

Energie-innovaties: wat past waar?

*Door Marlien Sneller
Transitiemaker bij Squarewise*

Waarom vraag en aanbod van energie-innovaties elkaar slecht vinden

Wat gebeurt er als je vol goede moed op zoek gaat naar een passende innovatie die jouw woning helpt verduurzamen? Dan beland je in een woud aan honderden, zo niet duizenden aanbieders die allemaal beweren dé heilige graal te hebben gevonden. “Als iedereen ons product zou kopen, dan komt de energietransitie echt in beweging. Dus bestel u maar!” Dat is althans de indruk die menig aanbieder wekt. Dit kan natuurlijk niet waar zijn. Uptempo! wil aanbieders van innovaties en woningbezitters helpen om elkaar makkelijker te vinden. Daar werken we sinds 2019 aan en we leren steeds meer. Een overzicht van de lessons learned tot heden.

De kloof tussen woningbezitters en innovatoren

Woningbezitters die hun woning(en) innovatief willen verduurzamen zoeken een aanbieder die een *voor hen passende oplossing* biedt. Wanneer is een oplossing passend? Een passende oplossing lost een specifiek probleem op, voorziet in een (soms latente) behoefte of is beter/goedkoper dan een huidige oplossing. De oplossing helpt zo de woningeigenaar om zijn woning daadwerkelijk te verduurzamen. Het voldoet aan technische randvoorwaarden, moet betaalbaar zijn en aansluiten bij de gebruiker. Bovendien moet het tijdens de gebruiksfase blijven voldoen aan de eisen (prestatie onderhoud/service, garantie, kosten).

Aanbieder en vragende partij moeten in staat zijn om succesvol samen te werken; op organisatorisch en op persoonlijk vlak. Kortom, het is niet eenvoudig om een passende oplossing te vinden voor je renovatie-opgave.

De woningbezitter (de vragende partij) heeft een ander perspectief dan de aanbieder. Die is niet zozeer geïnteresseerd in innovatie an sich, maar zoekt naar oplossingen die een probleem oplossen, die passen in zijn gebouw, aansluiten bij zijn bedrijfsprocessen en gebruikers/bewoners en het liefst binnen de huidige financieringsconstructies. De vragende partij vergelijkt innovaties met elkaar voordat hij een keuze maakt. Als aanbieders niet helder communiceren welk probleem ze oplossen en wat er uniek is aan hun propositie, ook door bijvoorbeeld aan te geven wat de innovatie niet oplost en in welke situatie de oplossing niet het meest geschikt is, kan de vragende partij nooit een passende aanbieder selecteren.

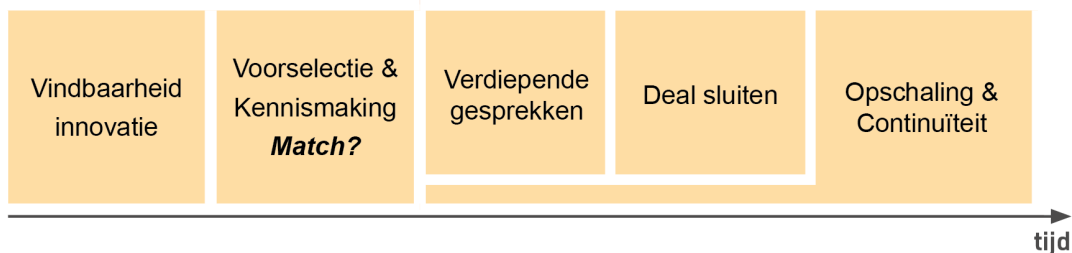
Goed verwachtingenmanagement en communicatie tussen de vragers en aanbieders is dus essentieel voor de snelheid van het innovatieproces. Deze publicatie beschrijft een drietal oplossingsrichtingen waar Uptempo! in 2019 een start mee maakte en onze belangrijkste conclusies tot op heden.

Hoe een match tot stand komt

Eerst kijken we naar het proces als vraag en aanbod elkaar wél weten te vinden. Figuur 1 onderscheidt vijf fases die aanbieder en vragende partij samen moeten doorlopen om tot opschaling van de innovatie te komen.



Fases van samenwerking tussen vraag en aanbod



Figuur 1: Fases van samenwerking tussen een innovatieve aanbieder en vragende partij die nodig zijn om tot versnelling en opschaling te komen

In elke fase kunnen er uitdagingen optreden die het proces vertragen of zelfs afbreken. Dit geldt zowel voor aanbieders als voor de vragende partij.

Fase	Uitdagingen
Vindbaarheid innovatie	Aanbieders besteden veel tijd aan pitchen bij potentiële klanten, maar met lage conversie tot een daadwerkelijke bestelling. Desondanks hebben vragende partijen een incompleet beeld van bestaande innovaties. Ze hebben behoefte aan overzicht van innovaties die beschikbaar zijn.
Voorselectie & Kennismaking: Match?	Stel dat zo'n overzicht van innovaties er was, dan ontstaat het volgende probleem. Je ziet door de bomen het bos niet meer, <i>welke</i> innovatie is geschikt voor mij? Men weet niet welke criteria bepalen of een innovatie geschikt is voor de renovatie van een specifieke woning, laat staan hoe je twee totaal verschillende innovaties met elkaar vergelijkt. Na deze kennismaking bepalen de partijen of er kans is op een match; en dus of ze verder in gesprek gaan.
Verdiepende gesprekken	Als een aanbieder en corporatie kansen zien om samen te werken gaan ze met elkaar in gesprek. Idealiter verkennen ze of het probleem van de corporatie inderdaad wordt opgelost met de propositie van de aanbieder, en waar het aanbod dan precies uit bestaat. Er zijn echter allerlei redenen waardoor de communicatie minder effectief verloopt, zoals dat ze elkaars 'taal' niet spreken.
Deal sluiten	Indien de gesprekken leiden tot daadwerkelijke samenwerking en ze kunnen voldoen aan allerlei inkoop- en aanbestedingsrichtlijnen, sluiten de partijen een deal met elkaar. De kans bestaat dat een standaardcontract niet voldoet als gevolg van nieuwe samenwerkingsverbanden, financieringsconstructies of innovatieve afspraken over installatie, onderhoud, energieprestaties of risicodekking.
Opschaling & Continuïteit	Voor de vragende partij wegen doorlopende gebruikskosten vaak zwaarder dan initiële investering. Daarvoor is een helder inzicht in de Total Cost of Ownership (TCO) noodzakelijk. Ondertussen zouden beiden partijen al sinds fase 3 (verdiepende gesprekken) moeten bespreken hoe ze lange-termijnsamenwerking en -productie willen organiseren. Uiteindelijk zorgt dát voor opschaling en kostendaling. Helaas zijn deze gesprekken nog niet gangbaar.



“Wij werden gepositioneerd als vraag & aanbod, maar ik geloof meer in samenwerking.”

“Aanbieders spelen niet goed in op de situatie bij de woningcorporatie, ze denken bijvoorbeeld bij voorbaat dat we vast zitten aan onderhoudscontracten maar dat is vaak geen belemmering.”

Wat veroorzaakt een mismatch?

Er zijn veel redenen waarom vraag en aanbod toch niet met elkaar in zee gaan. Op basis van onze ervaringen zijn dit de grootste bottlenecks:

- De innovatie lost het renovatieprobleem van de woningeigenaar niet op
- De woningeigenaar staat niet open voor innovatie. “Die CV-ketel zit ons niet in de weg”
- Vraag en aanbod spreken een andere taal; ze gebruiken verschillend jargon, denken vanuit hun eigen proces en maken andere overwegingen
- Technische randvoorwaarden voldoen niet
- Financiering is nieuw, risicovol of lijkt onmogelijk
- Er is geen garantie, of geen vertrouwen in langlopende service als er problemen ontstaan.
- De aanbieder staat niet open voor samenwerking met installatie- en onderhoudspartijen

Matchmaking is een manier om vraag en aanbod effectiever bij elkaar te brengen

Het is duidelijk: het sluiten van een deal tussen aanbieder en vragende partij gaat niet vanzelf. Intussen zijn deze partijen, gelukkig, wel naar elkaar op zoek. Of ze elkaar gemakkelijk vinden is een tweede. Dus is er werk aan de winkel: verbind vraag en aanbod effectiever met elkaar en vergroot zo de kans op een match. Hier komen de perspectieven van de aanbieder¹ en van de woningcorporatie² bij elkaar.

