



Co-funded by the Intelligent Energy Europe
Programme of the European Union

**Promoción de medidas inteligentes e integradas de
renovación de NZEB en el mercado de renovación
energética europeo (NeZeR)**

N.º de contrato: IEE/13/763/ SI2.674877

01-03-2014 – 28-02-2017

Análisis de grupos de interés y clústeres nacionales para la renovación de edificios de consumo de energía casi nulo

Fecha de entrega real: 30/06/2014

Dirección del proyecto: IVL

Aviso legal

La responsabilidad inherente a los contenidos de esta presentación recae exclusivamente sobre sus autores. No representa necesariamente la opinión de la Unión Europea. Tanto la EASME como la Comisión Europea quedan exentas de toda responsabilidad sobre cualquier uso que se haga de la información contenida en este documento.

Índice

1	Resumen ejecutivo	5
2	Introducción	6
2.1	Finalidad y grupo objetivo	6
2.1.1	Finalidad	6
2.1.2	Grupo objetivo	6
2.1.3	NeZeR.....	6
2.1.4	Análisis de grupos de interés.....	6
2.2	Contribución de los socios	10
2.3	Base de referencia // Relación con versiones anteriores y futuras.....	10
2.4	Relación con otras actividades del proyecto.....	10
3	Resultados en Finlandia.....	12
3.1	Grupos de interés identificados	12
3.2	Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo	13
3.3	Conclusión	17
4	Resultados en los Países Bajos	20
4.1	Grupos de interés identificados	20
4.2	Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo	20
4.3	Conclusión	23
5	Resultados en Suecia	25
5.1	Grupos de interés identificados	25
5.2	Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo	26
5.3	Conclusión	30
6	Resultados en España.....	32
6.1	Grupos de interés identificados	32
6.2	Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo	33
	Conclusión	37
7	Resultados en Rumanía.....	39
7.1	Grupos de interés identificados	39
7.2	Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo	40
7.3	Conclusión	42
8	Conclusión global de todos los países.....	44
9	Conclusiones finales	48
9.1	Contribución al panorama general.....	48
9.2	Estado del arte y desarrollo.....	48
10	Referencias.....	49
11	Anexos	50
12	Anexo 1	51

1 RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto NeZeR promueve la implantación e integración inteligente de medidas de renovación de edificios de consumo de energía casi nulo (*Nearly Zero Energy Building Renovation*, NZEBR), así como el despliegue de fuentes de energía renovable (*Renewable Energy Sources*, RES) dentro del marco del mercado de renovación energética europeo.

El *work package* (paquete de trabajo) 5 "Impacto a través de clústeres nacionales" asegurará el impacto de las actividades y resultados del proyecto tanto durante su desarrollo, como después de finalizado. Para ello, se crearán clústeres de ámbito nacional integrados por los principales grupos de interés capaces de asegurar la implantación a largo plazo de medidas de renovación de edificios de consumo de energía casi nulo (NZEBR) y el uso de fuentes de energía renovables (RES).

La técnica del análisis de grupos de interés sirve para identificar grupos, así como su interés en un proyecto o cuestión específica. Por lo tanto, un análisis de grupos de interés puede ayudarnos a encontrar y atraer a participantes clave y, con ello, a garantizar el éxito del proyecto.

El objetivo del análisis de grupos de interés presentado en este entregable consiste en identificar a grupos objetivos estratégicos de cara a la NZEBR y al despliegue de RES a escala nacional. Los representantes de los grupos de interés identificados serán invitados a participar en los clústeres nacionales para la NZEBR y en las actividades educativas adaptadas impartidas en el marco del proyecto NeZeR.

El análisis de grupos de interés del NeZeR se llevó a cabo en cada país asociado a través de una evaluación dividida en 4 fases. En una primera fase se procedió a identificar los grupos de interés. En la segunda, se midió los niveles de poder e interés de cada grupo en lo referente a la NZEBR y las RES en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto". En la tercera fase, los socios clasificaron los grupos de interés seleccionados en 4 categorías: "figuras clave" (*Key Players*, KP), "satisfacen sus necesidades" (*Meet Their Needs*, MTN), "muestran interés" (*Show Consideration*, SC) y "menos relevantes" (*Least Important*, LI). En la cuarta y última fase, los socios resumieron las conclusiones alcanzadas tras el análisis de los grupos de interés llevado a cabo.

Los resultados apuntan a que los grupos de interés que representan a autoridades han sido clasificados como "figuras clave" (KP) en todos los países, al igual que los fabricantes de componentes para NZEBR y RES. Entre los propietarios de edificios, los propietarios de edificios públicos fueron clasificados como KP en Suecia, Finlandia y los Países Bajos, mientras que los propietarios de edificios privados solo son KP en los Países Bajos. En el caso de Rumanía y España, los propietarios de edificios no se consideran KP, mientras que los promotores sí. Por su parte, las constructoras también quedaron englobadas en la categoría de KP en Suecia, los Países Bajos y España. Las redes y grupos de interés fueron catalogados como KP en todos los países asociados.

El análisis de grupos de interés llevado a cabo y presentado en este informe es el primer paso hacia la creación de una serie de clústeres. Las organizaciones responsables de la investigación y sus socios a nivel nacional se encargarán de recopilar la información de contacto de las personas a las que deseen invitar a los mismos. El objetivo será invitar a los representantes de aquellos grupos que hayan sido clasificadas como "figuras clave" (KP), además de a representantes de otros grupos de interés.

2 INTRODUCCIÓN

2.1 Finalidad y grupo objetivo

2.1.1 Finalidad

El objetivo del análisis de grupos de interés presentado en este entregable consiste en identificar a grupos objetivos estratégicos de cara a la renovación de edificios de consumo de energía casi nulo (NZEBR) y al despliegue de fuentes de energía renovable (RES) a escala nacional. Los representantes de los grupos de interés identificados serán invitados a participar en los clústeres nacionales para la NZEBR y en las actividades educativas adaptadas impartidas en el marco del proyecto NeZeR.

2.1.2 Grupo objetivo

El grupo objetivo destinatario de los resultados aquí presentados son los socios del proyecto NeZeR encargados de crear los clústeres nacionales, así como otras figuras interesadas en el mercado de la NZEBR y las RES en los países asociados, como responsables de la toma de decisiones o propietarios de edificios, miembros del sector de la construcción y fabricantes de soluciones y componentes técnicos para la NZEBR y a las RES.

2.1.3 NeZeR

El proyecto NeZeR promueve la implantación e integración inteligente de medidas de renovación de edificios de consumo de energía casi nulo (NZEBR), así como el despliegue de fuentes de energía renovables (RES) dentro del marco del mercado de renovación energética europeo.

Se organizarán 6 talleres/reuniones en cada país asociado con los clústeres nacionales para tratar los siguientes temas:

1. Recopilación de las expectativas depositadas en el proyecto NeZeR y experiencias acumuladas con soluciones NZEBR ya existentes destinadas a reducir el consumo energético y a desplegar RES en edificios residenciales. M7, septiembre de 2014 (sugerencia anterior: M2).
2. Revisión de las directrices generales para la creación de planes de acción urbanos. M10, diciembre de 2014 (sugerencia anterior: M10).
3. Financiación de modelos de negocio para la NZEBR y el despliegue de RES e incentivos fiscales de peso para la NZEBR. M13, marzo de 2015 (sugerencia anterior: M4 y M7 respectivamente).
4. Aspectos medioambientales y sociales de la NZEBR. M20, octubre de 2015 (tema nuevo, sin sugerencias anteriores).
5. Hojas de ruta de la NZEBR y las RES para los grupos de interés. M26, abril de 2016 (sugerencia anterior: M14).
6. Experiencias acumuladas en el marco del proyecto NeZeR y pasos posteriores a seguir. En conexión con los seminarios finales del M36, febrero de 2017 (sugerencia anterior: M36).

2.1.4 Análisis de grupos de interés

La técnica del análisis de grupos de interés sirve para identificar grupos, así como su interés en un proyecto o cuestión específica. Un grupo de interés es cualquiera que pueda influir o ser potencialmente sometido a la influencia de una organización, proyecto, desarrollo, etc. Los

grupos de interés pueden ser individuos o agrupaciones de cualquier nivel social, ya sea global, nacional, regional o residencial (André y col., 2012). Por lo tanto, un análisis de grupos de interés puede ayudarnos a encontrar y atraer a participantes clave y, con ello, a garantizar el éxito del proyecto.

A la hora de llevar a cabo un análisis de grupos de interés, se pueden seguir diferentes metodologías: Una forma de clasificar los grupos de interés consiste en dividirlos entre aquellos que son responsables de la implantación de la política o proyecto en cuestión, y aquellos que se ven afectados por dicha política o proyecto (André y col., 2012). Otro método de clasificación sistemática de los grupos de interés es el que describen Ballejos y Montagna (2008), consistente en 5 pasos para la identificación de los principales grupos: 1) definición de los tipos de grupos de interés, 2) definición de los roles de los grupos de interés, 3) selección de los grupos de interés, 4) asociación de los grupos con sus roles y 5) análisis de la influencia y preferencias de los diferentes grupos de interés. En resumen, los 4 primeros pasos sirven para identificar y clasificar a los grupos de interés en función del rol que desempeñen, mientras que el quinto paso sirve para medir su importancia. El método seguido para este análisis combina las estrategias de André y col. (2012) y de Ballejos y Montagna (2008).

En la bibliografía se pueden encontrar otros estudios anteriores con grupos de interés de diferentes tipos y con distintos roles en el seno de proyectos de eficiencia energética para el sector de la construcción. Por ejemplo, el proyecto europeo Green Solar Cities estudió a grupos de interés relevantes en materia de eficiencia energética y uso de fuentes de energía renovable en los edificios y los clasificó como grupos institucionales (autoridades del sector de la construcción, Vivienda, proveedores de energía, promotores), grupos tecnológicos y usuarios (el público y propietarios y arrendatarios de viviendas) (Green Solar Cities, 2008). El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, 2008) analizó a diferentes tipos de grupos de interés presentes a lo largo de la cadena de suministro en el sector de la construcción e identificó a las autoridades locales, inversores de capital, promotores, diseñadores (o arquitectos), ingenieros, constructoras, agentes, propietarios y arrendatarios como figuras importantes.

En el caso del proyecto NeZeR, el análisis de grupos de interés se inspiró en los métodos de André y col. (2012) y de Ballejos y Montagna (2008). IVL nos proporcionó las instrucciones y una plantilla para la recopilación de datos por parte de los socios (véanse los apéndices 2-3). El proyecto se dividió en 4 pasos:

- Paso 1: identificación de grupos de interés
- Paso 2: evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo
- Paso 3: clasificación de los grupos de interés
- Paso 4: breve conclusión sobre el análisis de grupos de interés

1. Identificación de grupos de interés

En el primer paso del proyecto se identificaron a aquellos grupos de interés que puedan ser importantes de cara a la NZEBR y al despliegue de RES a nivel nacional. En la plantilla entregada a los socios se incluían algunos ejemplos de grupos de interés potenciales, aunque los socios tenían libertad para modificarla a su libre albedrío. Puede ser útil identificar a grupos de interés relevantes a dos niveles: a los precursores, es decir, aquellos que ejercen una influencia directa sobre la futura aceptación de la NZEBR y del despliegue de RES, y los seguidores, en otras palabras, aquellos que acabarán utilizando la NZEBR y las RES en sus rutinas diarias. A continuación se muestra un ejemplo de estos 2 niveles de grupos de interés con arquitectos y diseñadores:

- Precursores: colegios de arquitectos y grandes estudios de arquitectura que marquen tendencias o que estén involucrados de forma activa en el desarrollo de nuevos criterios para edificios de consumo de energía casi nulo.
- Seguidores: todos los estudios de arquitectura especializados en la renovación de edificios.

Tras identificar a los grupos de interés, los socios también estudiaron sus necesidades y áreas de interés, así como los argumentos e/o informaciones que podrían resultarles útiles. En la plantilla, los socios también pudieron registrar el nivel de actividad (nacional y/o local) y el mercado de destino (propietarios de viviendas privadas y/o el mercado corporativo) de cada grupo de interés.

2. Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo

Después, partiendo de la lista de grupos de interés elaborada en el paso 1, se llevó a cabo una evaluación de los niveles de poder e interés en la NZEBR y el despliegue de RES de cada grupo identificado en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto". ¿Está en general este grupo interesado en la NZEBR? ¿Tienen poder (directo o indirecto) suficiente para promover u obstaculizar proyectos de NZEBR? Por ejemplo, grupos de interés con un alto nivel de poder son aquellos que ostentan poderes legislativos, que tienen influencias políticas, que cuentan con una posición financiera privilegiada y con clientes importantes, que están representados por personas influyentes, etc. Del mismo modo, puede que un grupo de interés sea influyente, pero que tenga poco o ningún interés en el producto o tema en cuestión y vice versa.

3. Clasificación de los grupos de interés

Una vez evaluados los niveles de poder e interés, se procedió a ordenar los grupos seleccionados por orden de importancia en base a los niveles de poder e interés adjudicados. Para ello, se clasificó a los grupos en las siguientes categorías (véase también Figura 1):

- **Figuras clave (Key Players, KP):**
Alto nivel de poder (> 3-5) y de interés (> 3-5)
- **Satisfacen sus necesidades (Meet their needs, MTN):**
Alto nivel de poder (> 3-5) pero bajo nivel de interés (1-3)
- **Muestran interés (Show Consideration, SC):**
Bajo nivel de poder (1-3) pero alto nivel de interés (> 3-5)
- **Menos relevantes (Least Important, LI):**
Bajo nivel de poder (1-3) y de interés (1-3)

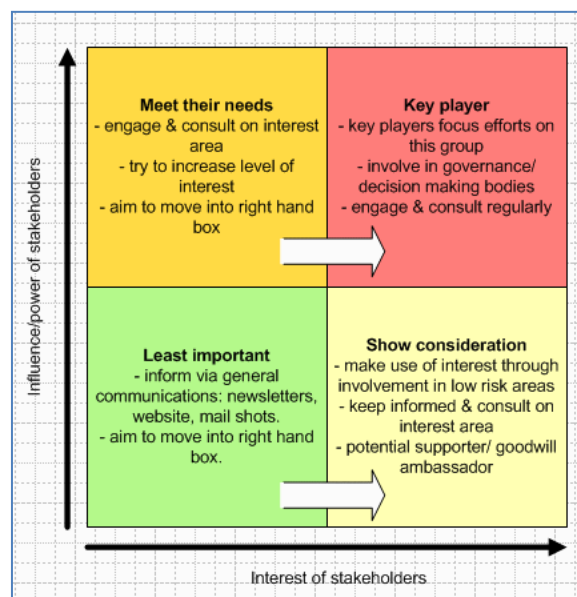


Figura 1 Mapa comparativo del nivel de poder/influencia y el nivel de interés de los grupos identificados (Bryson, 1995 y Eden y Ackermann, 1998).

Después de medir los niveles de poder y de interés, los resultados fueron plasmados en la plantilla de Excel. En la Figura 2 se puede ver un ejemplo de cuadrícula de distribución de poder frente a interés.

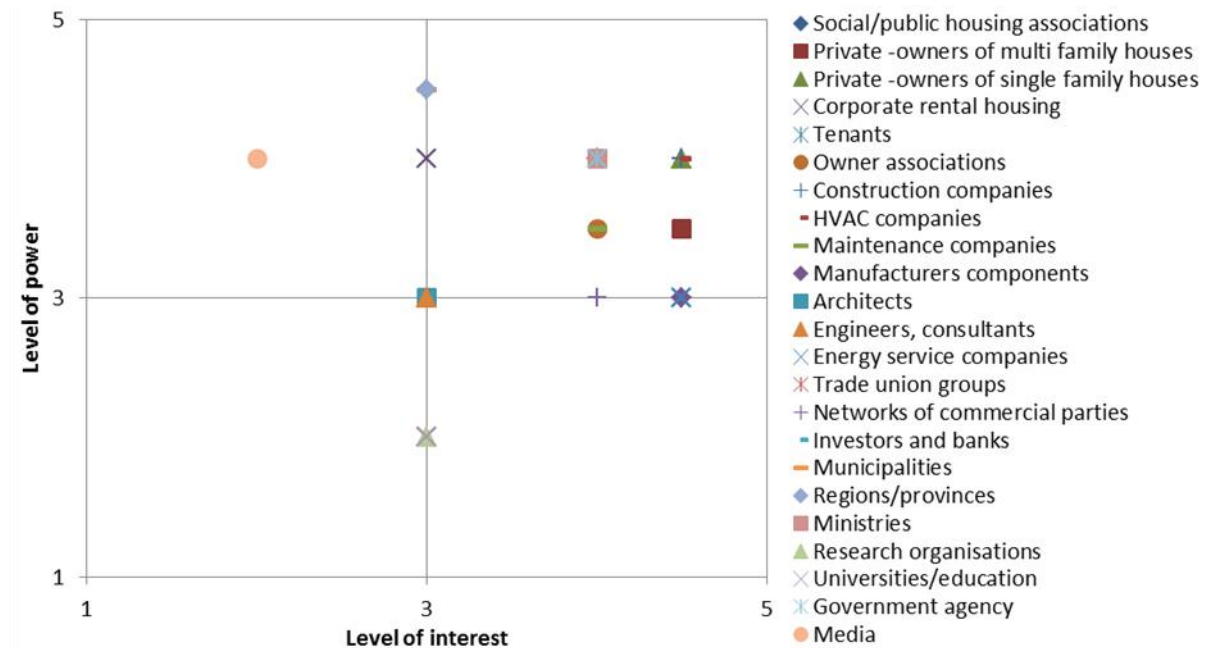


Figura 2 Ejemplo de cuadrícula de distribución de poder frente a interés (resultados obtenidos del análisis llevado a cabo en los Países Bajos)

4. Breve conclusión sobre el análisis de grupos de interés

En el cuarto paso del proyecto, los socios redactaron una breve conclusión sobre el análisis de grupos de interés llevado a cabo en una plantilla de Excel que enviaron a IVL junto con el resumen del proyecto para su incorporación a este entregable.

2.2 Contribución de los socios

Los análisis de grupos de interés en cada país asociado han sido llevados a cabo por los socios nacionales participantes en el proyecto. Los investigadores asociados de cada país se han encargado de documentar su propio análisis de grupos de interés y de enviar la información a IVL, que después compiló todos los resúmenes en este entregable conjunto.

- Capítulo 1-2 IVL
- Capítulo 3 VTT
- Capítulo 4 W/E
- Capítulo 5 IVL
- Capítulo 6 Tecnalía
- Capítulo 7 ISPE
- Capítulo 8-9 IVL

2.3 Base de referencia // Relación con versiones anteriores y futuras

En la primavera de 2014, IVL envió a los socios las instrucciones y archivo Excel relativos al análisis de grupos de interés (véanse los anexos 2-3). Los socios cumplieron los archivos Excel y los enviaron de vuelta a IVL.

2.4 Relación con otras actividades del proyecto

El análisis de grupos de interés es el primer paso en la identificación de las figuras más importantes para su posterior invitación a los clústeres nacionales para la NZEBR que se crearán en NeZeR. Los primeros talleres de trabajo con dichos clústeres se celebrarán en

septiembre de 2014. Toda la documentación de los 6 talleres/reuniones organizados por cada país asociado será elaborada y recogida en informes D5.2. La información recabada en el análisis de grupos de interés es de gran valor de cara a las actividades de comunicación.

3 RESULTADOS EN FINLANDIA

Autores principales: VTT

3.1 Grupos de interés identificados

En Finlandia, los grupos de interés identificados como figuras relevantes de cara a la acogida de la NZEBR y el despliegue de RES a nivel nacional son los siguientes:

- **Arquitectos (planificación de proyectos, asesoramiento):** los arquitectos involucrados en la planificación de proyectos son los encargados de diseñar grandes edificios y, por consiguiente, pueden influir en las soluciones energéticas generales.
- **Arquitectos (edificios individuales):** aquellos arquitectos encargados de la renovación de edificios individuales solo influirán en las soluciones energéticas implementadas en los mismos. Algunas de estas soluciones pueden definirse ya en la fase de la planificación del proyecto.
- **Juntas de administración de bloques de apartamentos:** estas juntas están interesadas en conseguir el mayor ahorro energético y, con él, económico.
- **Propietarios de edificios privados (casas individuales privadas):** estos propietarios están interesados en conseguir el mayor ahorro energético y, con él, económico.
- **Propietarios de edificios privados (apartamentos privados):** estos propietarios están interesados en conseguir el mayor ahorro energético y, con él, económico.
- **Propietarios de edificios privados (uso público y comercial):** estos propietarios están interesados en conseguir el mayor ahorro energético y, con él, económico. Además, el ahorro energético también puede aportar valor comercial o político a su edificio.
- **Ciudades (edificios públicos propios):** muchas ciudades se han comprometido a lograr diferentes objetivos energéticos y están, además, interesadas en reducir los costes energéticos.
- **Empresas constructoras (contratistas):** generalmente, las constructoras ejecutan los planes diseñados sin mayor impacto sobre ellos.
- **Consultores:** aportan las directrices para la planificación.
- **Promotores:** normalmente, los promotores están interesados en el ciclo total de vida de los edificios y, por ello, también se centran en su eficiencia energética.
- **Proveedores de energía (otros):** estas empresas son las que eligen los métodos de producción de la electricidad y energía térmica necesarias.
- **Proveedores de energía (propiedad de las autoridades urbanas):** estas empresas son las que eligen los métodos de producción de la electricidad y energía térmica necesarias.
- **ESE:** las empresas de servicios energéticos son las encargadas de ejecutar y subvencionar las renovaciones para la eficiencia energética.
- **Gestores de infraestructuras:** son los responsables de la gestión de los servicios de construcción, de modo que su objetivo es conseguir los sistemas más fáciles de operar y mantener.
- **Responsables de la toma de decisiones gubernamentales (políticos):** ellos definen el marco político aplicable a todo el sector de la construcción.
- **Administradores de viviendas:** son los encargados de proporcionar a la junta de administración de la vivienda toda la información necesaria y desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones relativas a la renovación de los edificios.
- **Inversores y bancos:** financian las renovaciones.

- **Fabricantes de componentes para la NZEBR:** el negocio de estos fabricantes proviene de la construcción y renovación de edificios con consumo de energía casi nulo.
- **Fabricantes de componentes para las RES:** el negocio de estos fabricantes proviene de la construcción y renovación de fuentes de energía renovable.
- **Prensa, publicaciones generales:** las publicaciones generales informan sobre nuevas tecnologías y casos de aplicación exitosa y fallida, aunque suelen concentrarse más en los casos fallidos.
- **Prensa, publicaciones profesionales:** las publicaciones profesionales informan sobre nuevas tecnologías y casos de aplicación exitosa y fallida.
- **Ministerios:** los ministerios se encargan de guiar al sector de la construcción dentro de los marcos políticos definidos por los responsables gubernamentales de la toma de decisiones.
- **Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos):** ellos definen el marco político aplicable a las organizaciones constructoras municipales.
- **Autoridades municipales y certificadoras:** las autoridades constructoras municipales tienen el potencial de promover considerablemente la eficiencia energética de los edificios, especialmente entre las empresas constructoras.
- **Otras organizaciones:** existen otras organizaciones cuya misión consiste, entre otras, en financiar los trabajos de investigación y de desarrollo.
- **Planificadores (servicios de construcción):** los ingenieros de los servicios de construcción ejercen su influencia sobre las soluciones relativas a la recuperación de calor, calefacción, refrigeración, iluminación y demás sistemas consumidores de energía.
- **Planificadores (construcción):** los ingenieros influyen sobre la construcción de los edificios.
- **Asociaciones de arrendatarios/propietarios:** estas asociaciones suelen asumir los costes de calefacción, por lo que están enormemente interesadas en reducir el consumo energético.
- **Organismos de investigación:** son los encargados de generar el *know-how* dirigido a muchas de las figuras presentes en el sector de la construcción.
- **Universidades y centros educativos:** no solo generan el *know-how* dirigido a muchas de las figuras presentes en el sector de la construcción, sino que también se encargan de formar a las futuras generaciones de planificadores.

3.2 Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo

La Tabla 1 recoge los principales intereses de los grupos identificados en Finlandia.

Tabla 1 Grupos de interés identificados en Finlandia y sus principales intereses en lo referente a la NZEBR y las RES

Grupo de interés o grupo objetivo	¿Cuáles son sus intereses?
Arquitectos (planificación de proyectos, asesoramiento)	Hacer una buena planificación arquitectónica.
Arquitectos (edificios individuales)	Hacer una buena planificación arquitectónica.
Juntas de administración de bloques de apartamentos	Mantener el edificio que administran en buenas condiciones y hacer unas

	renovaciones razonables.
Propietarios de edificios privados (casas individuales privadas)	Mantener el edificio que administran en buenas condiciones y hacer unas renovaciones razonables.
Propietarios de edificios privados (apartamentos privados)	Mantener el edificio que administran en buenas condiciones y hacer unas renovaciones razonables.
Propietarios de edificios privados (uso público y comercial)	Mantener el edificio que administran en buenas condiciones y hacer unas renovaciones razonables que además aporten valor comercial al edificio.
Ciudades (edificios públicos propios)	Mantener el edificio que administran en buenas condiciones y hacer unas renovaciones razonables.
Empresas constructoras (contratistas)	Ejecutar las renovaciones que están planificadas.
Consultores	Ofrecer a sus clientes asesoramiento profesional de cara a las renovaciones.
Promotores	Conseguir que los edificios funcionen durante toda su ciclo de vida.
Proveedores de energía (otros)	Suministrar energía a un precio razonable basado en la demanda de los propietarios y del mercado.
Proveedores de energía (propiedad de las autoridades urbanas)	Suministrar energía a un precio razonable basado en la demanda de los propietarios y del mercado.
ESE	Ejecutar renovaciones de calidad en pro de la eficiencia energética.
Gestores de infraestructuras	Conseguir que los edificios sigan funcionando como se espera.
Responsables de la toma de decisiones gubernamentales (políticos)	Crear una legislación de calidad basada en las directivas de la Unión Europea.
Administradores de viviendas	Mantener los edificios en buenas condiciones.
Inversores y bancos	Aumentar el valor de sus inversiones.
Fabricantes de componentes para la NZEBR	Fabricar productos con suficiente valor añadido para los clientes.
Fabricantes de componentes para las RES	Fabricar productos con suficiente valor añadido para los clientes.
Medios de comunicación, publicaciones generales	Informar al público general sobre las últimas innovaciones, así como sobre sus ventajas y desventajas.
Medios de comunicación, publicaciones profesionales	Informar al público profesional sobre las últimas innovaciones, así como sobre sus ventajas y desventajas.

Ministerios	Ejecutar las decisiones políticas.
Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Mantener el conjunto de edificios municipales en unas condiciones razonables.
Autoridades municipales y certificadoras	Ejecutar las decisiones políticas.
Otras organizaciones	Proporcionar información y recursos a los mercados.
Planificadores (servicios de construcción)	Elaborar planes para los servicios de construcción solicitados.
Planificadores (construcción)	Elaborar los planes de construcción solicitados.
Asociaciones de arrendatarios/propietarios	Mantener el conjunto de edificios propios en unas condiciones razonables.
Organismos de investigación	Proporcionar información a los mercados.
Universidades y centros educativos	Proporcionar información a los mercados y formar a las nuevas generaciones de expertos.

Los niveles de poder e interés en lo referente a la NZEBR y las RES de los grupos identificados en Finlandia están recogidos en la Tabla 2 en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto".

Tabla 2 Evaluación de los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés de Finlandia (1=muy bajo, 2=bajo, 3=ni alto ni bajo, 4=alto, 5=muy alto)

Grupo de interés o grupo objetivo	Nivel de poder (1-5)	Nivel de interés (1-5)	Poder/interés (KP, MTN, SC, LI)
Arquitectos	3	3	Menos relevantes (LI)
Arquitectos (planificación de proyectos, asesoramiento)	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Arquitectos (edificios individuales)	2	3	Menos relevantes (LI)
Juntas de administración de bloques de apartamentos	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Propietarios de edificios privados (casas individuales privadas)	5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Propietarios de edificios privados (apartamentos privados)	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Propietarios de edificios privados (uso público y comercial)	3	4	Muestran interés (SC)

Ciudades (edificios públicos propios)	5	4	Figuras clave (KP)
Empresas constructoras (contratistas)	1	1	Menos relevantes (LI)
Consultores	3	3	Menos relevantes (LI)
Promotores	3	2	Menos relevantes (LI)
Proveedores de energía (otros)	4	2	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Proveedores de energía (propiedad de las autoridades urbanas)	4	4	Figuras clave (KP)
ESE	3	4	Muestran interés (SC)
Gestores de infraestructuras	2	1	Menos relevantes (LI)
Responsables de la toma de decisiones gubernamentales (políticos)	4	4	Figuras clave (KP)
Administradores de viviendas	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Inversores y bancos	5	2	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Fabricantes de componentes para la NZEBR	4	5	Figuras clave (KP)
Fabricantes de componentes para las RES	4	5	Figuras clave (KP)
Medios de comunicación, publicaciones generales	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Medios de comunicación, publicaciones profesionales	4	5	Figuras clave (KP)
Ministerios	4	5	Figuras clave (KP)
Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Autoridades municipales y certificadoras	4	4	Figuras clave (KP)
Otras organizaciones	3	5	Muestran interés (SC)

Planificadores (servicios de construcción)	3	3	Menos relevantes (LI)
Planificadores (construcción)	1	2	Menos relevantes (LI)
Asociaciones de arrendatarios/propietarios	5	4	Figuras clave (KP)
Organismos de investigación	3	5	Muestran interés (SC)
Universidades y centros educativos	3	5	Muestran interés (SC)

La Figura 3 también muestra los resultados de la evaluación de los niveles de poder e interés de los grupos de interés identificados en Finlandia.

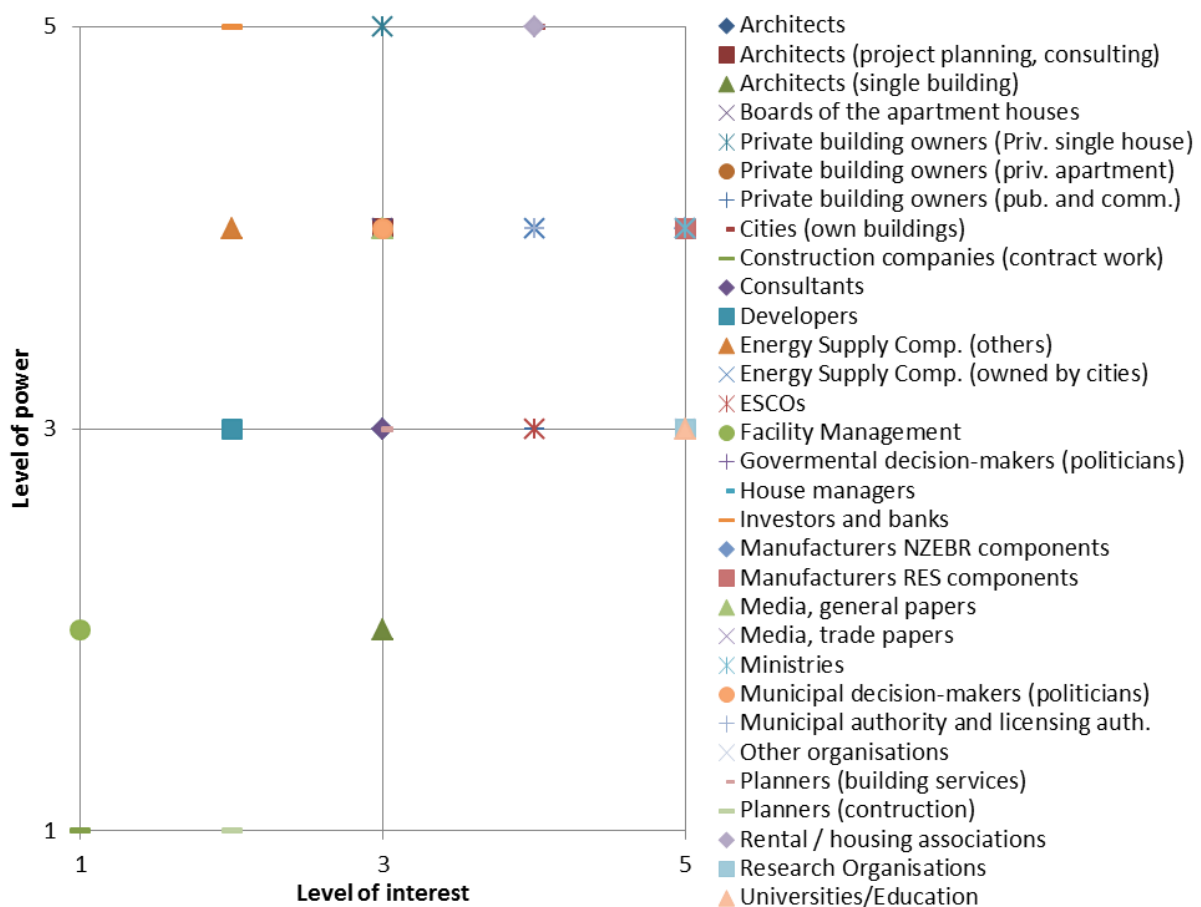


Figura 3 Matriz de distribución de poder frente a interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés en Finlandia

3.3 Conclusión

Las primeras figuras importantes identificadas son los propietarios de edificios tanto públicos como privados. Especialmente importantes son aquellos propietarios que gestionan una cartera grande de edificios, como las asociaciones de arrendatarios/propietarios, ya que tienen un gran poder sobre los mercados y un gran interés en el ahorro energético y la renovación de edificios de consumo de energía casi nulo.

Los propietarios de casas individuales y apartamentos privados también ejercen una gran influencia en los mercados. Sin embargo, la desproporción entre los gastos de renovación y el ahorro energético y falta de comprensión sobre los beneficios de dicha renovación a lo largo del ciclo de vida total del edificio contribuyen a reducir su interés en las renovaciones. En el caso de los bloques de apartamentos, otra dificultad añadida es el elevado número de propietarios dentro de un solo edificio y los problemas de colaboración entre ellos.

Los propietarios de edificios privados para uso comercial y público también muestran interés en la renovación, dado que la eficiencia energética genera ahorros y, además, contribuye a mejorar la imagen de la empresa.

El segundo grupo de figuras importantes es el de los fabricantes de soluciones HVAC y componentes para la construcción. Es lógico, ya que las decisiones referentes a los edificios las toman los propietarios en base a las soluciones de automatización disponibles para la construcción.

El tercer grupo de figuras importantes está representado por los ministerios y responsables políticos de la toma de decisiones a nivel gubernamental y municipal. Los políticos son los encargados de decidir, entre otros asuntos, cómo se implementan las directivas europeas en las legislaciones nacionales, mientras que los ministros supervisan la puesta en práctica de dichas leyes. Todas sus decisiones son, a su vez, las que marcan la dirección en que avanza el sector de la renovación energética. Los políticos también definen el uso de los diferentes instrumentos fiscales e incentivos destinados a promover la eficiencia energética.

Las autoridades constructoras municipales tienen el potencial de promover considerablemente la eficiencia energética de los edificios, especialmente entre las empresas constructoras, como bien se ha demostrado en la ciudad finlandesa de Oulu (Rekola y col., 2014). Se podría usar métodos similares en el contexto de la renovación de edificios.

Asimismo, las empresas ESE también muestran un gran interés en la renovación de edificios de consumo de energía casi nulo, aunque su nivel de poder en Finlandia no es lo suficientemente alto. Sin embargo, dado que las ESE no solo ofrecen soluciones de renovación, sino también la subvención necesaria, cabe esperar que su influencia crezca en el futuro.

Los medios de comunicación profesionales son una figura clave (KP) problemática, porque ejercen una influencia negativa al centrarse en aquellos casos de renovación energética que han resultado un fracaso, lo que puede condicionar negativamente la opinión pública general.

Las empresas constructoras, los planificadores y los gestores de infraestructuras cuentan entre las figuras menos importantes en lo que a la renovación energética respecta. Las constructoras simplemente ejecutan los planes de renovación, mientras que los planificadores no tienen una influencia considerable sobre los planes a la hora de tomar las decisiones. Los gestores de infraestructuras, por su parte, son también los usuarios de los servicios de construcción disponibles. Sin embargo, las empresas de gestión de edificios pequeños que ofrecen servicios de renovación a los propietarios de casas pequeñas pueden desempeñar un papel positivo en la promoción de la renovación para el aumento de la eficiencia energética.

Los arquitectos, consultores y planificadores de los servicios de construcción son figuras importantes dentro del mercado de la renovación de edificios, pero sus niveles de poder e interés no son lo suficientemente altos como para considerarlos KP. No obstante, los arquitectos pueden dividirse en dos grupos: aquellos que diseñan distritos enteros o bloques de viviendas pertenecen a una categoría más relevante, mientras que los diseñadores particulares, entre otros, solo desempeñarán un papel importante cuando trabajen con clientes con unos objetivos exigentes en materia de eficiencia energética, cuyo cumplimiento dependerá al final del éxito a la hora de encontrar unos diseños rentables.

El interés de organismos de investigación, universidades y otras organizaciones (p. ej. RAKLI, RIL, Tekes o Sulpu) en la renovación de edificios de consumo de energía casi nulo suele ser muy alta, pero su poder en los mercados no es lo suficientemente grande como para clasificarlos como KP.

Los inversores y bancos pueden ser poderosos e influyentes si tienen la motivación e interés necesarios para promover las renovaciones en pro de una elevada eficiencia energética. Dicha motivación depende enormemente del efecto real que la eficiencia energética tenga sobre el valor de los inmuebles.

Los administradores de viviendas están clasificados como figuras bastante importantes dado su potencial, que está basado en sus (posibles) conocimientos y en su capacidad para concienciar a las asociaciones de propietarios. Por ello, los administradores son un grupo objetivo importante al que informar y entre el que difundir los beneficios de la NZEBR.

4 RESULTADOS EN LOS PAÍSES BAJOS

Autores principales: W/E

4.1 Grupos de interés identificados

En los Países Bajos, los grupos de interés identificados como figuras relevantes de cara a la acogida de la NZEBR y el despliegue de las RES a nivel nacional son los siguientes:

- **Asociaciones de propietarios de viviendas sociales/públicas:** propietarios de un gran número de viviendas (2,4 millones).
- **Propietarios de casas multifamiliares privadas:** numerosos y con un alto potencial para implementar medidas de ahorro energético.
- **Propietarios de casas unifamiliares privadas:** numerosos y con un alto potencial para implementar medidas de ahorro energético.
- **Viviendas de alquiler corporativas:** poco numerosas, pero pueden constituir un mercado en expansión para el despliegue de medidas de ahorro energético.
- **Arrendatarios:** son los usuarios de las viviendas.
- **Asociaciones de propietarios:** conjunto de propietarios de un gran número de edificios multifamiliares.
- **Empresas constructoras:** (crean y) construyen soluciones energéticas.
- **Empresas instaladoras de calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC):** (crean y) construyen soluciones energéticas.
- **Empresas de mantenimiento:** son las responsables de mantener y reparar las soluciones energéticas.
- **Fabricantes de componentes:** fabrican las piezas de las soluciones energéticas.
- **Arquitectos:** crean, integran, diseñan y visualizan conceptos.
- **Ingenieros, consultores:** crean, integran y calculan los conceptos.
- **Empresas de servicios energéticos:** ofrecen un servicio integral.
- **Grupos sindicales:** representan a los trabajadores.
- **Redes de agentes comerciales:** inspiran y promueven el ahorro energético.
- **Inversores y bancos:** financian los proyectos y ofrecen garantías.
- **Municipios:** planifican, promueven e implantan los proyectos a nivel local.
- **Regiones/Provincias:** planifican, promueven e implantan los proyectos a nivel regional.
- **Ministerios:** planifican, promueven e implantan los proyectos a nivel nacional.
- **Organismos de investigación:** generan y evalúan el conocimiento.
- **Universidades y centros educativos:** generan y evalúan los conocimientos.
- **Agencias gubernamentales:** planifican, promueven e implantan los proyectos a nivel nacional.
- **Medios de comunicación:** se encargan de difundir las noticias.

4.2 Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo

La Tabla 3 recoge los principales intereses referentes a la NZEBR y a las RES de los grupos identificados en los Países Bajos.

Tabla 3 Grupos de interés identificados en los Países Bajos y sus principales intereses en lo referente a la NZEBR y las RES

Grupo de interés o grupo objetivo	¿Cuáles son sus intereses?
Asociaciones de propietarios de viviendas sociales/públicas	Desarrollar un sector local de la vivienda de corte social y sostenible.
Propietarios de casas multifamiliares privadas	Viviendas saludables y de gran valor con bajo coste energético.
Propietarios de casas unifamiliares privadas	Viviendas saludables y de gran valor con bajo coste energético.
Viviendas de alquiler corporativas	Ofrecer viviendas saludables y de gran valor con bajo coste energético.
Arrendatarios	Viviendas saludables con bajo coste energético.
Asociaciones de propietarios	Viviendas saludables y de gran valor con bajo coste energético.
Empresas constructoras	Aumentar el volumen de negocio.
Empresas instaladoras de HVAC	Aumentar el volumen de negocio.
Empresas de mantenimiento	Aumentar el volumen de negocio.
Fabricantes de componentes	Aumentar el volumen de negocio.
Arquitectos	Aumentar el volumen de negocio.
Ingenieros, consultores	Aumentar el volumen de negocio.
Empresas de servicios energéticos	Aumentar el volumen de negocio.
Grupos sindicales	Trabajo.
Redes de agentes comerciales	Desarrollar nuevos conocimientos, aportar valor y alcanzar los objetivos de rendimiento.
Inversores y bancos	Colaboraciones.
Municipios	Alcanzar los objetivos de rendimiento a nivel municipal y cumplir los objetivos políticos.
Regiones/Provincias	Alcanzar los objetivos de rendimiento a nivel regional y cumplir los objetivos políticos.
Ministerios	Alcanzar los objetivos de rendimiento a nivel nacional y cumplir los objetivos políticos.
Organismos de investigación	Generar conocimientos.
Universidades y centros educativos	Generar conocimientos.
Agencias gubernamentales	Cumplir los objetivos políticos.

Medios de comunicación	Generar noticias de interés para el público.
------------------------	--

Los niveles de poder e interés en lo referente a la NZEBR y las RES de los grupos identificados en los Países Bajos están recogidos en la Tabla 4 en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto".

Tabla 4 Evaluación de los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés de los Países Bajos (1=muy bajo, 2=bajo, 3=ni alto ni bajo, 4=alto, 5=muy alto)

Grupo de interés o grupo objetivo	Nivel de poder (1-5)	Nivel de interés (1-5)	Poder/interés (KP, MTN, SC, LI)
Asociaciones de propietarios de viviendas sociales/públicas	4	4	Figuras clave (KP)
Propietarios de casas multifamiliares privadas	3,5	4,5	Figuras clave (KP)
Propietarios de casas unifamiliares privadas	4	4,5	Figuras clave (KP)
Viviendas de alquiler corporativas	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Arrendatarios	3	4,5	Muestran interés (SC)
Asociaciones de propietarios	3,5	4	Figuras clave (KP)
Empresas constructoras	4	4,5	Figuras clave (KP)
Empresas instaladoras de HVAC	4	4,5	Figuras clave (KP)
Empresas de mantenimiento	3,5	4	Figuras clave (KP)
Fabricantes de componentes	3	4,5	Muestran interés (SC)
Arquitectos	3	3	Menos relevantes (LI)
Ingenieros, consultores	3	3	Menos relevantes (LI)
Empresas de servicios energéticos	3	4,5	Muestran interés (SC)
Grupos sindicales	2	3	Menos relevantes (LI)
Redes de agentes comerciales	3	4	Muestran interés (SC)
Inversores y bancos	4,5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)

Municipios	4,5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Regiones/Provincias	4,5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Ministerios	4	4	Figuras clave (KP)
Organismos de investigación	2	3	Menos relevantes (LI)
Universidades y centros educativos	2	3	Menos relevantes (LI)
Agencias gubernamentales	4	4	Figuras clave (KP)
Medios de comunicación	4	2	Satisfacen sus necesidades (MTN)

La Figura 4 también muestra los resultados de la evaluación de los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés identificados en los Países Bajos.

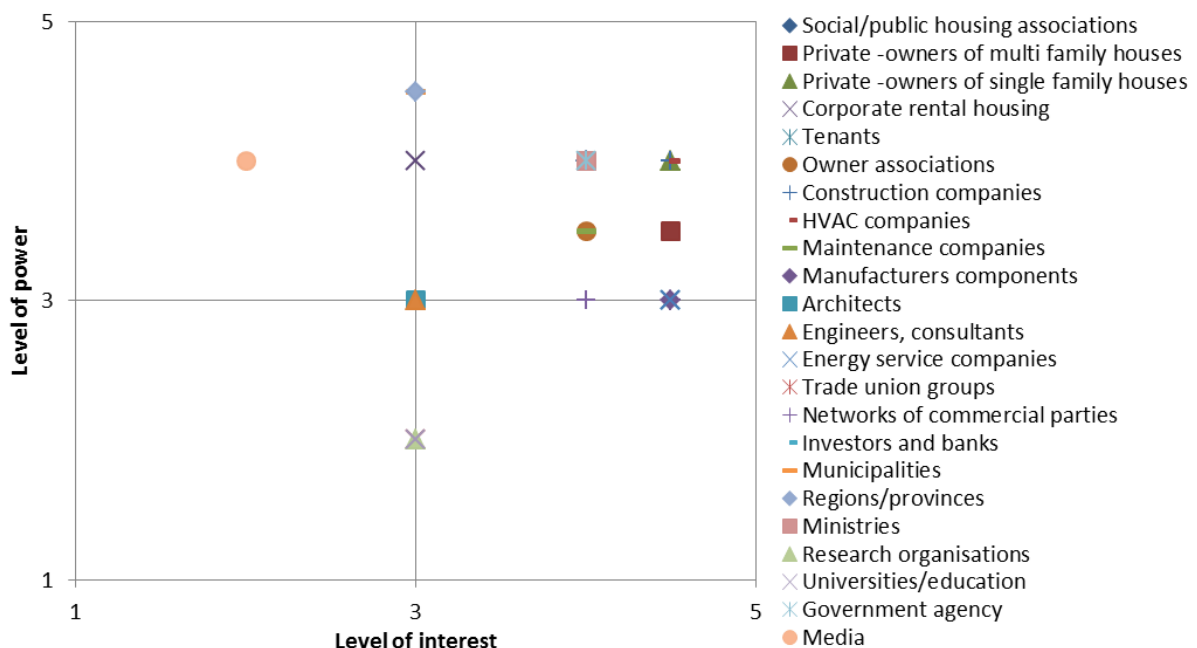


Figura 4 Cuadrícula de distribución de poder frente a interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés en los Países Bajos

4.3 Conclusión

Del análisis de grupos de interés llevado a cabo en los Países Bajos se desprenden 3 clústeres: propietarios y arrendatarios (1), empresas (2) y facilitadores (3). Las figuras clave (KP) del clúster 1 son los propietarios privados, sus asociaciones y el sector de la vivienda social. Su nivel de influencia es elevado, porque tienen el poder de decidir sobre las inversiones que se realizan en las viviendas. Su nivel de interés también es alto, bien porque son los usuarios finales, o porque tienen responsabilidades sociales.

Las figuras clave del clúster 2 son las empresas constructoras, instaladoras de HVAC y de mantenimiento. Su elevado nivel de poder queda patente ya en los proyectos piloto que se desarrollan en los Países Bajos. Algunas de estas empresas incluso invierten en innovación y

presentan un elevado rendimiento. Dada la gran escala de las oportunidades (de negocio), sus intereses también son considerables.

Las figuras clave del clúster 3 son los ministerios y las agencias gubernamentales, porque pueden invertir en programas destinados a difundir los conocimientos y a facilitar los procesos. Muestran un nivel de poder muy elevado en diferentes sectores, mientras que su nivel de interés no alcanza el de los propietarios de las viviendas. Dado que el sector de la vivienda social ya dispone de un programa para la NZEBR ("De Stroomversnelling"), W/E y los socios neerlandeses han preferido concentrarse en los propietarios (y asociaciones de propietarios) particulares para crear su clúster nacional para el proyecto NeZeR.

5 RESULTADOS EN SUECIA

Autores principales: IVL

5.1 Grupos de interés identificados

En Suecia, los grupos de interés identificados como figuras relevantes de cara a la acogida de la NZEBR y el despliegue de RES a nivel nacional son los siguientes:

- **Dirección Nacional de la Vivienda, Construcción y Planificación (Suecia):** define los requisitos energéticos nacionales para edificios. Actualmente, el código nacional de construcción solo incluye requisitos energéticos para los edificios de nueva construcción, no para edificios renovados. Aún no se dispone de una definición sueca específica de la NZEB, aunque la Dirección Nacional de la Vivienda y la Agencia Nacional de Energía están trabajando en ello.
- **Agencia Nacional de Energía (Suecia):** promueve la implantación de energías renovables y de tecnologías mejoradas y un uso más eficiente de la energía por parte de los usuarios finales. La Agencia Nacional de Energía está colaborando con la Dirección Nacional de la Vivienda en la definición de las bases nacionales para la NZEB en Suecia.
- **Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales (Suecia):** se encarga de la administración de la Dirección Nacional sueca de la Vivienda.
- **Ministerio de la Empresa:** este ministerio sueco administra la Agencia Nacional de Energía.
- **Unión Europea:** sus acuerdos vinculantes sientan las bases de los objetivos de la UE en todas sus áreas de actividad. Así, el poder legislativo (p. ej. de la EPBD) y de financiación de programas de investigación de la UE la convierten en una figura importante para la NZEBR.
- **Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos):** los municipios cuentan con sus propias asociaciones de propietarios de viviendas y pueden ejercer una fuerte influencia sobre ellas a través de las directivas dirigidas a los propietarios. Hasta ahora, algunos municipios han definido sus propios requisitos energéticos para edificios de nueva construcción sobre terrenos municipales.
- **Administración municipal:** gestiona los permisos de construcción, etc.
- **Partidos políticos:** son los encargados de definir la agenda política tanto a nivel local, como nacional. Su interés en la NZEBR varía de partido a partido: hay oponentes y detractores.
- **Empresas constructoras:** ejecutan los proyectos de renovación. Su trabajo tiene una gran repercusión sobre el resultado final de los proyectos.
- **Organizaciones comerciales, organizaciones profesionales e industriales, grupos de interés:** representan los intereses de sus miembros. Pueden defender u oponerse a la NZEBR y promover o no este concepto por sus redes de influencia.
- **Fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES:** fabrican las unidades instaladas en los proyectos de renovación energética. Su calidad y rendimiento son esenciales para garantizar unos buenos resultados finales.
- **Cooperativas de vivienda:** son grupos de propietarios que comparten los edificios en el marco de una cooperativa.
- **Propietarios de edificios privados (pequeñas empresas):** son propietarios de edificios privados que no cotizan en bolsa, pequeñas empresas o particulares.

- **Propietarios de edificios privados (grandes empresas):** son propietarios de edificios privados que cotizan en bolsa.
- **Propietarios de edificios públicos:** normalmente se trata de grandes empresas y de propietarios de edificios. Tienen un gran interés en la eficiencia energética de sus edificios.
- **Gestores de infraestructuras:** se encargan del mantenimiento de los edificios. Algunos también ofrecen servicios energéticos.
- **Proveedores de energía:** abastecen de energía a los edificios. Ellos son quienes definen los precios de la energía, que, a su vez, pueden contribuir a incentivar la eficiencia energética. Muestran un creciente interés en los servicios energéticos, como mecanismo para conservar a su clientela.
- **Inversores y bancos:** proporcionan el capital necesario para la NZEBR. Pueden obstaculizar los proyectos de NZEBR si no los consideran rentables.
- **Arrendatarios:** son los usuarios de las viviendas. Pueden exigir el cumplimiento de una serie de requisitos referentes a la renovación de los edificios y condicionar el consumo energético final mediante la conservación de la temperatura del interior, la ventilación, etc.
- **Proyectos de I+D, proyectos de cooperación:** promueven la NZEBR a nivel nacional a través de la difusión de la información y de las redes de contactos.
- **Proyectos de la UE:** contribuyen a aumentar los conocimientos sobre la NZEBR.
- **Promotores:** desarrollan e invierten en inmuebles; son una figura más importante de cara a obras de nueva construcción.
- **Consultores:** son figuras importantes en los proyectos de renovación porque son los encargados de elegir las soluciones técnicas.
- **Arquitectos:** son figuras importantes en los proyectos de renovación porque los diseñan y planifican.
- **Empresas de servicios energéticos (ESE):** ofrecen servicios energéticos a los propietarios de inmuebles.

5.2 Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo

La Tabla 5 recoge los principales intereses referentes a la NZEBR y a las RES de los grupos identificados en Suecia.

Tabla 5 Grupos de interés identificados en Suecia y sus principales intereses en lo referente a la NZEBR y las RES

Grupo de interés o grupo objetivo	¿Cuáles son sus intereses?
Dirección Nacional de la Vivienda (Suecia)	Cumplir la EPBD y los objetivos nacionales referentes al sector de la vivienda.
Agencia Nacional de Energía	Cumplir la EED y los objetivos nacionales referentes al sector de la energía.
Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales (Suecia)	Cumplir los objetivos políticos fijados por el Gobierno sueco.
Ministerio de la Empresa (Suecia)	Cumplir los objetivos políticos fijados por el Gobierno sueco.
Unión Europea	Amplio espectro de objetivos. Implantación de la EPBD.

Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Los intereses varían en función de la mayoría política.
Administración municipal	Ejecutar las decisiones de la mayoría política local.
Partidos políticos	Las prioridades varían en función del partido gobernante.
Empresas constructoras	Desarrollar proyectos con éxito y crear oportunidades de negocio. Los precursores están interesados en conseguir un perfil ecológico.
Organizaciones comerciales, organizaciones profesionales e industriales, grupos de interés (organizaciones)	Ser portavoces de los intereses de sus miembros.
Fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES	Desarrollar productos de alta calidad y crear oportunidades de negocio.
Cooperativas de vivienda	Edificios de alto rendimiento a bajo coste.
Propietarios de edificios privados (pequeñas empresas)	Edificios de alto rendimiento a bajo coste.
Propietarios de edificios privados (grandes empresas)	Edificios de alto rendimiento a bajo coste.
Propietarios de edificios públicos	Edificios de alto rendimiento a bajo coste. Creciente interés en la NZEBR.
Gestores de infraestructuras	Aumentar el volumen de negocio. Existen grandes diferencias entre las empresas; algunas ofrecen servicios energéticos.
Proveedores de energía	Suministrar energía y crear oportunidades de negocio.
Inversores y bancos	Beneficios y volumen de negocio.
Arrendatarios	Los intereses en la eficiencia energética varían. Alta comodidad y bajos costes energéticos.
Proyectos de I+D, proyectos de cooperación	Desarrollar una red de contactos y promover diferentes conceptos.
Proyectos de la UE	Presentar nuevos resultados y tener una gran repercusión.
Promotores	Beneficios y volumen de negocio.
Consultores	Ofrecer servicios y crear oportunidades de negocio. Los precursores están interesados en conseguir un perfil ecológico.
Arquitectos	Ofrecer servicios de calidad y crear oportunidades de negocio. Los precursores están interesados en conseguir un perfil ecológico.
Empresas de servicios energéticos (ESE)	Ofrecer servicios energéticos y crear

	oportunidades de negocio. Generar un gran interés en la eficiencia energética.
--	--

Los niveles de poder e interés en lo referente a la NZEBR y las RES de los grupos identificados en Suecia están recogidos en la Tabla 6 en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto".

Tabla 6 Evaluación los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés de Suecia (1=muy bajo, 2=bajo, 3=ni alto ni bajo, 4=alto, 5=muy alto)

Grupo de interés o grupo objetivo	Nivel de poder (1-5)	Nivel de interés (1-5)	Poder/interés (KP, MTN, SC, LI)
Dirección Nacional de la Vivienda (Suecia)	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Agencia Nacional de Energía	3	5	Muestran interés (SC)
Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales (Suecia)	5	2	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Ministerio de la Empresa (Suecia)	5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Unión Europea	3	4	Muestran interés (SC)
Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	4	4	Figuras clave (KP)
Administración municipal	3	4	Muestran interés (SC)
Partidos políticos	4	4	Figuras clave (KP)
Empresas constructoras	4	4	Figuras clave (KP)
Organizaciones profesionales e industriales y grupos de interés	4	4	Figuras clave (KP)
Fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES	4	4	Figuras clave (KP)
Cooperativas de vivienda	3	3	Menos relevantes (LI)
Propietarios de edificios privados (pequeñas	3	3	Menos relevantes (LI)

empresas)			
Propietarios de edificios públicos	4	4	Figuras clave (KP)
Propietarios de edificios privados (grandes empresas)	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Gestores de infraestructuras	4	2	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Proveedores de energía	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Inversores y bancos	4	2	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Arrendatarios	3	3	Menos relevantes (LI)
Proyectos de I+D, proyectos de cooperación	4	4	Figuras clave (KP)
Proyectos de la UE	3	5	Muestran interés (SC)
Promotores	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Consultores	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Arquitectos	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Empresas de servicios energéticos (ESE)	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)

La Figura 5 también muestra los resultados de la evaluación de los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés identificados en Suecia.

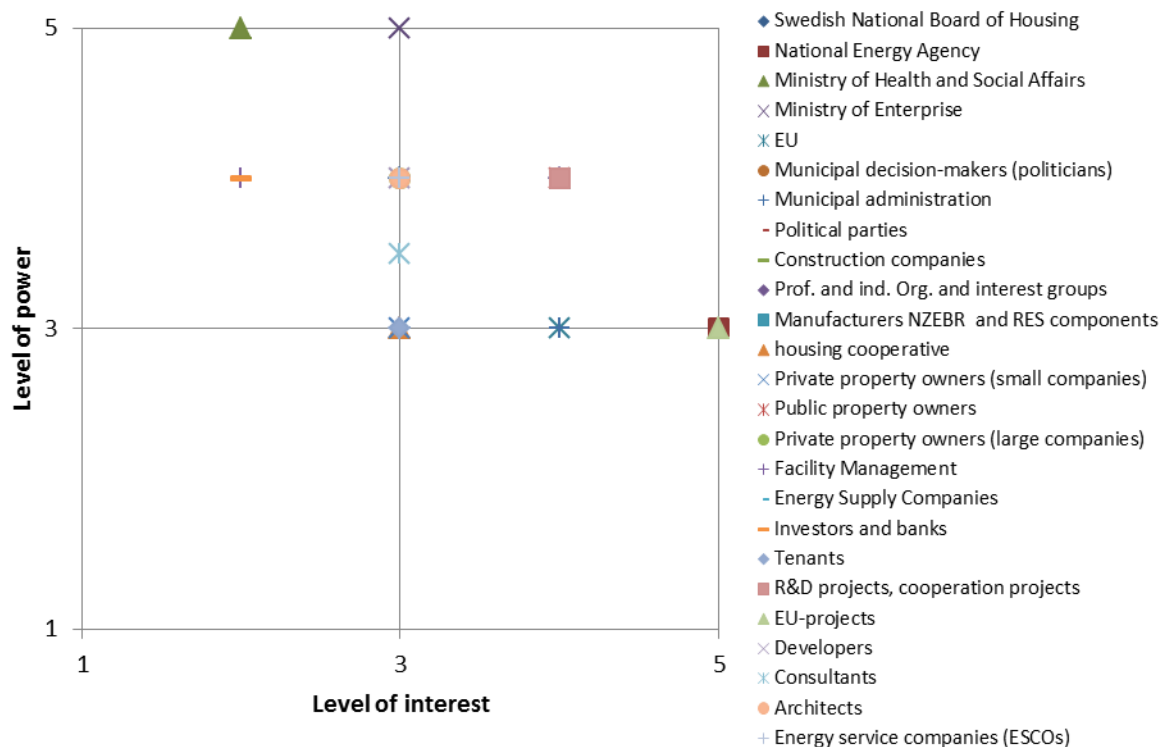


Figura 5 Cuadrícula de distribución de poder frente a interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés en Suecia

5.3 Conclusión

En Suecia son muchos los grupos de interés que condicionan la aceptación de la renovación de los edificios de consumo de energía casi nulo y el despliegue de fuentes de energía renovable. Pese a que el listado de grupos de interés identificados no está completo, sin duda es un buen punto de partida para la creación de clústeres para la NZEBBR en Suecia.

Es difícil evaluar los niveles de poder e interés de un grupo de interés, porque varían en función de la empresa, la organización o el individuo en cuestión.

Los grupos de interés clasificados como figuras clave (KP) en el mercado sueco son: los responsables de la toma de decisiones municipales (políticos), los partidos políticos, los fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES, los propietarios de edificios públicos, las organizaciones profesionales e industriales y grupos de interés y los proyectos de I+D y de cooperación. Todas las KP muestran altos niveles de poder e interés. Según los resultados de la evaluación, los propietarios de edificios públicos tienen más poder e interés que los propietarios de edificios privados. En ciudades como Estocolmo, las asociaciones municipales de vivienda monopolizan una gran parte del mercado inmobiliario, por lo que son figuras clave. Las asociaciones de propietarios de viviendas municipales participan regularmente en seminarios y redes de contactos. Los partidos políticos son los responsables de definir la agenda del debate sobre la NZEBR y las RES en Suecia, solo que las opiniones varían considerablemente de partido a partido. Los políticos responsables de la toma de decisiones municipales pueden ejercer una fuerte influencia sobre las asociaciones de propietarios de viviendas municipales a través de las directivas dirigidas a los propietarios. En el marco del sector de la construcción, los fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES y las empresas constructoras también forma parte de las KP. Las empresas constructoras ejecutan

los proyectos de renovación, por lo que su trabajo tiene una gran repercusión sobre los resultados finales de los mismos. El nivel de poder de las constructoras en cada proyecto de NZEBR dependerá del tipo de contrato que rija el proyecto. Todas las grandes constructoras de Suecia presentan un elevado nivel de interés en la eficiencia energética de sus edificios porque, para ellas, constituye una oportunidad de negocio. Las organizaciones profesionales e industriales y grupos de interés, así como los proyectos de I+D y de cooperación también han sido catalogados como KP. El nivel de poder e influencia de estos grupos de interés varía de unos a otros, ya que su cometido es organizar y representar los intereses de sus miembros, pero pueden llegar a ejercer una influencia considerable en el mercado inmobiliario sueco y en la promoción de la NZEBR. En el siguiente paso del proyecto NeZeR, dirigido a la creación de los clústeres nacionales para la NZEBR, se procederá a analizar las redes y organizaciones de este grupo de interés con más detalle.

Los grupos de interés clasificados en Suecia como "satisfacen sus necesidades" (MTN) son: la Dirección Nacional de la Vivienda, el ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales, el ministerio de la Empresa, las grandes empresas propietarias de edificios privados, los gestores de infraestructuras, los proveedores de energía, los inversores y bancos, los promotores y los arquitectos y consultores. Muestran un nivel alto de poder, pero bajo de interés en la NZEBR en general. Autoridades suecas como la Dirección Nacional de la Vivienda, el ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales o el ministerio de la Empresa ejercen su influencia sobre las directivas suecas de construcción. Actualmente en Suecia hay abierto un debate sobre la definición de NZEB; a este respecto, el Gobierno ha propuesto que los requisitos energéticos vigentes en el código de construcción para obras nuevas se apliquen también a la NZEB. Sin embargo, la Agencia Nacional de Energía, por su parte, ha exigido unos requisitos energéticos más ambiciosos. La Dirección Nacional de la Vivienda y la Agencia Nacional de Energía están trabajando en una nueva definición de la NZEB. Los propietarios y promotores de edificios privados presentan un nivel alto de poder, pero su nivel de interés en la NZEBR es menor que el de los propietarios de edificios públicos, cuyas expectativas de beneficios son mayores. Los proveedores de energía influyen en el mercado a través de su capacidad para controlar el precio de la energía: cuanto más alto sea, más interés mostrarán los propietarios de los inmuebles en la NZEBR. Los inversores y los bancos no solían mostrar mayor interés en la eficiencia energética, pero eso está empezando a cambiar. Los gestores de infraestructuras, arquitectos y consultores tienen un elevado poder de influencia sobre la demanda final de energía en los edificios. Los arquitectos y consultores son figuras importantes en los proyectos de renovación porque son los encargados de elegir y diseñar las soluciones técnicas, aunque su nivel de poder varía en función de la relación contractual por la que se rijan los proyectos. Asimismo, su nivel de interés también oscila, siendo mayor entre los precursores, que ven en la NZEBR una oportunidad de negocio.

En Suecia, los grupos SC son: la Agencia Nacional de Energía, la administración municipal, la Unión Europea y los proyectos de la UE. Todas estas figuras muestran un alto nivel de interés en la NZEBR; sin embargo, el nivel de poder es bajo. Según el análisis llevado a cabo, los siguientes grupos son los "menos relevantes" (LI): cooperativas de vivienda y pequeñas empresas propietarias de edificios privados, que muestran un nivel bajo tanto de poder, como de interés.

6 RESULTADOS EN ESPAÑA

Autores principales: Tecnalia

6.1 Grupos de interés identificados

En España, los grupos de interés identificados como figuras relevantes de cara a la acogida de la NZEBR y el despliegue de RES a nivel nacional son los siguientes:

- **Organismos de estandarización:** tienen la capacidad de certificar las soluciones energéticas y asegurar su efectividad.
- **Ingenieros (precursores):** tienen los conocimientos necesarios para mejorar los costes y beneficios de las soluciones energéticas.
- **Ingenieros (seguidores):** pueden contribuir a difundir el despliegue de soluciones energéticas.
- **Empresas constructoras (precursoras):** dado que son las encargadas de ejecutar los proyectos de renovación, son una figura clave en la implementación de soluciones innovadoras.
- **Empresas constructoras (seguidoras):** pueden contribuir a difundir la implantación de soluciones energéticas innovadoras.
- **Promotores (precursores):** tienen capacidad productiva.
- **Promotores (seguidores):** pueden contribuir a difundir el despliegue de soluciones energéticas.
- **Arquitectos (precursores):** los arquitectos de mayor renombre pertenecen a este grupo de interés. Pueden promover diseños innovadores.
- **Arquitectos (seguidores):** promueven proyectos de diseño ligeramente innovadores.
- **Inversores y bancos:** proporcionan la financiación necesaria.
- **Gestores de infraestructuras:** se encargan de gestionar las instalaciones.
- **Redes de productos nacionales (grupos de interés):** pueden difundir conocimientos sobre soluciones para la eficiencia energética. Cuentan con numerosos socios del mismo sector.
- **Fabricantes de componentes para la NZEBR:** tienen la capacidad de desarrollar productos. Pueden difundir conocimientos sobre los beneficios de las soluciones para la eficiencia energética. También pueden desarrollar actividades comerciales.
- **Fabricantes de componentes para las RES:** desarrollan soluciones para la eficiencia energética.
- **Asociaciones de arrendatarios/propietarios (precursores):** pueden ser pioneras y contribuir a aumentar el nivel de concienciación entre los arrendatarios y propietarios de los inmuebles.
- **Asociaciones de arrendatarios/propietarios (seguidores):** pueden contribuir a aumentar el nivel de concienciación entre los arrendatarios y propietarios de los inmuebles.
- **Propietarios de casas privadas (precursores):** pueden dar cuenta de los beneficios de la NZEBR.
- **Propietarios de casas privadas (seguidores):** pueden dar cuenta de los beneficios de la NZEBR.
- **Arrendatarios:** son los usuarios finales de las viviendas y pagan las facturas.
- **Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos):** son los pioneros del mercado.

- **Responsables de la toma de decisiones regionales (políticos):** son los pioneros del mercado.
- **Agencia Nacional de Energía:** tiene la capacidad de demostrar los beneficios de la eficiencia energética.
- **Agencia Nacional de Vivienda:** puede ser pionera y contribuir a aumentar el nivel de concienciación entre los arrendatarios y propietarios de los inmuebles.
- **Organismos de investigación:** son pioneros. Promueven casos piloto a través de los proyectos de investigación.
- **Universidades y centros educativos:** son pioneros.
- **Medios de comunicación:** realizan tareas de concienciación y de divulgación.
- **Arrendatarios:** pueden exigir CEE.
- **Proyectos de la UE:** demuestran los resultados a través de proyectos piloto.
- **ESE:** promueven la rehabilitación de edificios para aumentar la eficiencia energética.
- **Red de empresas del sector de la construcción:** abarca a un gran número de empresas.

6.2 Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo

La Tabla 7 recoge los principales intereses referentes a la NZEBR y a las RES de los grupos identificados en España.

Tabla 7 Grupos de interés identificados en España y sus principales intereses en lo referente a la NZEBR y las RES

Grupo de interés o grupo objetivo	¿Cuáles son sus intereses?
Empresas de energía	Vender servicios/energía, aumentar el volumen de negocio.
Organismos de estandarización	Mejorar la calidad de las empresas, sus productos y servicios y proteger el medio ambiente y el bienestar social.
Ingenieros (precursores)	Aumentar el volumen de negocio con más productos. Aumentar la competitividad. Distinguirse del resto de empresas.
Ingenieros (seguidores)	Aumentar el volumen de negocio.
Empresas constructoras (precursoras)	Obtener edificios con un rendimiento energético óptimo. Aportar valor añadido a los edificios para aumentar el volumen de negocio. Ser más competitivo.
Empresas constructoras (seguidoras)	Aumentar el volumen de negocio.
Promotores (precursores)	Aumentar el volumen de negocio con más productos. Aumentar la competitividad. Distinguirse del resto de promotores.
Promotores (seguidores)	Aumentar el volumen de negocio.
Arquitectos (precursores)	Aumentar el volumen de negocio y su reconocimiento.
Arquitectos (seguidores)	Aumentar el volumen de negocio.

Inversores y bancos	Aumentar los beneficios económicos. Garantizar la inversión y reducir los riesgos.
Gestores de infraestructuras	Reducir las averías.
Redes de productos nacionales (grupos de interés)	Aumentar la rentabilidad de sus socios.
Fabricantes de componentes para la NZEBR	Aumentar el volumen de negocio con más productos.
Fabricantes de componentes para las RES	Aumentar el volumen de negocio con más productos.
Asociaciones de arrendatarios/propietarios (precursores)	Obtener casas de referencia en materia de eficiencia energética. Enseñar a los asociados a prevenir el cambio climático.
Asociaciones de arrendatarios/propietarios (seguidores)	Obtener casas de referencia en materia de eficiencia energética. Enseñar a los asociados a prevenir el cambio climático.
Propietarios de casas privadas (precursores)	Disponer de edificios energéticamente eficientes bien equipados.
Propietarios de casas privadas (seguidores)	Disponer de edificios energéticamente eficientes bien equipados. Replicar las características de los edificios de los propietarios precursores.
Arrendatarios	Maximizar la comodidad y minimizar los costes.
Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Disponer de ciudades verdes (reduciendo los niveles de CO ₂ , las emisiones de gases y el consumo energético). Cumplir los objetivos regionales, nacionales y europeos.
Responsables de la toma de decisiones regionales (políticos)	Disponer de ciudades verdes (reduciendo los niveles de CO ₂ , las emisiones de gases y el consumo energético). Cumplir los objetivos regionales, nacionales y europeos.
Agencia Nacional de Energía	Cumplir los objetivos regionales, nacionales y europeos.
Agencia Nacional de Vivienda	Obtener casas de referencia en materia de eficiencia energética. Enseñar a los asociados a prevenir el cambio climático.
Organismos de investigación	Mostrar las innovaciones. Contribuir al cumplimiento de los objetivos políticos.
Universidades y centros educativos	Mostrar las innovaciones. Contribuir al cumplimiento de los objetivos políticos.
Medios de comunicación	Ser los primeros en divulgar las noticias al público.
Arrendatarios	Reducir el consumo energético.
Proyectos de la UE	Ser pioneros. Divulgar los casos exitosos.

ESE	Implantar nuevas instalaciones. Vender productos.
Red del sector de la construcción	Aumentar el volumen de negocio.

Los niveles de poder e interés en lo referente a la NZEBR y las RES de los grupos identificados en España están recogidos en la Tabla 8 en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto".

Tabla 8 Evaluación los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés de España (1=muy bajo, 2=bajo, 3=ni alto ni bajo, 4=alto, 5=muy alto)

Grupo de interés o grupo objetivo	Nivel de poder (1-5)	Nivel de interés (1-5)	Poder/interés (KP, MTN, SC, LI)
Organismos de estandarización	3,5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Ingenieros (precursores)	4	4	Figuras clave (KP)
Ingenieros (seguidores)	3	4	Muestran interés (SC)
Empresas constructoras (precuroras)	4	4	Figuras clave (KP)
Empresas constructoras (seguidoras)	3	4	Muestran interés (SC)
Promotores (precursores)	4	4	Figuras clave (KP)
Promotores (seguidores)	3	4	Muestran interés (SC)
Arquitectos (precursores)	4	4	Figuras clave (KP)
Arquitectos (seguidores)	3	4	Muestran interés (SC)
Inversores y bancos	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Gestores de infraestructuras	2	2	Menos relevantes (LI)
Redes de productos nacionales (grupos de interés)	3	5	Muestran interés (SC)
Fabricantes de componentes para la NZEBR	4	4	Figuras clave (KP)
Fabricantes de componentes para las RES	4	4	Figuras clave (KP)
Asociaciones de arrendatarios/propietarios (precursores)	3,5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)

Asociaciones de arrendatarios/propietarios (seguidores)	3	2,5	Menos relevantes (LI)
Propietarios de casas privadas (precursores)	5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Propietarios de casas privadas (seguidores)	3,8	2,5	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Arrendatarios	2	5	Muestran interés (SC)
Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	5	4	Figuras clave (KP)
Responsables de la toma de decisiones regionales (políticos)	5	4	Figuras clave (KP)
Agencia Nacional de Energía	4	5	Figuras clave (KP)
Agencia Nacional de Vivienda	3,5	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Organismos de investigación	4	5	Figuras clave (KP)
Universidades y centros educativos	3	4	Muestran interés (SC)
Medios de comunicación	4,3	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Arrendatarios	3,5	4,2	Figuras clave (KP)
Proyectos de la UE	4	4,5	Figuras clave (KP)
ESE	4	5	Figuras clave (KP)
Red del sector de la construcción	4	4	Figuras clave (KP)

La Figura 6 también muestra los resultados de la evaluación de los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés identificados en España.

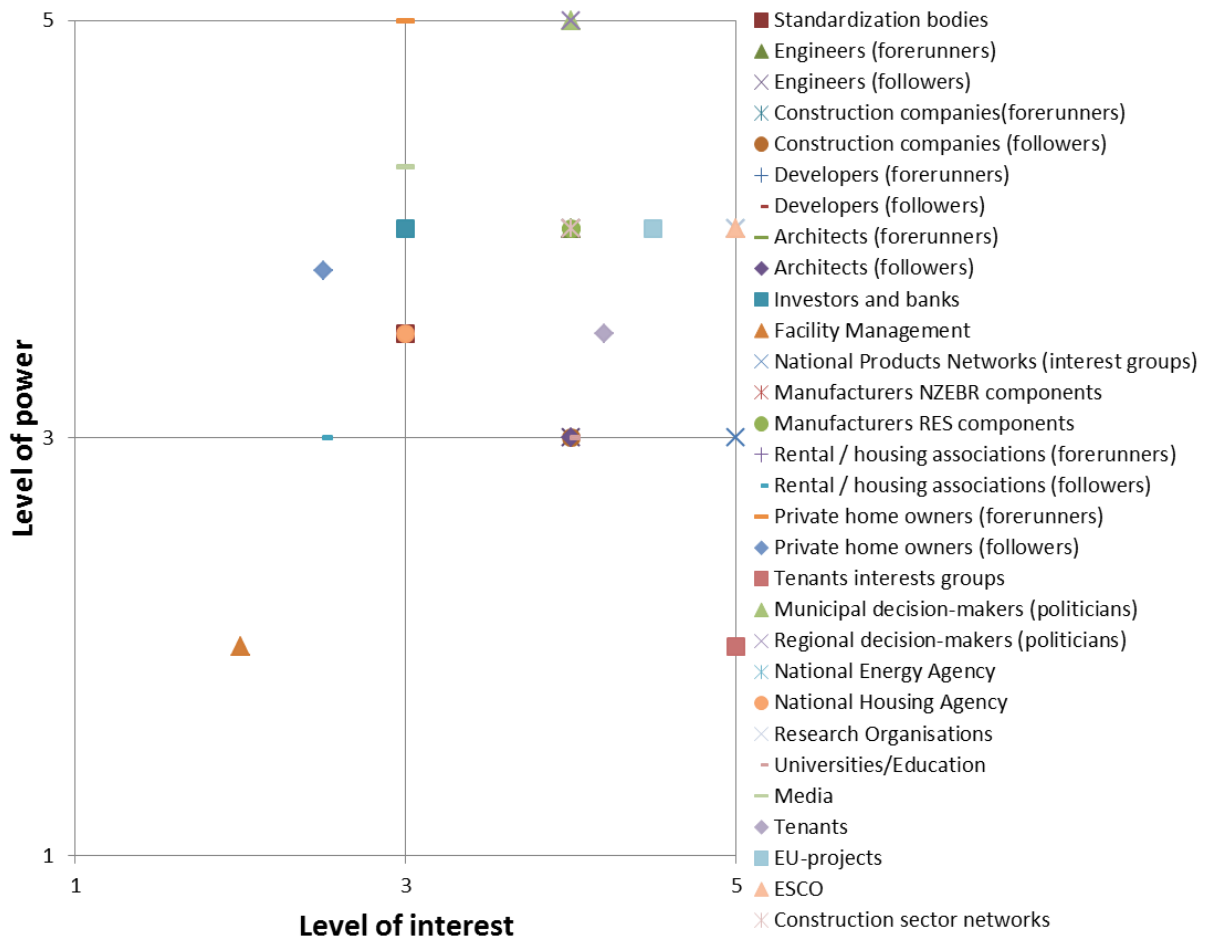
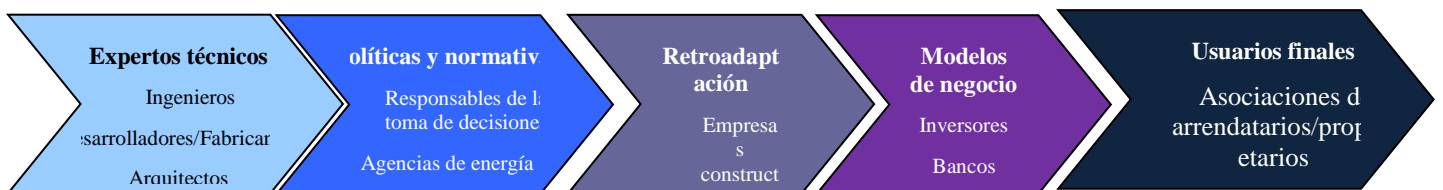


Figura 6 Cuadrícula de distribución de poder frente a interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés en España

Conclusión

Existen numerosos grupos de interés relacionados de un modo u otro con la NZEBR. De todos ellos, los siguientes pueden incluirse en la cadena de valor:



Tras el análisis de grupos de interés, los seleccionados fueron clasificados en 4 categorías (de los más a los menos relevantes): "figuras clave" (KP), "satisfacen sus necesidades" (MTN), "muestran interés" (SC) y "menos relevantes" (LI).

El análisis llevado a cabo contribuyó a demostrar que los expertos técnicos y los agentes políticos y normativos son KP en lo referente a la NZEBR. Sus conocimientos, capacidad productiva y políticas pueden ayudar a aumentar el despliegue de tecnología y el cumplimiento de las normativas. Además, pueden demostrar los beneficios de la NZEBR a través de casos reales. Otras KP son las ESE y los proyectos de la UE, gracias al alto nivel de interés que muestran y los recursos de que disponen para la promoción de la NZEBR, así

como los arrendatarios, dado su interés en maximizar el confort y minimizar el coste energético.

Los arquitectos y los propietarios de viviendas privadas están catalogados como MTN debido, unas veces, a la falta de conocimiento y, otras, a la falta de poder. Aún así, su contribución es esencial en la promoción y facilitación la NZEBR. Los inversores y bancos también están englobados en esta categoría porque, pese a tener un gran poder de influencia en la facilitación de la NZEB, su nivel de interés es demasiado bajo.

Los grupos clasificados como SC son aquellos eslabones de la cadena de valor que no son punteros en el sector de la renovación para el aumento de la eficiencia energética (EE).

Otros grupos, como los gestores de infraestructuras, fueron considerados LI, ya que su foco de interés está más orientado al funcionamiento de las instalaciones que a la implantación de soluciones avanzadas. Ellos no toman las decisiones finales.

Hubo otro grupo de interés que no pudo incluirse en la cadena de valor: los medios de comunicación. Aunque no participan directamente en la promoción de la NZEBR, no se puede ignorar su poder de divulgación.

En general, en todos los grupos de interés se pueden distinguir precursores y seguidores: Los precursores buscan en la innovación ventajas frente a la competencia y la oportunidad de hacer crecer su negocio. En la mayoría de los casos, se trata de empresas medianas o grandes con recursos importantes. Las empresas precursoras presentan niveles más altos poder e interés que las seguidoras a la hora de promover la NZEBR, por lo que se las considera KP con poder de influencia a nivel nacional, mientras que las seguidoras, con su menor poder de influencia, están englobadas en la categoría de SC.

Por otro lado, todos los grupos de interés cuentan con asociaciones (p. ej. de empresas, de propietarios, de energía, etc.). Dichas asociaciones están muy interesadas en conseguir los máximos beneficios para sus miembros a través de la multiplicación del conocimiento, de la demostración de las ventajas de casos concretos y del crecimiento empresarial. Pese a ello, estas asociaciones no son quienes toman las decisiones finales, de modo que su nivel de poder es reducido.

En resumen, se puede afirmar que los expertos técnicos, los agentes políticos y normativos, los desarrolladores de modelos de negocio, los usuarios finales y los medios de comunicación son grupos de interés fundamentales en la promoción de la NZEBR. Todos ellos deberían participar en talleres y actividades enfocados a:

- facilitar la implantación de soluciones técnicas avanzadas a través de la identificación y superación de los obstáculos;
- definir los marcos políticos y normativos para la identificación y superación de los obstáculos y la promoción del avance;
- aumentar el nivel de concienciación sobre la fiabilidad de la NZEBR;
- aumentar el conocimiento y el nivel de concienciación sobre los beneficios e interpretaciones erróneas de la NZEBR ente los propietarios y arrendatarios de viviendas.

En todos los grupos de interés, los precursores han demostrado ser más importantes. En el caso de las asociaciones, aunque no participen en la toma de las decisiones finales, pueden contribuir a difundir los conocimientos y a ampliar el nivel de concienciación entre sus miembros.

7 RESULTADOS EN RUMANÍA

Autores principales: ISPE

7.1 Grupos de interés identificados

En Rumanía, los grupos de interés identificados como figuras relevantes de cara a la acogida de la NZEBR y el despliegue de RES a nivel nacional son los siguientes:

- **Arquitectos:** se encargan de construir e integrar las últimas soluciones y medidas en eficiencia energética.
- **Ingenieros:** se encargan de construir e integrar las últimas soluciones y medidas en eficiencia energética.
- **Empresas constructoras:** se encargan de construir e integrar las últimas soluciones y medidas en eficiencia energética.
- **Promotores:** crean el puente de unión entre las empresas constructoras y las necesidades de los clientes.
- **Redes (grupos de interés):** dan forma a la clientela y pueden condicionar sus intereses para que escojan las soluciones, productos y edificios más eficientes a través de presentaciones y demostraciones de las mejores prácticas a nivel tanto nacional como internacional.
- **Fabricantes de componentes para la NZEBR:** pueden contribuir a cambiar el comportamiento del cliente y hacerle entender y aceptar los criterios para la NZEBR.
- **Fabricantes de componentes para las RES:** pueden cubrir las necesidades del cliente y contribuir a aumentar el nivel de aceptación de las RES frente a los combustibles fósiles.
- **Asociaciones de arrendatarios/propietarios:** se esmeran por implementar las soluciones energéticas más eficientes.
- **Propietarios de casas privadas:** se esmeran por implementar las soluciones energéticas más eficientes.
- **Arrendatarios:** pueden contribuir a reforzar el uso de criterios de consumo energético mínimo como base para la elección del edificio/vivienda a alquilar.
- **Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos):** aprueban las estrategias y planes de acción locales para el desarrollo local.
- **Ministerios:** aprueban los documentos técnicos y administrativos (normativas y metodologías) y recursos financieros para el desarrollo de medidas de fomento de la eficiencia energética.
- **Organismos de investigación:** contribuyen a encontrar las soluciones más sostenibles para mejorar el rendimiento energético de los edificios.
- **Universidades y centros educativos:** contribuyen a la formación de las futuras generaciones de expertos.
- **Medios de comunicación:** son los principales divulgadores de los nuevos proyectos y soluciones energéticas.
- **Proyectos de la UE:** sirven para demostrar la validez de las iniciativas de investigación/innovación.
- **Empresas de servicios energéticos (ESE):** como consultores, inversores y operadores, atraen las inversiones.

7.2 Evaluación de los niveles de poder e interés de cada grupo

La Tabla 9 recoge los principales intereses referentes a la NZEBR y a las RES de los grupos identificados en Rumanía.

Tabla 9 Grupos de interés identificados en Rumanía y sus principales intereses en lo referente a la NZEBR y las RES

Grupo de interés o grupo objetivo	¿Cuáles son sus intereses?
Arquitectos	Aumentar el volumen de negocio.
Ingenieros	Aumentar el volumen de negocio.
Empresas constructoras	Aumentar el volumen de negocio.
Promotores	Aumentar el volumen de negocio.
Redes (grupos de interés)	Promoción y divulgación.
Fabricantes de componentes para la NZEBR	Aumentar el volumen de negocio.
Fabricantes de componentes para las RES	Aumentar el volumen de negocio.
Asociaciones de arrendatarios/propietarios	Aumentar la rentabilidad de sus propiedades.
Propietarios de casas privadas	Aumentar la rentabilidad de sus propiedades.
Arrendatarios	Viviendas de bajo coste energético y un entorno limpio.
Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Objetivos políticos.
Ministerios	Cumplir los indicadores económicos.
Organismos de investigación	Alta repercusión de sus proyectos y soluciones.
Universidades y centros educativos	Aumentar el nivel de educación.
Medios de comunicación	Aumentar el volumen de negocio.
Proyectos de la UE	Multiplicar las iniciativas de eficiencia (aumentando el ahorro energético y el número de puestos de trabajo).
Empresas de servicios energéticos (ESE)	Aumentar el volumen de negocio.

Los niveles de poder e interés en lo referente a la NZEBR y las RES de los grupos identificados en Rumanía están recogidos en la Tabla 10 en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto".

Tabla 10 Evaluación los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés de Rumanía (1=muy bajo, 2=bajo, 3=ni alto ni bajo, 4=alto, 5=muy alto)

Grupo de interés o grupo objetivo	Nivel de poder (1-5)	Nivel de interés (1-5)	Poder/interés (KP, MTN, SC, LI)
Arquitectos	3	3,5	Muestran interés (SC)
Ingenieros	3	3,5	Muestran interés (SC)
Empresas constructoras	3	3,5	Muestran interés (SC)
Promotores	3,5	3,5	Figuras clave (KP)
Redes (grupos de interés)	4	4	Figuras clave (KP)
Fabricantes de componentes para la NZEBR	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Fabricantes de componentes para las RES	4	3,5	Figuras clave (KP)
Asociaciones de arrendatarios/propietarios	3	3	Menos relevantes (LI)
Propietarios de casas privadas	3	3	Menos relevantes (LI)
Arrendatarios	2	3	Menos relevantes (LI)
Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	4,5	3,5	Figuras clave (KP)
Ministerios	4,5	3,5	Figuras clave (KP)
Organismos de investigación	2	3,5	Muestran interés (SC)
Universidades y centros educativos	3	3,5	Muestran interés (SC)
Medios de comunicación	4	3	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Proyectos de la UE	3	4	Muestran interés (SC)
Empresas de servicios energéticos (ESE)	1	1	Menos relevantes (LI)

La Figura 7 también muestra los resultados de la evaluación de los niveles de poder e interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés identificados en Rumanía.

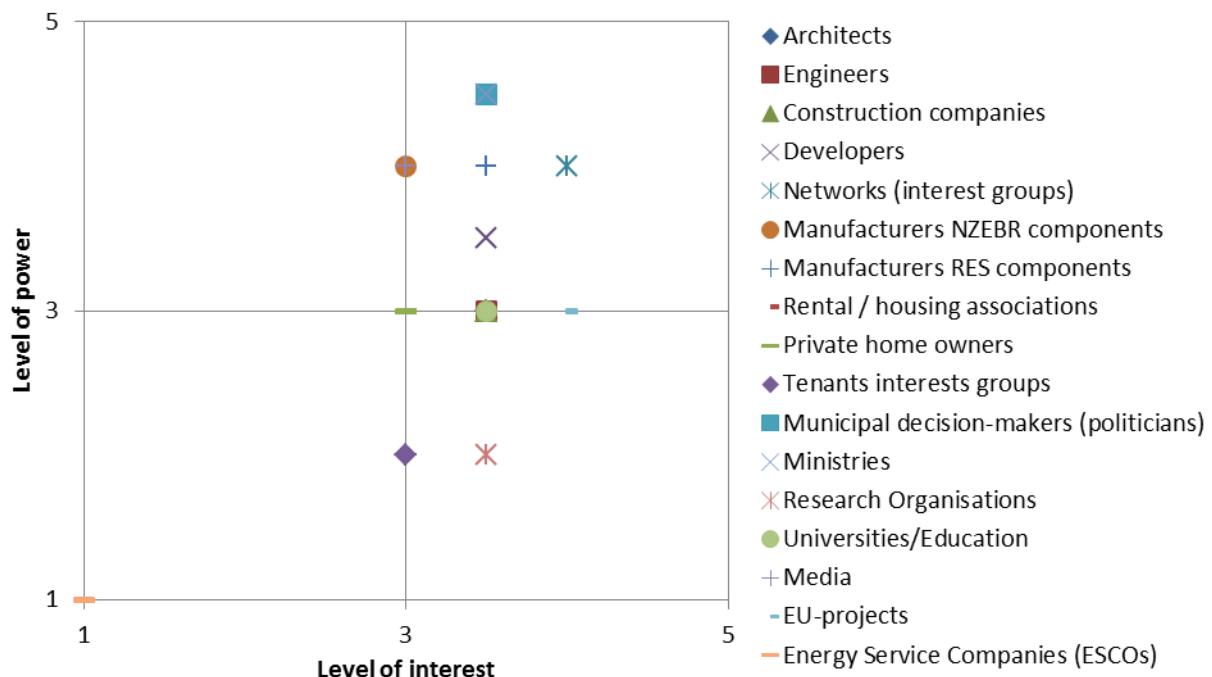


Figura 7 Cuadrícula de distribución de poder frente a interés en la NZEBR y las RES de los grupos de interés en Rumanía

7.3 Conclusión

Las primeras figuras importantes (KP) en Rumanía son los promotores, las redes (profesionales/comerciales), los fabricantes de componentes para las RES, los responsables de la toma de decisiones municipales y los ministerios.

Los promotores han sido clasificados como KP porque son los encargados de establecer la conexión entre las empresas constructoras y las necesidades de los clientes, por lo que tienen la capacidad de cambiar la concepción de ambos, convenciéndoles de que merece más la pena realizar una pequeña inversión que ver los costes energéticos crecer anualmente. Recientemente, debido a la crisis económica que atraviesa el país, en muchos casos la pequeña inversión se realizó en soluciones con materiales de baja calidad, por lo que los resultados finales fueron mínimos.

Por su parte, las redes profesionales y comerciales muestran un enorme interés en promover sus nuevos y eficientes productos; en la mayoría de los casos, se trata de empresas internacionales que deben trabajar con los mismos estándares de calidad en todas sus filiales mundiales. Desarrollan proyectos piloto a través de los que logran demostrar la viabilidad y la eficiencia de sus productos/servicios.

Los fabricantes de componentes para las RES cubren las necesidades del cliente y contribuyen a aumentar el nivel de aceptación de las RES frente a los combustibles fósiles. Debido al plan de apoyo a las inversiones vigente, existe una diferencia en el nivel de importancia de los componentes de las RES eléctricas y las RES térmicas. Los fabricantes de componentes para la NZEBR pueden englobarse en la misma categoría porque su nivel de importancia es similar, enfocado desde la perspectiva de la NZEBR, solo que estos fabricantes no están respaldados por ningún plan de apoyo a las inversiones. Estos últimos dos grupos están englobados en las "redes", pero ostentan un mayor nivel de poder.

Hasta ahora, los municipios eran el motor y las principales fuentes de cofinanciación para el desarrollo de proyectos de renovación térmica. Cuando las asociaciones de propietarios de viviendas solicitaron a sus municipios la ejecución de proyectos de rehabilitación térmica, las autoridades municipales aceptaron la propuesta y comenzaron a preparar los proyectos. Existe un plan de financiación para este tipo de iniciativas según el cual, aunque depende de las decisiones que se tomen a nivel nacional y central, en general, los municipios asumen, como mínimo, el 50 % del total de costes. De hecho, hay varios ejemplos en los que las autoridades municipales han financiado los proyectos al 100 %. En estos casos, el municipio actúa como gestor del proyecto y, como tal, reúne al equipo de trabajo (consultores, constructoras, empresarios, etc.).

Los ministerios, entre los que destaca el de Desarrollo Regional y Autoridad Pública, son los responsables de equilibrar y ejecutar la legislación nacional de acuerdo con las directivas de la UE, más concretamente con 2010/31/EU y 2012/27/EU. Así, deciden los métodos de desarrollo y el nivel de apoyo financiero.

La segunda categoría más importante de cara a la NZEBR abarca a aquellos grupos que participan en los procesos de formación, concepción y ejecución: organismos de investigación, ingenieros, arquitectos y empresas constructoras. Los grupos dedicados a la formación y concepción de ideas están más interesados en la introducción de nuevas soluciones y medidas de NZEBR para aumentar el rendimiento energético de los edificios, aunque, de entre todas estas soluciones, solo una parte está considerada como "necesaria" por la legislación nacional. La inversión en ellas está respaldada por planes de apoyo financiero (por lo general, fondos no reembolsables).

Pese a las expectativas, los propietarios de viviendas, los arrendatarios y las asociaciones de propietarios fueron los que menos interés mostraron en el concepto de la NZEBR. No disponen de suficiente información sobre los beneficios de los proyectos de NZEBR. En su caso, la decisión de llevar a cabo una rehabilitación térmica mínima se fundamenta en la posibilidad de obtener ayudas financieras (fondos no reembolsables). Gracias al proyecto NeZeR, estos grupos objetivo pueden cambiar de parecer y, por los menos, "mostrar interés" (SC) en la NZEBR.

Las ESE también están englobadas en esta categoría porque centran su interés en los proyectos de renovación energética más pequeños (3-5 años).

8 CONCLUSIÓN GLOBAL DE TODOS LOS PAÍSES

Se han llevado a cabo análisis de grupos de interés en Suecia, Finlandia, los Países Bajos, Rumanía y España con el objetivo de identificar a los principales grupos de interés de cada país en el sector de la implantación de proyectos de NZEBR y el despliegue de las RES. Los representantes de los principales grupos de interés identificados serán invitados a participar en los clústeres nacionales para la NZEBR que se crearán en el marco del proyecto NeZeR.

Son muchas las figuras que han sido identificadas como importantes en todos los países. Los grupos de interés identificados se corresponden con las figuras presentadas en el proyecto Solar Cities (2008) y el WBCSD (2008). Los propietarios de edificios se han erigido como una figura clave (KP) en la NZEBR y el despliegue de las RES. La financiación necesaria se consigue bien a partir de fondos propios, o a través de inversores y bancos. Las autoridades, por su parte, son las encargadas de definir las políticas y normativas a nivel europeo, nacional y local. Mientras, los arquitectos, consultores y empresas constructoras son los responsables de ejecutar los proyectos de renovación. Los productos suministrados por los fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES son el material con el que los proyectos se llevan a cabo. Finalmente, los arrendatarios son los usuarios finales de las viviendas.

Algunos grupos de interés solo han sido identificados en un país asociado, como los grupos sindicales en los Países Bajos, o la distinción que se hace en Finlandia entre las publicaciones generales y las publicaciones profesionales dentro de los medios de comunicación.

Cada país analizó los intereses de sus grupos de interés. Los resultados obtenidos muestran bastantes similitudes. En el caso de los propietarios de viviendas y los arrendatarios, lo más importante es disponer de viviendas saludables y de alto valor con unos costes energéticos reducidos. Por su parte, las figuras implicadas en el proceso de construcción están más interesadas en crear oportunidades de negocio y en ejecutar los proyectos de renovación según lo previsto. Los bancos, por otro lado, están interesados en conseguir inversiones rentables. Los principales intereses de las autoridades son, por el contrario, el rendimiento de su país/región y el cumplimiento de los objetivos políticos marcados. Los resultados obtenidos de este análisis proporcionan una información de gran valor para la planificación de los talleres previstos para los clústeres nacionales y para la elaboración del material educativo dirigido a los diferentes grupos objetivo del proyecto NeZeR.

Todos los países asociados evaluaron el nivel tanto de poder como de interés de sus grupos de interés en lo referente a la NZEBR en base a una escala del 1 al 5, en la que 1 equivalía a "muy bajo", 2 a "bajo", 3 a "ni alto ni bajo", 4 a "alto" y 5 a "muy alto". Las puntuaciones asignadas no deben tomarse como calificaciones exactas, sino como una aproximación de cara a clasificar los grupos de interés para futuras actividades del proyecto. Los grupos fueron divididos en 4 categorías: "figuras clave" (KP), "satisfacen sus necesidades" (MTN), "muestran interés" (SC) y "menos relevantes" (LI). Los grupos KP muestran unos niveles de poder e interés altos en lo referente a la NZEBR y a las RES, por lo que los esfuerzos deben centrarse en ellos. En el caso de los grupos MTN, el nivel de poder es mayor al de interés, por lo que el objetivo consiste en intentar aumentar su nivel de interés en la NZEBR y las RES. Los grupos SC muestran un alto nivel de interés en la NZEBR, pero no ostentan demasiado poder. Estos grupos tienen cabida en el proyecto NeZeR y se les debe mantener informados. La categoría LI engloba a aquellos grupos con un nivel bajo tanto de poder, como de interés en la NZEBR. Se les puede mantener al día de los avances a través de un boletín informativo, etc.

Para más información sobre las KP, consúltese la Tabla 11. Además, el anexo 1 recoge la clasificación de todos los grupos de interés de todos los países.

Todos los países asociados han clasificado a las autoridades (ministerios, agencias, responsables de la toma de decisiones a nivel local/nacional/europeo) como KP al igual que los fabricantes de componentes para NZEBR y RES. Entre los propietarios de edificios, los propietarios de edificios públicos fueron clasificados como KP en Suecia, Finlandia y los Países Bajos, mientras que los propietarios de edificios privados solo son KP en los Países Bajos. Dado el bajo nivel de interés de los propietarios de inmuebles en la NZEBR en Rumanía y España, ninguno de estos países los han incluido en la categoría KP, que sí engloba a los promotores. Por su parte, las constructoras también quedaron englobadas en la categoría de KP en Suecia, los Países Bajos y España. Los arquitectos españoles también son KP. Las redes y grupos de interés fueron catalogados como KP en todos los países asociados. En Finlandia, los proveedores públicos de energía y los medios de comunicación y publicaciones profesionales también son KP en lo que a la NZEBR y las RES respecta. Los organismos de investigación, las ESE y los proyectos de la UE son otras KP en España, que, además, es el único país asociado para el que los arrendatarios finales son figuras clave.

El análisis llevado a cabo muestra tanto similitudes como diferencias entre todos los países participantes. El sector de la vivienda engloba a un sinnúmero de grupos de interés: es importante tener este dato en cuenta a la hora de crear los clústeres nacionales para la NZEBR.

Tabla 11 Grupos de interés identificados en los Países Bajos, Finlandia, Suecia, España y Rumanía en el ámbito de la NZEBR y las RES

País	Grupos de interés	Poder/Interés
Finlandia	Ciudades (edificios públicos propios)	Figuras clave (KP)
Finlandia	Proveedores de energía (propiedad de las autoridades urbanas)	Figuras clave (KP)
Finlandia	Responsables de la toma de decisiones gubernamentales (políticos)	Figuras clave (KP)
Finlandia	Fabricantes de componentes para la NZEBR	Figuras clave (KP)
Finlandia	Fabricantes de componentes para las RES	Figuras clave (KP)
Finlandia	Medios de comunicación, publicaciones profesionales	Figuras clave (KP)
Finlandia	Ministerios	Figuras clave (KP)
Finlandia	Autoridades municipales y certificadoras	Figuras clave (KP)
Finlandia	Asociaciones de arrendatarios/propietarios	Figuras clave (KP)
Rumanía	Promotores	Figuras clave (KP)
Rumanía	Redes (grupos de interés)	Figuras clave (KP)
Rumanía	Fabricantes de componentes para las RES	Figuras clave (KP)
Rumanía	Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Figuras clave (KP)

Rumanía	Ministerios	Figuras clave (KP)
España	Ingenieros (precursores)	Figuras clave (KP)
España	Empresas constructoras (precursoras)	Figuras clave (KP)
España	Promotores (precursores)	Figuras clave (KP)
España	Arquitectos (precursores)	Figuras clave (KP)
España	Fabricantes de componentes para la NZEBR	Figuras clave (KP)
España	Fabricantes de componentes para las RES	Figuras clave (KP)
España	Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Figuras clave (KP)
España	Responsables de la toma de decisiones regionales (políticos)	Figuras clave (KP)
España	Agencia Nacional de Energía	Figuras clave (KP)
España	Organismos de investigación	Figuras clave (KP)
España	Arrendatarios	Figuras clave (KP)
España	Proyectos de la UE	Figuras clave (KP)
España	ESE	Figuras clave (KP)
España	Red del sector de la construcción	Figuras clave (KP)
Suecia	Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Figuras clave (KP)
Suecia	Partidos políticos	Figuras clave (KP)
Suecia	Empresas constructoras	Figuras clave (KP)
Suecia	Organizaciones profesionales e industriales y grupos de interés	Figuras clave (KP)
Suecia	Fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES	Figuras clave (KP)
Suecia	Propietarios de edificios públicos	Figuras clave (KP)
Suecia	Proyectos de I+D, proyectos de cooperación	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Asociaciones de propietarios de viviendas sociales/públicas	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Propietarios de casas multifamiliares privadas	Figuras clave (KP)

Países Bajos	Propietarios de casas unifamiliares privadas	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Asociaciones de propietarios	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Empresas constructoras	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Empresas instaladoras de HVAC	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Empresas de mantenimiento	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Ministerios	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Agencias gubernamentales	Figuras clave (KP)

9 CONCLUSIONES FINALES

9.1 Contribución al panorama general

El análisis llevado a cabo muestra tanto similitudes como diferencias en la identificación entre todos los países participantes. El sector de la vivienda engloba a un sinnúmero de grupos de interés: es importante tener este dato en cuenta a la hora de crear los clústeres nacionales para la NZEBR, para conseguir aumentar su repercusión al máximo a nivel nacional.

El siguiente paso que los países asociados deben dar en el marco del proyecto NeZeR, es la creación de dichos clústeres nacionales para la NZEBR. El análisis de grupos de interés llevado a cabo y presentado en este informe es el primer paso hacia la creación de una serie de clústeres. Las organizaciones responsables de la investigación y sus socios a nivel nacional se encargarán de recopilar la información de contacto de las personas a las que deseen invitar. El objetivo consiste en reunir a los representantes de aquellos grupos que hayan sido clasificados como "figuras clave" (KP), además de a representantes de otros grupos de interés.

9.2 Estado del arte y desarrollo

La creación de los clústeres nacionales para la NZEBR contribuirá a aumentar el nivel de interés en la NZEBR y las RES en los países participantes y a reforzar la repercusión del proyecto NeZeR en ellos. Existe un enorme potencial en lo referente a la NZEB en toda Europa y el proyecto NeZeR aspira a promover las tecnologías y conceptos necesarios para su desarrollo. El análisis de grupos de interés presentado en este entregable muestra a las figuras más importantes identificadas en los países participantes a las que se desea invitar a los futuros clústeres nacionales para la NZEBR.

10 REFERENCIAS

ANDRÉ, K., L. SIMONSSON, Å. SWARTLING, B-L. LINNÉR. (2012) Method Development for Identifying and Analysing Stakeholders in Climate Change Adaptation Processes, *Journal of Environmental Policy & Planning*, 14:3, pág. 243-261.

BALLEJOS, L., C. Y J. M. MONTAGNA, 2008, Method for stakeholder identification in interorganizational environments, *Requirement Engineering*, 13(4), pág. 281-297.

BRYSON, J. (1995) *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations* (rev. edition), San Francisco, CA: Jossey- Bass

EDEN, C. Y ACKERMANN, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Londres: Sage Publications.

GREEN SOLAR CITIES, 2008, Deliverable 1: Stakeholder Analysis, OBT Research Institute & Delft University of Technology.

Rekola, M., Häkkinen, T., Ala-Juusela, M., Pulakka, S., Mäkeläinen, T., Haapio, A., Ruuska, A., (2014) *Kestävän rakentamisen ohjaus kunnissa*, VTT Technical Research Centre of Finland <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T179.pdf>

WBCSD (WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT), 2008, *Facts & Trends: Energy efficiency in Buildings, business realities and opportunities*.

11 ANEXOS

Para más información, consúltense los anexos con conocimientos previos relacionados con el asunto de este documento:

Anexo 1: Listado de los grupos de interés identificados en todos los países incluidos en este informe

Anexo 2: WP5 Instructions Stakeholder analysis FINAL.docx (disponible en la Intranet para todos los socios).

Anexo 2: WP5 Stakeholder analysis_FINAL_UPDATED__20140610.xlsx (disponible en la Intranet para todos los socios).

12 ANEXO 1

Listado de los grupos de interés identificados en todos los países

País	Grupo de interés o grupo objetivo	Poder/interés (KP, MTN, SC, LI)	
Finlandia	Ciudades (edificios públicos propios)	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Proveedores de energía (propiedad de las autoridades urbanas)	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Responsables de la toma de decisiones gubernamentales (políticos)	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Fabricantes de componentes para la NZEBR	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Fabricantes de componentes para las RES	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Medios de comunicación, publicaciones profesionales	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Ministerios	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Autoridades municipales y certificadoras	Figuras (KP)	clave
Finlandia	Asociaciones de arrendatarios/propietarios	Figuras (KP)	clave
Rumanía	Promotores	Figuras (KP)	clave
Rumanía	Redes (grupos de interés)	Figuras (KP)	clave
Rumanía	Fabricantes de componentes para las RES	Figuras (KP)	clave
Rumanía	Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Figuras (KP)	clave
Rumanía	Ministerios	Figuras (KP)	clave
España	Ingenieros (precursores)	Figuras (KP)	clave
España	Empresas constructoras (precursoras)	Figuras (KP)	clave
España	Promotores (precursores)	Figuras (KP)	clave
España	Arquitectos (precursores)	Figuras (KP)	clave
España	Fabricantes de componentes para la NZEBR	Figuras (KP)	clave

España	Fabricantes de componentes para las RES	Figuras (KP)	clave
España	Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Figuras (KP)	clave
España	Responsables de la toma de decisiones regionales (políticos)	Figuras (KP)	clave
España	Agencia Nacional de Energía	Figuras (KP)	clave
España	Organismos de investigación	Figuras (KP)	clave
España	Arrendatarios	Figuras (KP)	clave
España	Proyectos de la UE	Figuras (KP)	clave
España	ESE	Figuras (KP)	clave
España	Red del sector de la construcción	Figuras (KP)	clave
Suecia	Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Figuras (KP)	clave
Suecia	Partidos políticos	Figuras (KP)	clave
Suecia	Empresas constructoras	Figuras (KP)	clave
Suecia	Organizaciones comerciales, organizaciones profesionales e industriales, grupos de interés (organizaciones)	Figuras (KP)	clave
Suecia	Fabricantes de componentes para la NZEBR y las RES	Figuras (KP)	clave
Suecia	Propietarios de edificios públicos	Figuras (KP)	clave
Suecia	Proyectos de I+D, proyectos de cooperación	Figuras (KP)	clave
Países Bajos	Asociaciones de propietarios de viviendas sociales/públicas	Figuras (KP)	clave
Países Bajos	Propietarios de casas multifamiliares privadas	Figuras (KP)	clave
Países Bajos	Propietarios de casas unifamiliares privadas	Figuras (KP)	clave
Países Bajos	Asociaciones de propietarios	Figuras (KP)	clave
Países Bajos	Empresas constructoras	Figuras (KP)	clave
Países Bajos	Empresas instaladoras de HVAC	Figuras (KP)	clave
Países Bajos	Empresas de mantenimiento	Figuras	clave

		(KP)
Países Bajos	Ministerios	Figuras clave (KP)
Países Bajos	Agencias gubernamentales	Figuras clave (KP)
Finlandia	Arquitectos (planificación de proyectos, asesoramiento)	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Juntas de administración de bloques de apartamentos	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Propietarios de edificios privados (casas individuales privadas)	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Propietarios de edificios privados (apartamentos privados)	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Proveedores de energía (otros)	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Administradores de viviendas	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Inversores y bancos	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Medios de comunicación, publicaciones generales	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Responsables de la toma de decisiones municipales (políticos)	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Rumanía	Fabricantes de componentes para la NZEBR	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Rumanía	Medios de comunicación	Satisfacen sus necesidades (MTN)
España	Empresas de energía	Satisfacen sus necesidades (MTN)
España	Organismos de estandarización	Satisfacen sus necesidades (MTN)
España	Inversores y bancos	Satisfacen sus necesidades (MTN)
España	Asociaciones de arrendatarios/propietarios (precursores)	Satisfacen sus

		necesidades (MTN)	
España	Propietarios de casas privadas (precursores)	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
España	Propietarios de casas privadas (seguidores)	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
España	Agencia Nacional de Vivienda	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
España	Medios de comunicación	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Dirección Nacional de la Vivienda (Suecia)	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales (Suecia)	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Ministerio de la Empresa (Suecia)	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Propietarios de edificios que cotizan en bolsa (propiedad de DUNS)	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Gestores de infraestructuras	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Proveedores de energía	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Inversores y bancos	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Promotores	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Consultores	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Suecia	Arquitectos	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Países Bajos	Viviendas de alquiler corporativas	Satisfacen necesidades (MTN)	sus
Países Bajos	Inversores y bancos	Satisfacen necesidades	sus

		(MTN)
Países Bajos	Municipios	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Países Bajos	Regiones/Provincias	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Países Bajos	Medios de comunicación	Satisfacen sus necesidades (MTN)
Finlandia	Propietarios de edificios privados (uso público y comercial)	Muestran interés (SC)
Finlandia	ESE	Muestran interés (SC)
Finlandia	Otras organizaciones	Muestran interés (SC)
Finlandia	Organismos de investigación	Muestran interés (SC)
Finlandia	Universidades y centros educativos	Muestran interés (SC)
Rumanía	Arquitectos	Muestran interés (SC)
Rumanía	Ingenieros	Muestran interés (SC)
Rumanía	Empresas constructoras	Muestran interés (SC)
Rumanía	Organismos de investigación	Muestran interés (SC)
Rumanía	Universidades y centros educativos	Muestran interés (SC)
Rumanía	Proyectos de la UE	Muestran interés (SC)
España	Ingenieros (seguidores)	Muestran interés (SC)
España	Empresas constructoras (seguidoras)	Muestran interés (SC)
España	Promotores (seguidores)	Muestran interés (SC)
España	Arquitectos (seguidores)	Muestran interés (SC)
España	Redes de productos nacionales (grupos de interés)	Muestran interés (SC)
España	Arrendatarios	Muestran interés (SC)
España	Universidades y centros educativos	Muestran interés (SC)

Suecia	Agencia Nacional de Energía	Muestran interés (SC)
Suecia	Administración municipal	Muestran interés (SC)
Suecia	Proyectos de la UE	Muestran interés (SC)
Países Bajos	Arrendatarios	Muestran interés (SC)
Países Bajos	Fabricantes de componentes	Muestran interés (SC)
Países Bajos	Empresas de servicios energéticos	Muestran interés (SC)
Países Bajos	Redes de agentes comerciales	Muestran interés (SC)
Finlandia	Arquitectos	Menos relevantes (LI)
Finlandia	Arquitectos (edificios individuales)	Menos relevantes (LI)
Finlandia	Empresas constructoras (contratistas)	Menos relevantes (LI)
Finlandia	Consultores	Menos relevantes (LI)
Finlandia	Promotores	Menos relevantes (LI)
Finlandia	Gestores de infraestructuras	Menos relevantes (LI)
Finlandia	Planificadores (servicios de construcción)	Menos relevantes (LI)
Finlandia	Planificadores (construcción)	Menos relevantes (LI)
Rumanía	Asociaciones de arrendatarios/propietarios	Menos relevantes (LI)
Rumanía	Propietarios de casas privadas	Menos relevantes (LI)
Rumanía	Arrendatarios	Menos relevantes (LI)
Rumanía	Agencia Nacional de Energía	Menos relevantes (LI)
Rumanía	Empresas de servicios energéticos (ESE)	Menos relevantes (LI)
España	Gestores de infraestructuras	Menos relevantes (LI)
España	Asociaciones de arrendatarios/propietarios (seguidores)	Menos relevantes (LI)
Suecia	Unión Europea	Menos relevantes

		(LI)
Suecia	Cooperativas de vivienda	Menos relevantes (LI)
Suecia	Propietarios de edificios privados	Menos relevantes (LI)
Suecia	Arrendatarios	Menos relevantes (LI)
Países Bajos	Arquitectos	Menos relevantes (LI)
Países Bajos	Ingenieros, consultores	Menos relevantes (LI)
Países Bajos	Grupos sindicales	Menos relevantes (LI)
Países Bajos	Organismos de investigación	Menos relevantes (LI)
Países Bajos	Universidades y centros educativos	Menos relevantes (LI)