

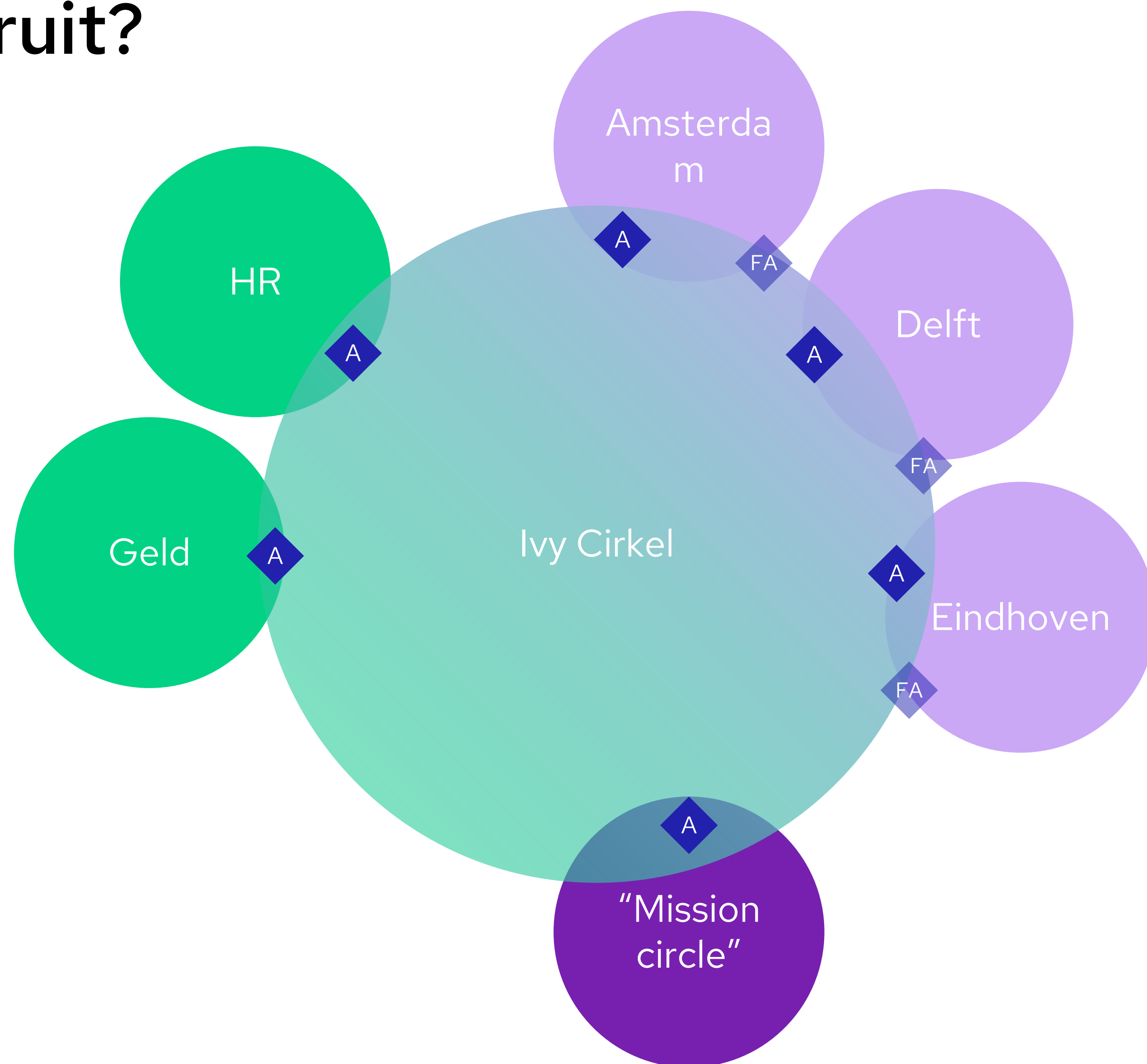
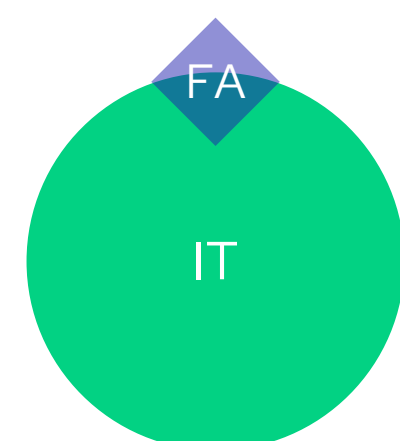
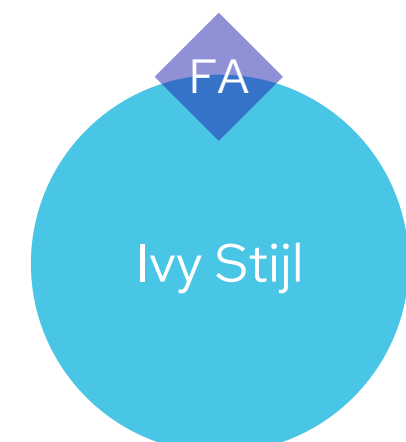
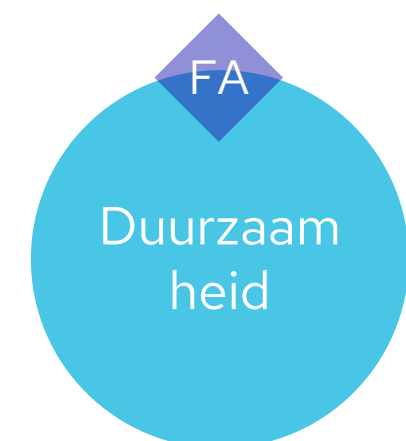
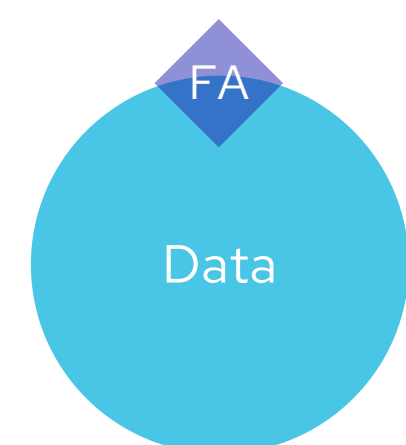


# De Ivy Cirkel





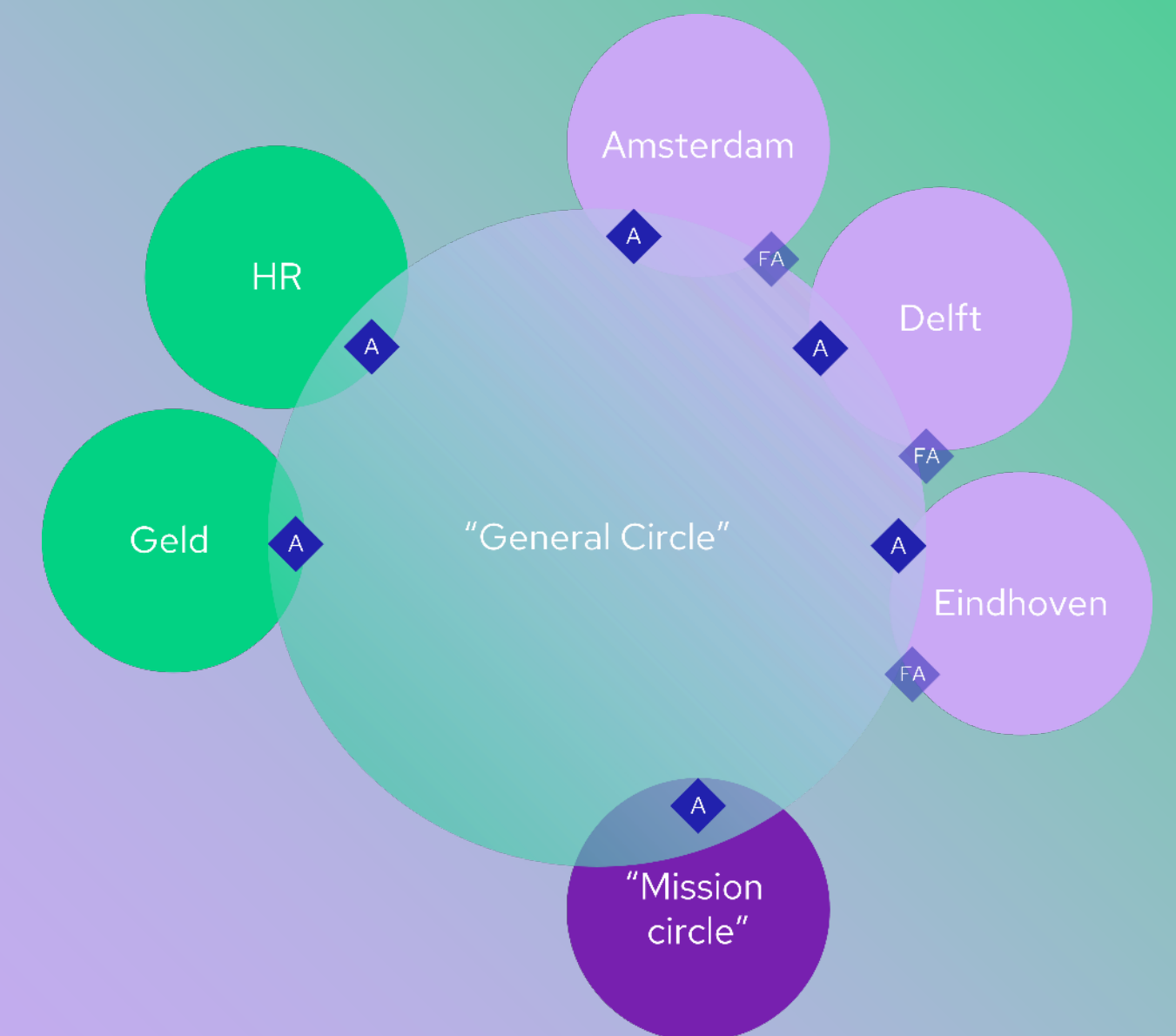
# Een schets: hoe ziet het eruit?



# Doel van de Ivy Cirkel

Doel van de Ivy Cirkel is het 'vliegwiel' van Ivy beter en sneller te laten draaien. Dit doen ze door oa.:

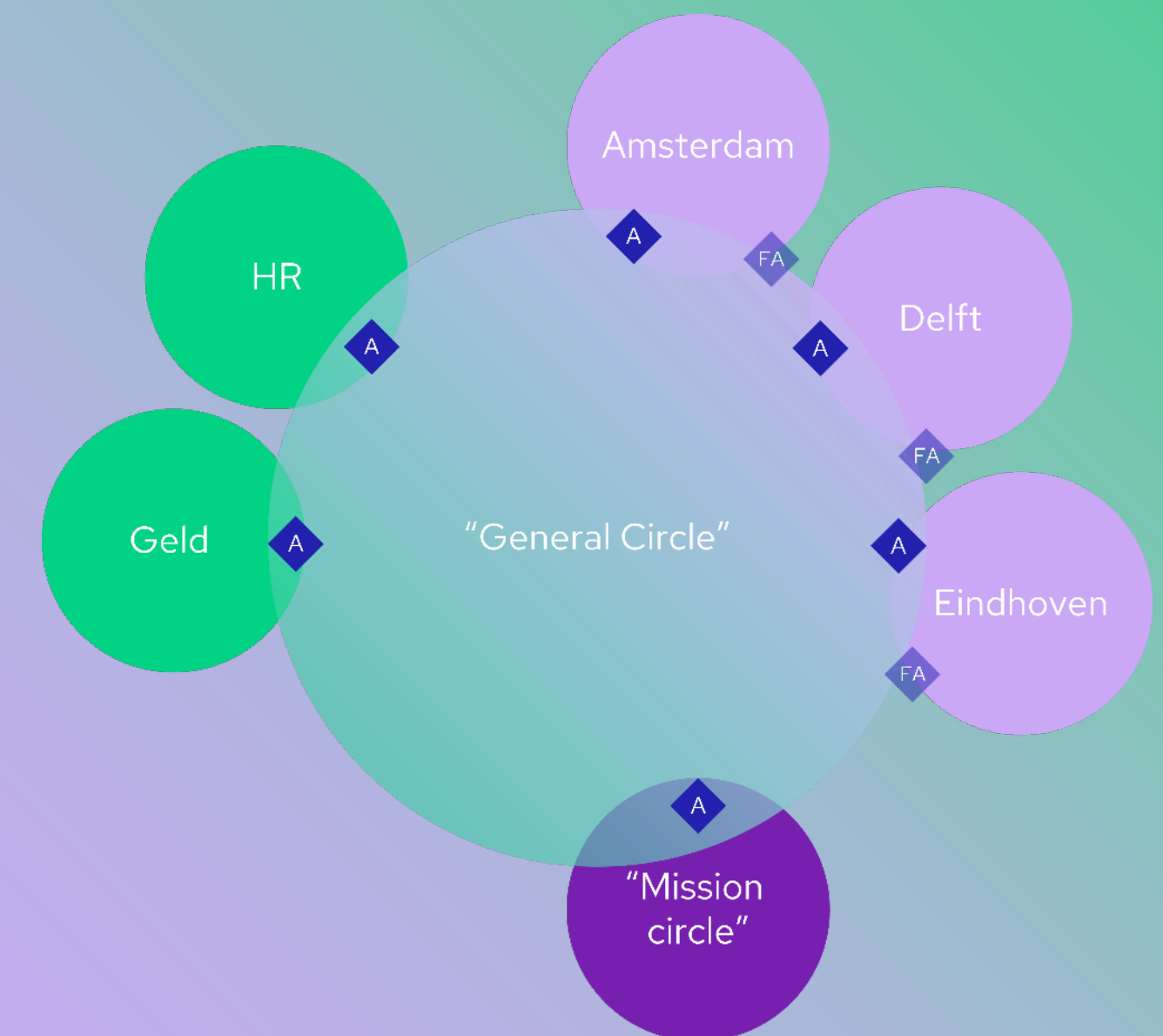
- Toezicht houden op de algemene strategie, teams ondersteunen bij het versnellen van hun strategie en Ivy Style of zelf het initiatief nemen om de strategie te versnellen indien nodig (zie hoe werkt Ivy Cirkel). Het verzamelen en delen van best practices, inzichten en ideeën tussen de teams.
- De Ivy Cirkel ondersteunt teams bij het bijsturen waar nodig en neemt zelf actie wanneer teams hierin niet slagen, of wanneer Ivy Global in zijn geheel financieel onder druk komt te staan (zie instappen en in geval van crisis).



# Werking van de Ivy Cirkel

Tijdens de 2 wekelijkse bijeenkomsten van de Ivy Cirkel wordt er:

- Maandelijks beoordeelt de Ivy Cirkel systematisch hoe de strategische intenties en Ivy Style binnen de teams zijn ingebed, en wat de regioteams, ondersteunende en projectteams kunnen doen om ervoor te zorgen dat de belangrijkste strategische doelen nog beter worden geborgd binnen de organisatie. Bij deze reflectiemomenten sluiten relevante flexibele afgevaardigden aan.
- Er wordt gereflecteerd op de belangrijkste signaalwaarden: offertes, winstmarge, gewogen uren, vacatures overdue, NPS en e-NPS, en of het DNA binnen de verschillende teams goed is verankerd.
- Daarnaast vindt er een evaluatie plaats van de strategische intenties en de 90-dagen doelen binnen de teams.
- De Ivy Cirkel stelt ook zelfstandig 90-dagen doelen en bijbehorende projecten vast.
- Indien nodig kan de Ivy Cirkel, samen met projectteams, aanvullende opdrachten formuleren of zelfs tijdelijke teams opzetten die bijdragen aan het realiseren van de strategische intenties of het versterken van de Ivy Style.
- Iedereen kan altijd aansluiten bij meetings van de Ivy Cirkel. Je hebt dan een observerende/niet participerende rol in de meeting.
- Iedereen kan altijd een agenda punt inbrengen via de (flexibele) afgevaardigde, mocht je dat niet op deze manier in kunnen brengen, kan je het altijd nog zelf inbrengen bij de General Cirkel



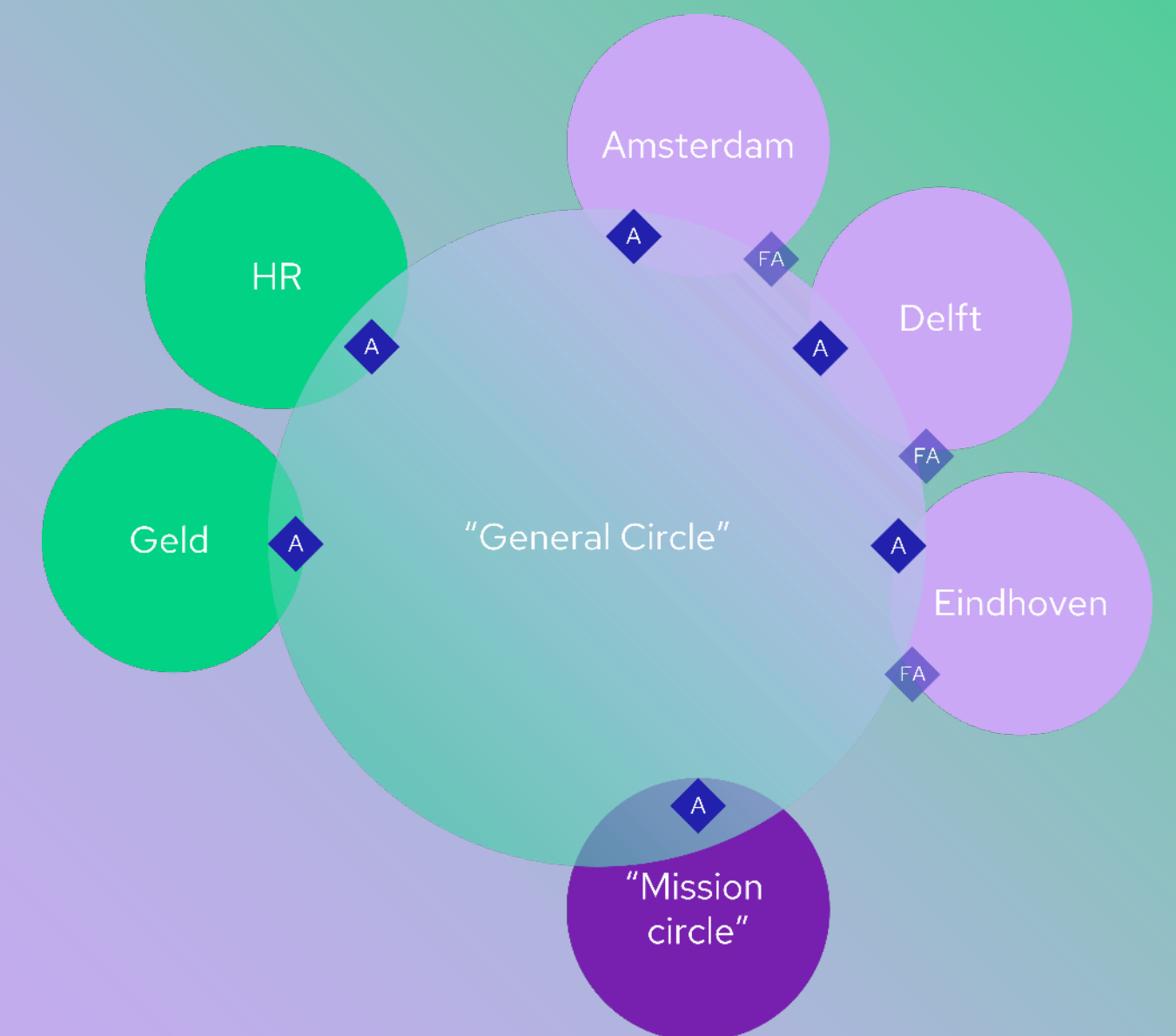
# Werking van de Ivy Cirkel

## Besluiten binnen Ivy & en de Ivy Cirkel

- Wil je iets op organisatieniveau voorstellen dat impact heeft op de manier van werken en wil je dat iedereen ermee aan de slag gaat, dan loopt dat via de Maandelijkse Maandag. Wil je iets op organisatieniveau doen en kun je het eerst uitproberen in één of meerdere teams, dan kan dat via de Ivy Cirkel.
- Als de veiligheid of financiële situatie van Ivy en haar leden in gevaar komt, krijgt de Ivy Cirkel meer mandaat om op te treden (zie gradueel instappen/Auto Pilot voor meer informatie).
- De Ivy Cirkel kan ook nieuwe projectteams opzetten en helpen bij het formuleren van opdrachten om strategische projecten en Ivy style nog beter te verankeren binnen de organisatie.
- De Ivy Cirkel kan zelfstandig besluiten nemen over de werkwijze van de Ivy Cirkel zelf.
- De teams bepalen zelf hun doelen, de Ivy Cirkel bepalen de signaalwaardes.

Daarnaast hanteert de Ivy Cirkel twee principes:

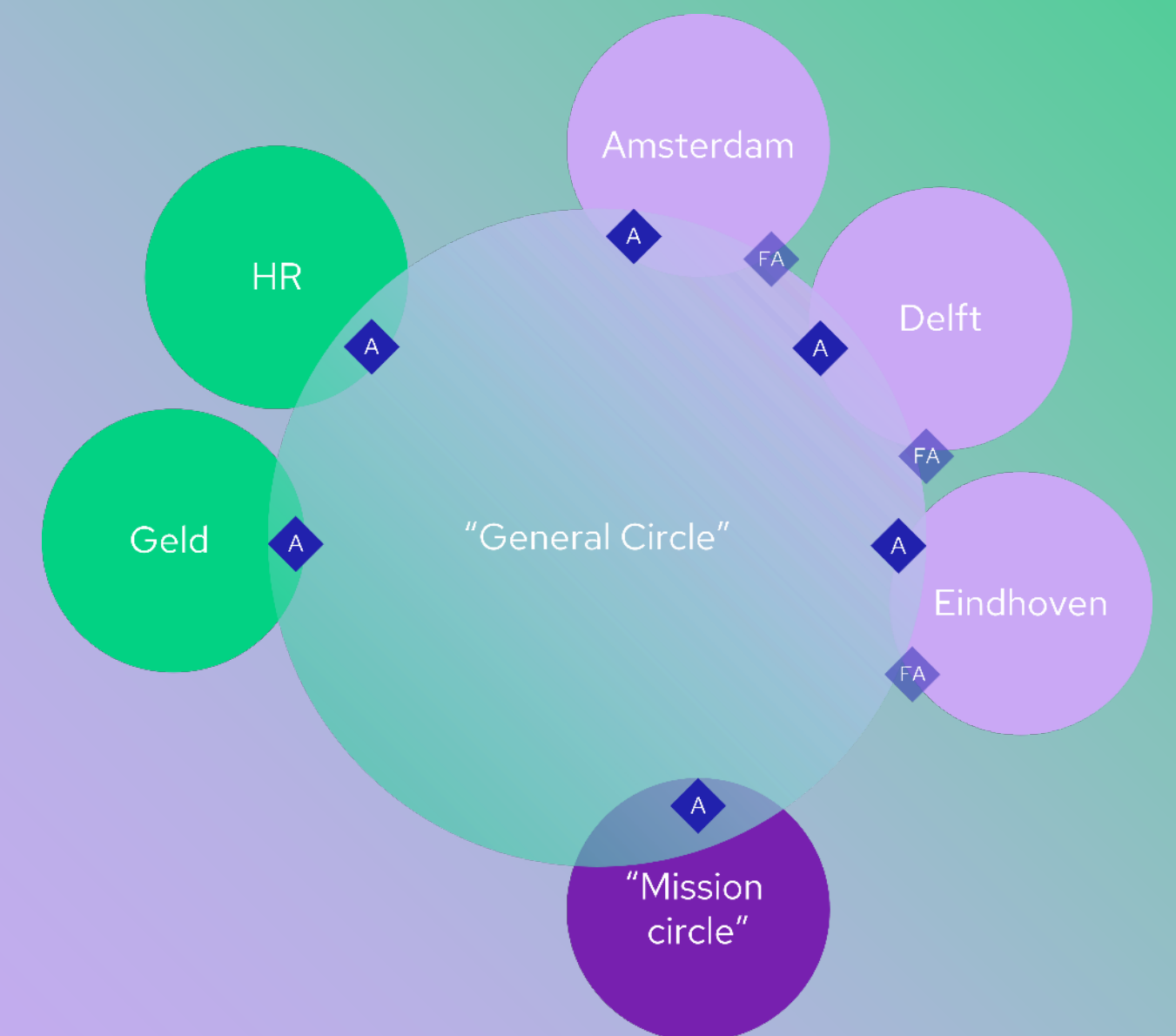
1. Wanneer een beslissing benoemenswaardige impact heeft op de werkwijze van teams of autonomie van de medewerker, probeert de Ivy Cirkel altijd samen met de teams of via de afgevaardigden beslissingen te nemen. Dit besluit wordt dus in de regiotteams genomen.
2. Beslissingen die makkelijk omkeerbaar zijn of relatief weinig impact hebben op de autonomie van de medewerkers of werkwijze van de teams, kunnen direct door de Ivy Cirkel worden genomen om de snelheid van besluitvorming en het mandaat van de Ivy Cirkel te bevorderen



# Werking van de Ivy Cirkel

Waar zijn de regio's nog verantwoordelijk voor?

