

Перформанс-контракты - как обеспечить их хорошую работу

Джеймс П. Уолтц

Performance Contracting - How to be sure it Works Well
James P. Waltz

Перевод выполнен энергосервисной компанией "Экологические Системы"

Экономика сегодня не в упадке, но везде вы видите компании, которые разоряются, беднеют и, в общем, изучают науку выживать. Одной из областей выживания являются капитальные инвестиции в энергоэффективность.

У управления предприятием всегда были большие проблемы с источниками капитальных инвестиций, менеджер всегда рассматривался, как дворник с отверткой. Даже проекты, которые самоокупались и дополнительно предоставляли «собственнику» не денежные выгоды, часто испытывали затруднения с инвестированием. Что делать менеджеру предприятия?

Энергосервисная промышленность зародилась в начале 70х годов и достигла апогея развития в 80х годах для решения проблем энергосбережения. Промышленность поняла, что большинство компаний в сфере бизнеса не может эффективно управлять оборудованием. Оборудование является необходимым элементом основного бизнеса, оно должно быть застраховано, должно правильно эксплуатироваться и проходить профилактику. В результате, у менеджмента возникают затруднения, связанные, например, с получением средств на "EMCS"- системы управления энергоменеджментом и "VAV" - системы переменного объема воздуха - те системы, в которых менеджеры на самом деле не разбираются, когда они, предположим, внедряют новую конвейерную линию.

Эта проблема носит двоякий характер: с одной стороны, менеджмент на самом деле должен заниматься не только своим основным бизнесом, с другой стороны, оборудование требует внимания и средств со стороны менеджеров. Для того чтобы справиться с этим двухголовым драконом **промышленность энергосервиса развила и внедрила неотразимое бизнес-предложение**: она отвечает за капитал на финансирование улучшения эффективности работы оборудования, техническую экспертизу оценки и детализации требуемых улучшений; она вносит улучшения и гарантирует их эффективность, и делает все это вместе единым пакетом, «под ключ».

Фактически, "неотразимость" является наилучшей характеристикой того, насколько привлекательно предложение энергосервиса или "перформанс-контракт" для менеджеров, которые принимают его впервые.

С другой стороны, имеется ряд ужасных историй недовольства перформанс-контрактами. Чем он на самом деле является? Нирваной или новейшей версией чистилища? Кажется, что обоими понятиями вместе.

Что такое ЭСКО

Наиболее мощным "двигателем" и "внедренцем" перформанс-контрактов являются ЭСКО (ЭнергоСервисные КОмпании). Все ЭСКО можно разделить на 4 основные «типа»:

- **производители;**
- **брокеры**
- **подрядчики;**
- **энергокомпания**

"ТИП" ЭСКО				
Характеристика	Производитель	Брокер	Подрядчик	Энергокомпания
Географическая сфера действий	Национальная	национальная или региональная	в основном региональная	национальная или региональная
Основная работа	Установка и услуги	размещение фондов	установка и услуги	диверсификация услуг
Инжиниринг внутренний	Работы по смете	В общем ничего	работы по смете	в соответствии с названием
Установка внутренняя	Работы по смете	В общем ничего	работы по смете	В общем ничего
Текущие услуги и мониторинг	Только внутренний	Работа по субконтракту	Только внутренние работы	Работа по субконтракту

Эта разбивка по "типам" крайне упрощена, но достаточно ясно объясняют характеристики большинства "игроков", которые предлагают энергетические услуги на основе перформанс-контрактов.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬ. Обычно является производителем энергосберегающего оборудования, который имеет офисы, традиционно продающие и/или обслуживающие продукты, производимые им же. В большинстве случаев, перформанс-контракт является добавочным продуктом к существующим выпуску продуктов и обслуживанию. Местные офисы хорошо оснащены наемным квалифицированным инженерным и монтажным персоналом. Однако, если местный офис обратится к вам, берегитесь: он может иметь, а может и не иметь опыта в бизнесе перформанс-контрактов, а в перформанс-контракте, заключенном с вами, он может указать только то, что выгодно офису.

БРОКЕР. Брокером может быть большинство широко известных компаний. Обычно такого рода фирмы не производят установку и пуско-наладку. Они обычно располагают бригадой менеджеров, торговцев и техников, и предоставляют субконтракты местным или региональным инженерным и подрядным фирмам (ПОДРЯДЧИКУ).

