



## **De autobiografie van C3. Lessen uit 25 jaar als adviesbureau**

**De autobiografie van**



**Lessen uit 25 jaar als adviesbureau**





**De autobiografie van C3**  
**Lessen uit 25 jaar als**  
**adviesbureau**

**Hans Hoek**  
**Frank Wolterink**

**1988 - 2013**



## **Inleiding**

Een paar maanden geleden zaten Frank en ik te filosoferen over de ontwikkeling van C3. Van een bedrijf met drie aandeelhouders evolueerden we naar de coöperatie die we nu zijn. We constateerden dat het in zo'n kleine groep als C3 toch echt 25 jaar duurt voor je allemaal gelijk bent. Want zo lang bestaan we dit jaar immers.

Iemand ving ons gesprek op. Zij wees ons erop dat zulke lessen ook voor anderen interessant zijn. Zo ontstond het idee voor dit boekje. Ons jubileumboekje. Onze autobiografie.

Het past in onze traditie om kennis met anderen te delen en te leren uit ervaringen. In zo'n lange periode met een groep professionals gebeuren er veel leuke en minder leuke dingen, waar je wijzer en soms 'sadder' van wordt. Als het goed is, leer je van je fouten. Maar ook wij hebben dingen verkeerd aangepakt, omdat we niet van eerdere fouten leerden. Dat is net zo goed een leerervaring. Ezels zijn slimmer dan mensen; die stoten zich maar één keer aan dezelfde steen.

Frank en ik zijn allebei 25 jaar met C3 verbonden. Wij staken de koppen bij elkaar en trokken onze ladekasten met oude herinneringen open om een beeld te vormen van hoe het ook al weer ging en wat er allemaal gebeurde. Dat was leuk om te doen. We keken terug met de vreugde en de melancholie van de herinnering. Allerlei belevenissen kwamen weer boven, die je eigenlijk vergeten was. Samen krijg je een redelijk compleet beeld, waarbij overigens ook blijkt dat wij sommige gebeurtenissen verschillend duiden of herinneren. Juist dat maakt het samenstellen van zo'n boekje waardevol.

De autobiografie van C3 hebben we in dit boekje chronologisch beschreven en ingedeeld in enkele -voor ons- cruciale perioden. Dat verhaal is misschien vooral voor insiders boeiend. Uit onze ontwikkeling zijn echter ook thema's te halen, die een meer algemene geldigheid hebben. Waar wij zelf en anderen van kunnen leren.

Die lessen staan in aparte kaders bij de doorlopende tekst van de geschiedschrijving. Verder bevat het boekje persoonlijke ontboezemingen van Karel Musch en mij over hoe wij ons leiderschap van C3 ervaren hebben.

Frank, onze huidige collegae en ik wensen u veel leesplezier met de autobiografie van C3.

Hans Hoek  
directeur





## Hoe het begon (1988)

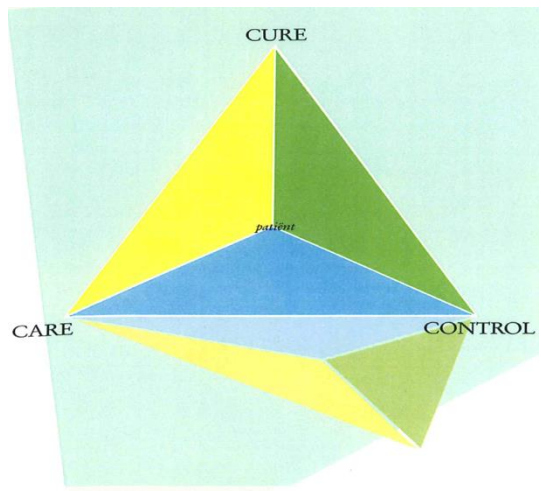
In het toenmalige Academisch Ziekenhuis Utrecht (AZU) ontstond C3. Rond 1985 startten daar een paar forse verandertrajecten. Er werd een nieuw ziekenhuis in de Uithof neergezet. De structuur van de organisatie aan de Catherijnesingel was niet geschikt voor de nieuwbouw. Er kwam een veranderingstraject: in plaats van de organisatie per paviljoen werd een divisiestructuur gekozen. De Project Organisatie Veranderen (POV) onder leiding van de toenmalige bestuurder Ad Huijsmans ontwikkelde en begeleidde dit veranderproces. Voor de POV werden ook mensen van buiten aangetrokken. Karel Musch werd projectleider van de vorming van de Divisie Inwendige Geneeskunde en Dermatologie (DIGD) en Hans Hoek ging veertig laboratoriumeenheden samenbrengen tot één laboratoriumcentrum. Gerard van Vliet kwam er wat later bij om te adviseren over ICT.

Het AZU liep voorop met de divisiestructuur. Andere ziekenhuizen wilden dat ook wel en belden naar het AZU voor advies. Het AZU was te druk met haar eigen veranderproces en had geen tijd en zin om mankracht aan andere ziekenhuizen ter beschikking te stellen. Omdat de vraag er wel lag, ontstond het idee om een apart adviesbureau op te richten om die andere ziekenhuizen te helpen. Aanvankelijk zou dat adviesbureau onderdeel zijn van de AZU-organisatie. Na een paar verkennende gesprekken liep dit pad dood. Het AZU vond het niet verstandig om zich in deze branchevreemde activiteit te begeven en een deel van de gesprekspartners durfde geen risico te nemen.

### Jongens

Dat gold niet voor Hans Hoek, Karel Musch en Gerard van Vliet. Het idee van een gespecialiseerd adviesbureau voor de gezondheidszorg liet hen niet los. Zo'n bureau was er toen nog niet, zeker niet voor majeure strategiewijzigingen en organisatieveranderingen. In het voorjaar van 1988 gingen Gerard, Karel en Hans bij elkaar zitten om te bedenken hoe zo'n bureau er uit zou kunnen zien, wat het zou doen en hoe het zou heten. Drie jongens van rond de veertig met weliswaar veel enthousiasme en visie, maar nauwelijks ervaring met het opzetten van een bedrijf. Gerard volgde toen een MBA-opleiding, waarin het opzetten van businessplannen uitgebreid aan de orde kwam. We hadden dus wel de meest recente theoretische kennis in huis. C3 werd de business case, waar Gerard op kon afstuderen.

We hebben ontzettend veel plezier gehad in de maanden dat we over dat nieuwe bureau nadachten. Aan het eind van de dag kwamen we met een 'Broodje Bob' bij elkaar in een van onze werkkamers in het AZU.



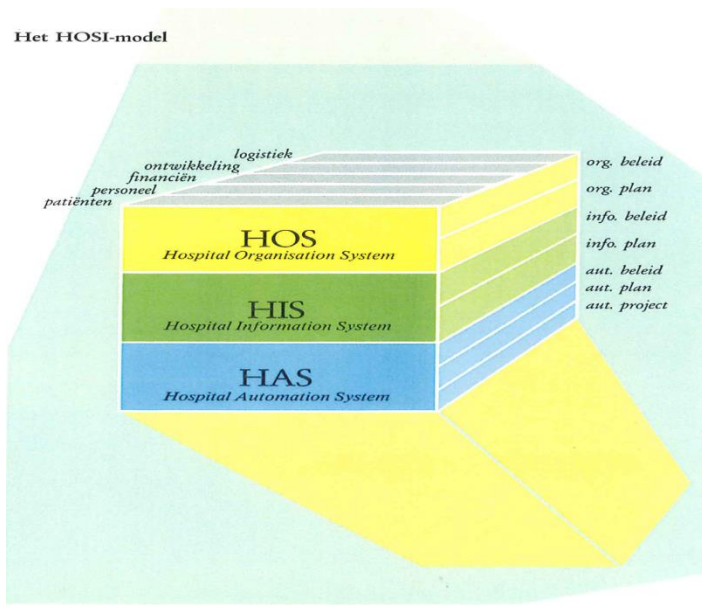
Regelmatig kwamen we laat thuis met kramp in onze kaken van het lachen. Geen idee was te gek en geen zee ging te hoog. We hadden grote ambities. Binnen een paar jaar zouden we buitenlandse vestigingen hebben. Daarom kozen we uiteindelijk een buitenlandse naam: C3 Hospital Consultancy, waarbij C3 staat voor Cure, Care en Control.

Het adviesbureau zou de kern van onze activiteiten zijn, maar we waren ervan overtuigd dat we nog meer bedrijven zouden starten. Daarom kozen we voor twee vennootschappen, C3 Holding en de werkmaatschappij C3 Hospital Consultancy daaronder. We startten met C3 Hospital Consultancy en zouden later andere vennootschappen onder de holding ontwikkelen. Beide ambities maakten we niet waar, al hebben we wel veel geleerd van onze pogingen om in het buitenland te werken of nieuwe bedrijven op te zetten.

#### Huisstijl

We ontdekten al snel dat strategie en huisstijl sterk samenhangen. Toen we de naam er eenmaal was, lieten we een ontwerper een paar huisstijlen maken. De zeer verschillende voorstellen voor de stijl leidden tot intensieve discussie over wie we wilden zijn en hoe we dat aan de markt over wilden brengen. We wilden een degelijk en betrouwbaar bureau worden en serieus overkomen. We kozen dus voor een ingehouden huisstijl met een sobere uitstraling en visitekaartjes en briefpapier op geschept papier.

Het HOSI-model



De wisselwerking tussen strategie en stijl hielp ons om helder te krijgen welk bureau we wilden zijn. Nu zou je dat missie en visie noemen. Wij waren vooral bezig met wat we wilden en wat we leuk vonden. We hebben toen kennelijk de goede dingen bedacht, want veel van de principes die we in de zomer van 1988 bedachten gelden anno 2013 nog steeds voor C3:

- Een gespecialiseerd bureau voor de gezondheidszorg met mensen die daar verstand van hebben, er in gewerkt hebben en hun hart en ziel bij de zorg hebben.
- Advieswerk en interim-management combineren omdat de adviseur daardoor beter over de praktische haalbaarheid van zijn adviezen nadenkt en omdat de interim-manager zich theoretisch blijft scholen en in staat is goede analyses en rapportages te maken.
- Een bureau van zelfstandige ondernemers die in C3 samenwerken, maar zelf risico durven te nemen.
- Een groep professionals, die het belangrijk vindt zijn vak bij te houden en zich voortdurend te ontwikkelen. Daarom zijn intervisie, elkaar ontmoeten, zelfreflectie en onderlinge reflectie kernen van ons bestaan. Vanaf het begin ontmoeten we elkaar wekelijks; eerst op woensdagavond, later op donderdagavond en nu al een aantal jaren op vrijdagochtend.
- Kennis met elkaar en met de markt delen door publicaties en lezingen, zoals met onze Cahiers, waarvan de eerste al in november 1988 uitkwam.
- Reflectie van een collega op de uitvoering van je opdracht door wat eerst schaduwmanagement en nu review heet.
- Partnerschap met de opdrachtgever en zijn organisatie door bij te dragen aan blijvende oplossingen met draagvlak bij de medewerkers.
- Veel aandacht voor de kwaliteit en de degelijkheid van ons werk door onder andere een zorgvuldige contractering, degelijke analyses, dialoog met de organisatie en heldere rapportages.
- Een klein en hecht bureau met maximaal tien tot twaalf hoogwaardige en ervaren consultants.

Het lijkt een vanzelfsprekend rijtje, dat grotendeels voor ieder adviesbureau zou moeten gelden. Wij hebben in die 25 jaar geleerd dat die vanzelfsprekendheid er niet is. Mensen zijn bij ons weggegaan of hebben zich niet bij ons aangesloten omdat ze bij voorbeeld opzagen tegen het ondernemerschap of het lastig vonden dat iemand anders zich met 'hun' opdracht bemoeide.

#### Kantoor aan huis

In september 1988 was het dan zover: C3 Hospital Consultancy bv ging de markt op. We brachten een prachtige vierkleuren folder uit met de leuke 'Synergisme in Ziekenhuismanagement' en het C3 model en het HOSI model. Die zonden we naar alle zorginstellingen, waarvan we de adressen hadden. Toen zo'n drieduizend.



We stuurden begin oktober 1988 onze eerste declaraties uit, naar bestaande opdrachtgevers AZU en Academisch Ziekenhuis Groningen (AZG) van de drie oprichters. Deze organisaties stemden ermee in om niet meer met de eenmanszaken van Karel, Gerard en Hans maar met C3 zaken te doen.

Voor we van start gingen, discussieerden we veel over onze vestigingsplaats. De eerste gedachte was om kamers te huren in het AZU, dat ruimte genoeg had. Maar profilering los van het AZU leek ons beter, zodat we naar een andere locatie op zoek gingen. Gerard had net een vrijstaand huis in Soesterberg gekocht met een aangebouwd kantoor. C3 vestigde zich dus in Soesterberg in één kantoor, samen met het eigen bedrijf van Gerard. Je kon alleen in dat kantoor komen door de keuken en woonkamer van Gerard. Onze wekelijkse ontmoeting begon dan ook aan de eetbar in de keuken van Gerard en eindigde in zijn woonkamer. Het werd vaak heel laat die woensdagavonden, maar een lol dat we hadden!

### **De pioniersjaren (1989 - 1990)**

Daar waren we dan. Ineens waren die drie jongens, die een paar jaar eerder afzonderlijk voor zichzelf begonnen waren, gezamenlijk 'de directie' van een heus adviesbureau en de gezamenlijke aandeelhouders van twee vennootschappen. We legden allemaal wat geld in om de startkosten te betalen en we spraken af een deel van onze omzet achter te laten om de kosten te dekken. Alles ging mondeling en op basis van onderling vertrouwen. We waren toen nog niet zo van formele regelingen. Pas later hebben we door schade en schande geleerd dat het toch wel handig is om vanaf het begin zaken goed te regelen. Zo niet bij het begin van C3. We moesten wel twee bv's oprichten, maar daar hadden we eigenlijk geen tijd voor en dat vonden we ook niet zo interessant. Uiteindelijk zijn de vennootschappen pas in mei 1989 opgericht bij een bevriende notaris in Breda, waarbij we het goede glas wijn op een terras op de Markt van Breda eigenlijk belangrijker vonden dan de formele handtekeningen bij de notaris.

#### **Secretaresse**

Serieus moest het wel worden, omdat we een secretaresse wilden aantrekken. Daarmee zouden we onze eerste werknemer in dienst nemen. Dat arbeidscontract wilden we wel direct goed regelen. We waren ons bewust van onze rol als werkgever. De procedure om een secretaresse aan te trekken mislukte een paar keer. Ook ging een secretaresse in haar proeftijd weg, omdat ze het doodeng vond om de hele dag in haar eentje in een kantoor in een lege villa met een grote tuin te zitten. Toen vonden we dat een beetje raar, maar achteraf is het heel begrijpelijk.



## Cahiers als PR-instrument

C3 wil zijn kennis met de markt delen. Dus schreven we in 1988 al het eerste Cahier, dat we breed verspreidden in de zorg. We stelden hoge kwaliteitseisen aan de Cahiers. De inhoud moest waarde toevoegen aan de zorg en een geldigheidswaarde hebben van minimaal vijf jaar. Ook diende het Cahier naast theorie voldoende praktische toepassingen te bevatten. We wilden ons met deze Cahiers op een unieke manier profileren. Een antwoord bieden op de kritische geluiden over het advieswerk: adviseurs zijn mensen die je honderd en één vragen stellen en vervolgens als een advies opschrijven wat je eigenlijk al wist.

Bij de Cahiers leverden we een soort multomap, waarin alle Cahiers netjes konden worden opgeborgen. Op de kaft stond 'C3 managementvraagstukken in de zorg'. We stuurden de Cahiers aan de Nederlandse universiteitsbibliotheken. Daar werden immers de toekomstige bestuurders opgeleid. Ten slotte organiseerden we rondom enkele Cahiers zeer succesvolle symposia, waardoor de naam van C3 in de markt vrij snel bekend werd. Het schrijven van een Cahier moest steeds in een veelvoud van vier pagina's, want anders werd het drukwerk te duur. Dat bleek nog al eens lastig.

Deze formule heeft in het begin goed gewerkt. De telefoon ging regelmatig: 'Kan ik eens praten met de schrijver van het Cahier over...'. Zo is in de eerste tien jaar menig opdracht begonnen. En het was een kick als je in de kamer van de bestuurder kwam en in de boekenkast onze C3-map zag staan. Het werkte ook wel eens anders. Mensen bedankten ons voor toezending van het Cahier en deelden ons vervolgens vrolijk mee, dat ze het nu wel helemaal zelf konden doen.

Zo hebben we in totaal zeventien Cahiers uitgebracht. Het laatste verscheen eind 2003. We stopten ermee. De wereld was veranderd. Bestuurders kregen steeds meer te lezen. Zo veel, dat ze niet meer de tijd namen om lange, sterk inhoudelijke Cahiers te lezen. Ook werd het visuele aspect steeds belangrijker en was er meer zapp-gedrag. Veel andere, concurrerende adviesbureaus presenteerden zich bovendien aan de zorgmarkt met hun eigen periodieken. Daarnaast kwalificeerden secretaresses de C3 Cahiers steeds vaker als reclametool, waardoor ze direct in de prullenbak verdwenen. Kortom, de geïnvesteerde tijd en kosten wogen niet langer meer op tegen het veronderstelde rendement.



De werving van de secretaresse leverde echter een heel andere vangst op. We kregen een brief van Frank Wolterink, een voormalig hoofd P&O in de gehandicaptenzorg, die net voor zichzelf begonnen was. Frank had één opdracht en wilde wel meer. Hij schreef ons dat we weliswaar een secretaresse zochten, maar misschien was er ook plaats voor een vierde adviseur? Dat leidde tot een paar leuke gesprekken en tot de aansluiting van Frank in maart 1989. Doordat hij zich aansloot bij C3, kreeg hij direct van zijn toenmalige opdrachtgever een vervolgopdracht. Ineens was C3 niet alleen binnen ziekenhuizen maar ook in de gehandicaptenzorg actief.

Onze plannen om kennis met de markt te delen hadden we inmiddels omgezet in de publicatie van ons eerste C3 Cahier, een monografie. Het verscheen in november 1988, de volgenden in maart en augustus 1989. Eigenlijk schreven we over onderwerpen, waar we zelf nog weinig ervaring mee hadden. Zoals verandermanagement en fusiemanagement. Maar omdat we ons er goed in verdiepten werden de Cahiers wel als een praktische handleiding gezien. Overigens staat er in deze eerste Cahiers veel dat nu, 25 jaar later, nog steeds bruikbaar is. De Cahiers werden door de ontvangers zeer gewaardeerd en ze voorzagen in een behoefte. Ze droegen de gewenste boodschap uit: C3 heeft verstand van de gezondheidszorg en wil die kennis delen. Ze hadden echter nog een onbedoeld, maar gunstig effect. Ontvangers dachten dat C3 een groot bureau was met veel ervaring en een lange geschiedenis. Dat effect heeft ons de eerste jaren zeker aan opdrachten geholpen.

In de loop van 1989 werd het speeltje van onze drie jongens al een beetje een serieuze zaak. We waren eigenaar van twee vennootschappen, we hadden onze vierde consultant aan boord, meerdere opdrachten, een databank van instellingen en iemand die ons secretariael ondersteunde. Er kwam dus behoefte aan afspraken. Het eerste dat we bleken te moeten regelen was de verhouding in de directie. Drie enthousiaste jongens met veel ideeën en grote ego's worden het niet gemakkelijk eens. Bovendien moet er iemand af en toe iets regelen en vastleggen. We besloten daarom dat de directie een voorzitter moest hebben. Dat werd Hans Hoek, voor een deel omdat dat bij hem paste, maar voor een deel ook omdat Karel en Gerard elkaar die rol niet gunden. Karel werd directeur Algemene Zaken en Financiën en Gerard directeur Marketing en Sales. C3 ging de zomer van 1989 dus in met vier adviseurs, een secretaresse en een driehoofdige directie met een formele taakverdeling.

## Avonturen

Voor in onze eerste jaren gingen we nogal wat wilde avonturen aan. We kozen een internationale naam, C3 Hospital Consultancy bv, en we hadden internationale ambities. We werden lid van de IHF (International Hospital Federation) en de EHMA (European Health Management Association), waar we een paar keer een lezing op het jaarcongres hielden. We hadden contacten met de NHS (National Health Service) en het Kings Fund College, een denktank in Londen. Met beide wisselden we kennis uit en zetten we een uitwisselingsprogramma voor managers op. Dat leverde overigens leuke momenten op. Met een groep NHS managers bezochten we een paar Nederlandse ziekenhuizen, waaronder het -toen net nieuwe- AZU in de Uithof. De NHS managers dachten dat het AZU een 'showpiece' was om te imponeren. Ze konden zich niet voorstellen dat dit een academisch ziekenhuis in vol bedrijf was. Zelfs privéklinieken in Engeland waren volgens hen niet zo luxe.

