

Utvärdering av projektet Målstyrd Energiförvaltning

Innehåll

1. Inledning.....	2
2. Bakgrund	2
3. Utvärderingsmetod	3
4. Bostadsrättsföreningarnas svar.....	3
4.1 Vad tyckte bostadsrättsföreningarna från början?	4
4.2 Allmänna intrycket efter projekttidens slut	4
4.3 Processen.....	5
4.4 Avtalen.....	7
4.5 Diskussion och slutsatser.....	8
4.6 Sammanfattning bostadsrättsföreningar:	9
5. Energitjänsteföretagens svar.....	10
5.1 Vad tyckte leverantörerna från början?	10
5.2 Allmänna intrycket efter projekttidens slut	11
5.3 Processen.....	12
5.4 Avtalen.....	13
5.5 Slutsatser och sammanfattning Energitjänsteföretag.....	16
5.6 Fortsatt arbete.....	17
6. Reflexioner från andra aktörer i projektet	17
6.1 Reflexioner från avslutande seminarium 13 maj 2019	18
7. Sammanfattning	19
8. Förkortningar och begrepp	20
Bilaga 1. Intervjufrågor Brf:er.....	21
Bilaga 2. Intervjufrågor Energitjänsteföretag.....	23

1. Inledning

Projektet Målstyrd energiförvaltning (MEF) startade andra halvåret 2016 och avslutades 2018-12-31. Bakgrunden var och är fortfarande att det i många brf:er går åt onödiga kilowattimmar, bland annat på grund av de energitekniska systemen inte sköts som de ska. Det kan bero på att energifrågor inte ingår i avtalet om teknisk förvaltning i fastigheten och/eller att kompetensen saknas hos såväl beställare som utförare.

Projektet är finansierat av Stockholms stad, Riksbyggen, Energieffektiviseringsföretagen EEF, Fastighetsägarna Stockholm, HSB Riksförbund, ElectriCITY Innovation samt Energimyndigheten. I referensgruppen har förutom dessa organisationer även IVL, Sveby och KTH varit representerade.

Under projektets gång har 65 brf:er visat intresse för att delta i eller följa utvecklingsprojektet. Information om projektet har spridits via medlemsorganisationer, branschtidningar, seminarier och vid platsbesök av energi- och klimatrådgivare. Av flera olika skäl har flertalet brf:er inte nått hela vägen till att teckna avtal om energiförvaltning inom projektiden.

Ett tjugotal energitjänsteföretag med olika profiler har följt arbetet. Hälften av dem har fått anbudsfrågor från brf:er och fyra lämnade anbud.

Bostadsrättsföreningar (brf:er) och energitjänsteföretag som deltagit mer eller mindre i projektets olika faser har intervjuats för att få en bild av positiva och negativa erfarenheter samt förslag till fortsatt arbete med energieffektivisering och energisparande i fastigheterna. Avsnitten 4. Bostadsrättsföreningarnas svar och 5. Energitjänsteföretagens svar är redogörelser från intervjuer och intervjuare. Avsnitt 6 samlar övriga aktörers erfarenheter och i avsnitt 7 sammanfattas resultaten och förslag till fortsatt arbete. För förkortningar och begrepp se avsnitt 8.

2. Bakgrund

Projektets mål var att ta fram ett verktyg (avtalsmall) som underlättar för brf:er och andra mindre fastighetsägare att förstå och beställa energitjänster. Det är lika viktigt att leverantörerna, energitjänsteföretagen, förstår behoven hos denna grupp beställare och finner det intressant att erbjuda affärslösningar. Ett ursprungligt projektmål var att 20 piloter skulle nå fram till tecknat avtal för energiförvaltning och även att hinna utvärdera hur mycket energi som kunde sparas. En bärande tanke genom projektet har varit att energitjänstleverantörer genom överenskomna energisparmål och ekonomiska incitament i avtalsmodellen -dela vinsten av uppkommen energibesparing med kunden ska förmås vara extra duktiga på att upptäcka och åtgärda energislöseri.

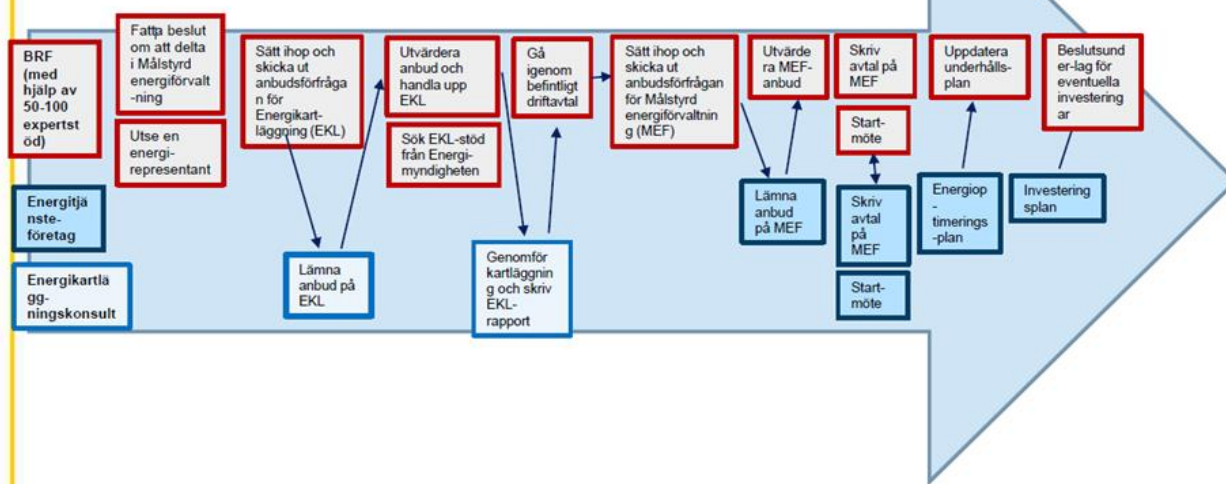
Avtalsmodellen är en ny tjänst som utvecklats inom projektet med fokus på energioptimering. Ursprunglig ambition var att ta fram en modell som omfattar både energioptimering i löpande drift och energirelaterade investeringar, men det visade sig vara för komplext att lösa i en och samma avtalsmodell. Slutresultatet blev två avtalsmodeller för energioptimering, en med och en utan incitament, enligt önskemål från en brf.

Avtalsmodellen har utarbetats i samarbete med referens- och styrgrupper, konsulter, AFF, och även presenterats för energitjänsteföretag under arbetet.

Flödespilen nedan beskriver de olika stegen i processen fram till avtal; från beslut i bostadsrättsföreningen, via energikartläggning och anbudsinfördran till tecknat avtal.

Flödesschema Målstyrd energiförvaltning (MEF)

Från styrelsebeslut till signerat avtal 3-6 månader



3. Utvärderingsmetod

Inledningsvis i projektet bjöds brf:er in till en informationsträff om projektet Målstyrd energiförvaltning. Då genomfördes även fokusgrupper för att ta reda på de medverkandes uppfattningar om projektet och deras erfarenheter av energitjänster sedan tidigare samt vilka funderingar de hade om projektet.

Intervjuerna med brf:er har efter projektets slut genomförts per telefon av IVL Svenska Miljöinstitutet. Frågeunderlag, se bilaga 1. Processen ovan har delats i fyra faser med två brf:er per fas. Målet åtta intervjuer resulterade i sju, då en förening var svår att få tag i.

Intervjuer med energitjänsteföretag har gjorts av Energieffektiviseringsföretagen (EEF) och KTH vid möten med de fyra som lämnat anbud. Av de elva som inte lämnat anbud har endast tre hört av sig efter telefonpåringning och tre mail. De som inte lämnat anbud är svåra att få tag i. Några intervjuer gjordes vid möten, andra per telefon eller via epost. En frågemall användes, se bilaga 2, men intervjuerna genomfördes som samtal med frågorna som stöd. Leverantörernas svar är anonyma, och alla intervjuade har fått läsa igenom ett utkast till denna text.

Erfarenheter och förslag har därutöver inhämtats från projektets referensgrupp, projektledning och anlitade konsulter.

Det har varit svårt för utvärderarna att få tag i de brf:er och energitjänstleverantörer som visat minst intresse för MEF-projektet. Denna rapport återger endast vad de som svarat tyckt, och det går därmed inte att dra långtgående generella slutsatser.

4. Bostadsrättsföreningarnas svar

Det här kapitlet fokuserar på brf:ernas uppfattningar om MEF och utmaningar under processen. Fokus ligger på utvärdering efter projektet men i inledningen presenteras även kort brf:ernas förväntningar före projektstart.

4.1 Vad tyckte bostadsrättsföreningarna från början?

Den generella uppfattningen var överlag positiv. Många föreningar tyckte det lät bra att få kostnadsfritt stöd, struktur och vägledning, att idén är bra men få upplever att de har tillräckligt med tid. Vissa funderingar fanns kring om det var svårt att förstå och sätta sig in i samt vilka kostnader det skulle innebära, till exempel med energikartläggning. Merparten av föreningarna var intresserade av att genomföra energieffektiviseringsåtgärder men upplevde det som svårt att sortera bland all information och att sälja in större investeringar till styrelsen.

Det ansågs även bra att modellen visar på en investering och inte bara kostnad vilket kan motivera styrelsen. Det fanns en förhoppning om att det kunde hjälpa föreningarna att bli bättre fastighetsförvaltare och beställare

4.2 Allmänna intrycket efter projekttidens slut

Uppfattningen i början av projektet var att det fanns ett behov av att få stöd i de här frågorna och att det var positivt att få hjälp. Oklarheter och frågetecken handlade vid projektstart främst om hur det skulle fungera rent praktiskt, hur fördelningen i en incitamentsmodell skulle se ut, hur man hanterar befintliga avtal, vad som händer när projektet är slut och så vidare.

Efter projektslut intervjuades representanter från sju brf:er. Intervjuerna gjordes semistrukturerade och över telefon. Föreningarna hade kommit olika långt i processen och kommit in i olika faser MEF. Representanterna fick berätta om processen kring MEF i sina respektive föreningar och reflektera kring utmaningar och framgångsfaktorer i de olika faserna i MEF-processen (se flödespilen sida 3). Den ursprungliga planen för utvärderingen var att intervjua fler föreningar som bestämt sig att inte vara med i projektet, men de föreningar som inte varit involverade har varit svåra att få tag i. Perspektiven från de föreningar som var med på den första informationen men valde att inte delta i projektet är därmed bristande i denna sammanställning.

De flesta intervjupersonerna hade begränsade tidigare erfarenheter av att upphandla energitjänster. Flera av dem hade dock tidigare undersökt energieffektiviseringsfrågor i föreningen. Två av föreningarna uttryckte att de var missnöjda med sina befintliga driftavtal där energieffektivisering inte inkluderades tillräckligt eller där driften inte skötts på ett tillfredsställande sätt. En förening uppgav att många åtgärder har gjorts tidigare utan att kunna nå önskade besparingar.

Figur 1. Faser i Målstyrd energiförvaltningsprocessen där de intervjuade brf:erna befann sig vid intervjutidpunkten.

Fas	Antal intervjuade brf:er
Nytt avtal tecknat om målstyrd energiförvaltning	2 föreningar med nytt avtal
Pågående uppdatering av befintligt avtal för att inkludera MEF	1 förening i process om att färdigställa uppdatering av befintligt avtal. 1 förening undersöker uppdatering av befintligt avtal
Anbudsförfrågan och anbudsutvärdering	1 förening har tagit in anbud men valt att inte gå vidare på grund av begränsad optimeringspotential och höga kostnader 1 förening önskade upphandla ett företag som senare tackade nej på grund av personalbrist
Energikartläggning	1 förening gick inte vidare efter energikartläggningen på grund av att föreningen redan hade befintliga planer för energiinvesteringar och kartläggningen inte gav tydliga förslag på ytterligare optimeringsalternativ

4.3 Processen

I intervjuerna fick brf:erna berätta hur MEF-processen sett ut i föreningen. Enligt flödespilen (sida 3) inleds processen i ett första steg med beslut om att gå med i MEF, därefter följer energikartläggning, anbudsförfrågan och slutligen utvärdering av anbud för MEF och därmed avtalsskrivning samt uppdatering av föreningens planer och investeringsbeslut.

4.3.1 Beslut om målstyrd energiförvaltning

Att ta beslut om att börja med MEF uppfattades som enklare i föreningar där tidigare intresse för energifrågor fanns och där någon av styrelsemedlemmarna själv hade specialistkompetens i energiförvaltningsfrågor eller i två fall tillgång till energispecialister via personliga kontakter på arbetsplatsen. De flesta intervjuade representanter upplevde dock att processen att få styrelsen att vilja engagera sig i MEF var tidskrävande.

Alla föreningar hade en eller två representanter som deltog i projektets informationsmöten men flera betonade svårigheten att som enskild styrelserepresentant återberätta all nödvändig information till andra styrelsemedlemmar, särskilt när frågorna är komplicerade och kräver viss för- eller specialistkunskap. Stockholms stads representanter besökte flera av föreningarnas styrelsemöten och besöken uppfattades som givande och ett nödvändigt stöd för att kunna starta MEF-processen. När Stockholms stads representant berättade om målstyrd energiförvaltning och projektet för hela styrelser som kunde ställa frågor direkt var det i flera fall sedan lättare för styrelsen att ta beslut om att gå med i projektet.

Några av de intervjuade kände att MEF-projektet var svårt att förstå i början och upplevde informationen om projektet som otydlig. Till exempel tog det i vissa fall tid innan det blev tydligt att projektet handlade om energioptimering istället för större energiinvesteringar vilket hade varit mer intressant för dessa föreningar.

4.3.2 Energikartläggning

För de föreningar som ville vara med i MEF krävdes att de först genomförde en energikartläggning om de inte redan hade uppdaterade kartläggningar. Sammanfattningsvis är de flesta intervjuade föreningsrepresentanterna positiva till resultaten från energikartläggningen och uppfattar resultaten

som användbara. Dock var processen för lång enligt flera föreningar, och kopplingen mellan energikartläggningen och målstyrd energiförvaltning var oklar.

De upplevde att det saknades tydlig koppling mellan energikartläggningens fokus på energiåtgärder och MEF-projektets fokus på driftoptimering. Energitkartläggningen kunde då upplevas som en onödig bromskloss i processen mot målstyrd energiförvaltning och som svårt att motivera. En av de intervjuade föreningarna avbröt processen efter kartläggningen eftersom de ansåg att resultaten inte visade åtgärder som var aktuella för föreningen.

Bostadsrättsföreningar består ofta av lekmän med begränsade detaljkunskaper i energifrågor. Bristen på kunskap uppfattade de intervjuade som en utmaning i relation till energikartläggningen. Föreningarna har svårt att avgöra om kartläggningen gjorts på rätt sätt och att utvärdera resultaten. En av de intervjuade anser det problematiskt att det inte går att avläsa hur beräkningarna i energikartläggningen har gjorts. En förening nämner i sin tur att inte heller företagen som ska sköta energiförvaltningen kan vara säkra på att ett annat företags energikartläggning har gjorts rätt. Här föreslår en av de intervjuade att samma företag skulle göra energikartläggningen och senare även sköta energiförvaltningen.

Stödet från projektet (av Stockholms stad och konsulter från WSP) ansågs ha stor betydelse när resultaten från kartläggningen skulle utvärderas, men samtidigt verkar stöd för att genomföra energikartläggningen mindre viktigt än stöd för anbuds- och avtalsprocesserna. Föreningarna kunde diskutera energikartläggningen med Stockholms stad och WSP och i vissa fall kunde projektets experter lyfta fram andra saker i energikartläggningen än företaget som hade genomfört kartläggningen gjort. Att stödet från projektet var oberoende var en viktig faktor. Synpunkterna från Stockholms stad och WSP uppfattades i vissa fall som mer trovärdiga än företagets egna synpunkter.

En förening upplevde att många av de olika processerna i projektet var mycket tidskrävande. De ansåg att ansökningsprocessen för stöd till genomförande av kartläggningen var tidskrävande och att Energimyndigheten har bristande förståelse för bostadsrättsföreningars arbete och förutsättningar, vilket gör att energikartläggningen som verktyg inte är tillräckligt anpassad till deras behov. De ansåg att det var för komplicerat och tidskrävande att ansöka om stöd. Föreningen fick då, inom ramen för projektet, hjälp från Energikontoret Stockholm och Stockholms stad.

4.3.3 Anbudsförfrågan och utvärdering av anbud

Efter att ha utvärderat energikartläggningen och jämfört med befintliga driftavtal är MEF-processens nästa steg att ta fram anbudsförfrågan och sedan utvärdera inkomna anbud för att välja det mest fördelaktiga anbudet. Projektet bidrog här med framtagna mallar. Generellt uppfattade de intervjuade brf:erna den här delen i processen som krävande, och behovet av externt stöd var störst i den här fasen. Föreningarna uppfattade projektets stöd som nödvändigt i anbudsfasen och de intervjuade är nöjda med stödet som erbjöds. Framförallt vid anbudsutvärdering hade föreningar stort behov av stöd. Flera föreningar betonar vikten av oberoende experthjälp. I praktiken innebar stödet att Stockholms stad och WSP gick igenom anbudens tillsammans med föreningarna. En förening nämner till exempel att WSP kunde upptäcka viktiga detaljer i anbudet som föreningen inte hade upptäckt.

Mallarna för anbudsförfrågan och anbudsutvärdering uppfattades som användbara och de intervjuade föreningarna skulle rekommendera andra brf:er att använda dem. Samtidigt betonade flera att mallarna i sig inte räcker. För att kunna använda dem på rätt sätt och för att vara säkra på att upphandling utförs rätt upplevde föreningarna att det ändå behövs kompetens i till exempel branschstandarder, tekniska frågor, juridik och upphandling.

En utmaning i anbudsfasen var enligt föreningarna bristande intresse och kompetens hos företagen att arbeta med incitamentsmodellen där vinsterna som uppstår i samband med energibesparingar delas mellan bostadsrättsföreningen och företaget. En av föreningarna som gick ut med förfrågan med incitamentsmodell fick inga förslag på incitament från företagen. En annan förening upplevde att företagen som lämnade anbud inte lämnade konkreta förslag på effektivisering utifrån energikartläggningen.

4.3.4 Energioptimeringsplan, underhållsplan, investeringsplan

De flesta intervjuade föreningarna har inte kommit så långt som till fasen avtalstecknande under projektiden. Vid tiden för utvärderingen hade två brf:er som tecknat avtal om MEF börjat bearbeta sina åtgärdsplaner men ingen har upprättat några helt nya planer. En förening har uppdaterat sin underhållsplan i linje med resultaten från energikartläggningen och betonar vikten av en bra underhållsplan i MEF. En annan förening har påbörjat arbetet med att uppdatera sina planer. En tredje förening har fått åtgärdsplaner och -förslag från företaget som upphandlats inom projektet och ska nu börja arbeta med dessa.

4.4 Avtalen

Vid intervjustidpunkten hade endast två föreningar kunnat skriva avtal och börja arbeta enligt MEF-modellen tillsammans med företag. En förening var nära att färdigställa processen med uppdatering av ett befintligt avtal enligt MEF medan en annan förening hade valt ut ett företag att skriva avtal med, men företaget kunde inte fullfölja på grund av personalbrist.

Föreningarna som använt projektets avtalsmallar anser att de är användbara och samtliga menar att de skulle rekommendera andra föreningar att använda dem. Samtidigt betonas även här att behovet av stöd från oberoende experter återstår. Mallarna i sig erbjuder inte tillräckligt stöd för en bostadsrättsstyrelse som inte har egen relativt hög kompetens i frågorna. Avtalsprocessen kräver kunskaper i juridiska och tekniska frågor vilket gör att många föreningar känner sig osäkra i att självständigt använda avtalsmallen om de inte kan diskutera och få stöd från experter.

För de intervjuade föreningarna var det viktigt med oberoende stöd för att gå igenom detaljer i ett nytt avtal eller för att kunna inkludera innehållet i avtalsmallen i ett befintligt avtal på lämpligt sätt. I projektet kunde föreningarna få hjälp från WSP för att tillsammans gå igenom avtalstexterna vilket gjorde att de kunde känna sig tryggare. En förening ville göra ändringar i avtalsmallen och fick hjälp av WSP som gjorde ändringarna som föreningen sedan godkände. En annan förening betalade själv för konsultstöd från WSP för att kunna göra klart ett avtal efter att projektiden och därmed projektstödet var slut.

En förening som uppdaterade befintligt avtal för att även inkludera MEF hade som mål att få in hela avtalsmallen i sitt befintliga avtal. Föreningen lyckades med detta genom att skriva ett nytt separat avtal med sin befintliga leverantör som kompletterar deras befintliga driftavtal där även energirelaterade mål och uppföljning ingår. Dock var processen med avtalsändringar lång eftersom alla ändringar krävde förankring i olika delar av företaget, framförallt behövde företagets jurister involveras. Föreningen tror att det eventuellt kan vara lättare för en annan förening att anlita samma företag nu när arbetssättet är etablerat hos dem. Föreningen försökte flera gånger att skriva incitamentsbaserat avtal men företaget de samarbetade med accepterade inte ett sådant avtal. Den intervjuade föreningen tror det hade att göra med bristande intresse och erfarenhet av sådana modeller.

4.5 Diskussion och slutsatser

Resultaten från intervjustudien visar att bostadsrättsföreningarna haft stort behov av de stödformer som erbjöds i projektet. De flesta intervjuade föreningsrepresentanterna är nöjda med stödet och betonar att de inte hade kunnat komma vidare i processen utan det. Stödbehovet gällde både föreningar som upphandlade nya tjänster och föreningar som uppdaterade befintliga avtal. Störst behov av stöd hade de intervjuade föreningarna vid upphandlingsfasen och vid avtalsskrivning.

För att få igång arbetet med MEF uppfattades det dock också viktigt att projektets representanter besökte styrelsemöten i början och informerade alla styrelsemedlemmar om projektet. Föreningarna hade därmed behov av stöd redan inledningsvis, i processens början för att kunna engagera styrelser i MEF-arbetet (fas 1), och stödbehovet kvarstod under hela processen fram tills avtalsskrivandet (fas 4). Minst behov av stöd fanns generellt under energikartläggningen även om några föreningar uppfattade diskussioner med WSP som viktiga för att kunna utvärdera förslagen från kartläggningen.

På grund av begränsad kompetens och tid hos brf:er behövs externt stöd för att minska kunskapsgapet mellan föreningarna och företagen. I praktiken uppskattades framförallt stödet i form av individuella samtal och möten med WSP och Stockholms stad för att diskutera frågor som var aktuella för föreningen, till exempel i samband med anbudsutvärdering eller formuleringar i avtal. Generella kunskapshöjande insatser i frågor kring upphandling och energieffektivitet kan bidra till att minska kunskapsgapet men även föreningsrepresentanter med egen kompetens i energifrågor uppfattade MEF-processen som för tidskrävande och behövde stöd med bland annat upphandlingsfrågor.

Projektets mallar för anbudsförfrågan, anbudsutvärdering och avtal uppfattades som användbara men otillräckliga utan personligt stöd från oberoende experter. Flera föreningar betonade att stödets oberoende natur var viktigt för att rätt kunna utvärdera företagens erbjudanden och ta fram avtal som var gynnsamma för föreningen. På grund av bristande kunskap i sakfrågor och tidsbrist upplevde de flesta föreningarna inte att de själva kan utvärdera om företagens erbjudanden och förslag är korrekta och bra för föreningen.

Begreppen kring målstyrd energiförvaltning, driftoptimering och incitamentsmodellen uppfattades som svåra att förstå för brf:er som saknar specialistkompetens och tid för att sätta sig in i frågorna. Flera brf:er hade svårt att framförallt i början förstå vad målstyrd energiförvaltning innebar. Kommunikation och språkbruket kring målstyrd energiförvaltning kan behöva förenklas för att klargöra syftet med arbetssättet. Kommunikation och information mot brf:er kan också behöva anpassas till olika kunskapsnivåer då kompetenser och tidigare erfarenheter hos föreningarna varierar kraftigt. En förening lyfte även fram vikten av att företagen kan kommunicera med brf:er på ett tydligt sätt kring energioptimering, vilket dock är svårt att kräva i anbudsförfrågan. En annan förening beskriver sina lyckade erfarenheter från energikartläggningen och bra kommunikation från det ansvariga företaget. Eventuellt behövs mer kunskap hos företagen gällande vikten av tydlig kommunikation mot brf:er som i allra flesta fall saknar specialistkunskap och har svårt att förstå den tekniska vokabulären.

Tidsaspekten betonas av flera föreningar. Projekttiden i MEF-projektet uppfattades som för kort utifrån brf-arbetets förutsättningar. Två föreningar i anbudsutvärderings- respektive avtalsfasen upplevde att de hade behov av stöd efter projekttidens slut för att kunna gå vidare. I en av föreningarna var det vid intervjupunkten oklart hur den skulle kunna gå vidare utan projektet.

Några av de intervjuade föreningarna var missnöjda med inkomna anbud. Enligt ett par brf:er var företagen inte intresserade av att arbeta incitamentsbaserat. Det kan därmed behövas mer kunskap hos företagen kring målstyrd energiförvaltning generellt, och specifikt kring incitamentsmodeller.

Möjliga vägar framåt är att se över hur processen kan förenklas ytterligare och att det finns stöd som är lättillgängligt. Kommunikation och information är viktiga aspekter här och nödvändiga för att brf:er i högre grad ska kunna genomföra energieffektiviseringsåtgärder och upphandla energitjänster. MEF som koncept och framförallt incitamentsmodellen tycks svårbegripliga både för brf:er och företag. Separata avtal för MEF kräver kompetens som föreningar och företag saknar. En möjlighet är att istället för separata processer, integrera MEF i befintliga driftavtal som ny standard.

En av föreningarna i MEF-projektet var vid intervjutidpunkten nära att färdigställa integrering av MEF i ett befintligt avtal och det kan vara värdefullt att även fånga upp föreningens erfarenheter vid senare tillfälle när företaget har arbetat med det nya avtalet. Det behövs fortfarande mer kunskap om vilka aktörer som kan vara mest drivande i detta och hur integreringen kan göras på bästa sätt och vilka typer av insatser som krävs.

Det som tycks vara problematiskt är glappet mellan hur både syfte med och resultat av energikartläggningen kopplar ihop på ett lämpligt sätt med driftoptimering och syftet med MEF. Delvis tycker ett par föreningar att energikartläggningen snarare fungerade som en bromskloss i projektet då de inte förstod syftet med en energikartläggning som ger förslag på åtgärder som inte är relevanta i ett projekt där syftet är en avtalsmodell för att upphandla driftoptimering.

Inom programmet E2B2 genomfördes ett projekt av IVL och HSB Södermanland, *Energitjänster för brf:er*¹, där HSB:s energitjänst utvärderades och intervjuer med medverkande brf:er genomfördes. Ett par av de viktigaste slutsatserna var bland annat att ett personligt möte från energitjänstleverantören i föreningens styrelse var en nyckel till framgång. Något som vi ser även i denna studie är av stor betydelse. Föreningarna som intervjuades såg inte energitjänsten som ett verktyg utan ytterligare en åtgärd. Det saknades viss förståelse för innebörden av tjänsten. Vidare att det var av stor vikt att tjänsteerbjudandet kommunicerades tydligt, enkelt och anpassat för målgruppen. Även detta framkommer i intervjuerna för MEF, det kan vara svårt för föreningarna att förstå och ta till sig innebörden. Att de var så beroende av projektstödet och uppger att de är för svårt för att göra själv stärker detta. I MEF-projektet fanns det förväntningar från föreningarna att projektet skulle bidra till att förenkla med stöd och tydliga strukturer, och trots ett gott stöd som de var mycket nöjda med så upplevdes det inte nog enkelt för att kunna göra det själv. Som tidigare noterat upplevde föreningarna inte att mallarna som tagits fram i projektet är tillräckliga i sig själva och att en förening inte kan införa MEF utan oberoende expertstöd.

4.6 Sammanfattning bostadsrättsföreningar:

- Brf:er hade stort behov av oberoende expertstöd under hela processen på grund av att de själv saknar tid såväl som specialistkompetens i både tekniska och juridiska frågor.
- Stöd behövdes i början av processen i form av information om innebörden av målstyrd energiförvaltning och senare i processen framförallt för utvärdering av anbud och vid avtalsskrivning.
- Mallarna som projektet tog fram för anbuds- och avtalsprocesserna uppfattades som användbara men fungerade inte som självständiga stödformer utan individuell vägledning från experter.

¹ <https://www.e2b2.se/forskningsprojekt-i-e2b2/tjaenstutveckling/energitjaenster-foer-bostadsraettsfoereningar/>

- Begreppen kring målstyrd energiförvaltning, driftoptimering och incitament uppfattades som svårbegripliga.
- Flera föreningar upplevde att även företagen hade svårt att förstå vad målstyrd energiförvaltning innebar och att företagen inte var intresserade av att arbeta incitamentsbaserat.
- Separata avtal för målstyrd energiförvaltning kräver kompetens som föreningar och företag saknar. En möjlighet är att istället för separata processer integrera målstyrd energiförvaltning i befintliga driftavtal som ny standard.

5. Energitjänsteföretagens svar

I detta avsnitt tas några frågor upp med leverantörens perspektiv: Vilka hinder stötte projektets leverantörer på? Hur fungerade mötet mellan brf och leverantör? Vilken roll spelade MEF:s projektledning? Hur uppfattade leverantörerna de dokument som ingår i MEF? Varför kom bara två fram till tecknade avtal MEF? Måste de ta fram en ny affärsmodell för att kunna möta en ny slags kund? Eftersom avtalen var nytecknade när projektet slutade, finns inga praktiska erfarenheter av MEF.

I fortsättningen används beteckningen *leverantör* för alla typer av energiförvaltare oberoende av vilket slags organisation de har. Frågemallen finns i bilaga 2.

I april 2017 var leverantörerna inbjudna till ett första informationsmöte. Då frågade vi dem om deras första intryck. Under första kvartalet 2019, efter projektets slut, intervjuade vi åtta representanter för de sju leverantörer som visat intresse för att lämna anbud. Övriga fem initialt intresserade leverantörer uppgav att de inte hade tid, eller svarade inte. Bortfallet betyder förstås att vi vet minst om vad som gjorde att några leverantörer aldrig på allvar deltog i projektet eller efter hand tappade intresset.

Tolv sinsemellan olika leverantörer deltog i projektet. Det betyder att de var intresserade av MEF som en ny möjlighet för brf:er att optimera energianvändningen i sina byggnader. Inledningsvis var alla beredda att lämna anbud enligt MEF-modellen. Några av dem deltog i projektets referensgrupp när MEF-modellen arbetades fram, andra kom in i projektet på annat sätt. Alla tolv leverantörerna fick åtminstone någon förfrågan. Tre av dem lämnade fyra anbud eller mer, en lämnade ett anbud. Åtta leverantörer lämnade inga anbud, tackade nej eller svarade inte på förfrågan från brf.

Fyra leverantörer hade tidigare erfarenhet av brf som kund. Tre av dem har enbart eller i huvudsak brf som kunder och har haft det sedan mycket länge, två av dem är medlemsorganisationer. Övriga fick under projektets gång ta ställning till hur annorlunda en brf är som kund jämfört med en professionell fastighetsägare.

Leverantörerna är olika stora, har olika organisation och utbud av tjänster. Några av dem erbjuder både ekonomisk och teknisk förvaltning förutom energiförvaltning, andra är specialiserade på energiförvaltning. Några är inriktade på optimering av befintliga energisystem, andra på att installera ny teknik för att effektivisera användningen av energi. En leverantör hade väldigt mycket att göra under projektiden, en annan hade stor omsättning på personal. Ibland syns det i intervjusvaren hur dessa olikheter påverkat hur aktiva de var i projektet.

5.1 Vad tyckte leverantörerna från början?

Vid informationsmötet i början av projektet, den 25:e april 2017, presenterades projektet för en grupp intresserade leverantörer. Mötet avslutades med en enkel utvärdering genom

handuppräckning. En del frågor väckte diskussion. Deltagarnas uppfattningar kan sammanfattas som följer.

De flesta deltagarna hade ett positivt första intryck av projektet. De flesta trodde att projektets ledning skulle kunna ge råd och hjälp till brf. Vidare att vara mäklare och underlätta förhandlingar mellan leverantör och brf. Några betonade att det tänkta avtalet blir en "oberoende modell". Det ger trovärdighet och kan stärka leverantörers varumärken.

De allra flesta hoppades att avtalsmodellen och avtalsmallen kommer att underlätta vägen från första möte mellan leverantör och kund till avtalat uppdrag. Leverantörerna var mera positiva än konsulterna. Förklaringen till detta är troligen att projektet inte vänder sig till konsulter. Konsulter har inte teknisk förvaltning eller energiförvaltning som tjänst.

Gruppen var eniga om att fastighetsägandet ställer samma krav på brf:er som på andra ägare, men att de som lekmän behöver ett annat bemötande från sina leverantörer. Brf-styrelsens ledamöter kan bytas ut vilket påverkar relationen till leverantörer.

Bara en enda av de leverantörer som var med vid detta inledande möte hade redan 20 % brf-kunder. Men tre organisationer som huvudsakligen har brf-kunder fanns redan från början med i projektet och har deltagit i dess referensgrupp. Några av de närvarande konsulterna hade brf-kunder. För gruppens övriga leverantörer var brf en ny kundkategori. De allra flesta trodde att målstyrd energiförvaltning kräver en delvis ny affärsmodell. Den personal som jobbar med direkt kundkontakt behöver specialisera sig på brf. Och så är brf:er långsamma till beslut, det påverkar arbetssättet och gör "insäljningstiden" lång.

5.2 Allmänna intrycket efter projekttidens slut

Det är positivt att få igång brf:er kring vad som kan utföras inom energieffektiviseringar och underhåll.

Alla intervjuade leverantörer är överens om att MEF är en positiv satsning som bör fortsätta. Bostadsrätter är en stor del av beståndet av flerbostadshus, och potentialen att minska användningen av energi och dess klimatpåverkan bedöms som stor. För många företag som tillhandahåller energieffektivisering är det en ny marknad. En leverantör menar att teknisk förvaltning har små ekonomiska marginaler, medan MEF skulle kunna ge mera.

För krångligt!

Några av leverantörerna menar att avtalsmallen och MEF-dokumentet är för krångliga och kräver för mycket administration. En av dem pekar på att brf:ers styrelser består av lekmän i rollen som fastighetsägare och att MEF därför är svårtillgängligt för dem. Eftersom leverantören är professionell, har denne större kunskap än kunden. Det betyder att leverantören kan se bättre alternativ än de som nämns i en anbudsförfrågan, men kan ha svårt att lyfta sådana iakttagelser i anbudet. Behövs alltså större utrymme för sidoanbud undrar vi? Enligt anbudsmallen förväntas leverantören sätta tydliga mål för minskad energianvändning, och någon leverantör menar att det kan finnas motstånd mot det.

MEF är lite för beställarvänligt nu, vilket kan jaga bort en del duktiga aktörer som är större och tar ansvar. Gynnar mindre aktörer som inte är lika ansvarsfulla, lika känsliga för risker och krav osv.

MEF-dokumentet är i för hög grad tillrättalagda för brf:erna enligt några leverantörer, vilket de ser som ett hinder. Att lämna ett anbud kräver mycket arbete. Om kunden frågar många leverantörer är den arbetsinsatsen väldigt stor i förhållande till sannolikheten att man får uppdraget.

Två av de intervjuade tillhandahåller en egen modell för att energieffektivisera bostadsrätter. Den ena är en medlemsorganisation som utvecklat sin modell samtidigt som MEF-projektet pågick.

Vad kan förändras till det bättre?

Dokumentet bör kompletteras med "mänskligare tolkning" av avtalet.

Avtalstexten måste vara strikt och skall följa AFF (Avtal för Fastighetsförvaltning & Service). Men lekmän behöver en beskrivning på ett vardagligare språk, enligt en leverantör. På sikt vill en annan leverantör se en motsvarande allmängiltig modell som AFF för just energioptimering och -effektivisering. Ett tredje förslag till förbättring är att utnyttja de energideklarationer som alla fastighetsägare ändå måste göra.