Matchmaking is het actief verbinden van vragende partijen en aanbiederende partijen die samen een passende innovatie willen toepassen. De matchmaker schat van tevoren in tussen welke organisaties de succeskans het hoogst is. Matchmaking ondersteunt de vindbaarheid van innovaties (fase 1) en biedt meteen een voorselectie van passende oplossingen (fase 2). In 2019 heeft Uptempo! geëxperimenteerd met drie concrete vormen van matchmaking: innovation intelligence, Uptempo! Matchingtool en Matchingevents.

1 Wat werkt waar?

Innovation intelligence is inzicht in de toepasbaarheid van innovaties in de praktijk. Het beantwoordt de vraag: “Wat past waar?”. Of anders gezegd: “Welke criteria zijn essentieel voor een goede match?” Deze innovation intelligence vormt de basis van de Uptempo! Matchingtool (zie 2) en is getoetst in de praktijk van matching events (zie 3).

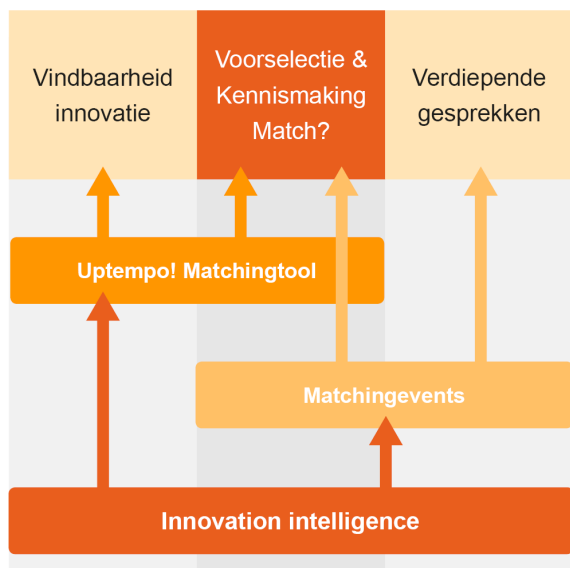
We kijken daarbij naar de randvoorwaarden (*need to have*) en laten de *nice to have's* buiten beschouwing. Als aan een

¹ Zie rapportage over de aanbiederreis (Niels Rood)

² Zie rapportage over de corporatiereis (Kai Köllen)



randvoorwaarde niet wordt voldaan is de innovatie onverenigbaar met de renovatie-opgave en komt deze combinatie niet door de voorselectie.



Figuur 2: Uptempo! experimenteerde in 2019 met drie matchmaking activiteiten

Randvoorwaarden kunnen technisch van aard zijn, zoals woningtype, bouwjaar, toekomstige manier van verwarmen en of het een collectieve of individuele oplossing betreft. Ook de aanbieder kan randvoorwaarden stellen; de woning moet bijvoorbeeld een geschikte tuin hebben voor een bodemlus, al verduurzaamd zijn tot label B of beschikken over een eigen dak.

Niet-technische randvoorwaarden zijn onder andere de aanleiding van de renovatie en het aantal woningen dat gerenoveerd wordt. Het maakt een groot verschil of een gebouw/blok grondig en grootschalig wordt aangepakt of dat er sprake is van renovatie van een individuele woning op een mutatiemoment. Voor elke randvoorwaarde hebben we de mogelijke variaties geïnventariseerd. Voor toekomstige manier van verwarmen zijn de

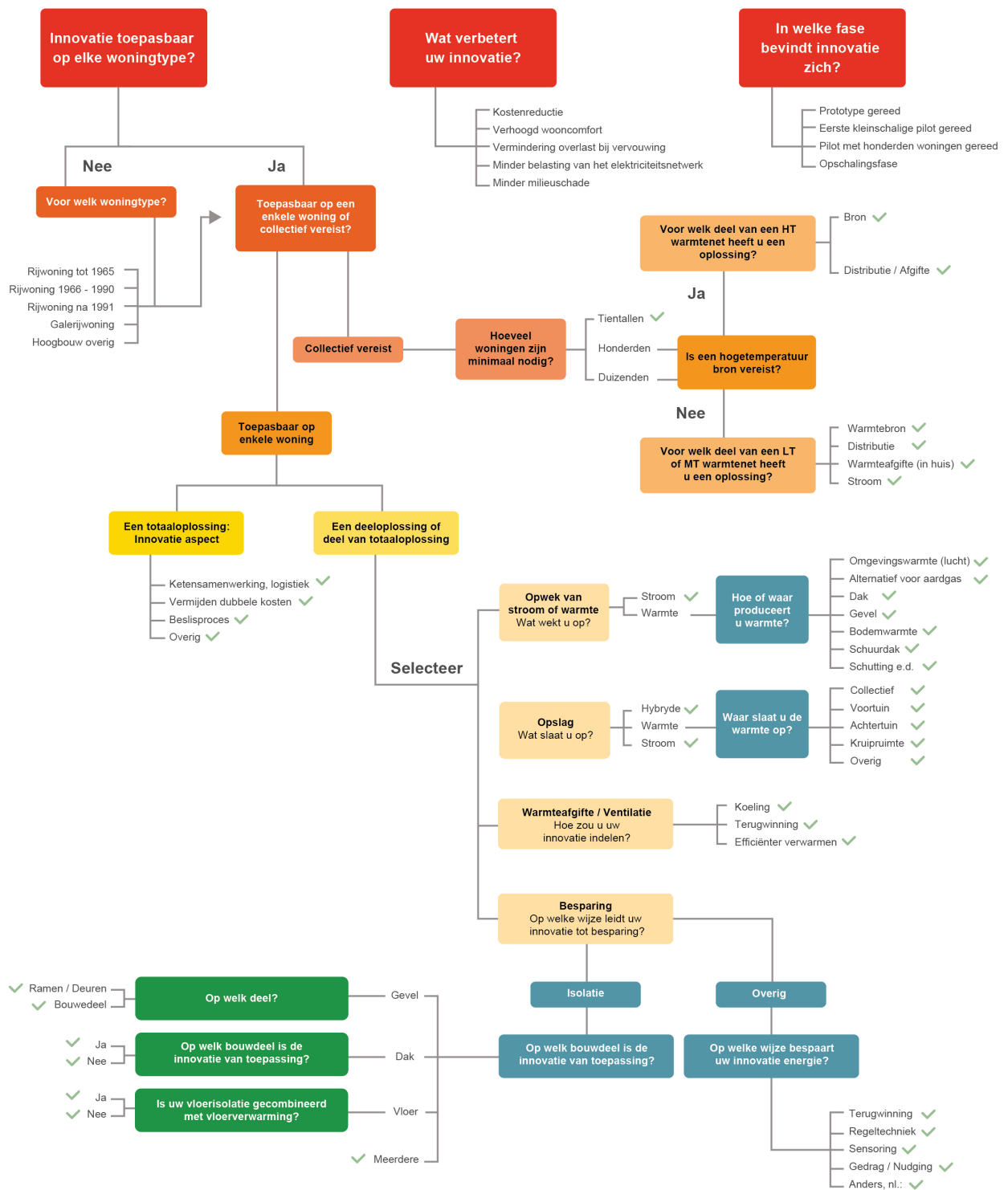
variaties bijvoorbeeld: all-electric; warmtenet laagtemperatuur/middentemperatuur; warmtenet hoogtemperatuur; alternatief gas en onbekend.

Innovation intelligence bestaat uit de slimme structurering van innovaties *in combinatie met* de logica welke combinaties van antwoorden (van aanbieder en van corporatie) kansrijk zijn.



