



Innovatieprogramma Intelligente Netten (IPIN)

Position paper kennis- en leertraject Thema gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek – *September 2015*

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken

*>> Duurzaam, Agrarisch, Innovatief
en Internationaal ondernemen*

1. Inleiding

Nu het einde van het Innovatieprogramma Intelligente Netten (IPIN) nadert, biedt deze position paper een indruk van de laatste stand van zaken op het gebied van onderzoek naar het thema gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek. Het thema gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek is verweven met de andere thema's uit het IPIN kennis- en leertraject: visie, standaarden, wet- en regelgeving en nieuwe producten en diensten.

Ook geeft deze position paper een beeld van de resultaten van een workshopserie die de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) organiseerde voor de proeftuinen in het kader van het kennis- en leertraject. Deze position paper is een update van de vorige versie die RVO.nl in juli 2013 publiceerde.

Toelichting thema: gedifferentieerde doelgroepen betrekken en betrokken houden

Communicatie, gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek zijn belangrijke speerpunten voor de proeftuinen. Het gaat hierbij om verschillende soorten communicatie richting diverse groepen. Communicatie binnen de proeftuinen zelf (dus tussen diverse projectpartners onderling), maar ook om communicatie richting de eindgebruikers van een proeftuin. Welke invloed hebben nieuwe technologieën, producten en diensten op deze gebruikers? De input uit een gebruikersonderzoek vormt de basis voor een benaderingsstrategie van de eindgebruikers. Hoe houd je ze betrokken en/of hoe krijg je ze actief? Een uitdaging is dat de groep eindgebruikers zeer divers is. Van consumenten in achterstandswijken tot bovenmodale verdieners, en van bedrijven gevestigd in woonwijken tot grote bedrijventerreinen.

2. Stand van zaken: onderzoek

Relevante publicaties

Op het gebied van gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd. Een aantal publicaties waarbij de gebruikers een plaats krijgen die voor de proeftuinen relevant zijn, zijn hieronder weergegeven. Deze lijst is niet volledig.

- *Position paper kennis- en leertraject, Thema: Gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek (2013)*
- *Influence: The Psychology of Persuasion, Revised Edition, professor Robert B. Cialdini (2006)*
- *Einddocument Taskforce versie mei 2011*
- *Naar meer gammakennis in energie(onderzoeks)projecten, Ymkje de Boer (2011), met samenvattingen van stukken van RMNO, InnovatiePlatform, NWO, IAE, KNAW, Rathenau, WRR en platform DEV.*
- *Proeftuinen intelligente netten vanuit perspectief EOS TREIN project, Geert Verbong (2011)*
- *Roadmap Smart Grids, Netbeheer Nederland (2010)*
- *Tips criteria voor proeftuinen intelligente netten, TNO (2011)*
- *Meten aan proeftuinen, Ernst ten Heuvelhof en Han Slootweg (2011)*
- *Op weg naar intelligente netten, discussedocument Taskforce (2010)*
- *Position papers kennis- en leertraject overige thema's: Standaarden; Visie; Wet- en regelgeving; Nieuwe producten en diensten (2013)*

Literatuurstudies STEM

In het innovatieprogramma Samenwerken Topsector Energie en Maatschappij (STEM) werken bedrijven en wetenschappers met elkaar aan niet-technologische innovatie uitdagingen. Deze projecten zijn waardevol voor het thema gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek. Een samenvatting van lopende projecten is hier te vinden.

Er zijn drie literatuurstudies afgerond vanuit het programma STEM met nuttige aanknopingspunten:

- *Betrokkenheid van eindgebruikers van duurzame energie in het MKB, en hoe dit gestimuleerd kan worden, Quick Scan van de literatuur, Panteia 2014*
>> *populaire samenvatting van dit onderzoek*
- *Publieksreacties op energiesystemen, het perspectief van de burger, Quick Scan van de literatuur, Midden Research and Consultancy, 2014*
>> *populaire samenvatting van dit onderzoek*
- *De toepassing van duurzame energie in het huishouden: een quick scan van literatuur in de milieupsychologie over wensen, motieven en barrières om over te gaan op duurzame energie. Universiteit van Leiden, E&M Centre for Energy and Environmental Research, 2014*
>> *populaire samenvatting van dit onderzoek*

Gedrag als basis voor beleid

In het rapport 'Met kennis van gedrag beleid maken' (2014) gaat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in op de vraag wat de relevantie is van nieuwe inzichten in gedragsverandering voor de beleidsvorming van de overheid. Daarbij komt ook de vraag aan de orde hoe het gedragswetenschappelijke perspectief kan worden verankerd in de processen van de overheid. Is het bijvoorbeeld een goed idee een speciale gedragseenheid op te richten?