- Operationele verantwoordelijkheid. Verantwoordelijk voor het halen van doelstellingen die teams zelf hebben opgesteld (Sales, HR, Financieel, KPI's etc.)
- Bijsturen indien signaalwaardes in het rood dreigen te gaan of signaalwaardes rood zijn.
- Projecten initiëren om de strategische intenties te behalen
- Verbeteringen doorvoeren in het team
- Zorgen voor elkaar, feedback geven in het team, HR issues samen of in overleg met HR oplossen
- Verantwoordelijkheid nemen op het moment dat er vanuit de Ivy Cirkel vragen worden gesteld in het kader van gradueel instappen
- Besluiten die alleen de regio aangaan



# Hoe werkt de afvaardiging?

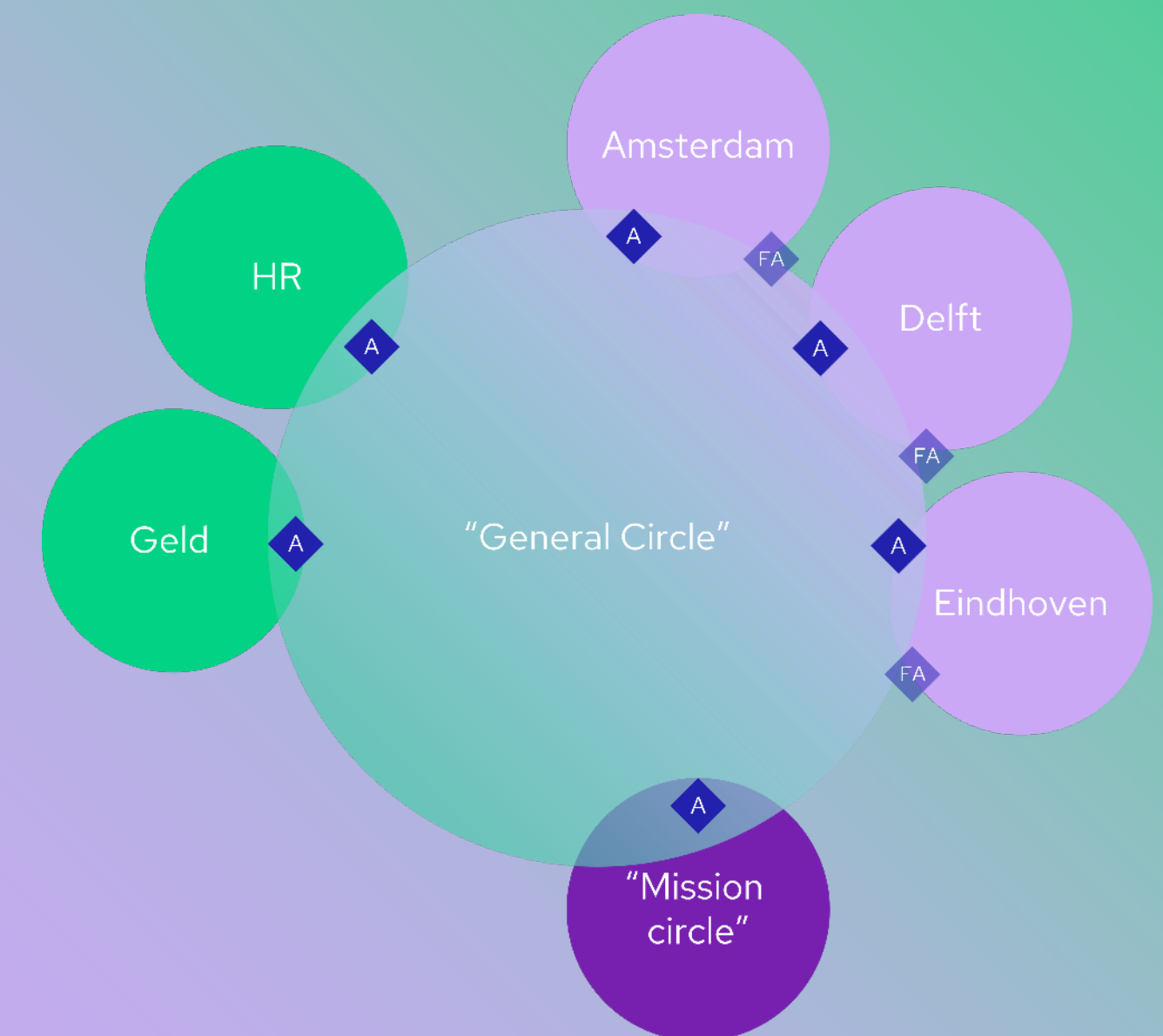
## Criteria aan de vaste afgevaardigde

### Harde Eisen:

- Is minimaal 2 jaar in dienst bij Ivy (uitgezonderd project contracten).
- Laat Pro Ivy gedrag zien, is passend bij onze merkwwaarden en inspireert teamgenoten om hetzelfde te doen.
- Staat volledig achter zelfsturing, is op eigen initiatief bezig met verdieping in dit onderwerp en heeft een mening over hoe zelfsturing beter georganiseerd kan worden
- Weet hoe de processen in het team en binnen Ivy georganiseerd zijn.
- Zeer bekwaam in het ophalen en uitdragen van meningen of visie vanuit het team, ongeacht je eigen mening.

### Wensen:

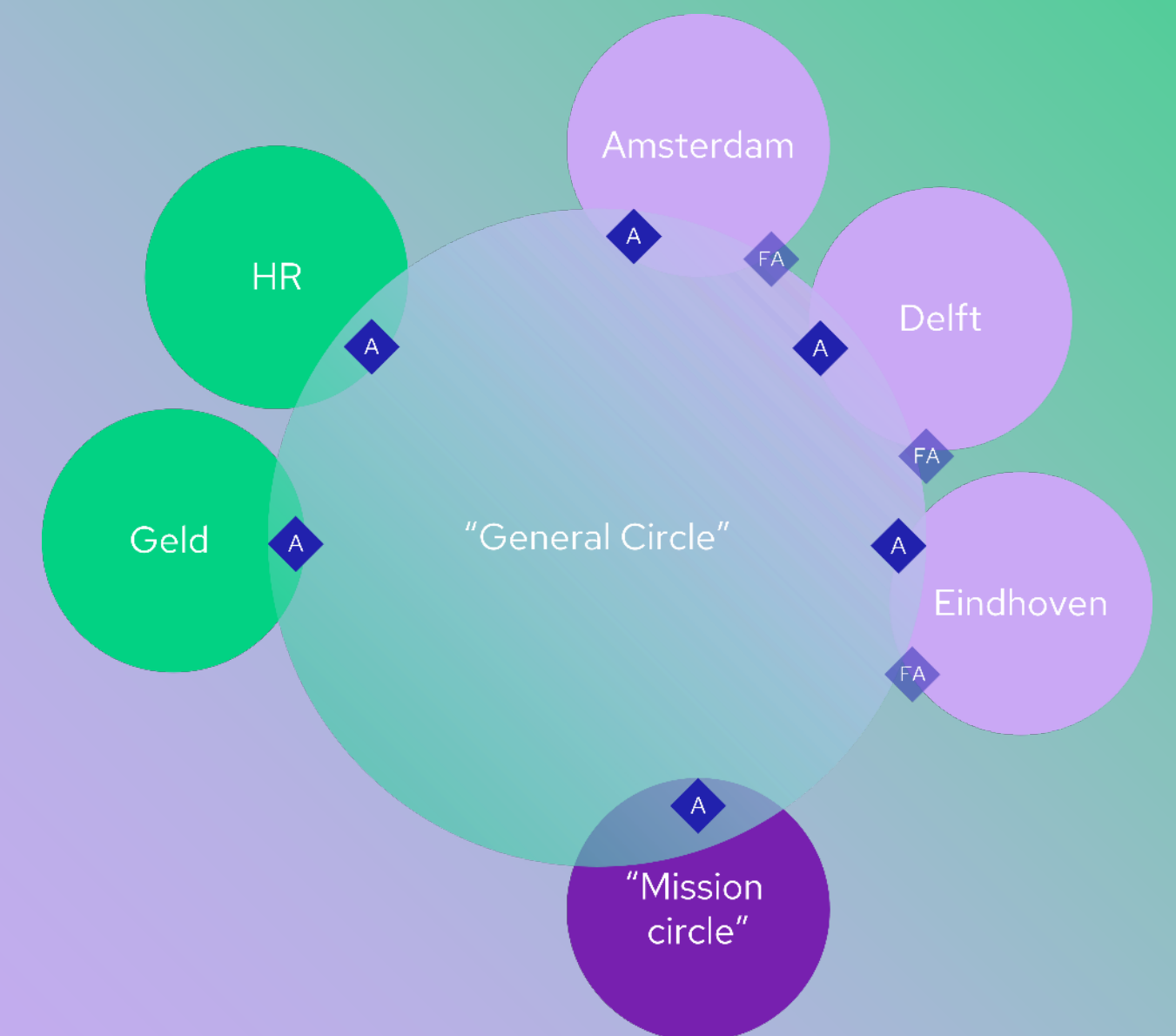
- Weet hoe je processen kan vertalen naar team acties die bijdragen aan de Ivy doelstellingen.
- Heeft laten zien met nieuwe strategische ideeën te komen en deze te vertalen in tactisch/operationele acties.
- Heeft meerdere keren laten zien, gevraagd en ongevraagd, constructief feedback te geven.
- Heeft laten zien zakelijk te kunnen handelen en het belang van Ivy voorop te stellen ondanks emotionele verbinding met bijv. een persoon of idee.
- Heeft laten zien niet de baas te willen spelen door bijv. teambesluiten naar zich toe te trekken of ideeën door te drukken.
- Afgevaardigden vanuit ondersteunende teams zijn in staat om zijn/haar vakgebied te vertalen naar een tactisch, strategisch niveau.
- Als persoon is de afgevaardigde altijd bezig om beter te worden in bovenstaande criteria en is zelfredzaam in zijn/haar eigen ontwikkeling op dit gebied.



# Hoe werkt de afvaardiging?

## Werking van de vaste afgevaardigde

- De vaste afgevaardigde wordt door zijn/haar team gekozen voor de periode van 1 jaar
- De afgevaardigde mag dezelfde persoon zijn in het volgende jaar.
- De afgevaardigden worden door het jaar heen op wisselende momenten (na 1 jaar) opnieuw gekozen om continuïteit binnen de Ivy Cirkel te waarborgen.
- Mogelijk is er niemand die aan alle criteria voldoet. In dat geval kies je iemand die aan het meeste voldoet.
- Als een team twijfelt tussen twee personen als afvaardigde, kijken zij ook naar welke van de twee personen voor de meeste diversiteit in het team zorgt.
- Geschatte tijdsbesteding per persoon: twee dagen in de maand



# Hoe werkt de afvaardiging?

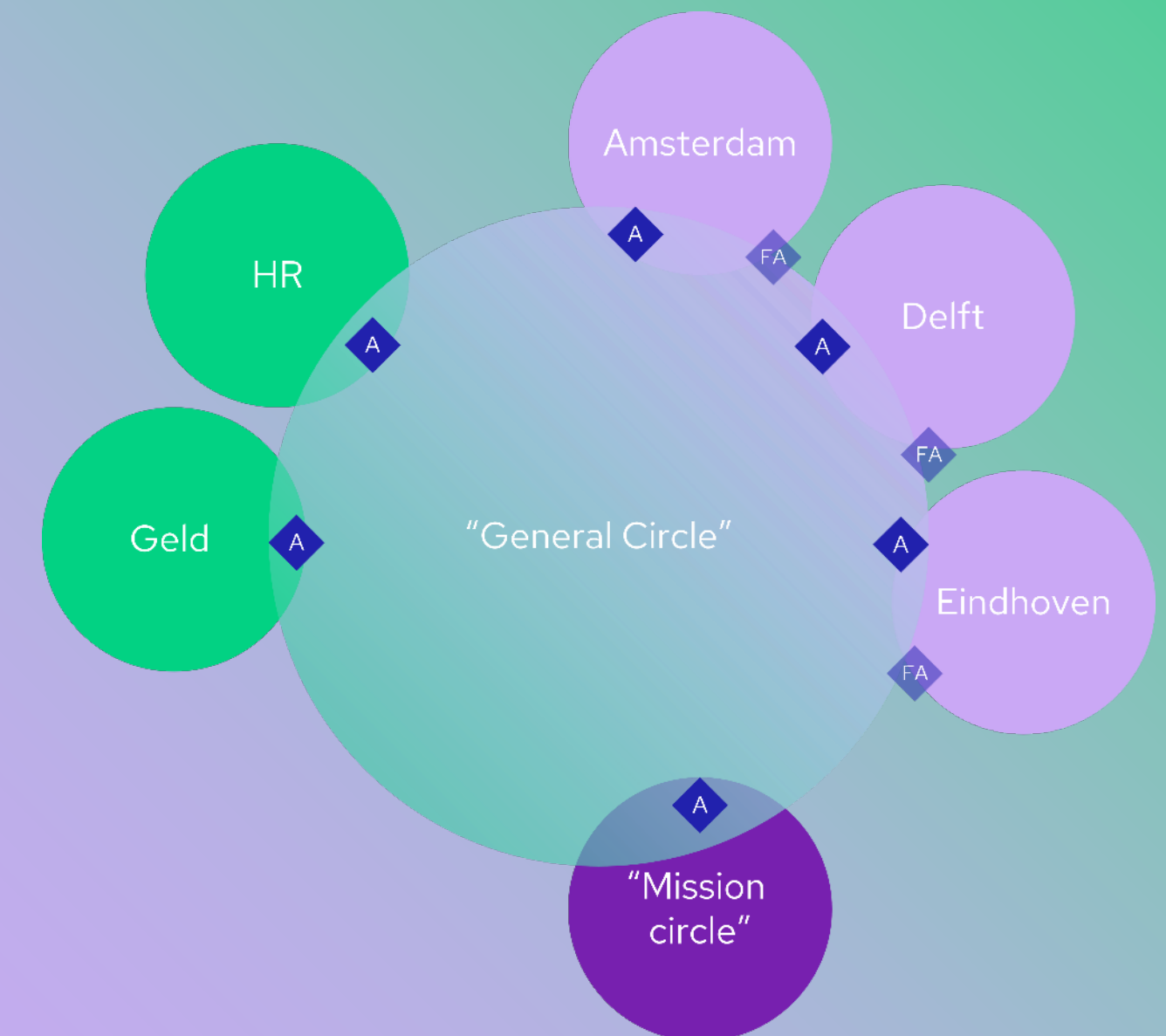
## Criteria aan de flexibele afgevaardigde

### Harde Eisen:

- Is minimaal 1 jaar in dienst bij Ivy (uitgezonderd project contracten).
- Is succesvol in zijn/haar functie
- Laat Pro Ivy gedrag zien, past bij onze merkwwaarden en inspireert teamgenoten om hetzelfde te doen
- Staat volledig achter zelfsturing en is op eigen initiatief bezig met verdieping in dit onderwerp
- Weet hoe de processen in het team en Ivy Global georganiseerd zijn.

