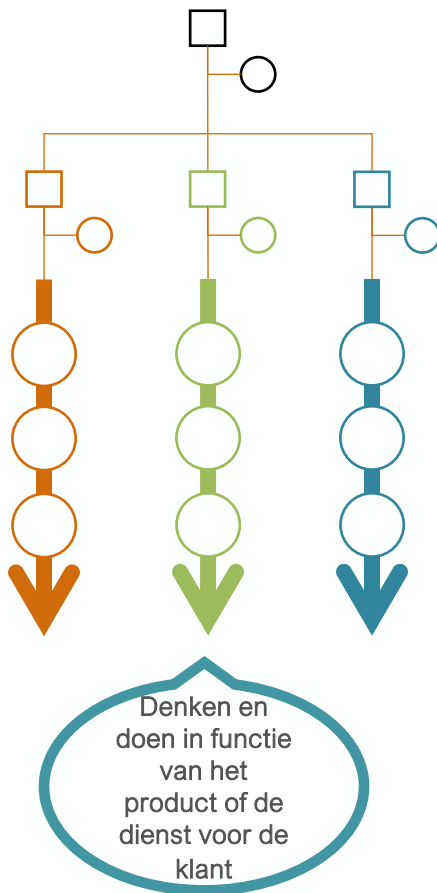
brede inzetbaarheid
(vaardigheden)
teamwerk
gedeeld leiderschap

Prestaties

decentraal snel inspelen
op wijzigingen in vragen
wendbaarheid

Job

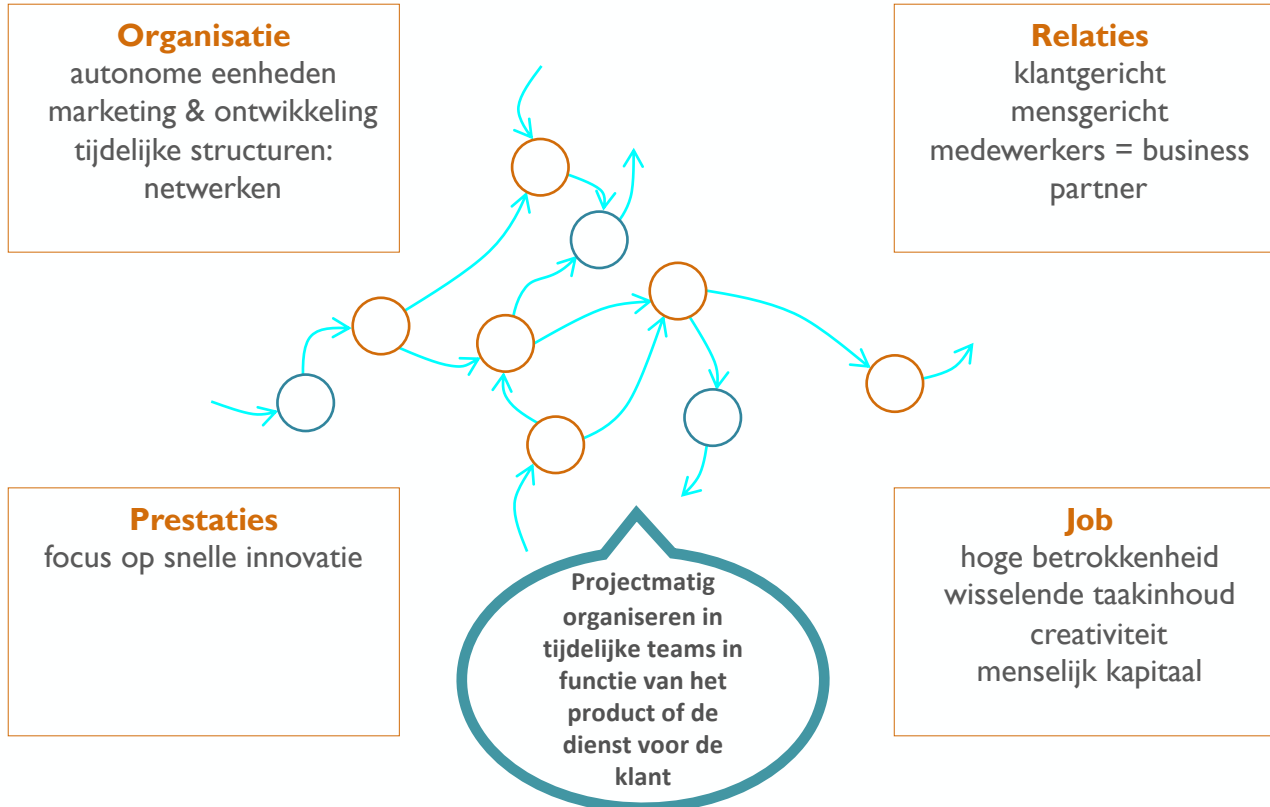
brede taakhoud
regeltaken
verminderen procedures
en regels
deskundigheid en bijdrage



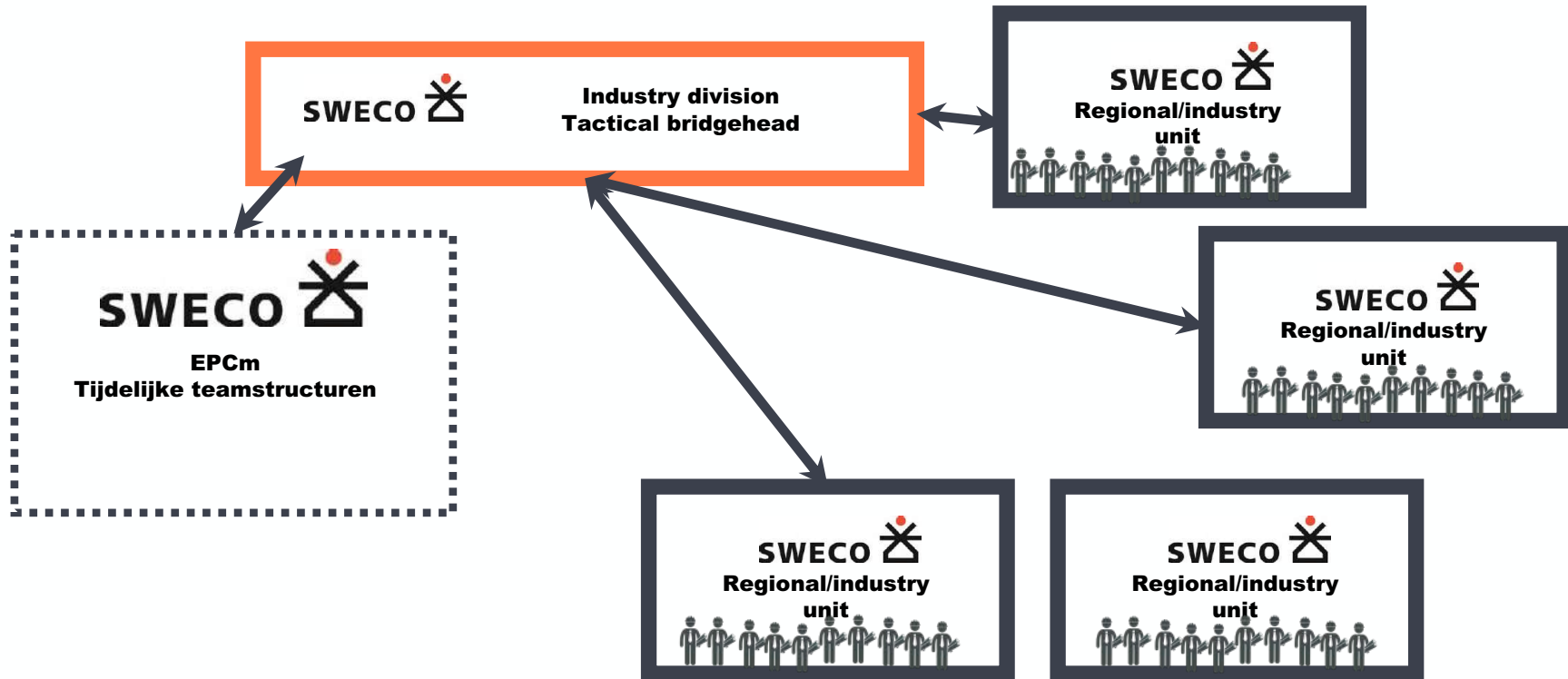


Tijdelijke stroomsgwijze teams

Netwerk regime



Netwerkorganisatie





Prestatie

Organisatie

Relatie

Job

Functioneel regime

routinematig
primair gericht op
kostefficiëntie
trage besluitvorming

specialisatie, scheiding
denken – doen
command and control
centrale besluitvorming

status gekoppeld aan
positie in de hark
toezichhouders
machtsgericht

routine en geoefend werk
arbeid = middel
veel regels en procedures
aansturing via strikte
budgetten

Verlicht functioneel regime

procesbeheersing
regelmatig bijsturen van
werkprocessen
centrale planning

directe horizontale
communicatie met
hoge overleg frequentie

meer communicatie
afgevlakte hiërarchieën
nadruk op betrokkenheid

zelfcontrole
kwaliteitsbewustzijn
continue verbetering

Stroomsgewijs regime

decentraal snel inspelen
op wijzigingen in vragen
wendbaarheid

primair proces leidend
product / markt / klant
denken & doen:
decentralisatie

brede inzetbaarheid
(vaardigheden)
teamwerk
gedeeld leiderschap

brede taakinhoud
regeltaken
verminderen procedures en
regels
deskundigheid en bijdrage

Netwerk regime

focus op snelle innovatie

autonome eenheden
marketing & ontwikkeling
tijdelijke structuren:
netwerken

klantgericht
mensgericht
medewerkers = business
partner

hoge betrokkenheid
wisselende taakinhoud
creativiteit
menselijk kapitaal



Prestaties

Wat moet de organisatie
verwezenlijken?

VISIE

PROCES

Organisatie

Welk organisatiemodel sluit
het best aan bij de
verwachte prestaties?

LEIDERSCHAP

MACRO-
STRUCTUUR

Relaties

Wat betekent
resultaatgericht
samenwerken voor elke
eenheid binnen de
organisatie?

TEAMS

MICRO-
STRUCTUUR

Jobs

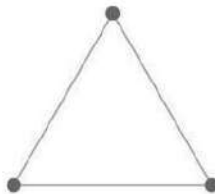
Wat is de job
inhoud van een
specifieke collega
binnen de
organisatie?

INDIVIDU

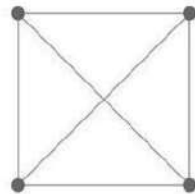
SYSTEMEN



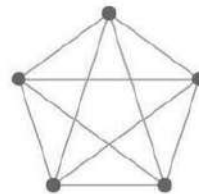
Why small teams win



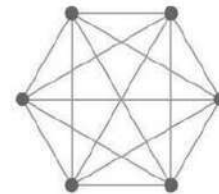
3 people, 3 lines



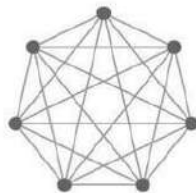
4 people, 6 lines



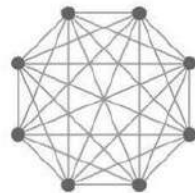
5 people, 10 lines



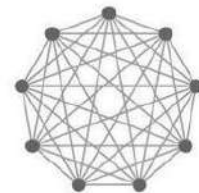
6 people, 15 lines



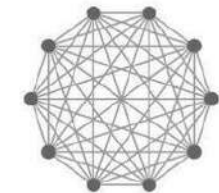
7 people, 21 lines



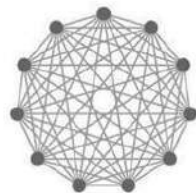
8 people, 28 lines



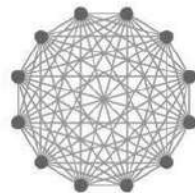
9 people, 36 lines



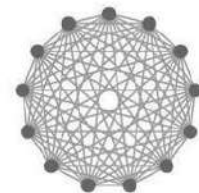
10 people, 45 lines



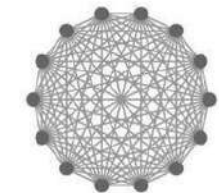
11 people, 55 lines



12 people, 66 lines



13 people, 78 lines



14 people, 91 lines

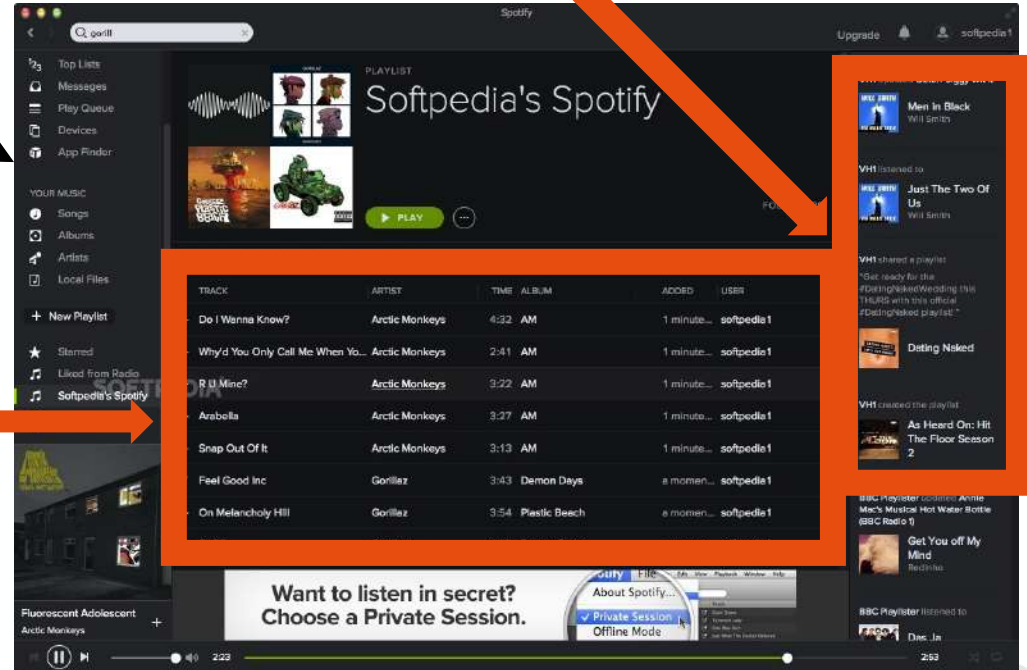


Veilig knippen....