Bovendien staat de WRR stil bij mogelijke normatieve bezwaren tegen het instrument 'nudging'. Hoe ernstig moeten we die bezwaren nemen? Ook werpt de raad nieuwe vragen op. Kunnen mensen wel altijd goed omgaan met de vele keuzes die tegenwoordig op hen afkomen? En zo niet, welke beleidsconsequenties zou de overheid daaraan kunnen verbinden?

Onderzoekers

Onderzoekers op dit gebied in relatie tot de proeftuinen, die op dit moment op ons netvlies staan, waarbij we verre van volledig zijn, zijn: Carina Wiekens (Hanzehogeschool Groningen), Charlotte Kobus (TU Delft), Ellen van de Werf (Rijksuniversiteit Groningen), Jako Jellema (Rijksuniversiteit Groningen, EnergySense), Linda Steg (Rijksuniversiteit Groningen), Henny van der Windt (Rijksuniversiteit Groningen), Dr. Jaap Ham (TU Eindhoven), Phuong Ngo-Huynh (Enexis), Cees Midden (TU Eindhoven).

3. Stand van zaken: workshopserie

Workshopserie

De proeftuinen erkennen dat acceptatie van de technieken en methoden door gebruikers essentieel is. Deelnemers komen in hun projecten deels dezelfde vragen en obstakels tegen met betrekking tot gebruikersonderzoek en gebruikersbenadering. De proeftuinen hebben met wisselend succes een scala aan wervingsmiddelen en activiteiten in de praktijk gebracht. Daar hebben ze veel lessen uit geleerd.

Het is dan ook waardevol om kennis en ervaring uit te wisselen en samen te werken bij het oplossen van vragen op het gebied van gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek. Daarom organiseerde RVO.nl in de periode 2012 tot 2014 een workshopserie voor de proeftuinen op het gebied van gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek.

Centrale vragen

Ter voorbereiding van de workshops zijn gesprekken gevoerd met de deelnemers van de proeftuinen. Doel hiervan was inzicht krijgen in de belangrijkste vragen en issues waarmee zij kampen als het gaat om klantenparticipatie en klantenonderzoek. Uit deze verkenning bleek dat de volgende vragen voor de deelnemers belangrijk zijn:

Gebruikers verleiden en betrokken houden

- Wat zijn effectieve beïnvloedingsstrategieën? Hoe kun je gebruikers betrekken om mee te doen? Welke proposities zijn effectief? Welke wervingsmethoden zijn effectief? Wat communiceer je naar/met bewoners; wanneer communiceer je naar/met bewoners; hoe communiceer je? Hoe kun je de klant verleiden om duurzaamheid leuk te vinden? Welke kanalen zet je in?
- Hoe kun je gebruikers betrokken houden tijdens en na de proef?
- Hoe kun je de proef opschalen zodat je niet alleen voorlopers en enthousiastelingen aan je bindt, maar ook de 'doorsnee consument'?
- Hoe kun je ervoor zorgen dat dit proces van 'binden en gebonden houden' soepel loopt en de participatie op niveau blijft?

Gebruikersonderzoek opzetten en conclusies trekken

- Hoe kun je uit de zee van data conclusies trekken over wat wel en niet werkt?
- Wat zijn goede onderzoeksvragen en wat zijn de beste onderzoeksmethoden?
- Wat moet je absoluut meten en wat kun je ook achterwege laten?
- Hoe kun je de lessen die je leert vertalen naar goede producten en diensten?
- Hoe kom je op grond van al deze info tot een rendabele businesscase?

Methode: intervisie

De door RVO.nl georganiseerde workshopreeks had het karakter van intervisie. Intervisie is 'Collegiale ondersteuning en onderlinge advisering in een leergroep bestaande uit gelijken die tot inzichten en oplossingen komen in een zelfsturend en op reflectie gericht proces' (Hendriksen).

