



*Onderzoek – Advies – Management*

## **Eindrapportage management consultancy bureaus**

Marktverkenning gemengde beroepspraktijk

Amsterdam, 19 augustus 2003

Carol Burgemeestre  
Margôt Koekkoek  
Rento Zoutman

DSP - groep BV  
Van Diemenstraat 374  
1013 CR Amsterdam  
T: +31 (0)20 625 75 37  
F: +31 (0)20 627 47 59  
E: [dsp@dsp-groep.nl](mailto:dsp@dsp-groep.nl)  
W: [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl)  
KvK: 33176766 A'dam

# Inhoudsopgave

## Inleiding

<b>1</b>	<b>Introductie management consultancy bureaus</b>	<b>3</b>
1.1	Onderzoekopdracht DSP-groep	3
1.2	Sector Management Consultancy Bureaus	4
1.3	Projectvoorbeelden	5
<b>2</b>	<b>Analyse van de sector</b>	<b>6</b>
2.1	Organisatie en voorbeelden uit de praktijk	6
2.2	Competenties	7
2.3	Financiering	7
2.4	Samenwerking	8
2.5	Trends, kansen en bedreigingen	8
<b>3</b>	<b>Conclusies en advies</b>	<b>10</b>
	<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1	Overzicht respondenten management consultancy bureaus	12
Bijlage 2	Overzicht ROA-leden	13
Bijlage 3	Overzicht profielen management consultancy bureaus	14
Bijlage 4	Profielen bureaus van kunstenaars en zelfstandige kunstenaars	16

# 1 Introductie management consultancy bureaus

## 1.1 Onderzoeksopdracht DSP-groep

Kunstenaars&Co ontwikkelt en realiseert samen met kunstenaarsinitiatieven, gemeenten of kunstinstellingen innovatieve projecten. Het gaat om projecten waarin het verwerven van meer inkomsten door kunstenaars een centrale plek inneemt.

Kunstenaars&Co is geïnteresseerd in nieuwe kansen en mogelijkheden om kunstenaars actief te krijgen in een gemengde beroepspraktijk met gebruik van de eigen vaardigheden als kunstenaar. 'Deze vaardigheden kunnen toegepast worden in bijvoorbeeld de klas, naast de leerkracht, in gevangenissen naast de sociaal begeleider, in ziekenhuizen naast de verpleegkundige en in het bedrijfsleven naast de trainer' (werkplan Kunstenaars&Co, afdeling Projecten, 2003).

Het uiteindelijke doel is meer mogelijkheden te creëren voor kunstenaars om zelfstandig in hun eigen inkomsten te voorzien en daarmee hun afhankelijkheid van uitkeringen en subsidies te verkleinen. Men realiseert reeds enkele projecten op dit terrein zoals Kunstenaar in de klas en Transmission.

Kunstenaars&Co heeft een globaal overzicht van de diverse markten en sectoren waarop kunstenaars zich begeven. De mogelijkheden lopen zeer uiteen en het zicht op potentieel interessante markten en sectoren is onvoldoende scherp. Daarbij doen zich allerlei vragen voor. Wie begeeft zich op die markt(en)? Welke competenties zijn daarbij nodig? Is een markt ook economisch interessant voor kunstenaars?

Om nieuwe projecten te kunnen ontwikkelen heeft Kunstenaars&Co basis-kennis nodig over hoe zij kunnen aansluiten bij mogelijke 'nieuwe' markten om kunstenaars aan het werk te krijgen in een gemengde beroepspraktijk. Daarbij gaat het zowel om podiumkunstenaars als om beeldend kunstenaars. DSP-groep is benaderd door Maurits Nibbering, hoofd projecten van Kunstenaars&Co, voor het uitbrengen van een offerte om onderzoek te verrichten naar mogelijkheden. Een belangrijk aspect is dat de stichting met name geïnteresseerd is in beroepspraktijken die economisch interessant zijn, zowel voor de potentiële werkgevers als voor de kunstenaars. Het onderzoek moet een beeld opleveren over hoe Kunstenaars&Co kan aansluiten bij mogelijke 'nieuwe' markten.

### *Onderzoeksaanpak*

Door DSP-groep is voorgesteld het onderzoek in drie fasen te verrichten.

- 1 De eerste fase: Intern zicht krijgen en kiezen voor sectoren.  
De fase heeft tot doel om *zicht* te krijgen op de aanwezige kennis bij Kunstenaars&CO: welke terreinen en in welke sectoren kunstenaars in een gemengde beroepspraktijk actief zijn of waar men potenties ziet. Aan het einde van de eerste fase is met een interne groep mensen van K&CO geïnventariseerd in welke sectoren zij de meeste potenties zien. In een kleine groep is de keus gemaakt om in eerste instantie een tweetal sectoren nader in kaart te brengen in fase twee.
  - Management Consultancy Bureaus.
  - Wijkopbouwwerk.
- 2 De tweede fase: Inventariseren gekozen sectoren.  
Deze fase heeft tot doel om specifiekere zicht te krijgen op de mogelijkhe-

den in de gekozen sectoren en die te analyseren. Deze fase geeft eveneens inzicht in werkgeverskant: wie zijn de belangrijkste 'spelers' in de sector? Waar bevinden zich de sleutelfiguren?

In deze fase wordt een aantal stappen gezet:

- Stap 1: analyse sector via documentatie en telefonische vragenronde langs sleutelfiguren uit sector.
- Stap 2: diepte-interviews met een aantal sleutelfiguren.

### 3 De derde fase: Ontwikkelen projectvoorstellen.

Deze fase heeft tot doel is om sleutelfiguren uit de geselecteerde organisaties/instellingen in potentieel interessante sectoren/koepels mee te laten denken over de markt die er is voor de inzet van kunstenaars. Daarbij moet aandacht besteed worden aan economische perspectieven, vaardigheden en hoe de inzet van kunstenaars het best georganiseerd / aangeboden kan worden. Het resultaat van deze fase zijn concrete projectvoorstellen voor K&CO binnen de sector. Een concrete aanpak voor deze fase is nog niet ontwikkeld.

#### *Tweede fase: Management Consultancy Bureaus*

In dit verslag wordt het resultaat weergegeven van de tweede fase van het onderzoek gericht op de sector Management Consultancy Bureaus.

Na de eerste stap uit deze fase is besloten niet verder te gaan met de analyse van deze sector, aangezien zowel de onderzoekers als ook de opdrachtgevers op dit moment onvoldoende kansen en aanknopingspunten zagen voor een koppeling tussen de mogelijkheden van K&CO en de sector.

Onderstaande is de verslaglegging van Stap 1, de analyse van de sector via documentatie en telefonische vragenlijst, waar in totaal 12 personen voor zijn gecontacteerd. In deze belronde is gesproken met:

- Vertegenwoordigers van koepelorganisaties.
- Vertegenwoordigers van grote Management Consultancy Bureaus.
- Vertegenwoordigers van kleine Management Consultancy Bureaus.
- (Bureaus van) kunstenaars die samenwerken met Management Consultancy Bureaus.

Er is schriftelijk materiaal verzameld via siteseeing.

## **1.2 Sector Management Consultancy Bureaus**

In de sector van Management Consultancy Bureaus zijn een drietal koepelorganisaties benaderd, te weten de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA), de Vereniging voor Strategische Beleidsvorming en Vetron, de branchevereniging van trainings- en opleidingsinstituten in Nederland.

De ROA, na de bezuinigingen overgegaan in een zogeheten 'lichte koepelorganisatie', telt 22 leden. Het criterium voor een bureau om het lidmaatschap te verkrijgen ligt op een ondergrens van vijf medewerkers. Bij de ROA zijn veelal de grote bureaus aangesloten waarvan sommigen enkele honderden medewerkers tellen. "De inzet van kunstenaars is nog nooit onderwerp van gesprek geweest in een vergadering of workshop", zegt Sandra van Boheemen, "wat niet uitsluit dat leden onderling hier wel eens over gesproken kunnen hebben".

Bij de Vetron, een 45-leden tellende brancheorganisatie, zijn tot nu toe geen geluiden gehoord over de inzet van kunstenaars bij de bureaus van de aangesloten leden. 'Of het wel eens bij een individueel bureau gebeurt is onbekend, maar als item is het in de organisatie niet aan de orde geweest'.

De Vereniging voor Strategische Beleidsvorming heeft een ledental van 450. De activiteiten van de vereniging spitsen zich toe op lezingen, congressen en werkgroepen. Met name in de werkgroepen worden veel ervaringen uitgewisseld. Of hier wel eens specifiek over de inzet van kunstenaars in de branche is gesproken kan Van Langen niet zeggen. Wel is duidelijk dat de belangstelling van de leden voornamelijk uitgaat naar themabijeenkomsten over methodieken en strategieën. Volgende maand organiseert de Vereniging een theaterdag in de Utrechtse Schouwburg. Een van de werkgroepen heeft een interessant onderwerp voorbereid over de methodiek en strategie achter een goede theatervoorstelling en hoe dit in de praktijk wordt vormgegeven. "Helaas is de belangstelling minimaal", zegt van Langen, "er zijn slechts twaalf aanmeldingen tot nu toe".

### **1.3 Projectvoorbeelden**

Concrete voorbeelden van samenwerkingsprojecten zijn er in diverse richtingen. Kunstenaarsinitiatieven als de Cultuurfabriek, de Beeldleveranciers, Acteursbureau Kapok en Bureau Veerman geven uitgebreide informatie over de producten die men kan leveren en noemen veelal ook voorbeelden uit hun klantenbestand. Dit zijn, naast de individuele kunstenaars die worden genoemd, de bureaus waar door respondenten meerdere malen gebruik van is gemaakt.

## 2 Analyse van de sector

### 2.1 Organisatie en voorbeelden uit de praktijk

#### *Trainingsacteurs*

De inzet van kunstenaars in de sector Management Consultancy Bureaus is zeker niet eenduidig te noemen. Duidelijk is dat het merendeel van de inzet nog steeds bestaat uit de vraag naar en de samenwerking met trainingsacteurs. Zowel bureaus als Schouten & Nelissen als KPMG werken veel met acteurs voor rollenspelen tijdens de uitvoering van opdrachten. Bij KPMG worden trainingsacteurs specifiek ingezet bij vaardigheidstrainingen. Voor alle trainingen wordt met hetzelfde bureau samengewerkt.

De trainingsacteurs bij Schouten & Nelissen worden ingehuurd bij Bureau Veermans in Arnhem. Incidenteel komt het voor dat er voor een andere type opdracht ook kunstenaars worden ingehuurd. 'Soms gaat dit ook via hetzelfde bureau, want Veermans zelf vindt het erg leuk om juist ook voor andere opdrachten kunstenaars in te zetten', zegt Ellen Steenbeek.

#### *Acts als cultureel evenement*

Een andere vorm van de inzet van acteurs bestaat uit acteurs die gevraagd worden bij een adviestraject of bijeenkomst om een losstaande act op te voeren als cultureel element, al dan niet in het kader van een thema. Ook Willem Spijker, zelfstandig adviseur, zet acteurs in bij opdrachten evenals Yonder-advies die ook gebruik maakt van deze vorm. Een actueel voorbeeld is een toneelstuk over nieuwe cultuur, waar een simulatiespel wordt gespeeld van een gewenste situatie, die vervolgens besproken wordt met de deelnemers uit de organisatie.

#### *Inzet andere kunstvormen*

Naast de twee bovengenoemde vormen van de inzet van kunstenaars binnen een traject zijn er ook andere kunstdisciplines en andere kunstvormen die opgang maken binnen deze sector. Wel is geconstateerd dat dit slechts incidenteel gebeurt.

Bij Schouten & Nelissen is men ook echt op zoek naar alternatieve vormen. Voorbeelden van andere kunstdisciplines waarvan binnen opdrachten gebruik is gemaakt zijn: verhalenvertellers, schilderopdrachten, het maken van een video in combinatie met scriptschrijven.

Een andere ervaring heeft Spijker met de Beeldleveranciers. "Zij tekenen tijdens bijeenkomsten wat er wordt gezegd. Dit is vaak een echte verdieping op hetgeen waar mensen het over hebben".

Op de Baak Management Centrum is Jan Veer kunstcoördinator en conservator van het 24 ha ruime landgoed. Veer, zelf beeldend kunstenaar, probeert een veelheid aan (beeldend) kunstenaars met verschillende disciplines om zich heen te verzamelen om de kunst zo divers mogelijk letterlijk te kunnen implementeren. Voorbeelden van kunst zijn uitgemond in o.a. een regelplint, lopend door het landgoed, met spreuken uit literatuur, poëzie en filosofie en eenzelfde soort plint met foto's en heftige beelden. Zo is er een dansvloer, vertelt Veer, ontworpen met een sensor voor tangomuziek. Een veelheid van wanden is gedecoreerd door verschillende vormgevers waaronder een zaal, beschilderd met een wandtattoo. Ook zijn er acht lijsten met poëzie die om de drie maanden gewisseld worden.

### *Weinig inzet kunstenaars*

Bart Drent van Bureau Berenschot heeft de indruk dat er alleen maar heel incidenteel iets gebeurt met kunstenaars bij het bureau waar hij werkzaam is. Een voorbeeld dat hij zich kan herinneren is dat Jan Wolkers bij een opdracht werd ingehuurd. Ook bij De Bouwmeester wordt geen gebruik gemaakt van de inzet van kunstenaars binnen opdrachten, vertelt Arie Snel. "Zelfs niet van trainingsacteurs", voegt hij toe. De opdrachtgevers van zijn bureau zijn niet in dergelijke vormen geïnteresseerd. Er zijn een paar collega's met een artistieke achtergrond, maar die hebben zich didactisch zo ontwikkeld, dat zij op freelance basis trainer hebben kunnen worden.

## **2.2 Competenties**

De meeste bureaus hebben een heel duidelijk beeld over de competenties die kunstenaars moeten hebben om in deze sector succesvol te kunnen zijn.

Yonder-advies onderscheidt daarbij twee typen kunstenaars:

- 1 Een kunstenaar die zich goed kan verplaatsen in de vraag van de opdrachtgever en mee kan denken hoe met de vraag kan worden omgegaan. Daarbij is van belang dat hij goed de balans weet tussen de eigen artistici-teit en de vraag van de opdrachtgever.
- 2 De authentieke (ietwat gestoorde) kunstenaar. Een eigenwijs type, die weer zo eigen is dat dit een heleboel op gang brengt.

Uit de reacties van de overige respondenten blijkt dat de door hun genoemde voorbeelden goed binnen dit geschetste kader passen.

"Het is belangrijk dat een kunstenaar een aanvulling is op een adviseur", zegt Bart Drent. "Hij/zij moet dan ook wel iets begrijpen van het vak van de adviseur, maar niet de adviseur vervangen. Het moet iets bijzonders toevoegen, bijvoorbeeld een weergave kunnen geven van wat er gebeurt of in een andere vorm uiting geven. De kunstenaar moet wel in staat zijn om problemen waarmee de klant zit te begrijpen en daarin een vertaalslag te kunnen maken op een creatieve manier".

Ellen Steenbeek van Schouten & Nelissen onderschrijft het belang van de 'taal' begrijpen die tijdens een training gesproken wordt. "Soms is het ook handig wanneer zij de branche kennen waaruit de cursisten komen, maar dat is niet altijd noodzakelijk. Belangrijk is dat ze snel kunnen schakelen op processen. De inzet van kunstenaars dient altijd om het proces van de klant te versnellen, het dient altijd een doel". "Vaak komt de kunstenaar zelf met ideeën en weet een trainer te motiveren dit idee een keer te gebruiken in een opdracht", zegt Steenbeek, "maar daarbij is van belang dat de kunstenaar zichzelf weet te verkopen".

"Geen minachting hebben voor het bedrijfsleven", zegt Spijker. "Je moet in staat zijn communicatief uit te leggen wat je doet en waar je voor staat. Wat je doet moet overtuigend zijn en anderen moeten er respect voor hebben".

## **2.3 Financiering**

Op basis van de telefonische gesprekken komt over deze sector geen gestructureerd financieel beeld naar voren. Ook komt het voor dat mensen hier duidelijk geen inzicht in willen geven.

De bedragen die genoemd worden betreffen meestal de vaste tarieven van de kunstenaar of het bureau van kunstenaar(s) waarmee men vaker werkt.

Voorbeelden van concrete bedragen zijn:

- Een willekeurig bureau denkt Willem Spijker, kost ongeveer € 750,- per dag, maar Jan Kortie, de dirigent zoals hieronder beschreven, kost per dagdeel € 5.000,-. "Meestal vinden klanten het leuk wanneer er op deze manier gewerkt wordt. Wel zijn ze vaak dubbel over de effectiviteit. Is het wel nodig, vragen ze zich af. Wellicht ook uit kostenbesparing. Maar wanneer je zo overtuigd bent dat het nodig is dan hebben ze het geld er toch wel voor over", aldus Willem Spijker.
- Bureau Veermans € 300 per dagdeel.  
"Over de hoogte van het bedrag wordt per opdracht en inzet bepaald," zegt Aafke Osse van Yonder-advies. "Wanneer een kunstenaar meer kan dan alleen zijn ding uitvoeren, maar ook in staat is iets in de groepsdynamica te betekenen, dan ligt het tarief hoger. Je moet dan denken aan zo'n € 600,- per dag."

## 2.4 Samenwerking

Voor alle Management Consultancy Bureaus geldt dat er twee ingangen gebruikt worden om kunstenaars te werven om voor een opdracht in te zetten. Ofwel het gebeurt via een bureau waar men ervaring mee heeft ofwel het gebeurt via via. Veelal geadviseerd door een bekende die eerdere positieve ervaringen heeft opgedaan met het betreffende bureau of een individuele kunstenaar.

De trainers van Schouten & Nelissen bepalen zelf wie en wat voor soort mensen zij inhuren voor een opdracht. Wel is het zo dat wanneer het niet via Bureau Veermans komt, het bijna altijd kunstenaars zijn die de trainer uit eigen kring kent.

De kunstenaars die Spijker inzette binnen opdrachten kwamen ook allen via via. 'Vaak hoor je van collega's dat ze met iemand gewerkt hebben en dat dit goed beviel'. Zowel Yonder-advies als Spijker werkten meerdere malen binnen opdrachten met muziekvormen. Zo huurde Spijker de kunstenaar Victor Muller in, iemand die zang, muziek en harmonie combineert. Of Jan Kortie, een bekend dirigent en werkt met koren, hij kan met een zaal van 1000 man aan de slag. Yonder: "Bij samenwerkingsopdrachten is toon maken met de klant, een goede vorm gebleken".

## 2.5 Trends, kansen en bedreigingen

Trends, kansen en bedreigingen liggen soms dicht bij elkaar. Wat voor de ene kunstenaar als een bedreiging kan worden gezien, kan voor de ander een nieuwe kans betekenen.

Bedreigingen worden niet alleen ervaren op het terrein van de economische recessie, maar ook op het gebied van toekomstige keuzes van bureaus voor oude of nieuwe vormen.

### *Trends*

Een groeiemarkt, denkt Steenbeek, is die van computersimulaties en multimediamiddelen. Yonder-advies deelt deze mening, de kansen die zij ziet, liggen op het vlak van de Multimedia kunstenaars. 'Intranet is een steeds belangrijker instrument bij opdrachtgevers. Het biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om met behulp van een video in *real life time* een discussie te voeren met een grote groep deelnemers'.



### *Kansen & bedreigingen*

Door alle respondenten wordt onderschreven dat ze als bureau steeds bezig zijn met een zoektocht naar nieuwe werkvormen. Omdat bureaus zich willen onderscheiden en profileren op de markt, blijven er kansen voor kunstenaars die zichzelf en hun product kunnen verkopen. Daarbij hangt veel af van de individuele kunstenaar, hoe vaardig hij is om deze markt te bewerken.

Ellen Steenbeek van Schouten & Nelissen ziet niet zoveel groei als het gaat om dit type van kunstenaars. Als er sprake is van een groeimarkt ziet zij die meer in de beleveniscommunicatie dan bij management consultancy bureaus. "Het gaat daarbij om op een alternatieve manier – dus niet in de vorm van reclame- bekendheid te geven aan een bedrijf of een product." Als bedreiging ziet zij dat er een aantal gerenommeerde bureaus is, dat al bij de opdrachtgever binnen is (met rollenspelers). "Deze bureaus zoeken ook naar nieuwe mogelijkheden. Voor de nieuwe groep kunstenaars zal het moeilijk zijn om daar tussen te komen."

Vanuit Yonder-advies ervaart men dat het bedrijfsleven minder open staat voor een vernieuwende aanpak met kunstenaars. Bij ministeries daarentegen bemerkt Osse interesse. "Zij kennen een praatcultuur en vinden het verfrissend om op een andere manier bezig te zijn". Ook de Trainingsbureaus zijn op zoek naar nieuwe vormen om naar opdrachtgevers toe te kunnen scoren.

Voor Jan Spijker is het niet duidelijk of er nu juist sprake is van een trend of van een afname, maar de kunstcoördinator van De Baak daarentegen is van mening dat er een kans ligt om het ongebruikelijke gebruikelijk te laten worden en een visionaire visie te ontwikkelen.

"Wanneer er sprake is geweest van een kleine trend om kunstenaars meer in te zetten," zegt Bart Drent van Berenschot, "verwacht ik dat het de komende jaren weer wordt afgeremd door de economische recessie. De luxe dingen worden nu weer in opdrachten er af gehaald, niet alleen vanwege het geld, maar ook omdat aan andere dingen de voorkeur wordt gegeven."

Dat er over de kansen en bedreigingen die er liggen in deze sector heel divers gedacht wordt is duidelijk. Op grond van de gesprekken is evenwel geen conclusie te verbinden aan de vraag of deze sector als kansrijk kan worden gezien voor meer inzet van kunstenaars. De vraag of er sprake is van een groeimarkt kan daarmee niet duidelijk met een 'ja' of een 'nee' beantwoord worden.

### 3 Conclusies en advies

#### *Inleiding*

Uit het onderzoek is gebleken dat de sector Management Consultancy Bureaus niet een sector is waar voldoende perspectief ligt voor de doelgroep van Kunstenaars & CO. Uit de conclusies blijkt welke beperkingen er op dit terrein liggen.

#### *Conclusies*

- Uit de gesprekken kan niet eenduidig worden geconstateerd dat we kunnen spreken van een groeimarkt. Daarbij speelt o.i. ook een rol dat de management consultancy bureaus werkzaam zijn op het commerciële vlak waar men zich moet onderscheiden ten opzichte van de concurrent.
- In het verlengde hiervan is het op basis van de gevoerde gesprekken niet mogelijk een beeld te geven van de financiering met betrekking tot de inzet van kunstenaars in deze sector. De bedragen die genoemd worden zijn losse bedragen, gebaseerd op de tarieven van de bureaus waarmee men werkt. Hieruit kunnen we concluderen dat de concurrentiepositie belemmerend werkt op het verkrijgen van inzicht in de financiële situatie van de sector.
- Een duidelijke bedreiging met betrekking tot beperking van de inzet van kunstenaars is de economische recessie. Bij keuzes worden scherper prioriteiten gesteld.
- Binnen de koepelorganisaties in de sector Management Consultancy Bureaus is de inzet van kunstenaars geen item. Behalve bij de *Vereniging voor Strategische Beleidsvorming* heeft niemand het op de agenda gezet. Bij deze Vereniging was het ook afhankelijk van individuele leden van een werkgroep om hier op een bepaalde manier aandacht voor te vragen.
- Op grond van de telefonische gesprekken blijkt het merendeel van de respondenten redelijk frequent gebruik te maken van de inzet van kunstenaars. Daarbij lijkt het dat deze gebruikers een goed zicht hebben op de mogelijkheden die (bureaus van) kunstenaars hebben en de producten die door bureaus worden aangeboden.
- De vraag of er binnen (advies)trajecten kunstenaars worden ingezet is mede afhankelijk van de afspraken tussen adviseur en opdrachtgever. Het advies, de mening en de ervaring van de adviseur is van belang om de inzet van kunstenaars te bewerkstelligen.
- Duidelijk is geworden dat het van belang is dat de kunstenaar zichzelf en zijn product kan verkopen. Het trainen van vaardigheden hoe je te profileren en hoe je bij een bureau te presenteren, kan daarbij ondersteunend zijn.
- DSP-groep vermoedt dat de groep kunstenaars die actief is binnen deze sector, niet primair tot de doelgroep van Kunstenaars & CO behoort.
- De groep kunstenaars die momenteel reeds in deze sector werkzaam is, betreft een groep die beschikt over specifieke capaciteiten, tevens is dit een groep die zich in deze commerciële setting goed kan handhaven.
- Diepte interviews zullen o.i. niet bijdragen aan meer kennis in de diepte, slechts in de breedte.

#### *Advies*

Gezien de conclusies en resultaten van het onderzoek, tevens naar voren gebracht tijdens de bespreking van de tussenrapportage op 17 juni, adviseert DSP-groep om geen verder onderzoek te verrichten binnen de sector Management Consultancy Bureaus.

## Bijlagen

-

## **Bijlage 1    Overzicht respondenten management consultancy bureaus**

**Voor stap 1 zijn de volgende instellingen en personen telefonisch benaderd:**

### **Koepelorganisaties**

- 1 Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA), Sandra van Boheemen
- 2 Vereniging voor Strategische Beleidsvorming, Fiona de Langen
- 3 Vetron, Branchevereniging van Trainings- en Opleidingsinstituten in Nederland, mw. Jelles

### **Grote Management Consultancy Bureaus**

- 4 Schouten en Nelissen, Ellen Steenbeek
- 5 Berenschot, Bart Drent
- 6 KPMG, Susanne Duif
- 7 De Baak, Jan Veer

### **Kleine Management Consultancy Bureaus**

- 8 Yonder Advies, Aafke Osse
- 9 De Bouwmeester, Arie Snel
- 10 Human Connection, Gerke Visser
- 11 Willem Spijker, zelfstandig organisatieadviseur (voorheen werkzaam bij KPMG)
- 12 Fleur Gieben

## Bijlage 2 Overzicht ROA-leden

Adviesgroep Diemen & van Gestel	Tilburg
Andersson Elffers Felix	Utrecht
AO Adviseurs voor Organisatiewerk	Driebergen
Atos KPMG Consulting N.V.	De Meern
Berenschot B.V.	Utrecht
BMC, Bestuur & Management Consultants	Leusden
Van de Bunt adviseurs voor organisatie en beleid	Amsterdam
Cap Gemini Ernst & Young Nederland B.V.	Utrecht
CORDES	Amsterdam
Deloitte & Touche Management & ICT Consultants	Rotterdam
De Galan & Voigt	Amsterdam
GEA Adviesgroep	Weesp
GITP International BV	Nijmegen
IBAS Consultancy b.v.	Soesterberg
IBM Business Consulting Services	Almere
IMEconsult, organisatie-advies en strategie	Nijmegen
JBR Organisatie-adviseurs bv	Zeist
LogicaCMG	Den Haag
Rijnconsult Groep bv.	Velp
Schouten & Nelissen B.V.	Zaltbommel
Twynstra Gudde Management Consultants	Amersfoort
Bureau Zuidema bv	Leusden

## Bijlage 3 Overzicht profielen management consultancy bureaus

### *Schouten en Nelissen*

"Schouten & Nelissen in Zaltbommel ontwikkelt, adviseert, traint en leidt op", zegt Ellen Steenbeek, "al ruim 20 jaar. Met meer dan 600 medewerkers richten we ons op de ontwikkeling van mensen en organisaties, waarbij gewoonteveranderingen centraal staan".

### *Berenschot Groep*

Berenschot Groep, met de hoofdvestiging te Utrecht, is een grote managementadvies onderneming met ruim 600 medewerkers in de Benelux. Het bedrijf werd opgericht in 1938 en viert dit jaar haar 65-jarig jubileum. Berenschot werkt met ondernemers, bestuurders en managers in de publieke en de private sector aan het oplossen van complexe vraagstukken op het gebied van strategie, besturing, beleid, mens en organisatie. Berenschot-professionals adviseren en implementeren. Zij aan zij met de klant, innovatief, interdisciplinair, gericht op de toegevoegde waarde en het opbouwen van lange termijn relaties.

"Berenschot is een managementadvies onderneming die kiest voor vernieuwing en een gestage groei, vooral in kwaliteit en professionaliteit. Dat is de enige manier om continu toegevoegde waarde aan onze klanten te leveren. Daarmee behouden en versterken wij onze eigen en vooraanstaande plaats in de markt", zegt Drent.

### *KPMG*

KPMG heeft ruim 4400 medewerkers werkzaam vanuit een twintigtal kantoren. De activiteiten van KPMG omvatten assurancediensten, financial advisory services, belastingadviseurs en juridische dienstverlening. Daarnaast kent KPMG in Nederland een aantal gespecialiseerde terreinen van dienstverlening.

### *De Baak*

De Baak Management Centrum is een ontmoetingsplaats voor leidinggevers, ondernemers en managers in het bedrijfsleven en bij de overheid en richt zich op het middle, hoog en top management. 'Bij al onze activiteiten staat leren centraal'. Dat leren kan op veel manieren: in korte en lange trajecten, in grote en kleine groepen en zelfs individueel. Eens per jaar vindt er een *Special Event* plaats voor alle Baak-relaties en Baak-kringleden. Dit event is zowel door vorm als door inhoud een speciale gebeurtenis.

Sinds 2001 is De Baak bezitter van het Landgoed de Horst in Driebergen. Dit perceel met een omvang van 28 ha is een omgeving waar kunst deel uit maakt van het geheel. Een regelplint met spreuken uit poëzie, literatuur en filosofie lopen als een rode draad door het landschap. Directeur Harry Starren nam Jan Veer als kunstcoördinator in dienst om *kunst in trainingssituaties te implementeren*. Ook de coach-keten, gelegen midden in het bos, zijn in samenwerking met andere kunstenaars ingericht.

### *Yonder-advies*

Yonder is oud engels voor 'op enige afstand maar wel in zicht'. "Wij vertalen dat als perspectief", zegt Aafke Osse, adviseur, van Yonder-advies. "De kern van ons werk is samen met de klant een uitdagend perspectief formuleren en haalbaar maken. Yonder staat ook voor oud combineren met nieuw. Dat raakt een tweede kern van ons werk: we werken aan het nieuwe met respect voor en behoud van de goede dingen uit het 'oude'.

Het gaat ons om het effectiever maken van gedrag van mensen in organisaties. Vanuit die drijfveer begeleiden we samenwerkingsvraagstukken, cultuurveranderingen en organisatieontwikkelingsprocessen. Wij werken in verschillende markten voor zowel profit als non-profit organisaties, maar wel steeds vanuit onze eigen benadering".

### *De Bouwmeester*

De Bouwmeester is een flexibel bureau voor training en begeleiding. De aandacht richt zich op het gedrag van mensen op het werk, op het inzetten van talenten, op groei en ontwikkeling.

### *Human Connection*

Is een bedrijf dat organisaties helpt het beste uit hun organisatie te halen bij onder andere veranderingsprocessen. De overtuiging is dat een organisatie pas goed en klantgericht functioneert als werkprocessen en structuur, denken en handelen van medewerkers en informatietechnologie goed op elkaar aansluiten. De Human Connection richt zich op de 'connectie' van die factoren. Met de mens als belangrijkste aandachtspunt.

### *Willem Spijker*

Willem Spijker is zelfstandig organisatieadviseur en voorheen werkzaam bij KPMG, tevens bestuurslid van de Dogtroep.

## Bijlage 4 Profielen bureaus van kunstenaars en zelfstandige kunstenaars

### *Siteseeing Cultuurfabriek*

'Alle werkelijke leven is ontmoeting. Contact en uitwisseling staan centraal in de evenementen van Cultuurfabriek. Niet alleen tussen bezoekers onderling, ook tussen de deelnemers en externe sprekers, tussen gasten en deelnemende artiesten. De cultuurfabriek is nauw gelieerd aan de culturele sector. Cultuur is een nadrukkelijk onderdeel van de door ons geproduceerde Special Events voor het bedrijfsleven' .

- Ontwikkelt aparte concepten voor bijeenkomsten ( met thematische aankleding).
- Ontwikkelt producties op maat voor Special Events (bv. productpresentaties).
- Heeft digitale software ontwikkeld voor interactieve evenementen (kan worden ingezet bij veranderingsprocessen).
- Ontwikkelt maaltijden met eten en drinken van hoge kwaliteit.

Samengewerkt met o.a.: KPMG

### *Siteseeing Beeldleveranciers*

'Beeldleveranciers is een coöperatief van tekenaars en cartoonisten. 'Ons specialisme is het ter plaatse verbeelden van discussies tijdens brainstormsessies, vergaderingen en congressen'.

- Tekeningen toveren abstracte begrippen om in concrete beelden.
- Cartoons prikkelen tot denksprongen en verhogen de creativiteit van de deelnemers.
- Tekeningen kunnen een maatschappelijke context geven aan een abstract concept.

Samengewerkt met o.a.: Twynstra Gudde, Berenschot, B&A groep, Deloitte & Touche, EB Management, DHV, M&M Consult, Stobberingh Advies

### *Bureau Veermans*

Specialisten in het ervaren leren. Zij worden ingezet in:

- Management development programma's, in verschillende agressie-, communicatie- en vaardigheidstrainingen.
- Bij cultuurveranderingen en organisatieontwikkelingsprocessen.

Bureau Veermans bestaat uit de units: trainingsacteurs, ontwikkelingsregie en Veermans Speciale Projecten (zoals opleidingsfilms, managementgames, scenarioschrijven, mystery guests en kick-off bijeenkomsten)

Samengewerkt met o.a.: overheid, semi-overheid, zakelijke dienstverlening, onderwijs.



### *Acteursbureau Kapok*

Heeft de afgelopen jaren een verbreding van acteursinzet gezien. Maar vooral ook verdieping: klanten worden kritischer en de vraag steeds specifieker. Kapok is gespecialiseerd in ondersteuning van communicatie en educatie. Dat kan variëren van de inzet van een acteur in een klantvriendelijkheidstraining, tot interactief theater als onderdeel van een veranderingsproces.

Uit de productlijst: Forumtheater, Buurtsoap, Acts en Zo (thematische acts, creatief dagvoorzitterschap, theatersport), Simulatiegames, drama in training enz.

Samengewerkt met o.a.: Boer&Croon, Schoten Nelissen, Human Capital, Companen, AD&T, P2 Managers, Winner Benelux, Atim adviesbureau, GTP, Vertige training & advies, Performatica, Agathos, Orga, Cirquest, Bureau Zuidema.

### *Overig muziek*

Victor Muller, combineert zang, muziek en harmonie en werkt vanuit zijn theorie over harmonie en organisaties.

- Jan Kortie, bekend dirigent en werkt met koren. Hij kan met een zaal van 1.000 man aan de slag.