



# Proyecto FINANCE EIE/04/021/S07.38558



## Informe de situación de Agencias SAVE (ECUBA)



Informe



21/09/2005



## ÍNDICE

### **1 ANTECEDENTES**

### **2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Análisis cuantitativo**

#### **3.2 Análisis cualitativo**

#### **3.3 Análisis complementario de informes SAVE**

#### **3.4 Informes y recomendaciones**

### **4 RESULTADOS. ASPECTOS MÁS DESTACABLES.**

#### **4.1 Actividades**

#### **4.2 Estrategias**

#### **4.3 Relaciones entre agencias locales/regionales y nacionales**

#### **4.4 Relaciones con las autoridades locales**

#### **4.5 Clientes**

#### **4.6 Financiación**

#### **4.7 Business Plan**

### **5 REDES NACIONALES/ INTERNACIONALES**

#### **5.1 Managenergy ([www.managerenergy.net](http://www.managerenergy.net))**

#### **5.2 Proyectos y Programas Internacionales**

#### **5.3 Redes Internacionales**

#### **5.4 Asociaciones nacionales**

### **6 ANÁLISIS DAFO SOBRE LA SITUACIÓN DE LAS AGENCIAS EUROPEAS**

### **7 RECOMENDACIONES A LA COMISIÓN EUROPEA PARA EL APOYO DE LAS AGENCIAS ENERGÉTICAS**



## 1 ANTECEDENTES

La Comisión a través del Programa SAVE ha apoyado y fomentado la creación de Agencias Energéticas. Este proceso se ha venido desarrollando a lo largo de los últimos años en la Comunidad Europea y continuando ahora con los nuevos países miembros.

A pesar del esfuerzo tanto económico como en personal realizado, se ha detectado que numerosas agencias nacidas al amparo del programa SAVE han cesado en su actividad o ralentizado ésta llegando en algunos casos incluso a su desaparición.

Es por esto que surge por parte de la Comisión Europea la necesidad de conocer la situación de estas agencias SAVE y por añadidura la de todas las agencias regionales y locales. La Comisión abrió un concurso para la realización de un estudio que diera respuesta a la cuestión planteada.

El proyecto "DG-TREN-Study of outputs, performance and future perspectives of SAVE energy agencies" fué encargado a ECOBA (Italia) que lideraba un consorcio formado por otros 3 contratistas principales.

El grupo objetivo del estudio está representado en las 381 organizaciones presentes en la base de datos de Managenergy ([www.managenergy.net](http://www.managenergy.net)), que incluye agencias nacionales, regionales y locales, además de las asociaciones de agencias energéticas. El número de agencias sujeto de estudio son 327 de las cuales un 68% fueron inicialmente formadas bajo el programa SAVE.

## 2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo principal del estudio es el análisis de resultados, desempeño y futuras perspectivas de agencias regionales y locales.

Como objetivo secundario podemos indicar el de elaborar una serie de recomendaciones para la Comisión Europea a fin de favorecer el trabajo de las agencias energéticas y asegurar su viabilidad a futuro. Estas recomendaciones son fruto de las peticiones elevadas por las agencias y que reflejan una realidad que es común a cualquier región Europea.

## 3 METODOLOGÍA

La metodología se ha realizado en función de una serie de hipótesis de partida. Los resultados del estudio han confirmado estas hipótesis aunque hay que hacer una serie de matizaciones ya que la situación finalmente encontrada no ha sido tan negativa como en principio se podía esperar.



- ➔ La clave para la supervivencia de una agencia energética es el mantenimiento de una buena relación con las administraciones públicas.
- ➔ Cuando el “cliente” de la agencia energética es únicamente la administración pública, ésta corre un gran riesgo ante posibles cambios políticos.
- ➔ Necesidad de personal con perfil técnico y con experiencia.
- ➔ Participar en redes Nacionales/Europeas supone a priori una ventaja que mejora las perspectivas de la agencia energética.

La metodología seguida para la realización del estudio ha sido:

- Análisis cuantitativo: a través de un cuestionario realizado por internet.
- Análisis cualitativo: realizado a través de visitas y entrevistas personales.
- Análisis complementario de informes del programa SAVE.
- Informes y recomendaciones.

### 3.1 Análisis cuantitativo

Fue realizado a través de 2 cuestionarios realizados en excel y remitidos a las agencias a través de internet. En este muestreo se quería establecer un cuadro de la situación de las agencias.

Incluía elementos relativos a:

- ✓ Calidad de las relaciones con la Admon. Pública
- ✓ Diversificación de Clientes
- ✓ Capacidad técnica del personal de las agencias
- ✓ Presencia en Redes/Asociaciones
- ✓ Conocimiento de políticas energéticas Europeas/Directivas
- ✓ Tipo de Actividades
- ✓ Managenergy

### 3.2 Análisis cualitativo

Fue llevada a cabo en base a reuniones y entrevistas personales. 24 agencias fueron visitadas y 51 entrevistas realizadas. Los aspectos cualitativos que perseguían conocer las entrevistas eran:

- ✓ Actividades piloto que hubieran tenido una continuación en el tiempo en forma de contratos adicionales (acciones exitosas).



- ✓ Acciones de comunicación de gran calado e impacto.
- ✓ Estudios de viabilidad no realizados (fracasos)
- ✓ Acciones que pudieran haber generado con las autoridades locales.
- ✓ Cese de actividades o cierre de la agencia.

### 3.3 Análisis complementario de informes SAVE

Este análisis se hizo en base al trabajo realizado por la profesora adjunta de la Universidad del País Vasco (Itziar Martínez de Alegría Mancisidor)

### 3.4 Informes y recomendaciones

El informe también además recoge una serie de informes sectoriales, además de una batería de recomendaciones dirigidas principalmente a la Comisión Europea. El objetivo es asegurar el futuro de las agencias energéticas en un contexto como es el mercado energético que se encuentra en continua evaluación.

## 4 RESULTADOS. ASPECTOS MÁS DESTACABLES.

A continuación se presentan los resultados más destacables fruto de los análisis anteriormente descritos.

### 4.1 Actividades

En lo relativo a actividades más frecuentes llevadas a cabo por las agencias tenemos:

- ✓ Información sobre sostenibilidad energética y asesoramiento al público.
- ✓ Desarrollo de proyectos RES
- ✓ Asesoramiento sobre eficiencia en edificios, auditorias y certificación
- ✓ Campañas de sensibilización
- ✓ Organización de conferencias y eventos

### 4.2 Estrategias

A la cuestión sobre cuáles eran las amenazas que perciben las agencias energéticas, los entrevistados citan a las consultoras privadas, como competidores. Esto es debido a que a las administraciones públicas les suele resultar en ocasiones más sencillo externacionalizar los trabajos técnicos de las agencias.



Las agencias encuestadas responden que la mejor estrategia ante el riesgo de perder al cliente único (Administración pública), es la diversificación de clientes. Esta diversificación se puede realizar de distintos modos; aumentando el número de servicios prestados por la agencia, propuestas de co-financiación, mejora de la comunicación, ... etc.

### **4.3 Relaciones entre agencias locales/regionales y nacionales**

Las relaciones entre agencias energéticas pueden no estar claramente definidas. Esto puede tener implicaciones ya que puede llevarles a actuar de manera competitiva o a pérdida de esfuerzo al llevarse a cabo iniciativas similares por varias agencias a la vez. En algunos casos, las agencias nacionales reciben un trato de favor por parte del gobierno central que no se traducen en acciones a nivel local.

Además de estos problemas no están las relaciones entre las agencias carecen de mecanismos claros encaminados a la colaboración activa entre agencias energéticas locales/regionales y nacionales.

### **4.4 Relaciones con las autoridades locales**

Como consecuencia de la diversificación de clientes es aconsejable en lo posible operar en colaboración con diferentes departamentos de gobierno de la ciudad o región. Así entre los departamento más comunes con los cuales las agencias has colaborado o colaboran son: medioambiente, vivienda, turismo, transporte, planificación y educación)

Además se debe reforzar el mensaje sobre políticas energéticas de “arriba hacia abajo”. Esto es, comenzando en los máximos poderes de la región/ciudad, llegando a todos los niveles. Esta es una “exigencia” que se hace a la Comisión y a la que se le pide organice encuentros entre la propia Comisión y agentes políticos en los que se enseñe el importante papel que juegan y deberán jugar las agencias energéticas.

### **4.5 Clientes**

Entre los clientes más comunes encontrados tras el estudio tenemos;

- ✓ Administraciones locales
- ✓ Privados (Utilities) : Siempre difícil y dependiendo del contexto del mercado energético.
- ✓ Otros agentes del mercado energético. Consultorías, ingenierías: Generalmente y a pesar de pensar que pueden ser competencia directa unos de otros la colaboración puede resultar beneficiosa para ambos.

### **4.6 Financiación**

Alguna de las agencias energéticas consultadas, se quejan de la falta de financiación para el desarrollo de sus actividades cotidianas. Además la situación financiera tiene un efecto inmediato



sobre la capacidad de contratación de personal cualificado para la agencia. Personal cualificado y con experiencia es una de las claves del éxito de las agencias energéticas.

Los fondos financieros necesarios para la realización de las actividades de la agencia pueden tener diversas procedencias; fondos o subvenciones públicas, proyectos pequeños financiados por la Comisión Europea, contratos más o menos duraderos con empresas,... etc. Los distintos tipos de financiación tienen sus pros y sus contras y siempre en función de las características de la agencia (estructura, nº de trabajadores, actividades, ...). En cualquier caso, depender únicamente de un tipo de financiación de los arriba mencionados puede poner en riesgo el futuro de la agencia en el caso de terminar la fuente financiera.

Es una preocupación común a todas las agencias, su estructura financiera; algunas demasiado dependientes de un cliente único (por ejemplo la municipalidad local), o confiando demasiado en proyectos europeos con los riesgos y problemas inherentes de cash flow.

Existe un consenso general que la clave está en la diversificación de Clientes. Por ejemplo entre varios departamentos dentro del Municipio o administración pública, un mix entre clientes privados y públicos y si es posible también un mix entre nacional e internacional.

#### **4.7 Business Plan**

Es este en muchos casos una herramienta muy útil para determinar la estrategia a seguir, asegurando de algún modo el éxito y la supervivencia de la agencia.

## **5 REDES NACIONALES/ INTERNACIONALES**

El trabajo en red es crucial para el desarrollo y reconocimiento de las agencias. A nivel nacional, el papel de EnerAgen debe ser fortalecido e incrementado.

### **5.1 Managenergy ([www.managerenergy.net](http://www.managerenergy.net))**

Está considerada como una herramienta muy útil y una fuente de valiosa información. El problema puede darse en aquellas agencias que no poseen personal con conocimiento de inglés.

Entre los servicios que da managerenergy y que son más apreciados tenemos: retransmisión de eventos, plataforma de información (convocatorias, documentación, concursos,...) y el "reflection Group" (grupo de trabajo).

### **5.2 Proyectos y Programas Internacionales**

La participación en proyectos internacionales proporciona como se ha visto numerosas ventajas a las agencias energéticas. Además de la financiación permite obtener unos contactos que pueden resultar muy útiles para el desarrollo de las actividades de la agencia energética.



Sin embargo, la participación en proyectos internacionales no es sencilla y así las agencias consultadas declaran haber tenido muchas dificultades sobre todo en lo concerniente a los exigentes procesos administrativos “papeleo”, la gestión y preparación de los informes de proyecto y los problemas derivados de la coordinación de grandes consorcios.

En resumen, debe decirse que la participación en proyectos/consorcios internacionales es muy conveniente pero al mismo tiempo que el esfuerzo que esta participación requiere puede “ahogar” a aquellas agencias con unos recursos humanos limitados.

### 5.3 Redes Internacionales

La participación en redes internacionales debe ser analizada teniendo en cuenta los beneficios obtenidos frente a los gastos que generan en forma de (cuotas de asociado y costes de viaje por participar en las reuniones.

Entre las redes activas se tiene:

- ✓ Energie Cite ´s
- ✓ FEDERENE
- ✓ Iste Net, etc...

### 5.4 Asociaciones nacionales

A nivel europeo existen todavía incertidumbres sobre el papel que estas asociaciones van a jugar, lo que parece claro y común a todas ellas, es que todavía no han desarrollado todo su potencial.

## 6 ANÁLISIS DAFO SOBRE LA SITUACIÓN DE LAS AGENCIAS EUROPEAS

Antes de comenzar con el resultado del análisis se citan algunas de las experiencias reportadas por las agencias.

Iniciativas exitosas:

- ✓ Planificación energética en URE y FER
- ✓ Trabajo con las Comunidades locales
- ✓ Colaboración con las administraciones locales
- ✓ Proyectos Europeos
- ✓ Asociaciones de Agencias energéticas
- ✓ Desarrollo local (URE/FER)



- ✓ Cogeneración y District heating con Biomasa
- ✓ Promoción de PYMES relacionadas con las energías Renovables
- ✓ EPC's
- ✓ Eficiencia Energética en edificios

La iniciativas que han resultado infructuosas se tiene:

- ✓ Promoción
- ✓ Marketing de la propia agencia
- ✓ Auditorías energéticas no implementadas
- ✓ Falta de papel institucional que se traduce en reducción de la capacidad de influencia de la agencia
- ✓ Divergencia entre objetivos de la agencia y objetivos políticos
- ✓ Ahorro energético en edificios
- ✓ Falta de recurso para realización de campañas de sensibilización
- ✓ Falta de recursos para implementación de proyectos de energías renovables
- ✓ Falta de recursos para consultoría a PYMES



A continuación se presenta el análisis DAFO preparado por el grupo de expertos del Consorcio.

<i>Análisis DAFO</i>	
<u><i>Debilidades</i></u>	<u><i>Amenazas</i></u>
<i>Falta de experiencia comercial</i>	<i>Recortes presupuestarios en organizaciones públicas</i>
<i>Falta de personal con vocación de negocio</i>	<i>Cambios políticos</i>
<i>Falta de reconocimiento por parte del Gobierno local, regional y nacional</i>	<i>Cambios de personal/ rotación. Reducciones de personal</i>
<i>Rápida rotación del personal</i>	<i>"Morir de éxito". Logro de demasiados proyectos o demasiado grandes</i>
<i>Pérdida de interés de las Utilities después de la liberación</i>	<i>Relaciones con la agencia nacional</i>
<i>Barreras políticas</i>	<i>Problemas con la dirección de la Agencia</i>
<i>Inseguridad financiera</i>	
<i>Externacionalización de las tareas</i>	
<u><i>Fortalezas</i></u>	<u><i>Oportunidades</i></u>
<i>El objetivo es la solución del problema y no la aplicación de la tecnología</i>	<i>Certificación de edificios</i>
<i>Capacidad de trabajar en un mercado competitivo</i>	<i>Nuevos campos tecnológicos</i>
<i>Capacidad de desarrollar alianzas con compañías privadas</i>	<i>Estrategias de CO2 y Cambio Climático</i>
<i>Networking</i>	<i>Preparación de actividades para implementación de directivas Comunitarias</i>
<i>Capacidad técnica (Know-How)</i>	<i>Redes Europeas</i>
<i>Sin ánimo de lucro pero con sentido de negocio</i>	<i>EPC</i>
<i>Vocación Europea</i>	<i>Expansión de actividades hacia zonas donde no existan agencias energéticas</i>
<i>Conexión con la universidad</i>	<i>Fondos estructurales y otros fondos no-energéticos</i>
<i>Salarios Competitivos</i>	<i>Directivas europeas</i>
<i>Flexibilidad y rápida respuesta</i>	<i>Asociaciones energéticas</i>
<i>Capacidad de desarrollar partenariados con todo tipo de actores de mercado.</i>	



## **7 RECOMENDACIONES A LA COMISIÓN EUROPEA PARA EL APOYO DE LAS AGENCIAS ENERGÉTICAS**

El objetivo del proyecto era, como fue comentado al comienzo de este dossier, conocer la situación de las agencias energéticas europeas. El informe termina con una batería de recomendaciones para la Comisión europea a fin de que se pongan los medios necesarios que garanticen la supervivencia de las agencias energéticas. Entre las recomendaciones se citan;

1. Reforzamiento de la identidad de las agencias SAVE
2. Apoyo al papel de las agencias energéticas. Se pide a la Comisión Europea realice un mayor esfuerzo en explicar a los responsables políticos el rol de las agencias energéticas-
3. Continuar con el apoyo a la consecución de nuevas agencias SAVE y creación de nuevos "contact points"
4. Apoyo financiero a las agencias SAVE (más allá de los tres años), y nuevos tipos de financiación
5. Gestión más "profesional" o dirigida al beneficio económico y con filosofía de negocio
6. Apoyo a la formación de personal de las agencias energéticas por parte de la Comisión Europea en la creación de equipos gestores eficientes y sobre temas específicos.
7. Potenciación de Managenergy
8. Apoyo a la creación de asociaciones de agencias energéticas. Este apoyo a las agencias podrá ser realizado entre otros a través de eventos como conferencias, seminarios, y formación en general.
9. Apoyo a redes temáticas