Uitgangspunt is een klimaat van vertrouwen en gezamenlijke én individuele verantwoordelijkheid. De basisvoorwaarden voor een intervisiegroep zijn veiligheid, openheid, motivatie en feedback kunnen geven en ontvangen.

Kenmerken van intervisie zijn: leren van en met elkaar aan de hand van concrete ervaringen, zoeken naar oplossingen voor vragen uit de praktijk, luisteren en reflecteren, respect, acceptatie, nieuwsgierigheid, een afgebakende tijd, ruimte en rust, en een geschikte werkvorm.

Intervisie heeft de volgende invalshoeken:

- Reflecteren: gezamenlijk nadenken over praktijk cases en issues, stilstaan bij gevoelens, motieven, twijfels, visies en ervaringen.
- Adviseren: inbrengen van problemen en elkaar adviseren over mogelijke oplossingen.
- Interacteren: bespreekbaar maken van de onderlinge communicatie in de intervisiebijeenkomsten om ook van deze communicatie samen te kunnen leren.

De resultaten van deze workshopserie geven een goed beeld van de stand van zaken en de uitdagingen waar de proeftuinen voor staan.

Klantenparticipatie vergt cultuurverandering

Klantenparticipatie is geen trucje, geen sausje dat je simpelweg kunt toevoegen. Het vergt een andere houding, andere mentaliteit, andere werkwijzen. En niet alleen naar de buitenwereld toe. Een wezenlijk andere opstelling naar klanten vraagt om een wezenlijk verandering van de organisatie zelf. Bedrijfscultuur en zogenaamde 'soft controls' blijken een doorslaggevende succesfactor zijn als het gaat om klantenparticipatie.

Hoe kun je een organisatie waar de techniek en producten centraal staan, transformeren naar een organisatie waar de klanten centraal staan? Dat is een moeilijk proces. De organisatie moet leren denken vanuit de klant: welke voordelen hebben veranderingen voor de klant? Je moet daarbij niet over één nacht ijs gaan, maar eerst écht goed luisteren naar de klant. Welke rol willen klanten vervullen? En welke diensten passen daarbij?

Daarbij moet ervoor gewaakt worden dat smart grids een doel op zich worden. Het is geen doel, maar een middel om tot een duurzame energiehuishouding te komen. Ook het praten met bewoners is geen doel op zich, maar een middel om inzicht te krijgen in de behoeften en wensen. Dat betekent dat goed geluisterd moet worden en dat het aanbod ook écht op deze behoeften en wensen moet worden afgestemd.

De projectorganisatie van de proeftuinen is niet eenvoudig: er zijn veel partijen betrokken en het proces loopt vaak anders dan gepland. Bepaalde onderdelen lopen bijvoorbeeld vertraging op. Hierdoor is het een uitdaging om voldoende aandacht voor bewonersparticipatie vast te houden. En focus is belangrijk. Anders haken mensen af. Niet alle partijen plaatsen bewonersparticipatie bovenaan de agenda. Een geleerde les is dan ook om vanaf de start te zorgen dat de projectorganisatie het klantenperspectief in acht neemt. Als het een integraal onderdeel is van projecten, verslapt de aandacht niet.

Laat ook collega's kijken door de bril van de consument

Het meenemen van 'technuten' uit de proeftuin de wijk in, blijkt waardevol voor de begripsvorming. Veel betrokkenen bij de proeftuinen zitten op vrij grote afstand van de dagelijkse praktijk in de wijk en de beleving en houding van de doelgroep. Er wordt nog te veel vanuit de techniek gedacht en te weinig vanuit de doelgroep. Direct contact met de bewoners en goede gesprekken waarin geluisterd wordt naar wat er leeft, leveren waardevolle inzichten op, ook voor leidinggevend van proeftuinen. Met je voeten in de modder voorkom je dat je luchtkastelen bouwt. Het kan ontluisterend zijn om aan den lijve te ervaren hoe moeilijk het is om de proeftuin – die voor direct betrokkenen zeer belangrijk is – een plaatsje te geven in de drukke belevingswereld van de doelgroep.