### Wensen:

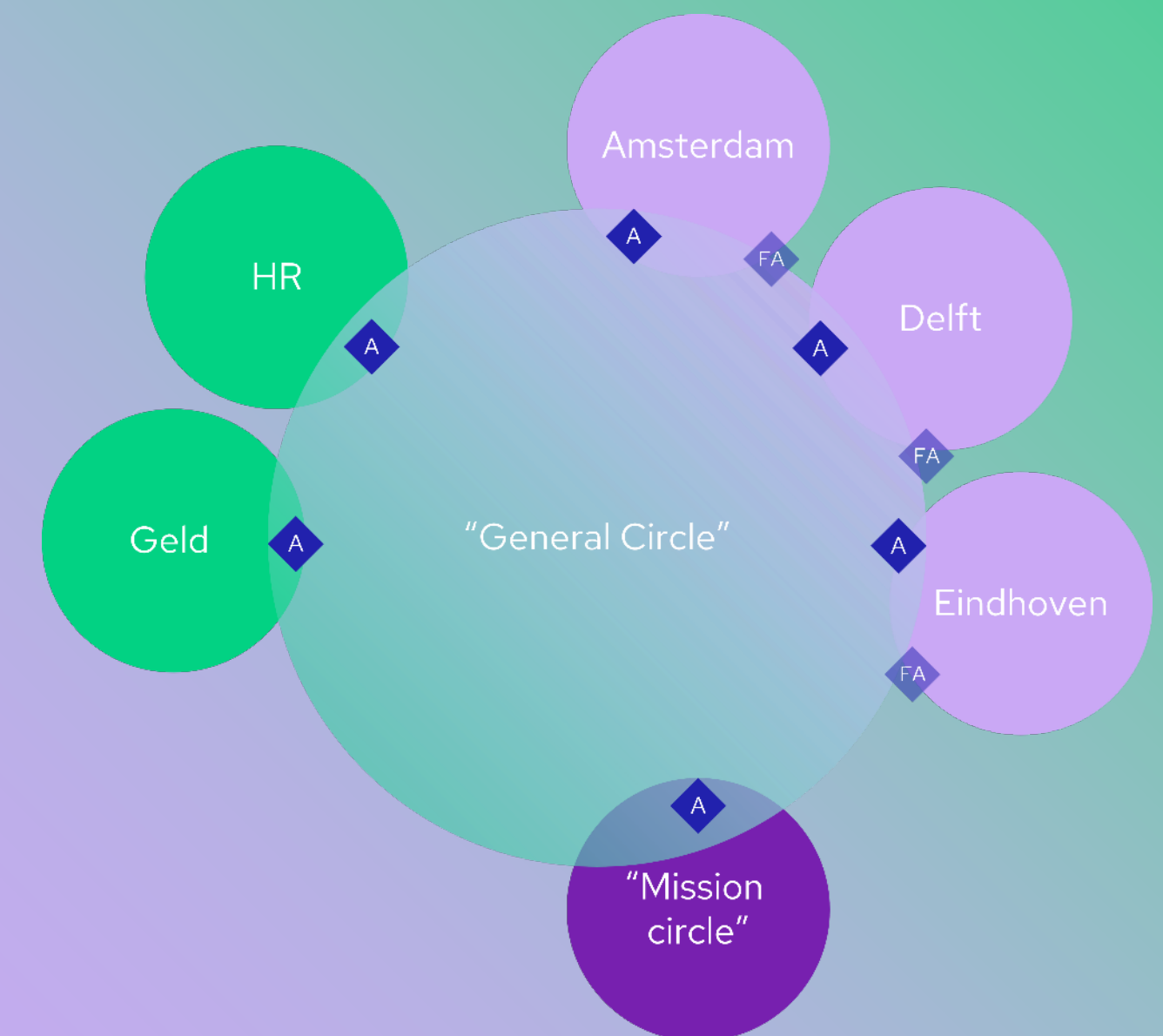
- Heeft de intrinsieke motivatie om zich te verdiepen en te ontwikkelen op de gestelde criteria voor een vaste afgevaardigde, en heeft laten zien hier uit eigen beweging stappen in te willen zetten. Kortom; je hoeft nog niet aan alle gestelde criteria te voldoen, je hebt laten zien dat je gemotiveerd bent en uit eigen beweging je wilt ontwikkelen richting deze criteria.
- Deze persoon is complementair aan de vaste afgevaardigde.



# Hoe werkt de afvaardiging?

## Werking van de flexibele afgevaardigde

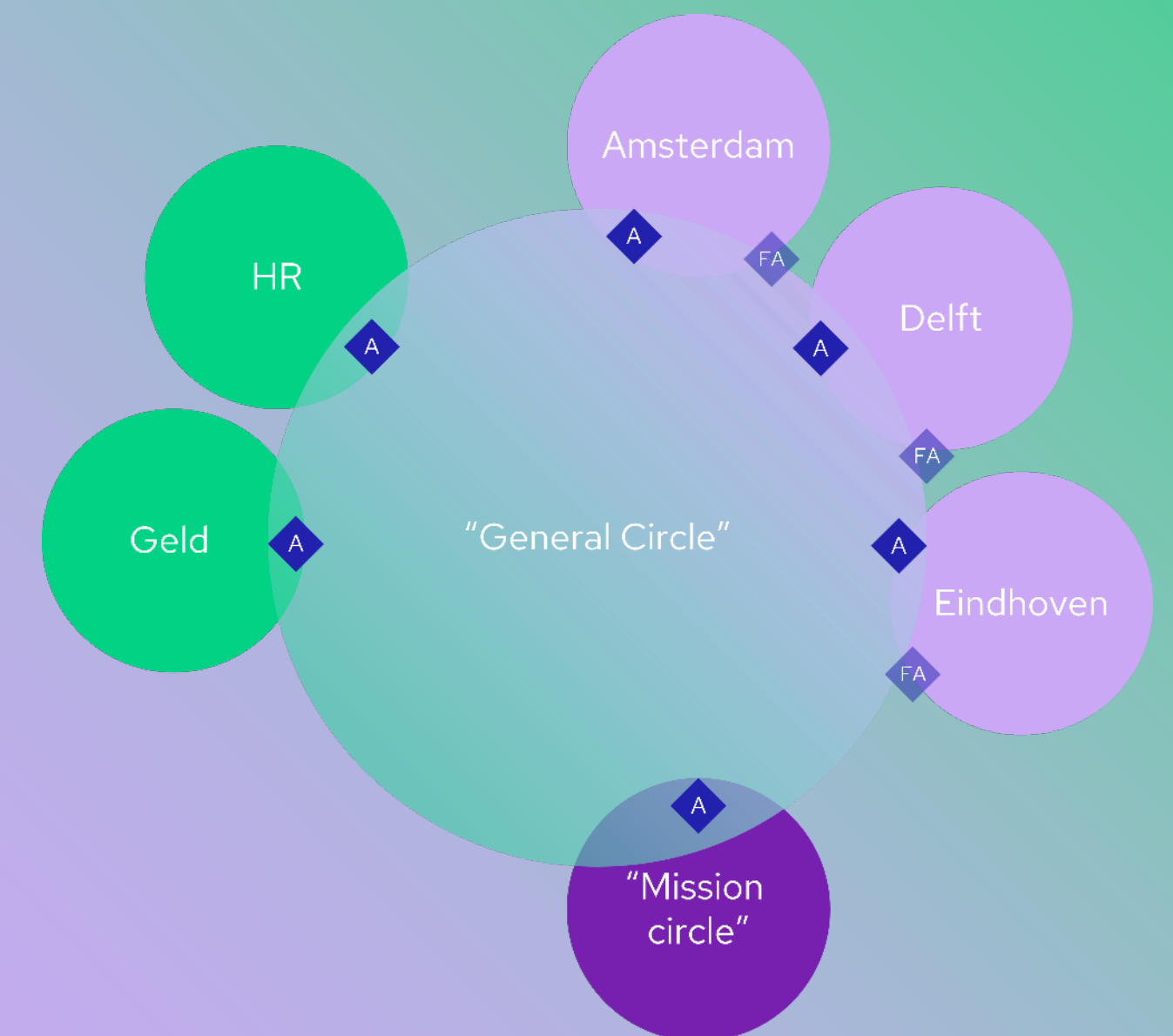
- Per team wordt maximaal 1 flexibele afgevaardigde gekozen.
- De flexibele afgevaardigde wordt door zijn/haar team gekozen voor de periode van 1 jaar. Flexibele afgevaardigden worden door het jaar heen op wisselend momenten (na 1 jaar) opnieuw gekozen om continuïteit binnen de Ivy Cirkel te waarborgen.
- Het is wenselijk dat de flexibele afgevaardigde elk jaar een ander persoon is, maar het team kan hiervan afwijken.
- In de basis is alleen de vaste afgevaardigde aanwezig bij Ivy Cirkel meetings. Ook kan een team bepalen dat het (incidenteel) handig is dat de FA aanwezig moet zijn.
- Als teams achterlopen op belangrijke signaalwaarden, worden er vanuit het regioteam flexibele afgevaardigden aangesteld om te ondersteunen.
- De Ivy Cirkel kan ervoor kiezen (eenmalig of voor langere tijd) om FA's uit te nodigen om een betere representatie (bijv. obv leeftijd, ervaring, gender, afkomst, functie etc), extra expertise, diversiteit, persoonlijkheden, werkstijlen, perspectieven of vaardigheden aan tafel te brengen.
- Expertteams (zoals Ivy Style, duurzaamheid, data) kunnen maandelijks aansluiten bij strategische sessies van de Ivy Cirkel als dat gewenst is.
- De FA's komen uit de volgende teams: regioteams (3), alle expertteams en ondersteunende teams.



# Hoe werkt de afvaardiging?

## Het selectieproces

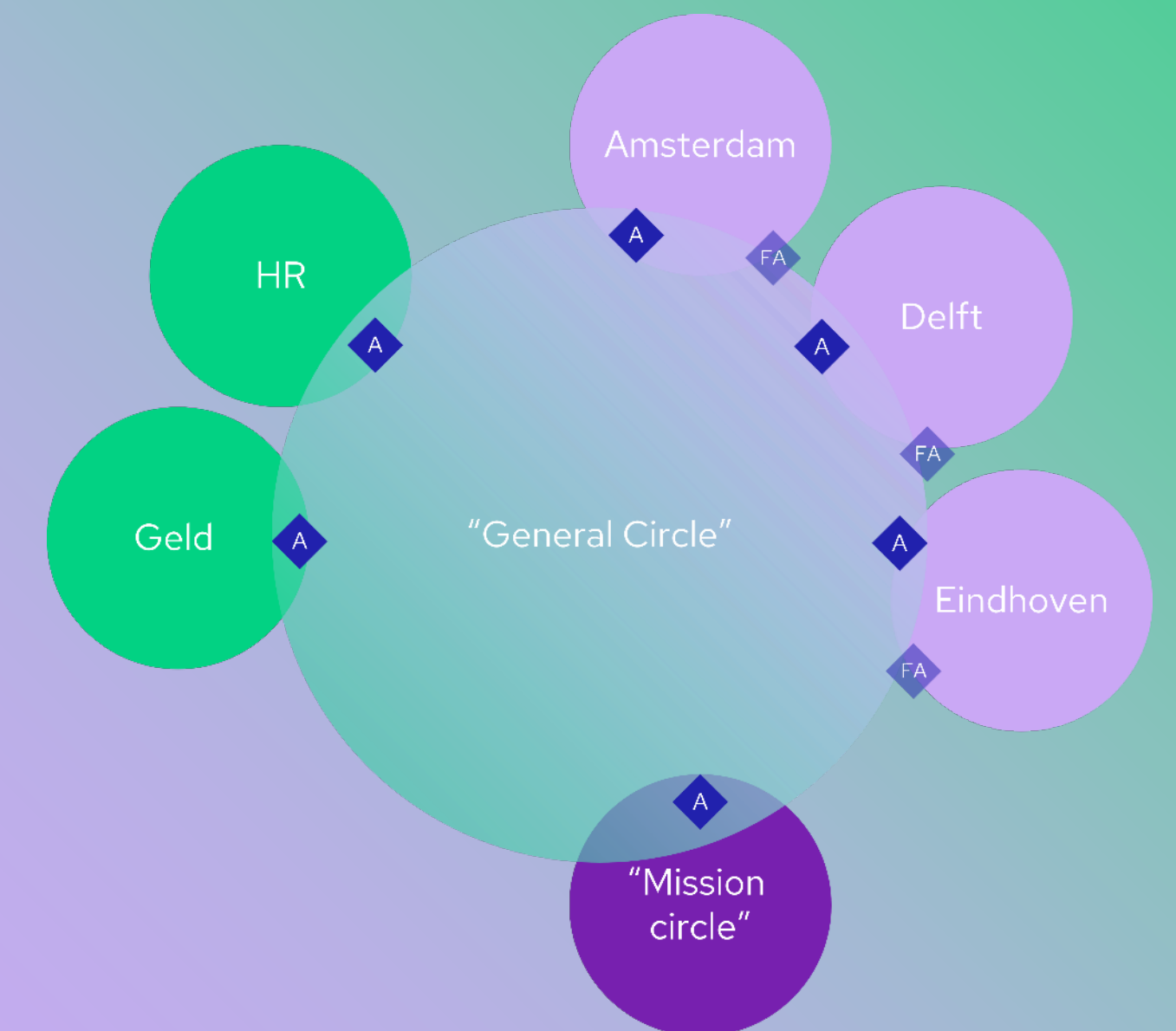
1. **Selectiecriteria vaststellen:** De groep neemt de vooraf vastgestelde selectiecriteria door voor de rol. Mogelijk kunnen zij zelf nog een aantal selectiecriteria toevoegen die zij belangrijk vinden. Iedereen wordt bewust gemaakt van de zogeheten 'selection bias'
2. **Nominaties:** Alle leden van de kring schrijven in stilte de naam van de persoon op die zij geschikt vinden voor de rol van afgevaardigde. Dit gebeurt zonder overleg, zodat iedereen een eerlijke kans krijgt. De General cirkel mag ook vrijblijvend een advies geven wie zij zouden nomineren voor de rol van (flexibele) afgevaardigde.
3. **Motivaties delen:** Elk lid vertelt om de beurt wie ze hebben genomineerd en waarom. Dit gebeurt in de groep, zodat iedereen hoort wat de reden is voor elke nominatie. Dit helpt bij het begrijpen van de kwaliteiten die anderen belangrijk vinden voor de rol.
4. **Gesprek en overleg:** Nadat alle nominaties en motivaties zijn gedeeld, is er een open gesprek waarin de kring de nominaties bespreekt. Mensen kunnen van mening veranderen op basis van wat ze horen, en er kan ook worden gevraagd om verduidelijking.
5. **Ronde van bezwaren:** De gespreksleider of iemand uit de groep zelf stelt een definitieve kandidaat voor op basis van de nominaties en het gesprek. De groep krijgt de kans om bezwaren in te brengen als ze denken dat de voorgestelde persoon niet geschikt is voor de rol van afgevaardigde.
6. **Consentbesluit:** Als er geen zwaarwegende bezwaren zijn, wordt de voorgestelde kandidaat met consent (geen bezwaar van anderen) benoemd. Dit betekent dat iedereen akkoord gaat met de keuze of in ieder geval geen zwaarwegende bezwaren heeft.



# Hoe werkt de afvaardiging?

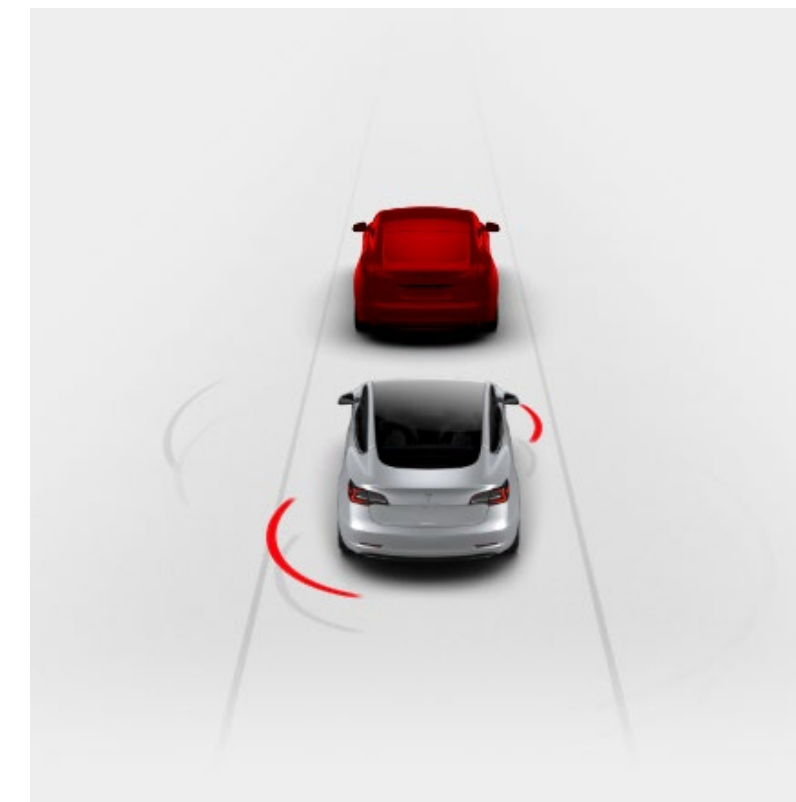
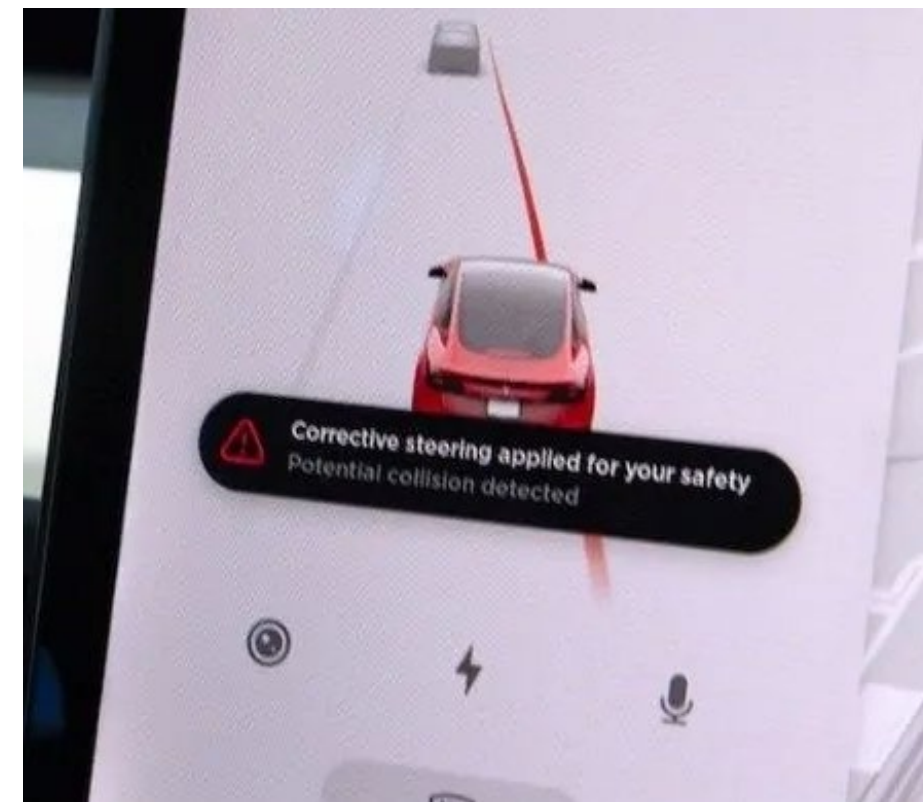
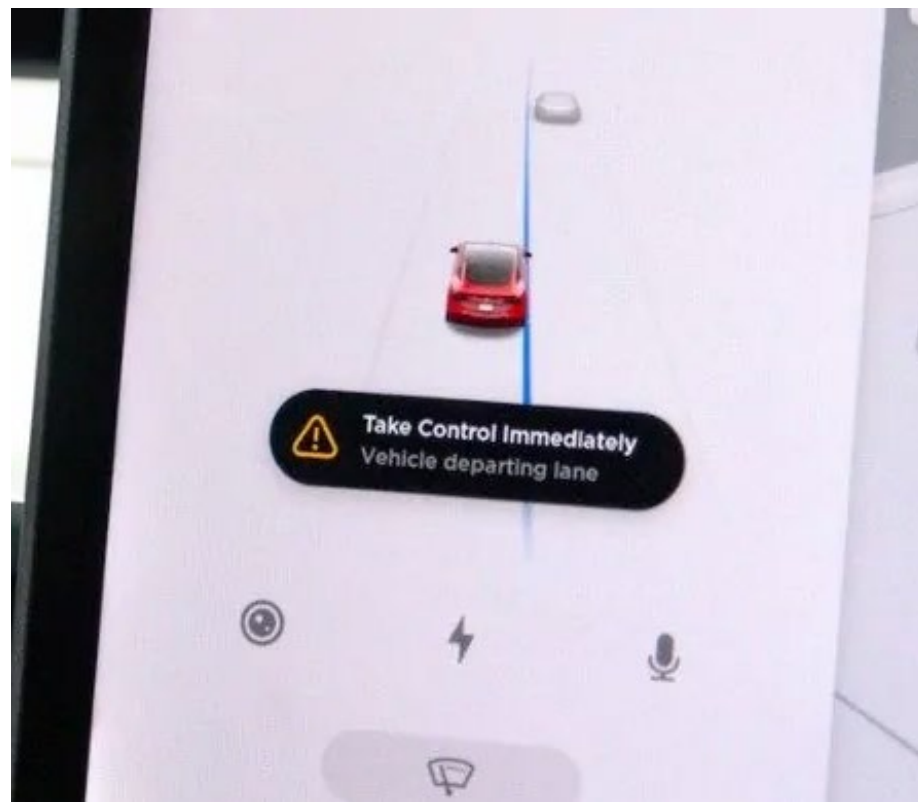
Hoe zit het met de petten?

- Alle ondersteunende teams met een vaste afvaardiging in de Ivy Cirkel, besluiten zelf of de rol van de petten wordt doorgezet. Voor de andere teams geldt een werkwijze specifiek voor dat team.



# Gradueel instappen, wat als het niet lekker loopt?

Ivy in vergelijking met Autopilot





# Wat als het niet lekker loopt?

## Proces van gradueel instappen

- Fase 1: Als uit de maandelijkse reflectiemomenten blijkt dat een signaalwaarde in een team gedurende drie opeenvolgende maanden onder de ondergrens ligt, wordt dit een vast agendapunt tijdens de reflectie. Mogelijk heeft het team al acties ondernomen, en zo niet, dan gaat de afgevaardigde met het team in gesprek om te bespreken wat zij gaan doen om ervoor te zorgen dat de signaalwaarden weer boven het gewenste niveau komen. De flexibele afgevaardigde sluit op dat moment structureel aan bij de maandelijkse reflecties om samen van gedachten te wisselen. De afgevaardigde en de flexibele afgevaardigde houdt de Ivy Cirkel op de hoogte van de acties die binnen het team worden uitgevoerd en kan uiteraard ook hulp vragen aan de Ivy Cirkel. De afgevaardigde met de flexibele afgevaardigde maakt samen met het team een inschatting van wanneer zij verwachten dat de signaalwaarde, door de genomen acties, weer op het gewenste niveau zal komen.



# Wat als het niet lekker loopt?

## Proces van gradueel instappen

- Fase 2: Als uit de afspraken en maandelijkse reflecties blijkt dat het team het probleem niet zelf heeft kunnen oplossen. Afhankelijk van de situatie gaat de Ivy Cirkel samen met de afgevaardigden en/of direct met het team in gesprek om te bepalen wat er nodig is om het probleem op te lossen. Het team kan hierbij hulpvragen stellen, bijvoorbeeld om expertise van andere teams, de Ivy Cirkel, of externe hulp in te schakelen voor het betreffende onderwerp. De Ivy Cirkel geeft ook advies over wat volgens hen de beste aanpak is, maar het team behoudt de vrijheid om zelf een oplossing te kiezen. Vervolgens wordt er een afspraak gemaakt over welk plan uitgevoerd zal worden, de looptijd van dit plan, en hoe de Ivy Cirkel op de hoogte wordt gehouden van de voortgang.



# Wat als het niet lekker loopt?

## Proces van gradueel instappen

- Fase 3: Als de signaalwaarde nog steeds geen positieve verandering laat zien, volgt een nieuwe fase waarin de Ivy Cirkel bepaalt wat de beste vervolgstap voor het team is. Idealiter gaat het team, samen met de Ivy Cirkel (via de afgevaardigden), in gesprek over wat zij denken dat de beste oplossing is. Mocht dit niet vanuit het team zelf komen, dan kan de Ivy Cirkel zelf met oplossingen komen. Op dat moment liggen alle mogelijke oplossingen op tafel.

