

De aanbiedersreis: van zoektocht naar pilots richting zoektocht naar schaal

*Door Niels Rood
Transitiemaker bij Squarewise*

Een innovatieve oplossing succesvol introduceren op de immense markt voor renovatie van woningen naar 'aardgasvrij' is een aanzienlijke uitdaging. Zelfs als de prototypes, living labs en kleinschalige pilots laten zien dat de innovatie werkt. De stap naar succesvolle implementatie duurt vrijwel altijd langer dan aanbieders verwachtten toen ze starten. De centrale vraag is: valt hier winst te behalen? Hoe kunnen aanbieders sneller van pilot naar orderstroom, van *start-up* naar *scale-up*? In het kader van Uptempo! hebben we hier exploratief onderzoek naar gedaan. In dit artikel lopen we langs de uitdagingen die aanbieders van innovatieve oplossingen tegenkomen op hun pad. En natuurlijk bieden we een perspectief hoe deze uitdagingen overwonnen worden.

De aanbieders van innovaties

Natuurlijk bestaat 'de aanbieder' niet. Er zijn talloze indelingen te maken van bedrijven die innoveren, bijvoorbeeld:

- Naar fase van de innovatie
- Naar fase of omvang van het bedrijf
- Naar soort innovatie (technisch, proces...)
- Naar (gebouw-)typologie waar de innovatie zijn toepassing vindt
- Naar doel en verwacht effect (nieuwe functie/behoefte, verbetering t.o.v. huidige oplossingen in de markt, kostenbesparingen, effecten in de keten)
- Naar individueel toepasbare maatregel of noodzakelijk collectieve toepassing

Vanuit TKI Urban Energy kijken wij graag naar een indeling die behulpzaam is om overzicht te krijgen over het totale 'landschap': innovatieopgave of thema. Dit sluit aan bij het bij de structuur van subsidieregelingen rond de energietransitie. In bijlage 1 hebben we daarvan een overzicht opgenomen. In die tabel zijn ter illustratie bedrijven genoemd die op dat onderwerp aan de slag zijn, maar natuurlijk is het geen uitputtende lijst. De tabel maakt wel duidelijk dat er op alle relevante aspecten voor een geslaagde transitie in de gebouwde omgeving, innovaties plaatsvinden.

De aanbiedersreis

In elke S-curve verloopt de startfase het langzaamst; het is dan lastig te onderscheiden of dit erbij hoort of dat de innovatie het niet gaat redden. Een aansprekend voorbeeld is het NOM-concept van de Stroomversnelling. De gedachte was dat toenemende vraag en industrialisatie tot prijsdaling tot € 50.000 zou kunnen leiden. Maar de markt zorgde recent voor een prijsstijging van 8% (bron: marktmonitor Stroomversnelling). Voor corporaties bleek het innen van EPV lastig. Hun ICT was er niet op toegesneden en monitoringseisen maken het ingewikkeld. In plaats van vele tienduizenden renovaties zijn er op dit moment slechts enkele duizenden uitgevoerd. In de nieuwbouw worden veel aansprekender aantallen gerealiseerd. Intussen worden NOM-renovaties 'ingehaald' door allerlei concepten die de warmtevraag iets minder vergaand beperken, en toch in de meeste gevallen energieneutraal zijn. Deze concepten zijn bovendien veel betaalbaarder. Een aantal aanbieders biedt sinds kort aardgasvrij renoveren naar (bijna) energieneutraal aan voor minder dan € 25.000, ook voor oudere rijwoningen. Het



NOM-concept is hiermee een voorbeeld van een innovatie die niet door de onderste bocht in de S-curve heen lijkt te komen, ondanks maximale inspanningen van overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen. Het voorbeeld geeft ook aan dat uitkomsten niet voorspelbaar, laat staan maakbaar zijn. Overigens geldt dit vooral voor bestaande bouw. In nieuwbouw is NOM, met monitoring en keurmerk, wel doorgebroken.

“Start-ups zijn pinguïns en springen van ijsschots naar ijsschots”

Het NOM-concept past altijd, maar is daardoor ook in veel gevallen overgedimensioneerd. Andere innovaties maken een minder rigoureuze isolatie mogelijk. Zonder de woning volledig in te pakken of warmte uit de bodem te halen, beide kostbare ingrepen, worden nu toch resultaten behaald. Dat gebeurt door warmte te oogsten vanaf het dak (of de gevel), warmte op te slaan in de achtertuin, in de kruipruimte of onder het trottoir voor het huis; of door kleinschalige collectieve oplossingen voor warmteoogst, -productie en -distributie. Zonder een nadelige belasting te veroorzaken voor het elektriciteitsnetwerk kunnen deze concepten zich een wat hogere warmtevraag ‘permitteren’ dan voorheen. Zelfs voor woningen die ouder zijn dan 1991 en nooit naar Label B zijn gebracht, zitten hier interessante oplossingen tussen. Isolatie van de woningen is hierbij wezenlijk; dan valt te denken aan het kierdicht maken en nieuwe ventilatiesystemen, maar vaak ook nieuwe kozijnen en isolatie van glas en het dak. Maar vergeleken met de originele NOM-standaard wordt dan toch veel geld bespaard.

Met dergelijke oplossingen kunnen de ingrepen vaak woonlasten-neutraal worden uitgevoerd, al is er geen ‘one size fits all’. Er is niet één betaalbare oplossing die voor alle

woningen werkt; maar er is voor alle woningen wel een betaalbare oplossing die werkt. Maatwerk per adres heeft wel gevolgen voor de opschaling; series van één moeten mogelijk zijn en de transactiekosten moeten beheersbaar worden. Een serie langdurige adviesgesprekken in combinatie met lagere conversie naar daadwerkelijke opdrachten van volume werkt sterk kostenverhogend.

Ondanks de verwachting dat de markt bovenop de prijsdaling zou duiken, ervaren de innoverende bedrijven grote moeite het hoofd boven water te houden. In het beste geval mogen ze van een corporatie een pilot doen. Hun marketing- en salesstrategie is dan ook gericht op het vinden van pilots. Tegelijk zijn ze afhankelijk van subsidiëring voor een concurrerende prijs. Of zoals één geïnterviewde aanbieder het uitdrukte: “Dit maakt pinguïns van ons, we springen van ijsschots naar ijsschots”. Ze moeten ‘de markt nog maken.’ Daarbij missen aanbieders doorgaans de skills en ervaring om dit goed op te zetten. Zoals een opgave nog geen concrete marktvraag is, zo heeft een start-up soms wel een goed product maar daarmee nog geen goed bedrijf.

Uitdaging 1: een strategie voor opschaling

De meeste aanbieders ontwikkelen geen strategie om tot een succesvolle opschaling te komen. Met name de technologisch gedreven start-ups kijken doorgaans niet echt ver vooruit op basis van een doordacht plan. Dit blijkt uit interviews en ook in veel aanvragen voor programmalijn 0 en DEI+ Aardgasvrij, regelingen gericht op innovaties die vlak voor grootschalige uitrol staan: er ontbreekt een heldere opschalingsstrategie. Het aangereikte projectplanformat vraagt om een investeringsbedrag, een financieringsstrategie, verwachte omzet en



kosten over vijf jaar, een pricing strategie, aantal fte's en een SWOT. Maar de typische aanvraag van een start-up kijkt eigenlijk niet verder dan de projectperiode en de kosten van een payroll met de twee founders. Dit terwijl elke financier ook antwoorden zal vragen op de strategische keuzes met betrekking tot de beoogde opschaling.

Wat voor start-ups geldt, zien we soms ook terug bij de innovatieprojectaanvragen van grotere bedrijven. Ook daar zijn vaak de technologische uitdagingen beter bedeed met aandacht dan strategie voor opschaling. Waar het beter lijkt te werken, is als er een gezamenlijke inspanning is geweest om een ecosfeer te creëren (YESDelft, Brainport Eindhoven). Daar zijn grote bedrijven onderdeel van een keten en zij onderkennen dat innovatie het beste belegd kan worden in kleine, nabije entiteiten. Als groot bedrijf kun je zo'n start-up altijd nog kopen als het intellectueel eigendom van strategisch belang is.

Innoverende bedrijven hebben echt hulp nodig bij het vinden van pilots en launching customers. In pilots blijft het echter vaak hangen in 'engineering op de bouwplaats' met negatieve gevolgen voor de prijs en het vermogen om tempo te maken. Diverse partijen zijn voor prijsdaling afhankelijk van echte opschaling, die logistieke voordelen meebrengt en industrialisatie mogelijk maakt. Een denkbare strategie, zoals het financieren van een nu al lagere en nog onrendabele prijs om de schaal te bereiken, hebben we bij start-ups niet aangetroffen. Enkele grotere bedrijven zijn hier wel meer bedreven in, maar ook daar komen innovaties slecht van de grond door bijvoorbeeld interne problemen, gebrek aan focus of onzekerheid over overheidsbeleid.

Uitdaging 2: een werkende keten tussen aanbod en vraag

Aanbieders geven in meerderheid aan dat een goede keten tussen hun oplossing en de eindafnemer in feite ontbreekt. Bij de lokale bedrijven in de bouw- en de installatiebranche zit de kennis (nog) niet om een nieuwe, geïntegreerde aanpak en energieprestatie te kunnen adviseren. Dit is een belangrijke, waarschijnlijk zelfs de belangrijkste, belemmering voor opschaling. Sommige aanbieders gaan hiermee om door rechtstreeks de consument te benaderen, zoals dat in Vathorst in Amersfoort gebeurt. Andere zetten in op een eigen opleiding voor bestaande bedrijven dichtbij de klant, zoals Triple Solar die op zaterdagochtenden cursus geeft aan mkb-installatiebedrijven. Veel aanbieders constateren vooral dat 'het' niet werkt en focussen op het vinden van launching customers. Interventies als de Renovatieversneller en het Programma Aardgasvrije Wijken geven moed en hoop, maar bedrijven missen het overzicht om in contact te komen en te blijven met de juiste mensen. In Uptempo! is een aantal matchingbijeenkomsten georganiseerd, en het animo om deel te nemen vanuit de aanbiedende bedrijven was uitzonderlijk hoog. Dat gold zowel bij de bijeenkomsten waar woningcorporaties aanwezig waren, als voor een bijeenkomst met gemeenten die een aanvraag willen doen voor subsidie in het kader van het programma aardgasvrije wijken.

Het ontbreken van een goede keten is eerder gesignaleerd in de Innovatieve Aanpakken:

“Het is de uitdaging om ervoor te zorgen dat de expertise van vakmensen tot hun recht komt. Want energietransitie is ook, of misschien wel juist: een timmerman en



installateur die gezamenlijk een ventilatiesysteem met warmteterugwinning aan kunnen leggen en de noodzaak daarvan inzien. Waarbij ze weten dat ze van elkaars vakmanschap afhankelijk zijn en dat waarderen.”

De uitdaging is ook gesignaleerd aan de klimaattafel en heeft geleid tot het ondersteunen van een goede digitale tool voor de bewoner. Zo'n tool helpt vraagarticulatie en dat kan zorgen voor schaal. De bedoeling is dat een goed online maatwerkadvies voor iedereen gratis beschikbaar komt. Dat wordt een belangrijke schakel, maar is zeker niet voldoende; met het doorgerekende maatregelpakket zelfstandig de markt op gaan is nog steeds een hachelijk avontuur. Binnenkort publiceren wij een artikel met meer informatie over de ontbrekende schakels en de bijbehorende oplossingsrichting. Kort gezegd komt het er op neer, dat elk energierenovatie-project van welke omvang dan ook, een systeem-integratorrol vereist. Oftewel: elke innovatie heeft een prestatieontwerper nodig; iemand die rekening houdt met het hele systeem, van de gebouwen tot de eigenaren en de gebruikers in hun lokale context. Deze rol kan bij een regisserende marktpartij zitten, bijvoorbeeld een lokale of landelijk werkende aannemer met voldoende kennis, of bij de (professionele) vraagkant; en er zijn ook verschillende aanbieders die deze rol zelf in hun aanbod verwerken.

Volgens een geïnterviewde bestaat tot 40% van de kosten van renovatie, uit proces- en transactiekosten. Het eindrapport van de Innovatieve Aanpakken verwoordt het aldus:

“In de Innovatieve Aanpakken is gebleken dat aanbieders veel tijd kwijt zijn aan het maatwerkadvies en het maken van een (totaal)aanbod dat enerzijds de klantwensen respecteert en anderzijds ook binnen de financiële mogelijkheden van de klant valt. Vervolgens is de kans dat een klant niet ingaat op het aanbod of slechts een klein deel van de voorgestelde maatregelen treft groot, waardoor de geïnvesteerde tijd niet rendeert voor de aanbieder.”

Dit is een kans. Het vermijden van transactiekosten door een nieuwe, disruptieve ketenbenadering slaat twee vliegen in één klap: de gewenste prijsdaling en een oplossing voor de ontbrekende keten. Twee voorbeelden maken dit duidelijk:

Raab Karcher, een dochterbedrijf van Saint Gobain, heeft een oplossing voor de logistieke puzzels voor de bouw of renovatie van woningen. Het bedrijf maakt centraal een container klaar waar alles inzit: installaties, aansluitmateriaal, isolatiepanelen enz. Deze container wordt bij het te renoveren huis neergezet, op de dag dat het uitvoerende bedrijf aan het werk gaat. De bedrijven die het werk uitvoeren maken alleen winst op de waarde die ze daadwerkelijk toevoegen: de arbeid. Logistieke mismatches, wachten op missende materialen e.d. worden voorkomen.



Klimaatmissie Nederland vermijdt het stapelen van marges in een nieuw marktmodel. Af-fabriekprijzen en kosten van personeel worden door diverse partijen via open boekhouding afgerekend. Zo voorkomen ze dubbel werk en zorgen ze voor het op maat krijgen van componenten op de bouwplaats. Alle bedrijven maken aanspraak op een deel van de winst die overblijft nadat de risico's zijn betaald. Met andere woorden, risico-opslagen die (over elkaar heen) berekend worden zijn overbodig en de afnemer wordt altijd geholpen zodra hij of zij belt (want degene die het probleem oplost krijgt gewoon betaald).

De eerder genoemde aanbieders, die (als er schaal wordt bereikt) in vrijwel alle standaardwoningen een prijs van minder dan € 25.000 kunnen waarmaken (Aardgasvrij en Dienst Landelijke Energietransitie) baseren hun prijzen op het vermijden van dubbele marges, hogere conversie en slimmere logistiek.

Uitdaging 3: Heldere en complete ondersteuningsstructuur

De derde uitdaging voor aanbieders is de ondersteuningsstructuur. Zij ervaren deze als onduidelijk en slecht zichtbaar. In Uptempo! is een bijeenkomst georganiseerd met allerlei ondersteunende initiatieven: 'Opschalen met platformen'. Uit de verslaglegging kon het volgende plaatje worden gedestilleerd over de lacunes (geel) in de ondersteuning van innovaties:

	Concept, garage	Prototype, < 5fte	Pilot, eerste omzet	Eerste project	Scale up fase	Grown up fase
Uitdaging:	Bescherming IP, cash flow, basiskennis	cash flow, skills, concurrerende concepten	Setbacks, uitloop in tijd	Competitieve prijsstelling	Prijzdaling in prijzen, bouwstroom	Managen
Subsidie:	TKI UE: MMIP; RVO haalbaarheid	TKI UE: MMIP; RVO; provincies, H2020	DEI+	PAW, aanhaken bij Renovatie-versneller		Niet nodig
Opleiding:	ondernemers-academies (Rabo en provincies)	idem; ClimateKIC			commerci eel aanbod	idem
Kapitaal:	Familie, business angels, crowdfunding, financierings-loket	Ontwikkelings fondsen (provincies, InvestNL); ClimateKIC	Idem	Venture capitalists	Elena Triodos InvestNL	niet nodig/ bancaireir
Netwerk:	Mentoren, adviseurs, incubators, TKI UE, Excentr, Economic Board	idem	koplopers onder woco's, Platform31	Platform31		organisch



Proeftuin:	Niet nodig	GreenVillage, Groningen, MDHR				niet nodig
Personeel:	Niet nodig	Organisch	Nieuwe competenties binnenhalen	Recruteren		

In de cruciale fase van pilotprojecten ervaren bedrijven lacunes in de ondersteuning. Naar financiering kunnen ze de weg niet vinden en het opleidingsaanbod is onvoldoende toegesneden op hun behoefte (althans, zo ervaren ze het). Eind 2019 benaderde Uptempo! een aantal innovatieve partijen met het aanbod van een eerste skills-sessie, waarbij het onderzoeken van hun leervraag een eerste dagdeel zou vergen. Veelzeggend was dat letterlijk elk bedrijf dat werd uitgenodigd, aangaf deel te willen nemen.

In de eerder genoemde bijeenkomst 'Opschalen met platformen' is een inventarisatie gemaakt van de ondersteunende structuren. Coaching en opleiding van start ups is beschikbaar, maar wordt nog onvoldoende gebruikt. Communicatie kan hier een goede remedie zijn. Er is een subsidieregeling om adviesbureaus in te schakelen. Die dekt 50% van de kosten onder de Innovatiemakelaars-regeling. Maar dit bestrijkt natuurlijk slechts enkele aspecten in een langere rij met noodzakelijke ondersteuning in diverse stadia. Naast de gesignaleerde lacunes speelt ook onoverzichtelijkheid een grote rol, bijvoorbeeld in het subsidie-instrumentarium. Dit wordt door bedrijven omschreven als 'onbegrijpelijk' en 'een nachtmerrie'. TKI Urban Energy helpt bedrijven om de subsidieregelingen te vinden, te begrijpen en te gebruiken. En natuurlijk zijn er subsidie-adviesbureaus.

Hoe nu verder

In 2019 heeft Uptempo! gekeken naar innovatieve oplossingen toepasbaar in woningbouw. Dit is een immense en in het oog springende opgave. Maar een groot deel van de doelstellingen in de gebouwde omgeving moet ook in utiliteitsgebouwen gerealiseerd worden: kantoorgebouwen, ziekenhuizen, scholen, etc. Ook hiervoor zijn veel innovaties in beeld bij TKI Urban Energy. In 2020 brengen we in kaart welke obstakels daar overwonnen moeten worden.

Voor het probleem van de ontbrekende keten (uitdaging 2) zijn twee sporen nodig: Aan de ene kant kunnen digitale maatwerktools en nieuwe toetreders op de markt die met disruptieve logistieke marktbenaderingen komen, helpen om de vraagkant te ontzorgen. Aan de andere kant staat vast dat de bestaande inrichting van de keten, nodig is om de opgave tot een goed einde te brengen. Daarvoor moet het kennis- en ervaringsniveau bij de uitvoerende bedrijven verbeteren. In installatiebedrijven moet kennis komen over bouwfysische aspecten en bij bouwbedrijven moet meer kennis worden opgedaan over installaties. Dat is eenvoudiger gezegd dan gedaan; het kost tijd en tientallen miljoenen euro's. In de techniekbranche zijn er vanuit de CAO O+O-fondsen en zouden de opleidingen kunnen worden aangepast, zodat aspecten die met de constructie van de woning te maken hebben, zoals koudebruggen,