Figuur 3: De zes vragen die woningbezitters beantwoorden om hun renovatie-opgave in te voeren. Op basis daarvan bepaalt de Uptempo! Matchingtool welke innovaties passend zijn (in bijlage 1 een grotere versie van deze afbeelding).





Figur 4: De negen vragen die aanbieders beantwoorden over hun innovatie. Op basis hiervan matcht de Uptempo! Matchingtool innovaties met renovaties.



2 Ontwikkeling Uptempo! Matchingtool

Uptempo! heeft op basis van bovenstaande analyse (innovation intelligence) een matchingtool ontwikkeld om twee doelen te bereiken:

- 1 Leren welke criteria essentieel zijn voor een match;
- 2 Matchmaking faciliteren in de praktijk.

De Uptempo! Matchingtool is een digitale tool die een slimme catalogus bevat, en op basis van een eenvoudige vragenlijst suggereert welke innovaties (of renovatie-opgaven) het meest relevant zijn voor de gebruiker. Gebruikers zijn zowel aanbieders van innovatieve energie-oplossingen, als vragende partijen zoals woningcorporaties, (collectieve) particulieren en vastgoedbeheerders. Via de matchingtool nemen vraag en aanbod contact met elkaar op: een vliegende start voor een mogelijk samenwerkingstraject.

Om te kunnen voorspellen welke innovatie bij welke renovatie-opgave past hebben we de juiste informatie nodig: Welke criteria zijn essentieel voor een goede match – in de ogen van de aanbieder én de corporatie? Welke informatie is daarover beschikbaar en deelbaar? En vervolgens; met welke bril moeten we kijken naar de bestaande innovatie-databases? Wat is een logische indeling van innovaties?

Om het concreet te maken kiezen we het perspectief van de woningcorporatie. Op basis van slechts zes vragen kunnen woningcorporaties hun wensen voor de woningrenovatie opgeven (zie figuur 3). Na enige zoektocht zijn we nu ook in staat om

³ De matchingtool richt zich op innovaties die een fysieke renovatie betreffen. Procesinnovaties vallen hier buiten.

elke innovatie³ in te delen in een passende categorie - op basis van maximaal negen vragen⁴ (zie figuur 4).

Deze set vragen is bewust niet compleet. Door te focussen op de essentie blijft het laagdrempelig voor gebruikers om hun gegevens toe te voegen, en is het haalbaar om de matchmaking te automatiseren.

3 Matchingevents organiseren

“Ontmoetingen zijn een belangrijk onderdeel van het innovatieproces; ontmoetingen die kunnen leiden tot inspiratie, kruisbestuiving en nieuwe samenwerkingen.”

Aldus Tim van der Hagen, collegevoorzitter TU Delft. Wij hebben ervaren dat voorbereiding, zorgvuldige deelnemersselectie en actieve gespreksondersteuning kan helpen om tot effectieve gesprekken te komen (fase 3 – Verdiepende gesprekken). Innovatief renoveren vereist ook bij veel mensen - zowel vraag als aanbod - een mentaliteitsverandering. Uptempo! was voor hen een eye-opener door te laten zien dat en hoe het anders kan.

Uptempo! organiseerde daartoe vier *matchingevents* en inspiratiemiddagen. Elke bijeenkomst heeft een eigen thema op basis waarvan we gericht deelnemers selecteren en uitnodigen. Matchingevents hebben minimaal deze twee elementen: Aanbieders pitchten hun propositie aan de vraagkant, voornamelijk woningcorporaties, maar soms ook gemeenteamttenaren of adviseurs. Vervolgens gaan vraag en aanbod met elkaar in gesprek; in 1-op-1 speeddates, in

⁴ We hebben in deze fase bewust gekozen om geen informatie op te nemen over financiën en energieprestaties, en we maken nog geen gebruik van openbare databases om de tool te vullen.



wergroepen en natuurlijk tijdens lunch en borrel.

“Het is goed om je product te kunnen presenteren en om daar meteen reactie op te krijgen. Ik heb in één middag meer relevante feedback gekregen over mijn propositie dan in het afgelopen jaar van pitchen en marktonderzoek.”