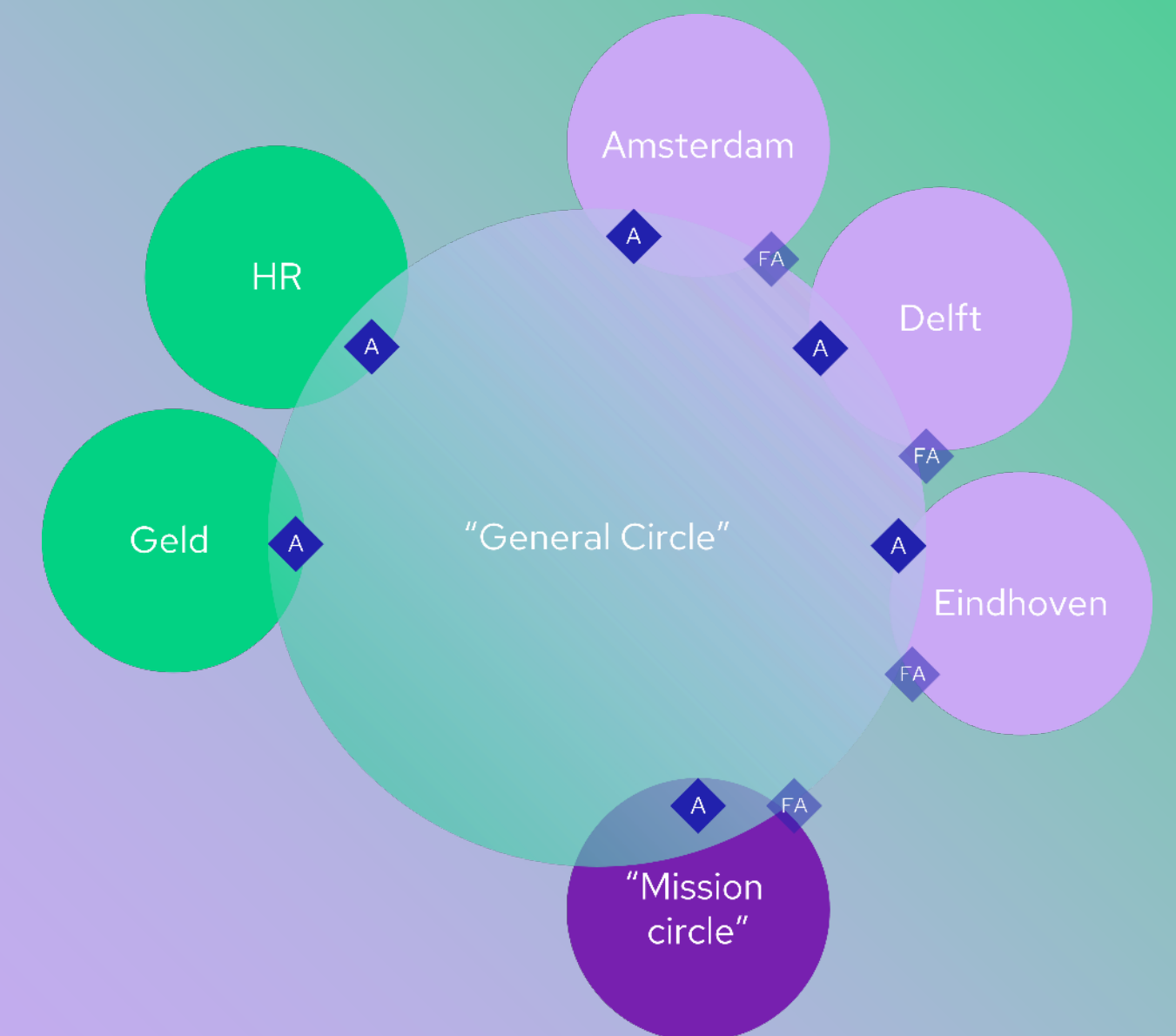
# Gradueel instappen bij een crisis

## De Ivy Cirkel en een financiële crisis binnen Ivy

Dit scenario treedt in werking als veel of alle regioteams slecht presteren, of wanneer er een wereldwijde situatie is die invloed heeft op Ivy.

Wanneer uit de maandelijkse reflectiemomenten blijkt dat belangrijke financiële signaalwaarden van Ivy gedurende drie opeenvolgende maanden onder de gewenste grenzen liggen of als er een bredere (financiële) crisis in de maatschappij is (bijv. Corona), wordt dit een prioriteit en een vast agendapunt tijdens de reflecties van de Ivy Cirkel. De Ivy Cirkel zal direct aandacht besteden aan de bredere financiële situatie van de organisatie.

De Ivy Cirkel stelt expliciet vast in welke fase zij zitten. En geeft hier als team ook consent op dat zij in een bepaalde fase zitten.



# Gradueel instappen bij een crisis

## Fase 1

De Ivy Cirkel en de teams gaan via de afgevaardigden op zoek naar een oplossing om eruit te komen

### 1. Verzamelen van informatie en analyses

De eerste stap is het verzamelen van gedetailleerde informatie via de afgevaardigden uit alle teams en financiële verantwoordelijken om een compleet beeld te krijgen van de oorzaken van de financiële problemen. Vanaf deze fase sluit ook de flexibele afgevaardigde uit de regioteams aan.

### 2. Beoordelen van initiële acties

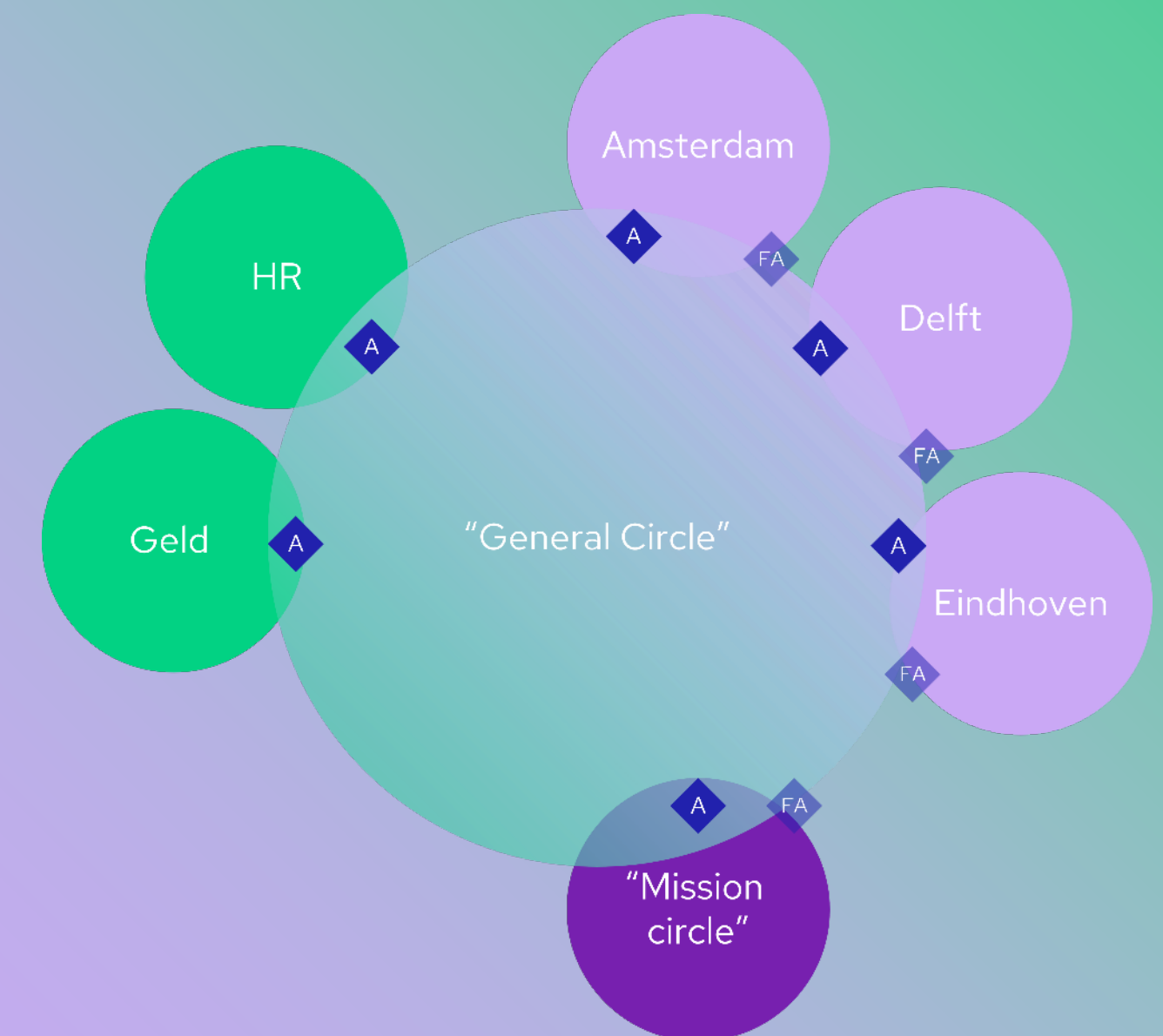
Mogelijk hebben teams al pogingen ondernomen om de financiële situatie te verbeteren. De Ivy Cirkel samen met de teams evalueert deze acties en bepaalt in hoeverre ze effectief zijn geweest. Indien nodig worden (via de afgevaardigden) aanvullende maatregelen voorgesteld aan de teams.

### 3. Opstellen van een herstelplan

De Ivy Cirkel stelt een verbeter of actieplan op hoofdlijnen op. De afgevaardigde nemen dit mee naar de teams zodat de teams, het plan verder invullen en mee aan de slag gaan.

Dit herstelplan bevat:

- Concrete acties om de financiële situatie te stabiliseren.
- Duidelijke tijdlijnen voor implementatie.
- Verantwoordelijke personen of teams voor het uitvoeren van specifieke onderdelen van het plan.
- Verwachte impact op de signaalwaarden en deadlines voor verbeteringen.



# Gradueel instappen bij een crisis

## Fase 2

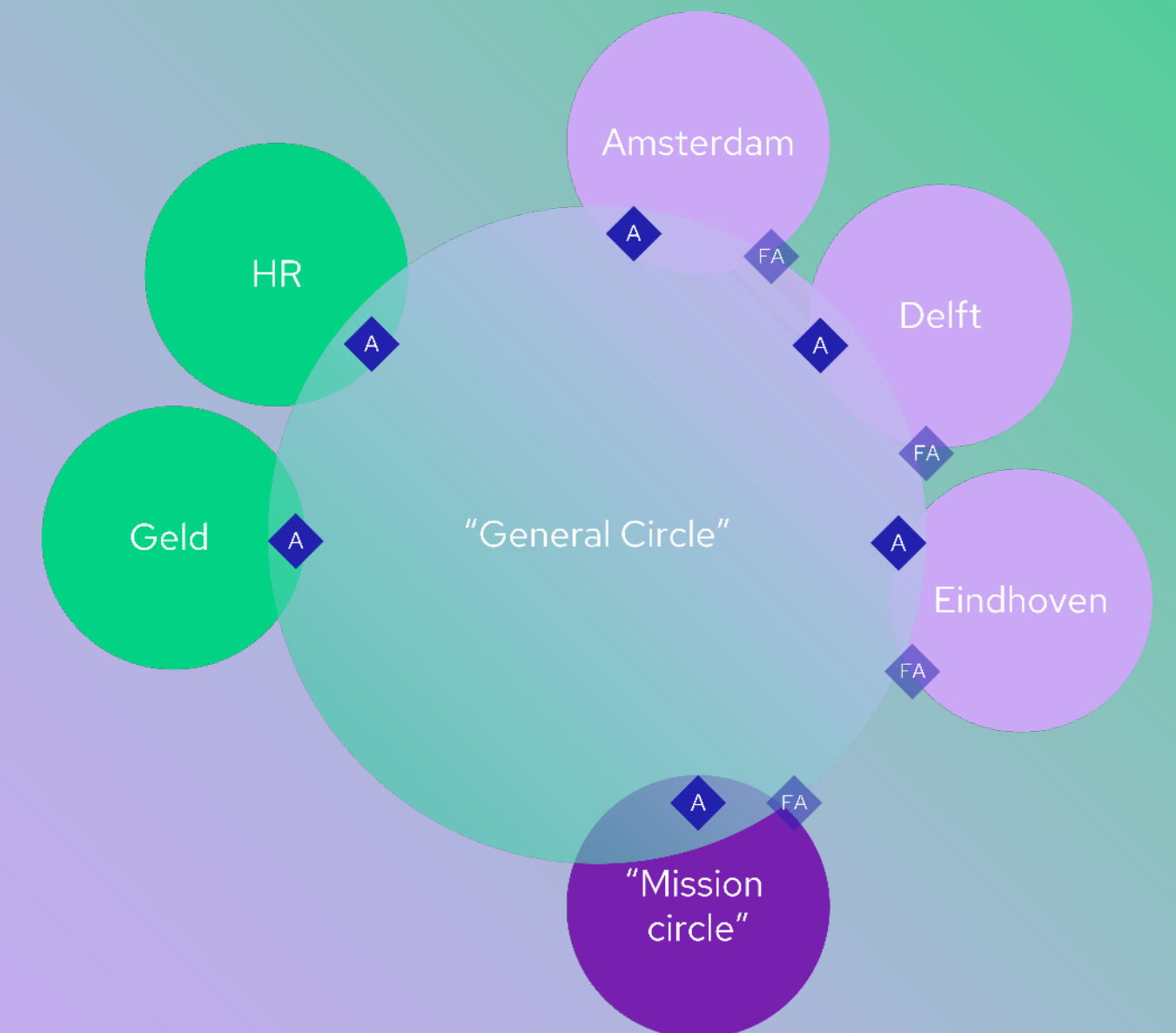
### 4. Mandaatvergroting bij ernstige situaties

Als de financiële problemen kritiek worden, bijvoorbeeld als de drop dead ratio\* minder dan 12 maanden bedraagt, krijgt de Ivy Cirkel een vergroot mandaat om directe beslissingen te nemen zonder uitgebreid overleg, in lijn met het principe van snelheid in besluitvorming. Dit houdt in dat de Ivy Cirkel maatregelen doorvoert die direct uit te voeren en ook weer terug te draaien zijn, zoals kostenbesparende maatregelen, tijdelijke bevrozing van bepaalde uitgaven, of het aanpassen van investeringen.