Verhoudingen tussen de modules (en dus de teams)
ligt vast (plug-and-play-principe)

Architectuur is modulair opgebouwd, zodat elk engineering team aan eigen applicaties kan werken zonder interferentie met andere teams te veroorzaken.

Binnen de modules (en dus de teams) is er veel vrijheid





Knip enkel tussen activiteiten die onafhankelijk van elkaar kunnen werken en elkaar **gestandaardiseerde in- en outputs** kunnen leveren



Radioloog



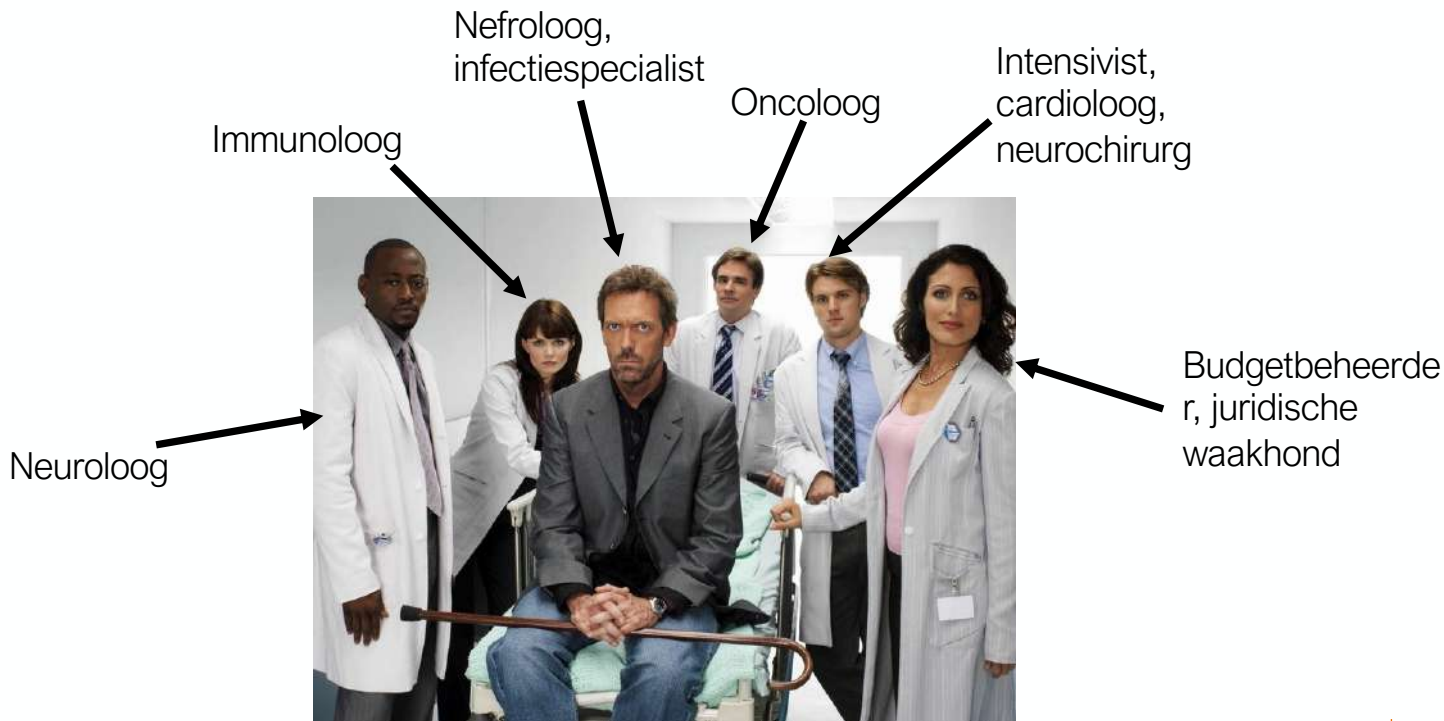
?



Chirurg



Knip niet tussen activiteiten die continu in **nauwe afstemming** met elkaar moeten werken om het gewenst resultaat te halen





Veilig knippen?

Onvoorspelbaar



Voorspelbaar

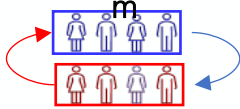
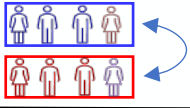
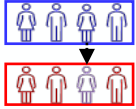
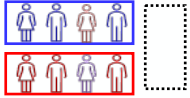
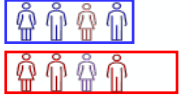
Jobinhoud	Jobplanning	Info en middelen	
Taken continu inhoudelijk afstemmen	Timing taken afstemmen	Continu info en middelen uitwisselen	Binnen het team organiseren
Zelden of nooit inhoudelijke afstemming nodig	Ritme en planning van taken is bijna volledig onafhankelijk	Elke collega beheert eigen info en middelen zonder interactie met collega's	Kan geregeld worden door aparte teams



Veilig knippen?

Jobinhoud	Jobplanning	Info en middelen	
Taken continu inhoudelijk afstemmen	Timing taken afstemmen	Continu info en middelen uitwisselen	↔ Continue directe cross-disciplinaire samenwerking
			↔ Deeltijdse directe samenwerking (dubbel lid)
			➡ Taken verschuiven van éne naar andere team
			↔...➡ Aanspreekpunten over teams heen (ad hoc interactie)
Zelden of nooit inhoudelijke afstemming nodig	Ritme en planning van taken is bijna volledig onafhankelijk	Elke collega beheert eigen info en middelen zonder interactie met collega's	↔ Duidelijke afspraken en procedures (standaarden)



Type:	Structuurvor	Uitwisselvorm	Disciplinaire afstemming
Koude inter-disciplinaire samenwerking		Voornamelijk formele uitwisseling via documenten, procedures, checklists, mails....	Disciplines hebben beperkt inzicht in elkaars vakgebied. De planning van het werk gebeurt grotendeels per discipline of wordt gecentraliseerd aangestuurd.
Rolgebaseerde interdisciplinaire samenwerking		Aanspreekpunten uit verschillende teams kunnen bij elkaar terecht om adhoc samen te werken	Voor adhoc taken nemen individuele leden contact over de grenzen van elkaars disciplines heen met beperkte inhoudelijke en planmatige afstemming.
Trans-disciplinaire taakoverdracht		Eén van de leden van team X neemt extra taken op die specifiek zijn aan de discipline van team Y	Eén lid van het team bouwt vaardigheden op die primair toe behoren aan een ander team binnen de organisatie, waardoor de afhankelijkheid van de andere disciplinaire groep vermindert
Ad-hoc inter-disciplinaire samenwerking		Leden uit team X en team Y worden afgevaardigd om tijdelijk een interdisciplinair project op te nemen	Een beperkt aantal leden uit verschillende disciplines werken tijdelijk intensief samen rond een inhoudelijke opdracht
Deeltijds cross-disciplinaire lidmaatschap		Eén lid uit team X werkt deeltijds bij team Y	Dankzij de deeltijdse integratie van een collega uit een andere discipline wordt er on-the-job cross-disciplinaire kennis ingezet en opgebouwd bij enkele collega's
Stabiele cross-disciplinaire teams		Er vindt voortdurend uitwisseling plaats tussen collega's die vanuit verschillende disciplines als collectief één doel of doelgroep voor ogen hebben	Voor zowel de planning als de inhoud van het werk is cross-disciplinaire coördinatie leidend



VELOTORGO



Scenario 1: Geografische structuur

**GUZ
UNIT**

GTM UNIT ZUID

Sales &
Marketing

Customer
Service

**GUN
UNIT**

GTM UNIT NOORD

Sales &
Marketing

Customer
Service

**GUR
UNIT**

GTM UNIT Rest

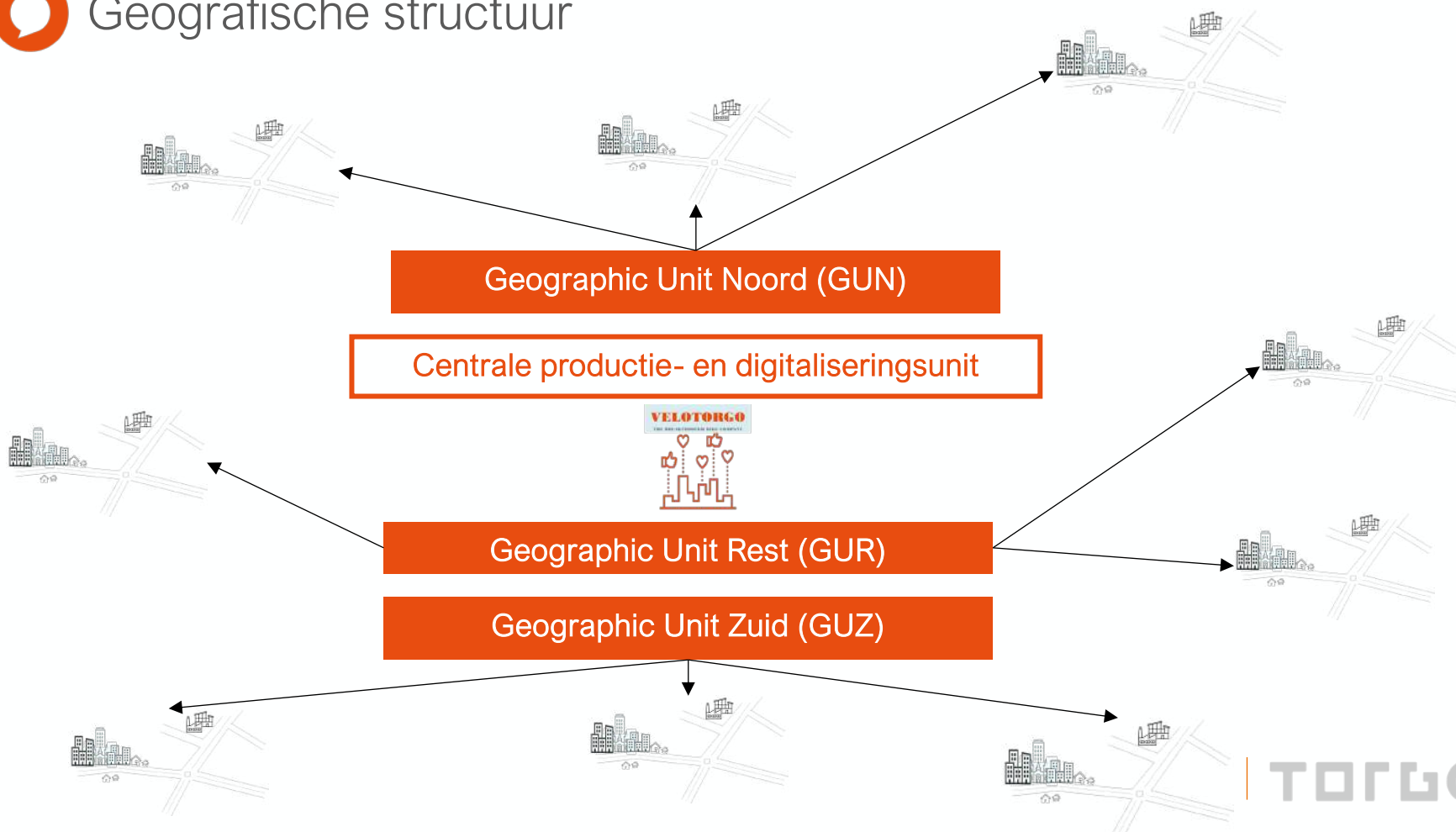
Sales &
Marketing

Customer
Service

PRODUCTIE

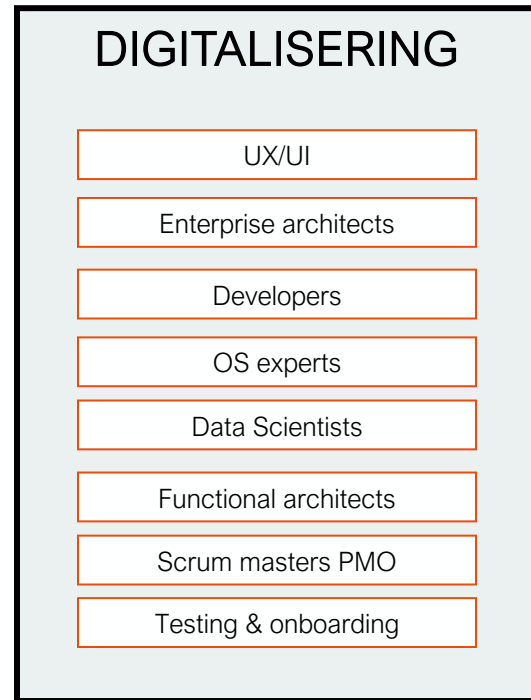
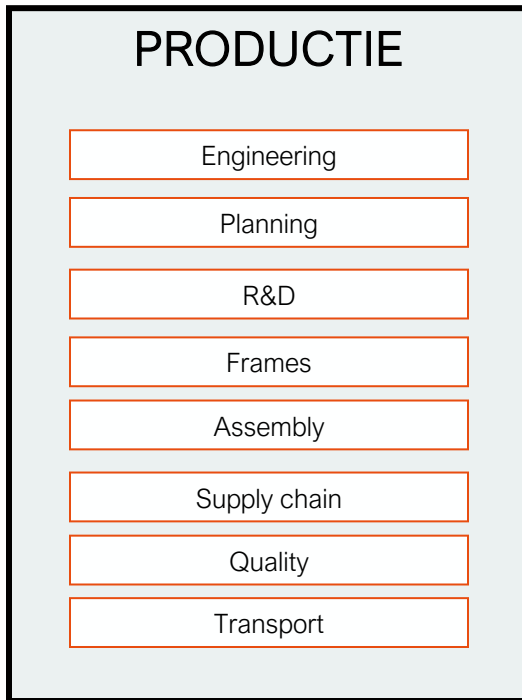
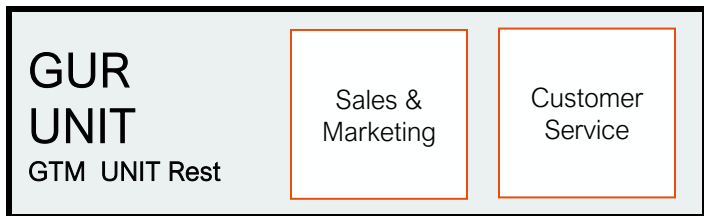
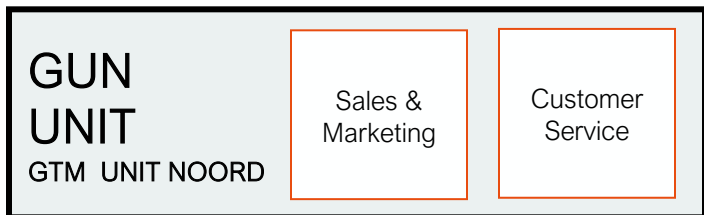
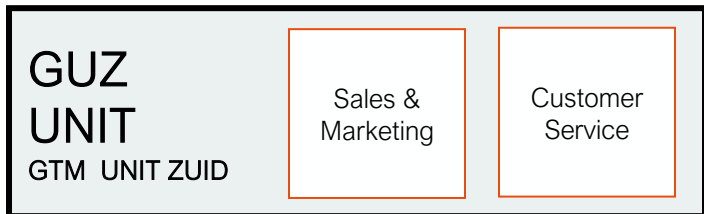
DIGITALISERING