isolatiewaarden etc. aan de orde komen. In de bouwbranche bestaat zo'n fonds niet meer en zal een antwoord gevonden moeten worden hoe deze kennis-inhaalslag betaald wordt. Hier ligt een rol voor koepelorganisatie Bouwend Nederland, de human capital agenda van de Topsector Energie en eventueel de overheid. Uptempo! maakt in 2020 in ieder geval een start met ontwikkeling van educatieve content.

Aanbieders kunnen veel meer hulp krijgen dan ze denken. TKI Urban Energy wil hier graag bij helpen. Communicatie en bewegwijzering is een prioriteit die goed belegd moet worden.

Tenslotte is het belangrijk door te gaan op de ingezette weg: nieuwe innovaties en nieuwe informatie kan worden benut en toegankelijk gemaakt om het lerend vermogen bij diverse actoren te vergroten. Uptempo! brengt daarom met gerichte bijeenkomsten actoren bij elkaar, met het doel dat zij 'elkaars taal leren spreken'. Het is niet erg als innovaties nooit opschalen als de markt het geen goede oplossing vindt' het is wel erg als innovaties niet opschalen door een gebrek aan effectief contact tussen de aanbiedende en vragende kant.



Bijlage 1

Onderstaande tabel bevat een niet uitputtende, illustratieve opsomming van bedrijven die bezig zijn met een bepaalde thematisch gerangschikte innovatie-opgave. Daaruit wordt duidelijk dat er in het hele spectrum van de transitie in de gebouwde omgeving wordt geïnnoveerd. Als gevolg van de focus en spelregels van subsidieregelingen lijken projecten in scope beperkt tot één bepaalde (deel)ontwikkeling. Dat hoeft niet zo te zijn. Betrokken bedrijven streven vaak veel bredere ontwikkelingen of partnerschappen na.

Thema	Onderdeel	Innovatie-opgaven	Innovatieve aanbieders / concepten
Bouwkundig	Dak	<ul style="list-style-type: none"> – Prijsreductie d.m.v. industrialisatie – Integratie met opwekking 	<ul style="list-style-type: none"> – Emergo – Ibis Power – Kingspan Unidek – SEAC – Solliance – Stafier – Triple Solar
	Gevel	<ul style="list-style-type: none"> – Prijsreductie door industrialisatie – Integratie met opwekking duurzame energie – Opbouw gevel en materiaalgebruik slimmer zodat het goedkoper geproduceerd kan worden 	<ul style="list-style-type: none"> – BAF – Dijkstra Draisma – Emergo – Falk – Forest living – RC Panels – SEAC – Stam&land – Sto Isoned – Warmtewingeveld – ZigZagsolar
	Vloer	<ul style="list-style-type: none"> – Laagdrempelige oplossing voor vloerverwarming 	<ul style="list-style-type: none"> – Karbonid – St. Pioneering
Installatie-techniek	Warmtevoorziening	<ul style="list-style-type: none"> – Prijsreductie door integratie van verschillende installaties in een module – Verkleining module – Geluidsreductie – Hogere temperaturen – Plug and play – Vermindering ruimtebeslag – Integratie met ventilatie – Infrarood 	<ul style="list-style-type: none"> – Atag – Factory Zero – Infinity Solar – Inventum – Itho Daalderop – IVOS – Klimaatgarant – LG – Mitsubishi – Nathan – Nilan