Desinteresse in energie vormt uitdaging voor gebruikersparticipatie

De proeftuinen leerden uit gesprekken met bewoners, gebruikersonderzoek en wervingsacties dat de meeste bewoners 'energie' voor

lief nemen. Kostenvoordeel en gebruiksgemak zijn hoofdmotieven voor keuzes en gedrag. Voor de vereiste klantenparticipatie moeten dan ook andere motieven aangesproken worden.

Tweerichtingsverkeer en co-creatie

Een belangrijke succesfactor is om écht door de ogen van klanten en bewoners te kijken. Het inwinnen van informatie bij gebruikers en het analyseren van die informatie is onvoldoende. Het is belangrijk om daadwerkelijk iets met de informatie te doen. Verdiep je in de problemen waar de eindgebruikers tegenaan lopen en probeer ze op te lossen door producten en diensten aan te passen. Samen met de eindgebruiker kom je tot een beter eindproduct en creëer je echte betrokkenheid bij de eindgebruiker.

Vóór je van start gaat, moet er dus een fase zijn waarbij je heel goed luistert naar de klanten, zonder je eigen agenda te pushen. Co-creatie werkt in de praktijk niet goed als je start met een productplan. Die producten moet je immers samen creëren. Dit blijkt in de praktijk een lastige opgave. Vaak is er op de teken-tafel al een plan geschetst waarbij allerlei beslissingen zijn genomen. Daardoor kun je niet meer onbevangen de wijk in om de behoeften en zienswijzen te pijlen. Klanten voelen het aan als ze niet écht betrokken worden om invloed uit te oefenen op producten en functies.

Co-creatie vergt een procesplan in plaats van een productplan. De stip op de horizon waar je heen wilt moet helder zijn, maar de route bepaal je samen met de klant als je klantenparticipatie serieus neemt. In de praktijk is dit helaas vaak niet mogelijk omdat de financiering van projecten een productplan vereist. Door je echter goed bewust te zijn van deze beperking, kun je negatieve effecten voorkomen.

Educatie van klanten nodig

Als je wilt dat klanten probleemgeëigend worden, moeten ze een aantal zaken over onze energievoorziening leren. Zo denken de meeste klanten dat je een surplus van zonne-energie en wind-energie gewoon kunt opslaan. Ook is de 'energiespits' voor velen een onbekend gegeven. Proeftuinen hebben goede ervaringen opgedaan met 'educatieve momenten', door bijvoorbeeld met een grafiek te laten zien dat de energievraag 's morgens een enorme piek vertoont terwijl de decentrale opwekkers de meeste energie produceren op dalmomenten. Watt connects (het smart grid inspiratie- en demonstratiecentrum op Energy Business Park Arnheims Buiten) beschikt over een simulatietafel die heel geschikt is voor educatieve doelen. Deze tafel maakt de effecten van vraag en aanbod op de energiestromen inzichtelijk.

Spreek emotionele drijfveren aan

Mensen hebben de neiging om achter het bureau rationeel processen te ontwerpen die heel slim en vernuftig moeten zijn en gebaseerd zijn op theoretische modellen.

Vaak is echter juist een strategie nodig die 'de onderbuik' aanspreekt.

Mensen nemen veel beslissingen op niet-rationele gronden. Het is niet uitzonderlijk dat het gedrag als eerste komt, waarna zij hun houding en kennis aanpassen om inconsistentie te voorkomen. Klanten willen graag consistent zijn in hun denk- en gedragspatronen. Kennis en houding zijn doorgaans makkelijker aan te passen dan gedrag. De meerderheid van de autokopers, leest bijvoorbeeld advertenties pas ná de aankoop van een nieuwe auto, in plaats van vooraf om een afgewogen beslissing te kunnen maken.

Vaak zijn heel simpele en directe interventies juist het meest doeltreffend. Deze interventies zijn lastig op de agenda te krijgen. De praktijk leert echter dat te chique en uitgekookte wervingsmethoden door gebruikers geassocieerd worden met gelikte bedrijven met commerciële motieven.