Geografische structuur





Scenario 1: Geografische structuur





Scenario 2: Productgerichte structuur

RACE unit

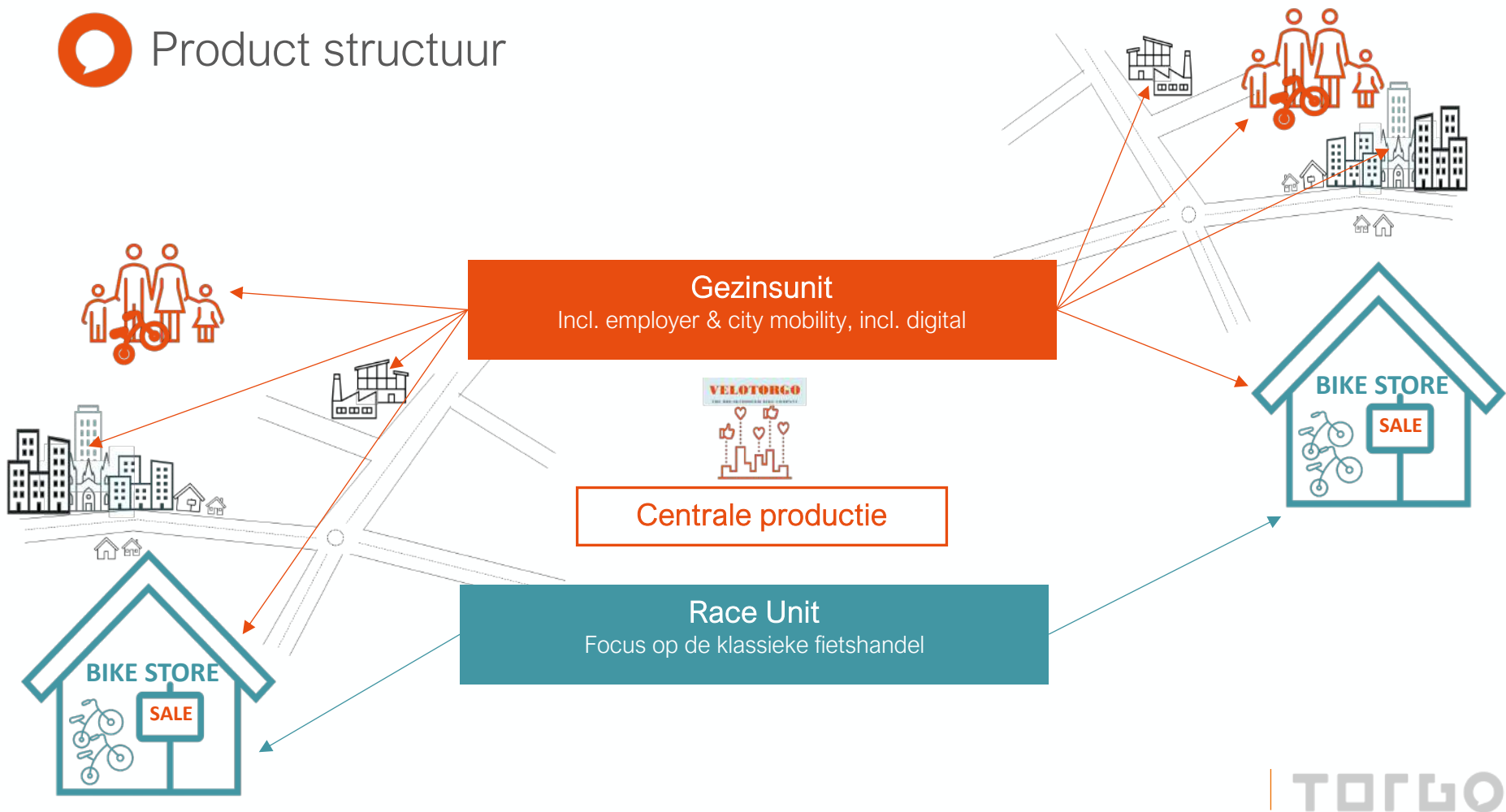
(bike as a retail
commodity unit)

Gezinsunit

(bike as a retail
commodity +
bike as a service unit)

PRODUCTIE

Product structuur





Scenario 2: Productgerichte structuur

RACE unit (bike as a retail commodity unit)

Sales &
Marketing

Customer
service

R&D
(no IT)

Engineering
& planning

Assembly

Supply
chain

Gezinsunit (bike as a retail commodity + bike as a service unit)

Sales &
Marketing

Customer
service

Account
mngmt

R&D
IoT + hardware design

Cross-functional
product teams

Cross-functional
product teams

Assembly

Bike fleet
manage-
ment

Supply
chain

PRODUCTIE

Planning

Frames

Quality

Transport





Scenario 3: Servicegerichte structuur

BaaRC unit

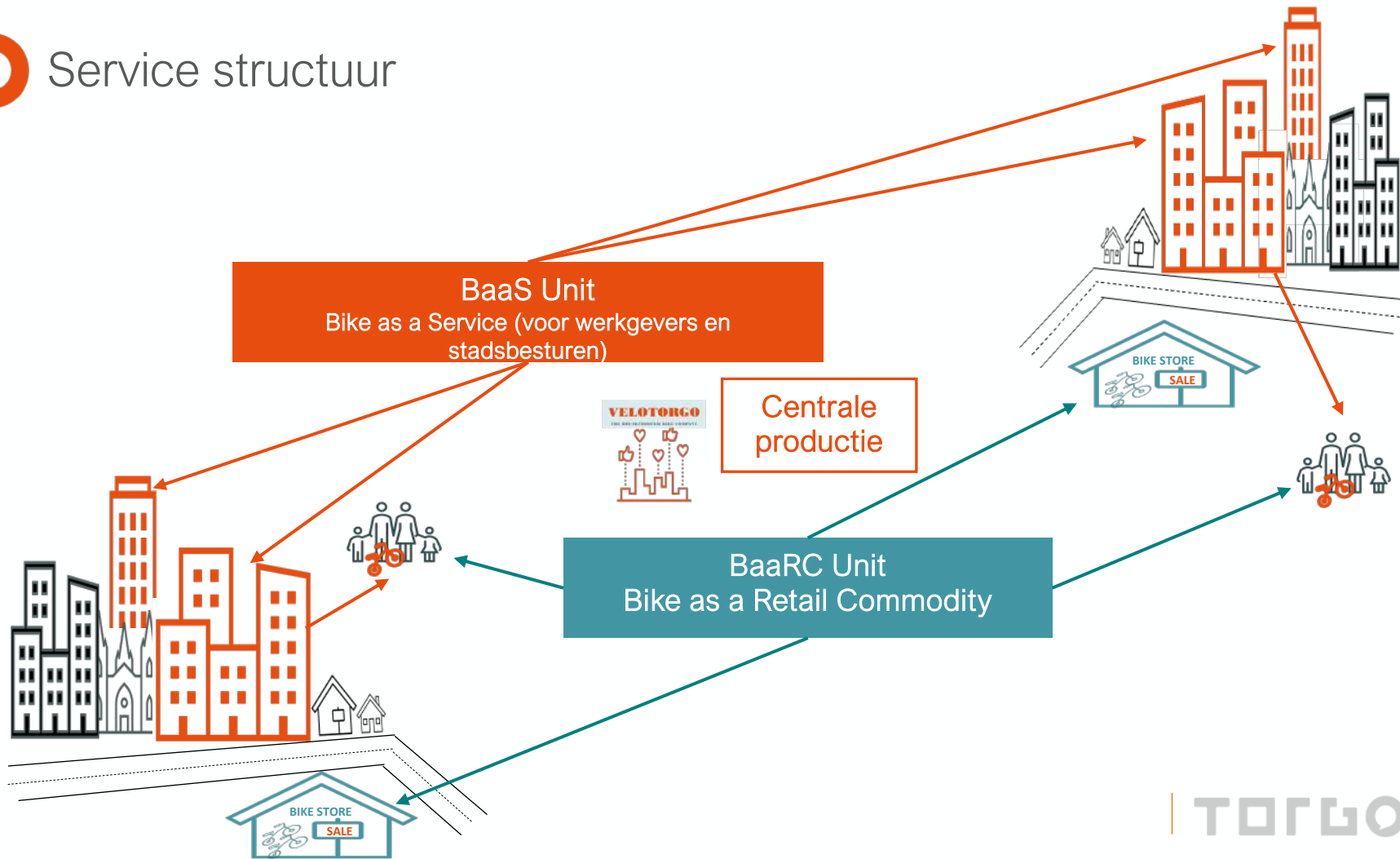
(bike as a Retail
Commodity unit)

BaaS unit

(Bike as a Service)

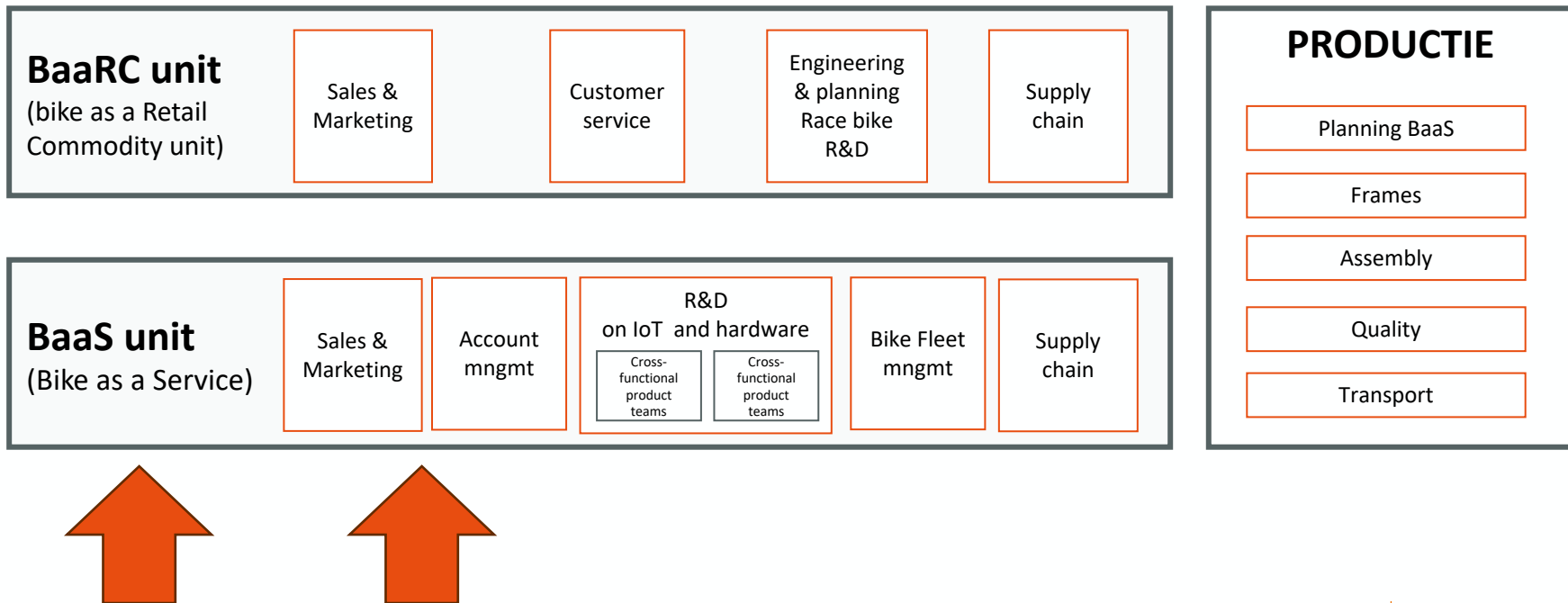
PRODUCTIE

Service structuur





Scenario 3: Servicegerichte structuur





Afweging van structuurmodellen tegen strategie criteria

Product approach

Markt approach

	0	1	2	3
	Bestaande structuur	Geografische structuur	Product structuur	Service structuur
Snelle ontwikkeling van IoB concept (Internet of Bikes)				
Excellente Plug 'n Bike operaties (juiste fiets, juiste plaats, juiste moment, juiste gebruiker)				

Nu is het aan u! Scoor deze drie ontwerpen op de eerste twee evaluatiecriteria. De scoremogelijkheden zijn:

- “ 0 ” = dit gaat nooit gebeuren binnen dit organisatieontwerp
- “ - ” = het zou kunnen maar het zal zeker niet efficiënt zijn in dit organisatieontwerp
- “ +/- ” = dit organisatieontwerp lijkt op dit criterium goed te kunnen scoren
- “ + ” = geen twijfel, dit organisatieontwerp zal uitstekend scoren op dit criterium

Erkenning als de primaire
expert in SCM (Smart City
Mobility)



Afweging van structuurmodellen tegen strategie criteria

	0	1	2	3
	Bestaande structuur	Geografische structuur	Product structuur	Service structuur
Product approach	Snelle ontwikkeling van IoB concept (Internet of Bikes)	-	-	+/-
	Excellente Plug 'n Bike operaties (juiste fiets, juiste plaats, juiste moment, juiste gebruiker)			
	Snel schakelen van R&D concept naar implementatie			
	Versnelling interne innovaties via kennismanagement			
Markt approach	Doeltreffende netwerkbouwer voor alle stakeholders in een SCM plan (Smart City Mobility)			
	Erkenning als de primaire expert in SCM (Smart City Mobility)			



Afweging van structuurmodellen tegen strategie criteria

	0	1	2	3
	Bestaande structuur	Geografische structuur	Product structuur	Service structuur
Product approach	Snelle ontwikkeling van IoB concept (Internet of Bikes)	-	-	+/-
	Excellente Plug 'n Bike operaties (juiste fiets, juiste plaats, juiste moment, juiste gebruiker)	-	+/-	-
	Snel schakelen van R&D concept naar implementatie			
	Versnelling interne innovaties via kennismanagement			
Markt approach	Doeltreffende netwerkbouwer voor alle stakeholders in een SCM plan (Smart City Mobility)			
	Erkenning als de primaire expert in SCM (Smart City Mobility)			



Scenario 4: Klantgerichte structuur

BiM unit

(bike is mobility)

Bestaansreden:

Oplossen van stedelijke mobiliteitsvraagstukken met de fiets als centrale, maar niet de enige, hefboom

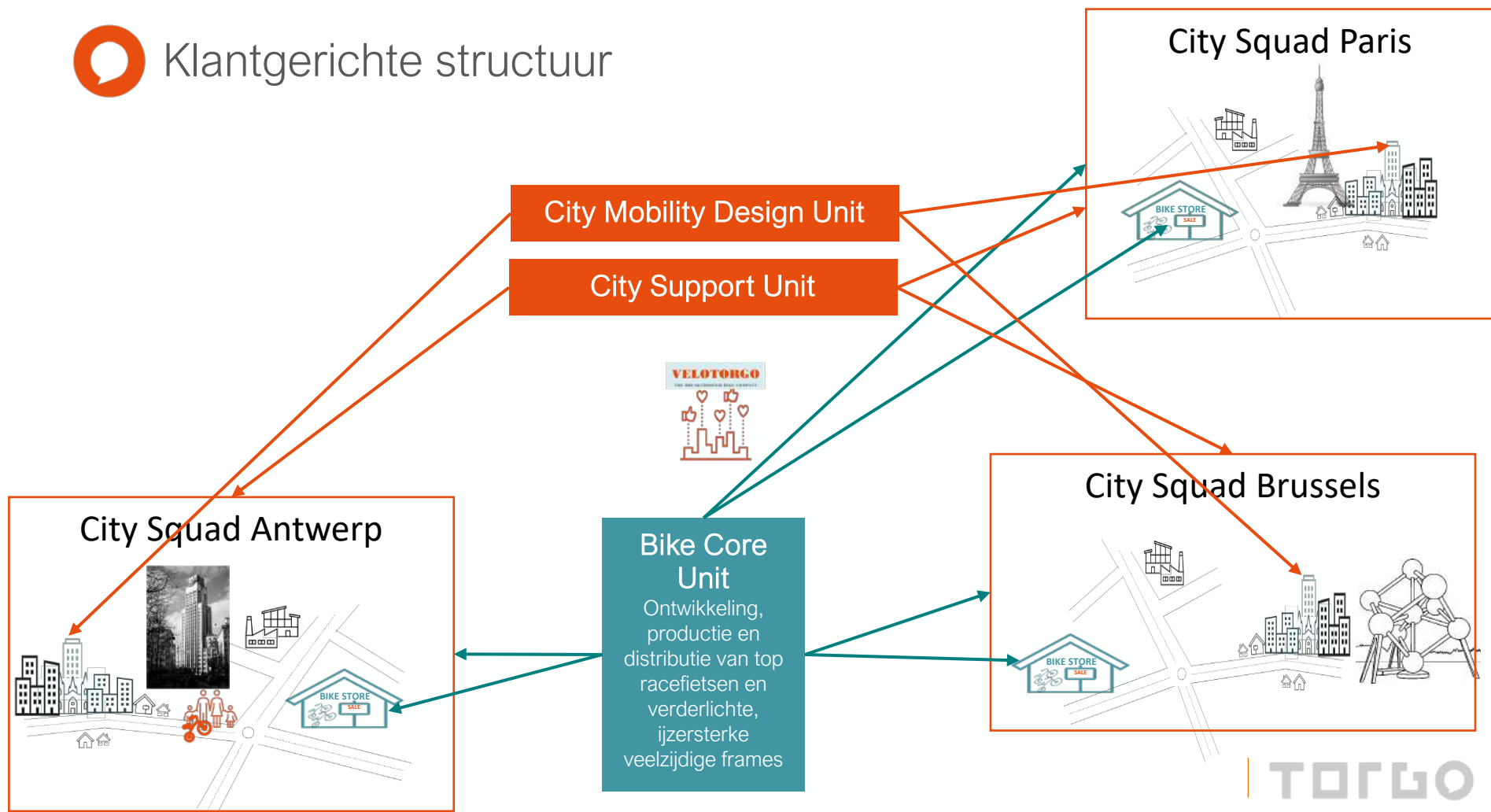
Bike Core unit

(naked frame engineering and assembly)

Bestaansreden:

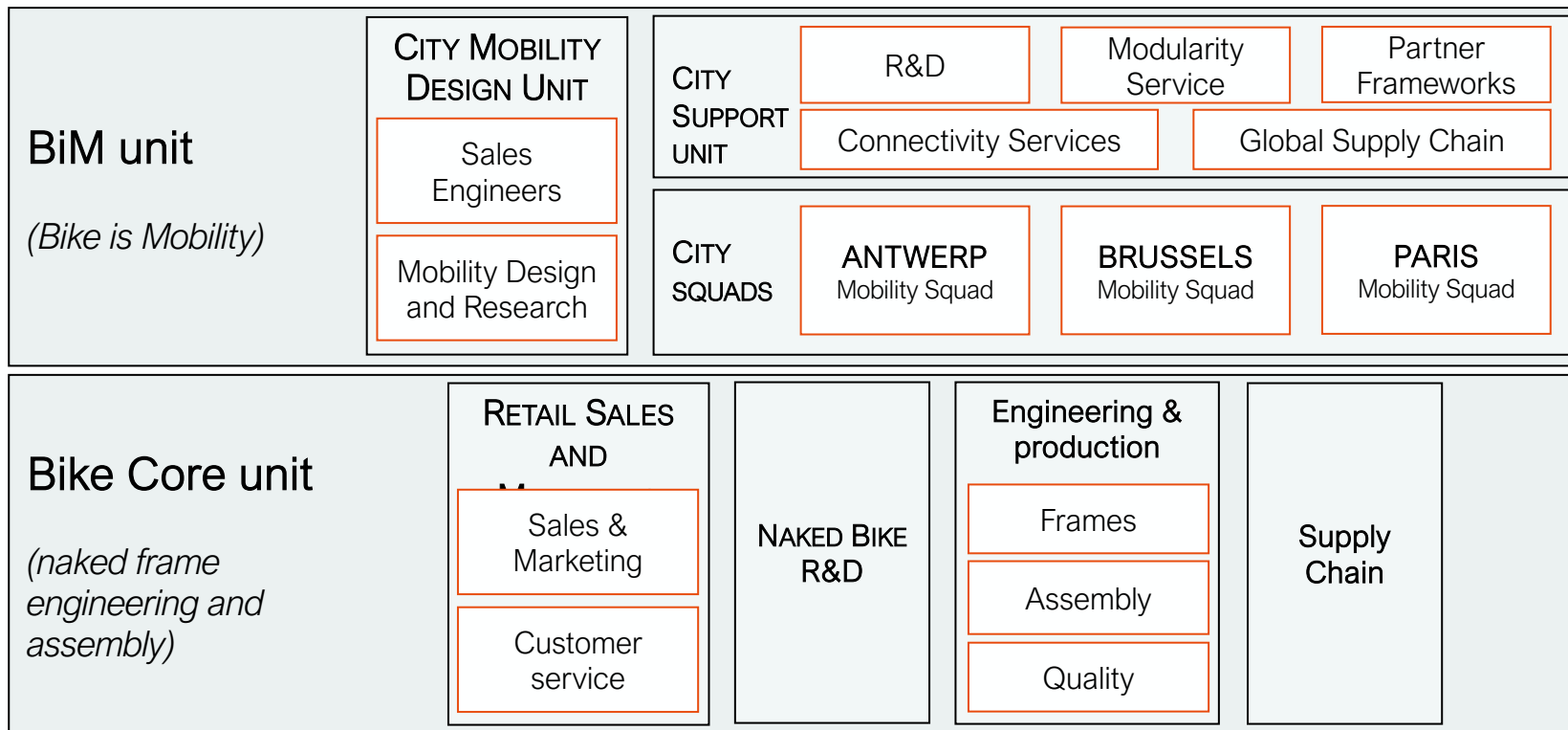
Ontwikkeling en productie van sterke lichtgewicht fietskaders
Levering aan zowel interne BiM unit als aan de klassieke fietshandelaars

Klantgerichte structuur





Scenario 4: klantgerichte structuur





Afweging van structuurmodellen tegen strategiecriteri

		0	1	2	3	4
		Bestaande structuur	Geografische structuur	Product structuur	Service structuur	Klant structuur
Product approach	Snelle ontwikkeling van IoB concept (Internet of Bikes)	-	-	+/-	+/-	+
	Excellente Plug 'n Bike operaties (juiste fiets, juiste plaats, juiste moment, juiste gebruiker)	-	+/-	-	+/-	+
	Snel schakelen van R&D concept naar implementatie	-	-	+/-	+/-	+
	Versnelling interne innovaties via kennismanagement	-	-	+/-	+/-	+
Markt approach	Doeltreffende netwerkbouwer voor alle stakeholders in een SCM plan (Smart City Mobility)	-	+/-	-	+/-	+
	Erkenning als de primaire expert in SCM (Smart City Mobility)	-	+/-	-	+/-	+

Mobility Squad			
Binnen de scope van deze eenheid			
Doelstellingen	Activiteiten	Autonome beslissings-bevoegdheid	Vereiste samenstelling van de eenheid
Unieke doelen die enkel kunnen verwezenlijkt worden door deze eenheid (de bestaansreden: maak je geen zorgen, wij regelen dit)	Trefwoorden die verwijzen naar taken/activiteiten (en die niet elders in de organisatie kunnen uitgevoerd worden)	Wat beslissen we binnen ons teams	Rollen die in het team aanwezig moeten zijn om deze doelstellingen te verwezenlijken

Mobility Squad				Buiten de autonomie van deze eenheid			
Doelstellingen	Binnen de scope van deze eenheid			Buiten autonome beslissings-bevoegdheid	Interafhankelijkheid enkele richting	Interafhankelijkheid wederzijds	Vereiste input van het management
	Activiteiten	Autonome beslissings-bevoegdheid	Vereiste samenstelling van de eenheid				
Unieke doelen die enkel kunnen verwezenlijkt worden door deze eenheid (de bestaansreden: maak je geen zorgen, wij regelen dit)				Input of beslissingen die van belang zijn voor het bereiken van uw doelstellingen, terwijl de verantwoordelijkheid ten minste gedeeltelijk elders in de organisatie liggen	Input of beslissingen van andere eenheden die als een vaststaand gegeven moeten toegepast worden	Wij zitten samen in hetzelfde schuitje om de klus te klaren	Zijn er bij het nastreven van de gestelde doelen/activiteiten tussenkomst of controles nodig van een hiërarchische laag



Opdrachtbepaling toegepast

City Squad	Binnen de scope van deze eenheid			Buiten de autonomie van deze eenheid			
Doelstellingen	Activiteiten	Autonome beslissings-bevoegdheid	Vereiste samenstelling van de eenheid	Buiten autonome beslissings-bevoegdheid	Interafhankelijkheid enkele richting	Interafhankelijkheid wederzijds	Vereiste input van het management
De best gekende adviespartner voor stadsmobiliteit	de zichtbaarheid van Velotorgo maximaliseren	de manier waarop het marketingmateriaal ingezet wordt	marketing beleidsadviseur	centrale marketing ontwerpt marketingcampagnes	centrale marketing levert look en feel van marketingcampagnes aan	marketing campagne expertise deling van alle city marketings met centrale marketing	marketing budget
	uitbouwen van een lokaal netwerk in de stad	lijst met prioritaire partners en activiteiten om die te benaderen	accountmanager marketing			Overleg met andere city squads indien bedrijven in verschillende steden actief zijn	



Opdrachtbepaling toegepast

City Squad	Binnen de scope van deze eenheid			Buiten de autonomie van deze eenheid			
Doelstellingen	Activiteiten	Autonome beslissings-bevoegdheid	Vereiste samenstelling van de eenheid	Buiten autonome beslissings-bevoegdheid	Interafhankelijk heid enkele richting	Interafhankelijk heid wederzijds	Vereiste input van het management
Unieke doelen die enkel kunnen verwezenlijkt worden door deze eenheid (de bestaansreden: maak je geen zorgen, wij regelen dit)	Trefwoorden die verwijzen naar taken/activiteiten (en die niet elders in de organisatie kunnen uitgevoerd worden)	Wat beslissen we binnen ons teams	Rollen die in het team aanwezig moeten zijn om deze doelstellingen te verwezenlijken	Input of beslissingen die van belang zijn voor het bereiken van uw doelstellingen, terwijl de verantwoordelijkheid ten minste gedeeltelijk elders in de organisatie liggen	Input of beslissingen van andere eenheden die als een vaststaand gegeven moeten toegepast worden	Wij zitten samen in hetzelfde schuitje om de klus te klaren	Zijn er bij het nastreven van de gestelde doelen/activiteiten tussenkomst of controles nodig van een hiërarchische laag
De best gekende adviespartner voor mobiliteit	de zichtbaarheid van Velotorgo maximaliseren	de manier waarop het marketingmateriaal ingezet wordt	marketing beleidsadviseur	centrale marketing ontwerpt marketingcampagnes	centrale marketing levert look en feel van marketingcampagnes aan	marketing campagne expertise deling van alle city marketings met centrale marketing	marketing budget
	uitbouwen van een lokaal netwerk in de stad	lijst met prioritaire partners en activiteiten om die te benaderen	accountmanager marketing			Overleg met andere city squads indien bedrijven in verschillende steden actief zijn	
De meest vertrouwde adviespartner voor mobiliteit	voorstellen aanreiken voor mobiliteitsoplossingen	tekkele bepalen naar stadsbestuur (welke boodschap naar welke stakeholder)	city mobility architect beleidsadviseur mobiliteitsjurist accountmanager marketing	city mobility design unit werkt kader van mobiliteitsoplossingen uit en deelt inzichten uit onderzoek naar mobiliteit		expertise deling met de city mobility design unit en de andere city squads	
	met alle stakeholders in overleg gaan omtrent probleemstelling en mogelijke oplossingen	stakeholder strategie bepalen (communicatie-strategie naar substakeholders)					
Win win partnerschappen met alle lokale collectieve vervoerders	afsluiten van raamwerkovereenkomsten met lokale openbare vervoersmaatschappijen	partnerrelaties onderhouden en contracten afsluiten	accountmanager marketing	city mobility design unit werkt kader van raamwerkovereenkomsten uit	city mobility design unit levert juridische en financieel bindende afspraken	city mobility design unit en city architect bespreken operationele planning en werkverdeling	
Real time mobility intelligence aanbieder	full mobility data on visual app analyseren	mobiliteitsgegevens in kaart brengen	data analyst GIS specialist	Ontwikkeling van het centrale data platform en ontwikkeling van de apps zit op het centrale niveau		expertisedeling en bespreking van klantenvragen met centrale niveau	
Maximale benutting fiets potentieel	de juiste fiets, op het juiste moment op de juiste plaats aanbieden	Planning, voorraadbeheer en opvolging fietsenpark	customer service techn. medewerker fiets techn. medewerker distributeur deelfietsen transporteurs product management supply chain beheerder bike fleet manager		Bestellingen fietsen en materiaal moeten op tijd doorgegeven worden aan de centrale productie	spec's van deelfietsen samen bepalen met bike modularity team	
	aanbieden van technisch betrouwbare fietsen (fietsonderhoud)	Onderhoudsplan fietsen					



Symptomen van een onaangepaste organisatiestructuur



Leg elkaars job eens op de rooster

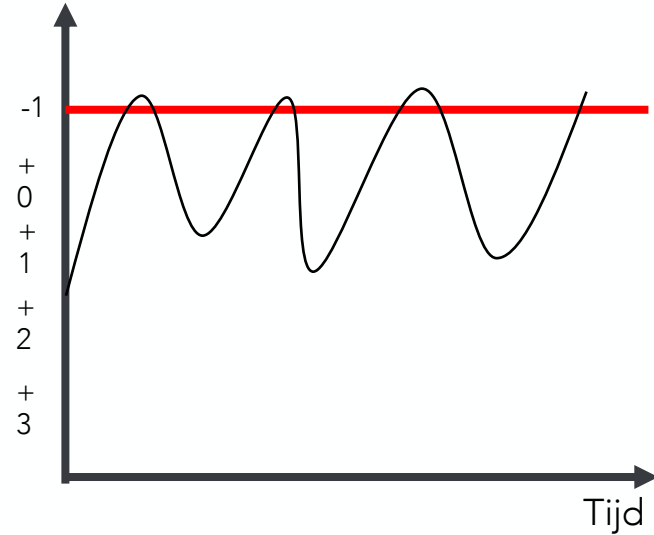
- Duo's die elkaar interviewen over hun job design
- Inhoudelijke richtlijnen voor dit interview volgen zo meteen
- Focus in het gesprek op de job, focus in je conclusies op de organisatie (wat leer ik uit dit interview over de organisatiestructuur)



Risico op onbalans bij actieve job



Overschot mogelijkheden tov eisen



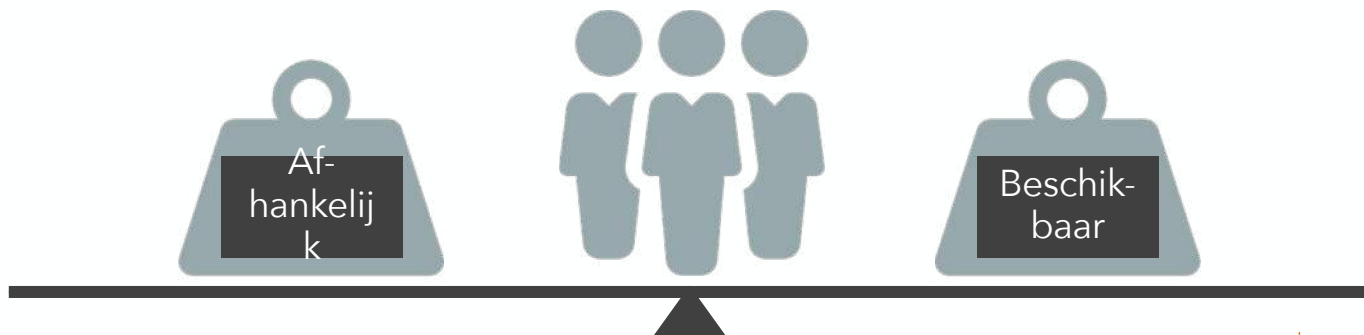
COGNITIEVE TAAKEISEN?



AFHANKELIJK VAN **TEAM** ?

Kennis van collega's nodig?
Collega's hebben **informatie**?
Planning is verweven?

Elkaar opleiden
Informatie delen
Samen werk verdelen





Interafhankelijkheden



John

Aankoop en stockbeheer



Anna

Operationele planning



Interafhankelijkheden



John

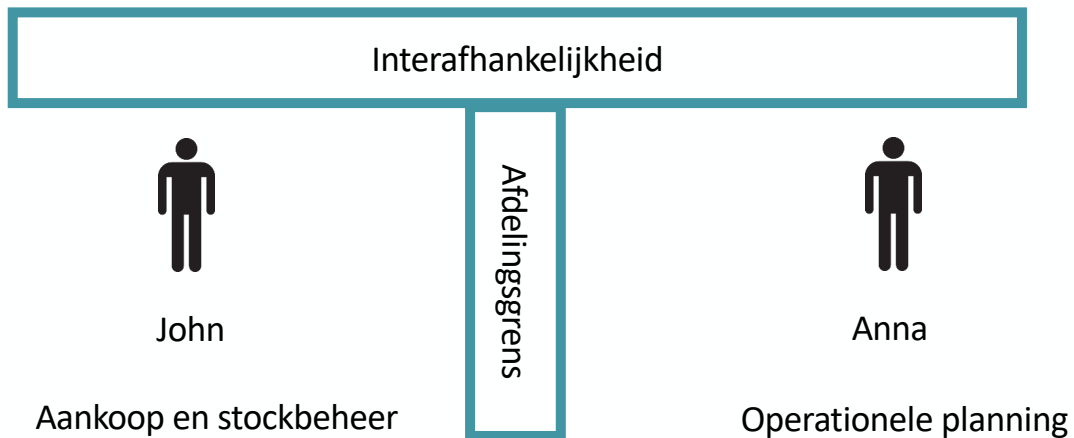
Aankoop en stockbeheer

Afdelingsgrens



Anna

Operationele planning

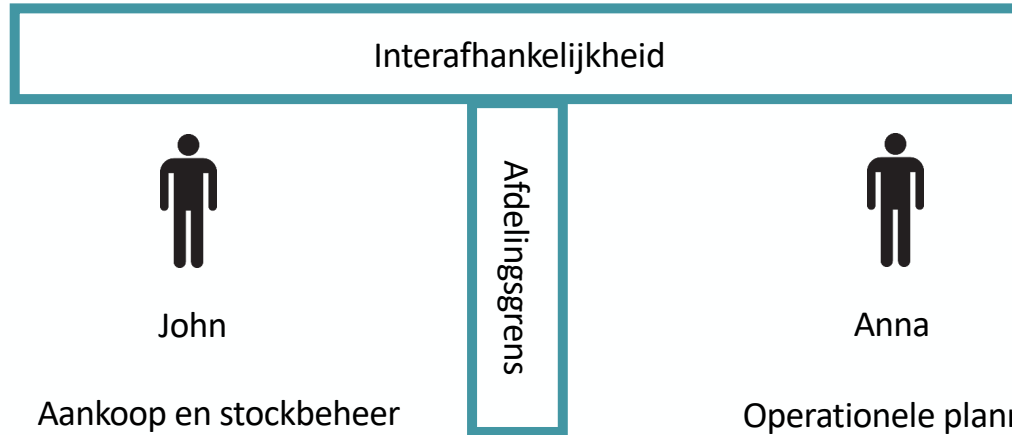


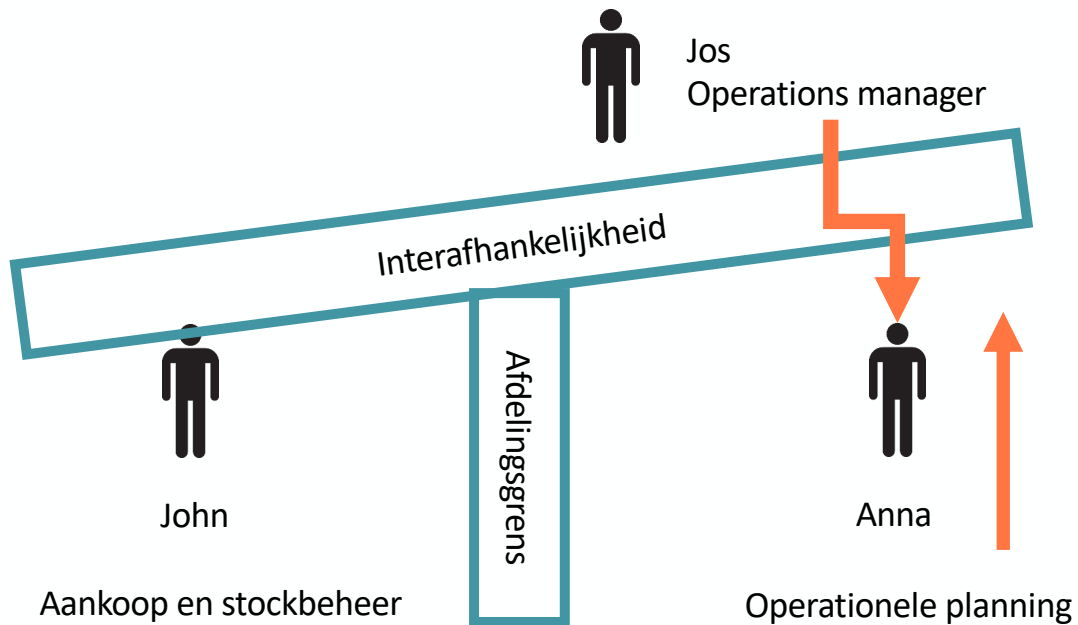


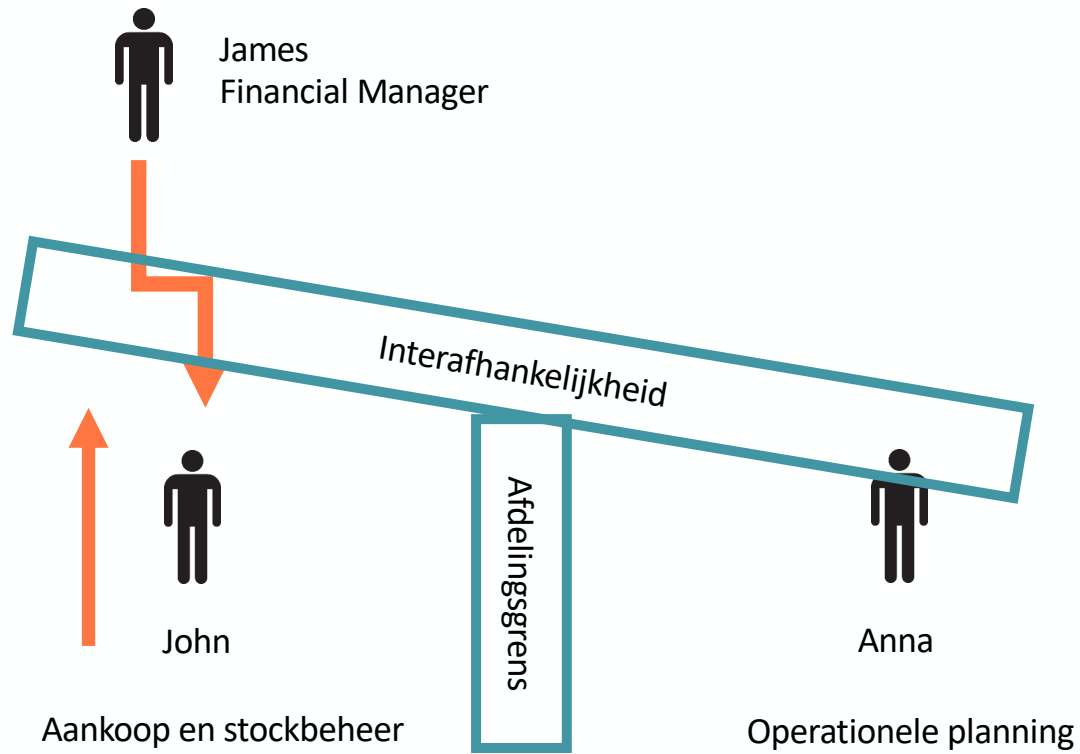
James
Financial Manager

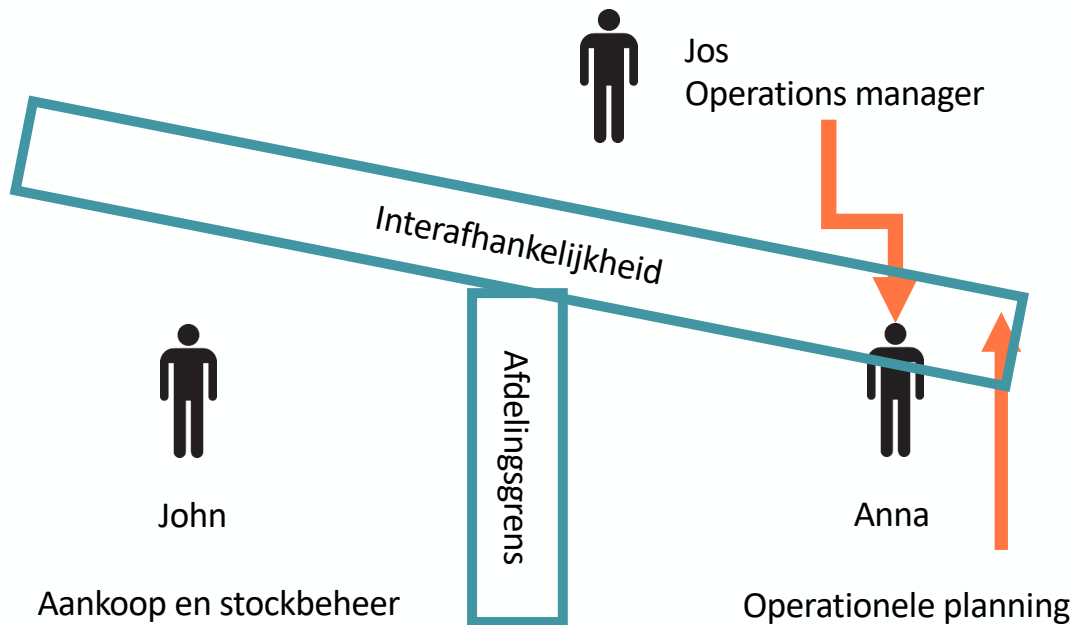


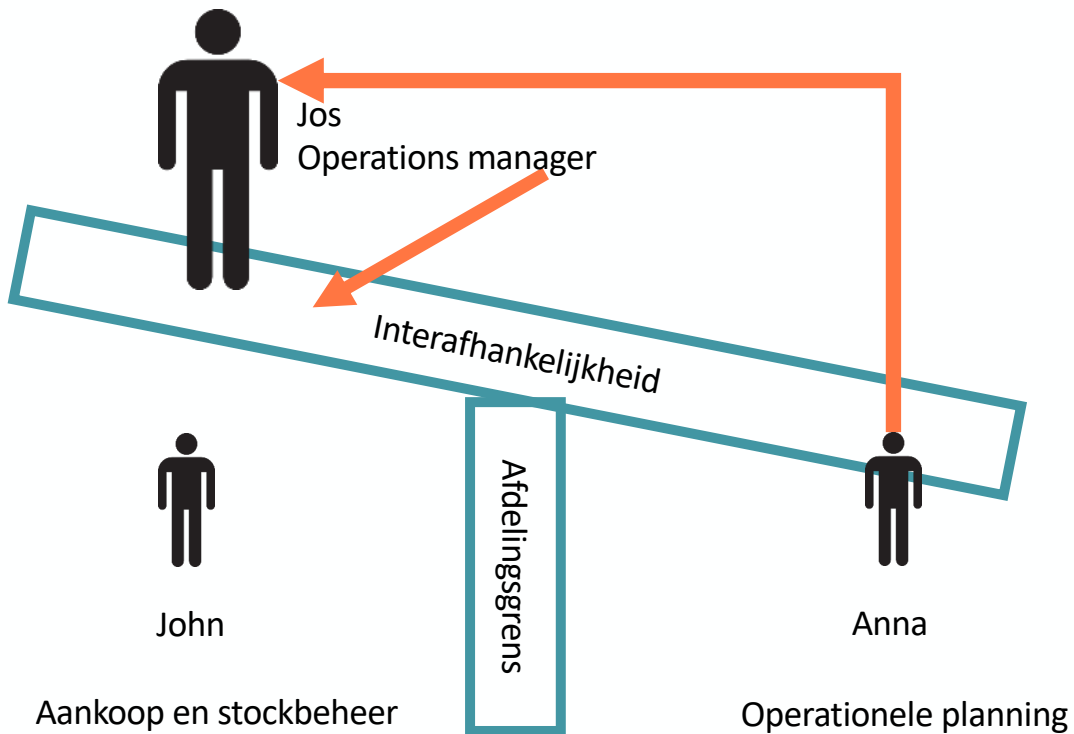
Jos
Operations manager

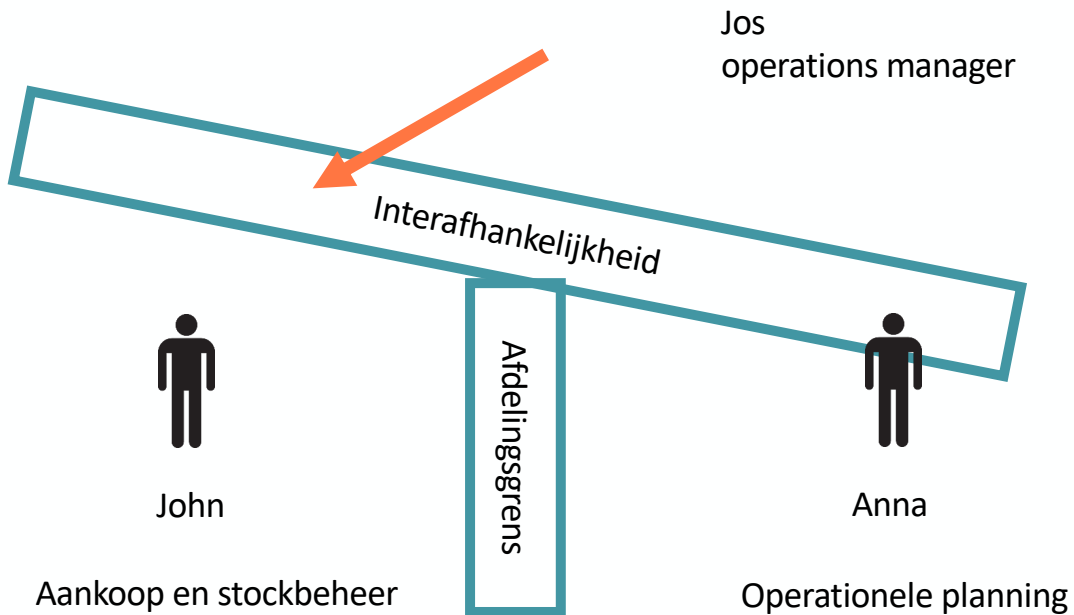


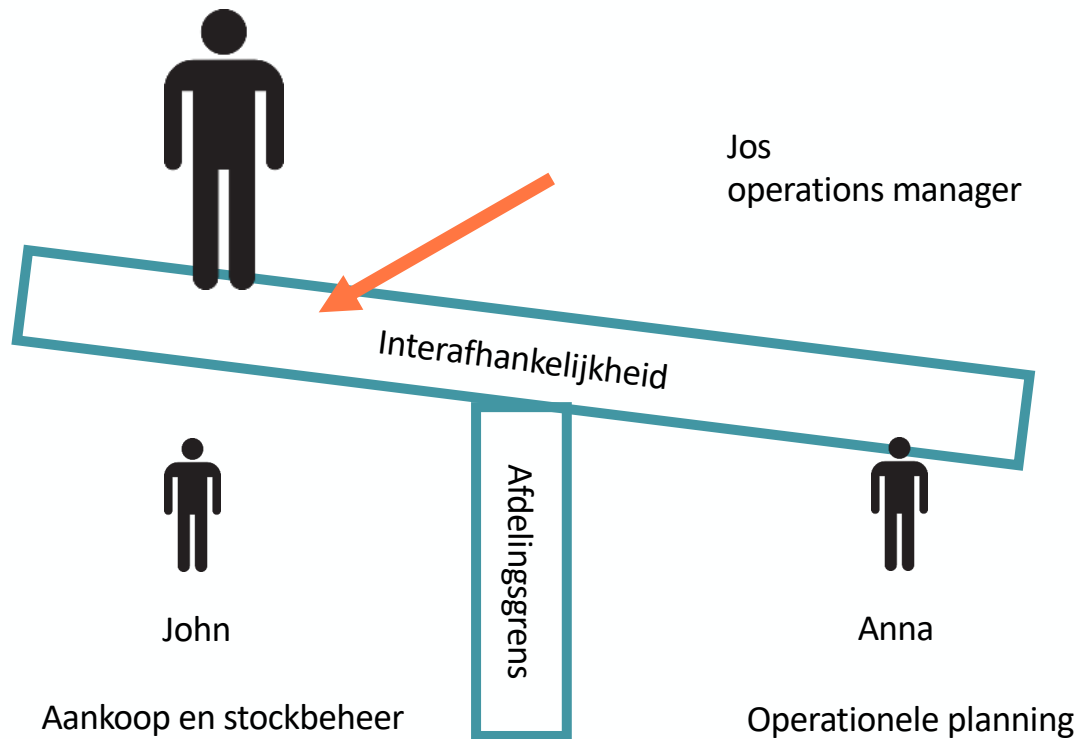


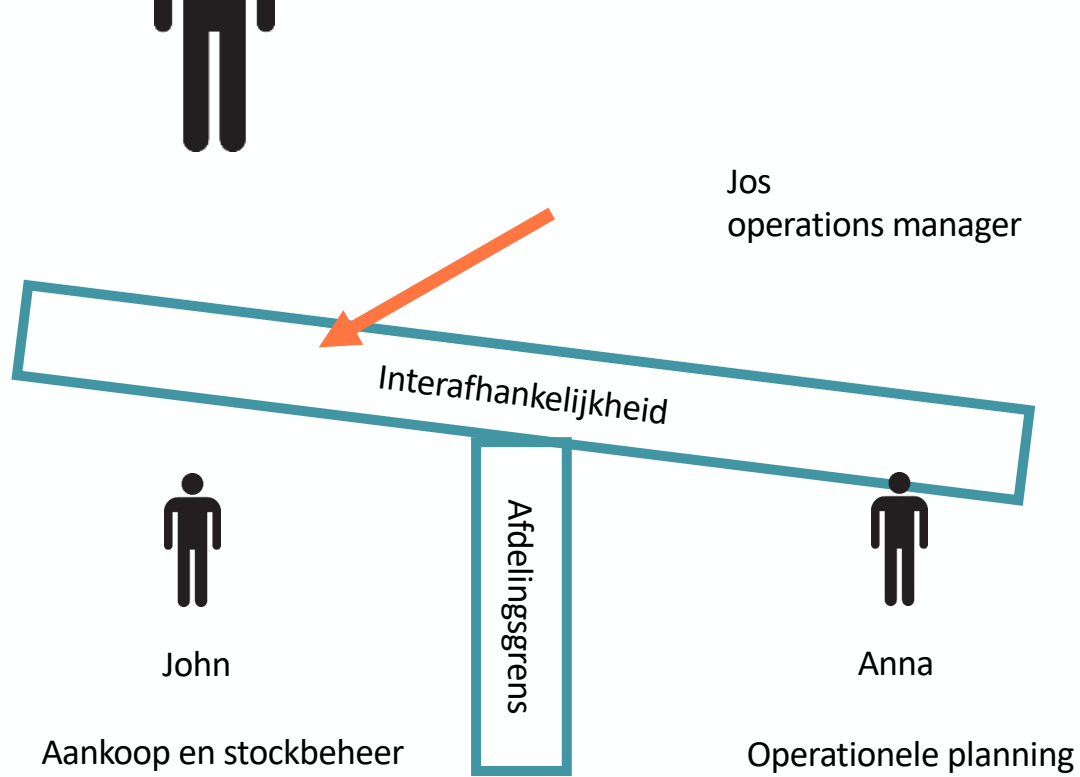


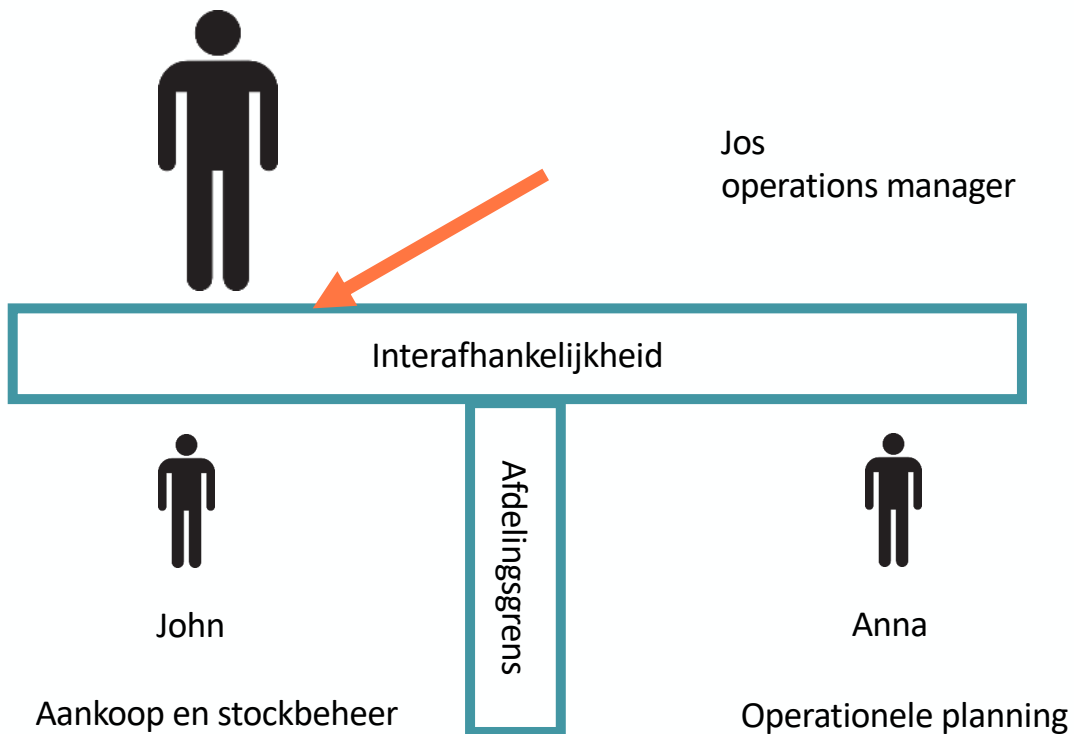














Performantie nadelen

- Lange (overbodige) coördinatielijnen
- Beperkte bandbreedte (verstoorde, gebrekkige informatiedoorstroming)
- Kwaliteit van beslissingen (ad-hoc, touwtrekken ipv strategisch/klantgericht)
- Verborgene besluitvorming
- Veel overhead/zware besturingsstructuur (oplossend vermogen zit hogerop in de hiërarchie)
- Beste mensen zijn bezig met het oplossen van 'eenvoudige' coördinatieproblemen
- Demotivatie/afhaken



John



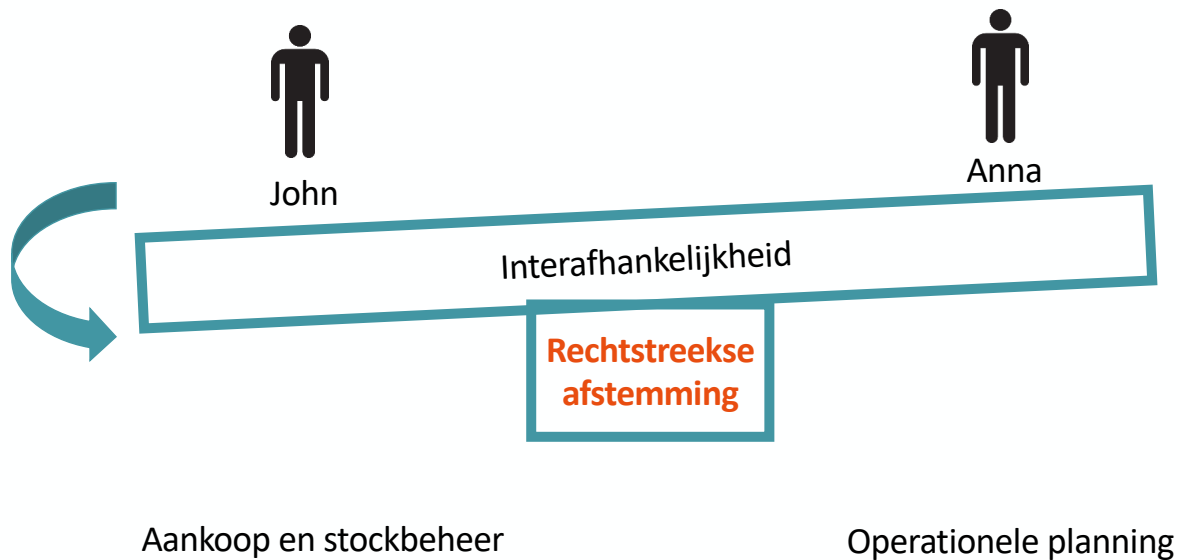
Anna

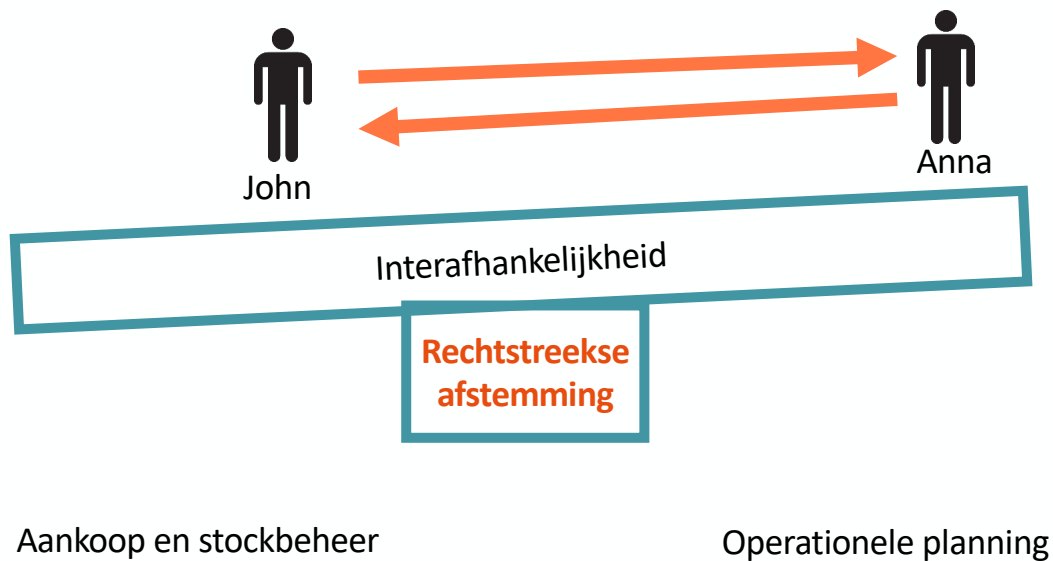
Interafhankelijkheid

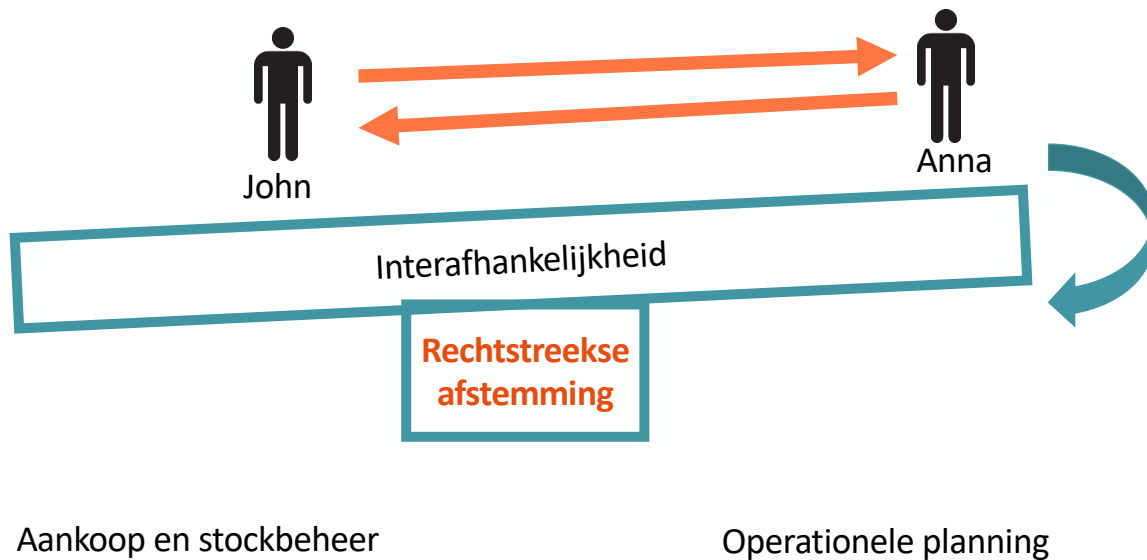
**Rechtstreekse
afstemming**

Aankoop en stockbeheer

Operationele planning





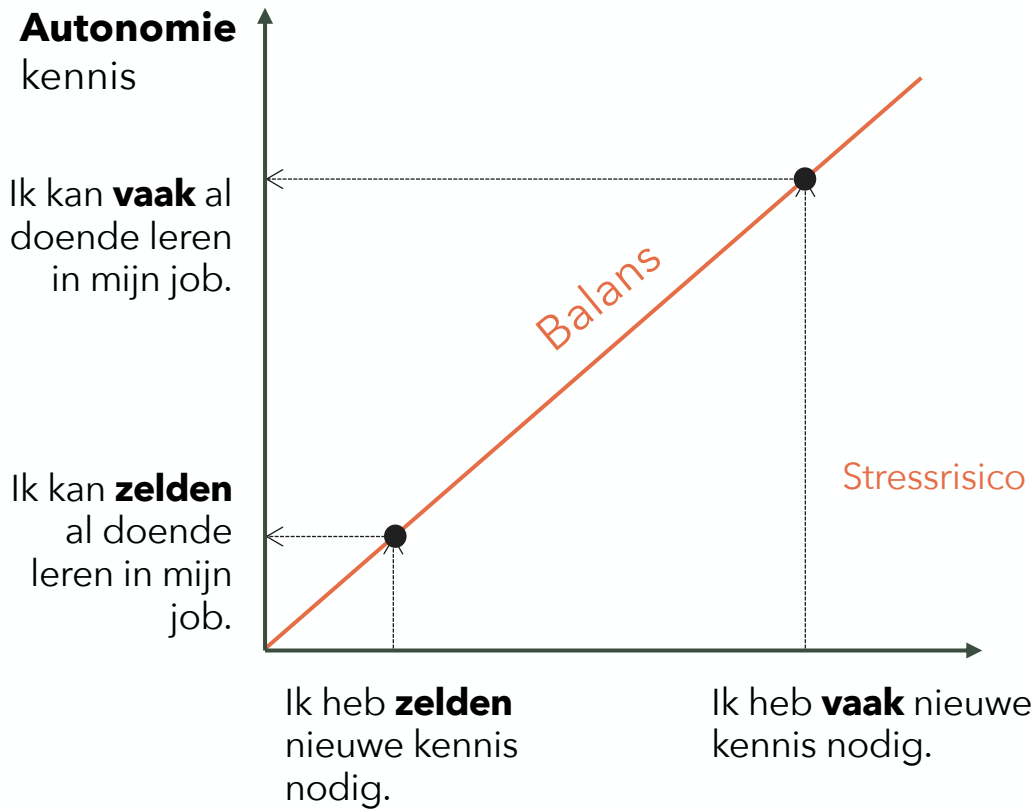


Matching van eisen en mogelijkheden

	Eisen	Individuele autonomie	Afhankelijk van team	Beschikbaarheid team
Planning	☐	☒	☐	☐
	☒	☐	☒	☒
	☒	☐	☒	☒
Informatie	☐	☒	☐	☐
	☐	☒	☐	☐
	☒	☒	☒	☐
Kennis	☐	☒	☐	☒
	☒	☒	☒	☒
	☒	☒	☒	☒