ПОДРЯДЧИК. Наиболее часто существует на местной или региональной основе. Обычно работают по контрактам разработки/строительства, механического, электрического или управляющего оборудования, которые они выполняют или как субподрядчик брокера перформанс-контракта или независимо от фирм, на своем собственном рынке. Ввиду отсутствия «игроков» в государственном масштабе, эта модель ЭСКО ОБЫЧНО намного чаще занимается установкой и пуско-наладкой. Когда оборудование новейшее, эти ЭСКО могут испытывать затруднения, но обычно они тщательно следят за своим техническим уровнем и имеют ноу-хау в своем "портфеле".

ЭНЕРГОКОМПАНИИ. Данный тип часто исполняет функции БРОКЕРА на местном уровне дополнительно к энергопоставкам. Поскольку эти функции не основные, то успех при их исполнении довольно часто сомнителен.

Что делают ЭСКО

Функции ЭСКО отличаются разнообразием и в них входят:

- инвестиции в проект и усилия по достижению успешности проекта, затем поиск, оценка и уменьшение рисков, относящихся к проекту;
- менеджмент проекта, включая организацию и управление всеми членами бригады и их деятельностью;
- инжиниринг, включая выполнение анализа осуществимости и выполнение конечных разработок;
- принятие на себя контрактных обязательств, включая поставку материалов и оборудования, установку проекта и доведение проекта до завершения.
- управление эффективностью проекта и его эксплуатацией в течении определенного периода времени.

Эти услуги незаметны, когда выполняются правильно. Особо следует отметить, что инженерный и контрактный персоналы, работают вместе для оценки и внедрения рентабельных работ, которые иначе пропускаются при традиционном ведении работ: план-и-спецификация/установка конкурирующей цены разработки/исполнение обязанностей по контракту. На самом деле, этот аспект Разработки/Конструирования реально помогает перформанс-контракту в создании прибавочной стоимости, которую вы не можете достичь традиционным способом.

Однако, имеются и отрицательные стороны. Когда выполнение нескрупулезно - и новые неполадки ежедневны - у процесса появятся некоторые неприятности:

- проектное инвестирование, которое не конкурентно по необходимости, приобретет постоянный переговорный характер, а конкурирующее установление окончательной цены сомнительно;
- само по себе "сопровождение" будет противоречить первоначальному главному предположению «отсутствия рисков»;
- псевдо-менеджмент проекта, когда все разделяют, а никто не складывает;
- фиктивный инжиниринг, когда вся регулировка имеет целью подгонку до заранее определенных величин, а не обнаружение истинных неэффективностей оборудования и его системы энергоиспользования;
- нечеткое или неправильное документирование или полное отсутствие фиксации текущей работе установки;
- «болтовня» субподрядчиков, целью которых является лишь плата, а «завершение» работ является иностранным словом;
- управление в виде «телефонного права», что просто увеличивает фиктивность оценок сбережения в отличии от первоначальных надежных оценок;
- эксплуатация, когда заранее оцененный бюджет истрачивается полностью задолго до окончания всех установочных работ.

Наша компания учитывала оба сценария. Хорошие и плохие результаты не ограничивались ни для одной модели ЭСКО. Малые, местные подрядчики могут выполнять великолепные проекты, а большие, национально известные фирмы могут провалить проекты, которые невозможно провалить. Такой диапазон возможностей

приведен в таблице 2, которая суммирует ряд проектов, изученных нами, иногда, как экспертами, без определения причин неэффективности.

Таблица 2 Перечень примеров							
характеристики проекта	тип предприятия						
	офис графства	частная больница	частная больница	офис графства	офис графства	офис графства	частная больница
результат проекта	успех	успех	неудача	неудача	прерывание	Условный успех	смешанно
тип ЭСКО	подрядчик	производитель	производитель	брокер	брокер	Подрядчик	брокер
обеспечение	гфр/переговоры	переговоры	переговоры	гфр/переговоры	гфр	Переговоры	гфр/переговоры
инжиниринг	великолепен	очень хорошо	плох	плох	не опред.	Смешанно	смешанно
установка	хорошая	хорошая	неполная	не опред.	не опред.	Великолепно	не опред.
мониторинг и эксплуатация	хорошие	хорошие	обманный	не опред.	не опред.	Хорошие	не опред.
гарантии ?	да	да	да	да	да	нет	да
комментарии			1	2	3	4	5

1. Не произведено сбережений более чем за 1.5 года. ЭСКО выслала обманные отчеты мониторинга. Собственник возбудил судебное дело против ЭСКО.
 2. Анализ осуществимости ложен. Собственник возбудил судебное дело против ЭСКО.
 3. Предпроектный анализ HVAC-системы показал, что система нефункциональна и нуждается в полном обновлении - что является ложью.. Собственник объявил предложение неподходящим и прервал программу. Позже он согласился лишь на проект модернизации освещения.
 4. Анализ осуществимости излишне оптимистичен. Текущее сбережение верифицировано. Собственник потребовал удовлетворения многопланового и внедряемого проекта, даже учтя то, что сбережения были меньше, чем обещано.
 5. ЭСКО наняла две инженерные фирмы для выполнения анализа осуществимости для оборудования. Одна справилась очень хорошо, вторая провалилась. Собственник прервал контракт до его завершения из-за изменения права собственности.

гфр ? - что означает это сокращение?

Потенциальные ловушки

Имеется много менеджеров, которые обращаются с программой энергосбережения так, как будто она аналогична программе закупки рулона ткани или туалетной бумаги. Вы заимствуете что-то из спецификации, выпускаете что-то, устанавливаете низкую цену и ожидаете доставки. Ничто не может быть проще, не так ли? К сожалению, имеется разница между успехом и неудачей во всем - и даже по величине.

Жадность может быть фатальным пороком в перформанс-контракте, является ли он частью ЭСКО, собственника или обоих. В бизнес-школе учат знанию о синдроме *большой глупости*. Приведем пример из середины 20х годов, - акционерный рынок свихнулся, когда покупатели акций устанавливали цены на акции на невообразимом уровне. Как это могло случиться? Да так, как говорит правило - вы можете покупать акции так долго, как долго вы можете найти кого-то, кто еще *большой дурак*, чем вы, продавая их вам.

Собственники заблуждаются, если полностью сосредотачиваются на «финансовой» стороне предложений ЭСКО. Крайне легко попасть в ловушку, если все причины обращения к ЭСКО заключаются в том, что у вашей организации нет достаточно средств для оплаты проекта и вся методология обеспечения контрактов заключается в установке низкой цены.

Первое, постулат «вы получаете то, за что заплатили» нигде не является более истинной, чем в мире модернизации. Работы по модернизации не могут быть оценены так же, как работа с новой техникой. Когда все хорошо, наиболее рентабельная модернизация - это следствие совместной работы инженера и пуско-наладчика. Подразумевается, что такая работа почти невозможна при конкурирующем предложении цен (вы заблуждаетесь, считая противоположное).

Второе, поскольку модернизация разработки/здания почти невозможна при конкурирующем предложении цен, «сбережения», получаемые по перформанс-контракту, также не могут быть получены на основе конкурирующего предложения цен. Имеются несколько причин этого, включая факт, что товар, самая честная оценка потенциального сбережения, не может быть получен, пока не будет выполнен подробная возможная оценка. Такая оценка должна быть предельно точной и нет ЭСКО, которая могла бы позволить себе платить за спекулятивную оценку подписанием контракта и следствием в виде последствий.

Также, оценка сбережений, текуще произведенных проектом, не может быть проведена абсолютно точно - а только максимально приблизительно. В результате, неспособность получить документально показанное сбережение абсолютно точно подразумевает, что кто-то, кто заплатил вам за скрупулезно точную оценку сбережения, может присвоить вам звание *большого дурака* при выплате вам аналогично фиктивной отчетной платы.

Рассмотрим пример 4 в таблице 2. Считалось, что ЭСКО провело оценку на основе расчетов сбережений по 50 или более предприятий. Фактическое сбережение было значительно ниже оценочного. Менеджер программы округа (нанятый по контракту) компенсировал часть проектного сбережения, поскольку являлся активным сторонником больших сбережений. Но оценки сбережений оказались излишне оптимистичными. К удаче для собственника реальные работы были проведены скрупулезно честно. Поэтому все кончилось только прекращением работ до их завершения без судебных санкций.

Пример 3 таблицы 2 аналогичен случаю 4 в части излишней оптимистичности оценок сбережения. Но обнаружилась нефункциональность работы системы через 0.5-1 год после завершения проекта. Из-за этого контракт был разорван и не оплачен (даже с учетом точной ежемесячной верификации сбережений ЭСКО).

Следует обратить внимание на те ЭСКО, в организации которых доминирует маркетинговый тип. В этих ЭСКО, объем затрат базируется на предварительных оценках сбережения во время процесса поиска кредитования. Затем на фазе «тщательного изучения» проекта происходит обращение «лжи» в «правду» обнаружением сбережений, за которые заплачено заранее.

Такое кажется неправдоподобным, но такое случается.

Гарантии: чего они стоят?

Вы можете думать: «Со мной все хорошо - я гарантирую мой контракт.». Большое спасибо.

Проблема гарантий? Как говорилось ранее, сбережения, текуще произведенные проектом энергетической модернизации, не могут быть оценены абсолютно точно. Имеется ряд путей учета сбережений (или, более точно, уменьшения платежей). Среди них - сравнение платежей за использование; измерения измерительной аппаратурой и условные расчеты.

Невозможно, чтобы эксперты по мониторингу и верификации утверждали вам, что есть точный способ подсчитать энергию, сберегаемую проектом. Любой метод подвержен ошибкам и неточностям.

Подумайте еще вот о чем: дает ли Вам Гарант проверку условий гарантии? Кто он, брокер, местный поставщик или государственный поставщик? Что произойдет, если вы обнаружите нарушение гарантий?

Во всех этих случаях менеджер почувствует себя окруженным стеной со всех сторон - куда ни повернись - или у него нет ответа, или у вас нет выхода.

Если ваша ЭСКО хочет выжить, для этого есть тысячи путей. Большинство собственников удовлетворяются возвратом своих затрат. Если этого возврата нет, то ваши любые гарантии ничего не стоят.

Перед тем, как ЭСКО внесет гарантии в ваш контракт, она учтет ваши возможные требования: сбор и проверка данных, анализ данных, регулярная отчетность и ответы на все возможные вопросы, которые могут возникнуть в процессе управления. И все эти требования стоят много средств - но в конце концов вы можете не платить за это.

Какие гарантии и как вы можете принять? Так что перед началом работ необходимо:

- создать бригаду (возможно передать ее функции ЭСКО) для реальной проверки всех необходимых работ;
- постоянно следить за работой, находить несоответствия и корректировать их.

Вот что большая гарантия успешной работы - а не куча бумаг.

Важность менеджмента проекта

ЭСКО берет на себя почти все работы, но вам нужно управлять работой ЭСКО, сделайте так - и ЭСКО гарантированно вернет все затраты.

Если вы управляете проектом, то имеется несколько критических спорных вопросов, на которые вы должны обратить внимание:

- обеспечьте внести в условие контракта вопрос надзора - требуется ваше утверждение каждого шага процесса;
- будьте готовы к тому, что различные пункты, четко определенные в контракте, включают плату за любые работы, инженерные или контрактные, так что:
 - проводите анализ осуществимости;
 - решайте, какие изменения могут быть введены в конечную программу работ;
 - выбирайте разработку и оборудование, начало работ и вид аттестации при приемке;
 - выбирайте методологию управления
- обеспечьте определение путей спасения в контракте - намного легче обойти трудность после тщательного анализа и начать все сначала, чем позволить ЭСКО безвозвратно следовать ошибочному «маршруту».
- обеспечьте четкую определенность услуг и поставок с обеих сторон.

Все вышесказанное не является абсолютной истиной, а только общими советами. Тщательно обдумайте их для обеспечения успешности вашего проекта.

Причины найма ЭСКО

Имеется ряд руководящих принципов, которые нужно обдумать и которыми затем руководствоваться при работе с ЭСКО:

Обеспечение

- не позволяйте управлять собой призраками громадности оборотов - это только мешает вам найти и следовать "истинному пути";
- не переоценивайте значимость гарантий. Не забывайте, что тщательный анализ это ваша наилучшая гарантия;
- доверьтесь опыту бригады, особенно с технической стороны. Излишне не тратьте времени и не отвлекайтесь;
- с предложением работы обращайтесь к местным компаниям. Они работают на местных рынках и им невыгодно портить мнение о себе.
- уделяйте внимание таким критериям внедрения, как анализ осуществимости, конечная разработка и аттестация. Если вы не знаете, чего вы хотите, вы ничего и не получите.

Внедрение

- никогда не связывайте возмещений программного менеджера со сбережениями
- тщательно определите следующее и проверьте :
 - график исследований и отчетности
 - график внедрения
 - режим запуска и эксплуатации
- тщательно определите процедуры учета затрат и активно анализируйте результаты
- активно управляйте программой - не будьте "отсутствующим" менеджером. Если сами не поможете себе, никто не поможет вам.

Из нашего опыта: мы никогда не рассматривали перформанс-контракты как "истинный путь", которому должны следовать все. Думаю, что не излишне и ваше знакомство с критикой.