

ESCO

– et ægteskab

Det forpligter at indgå i et ægteskab – og det kræver, at begge parter gør, hvad de kan for at få forholdet til at fungere. Det samme gælder ESCO-partnerskaber, som ikke bare er langvarige, men også forpligter mere end et almindeligt entrepriseprojekt

ESCO (ENERGY SAVING COMPANY) er et forholdsvis nyt begreb i Danmark. Gennem et ESCO-partnerskab mellem kommunen og et privat ESCO-selskab sikres kommunen leverancen af en energitjenesteydelse til de mest fordelagtige vilkår gennem en fokuseret indsats hos begge parter. Rent praktisk gennemfører ESCO-selskabet forbedringer, der reducerer energiforbruget i en eller flere af

kommunens bygninger, og energibesparelsen finansierer udgiften til energirenoeringen gennem besparelser på bygningens årlige energiodgift. ESCO-selskabet leverer og garanterer for energibesparelserne og fritager samtidig kommunen for den økonomiske risiko. Dette sker gennem udarbejdelse af en EPC-garanti (Energy Performance Contract), der dækker alle omkostninger til drift af ESCO-aftalen, og desuden rummer en mulighed for tilbud om finansiering af kommunens nødvendige investeringer. Det indebærer samtidig, at investeringen skal være tilbagebetalt inden for kontraktens løbetid.

Betalingen til ESCO-selskabet for de leve-

rede energitjenesteydelser afhænger typisk af, at de aftalte energibesparelser er opnået. Samtidig har både kommunen og ESCO-selskabet stadig et incitament til kontinuerligt at mindske energiforbruget, da den økonomiske gevinst herved deles mellem de to parter.

Ved ESCO-partnerskaber i den offentlige sektor er der tale om en form for Offentligt Privat Partnerskab (OPP) mellem en i dette tilfælde offentlig kunde og et privat selskab eller konsortium (ESCO-selskabet).

ESCO-partnerskaber i kommuner

ESCO-partnerskaber er så småt begyndt at vinde indpas i en række danske kommuner. På Elsparefondens hjemmeside kan man følge, hvilke kommuner der er gået i gang med ESCO-samarbejde og EPC. Som det ses af tabellen, er det stadig et fåtal af kommuner, der er i gang. Trenden er dog, at flere og flere kommuner overvejer mulighederne for at indgå i et ESCO-partnerskab.

De ESCO-projekter, som er igangsat i de danske kommuner, følger typisk en model i fire faser. Dette standardforløb er almindeligt kendt fra ESCO-projekter i Sverige og er blevet anvendt i Danmark i blandt andet Middelfart kommune.

Oversigt over danske kommuner, der har indgået en ESCO-partnerskabsaftale. Elsparefondens hjemmeside.

Kommune	Antal bygninger	Antal m ²	Årlig besparelse	Projektperiode
Middelfart kommune	Over 100	190.000	3-4 mio. kr.	2008-2015
Kerteminde Kommune	Ca. 60	117.000	3,9 mio. kr.	2009-2019
Gribskov Kommune	Ca. 100	190.000	Ca. 3 mio. kr.	2009-2016
Københavns Kommune	27	68.000	Ca. 1,5 mio. kr.	2009-2018
Vallensbæk Kommune	48	93.000	Ca. 3,3 mio. kr.	2009-2019
Kalundborg Kommune	Ca. 15	30.000	Ca. 1,5 mio. kr.	2009-2021
Høje Taastrup Kommune	Alle bygninger	270.000		
Halsnæs Kommune	Ca. 120	170.000	Ca. 6 mio. kr.	2009-2021
Greve Kommune	12	110.000	2,2 mio. kr.	2009-2016

De tomme felter skyldes, at tallene ikke er endeligt afgjort - f.eks. fordi kommunen stadig er i udbudsproces. De udfyldes løbende.

Fasemodellen

Fasemodellen er vist nedenfor, hvor den traditionelle fasemodel dækker udbudsfasen, projektudviklingsfasen, udførelsesfasen samt driftsfasen. På baggrund af egne erfaringer har NRGi Rådgivning arbejdet med at videreudvikle den eksisterende fasemodel, hvor der er lagt vægt på en udbygning af den traditionelle model til også at indeholde en strategifase.

■ STRATEGIFASEN

Udgangspunktet for rådgivningen i denne fase er, at den bidrager til en samlet strategi for, hvordan energistyring, implementering af energibesparende tiltag og bygningsvedligehold skal organiseres for at opnå optimal synergi mellem disse områder. Som en del af strategien gennemføres et forstudie med henblik på at fastsætte besparelsespotentialer. Resultaterne vil typisk indgå i udbudsmaterialet.

I strategifasen arbejder kommunen tæt sammen med en ekstern rådgiver, der bidrager med at klarlægge kommunens egne ønsker og forventninger til et kommende ESCO-partnerskab, herunder kommunens visioner og mål for energibesparelsesindsatsen. Argumentationen for denne fase er, at kommunen

i mange tilfælde ikke selv har mandskab og kompetencer til at løfte opgaven alene.

■ UDBUDSFASEN

I udbudsfasen gennemføres selve udbuddet, og bygherren udvælger ESCO-selskab efter de opstillede tildelingskriterier.

■ PROJEKTUDVIKLINGSFASEN

I Projektudviklingsfasen udvikler det valgte energitjenesteselskab ESCO-projektet i samarbejde med kommunen. Her opstilles de konkrete projektforslag med besparelses tiltag, investeringsbehov og finansiering.

■ UDFØRELSESFASEN

I selve udførelsesfasen gennemføres energibesparelses tiltagene af det valgte ESCO-selskab. I denne del skal det sikres, at der kan ske måling og verifikation af de opnåede besparelser.

■ DRIFTSFASEN

Driftsfasen starter efter implementeringen af energibesparelses tiltagene. Det er her resultaterne af tiltagene skal måles og verificeres.

Partnerskabet

Et af de elementer, som i vores øjne har været overset i forbindelse med ESCO-samarbejder, er partnerskabsdelen. Partnerskabet er i sig selv en central del af et ESCO-samarbejde.

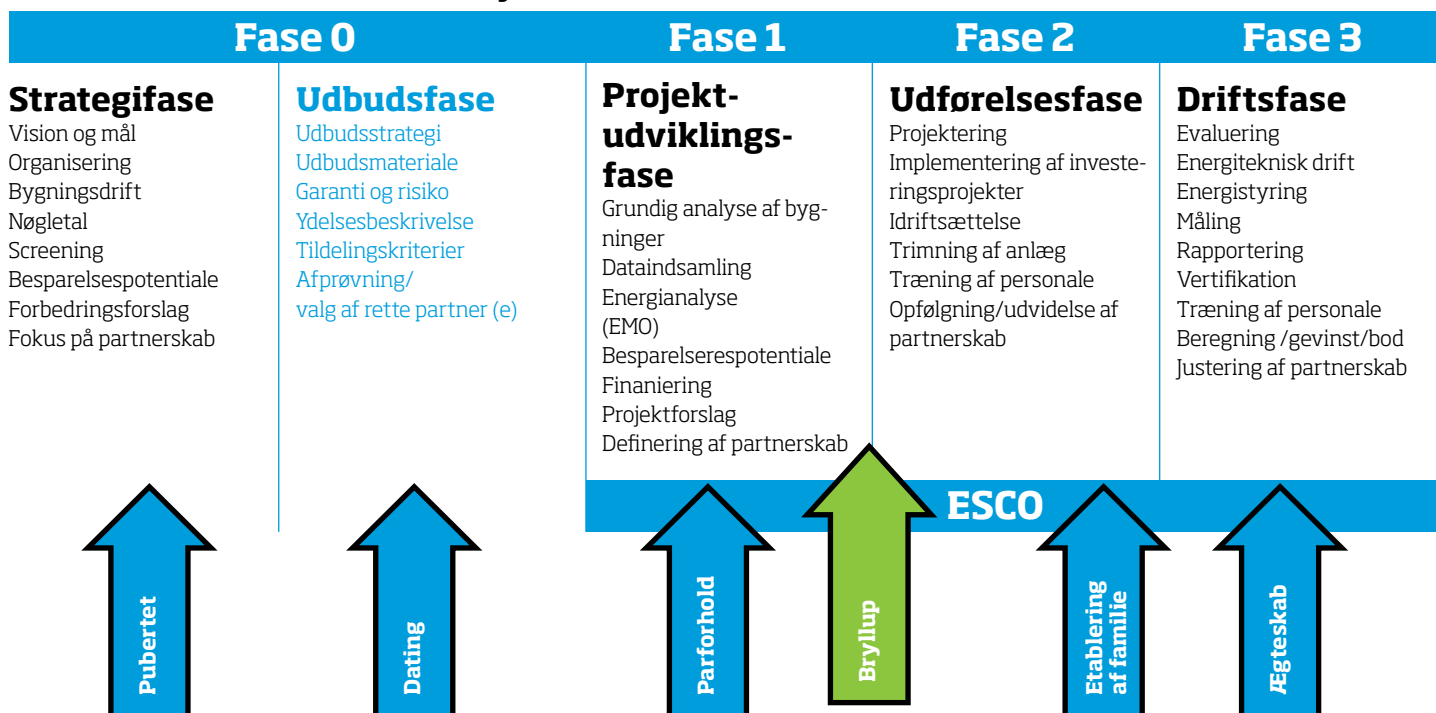
For at lette forståelsen omkring, hvad et partnerskab indeholder, har vi valgt at sammenligne partnerskabet med noget så dagligdags som et ægteskab, hvilket også er illustreret i figuren ovenfor. Grunden til denne sammenligning er, at det er vigtigt for bygherren at forstå, at det er mere længerevarende og mere forpligtende at indgå i et ESCO-partnerskab end når der indgås et traditionelt entrepriseprojekt. Det kræver derfor en fokuseret involvering fra parterne at få et godt resultat.

Et andet vigtigt element i forhold til partnerskabet er tidshorisonten. Nedenfor har vi skitseret, hvordan tidshorisonten ser ud for et ESCO-samarbejde. De nuværende kommunale ESCO-samarbejder har en tidshorisont helt op til 10 år, og rent juridisk er der ikke noget i vejen for, at ESCO-projekterne har en længere varighed.

Tillid og plads til innovation

Et partnerskab kan være en diffus størrelse at karakterisere og definere, men samarbejds- →

Fasemodell i et ESCO-samarbejde



→ formen i et partnerskab kan grundlæggende beskrives som et tankesæt med en række egenskaber, der står i stærk kontrast til den klassiske udbudsform. Hovedessensen i partnerskaber er et nødvendigt krav om, at man hele tiden ser projektet som en helhed, og at parterne tænker længere end deres egne umiddelbare interesser, således at alle hele tiden forsøger at gøre det, der er bedst samlet set for projektet. Dette tankesæt kræver øvelse og engagement af de involverede parter og kræver samtidig, at der arbejdes løbende på de personlige relationer, således at der opbygges og bevares tillid gennem processen.

Partnerskaber er karakteriseret ved længerevarende samarbejdsrelationer og består, ud over den egentlige praktiske opgave, af en række ydelser, som er komplekse og relativt svære at specificere på papir i en kontrakt, da det netop handler meget om de mere bløde værdier. Fundamentet i et godt partnerskab er tillid og åben dialog, og et godt partnerskab styres gennem nøje udtænkte incitamentsstrukturer, der sikrer, at alle parter arbejder i samme retning efter de samme mål, og at parterne hver især præmieres ved at yde en

god indsats. Med en gennemarbejdet incitamentsstruktur flyttes fokus automatisk fra det kontraktlige grundlag til fokus på de samlede resultater i projektet, og det er netop det, der er hovedformålet med de udvidede partnerskaber. Grundlaget for en gennemarbejdet incitamentsstruktur er, jf. fasemodellen ovenfor, et øget fokus på bl.a. formuleringen af kommunens ønsker og forventninger i den indledende strategifase.

I sidste ende handler partnerskaber om at skabe luft og plads til innovation, og dermed skabe bedre og billigere projekter. Dette sker gennem en mindre detaljeret kravspecifikation, der giver mulighed for at udvikle og tilpasse sig forholdene undervejs. Flexibilitet og rummelighed er derfor centrale elementer i et vellykket partnerskab.

Projektledelse en vigtig kvalifikation

I Danmark er den traditionelle udbudsform stadig dominerende, og erfaringerne med partnerskaber som ESCO er begrænsede. Hvis dette skal ændres, må der åbenhed og nytænkning til fra parterne i branchen. Fra udelukken-

de at have fokus på de tekniske og kontraktuelle elementer skal ESCO-virksomhederne, for at indgå i et ESCO-partnerskab, rumme flere kompetencer. ESCO-virksomheden skal, ud over at være dygtig til de traditionelle leverancer (projektering, implementering og drift), være partnerskabsorienteret og have evner inden for projektledelse i forhold til at være en drivende kraft i processen. Dette sætter nye og højere krav til kvalifikationerne. Samtidig er det vigtigt, at kommunen bidrager med egne kompetencer, da det er kommunen, der har lokalkendskabet: viden om egen organisation, den daglige drift, økonomi, mv.

Der er ingen tvivl om, at der er store potentialer for energioptimering og hermed miljømæssige og økonomiske gevinster, når det kommer til ESCO-partnerskaber og andre former for partnerskaber, men det vil kræve en fortsat udvikling af kompetencerne i branchen for at høste denne gevinst. En stor udfordring herved er en ændring af den sædvanlige udbudstankegang samt udfordringen med at få funderet en mere dynamisk tilgang til partnerskabskonceptet som begreb og værktøj både hos ESCO-virksomheder og bygherrer. ■