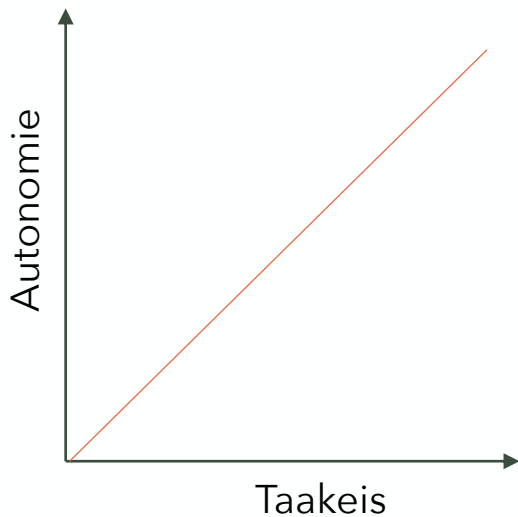
BALANS OP VLAAK VAN PROCESSEISEN



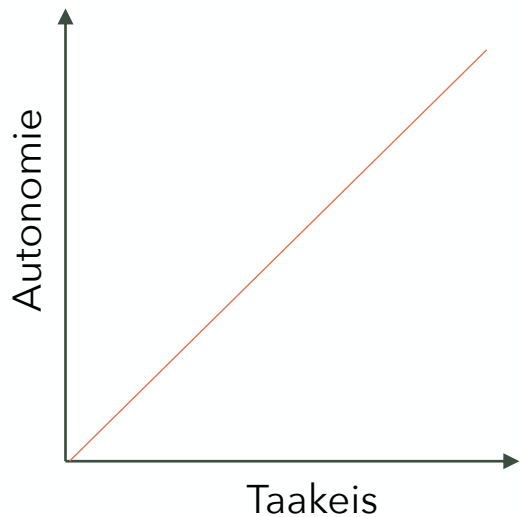


BALANS OP VLAK VAN **PROCESEISEN**

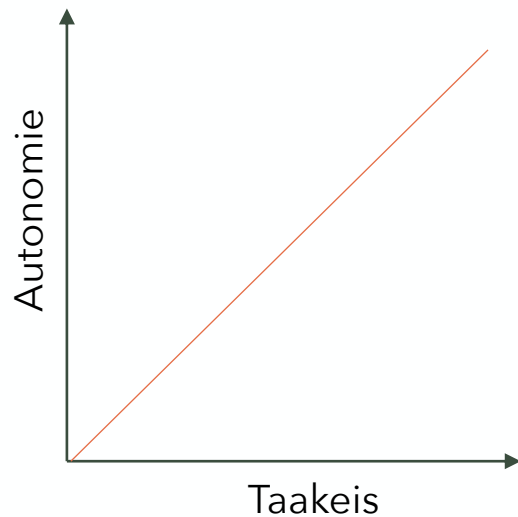
KENNIS



INFORMATIE

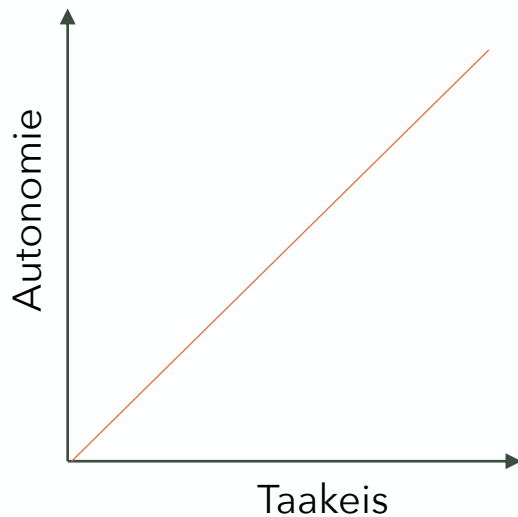


PLANNING

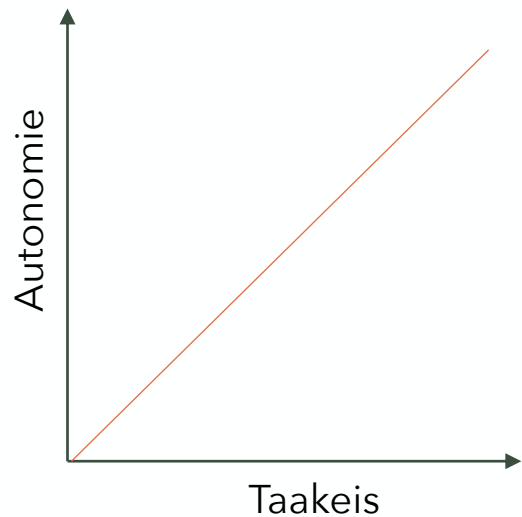


Individuele autonomie

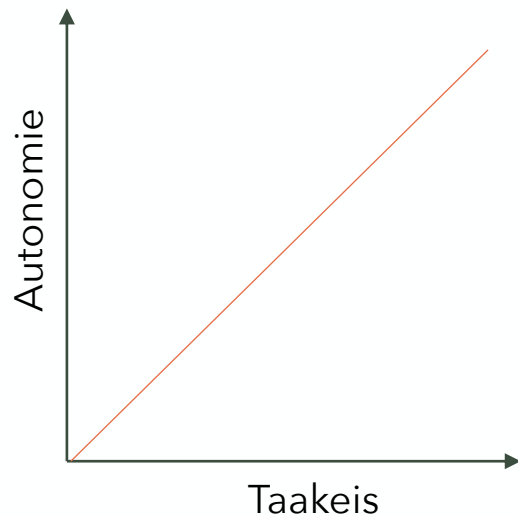
KENNIS



INFORMATIE



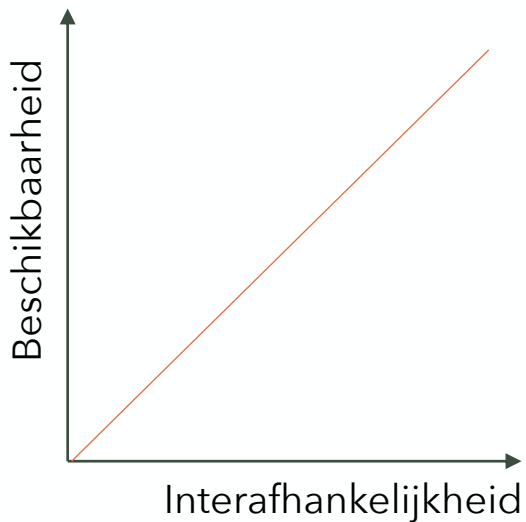
PLANNING



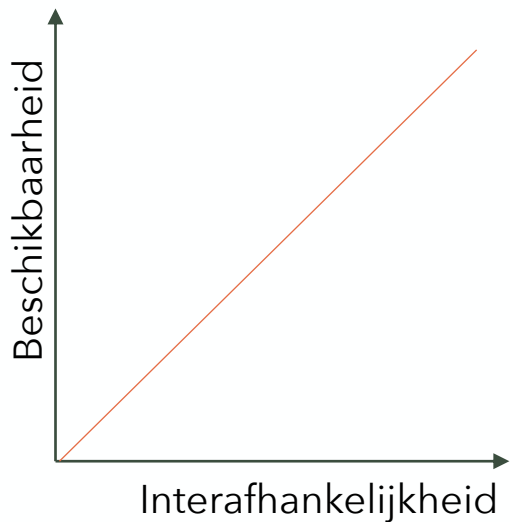


Afhankelijkheid collega's

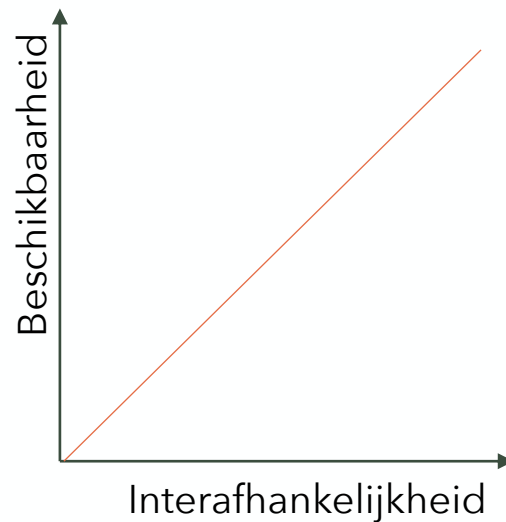
KENNIS



INFORMATIE

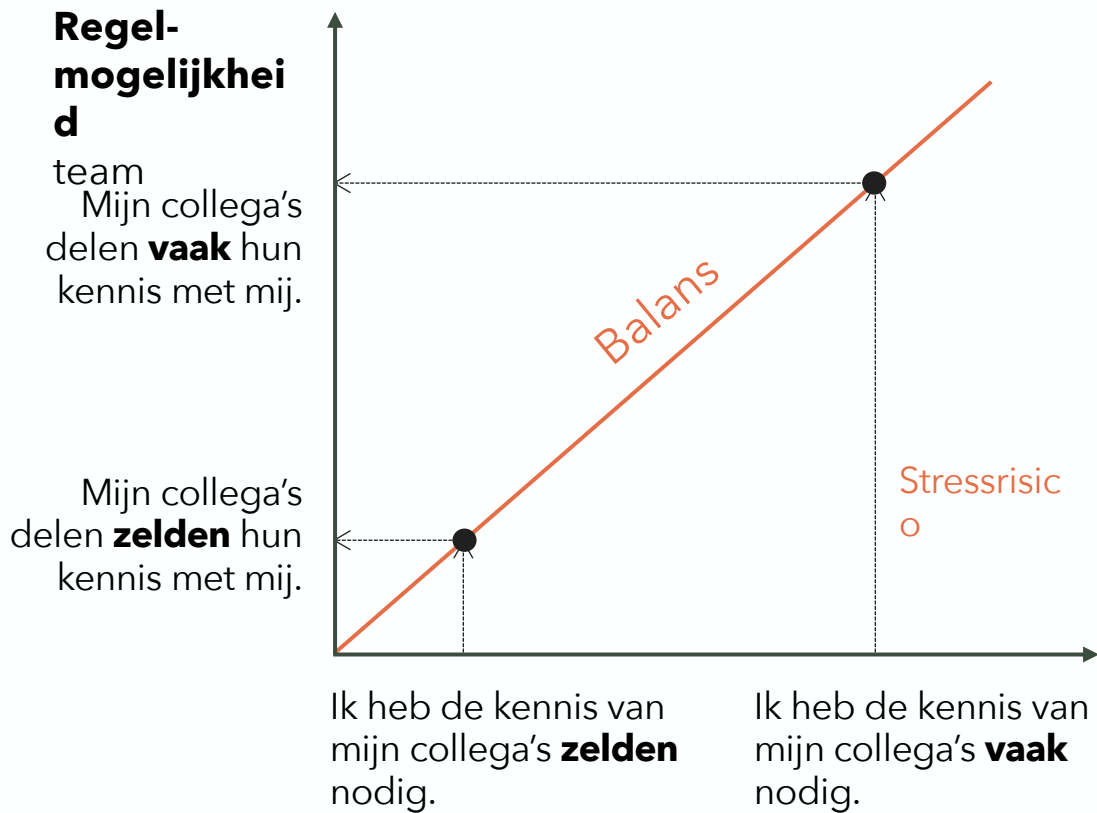


PLANNING





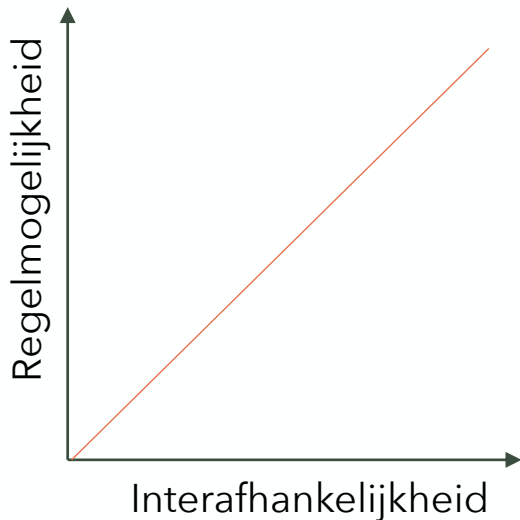
BALANS OP VLAK VAN AFHANKELIJKHEDEN IN DE ORGANISATIE



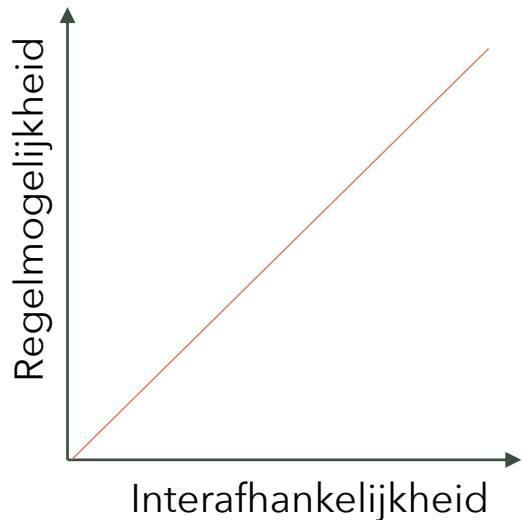


BALANS OP VLAK VAN AFHANKELIJKHEDEN IN DE ORGANISATIE

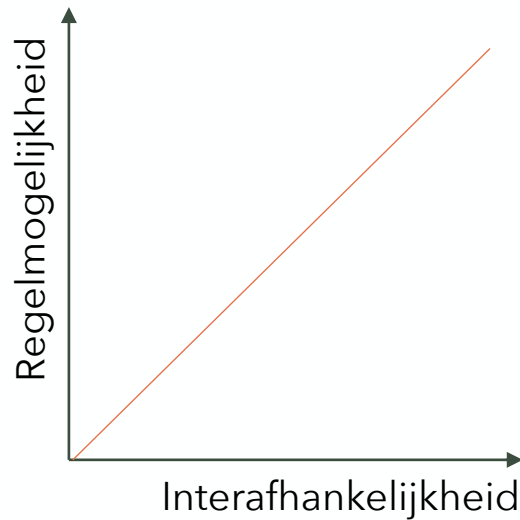
TEAM



LEIDINGGEVENDE



ORGANISATIE





Leg elkaars job eens op de rooster

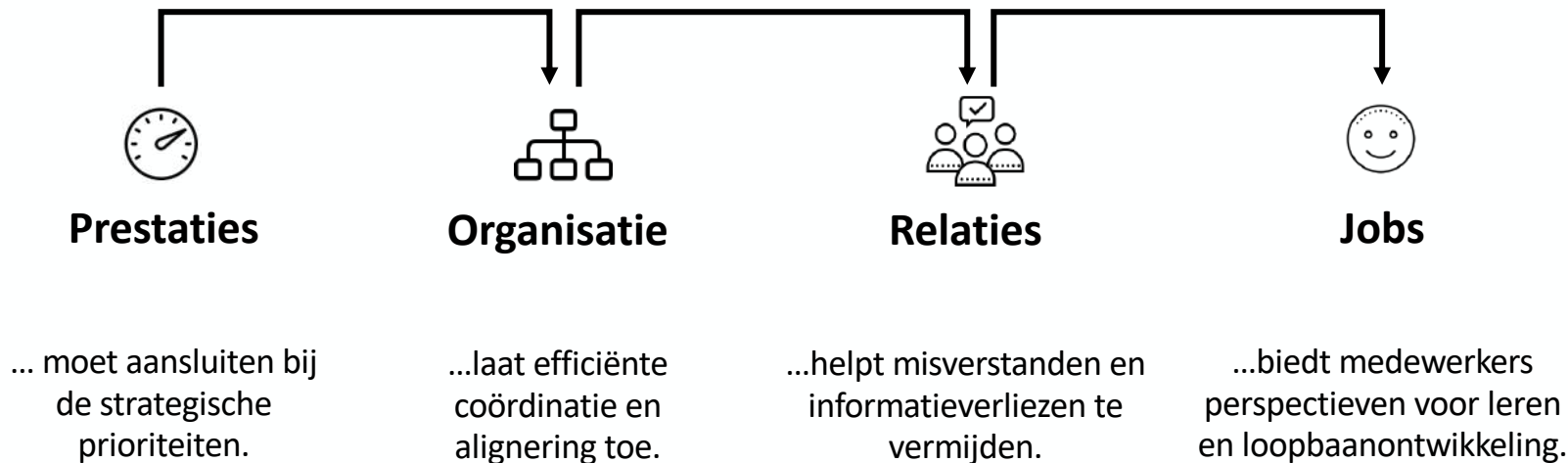
- Bevraag eerst de individuele jobinhoud, vervolgens de interafhankelijkheden:
- Welke taakeisen heb je (kennis, planning, informatie), en welke mogelijkheden staan daar tegenover?
- Voor wat ben je afhankelijk van anderen (kennis, planning, informatie)? Van wie dan (directe collega's, andere afdelingen, leiding)?
- Formuleer vervolgens enkele hypothesen of lessen op niveau van de organisatie?
- Welk soort structuur heeft de organisatie?
- Zijn er op basis van wat je gehoord hebt redenen om structurele wijzigingen door te voeren?
- Gaat het om aanpassingen aan de macrostructuur of aanpassingen aan de microstructuur?



Het ontwerpen van een geschikte organisatiestructuur



Een future-proof organisatiemodel...



TOGO