			<ul style="list-style-type: none"> - Techneco - Tegniss - Triple Solar - Van Lieshout - Viessmann
	Tapwater	<ul style="list-style-type: none"> - Prijsreductie - Efficiëntieverhoging - Stilstandsverliezen tegengaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Itho Daalderop
	Ventilatie	<ul style="list-style-type: none"> - Geluidsarmer - Ruimtebeslag verkleinen - Nachtventilatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Factory Zero - Jaga - Stroomversnelling - Tegniss
	Koken	<ul style="list-style-type: none"> - Ventilatiesysteem in de keuken voor betere luchtkwaliteit (afzuiging) - Aantrekkelijke kookplaten - Gelijkspanning 	<ul style="list-style-type: none"> - ATAG/Stichting Gelijkspanning Nederland - Makus - Siemens - TNO
	Opslag	<ul style="list-style-type: none"> - Kostprijsverlaging door opschaling - Capaciteitsverhoging - Brandveiligheid vergroten - Integratie met automobilit - Warmte opslag 	<ul style="list-style-type: none"> - Dr. Ten - Elestor - Hocosto - IWell - Maxem - Solevo - WeDriveSolar
Warmtebronnen en infra	Lage-temperatuurbronnen en seizoensopslag	<ul style="list-style-type: none"> - Hoog temperatuur warmtepomp - Versimpelen bouwproces aanleggen - Kostenverlaging door slim schakelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecovatt - Engie - Heijmans - Itho Daalderop - Kleurrijk Wonen - Linthorst Techniek - Mijnwater - Tauw omgevingswarmte
	Biomassa	<ul style="list-style-type: none"> - Duurzaamheid (i.r.t. biodiversiteit) - Prijsverlaging d.m.v. productiecapaciteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Black pellet factory - Goodget zeewier
	Geothermie	<ul style="list-style-type: none"> - Diep - Ondiep 	<ul style="list-style-type: none"> - Hydreco - Lardereel
	Leidingen/infra	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenreductie door gebruik van kunststof en industrialisering (prefab) - Aanleg leidingen door water 	<ul style="list-style-type: none"> - RKT - Thermaflex



	Installatie	<ul style="list-style-type: none"> - Warmteverlies warmtewisselaar verminderen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ennatuurlijk
Instrumenten	Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> - Eenduidigheid in standaard 	<ul style="list-style-type: none"> - ABB - Enermatics - Fifthplay
	Bouwkundige metingen	<ul style="list-style-type: none"> - Versimpelen en verlagen prijs van luchtdichtheidsmeting - Open data gebruiken - Meetrobot 	<ul style="list-style-type: none"> - Backhoom - DLE - Sobolt - TNO - WoonConnect
	Communityvorming	<ul style="list-style-type: none"> - Collectieve inkoop - Betere besluitvorming - Meer kennis en zelfvertrouwen bij particulieren 	<ul style="list-style-type: none"> - Buurkracht - Heroes & Friends - #housewarming - Nudge - OmOns - Stroomversnelling
	Klantreis	<ul style="list-style-type: none"> - Automatisering keuzeproses - Transparantie over kostprijs - Digitaliseren 	<ul style="list-style-type: none"> - De Woonpas - Hoom - Klimaatmissie Nederland - Thuisbaas - Woningwaard - WoonConnect - Woonduurzaam
	Gedragsturing	<ul style="list-style-type: none"> - Besparingspotentieel benutten in gebruiksfase 	<ul style="list-style-type: none"> - ee'yoo
Overig	Opleiding	<ul style="list-style-type: none"> - Te weinig (goede) installateurs voor warmtepompen 	<ul style="list-style-type: none"> - GreenWorks - Itho Daalderop
	Sociale innovatie	<ul style="list-style-type: none"> - Marges stapelen voorkomen 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaatmissie Nederland
	Integraal woonconcept	<ul style="list-style-type: none"> - Integrale concepten met gegarandeerde prestaties 	<ul style="list-style-type: none"> - BAM - DLE - IVOS - Plusleven - Renolution
	Integraal wijkconcept	<ul style="list-style-type: none"> - Combinatie van wijk- en woningmaatregelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Stroomversnelling