Onze internationale ambities leidden ook tot de komst van Mintzberg en Glouberman naar Nederland en tot een paar acquisitietrajecten in België. We hebben tevergeefs samenwerking met een Belgisch en met een Duits adviesbureau onderzocht. We hielden een inleiding over governance voor de Belgische Vereniging van Ziekenhuisdirecteuren en hadden contact met de Universiteit van Leuven. Van al die activiteiten leerden we dat de gezondheidszorg in ieder land zo verschillend is dat je kennis van het zorgstelsel en van zorgorganisaties uit Nederland niet in andere landen kunt gebruiken en omgekeerd. Het verbaasde ons dan ook toen enige jaren later een groot adviesbureau Amerikaanse Health Care experts inloog om Nederlandse ziekenhuizen door te lichten. Dat dit geen succes werd verbaasde ons dan weer niet.

We werkten enige tijd samen met een bedrijf dat producten naar Rusland exporteerde en het verzoek had gekregen tweedehands ziekenhuisapparatuur aan Rusland te leveren en te adviseren over het gebruik ervan. Uiteindelijk bleek onze zakenpartner niet betrouwbaar en zijn we er bijtijds en zonder schade uitgestapt.

In Nederland participeerden we in de toen belangrijke discussiefora. We waren lid van de HMF (Health Management Forum) en van de IHDF (International Health Development Foundation), met haar prestigieuze businessclub in het WHC in Amsterdam. We namen onze relaties mee naar Sail Amsterdam 1990, waar we de pech hadden dat de motor van ons schip na drie minuten doorbrandde.

In hoog tempo organiseerden we symposia over Strategisch Management, Marketing Management en Unitmanagement. We zetten onze C3 Cliënt Councils groots op met bijzondere sprekers en speciale evenementen.

## Koude acquisitie

Het lukte nog niet zo goed om iedereen volledig in de zorg aan het werk te krijgen. Enkelen van ons maakten in die eerste jaren af en toe een uitstapje naar een andere sector, zoals de overheid of het bedrijfsleven.

Dat gebeurde onder eigen naam en voor eigen rekening en risico, omdat we niet wilden dat C3 'besmet' zou worden met opdrachten in andere sectoren. Het betekende wel een aanslag op de inkomsten van C3. En dubbelheid bij de betreffende consultant, omdat hij wel bij C3 hoorde, maar ergens anders werkte. Het liet overigens wel zien hoe snel we aan de onderlinge intervisie en het schaduwmanagement gewend waren. Die waren natuurlijk niet beschikbaar voor opdrachten buiten C3. Daardoor waren die opdrachten soms eenzaam en kostte het meer moeite de gewenste kwaliteit te bereiken. Die ervaringen hebben ons heilige geloof versterkt dat een adviesprofessional alleen kwaliteit levert binnen een groep, waar kennis en professionaliteit gedeeld worden en waar bemoeienis van je collega met jouw opdracht niet vrijblijvend is.

We deden in die tijd veel aan wat tegenwoordig 'koude acquisitie' heet. We stuurden onze Cahiers naar alle directies van zorginstellingen en belden gewoon op of we mochten komen praten. Meestal lukte dat niet, een enkele keer wel. Dat leverde ons een paar opdrachten op, maar had ook een ander effect. Eén van ons bezocht een ziekenhuisdirecteur en had het gevoel dat daaruit wel een opdracht zou komen. De week erna belde die directeur echter met de mededeling dat hij zichzelf in de aanbieding had omdat hij ontslagen was. We zijn met die persoon niet tot een vergelijk gekomen. Dat lukte wel met Henk van Dam, die in 1990 ontslag nam bij het Ikaziaziekenhuis om de vijfde consultant van C3 te worden.

## 'Leuke dingen'

In ons enthousiasme deden we veel leuke dingen, die meer geld kostten dan ze opleverden. We hadden internationale contacten in Canada, de USA en het Verenigd Koninkrijk. Zo ontstond samenwerking met het Kings Fund College, die tot een beperkte uitwisseling heeft geleid. Karel had contact met Henry Mintzberg en haalde hem in 1991 naar Maastricht voor een door ons georganiseerd congres. En we verkenden de mogelijkheid om in België opdrachten te verkrijgen. We ontdekten al snel dat de zorgsystemen in het buitenland zo anders in elkaar steken, dat je niets hebt aan Nederlandse kennis.

In 1989 begonnen we met de jaarlijkse C3 Cliënt Council. Daarbij nodigden we relaties uit voor een inhoudelijk programma, gevolgd door een diner in een fraaie ambiance. De belangstelling voor die C3 Cliënt Council was groot, maar leidde slechts beperkt tot extra opdrachten. We hebben de C3 Cliënt Council toch jaarlijks georganiseerd. Na de eeuwwisseling nam de belangstelling af. In 2004 hielden we onze laatste C3 Cliënt Council. Sindsdien hebben we andere -kleinschaliger- manieren om met relaties in contact te komen. We spraken vaak op congressen en symposia en schreven artikelen voor verschillende vakbladen. Ook gingen we door met de C3 Cahiers, die met enige onregelmatigheid verschenen.

Zo vertelde Anky van Grunsven een keer over de parallellen tussen dressuur van paarden en het leiden van medewerkers en namen we deel aan een repetitie van het Gelders Orkest, waar we tussen de lessenaars spraken over leidinggeven aan professionals. We organiseerden met mensen van buiten een tweedaagse over 'future trends' in de zorg, maar slaagden er niet in om daar een consistent gevolg aan te geven.

We zochten contact met universiteiten en doceerden aan Hogescholen. We boden stagiaires de kans om bij ons ervaring op te doen en bij te dragen aan onze marketing en aan onze productontwikkeling. Voordat het mode werd hadden wij een open kantoor en werkten we volgens de principes van 'het nieuwe werken', dat voor ons dus niet nieuw is. Ook waren we er vroeg bij met 'werken in the cloud'. We experimenteerden met een collega die in het buitenland woonde en met de opleiding van junioren.

We zochten de maatschappelijke discussie op met opiniërende artikelen en bijdragen aan congressen en met de commissie Health Care Governance. We droegen en dragen bij aan de wetenschap door de promotie van Hans Hoek en het promotieonderzoek van Elsbeth Reitsma.

In retrospectief waren deze avonturen nodig om te ontdekken wie we zijn en wat we welen niet kunnen. C3 was ook een kind dat de wereld ontdekte door te experimenteren. Als je een organisatie als een organisme beschouwt, zoals Gareth Morgan, dan werd onze pubertijd gekenmerkt door wilde en risicovolle avonturen zoals in Rusland. C3 is de laatste jaren een volwassen kantoor geworden en de wilde haren zijn een beetje weg. Dus vragen we ons nu veel vaker van te voren af wat iets ons oplevert, voordat we ons in een avontuur storten. Ook hebben we er minder tijd voor.

Maar geleerd hebben we wel: doe waar je verstand van hebt, adviseren in de Nederlandse zorg en niet daarbuiten. Ken je beperkingen, bij voorbeeld dat een klein bureau niet naast het advieswerk ook stagiaires kan begeleiden en jonge mensen opleiden.

Als iets gratis is, is het kennelijk niets waard. Onze C3 Cliënt Councils werden steeds slechter bezocht terwijl ze gratis waren. Onze betaalde workshops zitten steeds vol.

Voorop lopen loont niet altijd. Vaak deden wij iets al jaren, voor het mode werd, maar werden wij niet als de voortrekker gezien. Ook al omdat wij het normaal vonden en niet als vernieuwend aan de weg timmerden.

Toch was het allemaal geen vergeefse moeite. Iedere jonge onderneming zou zich moeten kunnen veroorloven gekke dingen te doen en te experimenteren, totdat de eigen stijl gevonden is. Of totdat het bedrijf failliet is omdat er te veel geld aan gekke dingen is uitgegeven. Daar hebben we altijd voor gewaakt, geld werd pas uitgegeven als het eerst verdiend was.



We organiseerden een studiedag en regiobijeenkomsten over marketing in de gezondheidszorg en een studiedag over strategisch management. Inhoudelijk waren al die bijeenkomsten een succes, maar we waren niet goed in de vervolgaquisitie. Daardoor leverden al die activiteiten ons veel naamsbekendheid op, maar niet zo veel opdrachten. Naar aanleiding van het Cahier Unitmanagement zetten we samen met het ISW een leergang Unitmanagement op, die slechts één keer gehouden is, maar wel een paar kleine opdrachten opleverde.

### Samenwerken

De samenwerking met het ISW was een van de vele samenwerkingsverbanden, die we in die tijd onderzochten. Al snel kwam een goede relatie tot stand met Annemiek Nelissen-Hanssen en Ria van den Dungen-Schröder, twee gezondheidszorgjuristen die samenwerkten als Bureau Nelissen-Van den Dungen. Naar aanleiding van ons Cahier Fusiemanagement schreven zij ons dat het weliswaar een voortreffelijk Cahier was, maar dat er een onjuistheid in stond over de adviesrol van de ondernemingsraad. Voor het overige wilden ze graag met ons kennismaken. Die kennismaking leidde tot een langdurige en intensieve samenwerking, waarbij juridische zaken in onze opdrachten door Ria en Annemiek werden gedaan. Dat duurde totdat onze opdrachtgevers zelf juristen in huis hadden en fusieovereenkomsten en dergelijke documenten zelf gingen maken. We onderzochten samenwerking met bureaus op het gebied van ICT, Facility Management, P&O/W&S, maar besloten daarvan af te zien. Dergelijke binding zou onze onafhankelijkheid in strategische opdrachten schaden.

Ook wilden we samenwerken met universiteiten en hogescholen. We slaagden daar nog maar beperkt in. Wel begeleidden we in die tijd regelmatig stagiaires op hbo- en academisch niveau. Dat was bewust beleid, gebaseerd op onze visie dat je kennis moet delen. Het begeleiden van stagiaires leverde inhoudelijk veel op, maar kostte ons zoveel tijd dat we op enig moment besloten daarmee te stoppen en onze aandacht meer op opdrachten en acquisitie te richten.

### Modellen

We maakten in die tijd graag modellen, waarbij we een gezamenlijke passie ontwikkelden om dat model uit een letter en het cijfer 3 te laten bestaan. We hadden al het C3 model, maar we kregen ook het B3 model, het S3 model, het S3<sup>2</sup> model (met negen onderwerpen) en het G3 model. Lukte dat niet, dan moest er tenminste een alliteratie met C3 in zitten: De C3 Cliënt Council (CCC = C3), het C3 Cahier, de C3 Courier en later de C3 Courant.

Onze omzet en de verdeling van onze opdrachten over verschillende sectoren ontwikkelden zich redelijk volgens plan. We waren inmiddels actief in de gehandicaptenzorg, de ouderenzorg, de GGZ en de ziekenhuizen, al was dat laatste minder dan we beoogden.

## Het nut van onze eigen strategie

In de eerste tien jaar van ons bestaan ging het ons voor de wind. We hadden een kern van vaste klanten en via mond-tot-mondreclame kwamen daar nieuwe bij. We begeleidden zorgorganisaties met strategische, zorg- en behandelvisieprocessen, maar hoe gingen we om met onze eigen strategie? Al vanaf 1991 maakten we ook voor onszelf dikke strategische nota's, maar bij de uitvoering daarvan lieten we ons alleen maar leiden door wat onze klanten aan ons vroegen. We voerden uit wat ons gevraagd werd, zou je kunnen zeggen.

Dat moesten we anders gaan doen. We beseften dat we meer moesten weten waar onze klanten mee bezig waren, waardoor we onze dienstverlening daarop zouden kunnen afstemmen. Er zijn jaren geweest dat we niet alleen de troonrede, maar ook de hele beleidsnota van het ministerie van WVC en later VWS doorspitten. Dat leidde tot actieplannen, het ontwikkelen van speerpunten en het uitzetten van een eigen strategische koers.

En toch was het nut van al deze plannen niet echt groot. Dat had met ons zelf te maken. We waren te ambitieus. En een opdracht ging altijd voor. Dus als iemand meer dan vol zat met het uitvoeren van opdrachten was dat wel goed voor de omzet, maar kwam er van de uitvoering van onze actieplannen weinig terecht.

We hebben ons zelf ook de vraag gesteld of onze strategische beleidskeuzes ondersteunend waren aan onze positionering in de markt. Het antwoord daarop is moeilijk te geven. Opdrachten krijgen blijft vaak een kwestie van toeval, van actief netwerken of van 'gunnen', in plaats van het benutten van kansen en het oogsten vanuit strategische keuzes. Maar als we in al die jaren geen eigen strategische keuzen zouden hebben gemaakt, zouden wij nu al lang niet meer hebben bestaan. Dat is zeker!



Onze discussie ging vaak over acquisitie en de planning van opdrachten. In een tussentijdse evaluatie uit 1990 wordt dat als volgt samengevat: 'De discussie over acquisitie fluctueert dan ook van 'hoe krijgen we iedereen aan het werk' (juni) tot 'hoe krijgen we met zo weinig mensen het werk gedaan' (oktober). De aandacht voor acquisitie fluctueert navenant'. Deze constatering zou overigens in al onze 25 jaar regelmatig gedaan kunnen worden. Een fluctuerende vraag is inherent aan het advieswerk.

In dezelfde evaluatie werd vastgesteld dat C3 na drie jaar een sterk imago heeft en dat het beeld positief is. We werden gezien als 'kwalitatief goed, vernieuwend, een beetje brutaal, staan voor je zaak, veel aandurven, overal een goed verhaal over hebben'. We hadden inmiddels een aantal ambassadeurs, die dat beeld over ons van harte uitdroegen. We werkten als team goed en enthousiast samen, al was de taakverdeling niet evenwichtig.

### **De wittebroodsweken zijn voorbij (1990 -1991)**

In 1990 werden ook de eerste problemen zichtbaar. De interne organisatie was niet op orde en vooral Hans maakte zich zorgen over de kwaliteit van de opdrachten. Karel bleek niet zo goed in de financiën, dus Hans moest dit overnemen en op orde brengen. We wilden onze afspraken in overeenkomsten vastleggen, maar het bleef bij discussiestukken, ook al omdat we dit geen interessante materie vonden. Er ontstond discussie of Frank en Henk ook aandeelhouder konden worden, maar die discussie werd niet vertaald in concrete actie.

We waren toe aan andere huisvesting. We hadden meer ruimte nodig dan het kantoor van Gerard kon bieden. We wilden ook mensen op kantoor kunnen ontvangen in plaats van steeds met hen te gaan dineren. Bovendien werd het voor de partner van Gerard een steeds grotere belasting dat de C3'ers door haar huis liepen en dat de secretaresse de hele dag in hun woonhuis zat, terwijl zij beiden niet thuis waren. Ook de secretaresse voelde zich in toenemende mate ongemakkelijk in het woonhuis. Mede daardoor raakte ook de relatie van de secretaresse met Gerard verstoord. Deze spanningen hadden twee effecten. We moesten in de zomer van 1990 gedwongen afscheid nemen van de secretaresse, die we kort daarvoor in vaste dienst hadden genomen. Hoewel we alle drie in onze vorige banen ervaring hadden met ontslag, slaagden we er niet in dit ontslag elegant te laten verlopen. Uiteindelijk nam de secretaresse zelf ontslag. Het werd de eerste pijn binnen het zo enthousiaste en idealistische C3. We moesten weer op zoek naar een secretaresse, die we vonden in de persoon van Wilma van Schalm. Zij zou uiteindelijk vele jaren bij C3 werken. Omdat we wisten dat we het nooit eens zouden worden over een kandidaat deed Hans de werving en hadden Gerard en Karel alleen maar vetorecht. Ze maakten er geen gebruik van.





## Nieuw pand

Het tweede effect was dat we op zoek moesten naar een ander kantoor. De drie directeuren hadden daar verschillende opvattingen over. Dat gaf spanningen. Voor het eerst corrigeerde de voorzitter een van de anderen. Uiteindelijk kozen we voor een nieuw pand in Soesterberg boven een aantal winkels, waar we 1 maart 1991 introkken.

Er ontstonden meer spanningen binnen de directie. In de pioniersfase konden we of het eens worden of gaven we elkaar de ruimte om ieder zijn eigen ding te doen. Nu kon dat niet meer en moesten we als directie één besluit nemen. Dat ging niet gemakkelijk. Het klassieke probleem van een driemanschap werd manifest; wisselende bondjes van twee tegen een. De sfeer werd grimmiger en de ontmoetingen waren niet meer zo leuk als vroeger. Iedereen kwam op het laatst en ging direct na afloop weg. Frank en Henk (en later Wilma) konden alleen maar van de zijkant toekijken hoe de spanningen opliepen. Interventies van hun kant zouden Karel, Hans en Gerard niet toelaten.

## Vlucht voorwaarts

In zo'n situatie blijken mensen vaak te kiezen voor een vlucht voorwaarts. Wij ook. Ineens vonden we onze chique huisstijl, waar we twee jaar eerder voor gekozen hadden, niet dynamisch genoeg meer. Dus gaven we veel geld uit aan een nieuwe huisstijl. Nu was dit veel minder dan vorige keer een gezamenlijke zoektocht, maar meer een project van de directeur Marketing en Sales, Gerard. Over het resultaat van dit project waren we overigens wel tevreden. We kregen dubbelgevouwen visitekaartjes, die hun 'schaduw vooruit wierpen'. Met die huisstijl zouden we het zo'n acht jaar doen.

We hadden nooit een punt gemaakt van verschillende financiële inbreng, maar nu werd dit een steeds belangrijker strijdpunt. De financiën waren inmiddels op orde en daaruit bleek een groot verschil van de inbreng tussen Gerard, Karel en Hans. Ook hadden we allerlei dingen niet met elkaar verrekend, zoals de aanschaf van apparatuur en de huur van het kantoor. Na een langdurige uitwisseling van voorstellen en tegenvoorstellen nam de directie uiteindelijk op 24 februari 1991 een besluit over de verrekening.

Het driemanschap van leuke jongens had zijn langste tijd gehad en de drie mannen lagen regelmatig met elkaar overhoop. Het gezegde 'drie is te veel' werd van toepassing, maar door de wisselende bondjes in de besluitvorming was toen nog niet duidelijk wie er dan te veel was. Terugkijkend is dat wel duidelijk. Gerard verloor zijn belangstelling voor de gezondheidszorg en kreeg steeds meer interesse in andere bedrijfstakken. Dat werd versterkt doordat hij -met instemming van Hans en Karel- in een periode van weinig werk voor C3, directeur werd van een bedrijf in vorkheftrucks.



Zijn bijdrage aan en belangstelling voor C3 werd ook daardoor minder. Dat luidde uiteindelijk zijn vertrek bij C3 in. Een incident gaf daarin de doorslag, waarin Karel en Hans elkaar vonden in hun boosheid over de opstelling van Gerard.

### Pijn

Als het zover is, ontstaat een vervelende en ingewikkelde periode. Karel en Hans waren het er over eens dat Gerard moest vertrekken. Maar wel goed voorbereid en na de verhuizing naar Soesterberg. Daarom zouden Hans en Karel hun kritiek op en zegden zij Gerard de wacht aan in het nieuwe kantoor. Gerard was boos, maar verzette zich niet en stapte die avond op. Opnieuw werd er bij het leuke C3 pijn geleden en opnieuw was het lastig om een probleem elegant op te lossen.

Kort na Gerard's fysieke vertrek ontstond een felle nachtelijke faxwisseling tussen Gerard en Hans. Die ging over de schuldvraag en over de prijs die C3 voor het vertrek zou moeten betalen. In de vorm van de terugkoop van de aandelen van Gerard en een eventuele vergoeding van door hem of C3 geleden schade. Net als dat bij echtscheidingen kan gebeuren, lieten we ons wederzijds verleiden tot steeds zwaardere verwijten en tot een steeds groter verschil in prijs. Totdat onze zeer wijze advocaat Toon Kaag zei: 'Hans, ik kan nog heel veel aan jullie verdienen door bij te dragen aan het conflict, maar dat lost niets op. Karel en jij willen verder met C3. Dat kan alleen als je het vertrek van Gerard regelt en niet blijft vechten. Dat kost je geld, maar dat moet je er maar voor over hebben. Bel hem op en ga met Gerard praten'. Dat heeft Hans gedaan. Het was voor beiden niet gemakkelijk, maar leidde wel tot openingen om de verwijten achter zich te laten en het gesprek terug te brengen tot onderhandelingen over de prijs van de breuk. In twee gesprekken waren Hans en Gerard eruit. Ze kwamen een prijs overeen, waar ook Karel zich in kon vinden. Uiteindelijk werd op 18 mei 1991 een overeenkomst gesloten. Karel en Hans kochten de aandelen van Gerard en gingen samen verder als aandeelhouders van C3 Holding. Een aandeel kwam in handen van de holding zelf, omdat er 75 aandelen waren. Achteraf kan de vraag gesteld worden, waarom toen de andere consultants niet in staat zijn gesteld om aandelen te kopen. Ook omdat het al eerder de intentie was. In de hectiek van de onderhandelingen met Gerard is dat echter geen moment overwogen. Evenmin dachten we toen aan een regeling hoe te handelen als de aandeelhouders met ieder evenveel aandelen het niet eens konden worden.

### **Een serieus bedrijf (1991 - 1997)**

Voor de zomer van 1991 was de situatie bij C3 ingrijpend veranderd. Er waren nog maar twee aandeelhouders en twee directeuren, Karel Musch en Hans Hoek. Die hadden door de onderhandelingen met Gerard een sterkere band gekregen en het vaste voornemen om met elkaar en met de anderen C3 tot een nog groter succes te maken.

## Het permanente machtsvraagstuk

Wie heeft de macht? Wie neemt of krijgt de macht? Hoe zorgen we dat consultants evenveel geven aan als nemen van C3? Wat als dat evenwicht er niet is? Hoe wordt op bepaalde tijden de rekening vereffend? Dit soort vragen waren ook binnen C3 voortdurend aan de orde, zonder dat we het daar expliciet over hadden.

Bijvoorbeeld over de vraag hoe opdrachten die via C3 werden verkregen, werden verdeeld over de consultants. Hans had daarin een leidende rol. Dat gaat goed totdat vooral de consultants met te weinig opdrachten daar problemen mee krijgen.

Op enig moment bleek dat nieuwe consultants er impliciet van uitgingen dat er een pikorde qua invloed en macht binnen C3 was. Zo zouden het aantal jaren bij C3 en de hoogte van de jaaromzetten bepalend zijn voor de machtsverdeling. Dat was er kennelijk ingeslopen.

Nieuwe afspraken leidden vervolgens niet altijd tot het gewenste effect. Achteraf kunnen we constateren dat het strategisch beleid van C3 in de jaren dat Hans druk was, bijvoorbeeld als interim-bestuurder bij het Radboud of met zijn promotie, minder goed uit de verf kwam. Kennelijk was er bij de anderen te weinig durf in dit machtsvacuüm te springen.

Bij de start van de economische crisis hebben we het machtsvraagstuk bewust besproken. De interne directietaken zijn expliciet verdeeld en Hans heeft aangegeven hoe hij zijn toekomst bij C3 ziet. In de komende jaren moeten we binnen C3 de discussie gaan starten, hoe we daarna met het machtsvraagstuk omgaan. Dat blijft boeiend en spannend!



Door de terugkoop van de aandelen van Gerard hadden beiden fors in C3 geïnvesteerd en was er ook binnen C3 weinig geld. Bovendien had de ruzie de aandacht van de markt afgeleid, zodat de opdrachtenportefeuille niet goed gevuld was. C3 zat dus wel in een nieuw kantoor, maar er was geen geld voor meubilair en aankleding, zodat we 1991 doorbrachten met een paar tweedehands stoelen en tafels. We vierden dat jaar het 'kerstdiner' zittend op de grond van het kantoor met zelfgemaakte salades. Pas het jaar daarna konden we het kantoor fatsoenlijk inrichten.

De positie van de secretaresse Wilma was inmiddels stevig geworden. Zij droeg bij aan het oplossen van veel problemen, die de scheiding en de verhuizing met zich mee brachten. De wederzijdse loyaliteit was groot. Wilma werd de spil in het nieuwe kantoor en bij de opzet van de administratieve organisatie van C3. Dat was wel nodig, omdat we bij een evaluatie constateerden dat onze interne organisatie te wensen over liet.

#### Afspraken

De pioniersfase was een beetje voorbij. Hoewel we nog steeds veel gekke en creatieve dingen deden, werd C3 een serieus bedrijf dat zaken ordelijk moest regelen. We waren in de tweede fase van het groeifasenmodel van Greiner beland, de fase waarin 'direction' (koers en sturing) nodig is.

We hadden uit de onderhandelingen met Gerard geleerd dat het toch heel onhandig is als er niets op papier staat. Daarom zijn we serieus gaan werken aan het vastleggen van de afspraken tussen de beide aandeelhouders en aan de afspraken tussen de consultants en C3. Vanaf 1989 waren verschillende voorstellen bediscussieerd, maar het had nooit geleid tot ondertekende overeenkomsten, al wist iedereen goed waar hij aan toe was. Nu werd het tijd om dat te regelen. Dat was ook nodig vanwege een belofte aan Frank Wolterink en Henk van Dam bij hun binnenkomst, dat zij na twee jaar aandelen zouden verwerven. Dat was door de interne crisis nog niet geëffectueerd. Nu kwam de discussie: 'aandelen in welke bv?' Hans en Karel wilden -zeker na de uitkoop van Gerard- samen 100% van de aandelen in holding houden. Dat had met hun relatie en met macht te maken, maar er was ook het rationele argument dat de holding bedoeld was om er andere bedrijven dan C3 Hospital Consultancy onder te hangen. In iedere werkmaatschappij zouden dan anderen naast C3 Holding aandelen kunnen verwerven. Daarnaast wilden Karel en Hans dat de holding tenminste 51% van de aandelen in iedere werkmaatschappij bleef bezitten, zodat duidelijk was wie er besliste. Dat betekende ook dat er naast de holding maximaal negen aandeelhouders met 5% in C3 Hospital Consultancy bv konden participeren. Voor Henk en Frank waren die uitgangspunten niet direct vanzelfsprekend, zodat daarover een vriendelijke doch stevige discussie ontstond. Uiteindelijk mochten zij aandelen in de werkmaatschappij kopen. Daarvoor moesten de statuten van de erkmaatschappij gewijzigd worden om A aandelen (van de holding) en B aandelen (van de aangesloten bedrijven en consultants) mogelijk te maken.



## Ondernemers

Ook was er een fiscaal vraagstuk. De consultants, verbonden aan C3, hebben hun eigen bedrijf, maar doen hun werk via C3. Ze hebben dus maar één opdrachtgever, waardoor het risico bestaat dat deze relatie fiscaal als 'fictief dienstverband' wordt gezien. Er was dus overleg met de fiscus nodig om de overeenkomst zo in te richten dat iedere consultant zelf ondernemer is. Essentieel daarbij is dat het bedrijf van de consultant omzetrisico en debiteurenrisico loopt. Als het bedrijf van de consultant een 'aanmerkelijk belang' in C3 heeft (5% of meer van de uitgegeven aandelen) is het probleem geringer. Het was zoeken om de juiste vorm te vinden om al die eisen te realiseren, maar dat is uiteindelijk gelukt. Overigens dient dit vraagstuk zich gedurende onze 25 jaar iedere keer weer aan, als we iets in de verhoudingen veranderen. Ook stelt iedere nieuwe toetreders de overeenkomst weer ter discussie of wil nadere uitleg.

Uiteindelijk rondde we dit proces begin 1992 af door statutenwijziging, sluiten van de overeenkomsten en de verkoop van aandelen in de werkmaatschappij aan Henk en Frank. Daarna zou de discussie over overeenkomsten zich ongeveer om de drie jaar herhalen, al leidde dat niet steeds tot grote veranderingen. Het enige dat in 1992 niet tot stand kwam, was de aandeelhoudersovereenkomst voor de holding tussen Karel en Hans. Dat zou er nooit van komen, omdat Karel en Hans over een paar dingen principiële van mening verschilden. Zoals de vraag of bij overlijden de aandelen in C3 Holding door de erfgenamen verkocht moesten worden of dat zij in de plaats van de overledene zeggenschap over C3 zouden krijgen.

## Uitbreiding

Vanaf 1992 begonnen we actief met uitbreiding van het aantal C3-mensen. Dat lukte vrij goed, zodat we al snel met een groter aantal mensen aan tafel zaten. Het leidde wel tot een grotere doorstroming. Een deel van de consultants deed een of twee jaar mee en ging dan weer wat anders doen. Daarnaast waren er echter gelukkig mensen, die zich langer met C3 verbonden. Zoals Ber Verstraete, Bert Scholtes, Theo Schraven en later Hans Hofhuizen, Ben van Gent, Pauline van den Broek en Marjolein Fermie-de Bruijn. Van de huidige consultants zijn Hans Hoek, Frank Wolterink, Harco de Bruin, Elsbeth Reitsma en Bart Wijnbergen inmiddels al langere tijd 'aan boord'.

Op het hoogtepunt zaten we met vijftien mensen aan tafel, wat tot een heel andere groepsdynamiek leidde. Ieder aan tafel was een hoogwaardige professional, die gewerkt had in de zorg en zich had bekwaamd in organisatieadvies en/of management. Ook moest je bereid zijn te delen met de anderen, in staat zijn tot zelfreflectie, bereid zijn anderen te helpen en uiteraard uitstekend werk leveren in je opdrachten. We hebben in de loop van de jaren wel geleerd, dat die combinatie niet zo vanzelfsprekend is als wij denken. Sommigen vertrokken omdat ze niet genoeg werk konden genereren of omdat de kwaliteit van hun werk niet goed genoeg bleek.





Anderen gingen weer weg, omdat ze het delen lastig vonden en liever als 'lone wolf' hun werk deden. En natuurlijk zijn er ook flink wat ex-collegae die C3 verlieten om een volgende carrièrestap te maken. Tevens hebben we een paar kortstondige collegae gehad, waarvoor C3 een soort 'healing environnement' was, waar ze na een vorige -slecht geëindigde- baan, konden bijtanken en zich bezinnen op de toekomst. Het past in onze visie om daar ruimte voor te bieden, ook al is het commercieel niet altijd een succes.

#### Mintzberg en chocola

Nu de spanningen in de directie weg waren, ontstond er weer nieuwe dynamiek binnen C3. Het vertrek van Gerard mocht dan het dieptepunt van 1991 zijn, ons congres met Henri Mintzberg was zeker het hoogtepunt. Karel is een groot liefhebber van chocola en Henri ook. Karel had in Londen een lezing van Henri Mintzberg bijgewoond en was na afloop met hem in gesprek gekomen over de kwaliteit van chocola. Karel was zo assertief om dat gesprek te eindigen met een uitnodiging aan Henri om naar Nederland te komen. Aldus geschiedde. In november 1991 hielden we in Maastricht het Seminar 'Rethinking Health Care' met Henri Mintzberg als middelpunt. Hij hield een eigen inleiding en reflecteerde op zes casussen uit de Nederlandse gezondheidszorg, die door onze relaties waren ingebracht. Vanwege de 'Chocolat Connexion' eindigde het seminar met chocola. Hoogleraar Gezondheidszorg Win de Gooijer bood als Sinterklaas aan Henri Mintzberg zijn naam in chocoladeletters aan. Het is de enige keer dat we de Canadese goeroe sprakeloos hebben gezien.

Het seminar werd goed bezocht en gewaardeerd. Het gaf ons status en naamsbekendheid. Velen in de zorg vonden het bijzonder dat wij in staat waren om zo'n goeroe naar Nederland te halen. Het seminar heeft ons zeker nieuwe contacten opgeleverd en indirect ook opdrachten. Wij hebben er zelf ook van genoten. Even waren we weer de kwajongens die gekke dingen deden en die grenzen durfden te verleggen. Het leverde Karel en C3 ook een vermelding op in het oeuvre van Mintzberg. Geïnspireerd door ons C3-model schreef Henri samen met Sholom Glouberman twee artikelen over het C4-model: 'Managing the Care of Health and the Cure of Disease' Part I and II, die overigens pas tien jaar later verschenen (Health Care Management Review 2001, 26(1), 56 -92), naar verluid omdat beide auteurs het over de inhoud niet eens konden worden.



## Winstdeling

Nu we in de nieuwe samenstelling waren van twee aandeelhouders Karel en Hans en twee senior consultants Frank en Henk, vond de financiële discussie op een andere manier plaats. Vanaf eind 1991 gingen we nadenken over de winstdeling binnen C3.

We waren het er direct over eens dat niet alle winst naar de aandeelhouders moest gaan, maar dat we die zouden verdelen over een managementfee voor de directie, een continuïteitsreserve, dividend voor de aandeelhouders en winstdeling voor alle consultants. Het grootste gedeelte ging naar die winstdeling. In de jaren daarna hebben we steeds gezocht naar een rechtvaardige manier om de winst te verdelen, waarbij allerlei modellen zijn gebruikt:

- ieder een gelijk bedrag;
- verdeling volgens een formule met omzet, acquisitie, publicaties, aanbrenge opdrachten voor anderen, gemaakte onkosten;
- verdeling naar gerealiseerde omzet.

De eerste optie deed geen recht aan de verschillen in tarieven en omzet. De tweede was zo ingewikkeld dat we maanden bezig waren om de berekeningen te maken en sommigen probeerden hun winstbijdrage te maximaliseren door wat tegenwoordig ‘upcoding’ heet, al kenden we die term toen nog niet. Na veel experimenten werken we nu al jaren met de laatste optie. We spreken aan het begin van het jaar een percentage af dat ieder van zijn omzet achterlaat, zodat we het bureau kunnen financieren. Blijft er aan het eind geld over, dan verdelen we dat naar rato van de omzet. Een eenvoudig systeem, maar wel een, waarbij de onderlinge solidariteit niet groot is. Die solidariteit en beloning naar prestatie zijn steeds de twee overheersende elementen in onze discussie geweest. Je wilt samen één bureau vormen en elkaar helpen, ook als er iemand pech heeft met opdrachten. Die kant van de zaak leidt ertoe dat er geld van de veelverdieners gaat naar degenen die weinig verdienen, bijvoorbeeld omdat zij zich erg inzetten voor niet-materiële zaken. Op een gegeven moment schiet dat door en dragen de veelverdieners zo veel af, dat dit tot spanningen leidt en de beloning naar prestatie weer leidend wordt.

## Komen en gaan

Ons team breidde zich in het begin van de negentiger jaren met wat horten en stoten geleidelijk uit. Er kwamen veel mensen bij. Sommigen van hen zouden lang aan ons verbonden blijven. Anderen vertrokken na een tijdje weer om andere dingen in het leven te gaan doen. Dat vertrek ging soms op natuurlijke en vredige wijze, maar enkele keren ontstond er strijd over de afrekening en het concurrentiebeding. Meestal slaagden we erin uiteindelijk goed uit elkaar te gaan. In een enkel geval bleef de relatie beschadigd. In 1996 maakte we de eerste pensionering van een C3'er mee. Henk van Dam was 60 geworden en zijn gezondheid liet wat te wensen over. Met een fraai symposium, waar onder andere Paul Schnabel en Mart van Lieberg spraken, namen we feestelijk afscheid van Henk.



Proceedings of the seminar

## Rethinking Health Care


Maastricht,  
18 november 1991

 Hospital Consultancy

Karel Musch

## Van binding en bedding

Enige beschouwingen over  
maatschappelijke legitimering  
van zorgorganisaties

 Hospital Consultancy

Hans Hoek keek tijdens dat symposium vijf jaar vooruit naar de ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Driekwart van wat hij toen voorspelde bleek in de jaren daarna werkelijkheid te worden.

### Volle breedte

We kregen steeds meer opdrachten in de volle breedte van de gezondheidszorg. Karel werd via zijn eerste opdracht in de GGZ secretaris van het 'Corsendonkberaad', genoemd naar een priorij in België waar een groep vernieuwende bestuurders uit de GGZ vergaderde. Italië liep toen voorop in vermaatschappelijking van GGZ-patiënten. De groep wilde een deel van de Italiaanse ideeën ook in Nederland toepassen en de zorg voor geesteszieken integraler benaderen. Dat secretariaat leverde veel opdrachten in de GGZ op, waardoor wij op enig moment marktleider waren in de fusies tussen APZ, RIAGG en RIBW-organisaties.

In de zorg voor gehandicapten was een vergelijkbare beweging van vermaatschappelijking aan de gang: de overgang naar kleinschalige zorg midden in de maatschappij, eigenlijk de voorbode van wat nu 'inclusie' heet. Die beweging leidde tot samenwerking en fusie van klassieke terreingebonden instellingen met zogenaamde 'semimurale zorg' van kleinschalig wonen en dagbesteding. Soms deden ook de SPD'en mee in dat spel. Net als bij de GGZ begeleidde C3 veel van dergelijke samenwerkingsprocessen. Als er geen fusie was, moesten de VG-instellingen toch hun visie herzien. Frank ontwikkelde een methode om strategie en zorgvisie te ontwikkelen met grote betrokkenheid en draagvlak van de medewerkers. Hij vervulde veel succesvolle opdrachten voor zorgvisies van VG-instellingen en ook in de verpleeghuissector.

Verpleeghuizen en verzorgingshuizen waren ook toen al belangrijke opdrachtgevers, zowel voor visie als fusie. En wat later voor de omslag naar het raad van toezichtmodel. Ook vervulden we onze eerste interim-bestuursfuncties in V&V-organisaties (RHS 1993, Cascade 1996).

Hoewel we C3 Hospital Consultancy heetten, vormden ziekenhuizen steeds een klein deel van onze opdrachtenportefeuille. Door de jaren heen voerden we heel veel discussies en hadden we interne werkgroepen met het doel om onze performance in de ziekenhuiswereld te verbeteren. We ontwikkelden met voormalig chirurg Piet van Velthoven een methodiek om de strategie en samenwerking in maatschappen te verbeteren. Een prachtig instrument, dat we maar weinig verkochten. Wel leidde dit product ertoe dat we zesdejaars chirurgen in opleiding gingen trainen in het werken in een maatschap.

### Governance

C3 droeg in belangrijke mate bij aan ontwikkeling van governance in de gezondheidszorg. Hans en Karel hielpen veel organisaties om de omslag van het instructiemodel naar het raad van toezichtmodel te maken. En vooral om dat nieuwe spel tussen raad van bestuur en raad van toezicht te laten werken.



Al in 1998 schreef Hans in ZM Magazine een artikel 'Besturen op afstand bestaat niet', over de problematiek van het toezicht houden. Die problematiek is in 2013 nog steeds actueel.

We zagen dat er geen houvast was voor het werken in het raad van toezichtmodel. Nadat bleek dat koepelorganisaties geen belangstelling hadden voor dit onderwerp, heeft C3 -in de klassieke traditie van het particulier initiatief- een aantal prominente mensen uit de zorg en het bedrijfsleven bij elkaar gebracht om aanbevelingen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording op te stellen. We vroegen Pauline Meurs (iBMG) om het voorzitterschap op zich te nemen. De Commissie Health Care Governance (later commissie Meurs genoemd) bood in 1999 haar dertig aanbevelingen aan minister Borst van VWS aan, nadat we eerst een uitgebreide en levendige consultatieronde door het land hadden gehouden. We richtten samen met Pauline Meurs het Kenniscentrum voor Governance op en Hans ontwikkelde ideeën om op governance te promoveren. Governance is altijd een belangrijk deel van onze adviespraktijk en onze kennisontwikkeling uit blijven maken.

#### Kwaliteit

We hadden ons inmiddels ook professioneel ontwikkeld. We hadden en hebben vrij strikte opvattingen en normen en waarden over wat goed professioneel advies en wat kwalitatief goed interim-management is. Tussen 1992 en 1997 werkten we intensief aan het vastleggen van onze eigen kwaliteit en onze eigen spelregels. Dat er op iedere opdracht een schaduwmanager (later reviewer) is, die de uitvoerder van de opdracht kritisch bevraagt en reflecteert op zijn handelen, hadden we direct bij de start van C3 al ingevoerd. Al was niet iedereen er gelukkig mee dat hij zo op zijn vingers gekeken werd. Ook het offerte- en het rapportage-traject hadden we inmiddels goed uitgelijnd. We vroegen ons af hoe we die kwaliteitsontwikkeling aan de buitenwereld konden laten zien. Een lidmaatschap van de ROA (Raad van OrganisatieAdviesbureaus) leek ons een geschikte vorm. Dus vroegen we in 1997 het lidmaatschap van de ROA aan. Maar o, wat een pech: net daarvoor had de ROA in de toelatingeisen opgenomen dat een ROA-bureau gecertificeerd moest zijn. Dat waren we niet, maar vonden we wel een goed idee. Dus eerst certificeren en dan weer aanmelden bij de ROA.

We zochten contact met Certiked, het certificeringbureau voor zakelijke dienstverlening en startten ons eerste certificeringproces. Er moest een kwaliteitshandboek komen en we moesten onze processen beschrijven. Dat lukte aardig. We bleken al veel te hebben en het onderling ook eens te zijn over wat goede kwaliteit is. We slaagden dus al snel voor de eerste test en in april 1998 waren we voor het eerst gecertificeerd voor advies en interim-management. Die certificering hebben we vijftien jaar zonder al te veel moeite volgehouden. We zijn er onlangs mee gestopt, omdat de bureaucratie steeds verder toeneemt en certificering niets meer toevoegt aan onze eigen kwaliteitsverbetering.





Ook heeft het ons verbaasd dat gedurende die vijftien jaar door klanten nooit naar de certificering is gevraagd. Kennelijk worden we op andere kwaliteiten uitgezocht en is onze professionaliteit voor de opdrachtgevers zo vanzelfsprekend dat een certificaat daar niets aan toevoegt.

Overigens zijn we nooit lid van de ROA geworden. In 2000 werden we door de ROA zelf uitgenodigd om lid te worden. In de procedure werden we vervolgens afgewezen omdat het bureau te afhankelijk zou zijn van de oprichters. Tussen C3 en de ROA is het nooit meer goed gekomen.

### Beetje speels

We waren inmiddels een degelijk, prima georganiseerd bureau met een goede naam in de markt en niet meer de rebellenclub van het eerste jaar. Maar onze wilde haren waren we nog niet kwijt. We bleven een beetje speels. We bleven via de Cahiers onze kennis met de markt delen en via provocerende artikelen en bijeenkomsten de discussie over verandering in de zorg aanzwengelen. Zo organiseerden we een aantal 'Fundatietafels'. Met ondersteuning van Ans Anconé brachten Karel en Hans precare en vernieuwde onderwerpen ter tafel met een groep geselecteerde vooruitstrevende bestuurders en toezichthouders. De bijeenkomsten werden gehouden in het gebouw van de Fundatie van de Vrijvrouw van Renswoude, een voormalig internaat naast het Centraal Museum in Utrecht. Dat is de ene verklaring voor de naam, de andere is dat we met die discussies een stevig fundament legden voor verandering in de zorg en onze bijdrage daaraan.

De speelsheid bleek ook uit ons tweede jubileum. Eigenwijs vierden we ons negenjarig bestaan (3x3) in plaats van ons tienjarig jubileum. We deden dat met een grootschalige bijeenkomst in Kasteel Vorden waar de broers Joop en Hans van Londen onder leiding van Karel voor het eerst met elkaar in gesprek gingen over het verschil tussen advisering aan het overheidsbestuur (Joop) en aan private organisaties (Hans). Hans Hoek vertaalde ons denkwerk over kwaliteit van advieswerk in negen beelden uit de Schilderijtentoonstelling van Moessorgski, waarover later nog een publicatie in ZM verscheen.

We pakten de draad van het seminar met Mintzberg uit 1991 weer op, door samen met Sholom Glouberman twee invitational conferences te geven over het C4-model. Ook tijdens onze C3 Cliënt Councils bleven we vernieuwde onderwerpen aan de orde stellen.

### Aanzoeken

We zaten ook niet stil in de samenwerking met anderen. Met het ISW hadden we al vroeg de leergang 'Unitmanagement' ontwikkeld. Inhoudelijk werkten we samen met VB accountants en ontwikkelden we een quick scan om organisaties inhoudelijk en bedrijfsmatig door te lichten. Die inhoudelijke samenwerking leidde tot het aanzoek van VB om C3 over te nemen.

## Jager of prooi

C3 heeft, zeker in zijn eerste jaren, een aantal keren gesprekken gevoerd om overgenomen te worden of om zelf een bedrijf over te nemen. Soms waren wij de prooi en soms de jager. Van beide jachttafereelen hebben we veel geleerd, maar er is nooit een buit binnengehaald.

Prooi waren we als een groot bureau ons wilde inlijven. Met de VB-groep zijn we lang en uitgebreid in gesprek geweest over overname. Wij hebben er uiteindelijk voor gekozen om niet aan hen te verkopen. We waren niet zeker van de plaats voor advies in de zorg binnen VB, we wilden onszelf verder ontwikkelen en we waren bang dat Karel en Hans uit elkaar zouden drijven. Ook de prijs speelde een rol.

Ongeveer de helft van de grote accountancy-firma's is in de jaren daarna een of meer keren langs geweest om C3 te kopen. Ook met sommige grote adviesbureaus zijn we in gesprek geweest.

Onze eigen strategie over verkoop was wisselend. In 1993 schreven we nog dat C3 vijf jaar later 'verkoopgereed' moest zijn. In 1998, na de ervaring met VB, vonden we dat C3 niet te koop was, maar twee jaar later onderzochten we weer mogelijkheden. Zo zijn we steeds blijven wisselen, mede afhankelijk van hoe goed het met onszelf ging. Pas de laatste jaren wijzen we aanzoeken direct af, maar ook dat kan weer veranderen.

Een vergelijkbare slingerbeweging hebben we als jager gemaakt. We zijn een aantal keren op acquisitiepad geweest om andere bedrijven over te nemen. Zo onderzochten we de aankoop van een provinciaal servicebureau, van een organisatie voor symposia, van een adviespootje van een zorgorganisatie en van een adviesbureau voor facilitair management. Geen van deze overnames ging door, in de meeste gevallen omdat de over te nemen partij niet financieel gezond bleek.

We hebben meerdere malen 'gelijkwaardige' samenwerking of fusie met anderen onderzocht. Zo zijn we een paar keer met NZi/Prismant in gesprek geweest en met een paar andere adviesbureaus van vergelijkbare grootte en statuur. Ook dat heeft niet tot samengaan geleid. Resultaat van al deze bewegingen is dat C3 in 2013 zijn 25-jarig jubileum als zelfstandig professioneel bureau viert en dat we veel geleerd hebben van al deze bewegingen en onderzoeken. Die kennis komt ook van pas in onze adviesopdrachten voor samenwerking tussen zorgorganisaties.

Wat zijn nu de algemene lessen die we uit al die processen van overname en samenwerking kunnen leren?

We hebben die overname serieus ongeveer anderhalf jaar onderzocht, maar zagen er uiteindelijk om drie redenen van af. De eerste reden is dat we verwachtten dat de eigenheid van C3 en ons samenwerkingsmodel van ondernemers niet binnen VB zou passen, zodat onze eigenheid en onze naam op termijn zouden verdwijnen.

De tweede reden was dat we dachten redelijk wat geld te krijgen voor C3. Tot onze adviseur, verbonden aan een ander accountantsbureau, zei dat we geld zouden moeten meebrengen om toe te treden en dat we daar eigenlijk al te oud voor waren. De derde reden was dat Karel en Hans een goed team vormden en we verwachtten dat Hans als manager snel carrière zou maken binnen de grote VB-organisatie en dat Karel in het uithoekje van waardevolle maar excentrieke adviseurs terecht zou komen. Karel en Hans wilden elkaar daarin niet loslaten.

Vanwege de verbondenheid tussen Karel en Hans hebben we in de jaren daarna aanzoeken van bijna alle grote adviesbureaus en accountantsbureaus afgewezen. Waarbij het ons opviel dat dergelijke aanzoeken vaak gedaan werden op het moment dat het met de zorgpoot van het betreffende bureau niet zo goed ging en men eigenlijk omzet wilde kopen. In één avondlijk gesprek van Karel en Hans met de leiding van de adviestak van een groot bureau draaide Karel de zaak om: 'Als ik hoor hoe jullie ervoor staan ligt het meer voor de hand dat wij jullie kopen.' Die paradoxale 'Umwertung der Werten', waar Karel erg goed in is, betekende uiteraard het einde van het gesprek met beide heren. Kort daarna verlieten ze overigens het betreffende grote bureau wegens gebrek aan succes.

#### Jager

C3 was niet alleen prooi, maar ook jager. Onder de holding pasten ook andere bedrijven, dus gingen we op zoek naar andere bedrijven of kregen we die aangeboden. Zo zijn we serieus in gesprek geweest met Sympoz en met Domesta. In beide gevallen sprong de koop af, omdat er te weinig synergie met de rest van C3 was. Overigens leer je als jong ondernemer veel van processen van overnemen of overgenomen worden, ook -of juist- als ze niet doorgaan. Zo zijn er vaak moeilijk te beantwoorden vragen als: wat koop je eigenlijk? Wat is dat waard? En blijft het dat waard als we het gekocht hebben? De ervaring met overname of overgenomen worden komt nog steeds van pas in onze adviespraktijk rond samenwerking van zorgorganisaties.

We hebben ook een paar keer geprobeerd een nieuw bedrijf op te zetten, maar zijn daarin nooit geslaagd. Zo hebben we een paar keer geprobeerd een aparte interim-managementpoot op te zetten, zijn we bezig geweest met een HRM-bedrijf en speelde bij Domesta de 'make or buy'-discussie voor facilitaire dienstverlening. Er waren diverse redenen voor het mislukken van de start van nieuwe bedrijven dan bij overname en overgenomen worden. Doe je het met eigen mensen, dan speelt de spanning tussen geld in opdrachten verdienen en tijd vrijmaken voor een nieuw bedrijf.

De eerste les is dat de eigenheid van een organisatie en de eigenwijsheid van mensen die er werken, opgaan in een groter geheel lastig maken. C3 is een samenwerkingsverband van zelfstandige ondernemers, die tevens hoogwaardige professionals zijn. We hebben een gezamenlijke visie en duidelijke opvattingen over de zorg en over het adviesvak. Zo'n club past niet in een grote, top-down gestructureerde organisatie zoals een accountancyfirma. Die firma koopt je om je eigenheid, maar kan er vervolgens niet mee omgaan. Dat hebben we ook bij anderen gezien. Direct na overname is het C3-ABC, dan wordt het ABC-C3 en vervolgens ABC consultancy. Tenslotte treden een paar mensen weer uit ABC en beginnen opnieuw een eigen bedrijf. Bakkenist is daar een voorbeeld van.

Die eigenheid van C3 maakte het ook moeilijk om organisaties met mensen in loondienst te kopen en bij ons te integreren. Gesprekken met gelijkwaardige adviesbureaus liepen eveneens stuk op het koesteren van de eigenheid van beide partijen.

De tweede les is dat een crisis of slechte situatie binnen een bedrijf niet wordt opgelost door een vlucht vooruit in verkoop van jezelf, aankoop van een ander of samenwerking met een ander. De bedrijven, die wij wilden acquireren, werden alle bedreigd in hun voortbestaan. Koop door C3 was hun redding. Wij zelf stonden ook meer open voor verkoop van ons bedrijf aan anderen, als het zakelijk even wat minder ging of er spanningen in het team waren. Dan ga je vanuit zwakte het proces in.

De derde les is dat vooraf volstrekt helder moet zijn wat je met het samengaan wilt bereiken en waar de grenzen liggen. Bij een aantal van onze jachtaferelen werd dat pas tijdens het proces duidelijk en in één geval werden wij tijdens een gesprek van prooi ineens jager.

De vierde les is dat processen van samengaan sterk afhankelijk zijn van personen. In de VB-situatie beijverde Giljam Lokerse zich voor de overname van C3, maar had dat niet vanzelfsprekend draagvlak van andere VB'ers. Het gesprek werd dan ook anders toen er een bredere VB-delegatie aan tafel zat. Ook in andere situaties, waar wij prooi waren, hebben we dat gemerkt. Aan de andere kant was de dominante rol van Karel en Hans en later van Hans alleen binnen C3, een belemmering voor anderen om met ons samen te werken. Bij onze eigen acquisities merkten we dat die bedrijven afhankelijk waren van één persoon, terwijl niet geborgd was dat die persoon na de overname zou blijven. Grote bureau, die ons wilden overnemen, eisten terecht dat de prominente consultants van C3 zich voor een aantal jaren na de overname zouden binden. Als je koopt stel je die binding als eis, als je verkoopt wil je die binding juist niet.

De vijfde les is dat discussies over structuren, autonomie, geld en positie van mensen al snel gaan overheersen en het zicht op het doel van het samengaan en op de randvoorwaarden daarvoor wegnemen. Ook dat zien we in onze adviespraktijk.



Doe je het met andere mensen, dan ontstaat direct de machtsstrijd wie het voor het zeggen heeft in de holding en tussen C3 adviseurs en managers en het nieuwe bedrijf. We hebben er wel uit geleerd dat ondernemen en goed adviseren over het algemeen slecht samen gaan.

Getrouwd

Het eigen adviesbedrijf floreerde goed gedurende de gehele negentiger jaren. Maar de energie die besteed werd aan overnames, het opzetten van nieuwe bedrijven en het doen van 'gekke' dingen toont in retrospectie dat er een onderstroom was van onrust en wat anders willen, vooral bij Karel. Hans was wat meer gericht op het neerzetten van een goed adviesbedrijf en in de ontwikkeling van governance in de zorg.

De eerste jaren na het vertrek van Gerard was van dit verschil weinig te merken. Hans en Karel ontwikkelden zichzelf in steeds grotere en moeilijker opdrachten. Ook intellectueel vonden ze elkaar en stimuleerden ze elkaar tot veel inhoudelijke ideeën en spitsvondige artikelen. In de leiding van het kantoor vormden ze een hecht team, soms tot ergernis van de andere consultants, die zich een beetje buitengesloten voelden. Er waren wel spanningen, maar die losten de heren soepel op door lange en intense gesprekken. En vooral door een enorm onderling vertrouwen en wederzijdse waardering voor elkaar. De verhouding was zo intens dat de echte partners van Karel en Hans zich weleens afvroegen of die kerels met hun vrouw getrouwd waren of met elkaar en met C3. Hans en Karel belden iedere zondag, waardoor ze uiteindelijk steeds op één lijn zaten. Juist de verschillende persoonlijkheden van beide directeuren waren voor C3 waardevol. Karel was de man van de grote en meeslepende ideeën, die niet altijd haalbaar waren. Hans was de gedegen directeur, die zorgde dat alles geregeld werd en dat problemen werden opgelost. Hans was de verbindende figuur voor het samenspel binnen het adviesteam, Karel stimuleerde dat team door zijn ideeën en zijn exorbitante maar innemende persoonlijkheid. Het accent voor de directievoering kwam bij Hans te liggen, wat in 1995 ook tot uitdrukking werd gebracht in een flink verschil in de directiefee. Buiten het kantoor waren beiden boegbeeld en hadden zij beiden interessante opdrachten en een steeds verder groeiend netwerk. Ook publiceerden beiden veel. Voor de buitenwereld was C3 in die tijd het bureau van Karel en Hans. De andere consultants waren minder prominent zichtbaar. Of ze dat niet wilden, niet konden of van Karel en Hans geen ruimte kregen, is ook terugkijkend niet duidelijk. Alleen Frank Wolterink en Theo Schraven ontwikkelden gestaag een eigen netwerk en een eigen profiel.

## Nieuwe bedrijven

Toen C3 startte, kozen we bewust voor een holding en een werkmaatschappij. De gedachte was dat C3 gaandeweg een concern zou worden met meerdere bedrijven onder de holding. Naast het adviesbedrijf in C3 Hospital Consultancy bv dachten we aan een apart bedrijf voor interim-management, voor werving en selectie, voor marketing, voor opleidingen, voor facilitair management en voor HRM. De oprichters zouden 100% aandelen van de holding hebben en daar samenwerken. In de werkmaatschappijen zou de holding 51% van de aandelen hebben en zouden de 'werkers' in de verschillende bedrijven op den duur een minderheidsaandeel kunnen verwerven. Van iedere werkmaatschappij zou één van de oprichters, al dan niet samen met een primus inter pares uit dat bedrijf, de directie voeren. Betrokkenen bij het C3 concern zouden in één of meer van de werkmaatschappijen kunnen werken. Zo was het denkbaar dat iemand adviesopdrachten zou uitvoeren binnen C3 Hospital Consultancy bv en interim-opdrachten via 'C3 interim-management bv'.

Het is er nooit van gekomen, ondanks verschillende pogingen. Daarom hebben we in 2013 de holding en de werkmaatschappij laten fuseren. Nu is C3 adviseurs en managers bv de enige vennootschap en de uitvoeringsorganisatie van onze C3 coöperatie U.A.

In de 25 jaar, die tussen deze twee beslissingen ligt, hebben we allerlei pogingen ondernomen om bedrijven te kopen of ze zelf op te richten. Zo hebben we twee keer gewerkt aan een businessplan voor een HRM-bedrijf en drie keer aan een apart interim-bedrijf. We ontwikkelden plannen voor een opleidingspoot, voor een werving- en selectiebedrijf en voor advies op het gebied van facilitair management. Ook hadden we ideeën over een apart bedrijf voor marketing in de gezondheidszorg en voor advies in het onderwijs. Voor één bedrijf hadden we zelfs al een naam 'G3 advies voor Good Governance in de Gezondheidszorg' voor het businessplan er was.

Het is er allemaal niet van gekomen. We zijn gebleven bij de core business waar we in 1988 voor kozen: goed professioneel advies en interim-management voor de gezondheidszorg met hoogwaardige consultancyprofessionals, die de sector kennen. In retrospectief is dat een hele goede keuze, die nog geheel overeind staat en waar we al 25 jaar succes mee hebben.

## **Spanningen in de directie (1997 - 2000)**

Een jaar of zeven ging deze symbiose tussen Karel en Hans goed. Ze droeg bij aan de ontwikkeling van C3 en aan de persoonlijke groei van beide mannen. Daarna ging het langzaamaan minder. De verschillen van inzicht tussen Hans en Karel namen toe en zij ontwikkelden zich in verschillende richtingen.

Karel werd filosofischer en breder geïnteresseerd dan de gezondheidszorg. Hij dacht erover om een conferentiecentrum te beginnen of meer filosofische opdrachten te gaan doen. Zijn zoektocht bracht hem bij de Comeniusleergang die hij -daartoe gestimuleerd door Hans- ging volgen en waar hij nadien moderator van werd. Ook in zijn opdrachten koos Karel een andere aanpak, die niet door alle klanten werd gewaardeerd. Karel werd steeds meer adviseur en steeds minder interim-manager. Hij kreeg ook opdrachten buiten de zorg, die hem erg aanspraken. Hans kreeg daarentegen steeds zwaardere en complexere opdrachten als interim-bestuurder. Hij ontwikkelde zich tot governancedeskundige en zat steeds vaker aan tafel met bestuurders en toezichthouders.

Hoewel hun moreel kompas nog steeds dezelfde richting op wees, liepen de maatschappelijk opvattingen van Karel en Hans steeds meer uit elkaar. Ook over de richting van het kantoor verschilden ze regelmatig van mening. Er ontstond strijd wie die koers mocht bepalen en wie de strategienota mocht schrijven. Ook waren beiden het niet eens over verdergaande aandelenparticipatie van de consultants. Karels ideeën vroegen steeds meer ruimte, waardoor de ideeën van Hans binnen C3 in de knel kwamen en hij in de rol van directeur Beheer dreigde te komen.



Was al het andere dan zinloos? Zeker niet, want we hebben er veel van geleerd. Al is het maar dat het oude spreekwoord 'Schoenmaker, blij bij je leest' nog steeds van toepassing is. De pogingen om een ander bedrijf op te zetten of te kopen hebben veel energie en geld gekost en soms spanningen en vaak teleurstellingen opgeleverd. Waarom begonnen we er dan telkens weer aan? Een ander spreekwoord geeft daar antwoord op: 'Onderzoekt alles en behoudt het goede'. We zijn mensen die graag uitdagingen aangaan en nieuwe verten opzoeken. Dat doen we in ons advieswerk maar ook daarbuiten. 'Het goede' betekende steeds weer dat we beter al onze energie in C3 adviseurs en managers konden steken en in de ontwikkeling van het adviesvak en de zorg, dan in andere bedrijven.

Van onze pogingen hebben we geleerd heel kritisch te kijken naar ondernemingsplannen, nog meer als die 'businessplan' of 'business case' heten. Bijna ieder plan zit vol met niet geverifieerde aannamen en wensdenken. Soms is het plan een doorgedreven hobby van een enkeling, andere keren weer een verplicht nummer van iemand die er niet echt zin in heeft. Dat zien we in onze opdrachten net zo veel als in onze eigen pogingen. Plannen voor bedrijven gaan over posities van mensen. Een paar van onze pogingen strandden op de machtsvraag wie het voor het zeggen zou hebben in die nieuwe bv en hoe autonoom hij daar zou kunnen zijn.

Wil je iets nieuws opzetten, dan moet je het oude loslaten en los van het oude opnieuw beginnen. Dat is altijd moeilijk, maar was ook bij ons een probleem. Het nieuwe bedrijf opzetten kon alleen als een van de consultants zou stoppen met zijn advieswerk en zich vrij zou maken voor dat bedrijf of als we iemand van buiten de groep zouden aantrekken. Beide opties bleken voor C3 en voor de betreffende persoon te risicovol en te kostbaar. Dan ontstaat de halfslachtigheid, dat je aan het nieuwe werkt, terwijl je door het oude opgeslokt wordt om je geld te verdienen. Bovendien zijn mensen niet zo goed in multitasking en het verdelen van hun aandacht, als ze soms met de iPhone in de hand denken. In dezelfde tijd dat wij pogingen voor een nieuw bedrijf staakten, zagen we restauranthouders hun tweede en derde zaak afstoten om zich weer te concentreren op hun hoofdbedrijf, waar een beetje de klad in was gekomen. Zo werkt het bij ons ook. Uiteindelijk is ons vak het geven van heel goed advies aan en het heel goed leiden van zorgorganisaties.

We zien dezelfde vraagstukken met regelmaat in onze opdrachten nu zorgorganisaties voor de vraag staan of ze bedrijfssonderdelen verzelfstandigen, een nieuw Wmo-bedrijf opzetten of met anderen samen een nieuwe activiteit moeten starten. Ook bij grote investeringen is de 'business case' vaak niet sluitend en staat bol van optimistische aannamen. Een extra probleem voor zorgorganisaties is dat de mensen, die iets nieuws op moeten zetten, niet gewend zijn om in ondernemerstermen te denken.



## Conflicten

Verschillende adviseurs en coaches werden ingeschakeld om de verschillen tussen beide directeuren te overbruggen, met wisselend succes. De coaches werden als partijdig terzijde geschoven. Of door Karel en Hans gezamenlijk afgewezen omdat ze de coach niet bekwaam genoeg achtten. De zoektocht duurde zo'n drie jaar met hoogtepunten en dieptepunten, overigens zonder dat de marktpositie en de omzet van C3 daaronder leden. Integendeel, het waren gouden jaren. Jaren waarin mooie opdrachten werden gedaan, veel geld werd verdiend en leuke dingen ondernomen werden. Misschien hoefde daardoor het probleem tussen Karel en Hans niet urgent te worden opgelost.

Dat werd anders in 1999. Het ging zakelijk nog steeds goed, maar Karel en Hans groeiden verder uit elkaar. Karel vond meer bevrediging in de Comeniusleergang dan in C3. Hans creëerde nieuwe uitdagingen door de commissie Health Care Governance en door de gedachtenontwikkeling voor zijn promotie over governance. De heren gingen elkaar verwijten maken en werden steeds minder ontvankelijk voor kritische geluiden van de ander, ook als deze volkomen terecht waren. Ze kregen minder inzicht in waar de ander mee bezig was en verschilden van mening over de professionele uitvoering van opdrachten. In 1999 waren er een paar forse conflicten. Die werden door praten wel iedere keer opgelost, maar het structurele probleem bleef.



## Ijzig

Toen er in het najaar van 1999 weer een forse aanvaring was tussen Hans en Karel grepen de andere consultants in. 'Jullie kunnen wel iedere keer lang met elkaar in een kamer gaan zitten praten en ons dan zeggen dat het goed is, maar we zien niets verbeteren'. Er werd een gezamenlijke sessie belegd onder leiding van Jan Verschoor, ex-Berenschotman en onze eerste certificeerder. Op een koude zaterdagochtend togen we naar Vught om een oplossing te vinden. Het was mistig en zo ijzig dat de antennes van de auto's bevroren. Dat was ook ongeveer de stemming waarmee we deze sessie begonnen. Na drie uur praten was de lijn wel duidelijk.

Karel had in toenemende mate andere interesses en leed onder de verplichtingen van C3. Hans voelde zich belemmerd in het leiden van het kantoor en in het genereren van ideeën. De anderen waren verdeeld, maar zagen wel dat doorgaan op deze wijze geen zin had. Stoppen was geen optie, evenmin doorgaan zonder beide oprichters. Dus was de keuze tussen C3 met Hans of met Karel. Die keuze was voor de anderen niet zo moeilijk. De conclusie van die ochtend in Vught was dat Karel C3 zou verlaten. De liefde was echter nog zo groot dat we afspraken een jaar voor dat afscheid te nemen. Karel zou tot 1 september 2000 als consultant en directeur aanblijven, om daarna terug te treden en parttime als freelancer voor C3 te gaan werken. Verdrietig maar opgelucht gingen we die middag naar huis. De zon scheen inmiddels ook een beetje, maar dat was toeval.

## Wijs

De periode na deze principebeslissing bleek moeilijker dan we dachten. Net als bij het vertrek van Gerard was geld ineens veel belangrijker dan we daarvoor dachten. Karel rekende uit dat hij te weinig terugzag van zijn omzet en wilde via diagrammen aantonen dat hij meer profit had moeten krijgen. Dat werd een emotionele discussie, waarbij Hans Karel verweet dat ze het systeem samen bedacht hadden en dat Karel eerdere pogingen van Hans om de verdeling ter discussie te stellen had tegengehouden. Dankzij de wijsheid van Jan Verschoor onttaardde deze heidag niet in een vertrek met slaande deuren en konden we gezamenlijk het afscheid voorbereiden. Dat was echter ook om andere redenen niet gemakkelijk.

In Vught hadden we vastgesteld dat het niet wijs zou zijn als Hans alle aandelen van Karel zou kopen. Een werkgemeenschap van professionals waarvan er één alle aandelen bezit, vinden en vinden we niet bij C3 passen. Hans, die op dat moment vijftig jaar was, voelde er niets voor om enige aandeelhouder te worden en alle macht naar zich toe te halen. Hij zag in die constructie bovendien belemmeringen voor de lange termijn voor C3 en hemzelf. Daarom spraken we af dat we eindelijk zouden doorzetten waar we al zo lang over praatten: gelijkwaardig eigendom van C3 voor alle consultants door een gelijk aandelenbezit. We waren toen met zeven man -geen vrouw helaas- en zouden de aandelen gelijk verdelen.

## Afscheid als verbinding 2.0

Een overdenking bij een jubileum

In de branding van wat 'het leven' wordt genoemd, word je net zo vaak tegen elkaar aan gespoeld, als van elkaar weg gedreven. Water, weer en wind doen hun werk. Zo gezien krijgt het leven een ritme van verbinden en afscheid nemen. Adviseurs en interim-managers ervaren dat als weinig anderen. Sterker nog, op de dag dat ze beginnen is vaak al bekend wanneer ze weer weggaan. Ik vond dat wel moeilijk. Als kind van een zeeman was ik immers niet goed in afscheid nemen. Ik verbind me liever. Maar dat afscheid nemen is me gaandeweg beter afgegaan. Let wel, dit gaat niet over het zo vaak bepleite "loslaten". Dat vind ik toch vooral peuten- en papegaaienpraat. Nee, ik pleit misschien wel voor het tegendeel. Juist door het afscheid ervaar je een vorm van verbinding die verder gaat, veel verder kan gaan, dan de vanzelfsprekendheid waarmee je toch soms in een relatie met iemand staat.

Zelf heb ik dat sterker dan ooit ervaren toen ik, een goeie vijftien jaar geleden, afscheid nam van C3. Dat was een apotheose van maanden, alle een lang jaar, van tastend zoeken. Ik werd steeds nieuwsgieriger naar wat er achter de volgende bocht lag van een sowieso al kronkelend levenspad. Daarmee echter zette ik de verhoudingen binnen ons kantoor onder hoge druk. Temeer omdat ik me zo onbeholpen uitte, dat ik daardoor wel onbegrepen moest blijven. Het heeft me later, en soms nog wel eens, belast dat toen ruim tien gezinnen een tijdje in onzekerheid raakten; per slot vertrok één van de oprichters. Er was toen tijd nodig voordat we, in de vorm van een bijzonder afscheid, weer de weg naar elkaar wisten te vinden: afscheid als verbinding. Het is de titel van het in eigen beheer uitgegeven boekje dat ik toen bij de collega's kon achterlaten. Een bijzonder afscheid omdat ik me uiteindelijk goed begrepen mocht weten. Dat bleek ook wel uit het cadeau waarmee ik op weg mocht gaan: een uitvoering van de mij zo dierbare opera van Mozart: 'Die Zauberflöte' in Garnier, Parijs. Afscheid als verbinding.

Dat thema van verbinden en afscheid nemen blijft actueel. De schreden die ik bij C3 leerde zetten, leidden mij uiteindelijk naar Le Chemin in de Franse Bourgogne, waar we een onderkomen voor pelgrims hebben opgezet en een vakantiewoning verhuren ([www.huisperreau.org](http://www.huisperreau.org)). In een soberder bestaan leven we in het pelgrimsseizoen die winkel na. We verzorgen pelgrims die op weg zijn naar Santiago de Compostella. Inmiddels een paar honderd vaak bijzondere ontmoetingen, die net zo vele malen een afscheid betekenen. Telkens weer. Het werd een ritme van verbinden en afscheid nemen. In dit geval bovendien herinneringen die mee op weg gaan en herinneringen die achterblijven in Le Chemin: een ontroerend gesprek met een Duits echtpaar op de avond van een 4e mei, een veldmis met een passerende priester en wat van zijn parochianen bij ons in de tuin, een volledig uitgeputte Engelsman die in de nacht bijna letterlijk door ons werd opgevangen, een team van 14 Duitse wetenschappers die meerdere dagen bleven en ons toezongen na de maaltijden, de Fransman die als een slak alles op zijn rug meenam en dacht met een rugzak van meer dan 20 kilo zijn bestemming te kunnen halen, de jonge Belgische vrouw die bij ons ontdekte dat ze weliswaar niet veel in haar rugzak had maar wel veel te veel op haar rug, vaders met zoons en moeders met dochters, een 76-jarige predikant met een kunstheup, gelovigen en heidenen, andersdenkenden en agnosten. Ze komen allemaal langs en gaan aldoor maar weer weg. Afscheid als verbinding.

Het dubbelleven in Chemin en in Holland is op zich al een toonbeeld van bestaan in twee werelden. Dat wordt nog eens benadrukt doordat het dienende bestaan - toch vaak gewoon schoonmaken en afwassen - wordt verdiept met het schrijven van beschouwende stukken over leiderschap of een boekje over de schoonheid van de Islam, als uiting van mijn zorg over de wereld waarin mijn kleinkinderen opgroeien. Ik schrijf hier inmiddels een boekje over de kunst van het modereren, een vorm van begeleiden die een mooi instrument van leiderschap kan zijn. Een kunst of kunde die is beproefd in de leiderschapsleergangen van Avicenna waarvan ik moderator ben. Ik werk aan een studie over de filosofie van de vraag. Publiceer in het Belgische Tijdschrift voor Geestelijk Leven en ben staf-redacteur van Thoth, het beschouwende blad van de Nederlandstalige vrijmetselarij. In al dat denken en schrijven is het terugkerend thema telkens dat van de verbinding. De 19e eeuwse Franse schrijver Victor Hugo schreef als allerlaatste aantekening in zijn zo trouw bijgehouden dagboek op 19 mei 1885 : 'aimer, c'est agir'. Ik vertaal dat graag als: 'liefde is handelen'. Maar je mag van mij ook zeggen: verbinding is handelen. Hoe dan ook, daarmee bleef ik in elk geval staan in een traditie die bij C3 zijn aanvang vond. Daar wisten wij ons immers verbonden met elkaar, met onze cliënten en met de grote (èn kleine) vragen in de zorg. C3 vormde een intens en vaak genoeg intiem gemeenschapje binnen de woelingen van het vinden van je draai als (toen!) nieuwkomer in een zich ontwikkelende markt.

Hier, in het kleinere wereldje in Le Chemin, drinken we wijn uit ons eigen wijngaardje, eten we uit de moestuin, drinken na het eten een eau de vie van onze eigen mirabellen, halen de eieren bij een bevriende boerin. We ruilen ze ook vaak tegen een potje confituur. Nu, midden in dit gedroomde Frankrijk, met een evenzeer gedroomd raison d'être, dient zich een volgend afscheid aan. Lieve vrienden hebben ons gevraagd of zij onze bedoening hier mogen overnemen en voortzetten. Een mooie gedachte die troost biedt, en eerlijk gezegd in de huidige onroerend goedmarkt in Frankrijk anderzijds een wenkend perspectief is! Het betekent wederom een afscheid maar gelijktijdig een verbinding. De kinderen en kleinkinderen vinden immers al langer dat we maar-es moeten terugkeren naar Nederland. Afscheid als verbinding.

Het stemt tot dankbaarheid - en tot nadenken - dat een besef dat ooit in tegenspraak zijn oorsprong vond bij C3, zo'n wezenlijk thema in een leven kan worden. Zo sluit zich een cirkel die ooit bij C3 begon. Is dat niet prachtig?

Karel Musch





**N**a bijna 12 jaar domicilie in Soesterberg zijn wij op 11 september 2000 een kantoor in Leusden verhuisd.

gelijke harde werken in de werkruimte van ons secretariaat in het middelpunt van ons kantoor, de betrokkenheid, menselijke relatie en de ontmoeting in onze ontmoetingruimte, die het midden houdt tussen een huiskamer en een grand café. Deze drie onderdelen vormen één geheel, net als de drie onderdelen van C3 uitdrukken.

# C3 Hospital Consultancy

Soesterberg

C3 Leusden



Karel zou al zijn aandelen verkopen en Hans zoveel dat hij net als de anderen nog maar 1/7 van de aandelen zou bezitten. Dit betekende wel dat we op mensen die er net bij waren, zoals Ben van Gent, druk uitoefenden om ook aandelen te kopen. Het proces van herstructurering van het aandelenbezit was ingewikkeld, ook omdat we serieus moesten praten over de waarde van de aandelen. Daaruit hebben we geleerd dat je dat niet moet doen als iemand weggaat, omdat dan de belangen verschillend liggen. Een fout die we overigens nog een paar keer hebben gemaakt. Maar uiteindelijk lukte het om het eens te worden en werden de aandelen per 1 oktober 2000 in zeven gelijke porties gekocht door de consultants die op dat moment aan C3 verbonden waren.

### Servetten

Het kerstdiner van 1999 was door het voorgenomen vertrek van Karel en door de geldruzies, die er geweest waren, heel emotioneel. De mensen die er voor het eerst bij waren keken hun ogen uit en vroegen zich af waar ze nu in verzeild geraakt waren. Karel hield een emotionele toespraak, waarbij hij twee servetten nodig had om zijn tranen te drogen. Hans hield het zakelijk. Merkwaardig genoeg was dat omgekeerd bij de C3 Cliënt Council in oktober 2000 die het publieke afscheid van Karel vormde.

De regeling van de aandelen was niet de enige transitie waar we voor stonden. Toevallig liep onze huurovereenkomst in Soesterberg per 1 september 2000 af en moesten we op zoek naar andere huisvesting. Het is wel bijzonder dat, net als acht jaar eerder, het vertrek van een directeur samenvalt met een verhuizing. Direct ontstond de vraag: wie moest er op zoek naar een nieuw kantoor? Karel was nog wel directeur, maar zou in het nieuwe pand geen rol meer bij C3 vervullen. De andere zes consultants waren nog geen aandeelhouder en hadden dus formeel geen zeggenschap. Bovendien wisten we zeker dat het in de zoektocht naar nieuwe verhoudingen niet zou lukken om met zeven mensen overeenstemming te vinden over een kantoor en de inrichting daarvan. Uiteindelijk is het zoeken en inrichten van het nieuwe kantoor in Leusden (waar we nu nog zitten) een soloproject van Hans geworden, dat tot volle tevredenheid van de toenmalige collegae is afgerond.

### Ingericht

Dit keer kon de ruimte helemaal nieuw ingericht worden. Dat wil zeggen, dit keer hadden we het geld ervoor over. Hans zorgde voor een ruimtelijk inrichting, zonder afzonderlijke kantoorruimtes. Er is een grote en een kleine vergaderkamer. De overige ruimte is helemaal open, met plaats voor het secretariaat, werkplekken voor de consultants, een zithoek bij de eigen bibliotheek, een grote ontmoetingstafel en natuurlijk een keuken en een bar.





De gebruikte materialen en kleuren waren goed gekozen. Daar konden we lang mee doen. De ruimte was gehuurd om verder te kunnen groeien. Een uiterst plezierig en modern kantoor met een degelijke, niet te luxe uitstraling. Iedereen was blij met het ruime nieuwe kantoor. Alleen Karel vond het niks. Het was niet zijn stijl en hij voelde zich er niet thuis. Dat heeft er zeker aan bijgedragen dat de verwijdering tussen Karel en C3 na 1 september 2000 sneller ging dan we wederzijds dachten.

Een andere complicatie was dat Hans per 1 januari 2000 lid van de raad van bestuur van het Academisch Ziekenhuis Nijmegen St Radboud werd, verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en de integratie van faculteit en ziekenhuis.

In een tijd waarin de transitie van C3, het vertrek van Karel en de nieuwe huisvesting veel interne aandacht vergden, werd Hans door andere dingen opgeslokt. Het is allemaal gelukt, maar 2000 was daardoor wel een jaar van hoogspanning. Zeker toen we merkten dat de ruzie tussen onze directeuren de aandacht van de markt had afgeleid, waardoor we in dat jaar en in 2001 niet zo ruim in de opdrachten zaten als we gewend waren. Bovendien moesten we aan die markt op een goede manier het vertrek van Karel uitleggen. Dat vertrek kwam voor veel opdrachtgevers overigens niet als een verrassing. Velen hadden het zien aankomen.

Op 1 september 2000 kwam een einde aan een lange, boeiende en turbulente periode. De tweede oprichter Karel Musch vertrok na 12 jaar. Het C3-team ging gezamenlijk verder onder leiding van Hans Hoek in een nieuwe eigendomsverhouding, in een nieuw kantoor en met nieuwe plannen.



BESTUURSVORMING BESTUURSVORMING BESTUURSVORMING

# CAHIER

Zowel in het bedrijfsleven als in wat nog steeds wordt  
...kennen we een hausse aan  
... In het bedrijfsleven wordt  
... In het bedrijfsleven wordt  
... In het bedrijfsleven wordt  
... In het bedrijfsleven wordt  
... In het bedrijfsleven wordt  
... In het bedrijfsleven wordt

# CAHIER

ADWISERS EN MANAGERS

Berouwen of vrees van bestuurders?  
de Cahier leidt u weg van het...

# CAHIER

Berouwen of vrees van bestuurders?  
de Cahier leidt u weg van het...

# CAHIER

Bestuurlijke risico's  
inzichtelijk



CAHIER  
ADWISERS EN MANAGERS  
Postbus 296  
1000 AA Amsterdam  
T +31 (0)20 441 110  
F +31 (0)20 441 111  
www.cahier.nl

Wolvenhart, J. & Co.  
Postbus 296  
1000 AA Amsterdam  
T +31 (0)20 441 110  
F +31 (0)20 441 111  
www.wolvenhart.nl

## **Op weg naar een degelijk bureau van adviseurs en managers (2000 – 2008)**

Na het vertrek van Karel was Hans de enig overgebleven directeur en een van de zeven aandeelhouders. Het aandeelhouderschap betekende een soort commitment aan C3. Het ging er niet om met de waarde van het aandelenpakket te speculeren. Het geïnvesteerde bedrag kon meer gezien worden als een borg. Na stopzetting van de samenwerkingsovereenkomst werden de aandelen opnieuw aan C3 aangeboden en kreeg de vertrekkende consultant zijn borg terug. Wel spraken we af om jaarlijks dividend uit te betalen.

Nieuwe C3'ers kregen twee tot drie jaar de tijd om zich te profileren. Daarna werden ze aandeelhouder of ze vertrokken. Zo probeerden we de kwaliteit van onze dienstverlening op peil te houden. De waarde van het eerste aandelenpakket werd vastgesteld op basis van de berekeningen van onze bank bij de zakelijke regeling rondom het vertrek van Karel. Natuurlijk nadat wij vooraf duidelijke uitgangspunten hadden geformuleerd.

Beslissingen werden voortaan in de aandeelhoudersvergadering genomen. De aandeelhoudersvergadering besloot over alle strategische onderwerpen. Zoals samenwerking met andere bureaus, toetreding van nieuwe consultants, de vestigingsplaats, nieuwe activiteiten, het aantrekken van kredieten of bestedingen van middelen en de strategische koers.

## Besturingsvisie als kracht en zwakte

C3 heeft al sinds de oprichting gewerkt met consultants, die allemaal hun eigen bv, eenmanszaak of iets anders hadden. C3 is echter altijd de marktpartij. C3 verstuurt rekeningen aan klanten, consultants versturen rekeningen aan C3.

C3'ers lopen zakelijke risico's. Zij delen mee in de winst van C3, maar vangen ook met elkaar de eventuele verliezen op. Wanneer een consultant zelf minder omzet draait, is ook zijn eigen bruto-inkomen minder. C3'ers zijn dus voor elkaar verantwoordelijk en maken samen C3. Dat betekent naast een sterke onderlinge afhankelijkheid, ook een sterke ambitie om elkaar scherp te houden.

Onze besturingsvisie is in essentie op bovenstaande principes gebaseerd. Daarnaast hebben we een aantal zakelijke spelregels, die moeten zorgen voor een goede balans in de onderlinge verhoudingen. Vanzelfsprekend worden die spelregels iedere vijf jaar wel een beetje aangepast. Nieuwe C3'ers hebben weer nieuwe ideeën en aanpassingen die passen bij deze tijd.

Die besturingsvisie blijkt echter zowel onze kracht als onze zwakte. Zwakte omdat heel veel geschikte potentiële toetreders de overstap naar C3 uiteindelijk niet hebben durven zetten. Zij waren gewend aan een vast maandelijks salaris, met nog een aantal periodieken in het vooruitzicht. Zij durfden dat niet op te geven. Zwak ook, omdat we afscheid moesten nemen van leuke, aimabele en deskundige collega's die toch te weinig omzet maakten. Meestal op initiatief van de betrokkene zelf, omdat er te weinig brood op de plank kwam. In de beginfase ook op initiatief van C3, omdat de verdiensten van de omzetmakende C3'ers toen moesten worden uitbetaald aan de te weinig verdienende C3'ers.

In de meest recente periode van slechtere toekomstperspectieven zijn er eveneens weinig mensen die de overstap naar het eigen ondernemerschap durven te maken. Uiteindelijk heeft onze besturingsvisie er ook voor gezorgd dat we in de afgelopen 25 jaar bijna continu bezig zijn geweest met vertrekkende en nieuwe mensen, met een gemiddelde schommelend rond acht consultants.

Maar in deze besturingsvisie zit ook onze kracht. Kracht om elkaar sterk en flexibel te houden. De kracht om snel de kosten te kunnen reduceren als dat nodig mocht zijn. De kracht om vanuit de eigen verantwoordelijkheid voor het inkomen te kunnen zorgen voor toegevoegde waarde voor het collectief. Investeren in jezelf, blijven met alle ontwikkelingen, elkaar informeren, permanente overdracht van elkaars ervaringen en kennis en methodieken, het bespreken van nieuwe vakliteratuur, onderlinge supervisie, schaduwmanagement en onderlinge reviewing zorgen ervoor dat we al 25 jaar een maximale prestatie neer kunnen zetten. En er zitten elementen in deze besturingsvisie die nu ook worden toegepast bij succesvolle jonge zorgorganisaties, zoals bij Buurtzorg. Misschien waren we destijds bij onze oprichting onze tijd ver vooruit?



## Markt

In 2000 hadden we opnieuw discussie over onze positie op de markt van interim-management. We dachten dat de markt ofwel kiest voor een bureau dat interim-managers levert ofwel voor een adviesbureau. We wisten dat ook andere grote adviesbureaus daarmee worstelden. Wie zich profileerde als bureau voor interim-management kreeg vaak te maken met een inzakkende vraag naar advies.

We stelden ons zelf drie vragen:

1. Richten we een afzonderlijke bv op voor interim-management met een freelancersbestand?
2. Gaan we alleen zelf interim-opdrachten uitvoeren en dus stoppen met het inzetten van freelancers? Want hoe konden we de kwaliteit van de freelancer goed bewaken?
3. Gaan we ons vooral richten op het advieswerk?

We besloten géén bureau voor interim-management op te zetten. Dat vroeg te grote investeringen, een andere manier van werken en we zagen grotere risico's. Daarnaast vroegen we ons af of er genoeg ruimte in de markt was voor nog een bureau voor interim-management. We dachten van niet.

De meeste C3'ers van toen wilden beide activiteiten in persoon en als bureau blijven combineren. De gevraagde eisen vulden elkaar aan en zorgden voor afwisseling. In het advieswerk moet je vooral kunnen kijken, analyseren en goed schrijven. In het interim-management vooral leiden, beslissingen nemen en uitvoeren. In beide gevallen ontwikkel je belangrijke procesvaardigheden. Dus besloten we om gewoon zo door te gaan.

Bij dit besluit heeft ook een rol gespeeld dat sommige C3'ers ondertussen werkten als interim-bestuurder. Het was hen gelukt om promotie te maken in interim-opdrachten. Interim-opdrachten maakten op dat moment het grootste deel uit van de jaaromzet. We besloten voortaan kritischer te zijn bij het inzetten van freelancers. We kwamen niet uit de discussie in hoeverre een interim-manager van of namens C3 collega's mocht inschakelen voor adviesopdrachten bij de bestaande opdrachtgever. We beschouwden dit niet alleen als een kwaliteitsvraag, maar ook als een ethische vraag. Uiteindelijk kozen we voor terughoudend gedrag en vonden we dat een besluit altijd in overleg met de opdrachtgever genomen moest worden.

## Nieuw aan tafel

We eindigden het jaar 2000 met zijn achten. Pauline van de Broek kwam nieuw aan tafel. Dat laatste was wel heel bijzonder. Nadat zij in 1991 meegewerkt had aan het Mintzbergcongres, meldde ze zich in 1994 bij ons in het kader van haar afstuderen aan de Universiteit van Maastricht. Ze was sterk geïnteresseerd in gezondheidszorgmarketing en had ons marketingcahier uit 1991 gelezen. Zo schreef zij als stagiair mee aan een nieuw marketingcahier dat uitkwam in oktober 1994. Na haar diploma konden wij voor haar bemiddelen en werd zij aangesteld in een ziekenhuis.

## Marketing en communicatie

Afwijken van wat anderen deden. Dat was heel lang onze marketingcommunicatiestrategie. Heel lang hebben we het volgehouden om geen advertenties te plaatsen. Wel brachten we onze C3 Cahiers uit en kozen we voor een afwijkend visitekaartje.

Later organiseerden we een aantal eigen symposia, gevolgd door jaarlijkse goed bezochte C3 Cliënt Councils. We vierden lekker eigenwijs ons driejarig, later ook negenjarig bestaan. We brachten C3 Couranten uit. Niet echt een succes, omdat bijna alle bureaus dit gingen doen. Ons idee van 'C3 kaart aan', waarbij we telkens via een geplastificeerde kaart een bepaalde adviesdienst in de markt probeerden te zetten, sloeg ook niet aan.

We werden als een van de eersten lid van het STG en zorgden voor inhoudelijke bijdrages. We waren het eerste adviesbureau dat zich profileerde op Health Care Governance. Al in 1998 hadden we het idee, dat het goed zou zijn dat er ook voor de zorgsector aanbevelingen zouden worden opgesteld voor goed bestuur, goed toezicht en een adequate verantwoording. We zetten de Commissie Health Care Governance op en financierden die. Eind 1999 bracht de commissie het boekje Health Care Governance uit.

We bedachten een aansprekend, relatief klein eindejaarsgeschenk voor onze klanten. Na enkele jaren verplaatsten we het tijdstip van uitdelen naar de weken voorafgaande aan de zomervakantie. We zochten speciale vakantiegeschenken uit, zoals vliegers, jeu de boules ballen, kompassen en fietskaarten. Zo vielen we meer op omdat bestuurders aan het eind van het jaar al veel relatiegeschenken kregen. We kregen overigens veel leuke reacties op dit initiatief waarbij de bijzondere begeleidende brieven extra werden gewaardeerd. Na ongeveer acht jaar zijn we er helemaal mee gestopt. Het effect was verdwenen, we kregen soms geschenken terug en last but not least ontvingen we enkele brieven, dat op een geschenk geen prijs werd gesteld.

We waren ook het eerste bureau dat de mogelijkheid opende om op iedere vrijdagmiddag gratis online vragen te stellen. Twee C3'ers zaten daarvoor klaar. Helaas nooit goed van de grond gekomen. Er kwamen vooral telefoontjes van stagiaires en studenten binnen, maar ook deze droogden op. In 2007 waren we het eerste adviesbureau met een blogsite. Niet lang daarna gevolgd door inhoudelijke klant-bijeenkomsten. De beide laatste vormen op dit ogenblik nog steeds een belangrijk onderdeel van onze marketingactiviteiten.

Daarnaast sturen we alle beginnende bestuurders in de eerste week van hun benoeming een boekje met een checklist ter ondersteuning van de eerste honderd dagen. Daarin delen we onze kennis en ervaring, die we tijdens de vele interim-opdrachten opdeden. Onze meest recente beslissing is de deelname en ondersteuning aan het nieuwe blad Lucide, speciaal voor toezichthouders, de vervanger van ZM Magazine.



We hebben destijds tegen de bestuurder gezegd dat hij haar wel even mocht lenen, maar dat we haar op den duur weer terug wilden. Voor toetreding tot C3 voldeed ze toen nog niet aan de criteria. Ze moest eerst praktijkervaring opdoen. Zes jaar later meldde ze zich wederom. Nu met ervaring als beleidsmedewerker en clustermanager. Ze kwam eind 2000 bij ons aan boord en daar waren we heel blij mee.

### Marketing

Een jaar later bleek het nodig onze eigen marketingactiviteiten flink te intensiveren. Oudere C3'ers hadden naam gemaakt en waren goed aan het werk. Dat gold echter niet voor de relatief nieuwe C3'ers. Ook begon de concurrentie aan te trekken. We discussieerden uitvoerig over wie we wilden zijn en wat we wilden veranderen. Ging het bij ons om de diensten die op de plank lagen? Of ging het om mensen, ieder met een eigen profilering in de markt? Waren we algemeen en leverden we veel maatwerk of moesten we onze dienstverlening specifiek maken en dus meer focus aanbrengen? Dat zou kunnen betekenen dat sommige C3'ers daar niet langer bij pasten. De naam C3 Hospital Consultancy suggereerde dat we vooral adviseren, terwijl we toch ook veel interim-opdrachten uitvoerden. Moesten we niet afstappen van de Engelse naam? Hoe kon het dat de één wel gemakkelijk zijn target haalde en de ander niet?

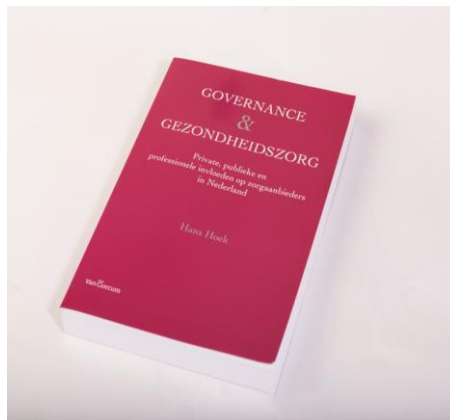
We vroegen een ander adviesbureau ons te adviseren en verleenden een opdracht. We kozen uiteindelijk voor een andere, meer dynamische website, een nieuwe naam en logo met pay-off, een andere huisstijl en vooral veel meer aandacht voor marketing en training op acquisitievaardigheden en presentatietechnieken. We wilden uitingen met minder tekst en meer beeld en vooral meer en persoonlijker interactie met de klanten. Uiteindelijk kozen we voor de naam **C3 adviseurs & managers**. Daarmee wilden we duidelijk maken dat we zowel adviseren als managen.







We wilden ons meer als bureau profileren door vaker opdrachten in teams van minimaal twee personen te doen. Bij dat plan paste dat we jaarlijks enkele speerpunten ontwikkelden. Bovendien bekeken we of we enkele junioren in dienst zouden gaan nemen. Ten slotte gaven we Hans de ruimte om in de komende jaren te promoveren op Governance en besloten dat C3 een deel van de kosten voor haar rekening zou nemen.





## Speerpunten

Onze speerpunten waren Governance, Besturingsvisie en Vraaggestuurde Zorg. De keuze voor de drie speerpunten had grote consequenties voor de periode erna. We staken veel energie in de uitvoering ervan. We besteedden er onze heidagen aan. Van hoogleraar Industriële ontwikkeling en Innovatiebeleid aan de UvA Dany Jacobs leerden we veel over kenniseconomie en kennismanagement. Ieder afzonderlijk en samen werkten we hard aan een eigen profiel op basis van kerncompetenties en meer teamvorming binnen C3. Zo werd ieder nieuw Cahier een product van ons allen. Dat lukte bijvoorbeeld goed bij het Cahier Het nieuwe denken over Zorgorganisaties, dat ging over nieuwe paradigma's bij het inrichten van de besturingsvisie. Een heidag met prof. drs. Wessel van Ganzevoort vormde de aftrap. Alle C3'ers droegen vervolgens bij. Iedere C3'er kon zich ook goed profileren op de C3 Cliënt Council van 2001, dat eveneens over dit thema ging.

## Health Care Governance

En wat te denken van het speerpunt om ons als bureau verder te profileren op terrein van de Health Care Governance? Ondertussen waren heel veel exemplaren van het boekje Health Care Governance verkocht en het thema stond binnen veel zorgorganisaties nadrukkelijk op de agenda. De exposure voor C3 op basis van het uitgebrachte boekje Health Care Governance van de commissie Meurs viel nog tegen. In het eerste jaar kwam er een beperkt aantal opdrachten uit voort. Kennelijk was de dominante rol vanuit C3 -Hans Hoek was initiatiefnemer en Theo Schraven penvoerder- niet opvallend genoeg. Samen probeerden we die leidende rol op dit thema alsnog te krijgen. We organiseerden studiedagen, leergangen en verzorgden publicaties. We kregen een belangrijke opdracht bij de gezamenlijke zorgverzekeraars. We probeerden samen met de Erasmus Universiteit een kenniscentrum op te zetten voor toegepast onderzoek in de zorgsector. Zowel het iBMG als C3 was bereid erin te investeren. Theo Schraven werd voor een dag per week bij het iBMG gedetacheerd. Na drie jaar stopte het kenniscentrum. Er bleek nog te weinig markt voor een dergelijk centrum en we ontbonden de samenwerkingsovereenkomst. Lopende verplichtingen werden netjes afgerond.

We kwamen tot de conclusie dat we nooit opdrachten vanuit de overheid zouden krijgen. Dat was tot op dat moment niet gelukt en zou ook nooit lukken. De overheid koos steeds voor grotere bureaus of voor universiteiten. We stelden onszelf de vraag hoe erg dat was. Het wantrouwen tussen overheid en zorgorganisaties zou er misschien toe kunnen leiden dat we onze bestaande klanten kwijt raakten.

## Autonoom groeien

We namen eind 2001 het belangrijke besluit dat we ons niet laten overnemen door een van de grotere bureaus. We zouden proberen autonoom te groeien of intensief te gaan samenwerken.

## Zijn we Italiaans ijs of zijn we een team?

In de eerste tien jaar van ons bestaan zagen we onszelf graag als Italiaans ijs. Sterk als gezamenlijk merk, maar elk met een eigen smaak. Italiaans ijs heeft in Nederland een goed imago. Ieder een eigen typische smaak betekende ook: een eigen werkwijze en eigen aanpak. Die eigenheid deelden we met elkaar en we zorgden ervoor dat iedere eigen aanpak door de feedback van de collegae nog professioneler, beter en effectiever werd. Onze overtuiging was dat klanten immers meer kiezen voor 'de vent dan voor de tent'. Iedere C3'er beschikte over een eigen T-profiel. De T behelsde twee dimensies. De horizontale lijn betrof het aantal markten binnen de zorgsector waarin iemand deskundig was. De verticale lijn betrof de deskundigheid op beleidsterreinen gecombineerd met adviestechnieken. Dan spraken we over deskundigheden op bijvoorbeeld strategie, marketing, HRM, ICT, veranderingsmanagement, slim organiseren, goed onderzoek doen of Governance.

Die overtuiging veranderde daarna. We vonden dat we onze individuele kwaliteiten beter konden benutten en ook voor onze opdrachtgevers een bredere dienstverlening konden aanbieden, als we meer in teams gingen werken. Dus was het zaak ons meer als bureau en als team te profileren. We ontwikkelden op veel terreinen gezamenlijke kennis en kunde. We streefden ernaar dezelfde modellen te gebruiken. We probeerden ook opdrachten te verwerven die met meerdere consultants uitgevoerd moesten worden. Maar we zijn daar slechts gedeeltelijk in geslaagd. Bij het begeleiden van een fusietraject gebruiken we allemaal hetzelfde draaiboek bijvoorbeeld, bij organisatieonderzoek bestaat ook uniformiteit, maar een rol als interim-bestuurder of interim-manager is toch meer een individuele aangelegenheid. Hoewel op hoofdlijnen wel wordt gewerkt met eenzelfde aanpak. Ook de afsluiting van een opdracht moet altijd aan de C3-kwaliteitsstandaard voldoen. Een echte keuze hebben we kennelijk niet gemaakt. Het past bij ons bureau om dat ook in de toekomst niet te doen.



We spraken over een mogelijk samengaan met andere adviesbureaus. We constateerden namelijk dat het heel moeilijk is om autonoom te groeien door goede nieuwe consultants aan te trekken.

We stopten heel veel energie in een initiatief tot het samen gaan van vier bureaus en twee personen, met als werknaam de Schil. Een samenvoeging van kennis op het terrein van vastgoed, onderhoud en bouw, van maatschappen en ziekenhuizen, van GGZ, VVT en VG zorg, van strategische ICT en van search, werving & selectie. Voor een gezamenlijk ICT-bedrijf met de werknaam IC2 werd een heus businessplan gemaakt, inclusief een inhuizing in ons kantoorpand. Maar na ruim een jaar van aantal verkennende gesprekken, onderling kennismaken en het ontwikkelen van vergezichten ging alles uiteindelijk niet door. De bureaus zaten elk in een andere fase van hun bestaan. De besturingsvisies en daardoor ook de culturen weken te veel af. En het bleek voor ieder van de bureaus ingewikkeld de eigen autonomie op te geven. Ook een samengaan met één van de Schilpartners was niet haalbaar.

We namen het vervolgbesluit om nu echt door te groeien naar een bureau met twaalf consultants. Daarnaast zouden we proberen om met junioren in loondienst te werken, hoewel we ons tegelijk afvroegen of we voor hen wel werk zouden hebben. Voor iedereen werd duidelijk dat een zelfstandig adviesbureau als het onze, uit minimaal tien consultants moest bestaan om de infrastructuur en de jaarlijkse structurele kosten te dekken. Vervolgens kregen we te maken met een vertrekkende consultant, terwijl Ber Verstraete gelijktijdig besloot een huis in Frankrijk te kopen. We voerden uitgebreide gesprekken over de effecten daarvan. Ber wilde in de zomermaanden in Frankrijk zijn en in de wintermaanden opdrachten via C3 uitvoeren. Ook wilde hij trainingen en conferenties van zorgorganisaties in zijn woning in Frankrijk faciliteren. We bereikten door vertrekkende mensen bijna de ondergrens van het aantal noodzakelijke consultants. Gelukkig kwam Harco de Bruin in 2002 aan tafel. Diezelfde vertrekkende consultants zorgden ervoor dat onze afspraken rondom het bepalen van de waarde van de aandelen begonnen te knellen. We besloten een eenvoudiger en meer pragmatische methodiek te ontwikkelen, geadviseerd door onze nieuwe accountant. We vonden het belangrijk dat de prijs van de aandelen ongeveer constant kon worden gehouden. Dat betekende dat we het financieel beleid erop gingen richten om de waarde van C3 gelijk te houden.

Dit keer hadden we succes bij het werven van nieuwe mensen. We trokken in dat jaar drie juniorconsultants in loondienst en drie seniorconsultants aan. Een daarvan was een voormalig medisch specialist. Een vierde HR-consultant werd binnengehaald om specifiek te gaan adviseren rondom strategische HRM-vraagstukken. We schrijven nu het jaar 2003. Het jaar waarin we uiteindelijk op veertien consultants (inclusief de junioren) uitkwamen, die gezamenlijk probeerden omzet te maken.



## Heidagen

Het hoogtepunt van dat jaar waren de vijf heidagen in Frankrijk. We vertrokken op zondagochtend met drie auto's voor een rit van ongeveer tien uur naar het huis van Ber Verstraete in Brive en naar het in het dorp gelegen hotel.

Onderweg al kregen we de eerste opdracht. We spraken over zaken als de ziel van C3 en over wat we nu eigenlijk betere zorg vinden.<sup>1</sup> Wat worden de persoonlijke doelen binnen C3 voor de komende jaren? Wat betekent dat voor de diensten die we op de markt aanbieden? Wat zien we als de grootste kansen en mogelijkheden? Wat gaan we veranderen in onze eigen besturingsvisie? Hoe handelen wij zelf bij het ondersteunen van complexe veranderingsprocessen en welke modellen of theorieën gebruiken we daarbij? Tenslotte wisselden we via een quiz belangrijke wetenswaardigheden over het adviesvak uit.

In de resterende maanden van dat jaar groeiden we verder naar wat later het grootste aantal C3'ers ooit bleek te zijn: vijftien consultants. Natuurlijk waren niet alle mensen direct financieel productief, maar de investering van ongeveer € 100.000,-- konden we ons veroorloven. Echter, aan het eind van het jaar vertrok de medisch specialist al weer. De overgang naar het beroep van consultant bleek te groot.

We moesten ook al vrij snel besluiten het contract met de nieuwe HR-consultant te beëindigen. Het opzetten van een nieuw HR-bedrijf bleek te ingewikkeld. Toch bleef er een flinke groep mensen over. Het starten met zo'n nieuwe groep kostte veel intern gerichte energie. We maakten meer regels en afspraken. We richtten vier marktgroepen in, die zich elk met één van de sectoren bezig hield. De heidag, met Hans van Londen als begeleider, ging vooral over de vraag hoe we met dit nieuwe team effectiever op de markt konden opereren. En hoe we ons op de markt konden profileren. Hoe gingen we nu onze strategie uitvoeren? Verder was een beter CRM-systeem noodzakelijk. We wilden proberen onze opdrachtenportefeuille uit te breiden en streefden naar een groter gemiddelde omzet per klant. Het zou mooi zijn als we daarnaast meer koplopers in de zorg als klant zouden krijgen. Tot dan toe kregen we veel van onze opdrachten van mensen, die ons al kenden of via mond-tot-mondreclame. We waren nog steeds niet goed in koude acquisitie en in het bewerken van de markt. Dat moest nu allemaal wel gebeuren om ervoor te zorgen dat de teams allemaal voldoende omzet genereerden en niet alleen de oudgedienden.

---

<sup>1</sup> C3 is het bureau dat streeft naar betere zorg.





Een van de lastige vragen in deze fase was hoe we omgingen met de inzet van consultants die bezig waren met niet-betaalde, intern gerichte activiteiten. We bedachten dat we konden werken met interne offertes. Daarmee werd vooraf de tijdsbesteding en de financiering daarvan duidelijk. We trinden elkaar en probeerden vaardigheden met elkaar te delen. We verdeelden de directietaken wat meer en de senioren coachten de junioren en de nieuwkomers.

### Worsteling

En zo begon 2005. Onze voortdurende worsteling met de profilering in de markt ging door. We stopten veel energie in de nieuwe marktbenadering en klantbenadering. We besloten nog maar eens marketingexpertise in te huren en meer vaardigheden te trainen. We werkten steeds meer in teams en het lukte om grotere opdrachten te verwerven. We gingen opnieuw voor enkele heidagen naar Brive om verder te werken aan ons team, aan onszelf en aan het onderlinge commitment. Het bleek echter een lastig en weerbarstig proces. Na afloop van het jaar waren er toch weer consultants vertrokken.

De junioren ondervonden aan den lijve dat ze te weinig advieservaring hadden. Zij vonden nieuwe banen bij bekende zorgaanbieders. Ook een van oudgedienden, Theo Schraven, gaf aan te willen vertrekken. Hij was toe aan een nieuwe uitdaging in een andere adviesomgeving. Aan het eind van het jaar vertrok ook een van de nieuw gekomen consultants om zich toch weer meer te richten op de onderwijssector en op vastgoedvraagstukken. We werden weer een bureau van acht mensen.

Het jaarresultaat bleef achter bij onze verwachtingen. Was de omzet ongeveer gelijk aan het voorgaande jaar, de winst viel iets lager uit. Met de overgebleven C3'ers hadden we wel het gevoel dat we de zaken beter voor elkaar hadden. We deelden meer met elkaar en onze professionalisering mocht er zijn. Interne processen waren absoluut van hogere kwaliteit. We behielden onze goede naam in de markt, onze degelijke kwaliteit en betrouwbaarheid, een goede waardering van opdrachtgevers en langdurige relaties met klanten. We hadden ondertussen wel een goedlopende CRM-systeem.

Aan het eind van het jaar ging het noodgedwongen weer over het aantrekken van nieuwe mensen. We spraken opnieuw heel veel mensen op allerlei niveaus, die bij C3 wilden aansluiten. Centraal stond nu ook de vraag: zoeken we uitbreiding aan de bovenkant van de markt? Een boegbeeld met grote acquisitiekracht? Of zoeken we ervaren adviseurs of managers die passen binnen ons C3-team met complementaire competenties? We kozen voor dat laatste. Het lukt ons twee nieuwe mensen aan te trekken. Dit keer Marjolein Fermie-de Bruin, een medior in loondienst en de ervaren senior Elsbeth Reitsma, die van een ander adviesbureau kwam.

## Waar bleven onze cash cows?

De theorie was duidelijk: we ontwikkelen een nieuwe, prachtige dienst, we construeren een product-lifecycle, we bepalen hoeveel we in een nieuw product gaan investeren, we maken een schatting van het breakevenpoint en daarna wordt het een leuke cash cow. In de praktijk is dat nooit gebeurd. Zo begonnen we begin jaren negentig met 'unitmanagement'. We ontwikkelden de theorie. We schreven een C3 Cahier en organiseerden een symposium. We brachten de theorie in de praktijk bij de overgang naar het nieuwe UMCU (toen nog AZU). We ondervonden heel veel belangstelling bij het veld, althans dat dachten we. Later bleek dat het vooral de mensen waren op het niveau onder de raad van bestuur, dus niet de feitelijke beslissers, die geïnteresseerd waren. Op enkele opdrachten na, werd unitmanagement helaas geen succes. Pas jaren later hebben andere adviesbureaus geld verdiend met het invoeren van een divisiestructuur, de introductie van Resultaat Verantwoordelijke Eenheden of andere gangbare benamingen voor hetzelfde principe. Op dat ogenblik waren we binnen C3 alweer met andere innovaties bezig.

Niet lang daarna begonnen we met zorgmarketing. We vertaalden de principes van Kotler vanuit het bedrijfsleven naar de zorgsector. We maakten toepassingen vanuit de productiesector naar de dienstverlenende sector. Weer Cahiers, ook een symposium en veel belangstelling. We spraken over 'klanten' in plaats van bewoners of cliënten, we stelden de relatie tussen de zorgvrager en de zorgverlener centraal. Maar, zoals een bezoeker van het symposium treffend zei: 'Met die lange wachtlijsten in de zorg, zouden we toch vooral aan démarketing moeten doen!' Onze boodschap was blijkbaar niet overgekomen. We hebben enkele opdrachten uitgevoerd, waaronder een marketingopdracht voor een maatschap. We boden hen inzicht waar hun patiënten vandaan kwamen, via welke verwijzers en hoe dat in een aantal jaren was veranderd. Die maatschap was er erg blij mee, maar grote vervolgoopdrachten bleven uit. Nu, meer dan vijftien jaar later, lijkt zorgmarketing echt belangrijk te worden. Nu wordt gesproken over een seniorvriendelijk ziekenhuis of over dat we nu toch eens echt naar de 'klant' gaan luisteren. Misschien moeten we onze cash cow nu van stal halen?

Weer een tijd later ontwikkelden we een eigen BRES-methodiek. We zoomden vooral in op de bestuurlijke risico's en op de samenhang tussen operationele, tactische en strategische risico's. We ontwikkelden samen met ervaringsdeskundigen uit de luchtvaart in 2003 een eigen methode. Een van de weinige ziekenhuizen die op dit terrein verder zijn gegaan is Het Oogziekenhuis in Rotterdam. Maar wij als C3 zijn niet verder gekomen dan het uitvoeren van een beperkt aantal opdrachten.

Kennelijk zijn we niet goed in het ontwikkelen van cash cows. Vinden we dat erg? Daar hebben we geen eenduidig antwoord op. Het risico bestaat dat je het adviesbureau van die specifieke 'cash cow' wordt en als de rage voorbij is, is het lastig om de strategische koers te verleggen. Of zouden er over tien jaar nog veel 'lean management'-bureaus bestaan?



### Verder professionaliseren

We besloten onze wekelijkse donderdagavondbijeenkomsten te verplaatsen naar de vrijdagochtend. We hadden geleerd dat het belangrijk was meer werk van deze bijeenkomsten te maken en ze anders te organiseren. Het werd een gedeelde verantwoordelijkheid, waarbij de voorbereidingsactiviteiten rouleerden over de consultants. Dat beviel goed. We begonnen op tijd, want files hadden geen invloed meer. We werkten meer gestructureerd en maakten onderscheid tussen inhoudelijke thema's, acquisitie en marktactiviteiten en bureauzaken. We hielden inspirerende heidagen, weer in Nederland, onder leiding van Alfred Levi en Jaap Boonstra en bleven doorgaan op de ingeslagen weg. We waren nu zover dat we onze beoordelingsprocedure voor offertes helemaal hadden geprofessionaliseerd. Soms bespraken we gezamenlijk de offerte van de maand.

Het verhaal over vertrekkende en komende consultants ging door. Pauline van de Broek vertrok voor een superbaan bij Berenschot. We probeerden om nieuwe mensen aan te trekken of om met andere adviesbureaus samen te werken. We voerden twee verkennende gesprekken voor een mogelijk samengaan of fusie met grotere adviesbureaus. We besloten het niet te doen. De relatie met Ber Verstraete werd in 2007 wederzijds stopgezet. We konden inmiddels weliswaar omgaan met parttime werken, maar de samenwerking met iemand die een groot deel van het jaar in Frankrijk verblijft, bleek te problematisch te zijn. Ber kwam twee jaar later weer aan tafel. Hij vond het interim- en advieswerk bij C3 toch leuk en was van plan zich weer definitief in Nederland te vestigen.

### Goede jaren

Ondertussen bevonden we ons financieel in heel goede jaren. Jaren met een substantiële winstdeling voor de consultants. Het lukte ons weer nieuwe mensen erbij te krijgen, waaronder een junior. Marjolein Fermie-de Bruin werd al snel senior en aandeelhouder. We probeerden het nog een laatste keer met een ervaren medisch specialist, dit keer een uroloog. Het ging opnieuw niet goed. Het lukte medisch specialisten kennelijk niet om adviseur of interim-manager te worden, of ons niet om ze dat vak te leren. Uiteindelijk kwamen we weer uit op elf consultants, waaronder één junior.

We hadden nu tijd om onderdelen van onze strategie te ontwikkelen en in de markt te zetten. We werkten aan nieuwe, inhoudelijke dienstverlening. De belangrijkste daarvan is Governance. Hans Hoek promoveerde in 2007 in Rotterdam bij Ruud Lapré en Pauline Meurs. Zijn onderscheid tussen private governance, publieke governance en professionals governance en de samenhang daartussen zorgden voor verheldering op dit thema. Ook wist hij de verbinding te maken tussen de spelregels tussen de raden van toezicht en raden van bestuur enerzijds en de besturing van organisaties anderzijds.



Goede governance begint immers bij transparante verantwoordingslijnen binnen een organisatie. Als gevolg van deze ontwikkelingen vonden steeds meer klanten C3 voor opdrachten binnen dit thema.

#### Nieuwe thema's

We zetten uitgebreid in op het thema resultaatsturing. We ontwikkelden instrumenten die bijvoorbeeld kwaliteit van leven meten. Of die hielpen bij het resultaatgericht inrichten van organisaties, inclusief het verbeteren van de informatievoorziening (van beheersinformatie naar stuurinformatie en van managementinformatie naar medewerkerinformatie). We ondersteunden organisaties bij het slimmer organiseren van allerlei processen, zowel op de werkvloer als het middenniveau.

We maakten nieuwe slagen in de ondersteuning bij strategievorming. We wisten al dat het proces van strategisch management heel belangrijk is en dat een goed uitgewerkte zorgvisie het hart vormt van welke strategie dan ook. We verdiepten ons inhoudelijk in nieuwe visies, zoals de Planetreevisie, Eden Alternative en vormen van private commerciële dienstverlening. Twee keer namen we deel aan reisjes naar de VS om Planetreeziekenhuizen en -ouderenzorgorganisaties te bezoeken. We constateerden dat deze visie bruikbaar is voor Nederland, maar dan wel met een aantal aanpassingen.

We zetten ook processen op die sneller verliepen, flexibeler waren en ervoor zorgden dat er geestdrift en enthousiasme voor strategievorming binnen de organisatie ontstond, van hoog tot laag, dus bij alle niveaus. En we verbeterden onze ondersteuning bij samenwerkings- en fusieprocessen en voerden tegelijkertijd een aantal ontvlechtingprocessen uit.

Onze ondersteuning bij het opstellen van besturingsvisies, al dan niet samen met een nieuwe organisatiestructuur, werd succesvol. We droegen bij aan een goede positionering van de professionals binnen organisaties en aan het ontwikkelen van shared service centers.

We maakten opnieuw plannen voor een eigen bureau voor interim-bestuurders. We wilden laten zien dat interim-besturen echt een vak is, en dat het niet vanzelfsprekend is dat een ervaren vaste bestuurder ook een goede interim-bestuurder is. Daarnaast ontwikkelden we plannen voor een bureau voor interim-toezicht. Dat zou voor de zorgsector helemaal nieuw zijn. We wilden op die manier de kwaliteit van het toezicht verbeteren. Een interim-toezichthouder kon gedurende een jaarcyclus deelnemen aan een bestaande raad van toezicht en er tijdens dat jaar voor zorgen dat het proces van toezichthouden verbeterde. Dat was althans het idee.

#### Blogs en de toekomst

Opnieuw pasten we onze website aan en we startten, als eerste adviesbureau voor de zorg, met blogs.



Daarin verwoordden we wat we leerden binnen C3, onze ervaringen in opdrachten, onze reflecties op gebeurtenissen en onze kennis over de zorgsector. Het aantal mensen met een gratis abonnement neemt nog steeds toe, net als het aantal bezoeken per blog. Op dit ogenblik is het zo dat de meeste klanten onze blogs al lezen voordat het eerste contact tot stand komt.

Ten slotte besteedden we veel tijd en aandacht aan het doordenken van futuretrends voor zowel de cure- als de caresector. We maakten uitgebreide analyses van wat we 'de wereld om ons heen' noemen. We nodigden belangrijke externe sprekers uit op onze heidagen. Dat helpt ons tot de dag van vandaag om te begrijpen waarom er gebeurt wat er gebeurt. En om onze dienstverlening voortdurend aan te passen. We organiseerden peergroepen en startten met workshops voor klanten en potentiële klanten. Het hielp ons echter weer niet om deze kennis te vermarkten. In de omgeving werden de eerste effecten van de economische crisis voelbaar. Een van onze concurrenten, Zorgconsult, ging failliet. Later zouden er meer volgen.

### **Start crisis en de permanente zoektocht om te overleven (2008 – nu)**

We schrijven het jaar 2010. Voor het eerst maakten we een slechte start. De orderportefeuille was leger dan andere jaren. We zetten alle zeilen bij om nieuwe opdrachten te verwerven. We breidden onze markt uit naar de jeugdzorg en verwierven daar ook opdrachten in. En toen bleek ons voortbestaan op de tocht te staan omdat twee ervaren interim-bestuurders, die al tien jaar of langer bij C3 waren, besloten te vertrekken. Ben van Gent werd lid raad van bestuur van Florence in Den Haag. Hans Hofhuizen werd voorzitter raad van bestuur bij het RIBW Nijmegen-Rivierenland. Bij ons kwam de crisis dus zowel van binnenuit als van buitenaf. Ook een derde senior vertrok en aan het einde van dat jaar ging ook onze enige medior. Zij ruilde C3 in voor een vaste baan bij een VVT-organisatie.

Het zag er even niet goed uit voor C3. We zagen het einde van ons bureau aan de horizon opdoemen. De overblijvers voerden intensief overleg en we spraken gezamenlijk commitment naar elkaar uit. We wilden met elkaar en met C3 doorgaan. We wilden voorkomen dat we ieder onze eigen weg zouden gaan. We vroegen Hans of hij nog een aantal jaren zou blijven. We bleven in elkaar investeren en we gingen ervoor C3 toch weer verder uit te bouwen. We hadden mooie ideeën en verdienden een deel van onze omzet aan nieuwe soorten opdrachten. We deden meer aan programma- en projectmanagement, hielpen organisaties strategisch te bezuinigen, profileerden ons op het thema innoveren in tijden van krapte, leverden een bijdrage aan het toezicht op kwaliteit en veiligheid en last but not least profileerden we ons verder met het thema Governance 3.0. In de slipstream daarvan kregen we ook onderzoeksopdrachten.





Soms ging het om de expertrol in een onafhankelijk onderzoek naar de gang van zaken. Soms ook om organisatieonderzoek als start van een organisatieontwikkelingstraject. De nieuwe inhoud leverde kansen op voor nieuwe consultants. Eind 2010 sloot Eveline Kroezen zich aan. Zij is op dit moment nog steeds één van de C3'ers.

### Reinventing C3

De eerste schrik ebde weg en de rust en het vertrouwen in een toekomst keerden terug. Het was echter wel tijd voor een proces dat we 'reinventing C3' noemden. We zagen immers dat de crisis structurele effecten heeft. We moesten dan ook structurele maatregelen nemen.

We zagen de volgende structurele effecten van de crisis voor adviseurs en interim-bestuurders:

1. De vragen naar advies maar vooral naar interim-management en interim-bestuur namen af. Ook kregen interimmers een steeds slechter imago. Zij werden in de media afgeschilderd als veel te duur en als grote graaiers.
2. De uurtarieven in de markt daalden met percentages tussen de twintig en veertig procent. Er moest steeds meer op prijs worden geconcurrereerd, hoewel wij dat zoveel mogelijk wilden vermijden. Het ging immers om de beste prijs-kwaliteitsverhouding.
3. Er ging een aantal adviesbureaus en interimmanagementbureaus failliet en de vraag was wat nog de toegevoegde waarde van bureaus was.
4. Werving- en selectiebureaus namen, wellicht uit lijfsbehoud, de vragen naar interim-management erbij.
5. De concurrentie werd groter door zzp'ers, ontslagen bestuurders of managers, en vooral door specifieke bureaus, die zich vanuit de profitsector nu op de zorgsector richtten. Soms met een aanbod, waarvan het te verwachten effect gering zou zijn. Soms ook uit een onverwachte hoek met juist wel goede resultaten.
6. De contracteringsfase bij het krijgen van nieuwe opdrachten werd langer en het verkrijgen van opdrachten vergde gemiddeld meer tijd en dus geld.

We voerden met elkaar intensieve discussies over nieuwe verdienmodellen, nieuwe mogelijkheden om ons te profileren en natuurlijk ook over structurele kostenreductie. We inventariseerden de mogelijkheden van samenwerking met andere bureaus, maar vroegen ons tegelijkertijd af of we daar wel goed in zijn. Uiteindelijk maakten we de keuze om toch weer autonoom te gaan groeien. We streven naar een verdubbeling van het aantal mensen aan tafel. Uiteindelijk dus naar minimaal veertien ervaren consultants.



## Coöperatie

We veranderden onze juridische constructie in een coöperatie. We hieven de holding op. De coöperatie C3 werd eigenaar van de besloten vennootschap C3 adviseurs en managers. Lid van de coöperatie werden alle C3'ers. Zij betaalden een eenmalige entreefee en een jaarlijkse bijdrage in de minimale vaste kosten, onafhankelijk van de eigen omzet. Daarnaast betaalde iedere C3'er een lager percentage van de eigen omzet. De waarde van de aandelen werd met 33% naar beneden bijgesteld en de vijf overgebleven aandeelhouders ontvingen die lagere waarde in contanten. We verdeelden alle directietaken. Voor de uitvoering van die taken vond niet langer een vergoeding plaats. We stuurden heel sterk op kasstromen. We hielden de omvang van ons werkkapitaal, onze omzetten en prognoses en onze liquiditeit minimaal maandelijks bij.

Zakelijk gezien waren 2010 en 2011 onze enige verliesgevende jaren. Met bovenstaande maatregelen konden we de schade gelukkig heel beperkt houden. Het financiële resultaat over het jaar 2012 was gelukkig al weer positief. En afgezien daarvan: het allerbelangrijkste voor de continuïteit van C3 bleef het investeren in elkaar.

## Mensen

Naast dit soort maatregelen waren er ook personele ontwikkelingen. Elk met een eigen timing en eigen logica. Zo besloot Ber Verstraete eind 2011 voor de tweede keer om te stoppen. Nu om met pensioen te gaan. Elsbeth Reitsma vorderde gestaag met haar promotieonderzoek naar de effectiviteit van het advieswerk. Zij wist het organisatieadvieswerk via C3 in deze moeilijke tijden te combineren met het werken aan haar promotie. Zij promoveert waarschijnlijk in het voorjaar van 2014. Marjolein Fermie ervoer dat het lastig is om het krijgen van kinderen te combineren met het werk als zelfstandig ondernemer binnen C3. Terwijl ze haar derde kind verwachtte, beëindigde zij haar samenwerkingscontract en ging tot aan haar bevallingsverlof als freelancer voor C3 verder. Victor Krul kreeg de vraag of hij aan de slag wilde gaan bij een groot project in Afrika en pakte deze uitdaging aan. Anderen kwamen en vertrokken, soms al binnen het eerste jaar. Dat gebeurde niet met Eef Weenink. Hij start in de eerste helft van 2012 en het lukte hem om in deze lastige tijd C3'er te worden. Hij is één van de huidige tien C3'ers.

Het team bestaat uit:

Hans Hoek	als oprichter gestart medio 88
Frank Wolterink	formeel gestart per 1 april 1989
Harco de Bruin	per oktober 2002
Elsbeth Reitsma	per februari 2006
Bart Wijnbergen	per november 2007
Eveline Kroezen	per oktober 2010
Victor Krul	per maart 2011
Eef Weenink	per mei 2012
Ria van den Dungen-Schröder	per juni 2013
Karin Buckens	per oktober 2013



## Komende jaren

Zal er in de komende jaren nog steeds behoefte zijn aan een algemeen adviesbureau speciaal voor de zorg, zoals C3? Die vraag hebben we ons in de afgelopen 25 jaar regelmatig gesteld. Dat zal in de komende jaren niet veranderen. Het is een vraag die iedere ondernemer zich periodiek stelt. Het antwoord verandert door de tijd. Wij denken dat er op dit ogenblik nog steeds plaats is voor een specifiek adviesbureau voor de zorgsector.

- De zorgsector wordt steeds complexer, de bedrijfsrisico's groter en de verandersnelheid neemt toe. In dat krachtenveld blijft er behoefte aan advies, organisatieonderzoek en leiding van complexe verandertrajecten.
- Zorgorganisaties worden steeds groter en hebben meer kennis en kunde binnen de eigen gelederen. Dat betekent dat de vraag naar extern organisatieadvies zal verminderen en veranderen. Op die andere vraag spelen we in. We brengen onze brede kennis en kunde over op de medewerkers van de organisatie, waardoor organisaties slimmer worden. Het principe van vreemde ogen dwingen, blijft altijd van kracht.
- Goede bestuurders hebben op specifieke momenten behoefte aan externe hoogwaardige adviseurs met voldoende countervailing power. Die tegenkrachten zijn binnen de eigen organisatie niet altijd voldoende aanwezig, of worden minder naarmate de bestuurder en de managers daaronder langer met elkaar samenwerken.
- Veel adviseurs of interim-managers presenteren zich als zzp'er individueel op de markt. Zij kunnen een goedkoper uurtarief hanteren, omdat zij minder bureaুকosten hebben. De echte zelfstandige professionals organiseren netwerken, intervisiebijeenkomsten en andere manieren om met 'collega's' van gedachten te wisselen en kennis te delen. Maar wij durven te stellen dat de gemiddelde kennis en ervaring die een professional vanuit C3 meebrengt, groter is. We hebben immers onze wekelijkse ontmoetingen, onze jaarlijkse heidagen, onze reviewingprocedures en andere kwaliteitssystemen. Dat is zichtbaar in het uiteindelijke resultaat.
- Vanwege de Wmo verandert de zorgsector en zullen naast zorg- en welzijnsorganisaties ook gemeenten onze klant kunnen gaan worden.
- C3 levert advies en interim-management op maat. Er blijft altijd ruimte voor een bureau dat op maat professionele diensten levert, tussen aan de ene kant die bureaus die standaardprocedures en standaardoplossingen op de plank hebben liggen en aan de andere kant die bureaus die routines hebben opgebouwd om in specifieke situaties, specifieke oplossingen te bieden. C3'ers zijn ambachtelijke vakmensen, die je zowel kunt inschakelen bij nieuwbouw, als bij het renoveren van een oud pandje.

Aan een bureau als het onze, zo verwachten wij, zal behoefte blijven bestaan. Maar de ervaring heeft laten zien dat het hard werken is om te overleven. En dat zal altijd zo blijven.

## Ons soort mensen

We hebben 25 jaar lang een duidelijk beeld gehad van de soort professionals die we bij C3 'aan boord' wilden hebben. Dat moeten mensen zijn die ervaring hebben als zorgverlener of manager in de gezondheidszorg en daarna een tweede studie hebben gevolgd om het adviesvak uit te kunnen oefenen. Ze hebben bij voorkeur in beide takken van sport ruime ervaring. Ze kunnen schakelen tussen strategisch en operationeel denken. Ze zijn sterk in processen en inhoud en weten ook goed met procedures om te gaan. Dit profiel maakt dat onze professionals al wat levenservaring hebben en dus ook al snel boven de 35 jaar zijn. We hebben het een tijdje met junioren geprobeerd, maar dat lukte niet echt. Dat komt ook omdat wij opdrachten vervullen waar alle leden van het team ervaring moeten hebben en er weinig ruimte is voor mensen die het vak nog moeten leren. Zeker omdat onze filosofie is dat we zo veel mogelijk gebruik maken van mensen uit de organisatie van onze opdrachtgevers. De kennisoverdracht en de leerervaringen laten we dus achter in de opdrachtorganisaties en nemen we niet mee in de hoofden van jonge adviseurs. Onze professionals hebben dus bijna allemaal een behoorlijke senioriteit.

Maar onze professionals zijn ook zelf ondernemer met een eigen bedrijf. Ze moeten dus ondernemend zijn en risico durven nemen. Tegelijkertijd is onze cultuur dat je niet alleen voor jezelf werkt maar opdrachten en kennis met anderen deelt. Ook moet je in opdrachten in verschillende samengestelde teams met elkaar kunnen samenwerken, waarbij je soms leider van het team en een andere keer gewoon lid van het team bent. Soms sta je ook als reviewer aan de zijkant en geef je intervisie op de uitvoering van de opdracht. Dat 'samen doen' verdraagt zich niet altijd even goed met het eigen ondernemerschap.

Als je goed je plek vindt binnen C3, levert de samenwerking veel op. Je verwerft meer opdrachten en opdrachten op een hoger niveau dan in je eentje. Je werkt in een team met meerdere expertises. Je kunt altijd een collega bellen als je een probleem hebt. Je beschikt over de brede waaier van expertise van je collegae en je werkt bij een bureau dat goed bekend staat in de markt. Daar staat tegenover dat samenwerken in C3 geld kost. Je laat een deel van je omzet achter om het bureau te financieren. Als je altijd in je eentje een volle opdrachtportefeuille hebt, dan wegen die kosten niet voor iedereen op tegen de voordelen van het team. Ook zijn er mensen die liever solo werken en het team en de bemoeienis met je werk maar lastig vinden.

Dit alles bij elkaar betekent dat we wel een clubje zijn met een stevige cultuur, waar je in het verleden en je gelukkig bij voelt of waar je niks van moet weten. We zoeken dus al 25 jaar naar 'ons soort mensen'. Dat is redelijk gelukt en de cultuur blijft overeind bij een steeds wisselend team.

We hebben wel geleerd zorgvuldig in de selectie te zijn en we hebben een beeld welk type mensen niet bij ons past. Dat zijn bij voorbeeld mensen, die uit loondienst komen en gewend zijn aan CAO denken. Ze zijn niet ondernemend en vinden omgaan met risico's moeilijk. Zo hebben we eens voor iemand een hele pensioenberekening gemaakt, die toen toch maar besloot om in loondienst te blijven. Mensen die gewend zijn dat het voor hen geregeld wordt, vinden het ook moeilijk om zelf te acquireren. Ze verwachten eigenlijk dat 'de baas' de opdrachten binnenbrengt, maar bij C3 hebben we geen baas.

We hebben ook ontdekt dat de overstap van bestuurder naar adviseur lastig is. Je raakt je infrastructuur kwijt en moet alles zelf doen. Je bent gewend dat mensen doen wat je zegt, terwijl je als adviseur nog maar moet afwachten of er naar je geluisterd wordt.

Adviseurs, die lang alleen hebben gewerkt, voelen vaak de behoefte om zich ergens aan te sluiten en onderdeel te worden van een team. Ze worden enthousiast van C3 en sluiten zich aan. Sommigen worden daar blij van en ontwikkelen zich bij C3 verder. Anderen ontdekken na een paar maanden dat ze rationeel wel bij een groep willen horen, maar dat ze emotioneel het toch maar lastig vinden, al die gezamenlijkheid en bemoeienis en het delen van kennis. Zij vertrekken na een tijdje weer. Weer anderen besluiten na langdurige kennismaking om toch de stap maar niet te zetten.

Zo hebben we in al die jaren met veel mensen intensief gesproken en de samenwerking met C3 verkend, zonder dat dit een succes werd. We wilden nooit echt groot worden, maar het kost ook moeite om onze gewenste omvang van twaalf tot veertien voor elkaar te krijgen.

We hebben uit al die gesprekken geleerd dat onze sterkte tegelijk onze zwakte is. Wij zijn een prima kantoor met betrokken en bevlogen mensen die hun vak verstaan en door opdrachtgevers gewaardeerd worden. Dat leidt tot een duidelijke visie en een duidelijk profiel. Daar pas je in en dan gaat het goed. Of het past niet en dan kun je beter wat anders gaan doen. 'Ons soort mensen' slaagt er al 25 jaar in bij te dragen aan de ontwikkeling van de gezondheidszorg door advies en interim-management, maar onze soort is niet dik gezaaid en niet makkelijk te klonen.

Waarschijnlijk is die schaarste aan C3-talent ook wel onze succesformule door de jaren heen geweest.





### Leiden van en lijden aan C3

Toen Gerard, Karel en ik 25 jaar geleden C3 vormden, had ik geen idee dat ik dat kantoor al die tijd zou leiden en was ik dat ook niet van plan. Toch is het zo gelopen. Het was altijd boeiend, vaak uitdagend en inspirerend en soms gewoon naar en triest. Dat laatste vooral in tijden van crisis, waarbij het leiderschap ter discussie stond.

Ik had al wat ervaring in het leiden van professionals, voor ik aan C3 begon. In mijn eerste baan mocht ik een tijd een afdeling met 22 professionals met veel verschillende disciplines 'leiden'. Ze hadden hun afdelingshoofd weggepest en konden nu wel als 'zelfsturend team' verder. Maar iemand moest regelen en met de directie praten. Dat mocht ik doen, juist omdat ik niet bedreigend was en geen macht had. Dat lukte me aardig en na een jaar was de boel op orde en kwam er weer gewoon een afdelingshoofd. Bij het AZU was het niet veel anders. Ik was hoofd van het laboratoriumcentrum, maar de twaalf hoogleraren hadden werkelijk macht en status. Toch lukte het me om ook daar dingen voor elkaar te krijgen. Sterker nog; eigenlijk vind ik het wel leuk en is het mijn kracht om professionals bij elkaar te brengen en te laten samenwerken, zonder dat ik hun baas ben.

Zo was en is het ook bij C3. Ik mocht bij de oprichting 'voorzitter van de directie' heten, maar we bepaalden alles met zijn drieën. Na het vertrek van Gerard zetten Karel en ik samen de koers uit, waarbij we in toenemende mate de andere consultants probeerden te betrekken. Negen jaar hebben we samen het kantoor geleid. Met goede en met slechte tijden. Goed was het als we elkaar waardeerden en stimuleerden. Slecht was het als we strijd kregen over wie het voor het zeggen had. Die strijd ging niet alleen over macht over het kantoor, maar ook over wie creatief mocht zijn en wie niet. In mijn beleving kwam ik steeds meer in de rol van directeur Beheer, die mocht zorgen dat de ideeën van de creatieve geest Karel gerealiseerd werden, terwijl mijn ideeën er niet toe deden. Ik kwam weer in de rol van mijn eerste baan: geen inspirerende leider, maar het oliemannetje dat zorgde dat alles liep. Dat was niet wat ik wilde. Een paar moeilijke jaren volgden, waarbij ik meer leed onder C3 dan dat ik er leiding aan kon geven. Ik heb me toen soms afgevraagd of ik niet beter weg kon gaan, maar loyaliteit aan C3 en aan Karel weerhielden me daarvan. Bovendien had ik leuke opdrachten, die de aandacht van de slechte thuissituatie bij C3 afleidden.

Na deze jaren vertrok Karel en werd de situatie geheel anders. Ik was letterlijk primus inter pares, de eerste onder zijn gelijken. Een van de zeven aandeelhouders, die daarnaast directeur mocht zijn. Alle spelregels veranderden, maar we vergaten de directiefree ter discussie te stellen. Ook vergaten we om evaluatiemomenten in te bouwen. Beide zijn me later fors opgebroken.

De eerste jaren na het vertrek van Karel waren een grote opluchting voor me. Ik had weliswaar niet veel macht, maar wel veel gezag. Omdat ik een goed geheugen heb en kan structureren, lukte het in die jaren om het bureau goed op orde te krijgen. Het was wel een complex spel. We hadden een paar eigenwijze, anti-autoritaire collegae, die bij voorkeur niet deden wat we hadden afgesproken. Maar daar kon ik wel mee omgaan. Ik hoef niet zo nodig de baas te spelen en ik krijg door ordenen en structureren en vooruit denken veel voor elkaar. Belangrijker was dat ik weer ruimte had voor mijn eigen creativiteit.

Daardoor werd ik beter in opdrachten, ging ik meer publiceren en stimuleerde ik de collegae met allerlei nieuwe ideeën. Ook was er ruimte voor mijn promotie en voor zware opdrachten. De afhankelijkheid van mij werd daardoor wel erg groot, al was de erkenning daarvan door de collegae wisselend. Ten minste een collega is weggegaan, omdat hij zich geremd voelde in zijn ontwikkeling. Verder waren het mooie jaren, waarin ik goed verdiende en me senang voelde in mijn rol als directeur. Ik heb niet gezien dat die rol zo vanzelfsprekend werd, dat we er geen gesprek meer over voerden.

Dat werd anders vanaf 2009. Het ging financieel slechter en ineens werd de directiefee een hot item. De collegae vonden dat ik veel te veel geld kostte en dat C3 dat niet meer kon betalen. De discussie daarover heeft bij mij diepe wonden geslagen. Voor mij ging het niet over geld, maar over ontkenning van mijn waarde voor C3. Dus ging ik in de verdediging, wat het alleen maar erger maakte. Het werd nog ingewikkelder toen er twee ervaren consultants weggingen en ineens de afhankelijkheid van mij manifest werd. 'Ze' wilden me minder betalen, maar vroegen me wel om me voor een aantal jaren te committeren aan C3, omdat het bureau niet zonder mij kon. Dat was daarvoor nooit zo expliciet benoemd.

Ik deed dus een uitspraak hoe lang ik in ieder geval zou blijven. Dat moet je nooit doen, heb ik later geleerd. Binnen een jaar werd deze belofte om te blijven door nieuwkomers vertaald in het omgekeerde: Hans heeft zijn vertrek over drie jaar aangekondigd en tot die tijd zit hij ons in de weg. Ik heb me zelden zo ongelukkig en boos gevoeld. Ook al omdat iedere vermindering van de directiefee niet genoeg was en er steeds verdere reductie geëist werd. Het ging commercieel slecht, dus werd er ook over liquidatie van 'mijn' C3 gesproken. Dat vond ik onzinnig en dus zette ik al mijn structurerende vaardigheden in om het tij te keren. Tevergeefs, er deugde niks, iedereen was bang en wilde niet naar mijn argumenten luisteren. In die tijd heb ik in enorme woede heel wat ontslagbrieven geschreven en daarna weer verscheurd. Ik voelde me op alle mogelijke manieren in mijn persoon aangetast en gekrenkt.

Toch kwamen we ook deze crisis weer te boven. Ik stelde op enig moment voor om van C3 een coöperatie te maken. Dat gaf een nieuw perspectief en een nieuw elan. Zakelijk ging het een beetje beter. We lieten ons als team coachen en ik nam een persoonlijke coach. De laatste hielp mij om zelf voor te stellen de directiefee geheel af te schaffen en de managementtaken over meerdere consultants te verdelen. Dat gaf ruimte. Ik had mijn vrijheid teruggekocht.

De teamcoaching loste onze samenwerkingsproblemen op en leidde tot een voor mij volkomen onverwacht effect. De collegae bleken enorme waardering voor mijn persoonlijke en inhoudelijke leiderschap te hebben en gaven aan hoe belangrijk ze mij voor C3 vonden. Mij werd indringend verzocht niet de manager van C3 te zijn, maar de leider en het boegbeeld. Wat ik aan macht inboette, kreeg ik als gezag ruimschoots terug. We stelden ook vast, dat ik vanzelfsprekend de leider zal zijn, zolang ik aan C3 verbonden ben. Een rol aan de zijlijn past mij niet en geeft geen ruimte voor een andere leider. Ik word volgend jaar 65, maar wil gewoon doorgaan met mijn werk in de leefwereld C3, die ik deels zelf gecreëerd heb. Dat doe ik dan als consultant, publicist, counselor van mijn collegae, sturend op visie en relaties en door ideeën te blijven genereren. Hoe lang dat goed gaat, we zien het wel. Ik doe geen uitspraken meer over wanneer ik stop als leider of wegga bij C3.

Ik heb tot nu toe C3 25 jaar geleid, maar er ook een aantal keren fors onder geleden. Ik heb in die tijd veel geleerd over het leiden van professionals. Misschien maak ik er nog wel eens een boekje over.

Als ik mijn leiding aan professionals in mijn eerste baan vergelijk met mijn leiderschap nu bij C3 zie ik een belangrijk verschil. Toen was ik de facilitator die, door dingen te regelen, de groep de goede kant op kreeg. Nu ben ik de rijpere professional, die door gezag, ervaring en visie de leider van de groep is, maar ook de individuele teamleden kan helpen. Essentieel daarbij is dat ik mijzelf blijf ontwikkelen en met vernieuwende ideeën blijf komen. Essentieel is ook dat ik blijf luisteren naar mijn collegae en veranderbaar blijf. Ik voel me er wel bij. Voor zover ik weet beleven mijn collegae dat net zo.

Hans Hoek





<b>Lijst alumni C3</b>	
Karel Musch	1988 - 2000
Gerard van Vliet	1988 - 1991
<i>Hans Hoek</i>	<i>1988 - heden</i>
<i>Frank Wolterink</i>	<i>1989 - heden</i>
Henk van Dam	1990 - 1996
Marjolein Bestebreurtje	1992 - 1995
Thymen de Vries	1992 - 1993
Piet van Velthoven	1994 - 1998
Petra Weijnen	1993 - 1997
Harry Pommeranz	1994 - 1996
Ber Verstraete	1995 - 2007; 2009- 2012
Bert Scholtes	1996 - 2001
Theo Schraven	1997 - 2006
Pouwel van de Siepkamp	1998 - 2000
Hans Hofhuizen	1999 - 2010
Ben van Gent	1999 - 2010
Pauline van den Broek	2000 - 2007
<i>Harco de Bruin</i>	<i>2002 - heden</i>
Chris Plasmans	2002 - 2003
Rob in 't Zand	2002 - 2005
Lucas Vennemann	2003 - 2007
Marja Lodewijks	2003 - 2003
Marjolein Fermie	2006 - 2011
<i>Elsbeth Reitsma</i>	<i>2006 - heden</i>
<i>Bart Wijnbergen</i>	<i>2007 - heden</i>
Albert Hagedoorn	2007 - 2010
Evert Barten	2007 - 2008
Wouter Keijser	2008 - 2008
Elsbeth Wiersma	2008 - 2008
Tamar Roelofs	2008 - 2009
<i>Eveline Kroezen</i>	<i>2010 - heden</i>
Geke Blokzijl	2010 - 2011
Sharon van de Veerdonk	2011 - 2011
Viktor Krul	2011 - <i>heden</i>
Karin Buckens	2013 - <i>heden</i>

<b>Loondienst</b>	
Joyce van de Ketterij	2002 - 2005
Luc Pluimen	2003 - 2006
Heske van Woerkom	2003 - 2005
Ilona van Meegen	2007 - 2010

## **Colofon**

Alle informatie uit dit boek mag met bronvermelding door anderen gebruikt worden.

Als u informatie gebruikt vinden we het fijn als u ons daarover informeert.

© 2013 C3 adviseurs en managers

ISBN: 978-90-79803-07-1

Tekst en redactie: Hans Hoek en Frank Wolterink

Met dank aan: Eveline Kroezen

Bijdrage: Karel Musch

Eindredactie: Elmoos communicatie/ Liesbeth van der Heijden

Vormgeving: Secretariaat C3

Illustraties: C3 adviseurs en managers

Foto's: Archieven C3/Top-Shot

C3 adviseurs en managers

Storkstraat 28A, 3833 LB LEUSDEN

Postbus 170, 3830 AD LEUSDEN

Tel. 033 – 43 43 170

[secretariaat@c3am.nl](mailto:secretariaat@c3am.nl)

<http://c3log.nl>