### 5. Monitoren van voortgang en bijsturen

De Ivy Cirkel volgt de voortgang van het herstelplan en reflecteert regelmatig op de voortgang van de acties. Indien nodig worden de plannen bijgesteld op basis van actuele gegevens of nieuwe ontwikkelingen. Dit wordt maandelijks geëvalueerd, waarbij elk team via de afgevaardigden updates geeft over hun financiële situatie en de stappen die zij hebben genomen om bij te dragen aan het herstel.

\*Drop dead ratio is een financiële term, die iets zegt over hoe lang een bedrijf kan blijven voortbestaan zonder extra inkomsten. Deze theorie is interessant, maar minder geschikt voor Ivy om 1 op 1 te gaan gebruiken. Team Geld komt daarom met een simpele manier om een vergelijkbare metric bij ons te gebruiken.

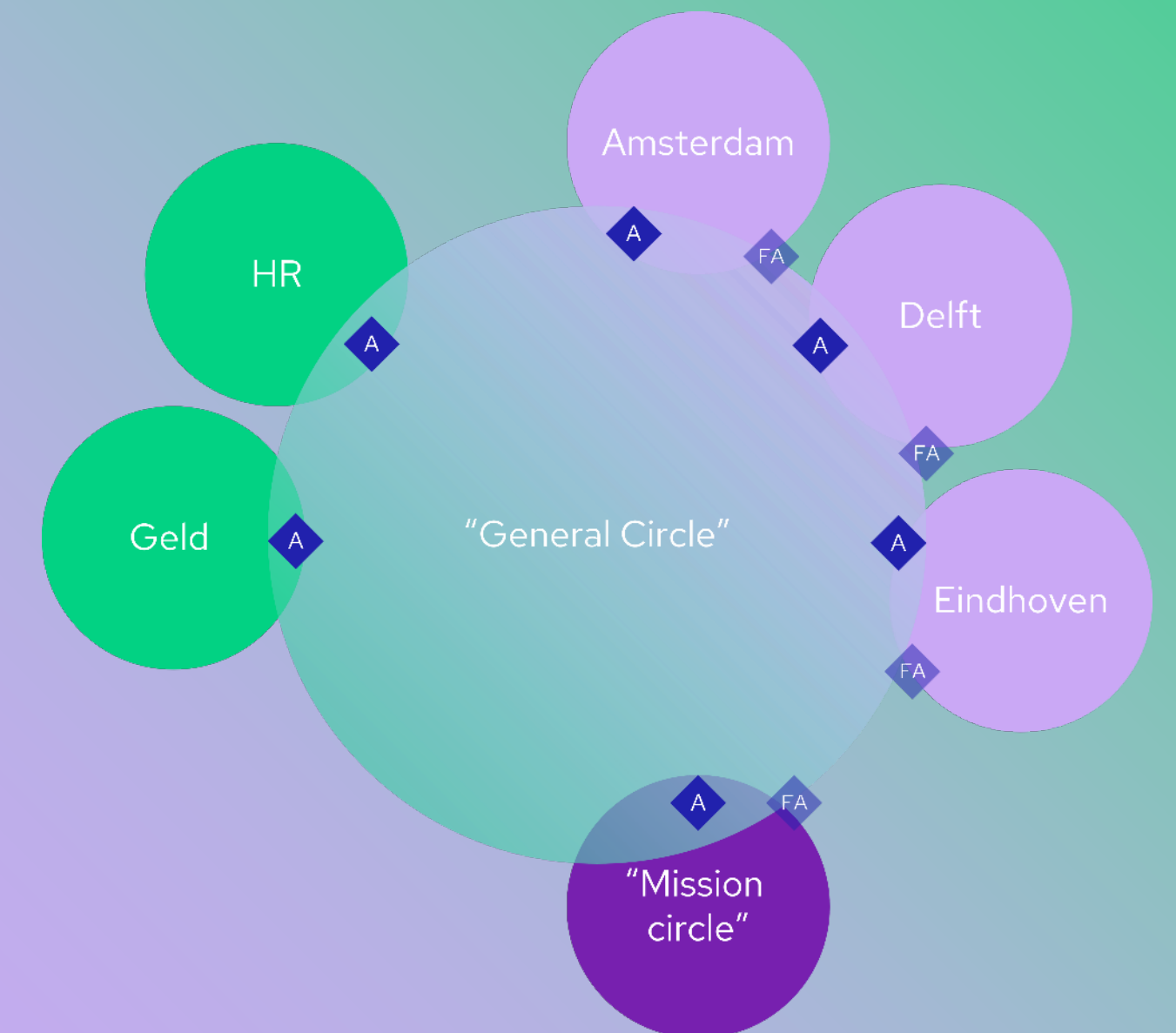


# Gradueel instappen bij een crisis

## Fase 3

6. Ingrijpen bij onvoldoende verbetering of als de drop dead ratio\* minder is dan 6 maanden  
Mocht de financiële situatie ondanks de genomen acties niet verbeteren of als de drop dead ratio minder is dan 6 maanden, dan volgt een escalatiefase waarin de Ivy Cirkel ingrijpt. In deze fase kan de Ivy Cirkel zwaardere maatregelen nemen, zoals het herzien van de financiële strategie, het ingrijpen in de kosten en uitgaven van teams, of het inschakelen van externe hulp voor een diepere analyse en advies. In deze fase liggen alle opties open, en de Ivy Cirkel kan, indien teams of afdelingen geen effectieve maatregelen nemen, zelf met oplossingen komen.

\*Drop dead ratio is een financiële term, die iets zegt over hoe lang een bedrijf kan blijven voortbestaan zonder extra inkomsten. Deze theorie is interessant, maar minder geschikt voor Ivy om 1 op 1 te gaan gebruiken. Team Geld komt daarom met een simpele manier om een vergelijkbare metric bij ons te gebruiken.





# Antwoorden

De volgende details zijn de antwoorden op de meest gestelde vragen.

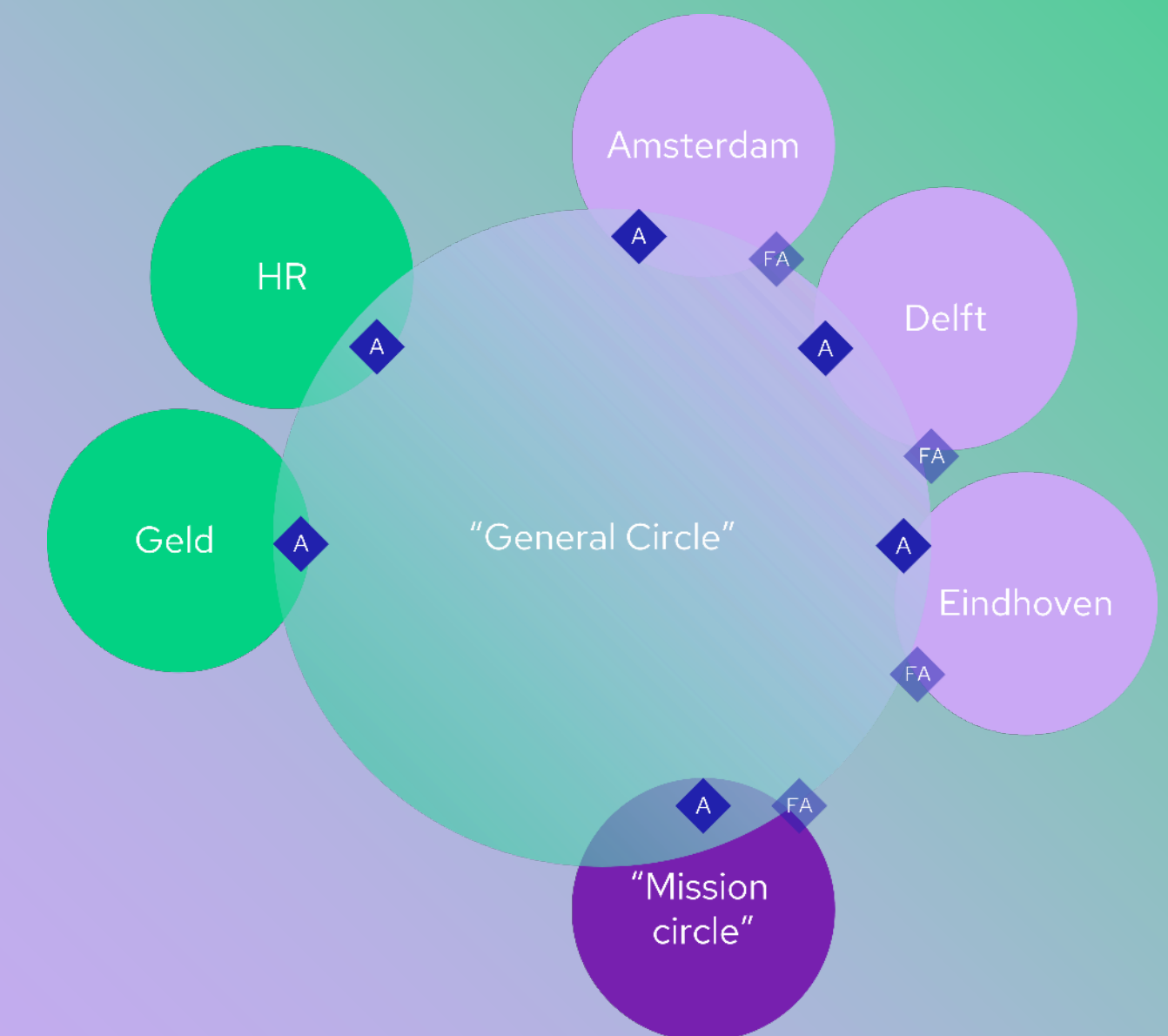


# Wordt de Ivy Cirkel geen verkapt MT?

## Welke mitigerende maatregelen zijn verwerkt (1/2)

De overgang van Team Lange Termijn naar de Ivy Cirkel is bewust doorgevoerd om te voorkomen dat Team Lange Termijn een ivoren toren of een managementlaag zou worden. We hebben zorgvuldig overwogen hoe we kunnen waarborgen dat de Ivy Cirkel niet de rol van 'baas' op zich neemt. Naarmate Ivy Global groeit, wordt het immers belangrijk om rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te definiëren.

De Ivy Cirkel krijgt daarom verantwoordelijkheid over enkele overkoepelende organisatorische onderwerpen, een bekende aanpak in zelforganisaties die vaak werken met cirkelstructuren op deze manier. Om te voorkomen dat dit model doorschiet naar een managementstructuur, is bewust gekozen voor een sociocratisch model.