De vier sessies hadden de volgende thema's:

- 1 Matchmaking rijwoningen (12 juni 2019): [nieuwsbericht](#), [factsheet](#)
- 2 Matchmaking hoogbouw (2 juli 2019): [nieuwsbericht](#), [factsheet](#)
- 3 Regionale matchmaking Breda (21 okt 2019): [video](#), [factsheet](#)
- 4 Inspiratiesessie Proeftuin Aardgasvrije Wijken (6 nov 2019): [nieuwsbericht](#), [factsheet](#)

Ons doel was om nieuwe matches te laten ontstaan, maar ook om deelnemers inzicht te geven hoe zij hun verhaal beter kunnen afstemmen op de ontvanger. Intussen observeren we welke kennis en vaardigheden er missen, welk type ondersteuning de kennismaking effectiever zou maken, en hoe wij onze innovation intelligence kunnen aanscherpen.

Woningcorporaties zijn niet de enige doelgroep

Uptempo! realiseert versnelling en opschaling van innovaties. Deze publicatie focust slechts op de woningcorporatie als klant. In 2020 breiden we onze focus voor matchmaking uit, want vele wegen leiden naar Rome. Andere gebouweigenaren die innovaties kunnen *toepassen* zijn particuliere eigenaren

(eventueel via collectief), VVE's, zakelijk vastgoedbeheerders (al dan niet van utiliteitsgebouwen), particuliere verhuurders, enz.

Intermediaire partijen zullen innovaties niet zelf bestellen, maar kunnen wel invloed uitoefenen op de keuze voor een aanbieder. Zij hebben *actuele informatie* nodig over beschikbare innovaties. Aan de kant van bouw en uitvoering zijn dat aannemers, installateurs, onderhoudspartijen, groothandel of architecten. Bij grootschalige projecten kunnen dat gemeenten, netbeheerders, waterschappen of externe adviseurs zijn. Informatievoorziening naar particulieren⁵ verloopt vaak via het duurzaam bouwloket, gemeentelijk energieloket, of via organisaties die klanten een samengesteld pakket van maatregelen bieden voor een aardgasvrije woning (voornamelijk aanbieders van maatwerkpakketten en zogenoemde 'system integrators').

Vooruitblik naar 2020

Op moment van schrijven zijn op basis van innovation intelligence de relevante vragen voor woningbouw geïdentificeerd (zowel vanuit het aanbod als vanuit de vraag), ligt er een uitgebreid getest dummy prototype van de Uptempo! Matchingtool en zijn lessen getrokken uit de georganiseerde matchingevents.

In 2020 zullen we de innovation intelligence verder opbouwen en uitbreiden, bijvoorbeeld naar innovaties voor utiliteitsgebouwen zoals ziekenhuizen, kantoorgebouwen, scholen, etc. We ontwerpen een proces om deze data te ordenen, in te vullen en te koppelen. Zo ontwikkelen we gestandaardiseerde factsheets waarmee aanbieders hun

⁵ Zie rapportage over particuliere-woningeigenaren (Minouche Besters)



innovaties langs dezelfde criteria kunnen presenteren. Dat maakt vergelijken makkelijker. Door middel van praktijktests in Sweet Spots valideren we de innovation intelligence en de werking van de matchingtool. Daarnaast ligt er de ambitie om een Minimal Viable Product van de Uptempo! Matchingtool te bouwen in samenwerking met Platform31.

Naast de doorontwikkeling van de huidige route, willen we de focus verbreden. We brengen in kaart welke doelgroepen via welke kanalen behoefte hebben aan welke informatie, we onderzoeken hoe fysieke matching en de matchingtool elkaar optimaal kunnen versterken, en geven antwoord op de vraag hoe grootschaliger vervolgvraag georganiseerd kan worden.

Zou je mee willen denken over wat er nodig is om energie-innovaties beter te matchen aan vragende partijen? Neem contact op via marlien@tki-urbanenergy.nl.



Bijlage 1 Figuur 3