Varför vann/vann inte/lämnades inte ert anbud? Berodde det på er eller kunden?

Vi hade inte tillräckligt stor organisation, sa man.

Två leverantörer fick höra från beställaren att deras "energiorganisation" var för liten. En annan svarade för vagt om energibesparingarna. En av de leverantörer som har en egen modell för energioptimering menar att detta var förvirrande och skapade oklar konkurrens. En tredje leverantör menar att kunderna var skeptiska till företagets geografiska läge utanför Stockholmsregionen och till dess varumärke.

De som fick förfrågningar men inte lämnade något anbud hade gemensamt att de inte hade kapacitet att ta på sig några MEF-uppdrag. Det berodde i sin tur på stor personalomsättning, organisatoriska problem eller att man redan förhandlade om liknande projekt.

Kommer ni att arbeta med nya brf-kunder? Om ja, kommer ni då att använda avtalsmallen?

Vi kommer fortsatt att arbeta med brf:er. Det är det vi gör.

De fyra leverantörer som redan har brf som kunder kommer att fortsätta med det. De andra svarade inte på denna fråga. De som har en egen modell för energiförvaltning kommer i första hand att använda den. Den ena av dessa kommer att sälja sin egen modell till de föreningar man har som kunder, men lämna anbud även enligt MEF-modellen.

5.3 Processen

5.3.1 Energikartläggning

Anbuden baserades på energikartläggningar av väldigt olika kvalitet, vilket är en svårighet.

Leverantörerna har uppenbarligen mött energikartläggningar av olika kvalitet. Två tycker att oavsett kvalitet utgår de från energikartläggningen i sina anbud. Skulle den inte stämma så gäller inte heller det energimål som de har angett. Den ena kommenterar dock att en anbudsgivare ändå måste gå igenom det aktuella huset för att bilda sig en egen uppfattning. I ett fall hade anbudsgivaren redan den tekniska förvaltningen, kände till den aktuella byggnaden och gjorde själv energikartläggningen. Flera andra leverantörer har haft problem med ojämn kvalitet, till och med inom en och samma kartläggning. En fann flera grundläggande fel, det visade sig till exempel att OVK saknades, och det var översvämning i källaren. En annan leverantör ifrågasatte viss information i EKL och vågade inte lova besparingar med den som utgångspunkt.

MEF omfattar ju optimeringar av energisystemet, som kan genomföras utan investeringar. Detta har varit ottydligt från projektet menar en leverantör, vilket även framkommit i intervjuerna. Om brf:en parallellt investerar i förbättringar blir det problem, eftersom förutsättningarna för MEF ändras.

Grundprincipen att först optimera sedan investera är riktig och viktig att hålla sig till. En leverantör menar att den principen var en viktig anledning till att man fick avtalen.

En leverantör menar att anbudsgivaren måste göra sin egen energikartläggning om anbudet skall bli realistiskt och fungera för bägge parter. Denne hade också ett förslag: "Alternativt kan man ha ett avtal som bygger på att man gör kartläggningen inom entreprenaden. Men då blir det svårare att avtala om incitament, sparpotentialer osv. Målsättningen avseende energi måste då bestämmas efter upphandling och kartläggning är utförda."

5.3.2 Lämna anbud med avtalsmodell och avtalsmall som stöd

Två leverantörer svarar att det inte fanns några negativa egenskaper som gjorde att de avstod från att svara på anbudsförfrågan. En annan menar att kopplingen till AFF inte var något problem, eftersom det står i vilken ordning handlingarna gäller.

Styr modellen och avtalsmallen för hårt?

Inget av våra avtal har skrivits enligt mall utan har krävt justeringar. Brf skiljer sig så mycket både tekniskt, organisatoriskt och i vem som representerar föreningen, att det är svårt att paketera anbud enligt en allmängiltig mall.

Här tycker leverantörerna olika. Några säger att modellen går att anpassa, och att dokumenten i sig och kopplingen till AFF går att förstå och förklara för kund. En fick inte använda sin egen gränsdragningslista. En annan menar att modellen försvårar dialog mellan beställare och leverantör.

Hur hanteras gränsdragningar mellan ny energiförvaltning och befintlig teknisk förvaltning?

Det är utmanande att nå en lösning som fungerar med den tekniska förvaltningen. En förutsättning för att energiförvaltning skall fungera är att samma leverantör har teknisk och energiförvaltning. Ansvarsfördelning och gränsdragning blir för svår annars.

Också här finns olika synpunkter. De flesta menar att det är enklast om samma företag har både teknisk förvaltning och energiförvaltning. Det minskar behovet av gränsdragning mellan olika företag. Den kräver förhandling och dokument som är svåra att förstå för lekmannen. En enda leverantör minskar också det praktiska arbetet. Men ur brf:ens synpunkt blir det färre leverantörer som man kan vända sig till. Någon säger att det är nödvändigt att samma leverantör har både teknisk och energiförvaltning. Däremot är det fullt möjligt att ha ekonomisk förvaltning från ett annat företag.

Några leverantörer kan inte tillhandahålla teknisk förvaltning och menar därför att en uppdelning är bra. Att ha underentreprenader ökar kostnad och risk. Uppdelningen gör också att brf:en kan välja leverantörer utifrån deras spetskompetenser.

5.4 Avtalen

Avtalsmodellen är bra men brf måste få en djupare förståelse av vad modellen innebär.

Den ursprungliga MEF-mallen var för teoretisk, menar en leverantör. En annan tycker att den i högre grad skulle bygga på AFF. Ett annat problem är att den är så konstruerad att leverantören kommer att gå back ekonomiskt de första åren för att sedan hämta upp det. Klarar mindre leverantörer det?

Varför krävs energiuppföljningssystem i avtalet? För en mindre brf är det för avancerat enligt en leverantör, som också konstaterar att de behöver en samarbetspartner för att kunna erbjuda denna del av MEF. En annan leverantör nämner liknande svårigheter: "Vi tror att få leverantörer kan tillhandahålla helheten. Vissa är duktiga på traditionella åtgärder såsom service och underhåll av en fastighet, dvs. fastighetsskötsel, teknisk förvaltning. En del är duktiga på de mer konkreta energioptimerande åtgärderna. Inte många kan göra både och."

Kan indexreglering göras enligt MEF, frågar en av de intervjuade. Enligt avtalsmallen indexregleras enligt entreprenadindex E84. Enligt AFF skall man använda SCB:s "Labour Cost Index" (LCI (arb) och LCI (tjm)). Konflikt?

Hur långa avtal skall man ha? I mallen sker energiuppföljningen under fem år medan avtalet skrivs på kanske två år. Det kan man utnyttja som oseriös leverantör.

Flera leverantörer invänder mot MEF-modellens incitament och vill i stället ge ett enhetspris. Incitamentet kan göra det svårare för anbudsgivaren att räkna och skrämman bort vissa leverantörer. En av dem frågar Vad vinner brf:en? Ersätter incitamentet förtroende mellan parterna?

Hur kan modell och avtal förenklas?

Både beställare och förvaltare skulle vinna på en längre avtalstid. Den kan kompenseras med en kortare uppsägningstid eller ett enklare förfarande vid uppsägning.

Två leverantörer vill att upphandlingen sker i flera steg: Den ena föreslår att man först väljer tre åtgärder som är typiska för brf:er och börjar med dem. När de är genomförda mäter man och följer upp energianvändningen innan nästa åtgärd genomförs. Den andra vill ha upphandling i två steg, där det första är enklare, lämnas till flera anbudsgivare och syftar till att välja ut några få som sedan lämnar fullständiga anbud. En tredje leverantör påpekar att gränsdragningslistan kan tas bort när samma leverantör har både teknisk och energiförvaltning.

5.4.1 Affärsmodell

Behövde ni skapa en ny affärsmodell för brf? Om ja, hur skiljer den sig från den som gäller för professionella kunder?

Tre leverantörer som redan har brf som huvudsakliga kunder svarade att deras nuvarande affärsmodell räcker. De andra svarade inte på dessa frågor.

Krävs ett nytt sätt att arbeta med information och återkoppling till denna kundkategori?

Brf-kunden är extremt långsam, så det krävs en lång tids bearbetning bara för att bygga upp ett förtroende och informera om vad energioptimering och -förvaltning kan betyda. Det kan ta 1-2 år.

En leverantör berättar att alla förhandlingar från förfrågan via anbud till avtal har varit långa och kostsamma processer. De två som ännu pågick i feb 2019 inleddes i början av hösten 2018. Det beror på att bostadsrättsföreningen är en mycket speciell kategori fastighetsägare: leverantörens motpart i förhandlingarna är en styrelse som leder en ekonomisk förening, styrs av föreningsdemokratiska rutiner och dessutom är lekmän. Några andra intervjuade påpekar att kunden ofta har låg kunskap och behöver lära sig förstå modellen, vilket tar tid. En tredje påpekar det självklara: det är lättare att jobba mot de brf:er som har störst potential att minska sin användning av energi, och förstås de som visar intresse och verkar kunniga.