# Wordt de Ivy Cirkel geen verkapt MT?

## Welke mitigerende maatregelen zijn verwerkt (2/2)

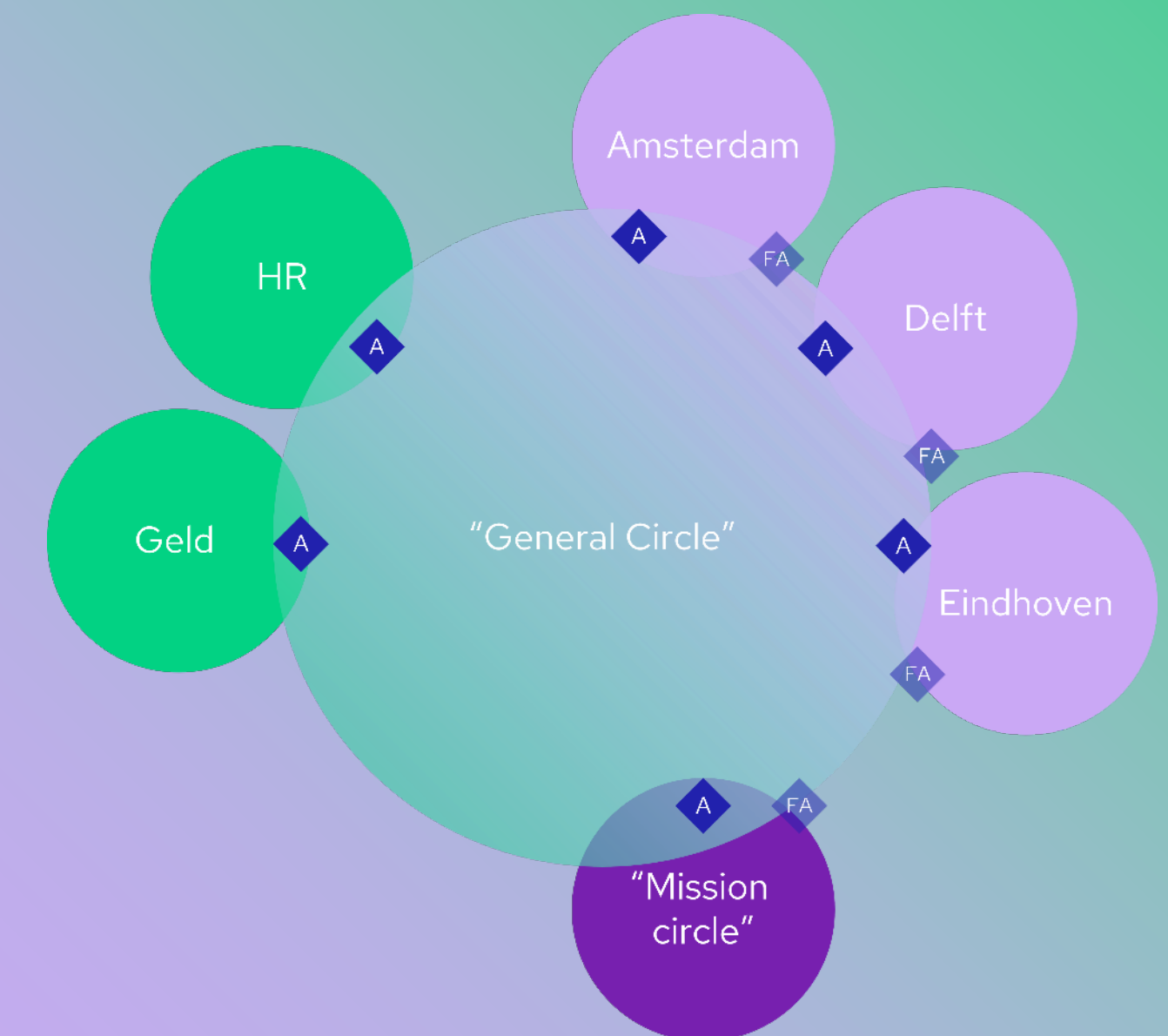
Dit model heeft ingebouwde maatregelen die voorkomen dat de Ivy Cirkel een managementteam wordt. De belangrijkste hiervan zijn:

1. **Gekozen afgevaardigden:** Elk team kiest jaarlijks een afgevaardigde, wat dynamiek brengt en machtsposities voorkomt. Dit maakt de afgevaardigde tot vertegenwoordiger in plaats van manager.
2. **Flexibele afgevaardigden:** Bij spannende onderwerpen wordt een flexibele afgevaardigde worden ingezet, zodat niet slechts één perspectief wordt vertegenwoordigd. Met twee perspectieven ontstaat snel een genuanceerder beeld van wat er binnen het team en in de Ivy Cirkel speelt.

Daarnaast zijn enkele aanvullende maatregelen genomen, waarvan dit de belangrijkste zijn:

1. **Bevoegdheid bij belangrijke besluiten:** Besluiten die impact hebben op de werkwijze, met uitzondering van crisissituaties, blijven bij de teams zelf.
2. **Openbaarheid van Ivy Cirkel-bijeenkomsten:** Ivy Cirkel-bijeenkomsten zijn open voor alle medewerkers om bij te wonen.

Tot slot wordt de werking van de Ivy Cirkel na 3 en 12 maanden geëvalueerd, zowel binnen de Ivy Cirkel zelf als met de gehele organisatie, om ervoor te zorgen dat de Ivy Cirkel effectief functioneert en niet evolueert tot een managementteam.



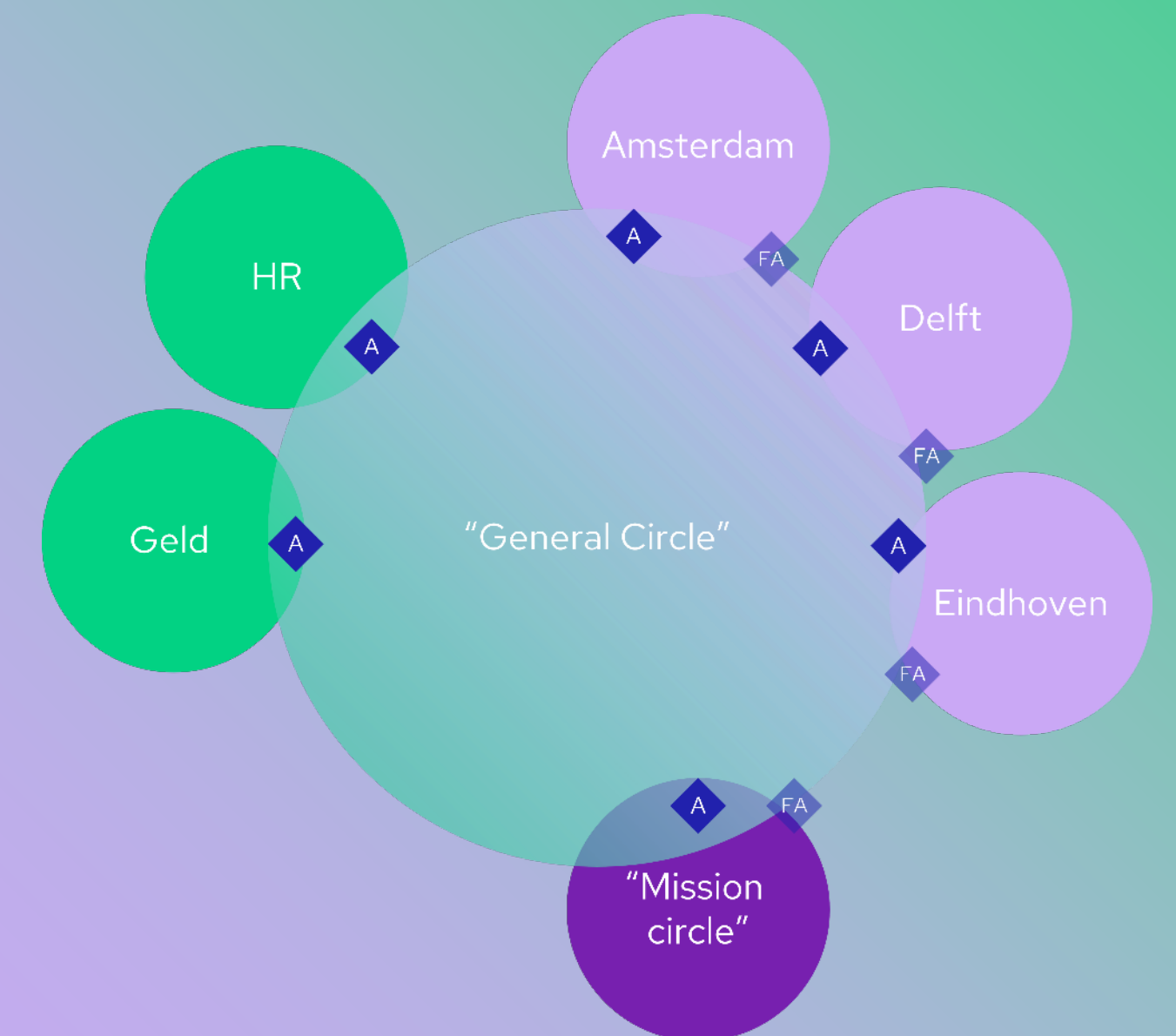
# De Mission Circle

Wat is het en hoe ziet het eruit?

De Mission Circle bewaakt de strategie, zelfsturing als werkwijze en het DNA binnen Ivy Global. Zo zorgt de circle ervoor dat deze elementen stevig verankerd blijven in de organisatie. Het doel is om constante vooruitgang op deze gebieden te stimuleren en Ivy strategisch op koers te houden. Bij crisissituaties in teams of binnen Ivy Global als geheel voorkomt de Mission Circle paniekmaatregelen, zodat interventies doordacht en effectief zijn.

Momenteel vervult Jorn de rol van afgevaardigde in de Mission Circle (hoewel er meer mensen in de Mission Circle zitten), omdat hij het bedrijf heeft opgericht en de missie wil bewaken. In de toekomst kunnen interne medewerkers of externe partijen, zoals een raad van advies, deze rol overnemen. Ook kan Jorn op termijn besluiten uit de Mission Circle te stappen of de rol van afgevaardigde neer te leggen, waarna anderen de rol kunnen vervullen.

De Mission Circle inspireert en adviseert, maar heeft geen mandaat in te grijpen.

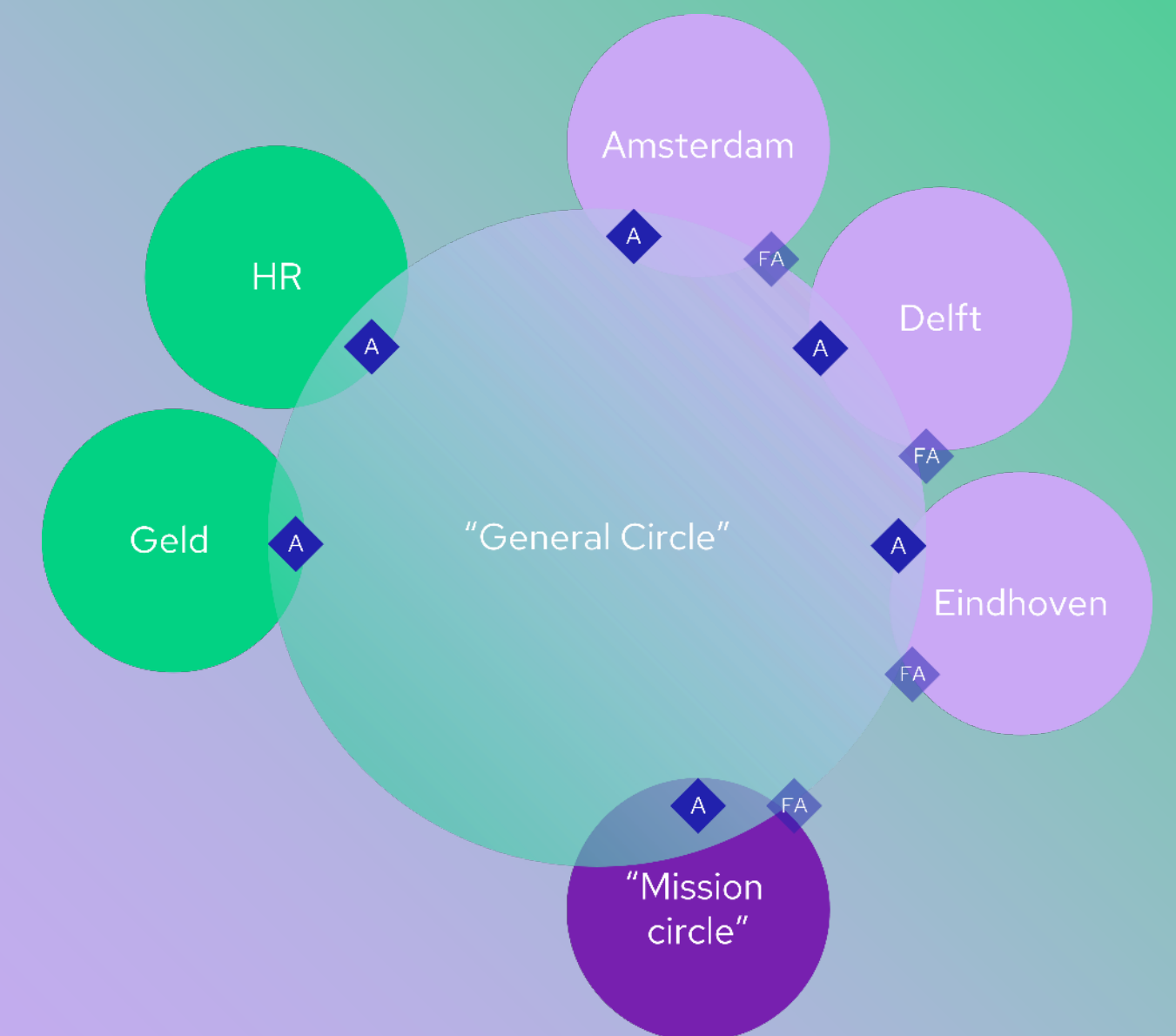


# De Maandelijkse Maandag

Wat gaat daarmee gebeuren?

De opzet van de maandelijkse maandag blijft vergelijkbaar als die nu is. Het blijft het moment om elkaar updates te geven, samen aan projecten te werken of sessies te houden, en om bedrijfsbrede beslissingen te nemen (hoewel het aantal beslissingen dat er daadwerkelijk genomen zal worden iets zal afnemen).

We willen nu niet direct grote veranderingen doorvoeren. Het is aan de Ivy Cirkel om de komende tijd ingespeeld te raken en na te denken over de rol van de maandelijkse maandag en hoe deze optimaal gebruikt kan worden.





# Bronnen

De Ivy Cirkel is mede tot stand gekomen met Unblock. Met dank aan Koen de Boer, medeoprichter van Unblock, voor het meedenken.

Als startpunt gebruikten we **Many Voices, One Song: Shared Power with Sociocracy** van Jerry Koch en Ted J. Rau.