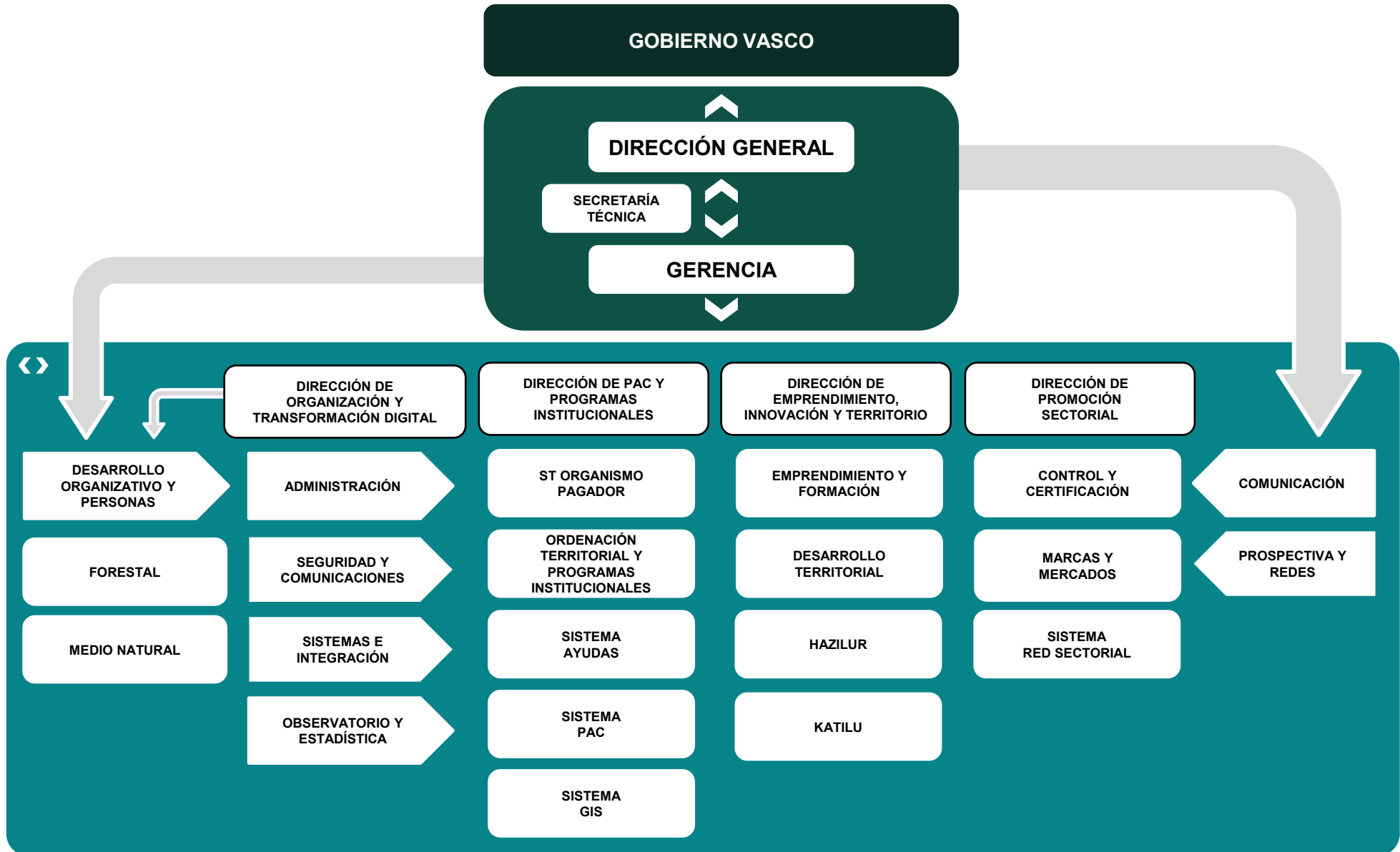


Se plantea, vinculado a este ejercicio de reflexión estratégica y de nuevos retos de organización, establecer una nueva organización interna que permita aprovechar los recursos existentes, fomentando una mejor coordinación interna, una clarificación de dependencias internas, procurando una mejor agilidad de respuesta y la adaptación a las necesidades identificadas.



De acuerdo con los objetivos estratégicos definidos, se han establecido 5 ejes de actuación transversales y de organización, y 4 ejes relativos a los principales ámbitos de servicios de HAZI.

5 ejes y 13 líneas estratégicas TRANSVERSALES de ORGANIZACIÓN

1. ESTRATEGIA, compartida y alineada con Gobierno Vasco

- 1.1. Coordinación con Gobierno Vasco y otros agentes del ecosistema de la Viceconsejería
- 1.2. Vivencia de la Estrategia
- 1.3. Organización alineada

2. PERSONAS y organización cohesionada

- 2.1. Gestión de personas
- 2.2. Organización más cohesionada e integrada
- 2.3. Equipo humano formado

3. Excelencia en la GESTIÓN

- 3.1. Procesos, sistemas y herramientas internas de gestión reforzados
- 3.2. Seguridad de los sistemas
- 3.3. Planes Transversales

4. INNOVACIÓN y modernización tecnológica

- 4.1. Organización más innovadora
- 4.2. Integración y modernización de tecnologías e infraestructuras

5. Vinculación con CLIENTE/USUARIO, y con la SOCIEDAD

- 5.1. Reconocimiento y proyección exterior de HAZI y sus marcas
- 5.2. Sensibilización hacia la sociedad
- 5.3. Compromiso con los ODS

5 ejes y 34 líneas estratégicas VINCULADAS A SERVICIOS EXTERNOS

6. CONOCIMIENTO e INTEGRACIÓN

- 6.1. Mejora de la gestión del conocimiento interno y externo e impulsar la función de Observatorio (open data).
- 6.2. Desarrollo de una plataforma tecnológica que permita mejorar el servicio de los clientes e interoperar entre ellos.

7. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

- 7.1. Rol de coordinación del ecosistema de apoyo al emprendimiento en la cadena y el medio
- 7.2. Generación de proyectos más innovadores y de mayor valor añadido
- 7.3. Formación en ámbitos estratégicos
- 7.4. Potenciación de la innovación en cadena y medio
- 7.5. Desarrollo de la estrategia de Bioeconomía
- 7.6. Acompañamiento al Gobierno en la revisión del modelo de gobernanza del territorio.
- 7.7. Desarrollo de servicios de manera eficiente
- 7.8. Proactividad en la identificación de ideas
- 7.9. Colaboración con agentes externos

8. PROMOCIÓN

- 8.1. Estructuración del sector alimentario con visión integral de la cadena de valor
- 8.2. Estrategia coherente de marcas y de productos no labelizados
- 8.3. Procesos y herramientas de certificación más ágiles
- 8.4. Evolución de los servicios apoyo a la promoción, comercialización e internacionalización
- 8.5. Cercanía y conocimiento de las necesidades de la cadena (incluyendo el consumidor)
- 8.6. Apertura y colaboración con agentes e instrumentos externos
- 8.7. Apoyo a la transformación de la cadena

9. PAC Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES

- 9.1. Fortalecimiento de la gobernanza
- 9.2. Adecuación de la organización interna a los nuevos marcos de la Comisión Europea
- 9.3. Avanzar en el desarrollo y modernización de tecnologías y herramientas clave.
- 9.4. Consolidar y avanzar en la prestación de servicios de consejo experto para las administraciones sectoriales.
- 9.5. Impulsar un mayor nivel de relación interna, y de apertura a colaborar con aliados y agentes externos

10. OTROS ÁMBITOS de actuación

- 10.1. Anticipación de escenarios / prospectiva
- 10.2. Coordinación de redes
- 10.3. Impulso de proyectos europeos
- 10.4. Despliegue de estrategias y proyectos exteriores
- 10.5. Conocimiento y control de la situación del sector forestal
- 10.6. Refuerzo de la colaboración con agentes de la cadena de valor de la madera
- 10.7. Valorización social del sector de la madera
- 10.8. Contribución del sector al mantenimiento de la biodiversidad
- 10.9. Reto del medio rural frente al cambio climático
- 10.10. Promoción de una agricultura sostenible (ODS)
- 10.11. Servicios institucionales de soporte a la administración agraria vasca

1. ESTRATEGIA, compartida y alineada con Gobierno Vasco

1. ESTRATEGIA, compartida y alineada con Gobierno Vasco

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
1.1. Asegurar un mayor nivel de coordinación con Gobierno Vasco como cliente prioritario, y con otros agentes del ecosistema de la Viceconsejería	<u>Diseñar mecanismos para sistematizar la coordinación con Gobierno Vasco como cliente prioritario</u> desde todas las Direcciones de HAZI (mayor coordinación que impulse cercanía y conocimiento de sus necesidades).	■										DIRECCIÓN GENERAL
	Habilitar reuniones cuatrimestrales entre Direcciones GV y HAZI, de perfil estratégico y orientador.	■										
1.2. Consolidar el marco estratégico definido y favorecer la vivencia de la Estrategia internamente	<u>Definir un Plan de Comunicación de la Estrategia</u> dirigido a los distintos colectivos de HAZI:	■										DIRECCIÓN GENERAL + RESP. COMUNICACIÓN + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	• Definir estrategia con los distintos públicos objetivos, de toda la organización y de cada dirección en concreto.											RESP. COMUNICACIÓN
	• Elaborar un relato estratégico en un lenguaje comunicativo atractivo que permita una mejor comprensión y vivencia de la Estrategia.		■									RESP. COMUNICACIÓN
	• Comunicar la Estrategia de HAZI de forma que los trabajadores tengan una visión global de las prioridades definidas en el plan estratégico y entiendan sus implicaciones.		■									DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN
• Empoderar y dar herramientas a Directores y Responsables de área para que trasladen los elementos clave de la estrategia.		■									DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN	
	<u>Definir una sistemática de seguimiento y evaluación</u> de los objetivos definidos en NORABIDE2024.		■									DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
1.3. Adecuar la estructura organizativa a las prioridades estratégicas definidas	<u>Adecuar la estructura organizativa (a nivel general de HAZI) a las prioridades estratégicas definidas</u> , clarificar las dependencias y garantizar la agilidad de respuesta y capacidad de adaptación a las necesidades identificadas.	■										DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIONES
	<u>Reformular los órganos de gestión</u> para favorecer una visión integral de la situación y los retos de HAZI.		■									DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	<u>Revisar la idoneidad de la figura jurídica de HAZI</u> para abordar los retos de futuro previstos.		■									DIRECCIÓN GENERAL + SECRETARÍA TÉCNICA

2. PERSONAS y organización cohesionada

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
2.1. Reforzar la gestión de personas	<u>Implantar medidas para mejorar en toda la organización el clima laboral (plan de choque), y su evaluación periódica.</u>	■										DIRECCIÓN GERENTE	
	<u>Definir e implantar progresivamente un sistema de desarrollo de personas:</u> <ul style="list-style-type: none"> Hacer seguimiento del cumplimiento de objetivos definidos para los diferentes niveles de la organización orientado a identificar y resolver desajustes. Definir un procedimiento para favorecer el desarrollo de las personas. Valorar la incidencia de un escenario de jubilaciones, y enfocar y planificar la estructura a futuro de los recursos humanos de la organización. 			■								DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS	
	<u>Reforzar y sistematizar dinámicas de comunicación interna</u> (que contribuyan a lograr un mayor sentido de pertenencia a la organización y fomentar los valores de HAZI): <ul style="list-style-type: none"> Identificación de contenidos clave a trasladar a los diferentes colectivos. Definición de responsables / empoderamiento de los Responsables de Área para la comunicación interna. Definición de la periodicidad y los formatos de comunicación a poner en marcha al conjunto de la organización. Revisar y redefinir Ganbara. 		■	■	■	■						DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN	
2.2. Avanzar hacia una organización más cohesionada (transversalidad, coordinación y sinergias)	<u>Poner en marcha mecanismos para favorecer un mayor nivel de coordinación y aprovechamiento de sinergias entre áreas y personas:</u> <ul style="list-style-type: none"> Organización de espacios / sesiones de trabajo para compartir experiencias y aprendizajes / Reuniones sistemáticas de Direcciones y de Áreas. Elaborar una agenda / programa que recoja el conjunto de actividades y acciones previstas (organizadas por HAZI o en las que HAZI participará de manera activa), y definir mecanismos para su difusión a nivel interno. Mecanismos para mejorar la integración y comunicación entre las tres sedes de HAZI. Reformular e implantar un nuevo organigrama en base a los retos de organización establecidos en el presente documento estratégico, reforzando un trabajo alineado a una visión más integral de la cadena de valor. 											DIRECCIONES	
												SECRETARÍA TÉCNICA	
			■										DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
			■										DIRECCIONES
2.3. Avanzar en la formación y la capacitación del equipo humano de HAZI	<u>Definir y poner en marcha un Plan de Formación y Desarrollo Competencial</u> para todas las personas de HAZI que aborde, entre otros aspectos: <ul style="list-style-type: none"> Formación en comunicación, gestión de personas, y de procesos y organización, a nivel de Responsables de Área. Formación técnica especializada en determinados ámbitos. Desarrollo competencial. 	■	■									DIRECCIÓN GERENTE + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS	

4. INNOVACIÓN y modernización tecnológica

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
4.1. Evolucionar hacia un modelo de organización más innovadora	<u>Desarrollar el concepto de Taller/Laboratorio de Ideas</u> , fomentando la colaboración y la participación en retos internos, y con una orientación innovadora.			■	■							DIRECCIÓN GERENTE + RESP. KATILU	
	<u>Impulsar herramientas y metodologías innovadoras</u> (vinculado a LE 2.3).			■	■							DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.+ RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS	
	<u>Identificar personas motivadas, curiosas y abiertas a desarrollar nuevas ideas</u> , que puedan traccionar el desarrollo de proyectos innovadores dentro de la organización.			■	■								DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
4.2. Avanzar en la integración, desarrollo y modernización de tecnologías, sistemas y herramientas clave	<u>Definir un plan de modernización de tecnologías y sistemas estratégicos</u> que garanticen una respuesta ágil y adecuada a las necesidades de instituciones y sector.			■	■							DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.	
	<u>Evolucionar el rol de HAZI hacia el liderazgo y la coordinación de proyectos.</u>			■	■							DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.	
	<u>Identificar aliados clave con conocimiento de nuevas tecnologías</u> e impulsar una cultura de mayor apertura a colaborar con agentes externos.				■	■							DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Diseñar un plan de mejora de las herramientas de gestión actuales.</u>			■	■								DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Explorar nuevos desarrollos en materia de digitalización y administración electrónica</u> , así como nuevas aplicaciones y formas de trabajo.			■	■								DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Abordar desarrollos tecnológicos propios en proyectos estratégicos</u> derivados de las exigencias de la PAC.			■	■								DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.+ DIRECCIÓN DE PAC
	<u>Avanzar en la integración de soluciones con terceros.</u>	■	■										DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.+ RESP. SISTEMAS

5. Vinculación con CLIENTE / USUARIO, y con la SOCIEDAD

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
5.1. Impulsar el reconocimiento y la proyección exterior de HAZI y sus marcas / servicios	<u>Visibilizar la marca HAZI</u> con sus nuevos valores y su estrategia, bajo una política de comunicación más cercana a sus objetivos y PP.OO., obviando la mención a su fórmula jurídica (Fundación). Solo marca HAZI.	■										DIRECCIÓN GENERAL + RESP. COMUNICACIÓN	
	<u>Revisar los valores asociados a la marca Eusko Label.</u>	■										DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. COMUNICACIÓN	
	<u>Analizar la marca Basque, zer jan hura izan!</u> como marca paraguas de comunicación de todos los productos de calidad de Euskadi.	■										DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. COMUNICACIÓN	
	Desarrollar una estrategia de marcas propias para proyectos estratégicos en el medio plazo (Onekin, SFC, Labean, etc.).											DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIONES + RESP. COMUNICACIÓN	
	<u>Revisar y redefinir la web de HAZI.</u>											DIRECCIÓN GENERAL + RESP. COMUNICACIÓN	
	<u>Desarrollar acciones de comunicación hacia el exterior que pongan en valor los distintos proyectos de HAZI</u> , buscando llegar a nuevos colectivos.		■										DIRECCIÓN GERENTE + RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Elaboración de materiales corporativos de soporte para la difusión de los servicios, proyectos y actividades de HAZI</u> (Carta de Servicios, videos, etc).	■											RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Analizar la inversión publicitaria</u> y proponer nuevas fórmulas para tener mayor impacto, y definir una metodología de análisis de impacto mediático.	■											RESP. COMUNICACIÓN
	<u>Elaborar un protocolo de crisis de comunicación</u> recogiendo un plan de gestión de riesgos reputacionales (HAZI y Eusko Label).		■										RESP. COMUNICACIÓN
<u>Analizar fórmulas de medición de la satisfacción de usuarios y clientes.</u>												RESP. COMUNICACIÓN	
5.2. Contribuir al reconocimiento de la importancia de la cadena alimentaria y forestal y del medio rural y litoral para el desarrollo económico y la sostenibilidad de Euskadi	<u>Desarrollar iniciativas de sensibilización y pedagogía hacia el consumidor y la sociedad</u> en relación a la aportación de la cadena de valor alimentaria y forestal y el medio al desarrollo económico y social de Euskadi: <ul style="list-style-type: none"> Revisión de la marca Nirea y de las acciones de sensibilización Poner en marcha nuevo contenido web. Trabajar nueva propuesta divulgativa escolar Organizar jornadas de trabajo en red. 	■		■		■						RESP. COMUNICACIÓN	
5.3. Consolidar el compromiso de HAZI con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y ganar referencialidad en este ámbito	<u>Analizar la contribución de HAZI a los ODS</u> e identificar acciones que refuercen el compromiso de la Fundación con los mismos.											RESP. MEDIO NATURAL + RESP. OBSERVATORIO + RESP. DESARROLLO ORG Y PERSONAS	
	<u>Implantar planes integrales definidos en relación a temas sociales y medidas de RSC</u> más allá de la actividad y de los objetivos fundacionales											RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS	

6. CONOCIMIENTO e INTEGRACIÓN

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
6.1. Mejora de la gestión del conocimiento interno y externo e impulsar la función de Observatorio	<u>Impulsar la función de Observatorio que centralice, explote y difunda el conocimiento y la información clave tanto hacia dentro de HAZI como hacia fuera.</u>		■									DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. OBSERVATORIO	
	<u>Identificar y explicitar personas dentro de HAZI con conocimiento específico en los distintos ámbitos y eslabones y sectores de las cadenas de valor ("quien" sabe "qué", ámbitos críticos).</u>			■								DIRECCIONES	
	<u>Poner en marcha mecanismos para evitar la pérdida de conocimiento en caso de salida de personas clave (documentar procedimientos y conocimiento crítico, definir un mapa de conocimiento, etc.).</u>			■	■								DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. DESARROLLO ORGANIZ. Y PERS.
6.2. Desarrollo de una plataforma tecnológica que permita mejorar el servicio de los clientes e interoperar entre ellos.	<u>Analizar los servicios que se ofertan en el mercado. Se incluye la plataforma de Gobierno (BATERA), su sinergias con el mercado y su <u>adecuación al modelo de HAZI</u>.</u>		■									DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SISTEMAS E INTEGR. + RESP. SEG Y COM.	
	<u>Definir, diseñar y <u>construir la plataforma</u> y los servicios a proveer desde HAZI y su manera de crecer/evolucionar .</u>		■	■	■	■	■	■	■	■	■	DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR.+	
	<u>Crear un <u>catálogo de servicios TIC's</u> (dentro del ámbito Sistemas) para ofertar a nuestros clientes.</u>		■	■	■	■	■	■	■	■	■	DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SISTEMAS E INTEGR	
	<u>Analizar el <u>modelo de Interoperabilidad</u> (API's) que se plantea como intercambio de información. Experiencias de mercado.</u>	■	■										DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR
	<u>Definir y diseñar la plataforma de Interoperabilidad y crear un procedimiento de como se implantan nuevos servicios.</u>		■	■									DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR
	<u>Construcción y evolución de la plataforma de Servicios-Interoperabilidad.</u>			■	■	■	■	■	■	■	■	■	DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SIST. E INTEGR
	<u>Diseñar y desarrollar un <u>modulo de monitorización</u> (cuadro de mando) de uso de las plataformas.</u>				■	■	■	■	■	■	■	■	DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. SISTEMAS E INTEGR. + RESP. SEG Y COM.

7. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
7.1. Avanzar hacia un rol de coordinación del ecosistema de apoyo al emprendimiento en la cadena y el medio en Euskadi	<u>Sistematizar la labor de coordinación de los agentes vinculados al ecosistema de emprendimiento</u> (Aztí, Neiker, BCC, Elika, Centros Tecnológicos, SPRI, otros agentes) y el servicio de asesoramiento sobre los programas y servicios de apoyo existentes.	■										DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Reforzar HAZI como portal único de información</u> (ONEKIN como herramienta de visibilización de programas) y mantener actualizado el mapa de capacidades del ecosistema.		■									DIRECCIONES
	<u>Desarrollar una sistemática para realizar el control, seguimiento y evaluación de los proyectos.</u>		■									DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Definir una sistemática de relación y coordinación con la Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad</u> (mayor integración con SPRI y BICs).		■									DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
7.2. Contribuir desde HAZI a generar y desarrollar proyectos de emprendimiento más innovadores y de mayor valor añadido	<u>Articular mecanismos para potenciar la colaboración con expertos</u> (SPRI, centros tecnológicos, BICs, universidades, otros agentes) que aporten conocimiento especializado y acompañamiento en proyectos.		■									DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. KATILU
	<u>Completar / fortalecer la red de mentores</u> para garantizar el asesoramiento personalizado (personas de HAZI con conocimiento del entramado y el ecosistema de emprendimiento de Euskadi).		■									DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Definir un procedimiento para mejorar la capacidad de filtrado crítico de los proyectos</u> vinculados a subvenciones en base a criterios objetivos.			■								DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Reforzar los programas y medidas de apoyo al relevo generacional.</u>			■								RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
	Identificar las empresas y agentes clave de los diferentes subsectores productivos (plan de acompañamiento (auditorías y monitorización)).			■								DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
	<u>Revisar y ampliar el enfoque de la oferta formativa en emprendimiento y las acciones de sensibilización</u> orientadas a fomentar el espíritu y los valores emprendedores.			■								RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
	<u>Apoyar al Gobierno Vasco en el diseño de los programas / instrumentos de apoyo al sector.</u>											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO
7.3. Desarrollar los servicios de formación estratégicos	<u>Definir los programas formativos prioritarios en los que HAZI desea ser referente</u> , incorporando a agentes demanda y nucleares (clúster).											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO
	<u>Establecer canales de comunicación fluidos con el Departamento de Educación y Lanbide</u> , y desarrollo de la encomienda correspondiente.	■										RESP. FORMACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

7. EMPRENDIMIENTO, INNOVACIÓN Y TERRITORIO

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
7.7. Desarrollar los servicios de manera eficiente, asignando los recursos a los ámbitos de actuación definidos como prioritarios	<p><u>Reforzar la aportación de conocimiento y el acompañamiento a las ADRs para aportar valor y favorecer su empoderamiento</u> (no soporte directo en la gestión):</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizando un plan de formación a gerentes y técnicos de ADRs en materia de capacidades y habilidades de gestión. Poner en valor el conocimiento ya existente en HAZI y su labor como "observatorio" de buenas prácticas en el medio rural. 											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. TERRITORIO
	<p><u>Avanzar en la dinamización de mujeres rurales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar el conjunto de proyectos y actuaciones desarrollados en Euskadi (en colaboración con la Viceconsejería). Unificar dentro de HAZI todos los servicios vinculados al apoyo a la mujer. Promover una mayor visibilidad y participación de las mujeres rurales. 											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. TERRITORIO + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
7.8. Impulsar un mayor nivel de proactividad en la identificación de ideas y proyectos a desarrollar	<p><u>Identificar y desarrollar proyectos estratégicos de interés común</u>, basados en la focalización (proyectos piloto, identificación vía PDRs comarcales).</p>											DIRECCIÓN EMPRENDIMIENTO + RESP. TERRITORIO
7.9. Extender y reforzar la colaboración con agentes externos	<p><u>Consolidar el trabajo en red con los agentes territoriales</u>, aprovechando recursos y conocimiento, con el fin de generar mayor impacto en las zonas rurales y dependientes de la pesca.</p>											DIRECCIONES + RESP. TERRITORIO

8. PROMOCIÓN

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
8.1. Asistir al sector alimentario en su estructuración, con una visión integral de la cadena	<u>Establecer mecanismos para garantizar el encaje de Ardoa Basque Wine Office en HAZI</u> , y el desarrollo de su Plan Estratégico como oficina de apoyo para la excelencia del sector bebidas, y en especial del sector vitivinícola de Euskadi.	■										DIRECCIÓN PROMOCIÓN	
	<u>identificar objetivos e indicadores por producto y familia de producto</u> (así como dentro y fuera del Label).	■											DIRECCIÓN PROMOCIÓN
8.2. Apoyar de manera eficiente el desarrollo de productos de calidad con una estrategia coherente de marcas y también de productos no etiquetados	<u>Mantener el prestigio y referencialidad en Label.</u>	■										DIRECCIÓN PROM. + RESP. MARCAS Y MERCADOS	
	<u>Impulsar nuevas marcas etiquetadas y certificaciones en la industria</u> ("elaborado con ...", pan, gaztaberri, ...).	■										DIRECCIÓN PROMOCIÓN	
	<u>Explorar / sistematizar proactivamente otras vías de apoyo a productos de calidad no etiquetados</u> (innovación en productos, procesos, canales, ...): • Diseñar y poner en marcha acciones para promover una mayor organización, agrupación e interlocución de los subsectores con la Administración. • Definir nichos de productos prioritarios a trabajar.		■										DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Articular con Gobierno Vasco la función a desarrollar por HAZI en relación a la vigilancia de marcas</u> (mayor estructuración y puesta en valor de la actividad desarrollada).		■										DIRECCIÓN PROMOCIÓN
8.3. Agilizar procesos y herramientas de trabajo	<u>Revisar el reglamento básico de marcas considerando nuevos valores</u> (ej. sostenibilidad) y dotarlo de mayor flexibilidad para adaptarlo a nuevas tendencias (ej. certificaciones a granel).		■									DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. CONTROL Y CERTIFICACIÓN	
	<u>Mejorar las aplicaciones y sistemas de gestión de proyectos</u> (inversión en software y formación del equipo).											DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.	
8.4. Evolucionar los servicios de apoyo a la promoción, comercialización e internacionalización	<u>Definir acciones para impulsar un mayor nivel de apoyo a los operadores en el desarrollo de nuevos mercados</u> (consolidar apoyo a la internacionalización).	■										DIRECCIÓN PROM. + RESP. MARCAS Y MERCADOS	
	<u>Evolucionar el rol de HAZI hacia la coordinación y el liderazgo de misiones y ferias, e incorporar servicios de consultoría</u> (apoyo organización de ferias).			■								DIRECCIÓN PROM. + RESP. MARCAS Y MERCADOS	
	<u>Elaborar un mapa de canales de comercialización</u> (canales de cercanía, Horeca, puntos de venta, gran distribución, mercados locales, ...) <u>y definir servicios que contribuyan a mejorar el posicionamiento de los productores en los distintos canales.</u>			■									DIRECCIÓN PROM. + RESP. MARCAS Y MERCADOS

8. PROMOCIÓN

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
8.5. Impulsar una mayor cercanía y conocimiento a los distintos eslabones de la cadena de valor (incluyendo el consumidor) para identificar sus necesidades y retos prioritarios	<u>Identificar necesidades de la gran industria transformadora a las que HAZI puede contribuir con sus capacidades</u> (ej. Apoyo en programas europeos, internacionalización, etc.).		■									DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Poner en marcha actuaciones que favorezcan un mayor nivel de acercamiento al sector pesquero:</u> <ul style="list-style-type: none"> Integrar dentro de HAZI todos los servicios vinculados al sector pesquero. Sistematizar mecanismos para mejorar la coordinación con el FLAG. 		■	■								DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. RED SECTORIAL DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. TERRITORIO
8.6 Promover un mayor nivel de apertura y colaboración con otros agentes y estrategias (ej. Clúster, ámbito ecológico, bienestar animal)	<u>Mantener la dinámica de comunicación y coordinación iniciada con el Cluster de Alimentación de Euskadi</u> para identificar y priorizar necesidades en los distintos eslabones de la cadena de valor.	■	■									DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Establecer una sistemática de relación y coordinación con el producto ecológico y las Denominaciones de origen.</u>			■	■							DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Analizar el interés y la viabilidad de externalizar servicios y actividades de menor valor añadido</u> (ej: visitas, trabajo de campo en control y certificación, servicio de vendedores en puntos de venta, etc.).		■	■								DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
8.7. Apoyar la transformación de la cadena a través del desarrollo de herramientas tecnológicas adaptadas a sus necesidades	<u>Desarrollar un plan de adecuación de tecnologías y aplicaciones clave</u> que garanticen una respuesta ágil y adecuada a las necesidades del sector (vinculado a LE 3.1.).			■	■							DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF.
	<u>Sistematizar la relación con el sector para potenciar el feedback</u> e identificar oportunidades de mejora en aplicativos y herramientas.			■	■							DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. RED SECTORIAL
	<u>Desarrollar acciones para la adecuación tecnológica de los procesos de certificación y control.</u>	■	■									
	<u>Identificar de manera proactiva oportunidades de digitalización de la cadena de valor alimentaria y forestal y el medio rural y litoral</u> (proactividad en la identificación de soluciones y alternativas)(vinculado a LE 2.3.).			■	■							
8.8. Contar con un modelo de organización y gestión interna que favorezca la aportación de valor y el aprovechamiento de sinergias	<u>Adecuar la organización interna y revisar las funciones</u> del personal del conjunto de la Dirección con el objetivo de focalizar los esfuerzos en actividades de mayor valor añadido, teniendo en cuenta la necesidad de dar respuesta a nuevos encargos y retos.	■	■									DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN PROMOCIÓN
	<u>Mejorar la capacitación del equipo</u> de personas para reforzar una visión más integral de la cadena.	■	■									DIRECCIÓN PROMOCIÓN + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	<u>Mejorar las aplicaciones y sistemas de gestión de proyectos</u> (inversión en software y formación del equipo).	■	■									DIRECCIÓN PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORG Y TRANSF. + RESP. RED SECTORIAL

9. PAC y Programas Institucionales

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
9.1. Sistematizar la relación con Gobierno e identificar necesidades prioritarias (fortalecer la gobernanza)	<u>Definir acciones para sistematizar la relación con Gobierno e identificar necesidades prioritarias</u> (reuniones periódicas, creación de equipos conjuntos, ...): <ul style="list-style-type: none"> • Contacto inicial con los Directores de Gobierno. • Propuesta de establecimiento de reuniones periódicas (inicialmente mensuales) para el seguimiento de los proyectos. • Identificación de equipos temáticos: Identificación de responsables Gobierno Vasco /HAZI. 	■	■									DIRECCIÓN GENERAL + DIRECCIÓN PAC y PI	
	<u>Impulsar acciones de formación para favorecer la evolución hacia el rol de coordinación y liderazgo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación de las carencias en cuanto a coordinación y liderazgo. • Revisión del plan de formación para incluir este aspecto (Personas Jefas de Área y Coordinadoras de equipos). 		■		■								DIRECCIÓN PAC y PI + DIRECCIÓN ORGANIZACIÓN + RESP. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y PERSONAS
	<u>Adaptar la organización a las demandas de la Comisión Europea:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las demandas de la Comisión Europea. • Realización de una propuesta de organización interna y externa. Alinear con Gobierno Vasco. • Establecimiento de un plan de reuniones periódicas con el equipo de personas Jefas de área (Semanal al principio, luego en función de necesidades, mínimo mensual). • Reorganización interna de las áreas y establecimiento de grupos de tareas y personas coordinadoras. • Establecimiento de un plan de reuniones periódicas en cada área. 		■		■		■		■		■		
<u>Elaborar un Plan de Contingencia para reducir la dependencia de determinadas personas y puestos críticos:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de puntos críticos: propuestas. • Elaboración del plan para la reducción de dependencias: <ul style="list-style-type: none"> • acciones de documentación. • planificación de trabajos. • generación de grupos de trabajo. 		■		■		■		■		■	DIRECCIÓN GENERAL + RESP. ÁREAS DIRECCIÓN PAC y PI		

9. PAC y Programas Institucionales

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
9.2. Adecuar la organización interna a los nuevos marcos de la Comisión Europea, y clarificar roles, funciones y responsabilidades	<u>Documentar procesos y elaborar manuales de procedimientos y aplicaciones que faciliten la gestión del conocimiento existente en HAZI:</u> <ul style="list-style-type: none"> Diseño del sistema documental. Elaboración de documentación ligada a los procedimientos. 											DIRECCIÓN PAC y PI AC + RESP. ÁREAS DIRECCIÓN PAC y PI	
	<u>Establecer una sistemática para el cumplimiento y seguimiento de los indicadores y objetivos anuales:</u> <ul style="list-style-type: none"> Definición de objetivos e hitos ligados a los mismos. Generación de un sistema de indicadores para la evaluación del cumplimiento de objetivos. 											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN PAC y PI	
9.3. Avanzar en el desarrollo y modernización de tecnologías y herramientas clave. (vinculado a LE 3.1.)	<u>Definir e implementar un Plan de Modernización de los sistemas y aplicativos vinculados a la PAC y a otras herramientas de apoyo:</u> <ul style="list-style-type: none"> Análisis del estado de los sistemas y aplicativos desde diferentes perspectivas (operatividad, seguridad, integración, obsolescencia, dependencias de r.hh., etc.). Implementación de mejoras en: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo e-administración. Seguridad e integridad de la información. Digitalización y automatización de procesos. Homogeneización de aplicativos. Interrelación sistemas de información. Adquisición, almacenado y difusión de la información. 											DIRECCIÓN PAC y PI+ DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN + DIRECCIÓN ORGANIZACIÓN Y TRANSF.	
	<u>Abordar desarrollos tecnológicos propios en proyectos estratégicos</u> derivados de las necesidades de los sistemas de ayudas y los sistemas de información de negocio												
	Maximizar las posibilidades de la georreferenciación como elemento de valor de la información , y potenciación del uso de tecnologías GIS para la gestión y el conocimiento interno.												DIRECCIÓN PAC y PI
9.4 Consolidar y avanzar en la prestación de servicios de consejo experto para las administraciones sectoriales.	<u>Evolucionar el servicio de ordenación del territorio, incorporando nuevos espacios de desarrollo (Gobernanza, sistemas alimentarios...).</u> <u>Abordar el diseño y desarrollo de modelos integrados de gestión para la administración sectorial.</u>											DIRECCIÓN PAC y PI	

9. PAC y Programas Institucionales

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
9.5. Impulsar un mayor nivel de relación interna, y de apertura a colaborar con aliados y agentes externos	<u>Análisis de necesidades e identificación y desarrollo de proyectos estratégicos en cooperación:</u> <ul style="list-style-type: none"> Con otras áreas de HAZI. En el marco Europeo. 											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN PAC Y SI
	<u>Intensificar la colaboración con aliados y colaboradores que complementen la actividad de HAZI:</u> <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un mapa red de colaboradores y referentes. Participación en eventos y redes a nivel europeo. Fomento del conocimiento del trabajo de otras entidades europeas de apoyo al trabajo de organismos pagadores. 											DIRECCIÓN GERENTE + DIRECCIÓN PAC Y SI + RESP. PROSPECTIVA Y REDES

10. OTROS ÁMBITOS de actuación

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable	
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
10.5. Impulsar un mayor conocimiento y control de la situación del Espacio y el Macizo Forestal Vasco	<u>Elaborar una publicación anual</u> de información básica de superficies y existencias forestales.		■		■		■		■		■	RESP. FORESTAL	
	<u>Desarrollar un sistema de mediciones en campo</u> , propio de la CAPV, que pueda ser utilizado para un mejor conocimiento de las dinámicas forestales.		■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	Impulsar el <u>desarrollo de técnicas innovadoras</u> para el conocimiento profundo y multisectorial de la superficie forestal.					■	■	■	■				
	<u>Determinar informaciones derivadas</u> (modelos de riesgos, modelos de predicción etc.) <u>en el Espacio Forestal Vasco</u> .	■	■	■	■								
	Definir acciones para <u>adquirir referencialidad fuera de los ámbitos sectoriales en lo referido a conocimiento y control del Espacio Forestal Vasco</u> .								■	■	■		DIRECCIÓN GERENTE + RESP. FORESTAL
10.6. Fortalecer la colaboración y vinculación con los agentes de la cadena de valor forestal madera vascos	<u>Adecuar las dinámicas del Plan Estratégico de la madera a los nuevos requerimientos de la bioeconomía</u> .											RESP FORESTAL + RESP. KATILU	
	<u>Desarrollar la participación de HAZI en Basotek</u> .											DIRECCIÓN GERENTE + RESP. FORESTAL	
	<u>Realizar la digitalización aplicable necesaria para los procesos de aprovechamientos forestales y de primera y segunda transformación aún no digitalizados</u> .					■	■	■	■			RESP. FORESTAL	
	<u>Apoyar en la definición y generación de nuevos productos</u> , tanto en el apartado de explotación forestal (biomasa, servicios en el espacio forestal) como en primera y segunda transformación.												
	Establecer <u>alianzas</u> estratégicas de colaboración <u>a nivel Euroregión</u> .												RESP. FORESTAL + RESP. PROSPECTIVA Y REDES
	Establecer <u>alianzas</u> estratégicas de colaboración <u>a nivel Sudoeste europeo</u> .												
	Establecer <u>alianzas</u> estratégicas de colaboración <u>a nivel europeo y mundial</u> .												
10.7. Promover la valorización social del sector forestal madera	<u>Ampliar el porcentaje de productos y superficies forestales sujetos a certificación</u> .					■	■					RESP. FORESTAL + RESP. COMUNICACIÓN	
	<u>Desarrollar campañas de sensibilización</u> referidas a las ventajas medioambientales del sector forestal y del uso de la madera.		■	■	■								
	<u>Desarrollar nuevas herramientas de objetivación del impacto de la actividad forestal madera</u> .							■	■	■	■		

10. OTROS ÁMBITOS de actuación

Línea Estratégica	Acciones ya identificadas	2020		2021		2022		2023		2024		Responsable
		S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	
10.8. Mejorar la contribución de la cadena de valor alimentaria, de la madera y del medio rural a la preservación de la biodiversidad	<u>Inventariar y caracterizar los sistemas agrarios de alto valor de la CAPV.</u>		■									RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Identificar manejos y producciones que contribuyan a la preservación de la biodiversidad.</u>		■	■	■	■	■	■	■	■	■	
10.9. Desarrollar conocimiento y prácticas de gestión tanto en el sector primario como en el conjunto de la cadena de valor ante nuevas condiciones climáticas	<u>Elaboración de un plan de acción del sector primario vasco para mitigar y adaptarse al cambio climático</u>		■	■								RESP. MEDIO NATURAL + RESP. PROSPECTIVA Y REDES
	<u>Desarrollo de herramientas que permitan la toma de decisiones a gestores y profesionales del sector primario</u>				■	■						
	<u>Identificación de nuevas prácticas de adaptación al cambio climático</u>		■	■	■	■						
	<u>Cartografiado de sumideros de carbono.</u>		■									
	<u>Inventario de emisiones GEI en los distintos procesos de la cadena alimentaria.</u>				■							
10.10. Promover una agricultura sostenible, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	<u>Apoyo a la administración agraria en la adecuación del Pacto Verde y las políticas europeas en base a objetivos ambientales.</u>		■	■								DIRECCIÓN PAC + RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Definición y cálculo de indicadores de sostenibilidad agraria.</u>				■	■						RESP. OBSERVATORIO
10.11. Continuar dando soportes y servicios institucionales, mejorados y optimizados, a la administración agraria vasca	<u>Desarrollo de herramientas para agilizar/homogeneizar la evaluación ambiental</u>			■	■	■	■	■	■	■	■	RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Elaboración de dictámenes sobre la afección al medio natural de los planes y proyectos</u>											RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Apoyar los procesos de evaluación ambiental de los proyectos con incidencia en el medio rural.</u>											RESP. MEDIO NATURAL
	<u>Mejorar la gobernanza de los espacios agrarios de interés para la conservación:</u> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un marco estratégico para la red de ENP. Definir y dinamizar mesas de coordinación entre agentes públicos y privados. 		■		■	■	■	■	■	■	■	DIRECCIÓN GENERAL + RESP. MEDIO NATURAL