Krävs ny kompetens, nyanställning?

Två leverantörer svar ja respektive nej, utifrån sitt företags förutsättningar.

Vad är era drivkrafter i företaget förutom att tjäna pengar?

Fem leverantörer svarade på denna fråga:

- Vi kallar det vi säljer för "omtänksam förvaltning". Omtänksam både mot miljö, natur och människor.
- Vi vill ha långsiktiga kundrelationer. Som energibolag vill vi trygga leverans av fjärrvärme och återföra en del av den förlorade försäljningen till bolaget.
- Bortom affärsmålet ligger en traditionell rådgivande roll till brf som ett viktigt mål.
- Effektivisering av drift/underhåll och reducering av media. Detta för att minimera footprint på miljö.
- Vi är en medlemsorganisation som agerar på en marknad men vi tänker inte i termer som vinst.

Kommer brf att behöva mäklare och förhandlingshjälp även efter 2018?

Vi som medlemsorganisation för brf har klarat och kommer att klara det själva.

De leverantörer som redan har brf:er som kunder menar att de inte behöver någon tredje part som ger råd och fungerar som mäklare. De andra behöver hjälp med insäljningen även framöver. Den roll som WSP hade kan enligt en av dem möjligen tas över av kommunala energi- och klimatrådgivare. Men de måste i så fall kunna både energifrågor och en del entreprenadjuridik.

Alla som svarat är överens om att brf:er behöver en rådgivare i början. De leverantörer som är medlemsorganisationer, är vana vid att vara sina föreningars rådgivare. De ser inte heller övergången till att sälja en tjänst som en konflikt med rollen som rådgivare: relationen brf-leverantör börjar som rådgivning och går över i affär. Möjligen blir övergången ett problem i storstaden, där en del brf-styrelser tycker att de "kan själva" och tänker strikt i termer av affärsmässighet och konkurrens.

5.5 Slutsatser och sammanfattning Energitjänsteföretag

Att initiativet är bra verkar alla eniga om. Det behövs en tjänst som energioptimerar driften av byggnader som ägs av brf:er. Det har dock varit en utmaning att för de leverantörer som inte tidigare arbetat med denna tjänst. För att kunna erbjuda energiförvaltning har de anlitat underkonsulter och inlett samarbeten med företag som har denna erfarenhet. Samtidigt som det varit en ny tjänst för många är det en besvärlig (och för några en ny) målgrupp. Styrelserna i brf:er består av lekmän, vilket betyder att beslut tar tid och att ett helt annat språk behövs för att tala med dem om energifrågor. Styrelserna byts ut relativt ofta vilket också försvårar och förlänger tiden till färdigt avtal.

Vissa av leverantörerna har upplevt att de inte haft tillträde till brf:erna i projektet. Kommunikationen har gått via projektet och av projektet anlitade konsulter. Om en brf ska anlita en leverantör krävs att de känner förtroende för denna. Det är svårt att bygga upp och skapa detta förtroende utan möten. Miljöförvaltningens projektgrupp och den konsult man anlitat har samordnat processen fram till avtal. Man har letat rätt på intresserade brf:er, fungerat som mäklare och hjälpt brf:erna att formulera förfrågan och bedöma anbud. De flesta företagen tycker att projekten och konsulten har varit avgörande för att komma vidare och få med brf:erna, samtidigt är det svårt att se hur det ska fungera efter projektets slut, och det har i viss mån utestängt leverantörerna från kontakten med brf:erna. Om upphandling sker i två steg (som en leverantör föreslår) skulle en idé kunna vara att efter ett första urval av leverantörer låta dessa träffa brf:erna direkt utan mellanhand.

En stor del av projekttiden och projektets resurser gick åt att utveckla MEF-dokumentet. Detta trots att projekttiden förlängdes. Det påverkade säkert att så få förfrågningar gick ut, så få anbud lämnades och få avtal skrevs.

Projektgruppen hade inte tid/resurser, eller prioriterade inte att aktivt, som mäklare förmedla kontakter mellan brf:er och företag. Eftersom både hela processen och dokumenten var nya för de flesta hade en större insats nog lett till fler avtal. Det tog tid att få igång en konkret upphandling och att få igång en brf i förvaltningsskedet. Det gör att vi inte kan utvärdera den fasen. Då hade fler slutsatser kunnat dras av avtal och mallar.

De flesta leverantörer anger att avtal och mallar är för krångliga. Dels för brf:erna men även för leverantörerna i anbudsfasen. För mycket information krävs in i anbudsförfrågan.

En annan viktig slutsats är att leverantörerna gjort olika tolkningar av hur energikartläggningarnas resultat ska användas. Vissa menar att resultaten måste kontrolleras för att kunna utlova ett energibesparingsmål, medan andra menar att de utgår från resultaten då de lämnar anbud. Skulle energikartläggningen visa sig inte stämma så gäller inte heller leverantörens mål på energibesparing.

Detta gör att det varit helt olika nivå i arbetet med att lämna anbud. Det vore även intressant att utvärdera de energikartläggningar som utförts i projektet och analysera investeringsåtgärder respektive driftoptimeringsåtgärder i dessa. Energikartläggningen är ett avgörande dokument i MEF.

Leverantörerna har även tolkat själva projektet olika. Vissa verkar ha uppfattat det som ett förvaltningsavtal, andra hade förväntningar på energiåtgärder. Eftersom en energikartläggning är grund till hela avtalet (där framförallt energiåtgärder specificeras) är det förståeligt att vissa tolkat projektet som ett investerings- och genomförandeprojekt.

Slutsatsen är att projektet borde varit tydligare i vad avtalet var för typ av projekt samt hur resultaten av energikartläggningarna skulle tolkas/användas.

Åtminstone för de företag som är ovana att ha lekmän i förening som beställare, krävs att man utvecklar en delvis ny affärsmodell. Om projektgruppen hade samordnat upphandlingen så att anbuderna i ett första skede hade gällt flera föreningar, hade kanske flera leverantörer varit intresserade av att lämna anbud. Det är förvånande att de företag som redan hade en sådan affärsmodell inte lämnade flera anbud. Endast ett av de fyra företagen lämnade ett enda anbud.

5.6 Fortsatt arbete

De synpunkter som kommit fram i utvärderingen av leverantörerna respektive brf:erna bör arbetas in i en ny version av MEF. En organisation som kan förvalta och utveckla MEF-dokumenterna bör hittas. Det vore även intressant att se vad en gemensam upphandling kan göra för att få fart på marknaden, genom att öka intresset både hos brf:er och leverantörer. Samordning bör ske med EEF om den auktorisation som nu tas fram, samt med Sweden Green Building Council (SGBC) om den märkning för förvaltarshuset som är under utveckling.

I referensgruppen har talats om att kommunala energirådgivare skulle kunna överta och utveckla projektgruppens roll som katalysator, mäklare och stöd för föreningarna.

Det är positivt att MEF stärker själva tjänsten energioptimering och affärsutveckling. Framtida förvaltning av avtalsmallar behöver lösas.

6. Reflexioner från andra aktörer i projektet

Referensgrupp, projektledning och konsulter

Intresset från brf:er har varit stort. Energi är ofta en av de största kostnadsposterna och det finns också intresse för klimat- och miljöfrågor i föreningarna. Energitjänsteföretagen förhöll sig generellt avvaktande fram till anbudsfasen, då det fanns en faktisk avtalsmall att förhålla sig till.

En utmaning har varit att driva ett utvecklingsprojekt utan tydlig slutprodukt och färdiga svar samtidigt som förståelse och förtroende för en ny avtalsform ska skapas och upprätthållas hos brf:er, som ofta är lekmän i rollen som beställare av komplexa energitjänster.

Projektbeskrivningen för Målstyrd energiförvaltning omfattade ursprungligen en ny form av energitjänst i form av en avtalsmodell för upphandling och genomförande av energientreprenad. Det var en anledning till att energikartläggningen gavs en betydande roll. Som nämnts i inledningen blev det tydligt under projektets gång att driftoptimering av tekniska system som påverkar energianvändning och energirelaterade investeringar behövde hanteras var för sig på grund av komplexiteten. Fokus lades på energioptimering, eftersom investeringar utan väl fungerande tekniska system riskerar att bli både energi- och kostnadsmässigt ineffektiva. Därmed prioriterades energikartläggningarnas förslag på investeringar ned i avtalsmodellen för MEF, vilket brf:er och energitjänsteföretag upplevt som oklart.

Utveckling av avtalsmodellen tog längre tid och innehöll mer entreprenadjuridiska frågor än förväntat och justeringar gjordes under hela projektiden. Viss acceptans fanns från projektet att frånga avtalsmodellen, men hur långt och på vilka punkter utan att ett flertal olika modeller uppstår och att eftersträva transparens och jämförbarhet därmed förloras? Av samma skäl styrdes kontakterna mellan brf:er och leverantörer genom projektledning och konsult, vilket en del leverantörer upplevt som begränsande. Frågor från leverantörerna som uppkom i samband med anbudsinfordran samlades i en FAQ-lista som hölls tillgänglig på energi- och klimatrådgivningens webbsida.

Brf:ers upphandling, genomförande och utvärdering av energikartläggningar var också en tidskrävande process, som dessutom avstannade under några månader då villkoren för statligt stöd till kartläggningen ändrades.

Många brf:er tror att energioptimering ingår i befintligt avtal om teknisk förvaltning, ”konstigt att upphandla något man redan har...”. Därmed blir en initial punkt att granska och förklara befintligt avtal. Även i de fall energieffektivisering finns med i avtalet är det inte specificerat vad som ska göras eller vilket resultat som kan förväntas. Onödiga kostnader för energiåtgång syns inte.

Det är lätt att en brf blir överkörd av leverantören och MEF-tjänsten behöver definieras tydligare. Administrativ samordning behövs och någon som kan ifrågasätta det leverantören säger. Brf:en behöver någon form av stöd för att värdera avsteg i offerter.

För leverantörer är det kostsamt att delta på alla möten med brf:er. Leverantörer är positiva i sak men har ofta inte organisationen för MEF på plats. Även om de arbetar på en professionell nivå kan de inte allt. Kompetensbrist finns i båda målgrupperna, och även hos förvaltarna. Länk mellan aktörerna behövs.

Brf:er kan dra nytta av att göra gemensamma upphandlingar. De kan därmed dela arbetsbörda och kostnader samtidigt som de genom ökad storlek kan bli en mer intressant kund för energitjänsteföretagen.

6.1 Reflexioner från avslutande seminarium 13 maj 2019

- Mötet mellan brf:er och företag på slutseminariet är en intressant kommunikationsyta som nog är fördelaktig för båda parter. Forum att mötas, diskutera och t ex lyssna på andra brf:er skulle kunna användas mer och gynna syftet mer.
- Mycket av framgången i energiarbete kan bero på hur ”bra” styrelsen är på att vara styrelse. Består den av styrelsemedlemmar som är handlingskraftiga och modiga generellt hanteras även frågor som energiåtgärder smidigare.
- Gemensamt mål och gemensamt intresse i styrelsen var en framgångsfaktor för en brf som nått fram till tecknat avtal.
- Ofta svårt få igenom och komma till beslut om stora pengar i brf.
- Hur kan projektstödet omsättas för att fungera för fler brf:er? Utveckla lathund, checklistor inför avtal osv. Fackuttryck behöver definieras entydigt.
- En utvecklingsväg kan vara ett avtal i moduler där man kan ha en default-modul och sen bygga på och ta bort utefter föreningars förutsättningar, behov och önskan.
- Aspekten kring ”mål” är intressant: att arbeta mot tydliga mål kan underlätta beslutsfattande och den delen hade kanske kunnat lyftas fram mer i projektet.
- Är upphandlingsfrågan svårare än den behöver vara? Det finns osäkerheter hos aktörer vilka regler som egentligen gäller för brf:er.

- Brf:er behöver kunna vända sig till certifierade energitjänsteleverantörer.

7. Sammanfattning

”Varför händer det inte, när det finns energi och pengar att spara i brf:er?”

Projektet MEF har tydliggjort utmaningarna, varav en del var förväntade och en del nya. Det har varit mycket positivt med det stora intresset och viljan hos brf:er. Projektet har bidragit till att synliggöra behoven och intresset hos en stor, potentiell kundgrupp för möjliga leverantörer av energioptimeringstjänster. Förutom att spara energi och pengar, har möjligheten göra en insats för miljön varit en drivkraft i många fall, för både brf:er och leverantörer. De största hindren är brist på kunskap och tid i brf:er. För energitjänsteföretagen innebär det långa, kostnadsdrivande ledtider och att de ofta inte pratar samma språk som kunden.

Uppfattningen att det går åt onödiga kilowattimmar i brf:er har bekräftats, liksom att det finns flera lågt hängande frukter att plocka. Den avtalsmodell som utvecklats i projektet upplevs som funktionell av både brf:er och energitjänsteleverantörer. Det finns ett tydligt behov av dels tjänsten energioptimering, dels tillgång till oberoende, kostnadsfritt stöd för brf:er. Intervjuresultaten innehåller detaljerad information som är värdefull att ta med i det fortsatta arbetet.

Inledningsvis nämndes att det fanns flera skäl till att inte fler brf:er nådde fram till avtalstecknande, vilka kan hänföras till både brf:er och energitjänsteleverantörer:

Utmaningar:

- Beställarkompetens saknas ofta hos brf:er (teknisk, juridisk)
- Tidsbrist i brf:er, till stor del ideellt arbetande styrelser på fritiden
- Energikartläggningen tog lång tid och e-kanalen upplevdes som tungarbetad
- Utveckling av avtalsmodell pågick löpande under projektiden vilket bidrog till viss osäkerhet i beslutssituationen för brf:en
- Osäkerhet i att ingå nytt avtal med förhållandevis stora belopp
- Omsättning av styrelsemedlemmar, svårt med kontinuiteten
- Perspektiven långsiktig fastighetsförvaltning och medlemmars önskemål om låga avgifter kan vara utmanande att hantera
- Årsmöten under perioden mars-maj och sommaruppehåll fördröjer besluts- och genomförandeprocesser
- Andra frågor fick högre prioritet i brf:en
- Fackspråk, terminologi, kommunikation mellan brf:er och leverantörer
- Omogen marknad. Affärsmodell för brf:er saknas hos många leverantörer
- Leverantörerna är inte organiserade för denna typ av energitjänst: De är ofta energiexperter men inte inriktade på fastighetsdrift ELLER fastighetsförvaltare med inslag av energitjänster
- Att vara mäklare i betydelsen skapa en marknadsplats för brf:er och energitjänsteföretag för att nå fler avtal var inte projektets syfte och fanns därmed inte resurser till.

Vägar framåt:

- Klustra brf:er för att dela på arbetsinsatser och bli en större, mer intressant, potentiell kund
- Förenkla energikartläggningen, anpassa den till brf:er
- Utbilda brf:er
- *Bidra till att skapa marknadsplats? Jfr Fixa laddplats, Sol-seminarier som EKR arrangerar*

- *Ta fram en vägledning "N vanliga energi-brister i en brf" för att komma igång med de enklaste åtgärderna (energioptimering)*

8. Förkortningar och begrepp

AFF: Allmänna Föreskrifter Fastighetsförvaltning, www.aff-forum.se

EEF: EnergiEffektiviseringsFöretagen, medlemsorganisation för företag i energibranschen

EKL: Energikartläggning. En grundlig genomgång av en byggnads skick och tekniska system som är relaterade till energianvändning inklusive åtgärdsförslag.

EKS: Energikartläggningsstöd (som kan sökas hos Energimyndigheten för EKL).

Energideklaration: Obligatorisk energigenomgång av flerbostadsfastigheter som ska göras vart 10:e år av certifierad energiexpert. Boverket har tillsynsansvaret.

Energikontoret Stockholm: Stockholmsregionens energikontor erbjuder stöd till företag och bostadsrättsföreningar med ansökan om energikartläggningsstöd. www.storsthlm.se

Energi- och klimatrådgivning: en opartisk och kostnadsfri rådgivningstjänst till allmänheten som med finansiering från Energimyndigheten erbjuds av flertalet av landets kommuner. I stockholmsregionen samverkar kommunerna bland annat med gemensam webbsida www.energiradgivningen.se

MEF: Målstyrd energiförvaltning

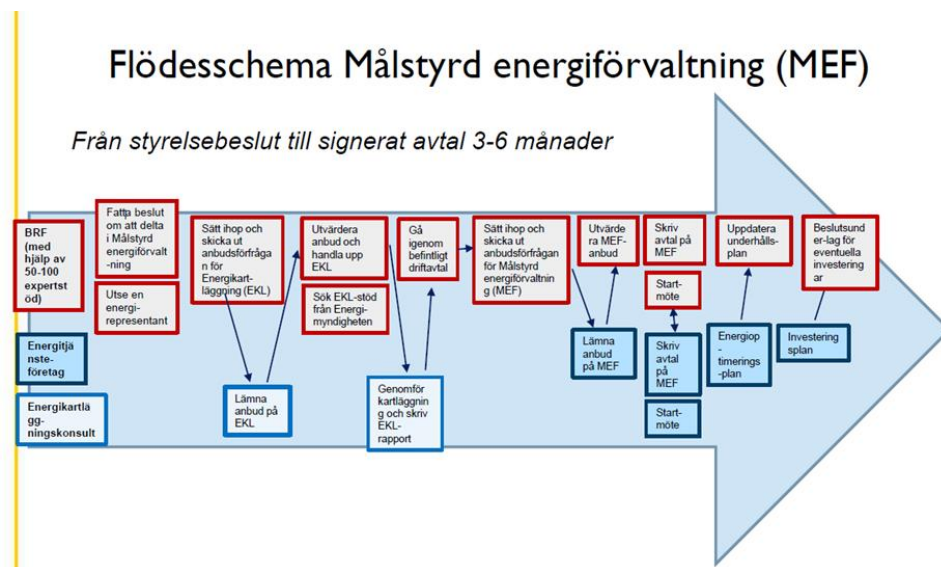
Referensgrupp: I projektets referensgrupp har ingått representanter för Fastighetsägarna, HSB, Riksbyggen, SBC, Miljöförvaltningen Stockholms stad, Sveby, HS 2020 (Hammarby Sjästadsföreningen), Energieffektiviseringsföretagen (EEF), KTH, IVL Svenska Miljöinstitutet och Energi- och klimatrådgivningen i Stockholmsregionen.

Styrgrupp: I projektets styrgrupp har ingått representanter för Miljöförvaltningen Stockholms stad, Energi- och klimatrådgivningen i Stockholmsregionen och projektledare.

Sweden Green Building Council <https://www.sgbc.se/>

Bilaga 1. Intervjufrågor Brf:er

Syftet med intervjun är att få en uppfattning om brf:ers erfarenheter av målstyrd energiförvaltningsprocessen. Målet är att skapa en bättre förståelse för utmaningar, stödbehov och framgångsfaktorer hos brf:er. Utmaningar, stödbehov och framgångsfaktorer diskuteras i förhållande till de olika faserna i MEF (se illustration).



Bakgrund:

1. Har ni gjort energieffektiviseringsåtgärder eller upphandlat energitjänster i brf:en förut? Om ja, vilka positiva och negativa erfarenheter har ni haft? Vad har varit utmaningarna då?
 - a. Varför genomförde ni det? Vad drev ingång det? (klagomål, ekonomi, underhållsplanen, höga energiräkningar ...)
2. Hur långt i MEF-processen har ni kommit/kom ni innan ni hoppade av?

Fas 1: Fatta beslut om att delta i MEF och utge en energirepresentant

3. Hur togs beslutet om att delta i MEF (t ex styrelsebeslut eller årsstämma)? Finns någon i er styrelse som är engagerad i energifrågor? Hur påverkade det ert engagemang?
4. Utmaningar i den här fasen? För att få till målstyrd energiförvaltning, finns det behov av någon typ av stöd i den här fasen?

Fas 2: Energikartläggning

5. Hur fungerade processen med anbudsförfrågan och upphandling av energikartläggning?
6. Utmaningar/framgångsfaktorer? Vilket behov av stöd hade ni? Hade ni kunnat genomföra energikartläggningen utan stödet? Varför?

Fas 3: Anbudsförfrågan och utvärdering av anbud

7. Hur såg processen med att ta fram anbudsförfrågan för MEF ut för er?
8. Utmaningar/framgångsfaktorer? Vilket behov av stöd hade ni i processen?
9. Hur fungerade mallarna för anbudsförfrågan och anbudsvärderingen från MEF-projektet? Var det något som fungerade bra eller mindre bra? Varför? Skulle du rekommendera andra brf:er att använda mallarna? Varför?

Fas 4: Avtal

10. Hur såg processen med att ta fram avtalet ut för er?
11. Utmaningar/framgångsfaktorer? Vilket behov av stöd hade ni?
12. Hur fungerade avtalsmallarna? Var det något som fungerade bra/mindre bra? Varför? Skulle du rekommendera andra brf:er att använda mallarna? Varför?

Fas 5: Energoptimeringsplan, underhållsplan, investeringsplan

13. Hur såg processen ut med energioptimeringsplan, uppdatering av underhållsplan, och investeringsplan?
14. Utmaningar/framgångsfaktorer? Vilket behov av stöd hade ni?
15. XXX

Avslutande frågor:

16. För att kunna börja med målstyrd energiförvaltning, vilka typer av stöd är de viktigaste utifrån er brf:s synpunkt? Vilka kompetenser saknas hos er som ni absolut behöver få från externa aktörer?

För avhoppade brf:er:

17. Vad ledde till att ni hoppade av och inte ville/kunde gå vidare i processen?
18. Finns det någon typ av stöd som ni hade behövt för att kunna gå vidare?

För brf:er som tecknat avtal:

19. Ni har lyckats skriva avtal och haft en framgångsrik process. Vad ser du för era framgångsfaktorer? Varför lyckades ni?
20. Hade ni kunnat lyckas även utan externt stöd från projektet eller fanns det någon typ av stöd som var nödvändigt?

Bilaga 2. Intervjufrågor Energitjänsteföretag

Allmänt intryck av projektet – förvaltare med avtal

- 1) När du tänker tillbaka, vilket är ditt allmänna intryck av projektets ambition?
- 2) Positiva sidor?
 - a) Varför är de positiva?
- 3) Tveksamheter?
 - a) Varför?
 - b) Vad skulle kunna förändras så att det blir bättre?
 - c) Har kvalitet på utförd EKL påverkat er i anbudsförfarandet?
- 4) Mallen/avtalet
 - a) Kommer du/företaget fortsätta arbeta med avtalsmallen?
 - b) Varför/varför inte?
 - c) Leder MEF till att verkligen få fram relevanta energimål?
 - d) Leder MEF till att målen också uppnås?
 - e) Finns det någon risk att andra funktioner störs i strävan att uppnå energimålen?
 - f) Har avtalet lett till att investeringar har gjorts i fastigheten?
 - g) Kan avtalet utvecklas ännu mer? Hur?
- 5) Kommer ni arbeta med nya brf-kunder/fastighetsägare?
 - a) Varför/varför inte? Vad är positivt respektive svårigheter med brf:er respektive fastighetsägare?

Allmänt intryck av projektet –förvaltare som lämnade anbud, men inte fick avtal

- 1) När du tänker tillbaka, vilket är ditt allmänna intryck av projektets ambition?
- 2) Positiva sidor?
 - a) Varför?
- 3) Tveksamheter?
 - b) Varför?
 - c) Vad skulle kunna förändras så att det blir bättre?
 - d) Har kvalitet på utförd EKL påverkat er i anbudsförfarandet?
- 4) Vilken är den främsta anledningen till att projektet inte blev av?
 - a) Berodde det på er eller kunden? Varför?
- 5) Kommer ni ändå att arbeta med nya brf-kunder/fastighetsägare?
 - a) Om ja, kommer ni ändå att använda avtalsmallen?
- 6) Har ni förslag på alternativa sätt att få till stånd bättre förvaltning energimässigt i brf:er/hos fastighetsägare?

Allmänt intryck av projektet – förvaltare som fick förfrågan men inte lämnade anbud

- 1) När du tänker tillbaka, vilket är ditt allmänna intryck av projektets ambition?
3. Positiva sidor?
 - a) Varför?
- 6) Tveksamheter?
 - a) Varför?
 - b) Vad skulle kunna förändras så att det blir bättre?
 - c) Har kvalitet på utförd EKL påverkat ert beslut att inte delta?
- 2) Vilken är den främsta anledningen till att ni hoppade av?
- 3) Kommer ni ändå att arbeta med nya brf-kunder?
- 4) Om ja, kommer ni ändå att använda avtalsmallen?
- 5) Motivera

Projektet som mäklari – till alla

- 1) Hur påverkade projektet som mäklari och förhandlingsstöd möjligheterna för brf:er och energitjänste-företag att förhandla och sluta avtal?
- 2) Positiva sidor?
 - a) Varför?
- 3) Tveksamheter?
 - d) Varför?
 - e) Vad skulle kunna förändras så att det blir bättre?
- 4) Vad mera hade projektledningen kunnat göra för att underlätta mötet mellan förvaltare och brf?
- 5) Blev projektet början till skapandet av en ny marknad, som lever vidare efter 2018?
- 6) Kommer brf att behöva mäklare och förhandlingshjälp även efter 2018?

Avtalet som stöd – till alla

- 1) Hur påverkade avtalsmodellen vägen från ett första möte till avtalat uppdrag?
- 2) Positiva sidor?
- 3) Tveksamheter?
- 4) Kvaliteten i utförd EKL?
- 5) Hur påverkar avtalsmodellen avtal ert uppdrag idag?
- 6) Positiva sidor?
- 7) Tveksamheter?
- 8) Styr modellen och avtalet för hårt? Begränsar den företagets förhandlingsfrihet?
- 9) Hur kan modell och avtal förenklas?

Brf som ny kundkategori

Brf är en speciell typ av kund/beställare: De är lekmän som är fastighetsägare i förening.

Fastighetsägandet är som för alla ägare. som lekman kräver man kanske annan typ av information.

Att äga i förening innebär att sitta i styrelse, vara energiansvarig, men bytas ut efter kort tid.

- 1) Har du/företaget redan 20% brf-kunder, eller är det en i huvudsak ny kundkategori?
- 2) Har du/företaget redan 20% små fastighetsägare som kunder, eller är det en i huvudsak ny kundkategori?

Behövs ny affärsmodell? Till leverantörer

En ny kundkategori kan kräva en (delvis) ny affärsmodell. Mot bakgrund av dina/era erfarenheter av brf som kund undrar vi:

- 1) Behövde ni skapa en ny affärsmodell för brf?
- 2) Om ja, hur skiljer den sig från den som gäller för professionella kunder?
- 3) Hade du/ni redan innan projektet en affärsmodell anpassad för brf eller små fastighetsägare?
- 4) Krävdes ett nytt sätt att arbeta med information och återkoppling till denna kundkategori?
- 5) Krävde detta arbetssätt kräver ny kompetens, nyanställning?
- 6) Hade du/ni redan ett sådant arbetssätt?
 - a) Vad är era drivkrafter i företaget förutom att tjäna pengar? Miljö, energieffektivisering, kommunmedborgarnas bästa...?