Effectieve beïnvloedingsstrategieën

De deelnemers aan de workshops gaven aan dat ze behoefte hadden aan meer inzicht in effectieve beïnvloedingsstrategieën. Om die reden is er een lezing gegeven over de inzichten in krachtige beïnvloedingsstrategieën van professor Robert B. Cialdini, Regents' Professor Emeritus of Psychology & Marketing aan Arizona State University. Cialdini onderscheidt op basis van onderzoek zes 'weapons of influence':

1. autoriteit;
2. schaarste;
3. sociaal bewijs;
4. wederkerigheid;
5. sympathie/liking;
6. commitment & consistentie.

Werving met louter 'oppervlakkige middelen' zoals brieven met een aantrekkelijk aanbod, mooie brochures en een promotiewebsite zijn meestal niet effectief, blijkt uit de ervaringen van de proeftuinen. Als het voor bewoners heel makkelijk is om 'ja' te zeggen tegen deelname aan een project, dan blijken ze ook net zo makkelijk weer 'nee' te zeggen in een later stadium en alsnog af te haken.

Er lijkt een 'wet van behoud van energie' te zijn als het gaat om het betrekken en betrokken houden van bewoners bij projecten. Op grond van de ervaringen blijkt dat eigenlijk alleen intensieve persoonlijke werving waarbij de mensen uit de buurt zélf een hoofdrol spelen, effectief is. De afzender (autoriteit) en sociaal bewijs (de burens doen ook mee) blijken de meest krachtige beïnvloedingsmethoden. Je steekt dan dus heel veel energie in de werving, maar krijgt daar ook sterk gemotiveerde deelnemers voor terug. Die niet meteen afhaken als het even tegen zit of als ze iets moeten doen waar ze niet zoveel zin in hebben.

Tips, tricks & vermijden van valkuilen

- Het integreren van klantenperspectief in de projectorganisatie van de proeftuin is cruciaal om voldoende aandacht voor het onderwerp te krijgen en te behouden. Bovendien is het belangrijk om ook de 'technuten' en beslissers door de bril van

de gebruiker te laten kijken. Dat kan bijvoorbeeld door ze achter het bureau vandaan te halen en mee te nemen op 'klantsafari'. Zodat ze zelf eens gesprekken voeren met bewoners. Dit blijkt vaak een eyeopener te zijn en waardevolle inzichten op te leveren over de belevingswereld, drijfveren en percepties van de klant.

- Desinteresse in energie en onvoldoende belang van duurzaamheid vormt een belangrijke uitdaging voor gebruikersparticipatie. Je kunt bijvoorbeeld beter zeggen: "we leveren comfort", in plaats van: "ik ga een warmtepomp bij je plaatsen". Mogelijke drijfveren voor bewoners zijn: duurzaamheid, lagere kosten, wooncomfort en gemak.
- Het inzetten van de beïnvloedingsmechanismen van Cialdini blijkt vaak effectief, vooral sociaal bewijs (de buurman doet het ook), wederkerigheid (je krijgt eerst een slimme thermostaat), sympathie/liking (de mensen die betrokken zijn bij de proeftuin zijn echt aardig). Het inzetten van 'aardige mensen' blijft een sterk instrument; sympathie is een goede beïnvloeder.
- Belangrijke drempel om mee te doen blijkt de angst dat de apparatuur niet goed zal werken. Ook conformisme en traditie zijn waarden die ervoor zorgen dat bewoners liever alles bij het oude te laten in plaats van te experimenteren met innovaties. Men wil geen gedoe, maar gemak. Door hier al rekening mee te houden, vermijd je een valkuil.
- Onzekerheid over apparatuur leidt tot angst bij bewoners, waardoor boodschappen over voordelen niet meer aankomen. Het is daarom effectief om éérst blokkades op te heffen en daarna te verleiden. Een gedifferentieerde boodschap is dus nodig om bewoners over de streep te trekken: allereerst een boodschap gericht op het wegnemen van angst en het bieden van primaire zorg, zodat er ruimte en aandacht vrijkomt voor de informatie, gevolgd door een boodschap gebaseerd op de waarden die tot gewenst gedrag leiden en die de juiste snaar weet te raken.
- Een persoonlijke benadering blijft het meest krachtige instrument om mensen te overtuigen. Denk aan het organiseren van informatieavonden bij mensen thuis die al besloten hebben om deel te nemen. Laat deelnemers potentiële klanten voorlichten, dan vertrouwt men de boodschap eerder.
- Het 'dagelijkse overleven' van bewoners is een barrière om aandacht te krijgen. Mensen hebben het vaak erg druk, zeker jonge gezinnen. Als je hun aandacht wilt winnen, zal je ze moeten compenseren en verleiden met bijvoorbeeld een mobiele kinderboerderij tijdens voorlichtingsbijeenkomsten zodat ze geen dure oppas hoeven te regelen. Een beloning, bijvoorbeeld in de vorm van gratis tickets voor een leuk evenement in de buurt, kan ook. Verleiden is belangrijk.
- Door ambassadeurs te differentiëren kunnen verschillende groepen aangesproken worden. Denk aan lokale ondernemers, of juist een jong gezin dat via scholen deelnemers werft.
- Zorg voor zichtbaarheid van de proef en de deelnemers in lokale en nationale media en via bijvoorbeeld borden in de wijk. Een sterke mascotte en beeldmerk zijn nuttig hiervoor.

- Maak het een groepsverantwoordelijkheid om het beoogde aantal participerende huishoudens te halen. Maak hiervoor de aantallen zichtbaar (sociaal bewijs).
- Benadruk de saamhorigheid door acties als 'bring a friend', forwardberichten via Facebook, donaties aan lokale goede doelen, gratis kaartjes voor buurtfeest/braderie.

4. Conclusie

Praktijk is de beste leermeester

De proeftuinen hebben inmiddels veel ervaring opgedaan met het benaderen en onderzoeken van gebruikers. Daarbij hebben zij belangrijke lessen geleerd. Uitdaging is om de eigen organisatie te transformeren van techniekgestuurd naar klantgestuurd. Dit proces is nog volop gaande. Een andere uitdaging is de desinteresse in energieverbruik en de energievoorziening. De meerderheid van de bewoners heeft hier weinig aandacht voor. Dit stelt hoge eisen aan de wervingsstrategie en wervingsacties. De praktijk blijkt daarbij een goede leermeester. Inmiddels zijn de proeftuinen door ervaring en uitwisseling veel wijzer geworden.

Intervisie blijkt waardevolle methode

Het van gedachten wisselen met collega's van andere proeftuinen in een vertrouwde en veilige omgeving heeft veel waarde. Door concrete cases van de deelnemers centraal te stellen en dilemma's open te bespreken, kun je veel van elkaar leren, zo blijkt. Het is goed om over de muren van de eigen proeftuin te kijken. Dankzij de workshops van RVO.nl zijn ook nieuwe contacten gelegd, wat door de deelnemers hoog werd gewaardeerd.

Vooruitblik

IPIN wordt in 2015 afgesloten met een slotconferentie. Het moment waarop de individuele proeftuinen eindigen, verschilt. Mogelijk organiseert RVO.nl in 2015 nog enkele vervolgwerkshops, indien de deelnemers nog behoefte hebben aan uitwisseling van kennis en ervaringen. Inmiddels zijn er nieuwe proeftuinen gestart onder de vlag van het TKI Switch2SmartGrids. Zij kunnen hun voordeel doen met de geleerde lessen uit IPIN en indien gewenst ook een kennis- en leertraject opzetten om kennisdeling tussen proeftuinen te faciliteren.

Tot slot

Omwille van het kennis- en leertraject van IPIN zijn de thema's visie, standaarden, wet- en regelgeving, nieuwe producten en diensten en gebruikersbenadering en gebruikersonderzoek los van elkaar in een position paper opgenomen. Echter, binnen de ontwikkeling van intelligente netten als geheel waren en zijn de thema's niet los van elkaar te zien.

Dit is een publicatie van:

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Croeselaan 15 | 3521 BJ Utrecht

Postbus 8242 | 3503 RE Utrecht

T +31 (0) 88 042 42 42

F +31 (0) 88 602 90 23

E ipin@rvo.nl

www.rvo.nl/intelligentenetten

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Economische Zaken.

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland | september 2015

Publicatienummer: RVO-200-1501/BR-DUZA

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) stimuleert duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Met subsidies, het vinden van zakenpartners, kennis en het voldoen aan wet- en regelgeving. RVO.nl werkt in opdracht van ministeries en de Europese Unie.

RVO.nl is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken.