

CANVAS business modellering in de publieke sector

René s'Jacob RA, principal adviseur PBLQ
drs. Tim Aarts, eigenaar StartAim

Juli 2017



PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Inleiding

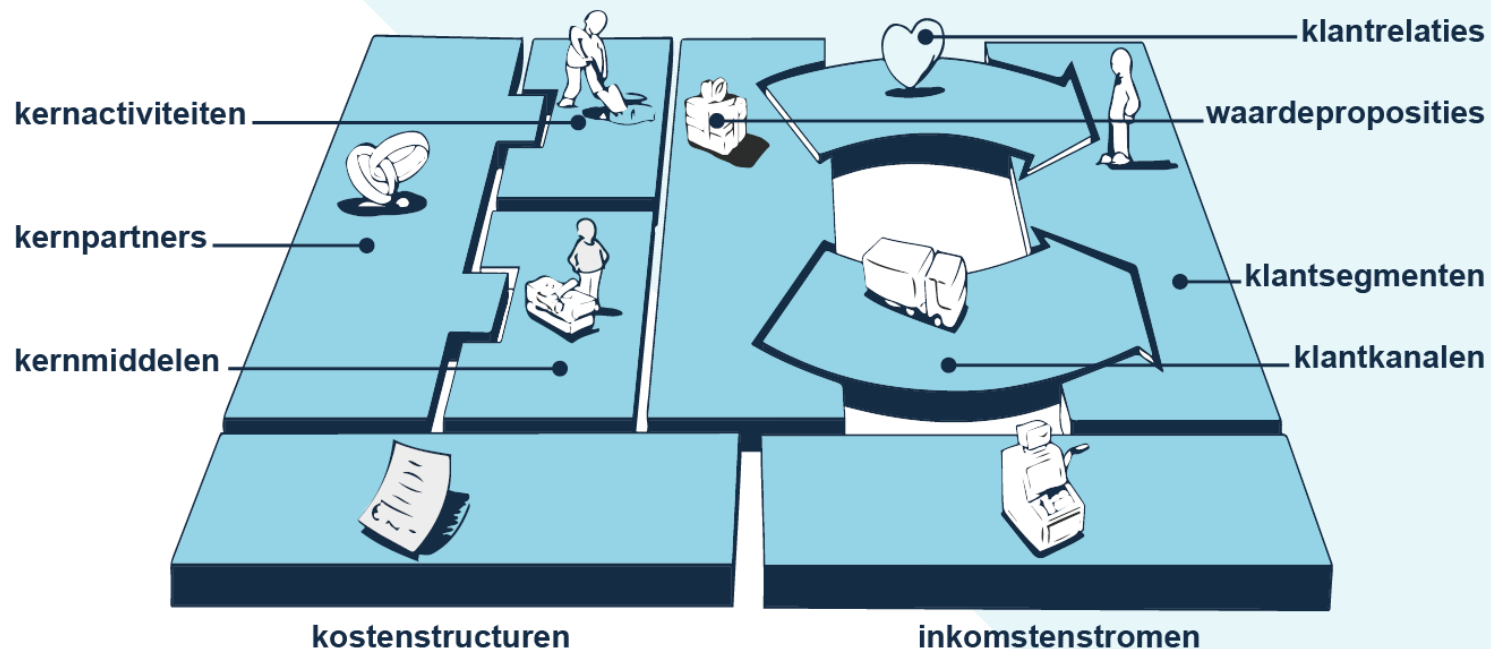
Mede onder invloed van de **snelle en ingrijpende ontwikkelingen in de ICT**, raken bedrijfsmodellen snel verouderd. Er is behoefte aan een methodiek om bestaande dienstverleningsconcepten op een integrale en interactieve wijze periodiek tegen het licht te kunnen houden en nieuwe initiatieven van buiten naar binnen vorm en inhoud te geven. In het bedrijfsleven is hiervoor het **Business Model Canvas** ontwikkeld en omarmd. Ondanks alle verschillen tussen private en publieke organisaties is dit model ook behulpzaam bij het herijken van de dienstverlening. Wel zijn er kanttekeningen te plaatsen als het gaat om de taal, het klantbegrip, de waarde definitie en het inkomstenmodel. Net als bij de ontwikkeling van het Business Model Canvas zou het een goede zaak zijn als er een publieke sector variant in **co-creatie** tot stand zou komen. Dit artikel is een eerste oproep en uitnodiging om hieraan een bijdrage te leveren!



René s'Jacob is een inhoudelijk gedreven en zakelijke principal adviseur met ruim 30 jaar ervaring op het gebied van governance, bedrijfsvoering, organisatie- en procesontwerp en informatiemanagement.



Tim Aarts helpt maatschappelijke organisaties ondernemend te worden door kennis te delen over lean startups en samen met stakeholders processen te herontwerpen. Tevens is hij expert op het gebied van crowdsourcing.



Business modellering

In 2010 publiceerden de Zwitser Alexander Osterwalder en de Belg Yves Pigneur hun boek 'Business Model Generation' ^[1] waarin ze het Business Model Canvas voor het eerst beschreven. Het bijzondere aan dit toegankelijke en fraai vormgegeven boek is dat het een **co-creatie** is van 470 deskundigen uit 45 landen. Inmiddels zijn er meer dan een miljoen exemplaren van dit boek verkocht in meer dan 30 talen, waaronder in het Nederlands. De methode is ook in Nederland één van de standaarden geworden bij de ontwikkeling van bedrijfsmodellen, van kleine startups tot grote concerns zoals IBM, Lego en Deloitte en ook door banken bij de beoordeling van financieringsaanvragen.



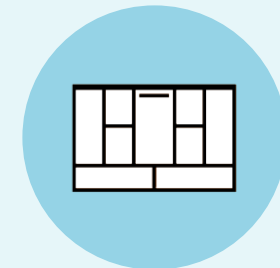
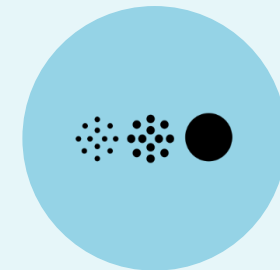
Een business model wordt door Osterwalder en Pigneur omschreven als: 'de beschrijving van de grondgedachte hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt'. **Waarde** impliceert dat niet het product of de dienst centraal staat, maar **het nut dat de afnemer** daarvan zal hebben het uitgangspunt is, van buiten naar binnen geredeneerd.

Organisaties hebben grote behoefte om hun bedrijfsmodel **snel strategisch af te kunnen stemmen op de veranderingen in de maatschappij**. Veranderingen die zich steeds sneller aaneenschakelen en grote invloed hebben op het palet aan producten en diensten, de wijze waarop deze worden geleverd en met wie.



Daarnaast zorgt **informatietechnologie** voor ingrijpende maatschappelijke en economische veranderingen en transformeert organisaties in rap tempo naar een digitale dienstverlening.

Het **Business Model Canvas** faciliteert het aanpassen van de grondgedachten van een bedrijfs- of dienstverleningsmodel op een **eenvoudige, integrale, intuïtieve en visueel sterke manier**, zonder de complexiteit van een organisatie te onderschatten. De uitkomst is **een strategische stip op de** horizon. Met structuren, processen, systemen en mensen moet hier verder vorm aan worden gegeven. De strategie is op eenvoudige en snelle wijze weer bij te stellen.



De 9 bouwstenen van een Business model

De beschrijving van de grondgedachte wordt in het boek uitgewerkt in 9 bouwstenen:

1. Klantsegmenten



Voor elke organisatie is het van wezenlijk belang om inzicht te hebben in de klanten. Veel organisaties zullen verschillende typen klanten hebben met **verschillende behoeften**, die de producten en diensten op verschillende wijzen zullen afnemen en dus op verschillende wijzen benaderd moeten worden en de producten en diensten **verschillende waarde** toekennen. Verschillende segmenten kunnen elkaar deels overlappen.

3. Klantkanalen



Kanalen waarlangs producten en diensten worden aangeboden waren traditioneel vooral fysiek, maar door de **opkomst van ICT** nu ook digitaal. Het kanaal is uiteraard afhankelijk van de verschijningsvorm van het product of de dienst en van de fase van het koopproces: bewustwording, evaluatie, koop, levering en aftersales. Inzicht in het koopgedrag van klanten is nodig om de juiste kanalen te kiezen. Dat kan betekenen dat sprake is van **tussenpersonen**. Om te kunnen sturen op de kanalen en de kosten daarvan, is inzicht nodig in alle mogelijke kanalen en hun **meerwaarde voor de klant**.

2. Waardepropositie



Het lastigste te formuleren is de waarde die de organisatie toevoegt aan de verschillende klantsegmenten. Naast het ontwerp van de producten en diensten zelf, moet de waarde daarvan worden bepaald in de zin van: **wat wordt de klant beter van mijn product en dienst**. Van buiten naar binnen geredeneerd. Waarde kan bijvoorbeeld worden geformuleerd in termen van functionaliteit en gebruik, kwaliteit, prijs, kosten- en risico-reductie, gemak en toegankelijkheid. Veel bedrijven hebben moeite om zich te verplaatsen in de positie van hun klant en te formuleren welke meerwaarde hun klant ervaart ten opzichte van de waarde van producten of diensten van concurrenten.

“Het goed formuleren van de waardepropositie is een essentieel onderdeel van een business model maar tegelijkertijd bijzonder lastig”

De 9 bouwstenen van een Business model



4. Klantrelaties

Met een klantrelatie wordt aangegeven hoe de relatie met de klant wordt onderhouden. Klantrelaties worden onder de druk van deze tijd **steeds complexer**. Degene die op het ene moment een klant is kan in een andere situatie of zelfs tegelijkertijd ook een concurrent zijn. Een fraai voorbeeld is de relatie tussen Schiphol en de KLM: in de strijd om de gunst (lees: het geld) van de klant zijn het elkaars concurrent maar tegelijkertijd is de KLM ook een belangrijke klant van Schiphol. Klanten komen ook op **steeds kortere afstand** van organisaties, tot over de grenzen van de organisatie heen. Zo kunnen klanten onderdeel gaan uitmaken van het R&D proces van een leverancier (co-creatie). Het definiëren van de verschillende benodigde klantrelaties vereist grote zorgvuldigheid.



5. Kernactiviteiten

In dit blok wordt vorm gegeven aan de interne processen en de organisatie structuur. In feite is in dit stadium alleen het **hoofdproces** van belang: de stappen waarlangs de levering plaats gaat vinden en die door de organisatie zelf worden uitgevoerd. De interne besturing en de bedrijfsvoering zijn daarvan afgeleid.

“De afstand tussen klanten en de organisatie wordt steeds kleiner. Steeds vaker zien we dat klanten zelfs onderdeel van de organisatie gaan uitmaken”



6. Kernpartners

De keuze welke partners nodig zijn en welke producten en diensten die leveren wordt in dit blok gemaakt. Uiteraard is er daarbij een **wisselwerking met de eigen kernmiddelen en kernactiviteiten**. Een kernpartner is de belangrijkste partij waaraan een deel van het voortbrengingsproces is uitbesteed of waarvan diensten worden afgenomen. Hier worden niet bedoeld de partners die mogelijk een rol spelen bij de levering zoals genoemd onder klantkanalen.

De 9 bouwstenen van een Business model

7. Kernmiddelen



In dit blok wordt vorm gegeven aan de benodigde middelen zoals mensen, machines en informatiesystemen. Centraal staat de vraag wat nodig is voor het daadwerkelijk leveren van het product of de dienst.



8. Inkomstenstromen

In het private domein zijn inkomstenstromen vooral gerelateerd aan de levering van producten en diensten aan klanten. En steeds meer zien we verdienmodellen waarbij de dienst gratis wordt geleverd en geld verdiend wordt met de attractiewaarde voor adverteerders. De wijze waarop een organisatie geld wenst te verdienen kan echter heel divers zijn. Zo verdient een producent van parfum meer geld met de verkoop van de verpakking dan met de inhoud en verdient een leverancier van een online computerspel vooral geld met in-game advertenties.

9. Kostenstructuur

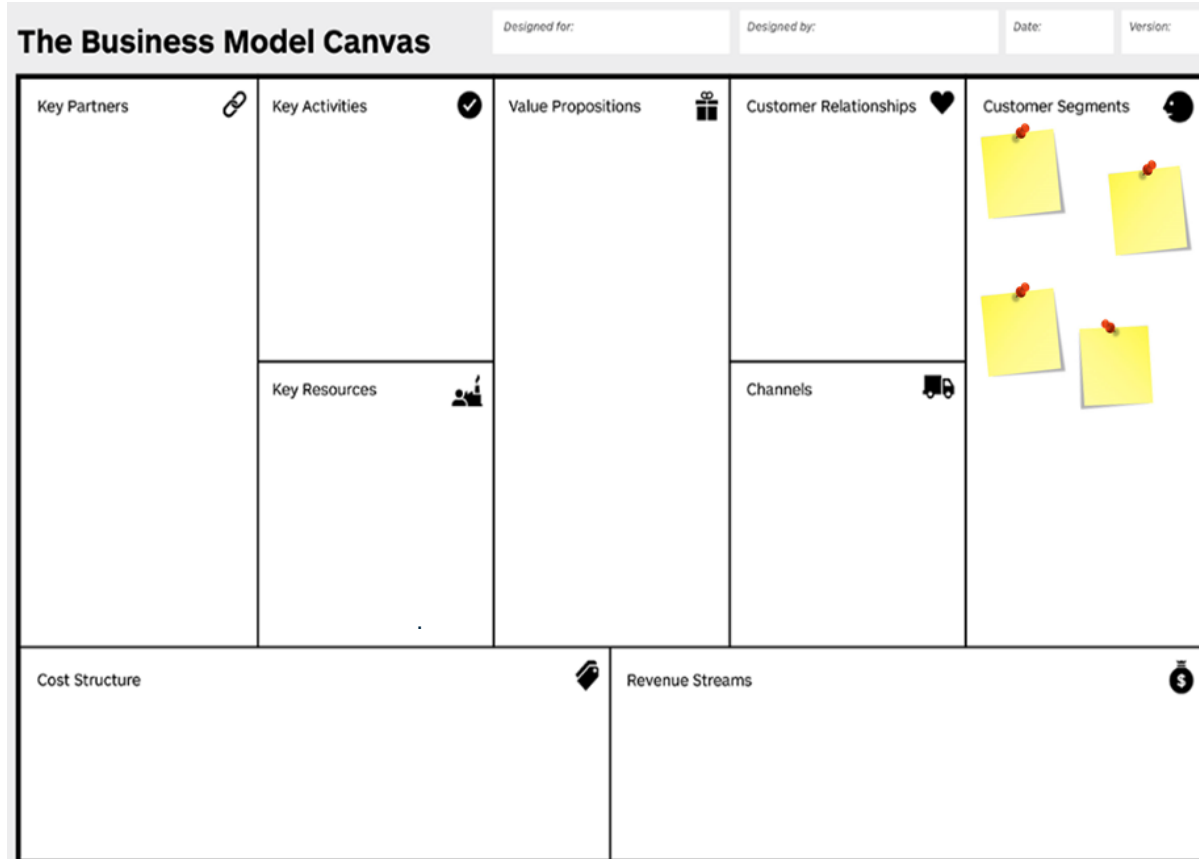


Tenslotte dient de kostenstructuur te worden uitgewerkt. De kosten van een organisatie dienen op termijn minimaal gelijk of minder te zijn dan de inkomsten, wil een organisatie levensvatbaar zijn. Naast kosten is ook de liquiditeit van levensbelang voor een organisatie.

“In onze praktijk zien we vaak dat een business case niets meer is dan een meerjarig overzicht van inkomsten en uitgaven. Dat is naar onze mening een veel te beperkte interpretatie”

Het Canvas: werken met het model

De 9 bouwstenen voor een business model vormen de basis voor een handig instrument, dat het Business Model Canvas wordt genoemd. **Gelijk een schilder zijn canvas beschildert**, kan op een interactieve wijze in groepsverband vorm worden gegeven aan de organisatie met Post-it® notes op een A0-formaat van het model. In het boek worden vele voorbeelden uit de praktijk gegeven, waaronder Apple iPod/iTunes, Lego, Google en Metro. Wat opvalt in de voorbeelden is dat **ICT altijd een belangrijk onderdeel is van vormgeving van producten en diensten**, de waarde, de klantkanalen, klantrelaties en de inkomstenstromen.



Juist de **eenvoud van het model** en de mogelijkheden om gezamenlijk aan het model te werken bieden veel mogelijkheden voor creativiteit. Bijna de helft van het boek wordt besteed aan het proces waarlangs het Business Model Canvas tot stand kan komen en vooral de **visuele hulpmiddelen** die daarbij kunnen worden gebruikt. In die zin wijkt de methode fundamenteel af van andere methoden. De methode faciliteert als het ware de **creativiteit en flexibiliteit** die nodig is om tot een goed fundament te komen van een bedrijfsmodel.

Soms zal het te complex zijn om te starten met de organisatie als geheel en is het eenvoudiger om dit voor een beperkt deel van de dienstverlening te doen. Soms werkt het echter juist heel verhelderend om te starten met een strategische sessie voor de organisatie als geheel. Onze ervaring is dat hoe groter en complexer een organisatie is, hoe beter het is om te starten met een **bedrijfsmodel op onderdelen**.

CANVAS in het publieke domein?!

Het tempo waarin veranderingen in de omgeving zich manifesteren en effect hebben op bestaande bedrijfsmodellen in zowel de private als de publieke sector benadrukt de noodzaak van een methode als het Business Model Canvas om hier snel op in te kunnen spelen door bedrijfsmodellen aan te passen. De publieke sector kan het zich niet permitteren om achter te blijven bij de **digitale transformatie** die zich in de private sector in rap tempo voltrekt.

Ook in het publieke domein wordt waarde gecreëerd (**public value**), worden organisaties opnieuw vormgegeven, worden relaties met belanghebbenden in verschillende hoedanigheden (burger, patiënt, weggebruiker, etc.) gelijktijdig onderhouden, worden beslissingen genomen over procesinrichting en informatievoorziening en wordt samengewerkt met partners, meestal in een keten of netwerk. Wat staat een publieke organisatie in de weg om gebruik te maken van een model voor het ontwikkelen van haar diensten dat in de private sector haar meerwaarde al heeft bewezen?

Net als in het private domein is ICT niet meer weg te denken in het vormgeven van bedrijfsmodellen. In het Rapport van de Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid: **Maak Waar** ^[2] wordt gesteld dat *‘de digitale dienstverlening tot de kern van het primaire proces van overheidsorganisaties behoort, en proactief moet worden georganiseerd rond de wensen en behoeften van burgers en bedrijven. Dit geldt bijvoorbeeld in de zorg, in de veiligheid en in het sociale domein’*.

“Ostenwalder en Pigneur noemen vele voorbeelden van organisaties maar geen enkele in het publieke domein. En toch, waarom zou de wereld van business modellering beperkt moeten blijven tot het private domein?”

Digitalisering van diensten wordt gezien als een boardroom beslissing. Onderkend wordt dat een forse claim wordt gelegd op zittende en komende bestuurders op politiek en ambtelijk niveau, bij alle overheden. Helaas wordt in het rapport niet expliciet gemaakt dat juist door de opkomst van ICT niet alleen bestaande producten en diensten kunnen en moeten worden gedigitaliseerd, maar **dat het complete “bedrijfsmodel” van een publieke organisatie onder invloed van ICT kan en moet veranderen.** In de notitie “Behouden, benutten en innoveren”, een ICT-paragraaf voor het komende regeerakkoord ^[3] wordt onder andere gesteld dat *‘al in de fase van wetsvoorstellen en beleidsformulering de mogelijkheden en beperkingen van de productiefactor ICT inzichtelijk moeten worden gemaakt’* en dat *‘de burger centraal gesteld moet worden’*. Het Business Model Canvas sluit hier nauw op aan.

Uit de praktijk: het Oranjefonds

Maatschappelijk Vraagstuk Probleem Wat is de maatschappelijke bedreiging of de maatschappelijke kans waar je je op richt? Bestaande alternatieven Welke bestaande oplossingen zijn er voor het probleem?	Oplossing Wat is jouw oplossing voor het probleem? Kernactiviteiten Wat zijn de belangrijkste werkzaamheden die voor jouw oplossing uitgevoerd moeten worden? Middelen Wat zijn de belangrijkste middelen die nodig zijn voor de uitvoering van jouw oplossing?	Waardepropositie Enkelvoudige en duidelijke boodschap waarom je je onderscheidt en wat je toegevoegde waarde is	Ongelijk voordeel Wat kan moeilijk gekopieerd of gekocht worden?	Doelgroepsegmenten Wie heeft baat bij de oplossing en/of wie is onmisbaar om de oplossing te realiseren? Profijtgroep(en) Klant(en) Partners
	Succes meten Hoe ga je vaststellen dat jouw oplossing succesvol is voor je doelgroepen?		Kanalen Hoe ga je je doelgroepen bereiken?	
Kostenstructuur Alle kosten die gemaakt moeten worden om de oplossing te laten werken Maatschappelijke kosten Wat zijn de sociale/maatschappelijke nadelen of kosten van de oplossing?		Inkomstenstromen Alle inkomsten die de oplossing genereert uit elk doelgroep segment Maatschappelijke opbrengsten Wat zijn de sociale/maatschappelijke positieve effecten van de oplossing		

Elk jaar heeft het Oranje Fonds een **groeiprogramma voor startende sociaal** ondernemers. Hierbij wordt het Canvas model gebruikt met een aantal specifieke aanpassingen.

Allereerst is het voor sociaal ondernemerschap van belang dat een **maatschappelijk vraagstuk** wordt opgelost waaraan immateriële waarden worden gekoppeld. Dit vormt het linker vlak van het canvas. Ook is de belangrijkste klant (de **profijtgroep**) vaak niet de betalende klant wat heeft geleid tot aanpassing van het onderdeel 'klantsegment'.

Tenslotte is er nog een derde aanpassing: geld is niet het enige middel dat belangrijk is voor sociale ondernemers. Door het toevoegen van **'succes meten'** (waarin opgenomen prestatie-indicatoren) en het opnemen van **maatschappelijke kosten en baten** bij de kostenstructuur respectievelijk de inkomstenstromen, ontstaat een model dat ook heel goed toepasbaar is voor meer ideële organisaties.

Toepassing: CANVAS in het publieke domein!

In vele opzichten wijken publieke organisaties fundamenteel af van private organisaties. Wet- en regelgeving, financiering door belastingheffing, monopolie op dienstverlening en toezicht en handhaving maken dat **bedrijfsmodellen van publieke organisaties er vaak fundamenteel anders uit zien dan die van private organisaties**. Maar dat neemt niet weg dat ook hier behoefte is aan integraal (her)ontwerp van bedrijfsmodellen. Wij plaatsen 4 kanttekeningen bij de toepassing van het model in het publieke domein.



Type
overheidsorganisaties

Het Business Model Canvas is naar onze mening weinig toepasbaar voor besturende en beleidsvormende publieke organisaties. Besturende en beleidsvormende processen laten zich moeilijk vastleggen of verbeteren met het model van de 9 elementen. Voor dit type publieke organisaties is het model niet geschikt. Anders is het voor (delen van) **publieke organisaties waar concrete producten en diensten worden aangeboden aan burgers en bedrijven**. Voorbeelden hiervan zijn diensten als de RDW, de Belastingdienst, het Kadaster, Rijkswaterstaat, de DUO, het COA, de IND, het UWV, de SVB, gemeenten en zorginstellingen. Daar waar sprake is van een publieke keten of een publiek-private samenwerking kan de toepassing van het model zelfs helpen om elkaars taal te spreken, elkaars belangen te begrijpen en activiteiten en diensten op een efficiënte wijze op elkaar en op het doel van de keten of de samenwerking af te stemmen.

De taal die in het boek van Ostenwalder en Pigneur wordt gebruikt is die van de private sector. Dat begint natuurlijk al met het begrippen als 'business', 'verdienmodel' en 'waardepropositie' en wordt versterkt door het feit dat zelfs in de Nederlandse editie de beschrijving van de methode doorspekt is met Engelstalige begrippen. Het vereist behoorlijk wat mentale veerkracht om hier doorheen te prikken en **het boek met een publieke bril te lezen**. En het is jammer dat er geen voorbeelden van publieke organisaties worden gegeven. Uit ervaring met de toepassing van het Business Model Canvas bij een nieuw initiatief van de Europese Commissie (de ontwikkeling van een Observatory voor Intelligente Transport Systemen in Europa) en bij een dienst parkeerbeheer van een grote Nederlandse gemeente blijkt dat **de gebruikte taal zeker aanpassing behoeft**, wil het concept goed landen. Dit artikel is een aanzet tot een eerste vertaalslag en een oproep tot co-creatie, zoals het oorspronkelijke boek ook tot stand is gekomen.



Taal

Toepassing: CANVAS in het publieke domein!



Klantbegrip in de
publieke sector

De beschrijving van elke 'business' begint volgens het Business Model Canvas met de klantsegmentatie. **Maar bestaat het begrip 'klant' wel in het publieke domein?** In één van zijn blogs stelt professor Maes^[4] "Wat het nog erger maakt: we zijn het begrip 'klant' stapsgewijs gaan toepassen op categorieën die volstrekt geen klanten zijn: studenten, patiënten, burgers, ... Allemaal mensen die hun kennis willen verrijken, gezond willen worden of blijven, zich maatschappelijk willen manifesteren etc. en die daarvoor gedeeltelijk een beroep doen op de school, het ziekenhuis of de overheid die hen vervolgens als eigen klanten gaat bejegenen." **Een belastingplichtige, een gedetineerde, een patiënt of een weggebruiker is geen klant.** Dat neemt niet weg dat ook publieke organisaties moeten starten met het analyseren van voor wie ze hun producten en diensten leveren.

Voor publieke organisaties kan het geen kwaad om **meer klantgericht** te denken en handelen. Dat geldt niet alleen voor overheden als dienstverlener maar ook voor overheden als handhaver. Zo kan een foutparkeerder de directe toegang tot een foto van zijn parkeerovertreiding via internet als nuttige informatie (waarde) ervaren bij zijn beslissing om al dan niet bezwaar in te dienen en kan dit tegelijkertijd het aantal bezwaarschiften doen afnemen.

Het is echter volstrekt onvoldoende om bij de segmentatie alleen de directe afnemer te benoemen. Zo moet een waterschap dat een vergunning verleent voor het landinwaarts verleggen van de oevergrens zich realiseren dat de aanvrager helemaal niet een intrinsieke behoefte heeft aan die vergunning laat staan om daarvoor te betalen. Het is het geheel aan betrokkenen bij het beheer van het oppervlaktewater dat belang heeft bij een goed stelsel van vergunningverlening. Scheiding van de verschillende segmenten (directe afnemer, ketenpartner, omwonende, etc.) en hun belangen is in het publieke domein van groot belang. Wellicht dat **'stakeholder', 'belanghebbende'** of zoals het Oranjefonds het noemt **'profijtgroep'** betere begrippen zijn dan 'klant'.

Toepassing: CANVAS in het publieke domein!

Wat voor het klantbegrip geldt, geldt ook voor de waardepropositie. Een goede waardepropositie houdt rekening met het gehele speelveld van de betreffende publieke organisatie en niet alleen met de waarde voor de directe afnemer. Veelal is de maatschappelijke waarde of **public value** vastgelegd in wet- en regelgeving, soms is er een zekere speelruimte om deze nader in te vullen. In feite gaat het om de totale waarde van de dienstverlening van een specifieke publieke organisatie, waarde voor elke gedefinieerde belanghebbende, om de totale **maatschappelijke baten**.

In het klein zou het Business Model Canvas kunnen worden toegepast op een enkel product zoals de app van de Belastingdienst om de aangifte IB mee te verzorgen. Het model kan zeker helpen bij het ontwerpen van het “businessmodel” van dat product, zonder het model gelijk te moeten toepassen voor de Belastingdienst als geheel. Gezien het feit dat vaak sprake is van een **monopolie positie** en ‘gedwongen winkelnering’, zal de waarde veelal worden gedefinieerd in termen van ‘gemak’: het verhogen van de toegankelijkheid van de dienst. Een publieke organisatie heeft daarbij een specifieke verantwoordelijkheid naar de meer (digitaal) kwetsbare burger.

Binnen veel gemeenten wordt in het sociaal domein al over de grenzen van de eigen organisatie gezocht naar de **public value in de keten**. Het Business Model Canvas kan helpen om deze waarde expliciet te maken, passend binnen het dienstverleningsmodel van de totale keten.

Tenslotte is het ook interessant om te zien hoe private organisaties waarde toevoegen aan publieke organisaties. Zo heeft Siemens een waardepropositie ontwikkeld voor het bouwen en verhuren van operatiekamers, waar het Admiraal de Ruyterziekenhuis in Goes als eerste in Nederland gebruik van heeft gemaakt wegens gebrek aan liquiditeit om dit zelf te realiseren. Siemens heeft goed nagedacht over de waarde voor het ziekenhuis en haar verdienmodel daar op afgestemd.



Waardepropositie

Toepassing: CANVAS in het publieke domein!



Inkomstenstromen

In veel publieke organisaties zijn inkomstenstromen slechts beperkt gerelateerd aan de geleverde producten en diensten. Zo zijn de leges voor het verlengen van een paspoort niet altijd kostendekkend voor een dienst burgerzaken van een gemeente. Naast dienst gerelateerde inkomsten moet ook gedacht worden aan **budget financiering en subsidie stromen**. Ook zouden hier de maatschappelijke baten van de dienstverlening kunnen worden bepaald. Bij het bepalen van de prijs spelen vele factoren een rol. In die zin wijken publieke organisaties fundamenteel af van private organisaties. Maar dat neemt niet weg dat ook publieke organisaties fundamentele beslissingen moeten nemen over hun inkomstenstromen. En dat kan nog wel eens tot verrassende uitslagen leiden. Zo wordt in Saudi Arabië het innen van verkeersboetes uitbesteed aan een private partij die betaald wordt op basis van een percentage van elke daadwerkelijk geïnde verkeersovertreding. Ook in Nederland zullen we in de nabije toekomst te maken krijgen met tot nu toe **ongebruikelijke inkomstenmodellen**. Het Business Model Canvas kan publieke organisaties helpen om de consequenties van deze ontwikkelingen vanuit het perspectief van een burger of een bedrijf te benaderen en hier evenwichtige beslissingen over te nemen.



Meer info of reageren?

René s'Jacob r.sjacob@pblq.nl

Tim Aarts mail@timaarts.nl

06 - 83905416

06 - 25144094

Literatuurverwijzingen

- [1] Business Model Generation, a handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, 2010
- [2] **“Maak Waar!”**, rapport opgesteld door de Studiegroep Informatiesamenleving en Overheid, onder voorzitterschap van Richard van Zwol, Secretaris-generaal Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, aangeboden aan de voorzitter van de Tweede kamer door de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, op 18 april 2017
- [3] **”Behouden, benutten en innoveren”**, een ICT-paragraaf voor het komende regeerakkoord, Richard van Breukelen en Ester de Jong, PBLQ, juli 2016
- [4] Blog, **“Ik ben geen klant”**, prof. Rik Maes, 1 februari 2017

Over PBLQ

PBLQ is een adviesbureau dat zich richt op verandervraagstukken in de informatiesamenleving. In rap tempo transformeert Nederland naar een digitale informatiesamenleving waarin de overheid een cruciale rol speelt. Wij zijn specialist in het oplossen van verandervraagstukken waarbij de focus ligt op informatiemanagement in het publieke domein. Wij helpen onze opdrachtgevers met advies, traineeships en opleidingen.

Copyright PBLQ. All rights reserved.

Bezoekadres
Muzenstraat 120
2511 WB Den Haag

Postadres
Postbus 18607
2502 EP Den Haag

T 070 376 36 36
E info@pblq.nl

www.pblq.nl
2017

PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving