

Енергоефективність в муниципалитетах II

Как проводить консультации (как
продать свои услуги)? I+II

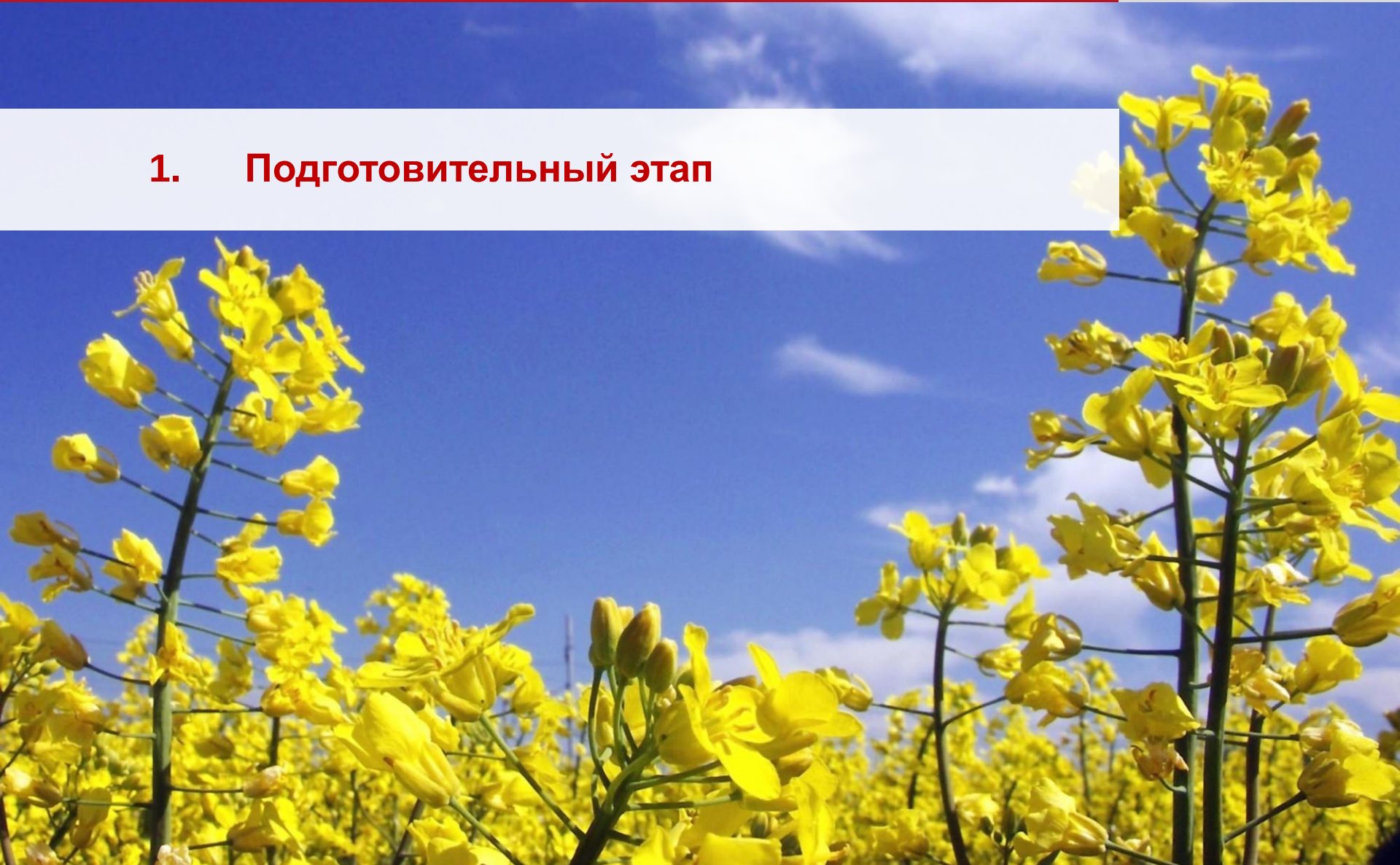
02 – 06 июля 2018 року, Київ, Україна, Владимир Усиевич

У співпраці з:

 **giz**

1. Подготовительный этап
2. Региональные/муниципальные энергетические агентства, как бизнес-продукт (на примере ЕС)

1. Подготовительный этап



С чем придется иметь дело консультанту?

Клиент далеко не всегда знает, ЧТО ЕМУ НУЖНО. Как правило, он скорее знает чего он НЕ ХОЧЕТ или в крайнем случае ЧЕГО ОН ХОЧЕТ.

ПОЭТОМУ

Успешный консультант должен обладать колоссальным кругозором не только в предметной области, но и в смежных областях.

Он должен стать профессиональным продавцом, осознавая тот факт, что придется часто проводить длительные переговоры, убеждая потенциального клиента в том, что ему совершенно необходимо купить то, чем вы обладаете, и без чего ему и так, как правило, неплохо живется.

Основная проблема в том, что на поверхности вы продаете то, что давно всем прекрасно известно и чем трудно кого-либо удивить.

Однако на самом деле вы продаете не пустое знание, не рекомендации, а конкретный продукт с верифицируемым результатом. В этом и есть существо работы консультанта.

Бизнес в области энергосбережения потребует знания технических, экономических, финансовых, юридических и организационных аспектов подготовки и реализации широкого спектра услуг.

С чего начать? (1)

- **Ознакомиться с рынком услуг**
 - **Направления**
 - Бюджетная сфера (здания)
 - Здания коммерческого сектора
 - Многоквартирные дома
 - Муниципальная инфраструктура
 - Промышленные предприятия
 - **Тип (нередко работа находится на стыке разных типов)**
 - Консалтинг (разработка программ энергосбережения, популяризация энергосбережения, энергоменеджмент)
 - Инжиниринг
 - Мониторинг & верификация
 - EPC/EPCM-контрактинг
 - Энергосервис

С чего начать? (2)

- **Масштабы**
- **Заказчики**
 - Публичные клиенты
 - Частные клиенты
 - Местные
 - Зарубежные
 - Энергоснабжающие компании
- **Конкуренция**
 - Ценовая
 - Содержательная
 - Административный ресурс
- **География**
 - Национальный рынок
 - Международный рынок

С чего начать? (3)

- **Прагматично оценить свои возможности**
 - Компетенции;
 - Персонал;
 - Контакты;
 - Финансовые возможности.
- **Применительно к основной теме – энергосбережение в бюджетной сфере**
 - Ознакомиться с нормативно-правовой документацией по тематике энергосбережения, в частности, в области общественных зданий национального, регионального и муниципального уровня
 - Ознакомиться с документами в области политики энергосбережения на национальном, региональном и муниципальном уровне
 - Ознакомиться с опытом потенциальных конкурентов в данной области

С чего начать? (4)

- Подготовить **презентации по всей тематике**, которую вы отобрали в качестве основных направлений вашего бизнеса и **подготовить «продавцов»**
- В состав презентации важно включить
 - **Вводную часть**
 - Описание команды с фотографиями
 - Описание направлений вашей работы
 - Референции с фотографиями и конкретными результатами вашей работы: по всему спектру направлений работы и наилучшим образом соответствующих вашему предложению (**важно получать благодарственные письма по завершении каждого проекта**)
 - **Собственно предложение с акцентом на потенциальные эффекты**
 - Техническая часть
 - Организационная часть
 - Экономико-финансовая (формирование оплаты)
 - Организационная
 - Примерный план работ
 - Риски и их минимизация

С чего начать? (5)

- Презентация должна быть **лишена неточностей и тем более ложных утверждений**, но при этом быть **напористой и без лишней скромности**
- Если пока у компании нет референций, то можно **представить референции персонала** в мягкой форме, допускающей их восприятие, как референции компании. **Без референций ваша презентация будет выглядеть малоубедительной**
- **Больше конкретики с цифрами.**
- **Инсайт.** Нельзя приходить к клиенту, не зная хотя бы в общих чертах его состояние в части интересующей вас темы.
- Важны примеры того, как его **смежники уже продвинулись вперед** (для чиновников это особенно важно)

С чего начать? (6)

- Стиль изложения не должен напоминать мультик. Это презентация серьезной инжиниринговой компании.
- Однако фотографии, графики, схемы, рисунки очень оживляют презентацию и облегчают донесение главных смыслов.
- В целом презентация должна производить впечатление, что она сделана **исключительно для потенциального клиента**.
- **Визитки**. Вещь недорогая, но обязательная. Не стесняйтесь, если ваша запись в трудовой книжке будет отличаться от того, что написано на визитке.

- Энергетическая политика, представленная в Программе энергосбережения, которую **должна иметь** каждая административная структура, есть выражение **политической воли руководства муниципалитета** (страны, предприятия, организации) двигаться по пути повышения эффективности использования ТЭР и воды
- Несмотря на оскромину от разного рода программ, подобный документ очень важен, так как служит сигналом **стабильности для инвесторов и снижения рисков**
- **Это типичная работа для консультанта**
 - Понимание проблематики
 - Привнесение в Программу знания «от земли», что поможет превратить ее из формального документа в программу действий
 - Знание того, какие препятствия на пути привлечения частного бизнеса в реализацию программ и как их можно преодолеть или хотя бы ослабить и/или предоставить стимулы

- Консультант должен **помочь сформулировать** :
 - основные направления энергосбережения;
 - подходы к формированию программ энергосбережения разного уровня;
 - методические принципы мониторинга и оценки энергетической эффективности;
 - методы бюджетной поддержки;
 - методы содействия формированию рынка энергетических услуг;
 - подходы к росту количества и повышению квалификации специалистов в области энергосбережения;
 - основные направления популяризации энергосбережения;
 - принципы стимулирования работников ЖКХ и бюджетной сферы за бережное отношение к потребляемым ресурсам.
- К категории энергетической политики относится и **энергоменеджмент**. В контексте данного курса наиболее актуальна **система энергоменеджмента (СЭМ) на муниципальном уровне**

- **Включение позиции энергоменеджера в штатное расписание какого-то структурного подразделения**, что практически лишает его возможности прямого доклада руководству
- **Назначение на должность неквалифицированного специалиста**
- **Работа по совместительству**
- **Низкая зарплата**
- **Отсутствие системы материального стимулирования.**
Например, во Франкфурте-на-Майне введена система стимулирования энергоменеджеров бюджетных организаций, при которой 25% сэкономленных ТЭР остается в распоряжении организации для использования по своему усмотрению, 25% идут на премирование энергоменеджера, а оставшиеся 50% используются в качестве инвестиции в новые энергосберегающие мероприятия.

Это возможность для консультанта взять эту работу на себя в режиме аутсорсинга. Дополнительный плюс – быть в курсе всего происходящего в муниципалитете или регионе

Особенности СЭМ при его аутсорсинге (1)

- Аутсорсинг эффективен на предприятиях ЖКХ:

- городское освещение;
- теплоснабжение;
- водоснабжение;
- обслуживание многоквартирных домов

и при наличии единичных крупных (спорткомплексы, музеи, театры и т.п.) или большого количества мелких однотипных бюджетных учреждений:

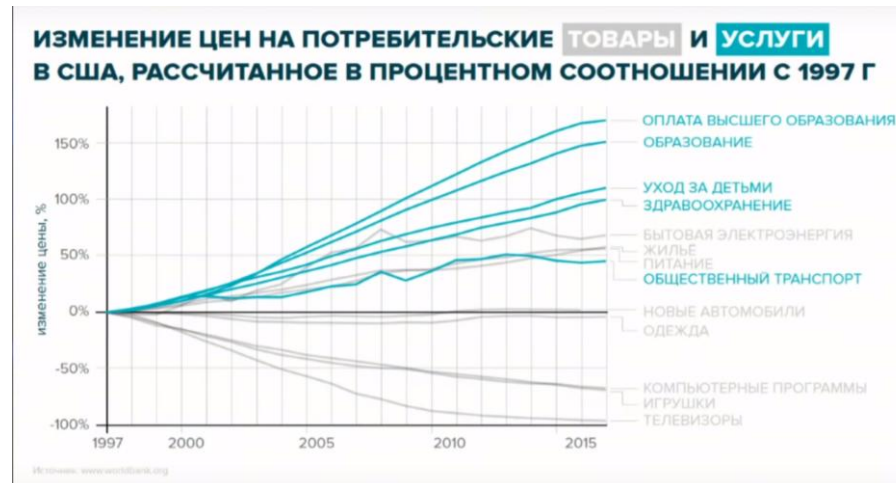
- дошкольные учреждения;
 - школы;
 - ВУЗы;
 - административные здания.
- Как правило, он наиболее целесообразен и заказчику и консалтинговой компании на отрезке времени **не более 2-3 лет**, т.е. он обычно не выходит за рамки реализации малозатратных и беззатратных мероприятий (**в условиях невозможности привлечения внешнего финансирования**)

Особенности СЭМ при его аутсорсинге (2)

- **Оплата консультанта** состоит, как правило, **из двух неравнозначных компонентов**: фиксированной оплаты за подготовительный этап (формирование базовой линии, подготовку нормативной документации, обучение персонала заказчика, разработку софта и т.п.) и переменной, зависящей от размера экономии ТЭР (**а иногда и других составляющих затрат клиента**) относительно базовой линии. Кроме того, возможен вариант, когда какая-то часть постоянной составляющей продолжает выплачиваться и после подготовительного этапа
- **Переменная составляющая** выплачивается, как правило, **раз в квартал**
- Поскольку покрытие основной доли затрат консультанта и получение прибыли зависит от результата его работы, то важно договориться о том, что **заказчик гарантирует финансирование предложенных мероприятий с заранее оговоренным простым сроком окупаемости**

Первый контакт (1)

- «Я пришел с улицы» – в большинстве случаев тупиковый вариант. Не стоит тратить время на обзвон потенциальных клиентов. Ваш товар необычен.
- **Вы продаете самое дорогое, что есть на рынке – мозги!**



- Наиболее перспективные варианты вхождения к потенциальному заказчику
 - Есть решение вышестоящего начальства, что объект должен выполнить какие-то работы или решить какую-то проблему, где ему может понадобиться консультант
 - Есть руководитель, заинтересованный в переменах, а у вас есть идеи, что ему предложить
 - На каком-то мероприятии с высоким рангом присутствующих вам удалось выступить и заинтересовать сильных мира сего, один из которых выдал звонок сверху по поводу вашего появления

Первый контакт (2)

- Неплохая идея – **неформальный визит** с целью получения инсайда и ознакомления с объектом. Обычно это приветствуется ввиду бесплатности, но **только не на частном предприятии (!)**
- Например, визит в бюджетное учреждение в холодный зимний день – идеальный вариант для ознакомления с ситуацией. Если есть тепловизор, будет полезно иметь несколько снимков, наиболее ярко иллюстрирующих ваше понимание проблем и путей их решения.
- Возможно, что первый контакт будет **не с первым лицом** (особенно в большой организации). Это надо использовать для того, чтобы **заинтересовать** его привести вас к первому лицу (это будет и ему плюс в случае удачи) и **подпитаться** инсайдом.
- Подача материала
 - Я – не попрошайка с протянутой рукой («и без вас проживу, но вот вы об этом пожалеете»);
 - Я – профессионал, знающий что и как нужно сделать, чтобы ваша жизнь стала лучше и чтобы вас похвалило начальство.
- Форма одежды и марка автомобиля, на котором вы приезжаете.

2. Региональные/муниципальные энергетические агентства, как бизнес-продукт (на примере ЕС)

История создания энергетических агентств в ЕС

История создания энергетических агентств в ЕС прошла два этапа

- На первом этапе энергетические агентства национального уровня были созданы на волне выработки энергетической политики после энергетических кризисов 70-х годов. Некоторые из них имеют региональные подразделения. Большинство из них создавались и функционировали изначально за бюджетные средства.
- Вторая волна пришла в середине 90-х годов в связи с приходом политики борьбы с парниковым эффектом. При поддержке программы IEE (Intelligent Energy Europe) в 31 стране было создано 80 региональных энергетических агентств. В настоящее время их около 400.

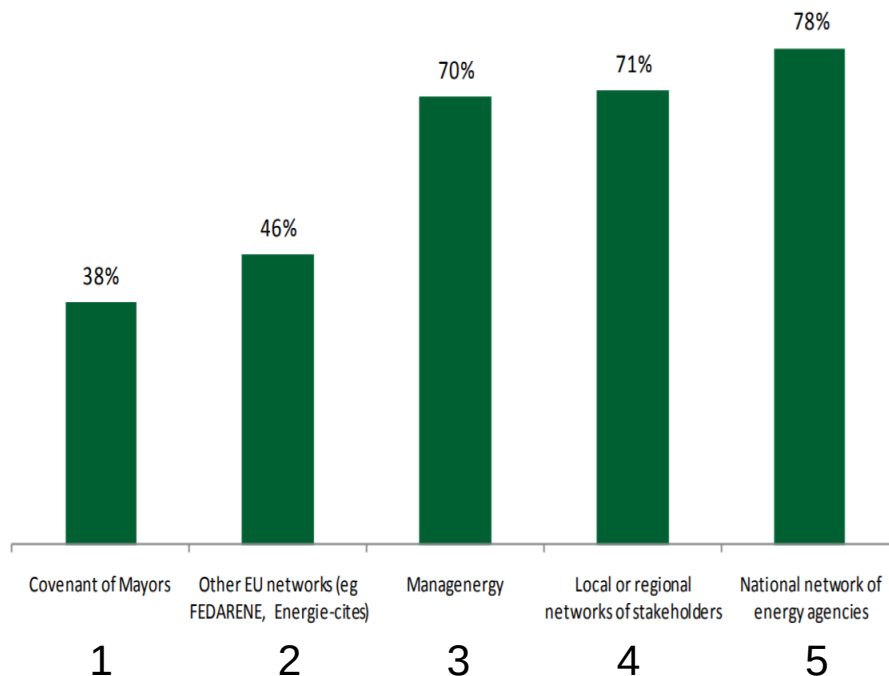
Именно вторая волна энергетических агентств представляет интерес в контексте данного курса

- Около 400 агентств охватывают территорию с населением 500 млн.чел. Минимальное требование со стороны ИЕЕ – 200 тыс. чел., которые должны входить в зону деятельности агентства
- Около **1/3** агентств покрывают зону с населением **200-500 тыс.** человек, **37%** с населением более **500 тыс.** человек и **29%** в населением менее **200 тыс. человек (!?)**. В итоге около 26% агентств покрывают зону с населением более 1 млн. человек.
- Данные различия обусловлены следующими причинами
 - Степень заинтересованности различных административных образований в политике энергоэффективности и ВИЭ
 - Выделение поддержки зависит от качества заявок на предоставление гранта (ежегодно приходило от 40 до 60 заявок, причем характерно, что **в случае неполучения гранта, местное агентство не создавалось**). ИЕЕ выпустило Руководство для заявителей (IEE Guide for Proposers).
 - Наличие в регионах структур, аналогичных или схожих по функционалу агентствам, создаваемым при поддержке ИЕЕ, и финансируемым из альтернативных источников

- **В становлении компании может помочь знакомство и установление контакта с европейскими сетями**, занимающимися энергетической тематикой (некоторых из них эксклюзивно, в некоторые – наряду с другими темами)
 - **FEDARENE** (European Federation of Agencies and Regions for Energy and the Environment)
 - **ISLENET** (European Islands Energy and Environment Network)
 - **Energie –cités** (European Association of local authorities in energy transition)
 - **Climate Alliance** (Climate Alliance of European Cities with Indigenous Rainforest Peoples)
 - **EACI** (European Association of Creativity and Innovation)
 - **ManagEnergy initiative** (обучение для местных и региональных властей – new с 07.17)
 - **Covenant of Mayors** (Европейское движение сотрудничества, объединяющее местные и региональные власти. Его подписанты берут на себя обязательства по добровольному повышению энергоэффективности и использованию ВИЭ на своей территории. Число подписантов приближается к 7000 (в 2010 году – только около 1300).

Активность агентств в европейских сетях

Участие агентств в европейских сетях (в процентах об общего числа их членов)



1 - Ковенант Мэров

2 - Другие европейские сети (FEDARENE, Energie-cites и др.)

3 - Managenergy

4 – Местные или региональные сети основных заинтересованных структур

5 – Национальные сети и энергетические агентства

Source: Energy agencies: evaluation of the relevance of Community funding of local and regional energy agencies

Энергетические агентства представляют особую ценность для трех основных участников реализации политики энергосбережения на местном уровне:

- **Для местных потребителей энергии: предоставление независимой информации и консультаций:**
 - проверка корректности выставления счетов на ТЭР и воду;
 - консультирование в ходе судебных процессов против поставщиков коммунальных услуг;
 - советы по реализации мероприятий, направленных на экономию тепла и воды.

Малая маржинальность данных услуг приводит к их дефициту на рынке услуг.

- **Для коммерческих участников: ускорение развития рынка энергосбережения посредством:**
 - предоставления платформы для обмена опытом;
 - создания и распространения инновационных идей;
 - реализации пилотных рыночно-ориентированных проектов в области инноваций, включая **качественные энергообследования**.

- **Для органов государственной власти предоставление консультаций в вопросах энергетической политики:**
 - технические консультации;
 - обучение устойчивому энергетическому планированию;
 - обучение организации проведения аудитов общественных зданий;
 - советы по «зеленым закупкам»;
 - консультации и обучение по вопросам политики и законодательства в области энергетики применительно к региону;
 - разработка местных норм в области стандартов;
 - надзор за осуществлением политики и мониторинг соблюдения стандартов;
 - выступать катализатором институциональных изменений в местных правительства.

Институциональные формы энергоагентств (1)

Существует широкий спектр структур, используемых для создания энергоагентств, но все они группируются **4 модели**, определяемые **формой собственности, юридическим статусом, мандатом и источником финансовой поддержки**

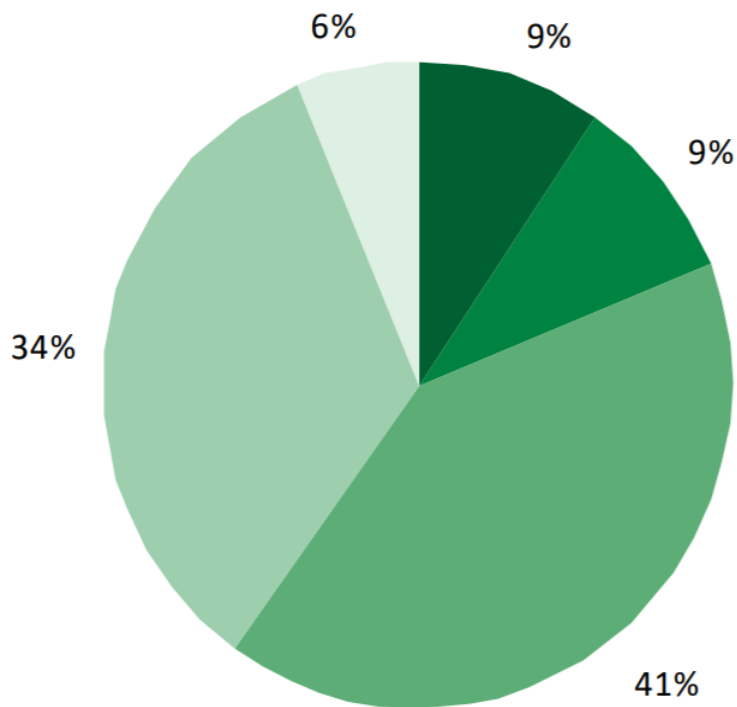
- **Модель 1:** внутреннее структурное подразделение полностью интегрированное в администрацию и финансируемое из бюджета.

Данная модель не соответствует требованиям **IEE (Intelligent Energy Europe)**, но подразделения администраций, созданные для выполнения по сути функций агентств активно **участвовали в тендерах** на получение финансирования из других программ ЕС

- **Модель 2,** предложенная IEE, - независимое, основанное в основном публичным органом, неприбыльное агентство с широким долгосрочным мандатом, финансируемое в основном из бюджета.

- **Модель 3: государственно-частная – независимое**, частично финансируемое частным сектором, неприбыльное агентство с широким долгосрочным мандатом, финансируемое как из бюджета, так и из частных средств (Berliner Energieagentur: 25% город, 25% Vattenfall Europe Wärme AG, 25% GASAG (Берлин), 25% KfW). Эта модель в основном принята агентствами, которые продолжали свою работу после прекращения финансирования со стороны ИЕЕ, когда основавшая их административная структура оказалась не в состоянии значительно увеличить финансирование. Поиск со-финансирования был наиболее успешен среди тех структур, которые имели мандат или были обязаны выполнять функции, **схожие по сути с выполняемыми агентствами**. Например, **энергоснабжающие компании** с обязательствами по снижению выбросов CO₂ или **NGOs**.
- **Модель 4: консалтинговая структура – независимая, прибыльная**, с мандатом работы от проекта к проекту, ограниченная по охвату тем и финансируемая частным образом. Преимущество этой модели в гибкости и динамизме, свойственном частному предпринимательству.

Институциональные формы энергоагентств (III)



- Государственные организации
- Общественные коммерческие организации
- Общественные неприбыльные организации
- Частные неприбыльные организации
- Частные (ради прибыли) организации

Структура опрошенных агентств по правовому статусу, %

Source: Energy agencies: evaluation of the relevance of Community funding of local and regional energy agencies

- Широкий спектр применяемых вариантов
- Большинство агентств имели **дирекцию и консультативный совет**, состоящий из представителей наиболее влиятельных структур, включая парламентариев. Последний, в силу своего состава, всегда имел значительную роль.
- **Состав дирекции всегда определялся составом «инвесторов»**
- В странах с **сильным политическим противостоянием партий агентства** (вне зависимости от формы собственности) **предпочитали выбирать вариант ассоциации**, в которую входил бы широкий круг компаний, организаций, общественных объединений и т.п.

- Некоторые администрации (как правило, это довольно крупные территориальные образования) создают **внутри себя отделы**, департаменты, обладающие экспертизой в области энергосбережения и ВИЭ.
- В других случаях быстрый рост рыночного спроса на услуги в означенных областях привел к созданию **частных консалтинговых компаний**, оказывающих консультации на платной основе. Безусловно они в значительно меньшей мере сфокусированы на продвижении политик ЕС. В соответствии с законом ими движет, прежде всего, зарабатывание прибыли. Однако косвенно они вне всякого сомнения оказывают весьма полезную помощь и поддержку усилиям властей.
- Здесь тема, связанная с агентствами, тесным образом связана с необходимостью **оказания политической поддержки энергосбережению и ВИЭ в силу «несовершенств» рынка**

- Основное направление расходования средств агентств – зарплата персонала
- Грант IEE обеспечивал финансирование агентства на 75%
- Соглашение о предоставлении гранта IEE предусматривало, что основывающий его госорган обязуется **поддерживать деятельность агентства в тех же объемах в течение 5 лет после окончания трехлетнего периода поддержки со стороны IEE**. Это означало, что[^]
 - (1) госорган обязуется финансировать агентство в течение по крайней мере 5 лет в тех же объемах, что и IEE, или
 - (2) обеспечит наличие у агентства альтернативных источников финансирования их деятельности, как **независимых и неприбыльных организаций**.
- Бюджетное финансирование **не исключает выстраивание отношений с бюджетом на попроектной основе**

- Большинство агентств (вне зависимости от того продолжают ли они получать какую-то финансовую поддержку от ИЕЕ или нет) **получают дополнительный доход от продажи товаров и услуг**. Выход данных видов доходов на разумные пределы **ставит под угрозу их независимый статус**
- Необходимо избежать конкуренции между агентствами и коммерческими участниками рынка (Польша – закон, запрещающий бесприбыльные)

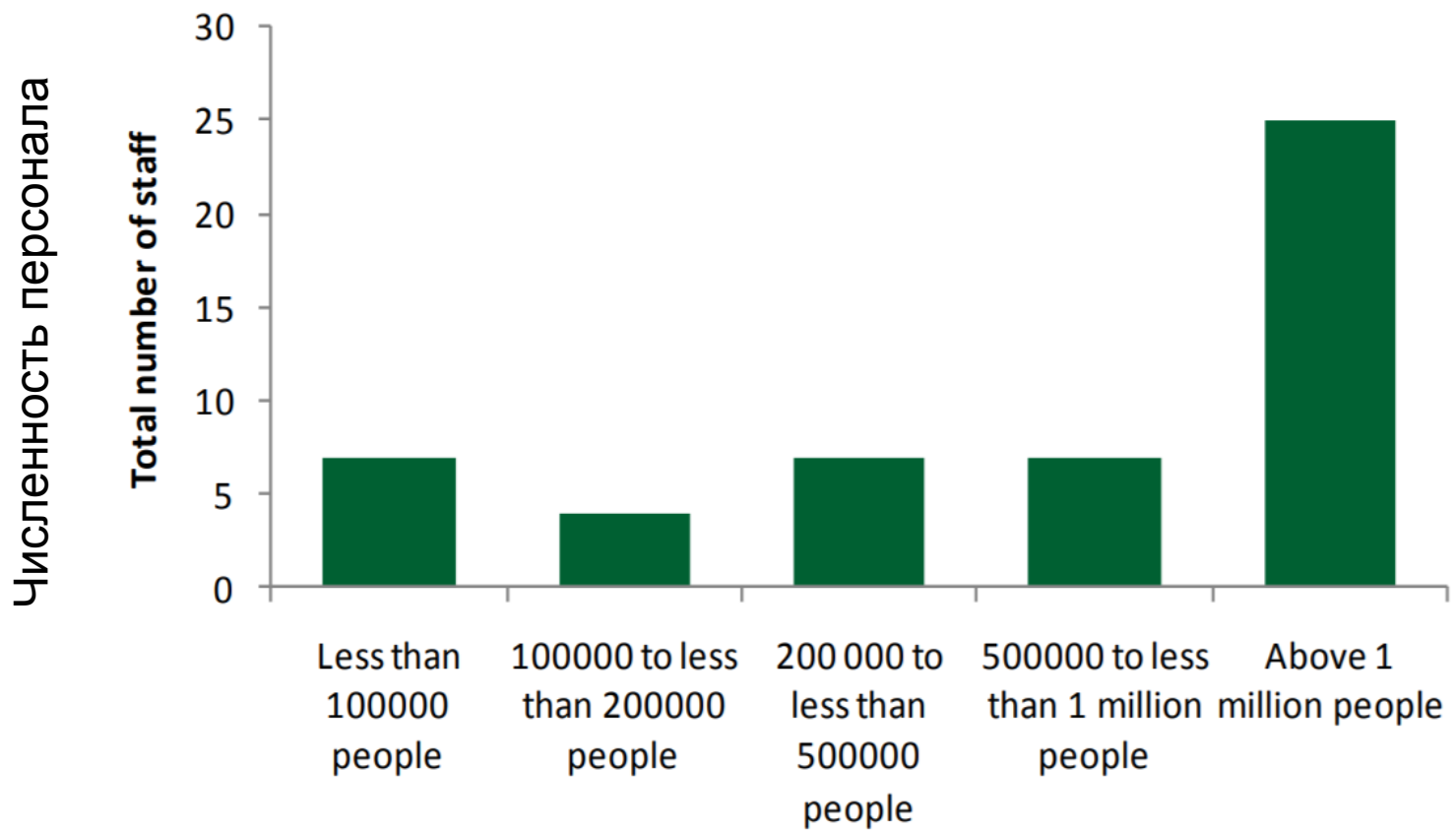
Основные направления деятельности агентств (1)

- Большинство агентств в течение первых 3 лет работы сфокусировались на предоставлении информации и советов **конечным потребителям энергии, совершенствованию региональной нормативной базы** в области ЭЭ и ВИЭ, а также **обучении**
- Значительное место занимало разъяснение европейской политики и законодательства, проведение рабочих встреч, семинаров и других событийных мероприятий
- В то же время существенную часть усилий руководства агентства в течение первых 3 лет поддержки должна быть направлена на поиск **новых партнеров и заинтересованных в его работе структур** после окончания гранта IEE, при этом **сильная политическая поддержка** играла ключевую роль в успехе этих усилий
- К сожалению, агентства **не проводили работу по мониторингу и оценке их влияния** и приносимых благ сообществу

- Многие агентства активно реализовывали конкретные проекты **на объектах муниципальной собственности** (энергосбережение в городском освещении, возобновляемая энергия в школах, энергетические обследования и т.п.)
- Весьма популярная тема – **подготовка ТЭО** для ТЭЦ, систем централизованного теплоснабжения и установки PV
- В ряде регионов агентства были пионерами применения **ВИЭ**
- Разработка и внедрение **добровольных соглашений** между администрациями и бюджетными потребителями (до 50% экономии оставалось в распоряжении экономящей организации)
- Многие агентства приняли участие в **Energy Trophy** – организованный ЕС конкурс на энергосбережение в общественных зданиях
- Участие в выставках и ярмарках

- Работа агентств разных моделей на различных этапах своей деятельности характеризовалась большим разнообразием. Тем не менее, представляется возможным показать в агрегированном виде некоторые схожие черты.
- В течение 3 лет поддержки основные направления деятельности эволюционировали следующим образом
 - На первом этапе происходило **накопление профессиональных знаний, сбор данных и аналитика** в отношении взаимосвязи экономики и энергетики, разработка **регионального энергетического плана устойчивого развития**
 - В дальнейшем у агентств появилась способность и возможность оказывать **техническую поддержку и советы в области энергетической политики администрации и участникам рынка**
 - По мере дальнейшего накопления опыта и уверенности в своих силах, а также получения признания у участников рынка, работа агентства была дополнена усилиями по **ускорению формирования рынка энергосбережения и ВИЭ**

Комплектация агентств персоналом в зависимости от численности населения в зоне влияния



Профессиональный состав агентств

- Как правило, все агентства имели в своем составе, помимо административных руководителей и административно-технических работников, **инженеров** (их специализация зависела от направлений деятельности), **экономистов, PR-экспетов и юристов**.
- **Специалисты в области энергопланирования** включались в состав агентств, если они занимались разработкой устойчивых энергетических региональных/муниципальных планов
- Пропорции также зависели от мандата и направлений деятельности
- По мнению большинства руководителей агентств их минимальный состав должен быть **3 человека плюс один человек на каждый 100 тыс. человек населения**

Дякую!

Владимир Усиевич

**Академія з питань відновлювальної енергії
(RENAC)**

Schönhauser Allee 10-11
D-10119 Berlin

Tel: +49 30 52 689 58-85

Fax: +49 30 52 689 58-99

info@renac.de

