

Enpresa Lehiakortasuneko Plana 2010-2013

Gobernu Kontseiluaz Onartua
2010eko uztailaren 27a

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

INDUSTRIA, BERRIKUNTZA,
MERKATARITZA ETA TURISMO SAILA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA
INNOVACIÓN, COMERCIO Y TURISMO

Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia

Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco

Vitoria-Gasteiz, 2010

Argitaratzailea: Eusko Jaurlaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia
Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco
Donostia-San Sebastián, 1 - 01010 Vitoria-Gasteiz

Fotokonposaketa: Ipar, S. Koop.
Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

L.G.: BI 3025-2010

Aurkibidea

I. Multzoa: Abiatzeko oinarriak

Sarrera	10
Planteamendu objektiboa	14
Arauzko esparrua	15
Erreferentziazko testuingurua	20
Lehiakortasun politika Euskadin	23
2006-2009ko ELG BParen ebaluazioa	26
Euskadiren lehiakortasun diagnostikoa	33

II. Multzoa: Lehiakortasun Plana 2010-2013

Planaren printzipioak	46
Prozedura eta metodologia	47
Ekintza jokalekua	52
Ikuspegia eta xedea	56
Lehiakortasuneko lehentasunezko plano eta faktoreak	59
Euskadiko Lehiakortasun Faktoreak	62
Jardun ardatz estrategikoak	80

III. Multzoa: Jardun ildoen artikulazioa lehiakortasuneko ardatz, plano eta faktoreekin 2010-2013

Euskadirentzako Lehiakortasun Eredua	90
Jardun ildoak	92
Ekonomia irekia lortzeko ekimenak	136
Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua lortzeko ekimenak	143
Ekonomia iraunkorra lortzeko ekimenak	155
Ekimen horizontalak	163
Ardatz eta ekimenak resiste, compite eta lidera estrategiekin antolatzea	179

IV. Multzoa: 2010-2013 Lehiakortasun Planaren Gestioa

Eskumen eremuak	184
Kudeaketa eredua	193
2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren baliabideak	195
Jarraipena eta ebaluazioa	198
I. Eranskina. Planean parte hartu dutenak	205
II. Eranskina. Glosarioa eta akronimoak	211



Vitoria-Gasteiz, 2008ko uztailaren 20a

Esku artean duzuen dokumentua ilusioaren eta lanaren ordaina da, baina, bereziki, Euskadiko lehiakortasuna eraldatzeko gida izan nahi du. Krisialdi ekonomikoak gogor astindu ditu mendebaldeko ekonomia guztiak, eta Euskadi ez da salbuespena izan. Ekaitzari aurre egin behar diogu oraingoan, eta ondo moldatzen ari gara orain artean. Orain urtebete baino gehiago, Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo sailburu izendatu nindutenean, lehiakortasuna seinalatu nuen nire agendaren lehentasunen artean.

Argi dago krisiari aurre egin behar zaiola, baina argi dago, halaber, lehiakor izan gabe ezinezkoa dela aurrera jarraitzea. Eta lehiakortasunaz ari garenean, ez gara soilik enpresa-lehiakortasunaz ari. Lehiakortasunak guztiak hartzen gaitu eraginpean, enpresak, pertsonak, administrazioak, unibertsitateak eta zentro teknologikoak, herrialde osoa azken batean.

Azken urte hauetan gehiegi eztabaidatu da globalizazioaren, eta haren alde on eta txarren, inguruan. Ez du merezi eztabaida antzuetan denbora alferrik galtzeak, baina jakin beharrean gaude Euskadi zuzenean lehiatzen dela munduko merkatuan. Gure produktuek eta gure pertsonak ez dute mugarik. Eta beste herrialde guztietan ere gauza bera esan dezakete.

Ez dugu errealitate horren beldur egon behar. Lehiatzeko ahalik eta ondoen egoteko zer aldatu behar dugun, horrexek kezkatu behar gaitu bereziki. 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Plana gizarte-eztabaida luze baten emaitza da. Gure ahuleziak, indarrak, mehatxuak eta aukerak zehaztu ditugu. Etengabeko hobekuntza bultzatzeko helburuarekin.

Lehiakorragoak izateko oinarri sendoak ditugu. Gure industria-sektorea indartsua da, gainerako sektoreen oinarria eta gure ongizatearen bermea. Ondo asko jakin behar dugu iragan bat badugula, baina baita itxaropen handiko etorkizuna ere. Lehen aldiz, ikuspegi eta xedearekin batera, balio jakin batzuk bildu nahi izan ditugu Planera, hain zuzen ere enpresen, pertsonen eta administrazioen eguneroko zereginetan nabarmendu behar diren balioak.

Ahalegin handia egin dugu sektore horiek guztiak Planera biltzeko. Eta ez dugu konpartimentu itxirik egin nahi izan, gure ustetan enpresek oro har, multinazionalak eta mikroenpresak barne, askotariko lehiakortasun-konponbideak behar dituztelako.

Eusko Jaurlaritzarekin beste sail batzuekin koordinatuta egin dugu esku artean duzun Plana, lehiakortasuna ez delako Industriara, Turismo edo Merkataritzara mugatzen. Euritako moduko bat da plan berria, Gobernuko beste zenbait arlo lehiakortasunari loturik abian jarri dituzten edo abian jarriko dituzten ekimenak biltzen dituen.

Kanpoko agenteei lagundu izana eta Eusko Jaurlaritzaren gainerako sailekin elkarlanean aritu izana da dokumentu honen indar nagusietako bat. Ez genuke nahi apalategiko zokoan hautsez betetako liburu polita izatea. Planak gidatu egin behar gaitu eguneroko jardunetan. Ekintza zehatzak biltzen ditu horretarako, baita ekintza horiek neurtzeko adierazleak ere. Lortu beharreko erronkak ezarrita daude Planean, baina ondo asko dakigu zirkunstantziak aldatzen direla, eta, hortaz, lau urterako Plana bultzatzean, bidean seguruenik aldaketa bat edo beste izango duela hartu behar dugu kontuan.

Enpresa Lehiakortasuneko Planak urteko ebaluazio-mekanismo bat bildu du, aldaketara etengabe egokitzea ahalbidetuko duena. Erabakitzen dugu, jarduten dugu, ebaluatzen dugu, zuzentzen dugu, eta berriz ere lanean hasten gara.

Eta amaitzeko, eskerrak eman nahi dizkiet ekintza-gida hau aurrera ateratzeko era batera edo bestera parte hartu duten guztiei. Planak gure egunetik egunerakoa ezarriko du, Euskadi gizarte hobea eta lehiakorragoa izan dadin lortzeko helburuarekin.

Eskerrik asko.

Bernabé Unda Barturen

Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismoko sailburua

Proiektuaren batzordearen adierazpena

Orain aurkezten dugun 2010-2013ko Lehiakortasun Planak gure ekonomiaren testuinguru berrira egokitzten asmatu du, eta kontuan hartzekoa da testuinguru hori, neurri handi batean, desberdina dela aurreko lehiakortasun-planak prestatu eta betearazi zirenean indarrean zegoenaren aldean.

Plana lantzeko, ahalegin handia egin behar izan dugu informazioa bilatu eta hausnarketa egiteko bereziki, eta, horrela, munduko ekonomiaren bilakaera, euskal ekonomiaren eraldaketak eta egungo lehiakortasun-mailei eusteko euskal ekonomiak heldu beharko dien erronkak ezagutu eta ulertzeko.

Gainera, Plana lantzeko prozesuak iraun dituen hilabeteetan, parte-hartze ahalegin handia nabari da. Horrek ahalbidetu du jarrera guztien artean adostasun zabala lortzea, Euskadiko ekonomiaren orainari eta etorkizunari dagokienez eta honako helburu hauei dagokienez: krisiari aurre egitea, lehiakortasun-dinamika orokorra bultzatzea eta nazioarteko lidertzarako bidean aurrera egitea.

Hortaz, 2010-2013ko Lehiakortasuneko Plana aukera egokia da Euskadi Europako eskualde dinamiko berritzaile eta lehiakorren artean kokatuko duen aurrerapauso ekonomiko eta soziala egiteko.

Plana lantzerakoan era batera edo bestera parte hartu dugun guztiok zorioneko gaude, hemendik aurrera esparru estrategiko bat edukiko dugulako eskura, datozen urteetan Eusko Jaurilaritzak gure enpresen bikaintasunerako bidean bultzatuko dituen neurriei koherentzia ematea ahalbidetuko duena.

Jardun publikoak soilik ezin izango du helburua bete, eta beraz, agente ekonomiko guztien, eta bereziki enpresen, ekimena eta ahaleginak behar-beharrezkoak izango dira. Horregatik, gure erakundeek aurrera jarraituko dute, gainerako aktore ekonomikoekin batera, euskal enpresa-lehiakortasuna ahalbidetuko duten baldintzak etengabe bilatzeko ahaleginean.

Mikel Ugalde

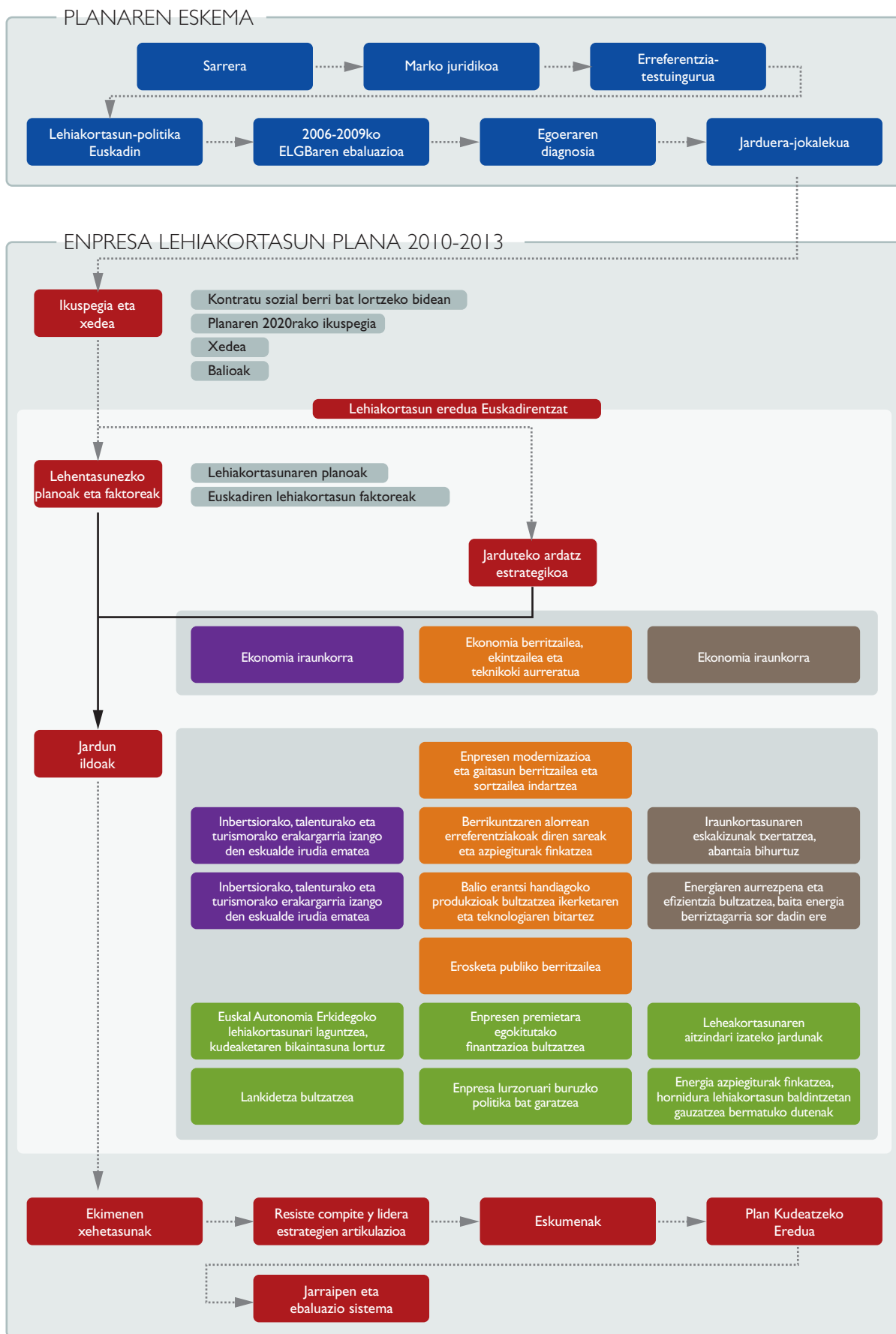
EUSKALIT
Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
Fundación Vasca para la Excelencia

José María Villate

innobasque
berrikuntzaren
euskal agentzia
agencia vasca
de la innovación

José Luis Curbelo

Orkestra
INSTITUTO VASCO DE COMPETITIVIDAD



I. Multzoa

Abiatzeko oinarriak

Sarrera

Planteamendu objektiboa

Arauzko esparrua

Erreferentziazko testuingurua

Lehiakortasun politika Euskadin

2006-2009ko ELGBParen ebaluazioa

Euskadiren lehiakortasun diagnostikoa

Sarrera

Lehiakortasunerako bidean

Krisialdi ekonomikoa eta globalizazioa nagusi diren eta produkzio-eredua eraldatzen ari den honetan, enpresek merkatu globaletan lehiatzeko duten ahalmena ekonomia baten lehiakortasuna neurtzeko modu bat da, eta, aldi berean, ekonomiaren errendimendua hobetzeko aukera¹. Testuinguru horretan, hain zuzen, lehiakortasunak bide ematen du **lehiakideen aldean abantailak sortu eta mantentzeko**, eta bide ematen du, halaber, merkatuetan kokatzeko, herritarren bizi-mailak mantendu eta igotzearekin batera. Eta tamaina horretako inplikazioek ekintza eta erantzuna eskatzen dute gizarte osoaren aldetik.

Enpresak merkatuetan lehiatzen dira, eta lehia horretan jokatzeko bideak dira. Nolanahi ere, lehiakortasunaren inplikazioak ez dira enpresa-eremura mugatzen. Maila lehiakorretik eratorritako da, halaber, gizarte osoarentzat enplegua eta aberastasuna mantentzeko eta sortzeko ahalmena, eta ahalmen horrek eraginkorra izan behar du, hau da, gizartearen baliabideak ahalik eta ondoen aprobetxatu behar ditu, eta euskal gizartearen gizon-emakumeen talentua da baliabide horietan preziatuena.

Betekizun hori ezinbestekoa da aurrerantzean gizarte-ongizate handiagoa eta, denborarekin, bizi-kalitate hobea lortzeko. **Eta erakundeek beren gain hartu behar dute Euskadiko lehiakortasun-faktoreak bultzatzeko ardura, baita epe luzera aurrerabide iraunkorra ziurtatzeko beharrezko baldintzak sortzeko ardura ere.**

Euskadi ere errealitate horren barruan dago, eta, 80ko hamarkadaren hasieratik lehen Eusko Jaurlaritza lanean hasi zenez geroztik, enpresen lehiakortasuna hobetzea izan da industria-politikaren xede nagusietako bat. 80ko hamarkadan gogor borrokatu ginen krisiaren aurka, eta krisialdiaren eragin kaltegarriak arintzen ahalegindu ginen, enpresak ixteari eta enplegua desagiteari dagokienez bereziki. Aldi berean, euskal Administrazioak enpresen teknologia modernizatzearen aldeko apustua egin zuen. 90eko hamarkadan, industria-politikak lehiakortasuna jarri zuen jomugan, zentzu zabalean, eta, horren haritik, elkarren arteko harremanetan oinarritutako ekonomia bat eraikitze ahaleginak nabarmendu ziren. 2000ko hamarkadan, berrikuntza nagusitu da lehiakortasunaren funtsezko zutabe gisa, eta lehiakortasuna ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren konbinazio konplexutzat jotzen da harrezkero.

Gaur egun, Euskadiko enpresak eraginkorrak eta lehiakorak dira, kualifikazio-maila handia da, berrikuntza-sistemak garapen-oinarri sendoak ditu, eta enpresa eta sektore mota guztien artean gero eta konpromiso handiagoa nabari da lehiatzearen, eta, areago oraindik, etorkizuneko ekonomia berriaren aitzindari izatearen, garrantziaren inguruan.

Eta, horrekin guztiarekin batera, nazioarteko finantza-krisia eta atzeraldia nagusitu dira, eta, horren ondorioz, ekonomiaren hazkunde-erritmoa moteldu da, hazkunde horretan egiturazko arazo handiak nabarmentzeaz gainera.

Aurreko Lehiakortasun Planaren indarraldia amaitzean, plan berri bati ekin behar diogu oraingoan, ikuspegi berri batetik abiatuta. Gaur egungo jokalekua oso desberdina da 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko

1 Europako Batzordea: *European Competitiveness Report 2009*. SEC(2009) 1657 azkena, lan-dokumentua Brusela 2009.12.1, 7. orria.

eta Gizarte Berrikuntzako Plana idatzi zenean indarrean zegoenaren aldean. Euskal ekonomiak aurre egin behar dien erronka nagusiei erantzun behar diegu orain, denbora-ikuspegi bikoitzetik abiatuta:

- *Epe laburrean, munduko atzeraldiari* eta atzeraldiaren ondorio ekonomiko saihestezinei egin behar diegu aurre une, agente publikoen arteko eta agente publiko eta pribatuen arteko lankidetzatik eta erantzukizun sozial korporatibotik abiatuta.
- *Epe luzera* begira, berriz, **lehiakortasunean aurrera** egin behar dugu garapenaren ildotik, horrek Euskadiri aukera emango diolako Europako eskualdeen sailkapenaren aurreneko tokietan jartzeko. Horretarako, berrikuntza berriz ere bultzatu behar dugu, eta gizarte-talentuari, pertsonen jakintzari, teknologia-ri eta kalitateari balio handiagoa eman behar diegu.

Gainera, urtarrilaren 9ko 3/2009 Dekretuari jarraiki Transferentzien Batzorde Mistoak hartutako erabakia garrantzi handiko gertaera izan da, EAERI ikerketa eta garapen zientifikoaren alorreko eginkizunak eskualdatu zaizkion neurrian; horren ondorioz, jokaleku berri bat sortu da berrikuntza- eta lehiakortasun-politiken jardunerako eta edukietarako.

Horren haritik, **Plan berriak jardun-ardatz estrategiko jakin batzuei heldu behar die, berri-berriak izan gabe ere egungo errealitate lehiakor eta globalera eta krisi ekonomikora hobeto egokitzea eskatzen dutenak.**

Planak **jardun-esparru orokor bat eman nahi dio Euskadiri, eraldaketa lehiakorra gauzatzeko aukera emango duena, produkzio-integrazioaren eta aldaketa teknologikoaren eraginez sektoreen arteko mugak gero eta lausoagoak direla kontuan hartuta. Horregatik Plan honek lehiakortasunaren ikuspegi tradizionala, industria-sektore bideratutako jardunetan oinarritzen dena, gainditu nahi du**, garrantziko beste zenbait sektore estrategiko bilduz, hala nola merkataritza, turismoa, energia, zerbitzu arretatuak eta abar. Balio erantsi handiko zerbitzu berrien sustapena ezin daiteke bakarrik industria-sektorearen barneko jarduera-bereizketaren edo jakintzan oinarritutako zerbitzuen ekonomia inmaterial berriaren haritik etorri. **Aitzitik, zerbitzu-sektoreak berrasmatzeko aukerak eskaintzen ditu, euskal ekonomiaren jarduera, euskal ekonomiak produzitzen eta eskaintzen duena, berrituz.** Jarduera berriak identifikatu behar dira azken batean, eta industria-enpresek ere oinarritzko zeregina bete behar dute jarduera horietan.

Prozesu **lehiakor berri horretan, jakintza eta jarduera ekonomikoa uztartzea funtsezko erronka da, eta, ildo horretatik, besteak beste, unibertsitatearen eta enpresaren arteko harremanei lehentasuna eman behar zaie**, orain artean euskal berrikuntza-sistemaren alderdirik ahulenetako bat izan den heinean.

Plan honek etapa berri baten hasiera markatzen du, Euskadik lidertza lehiakorra lor dezan bideratutako eraldaketaren aldia. Enpresek, erakundeek eta inguruneak erronka berberei egin behar diete aurre, eta Plan honen bitartez horien guztien baterako lana erraztu nahi da. **Erronka multzo bat merkatu globaletan lehiatzeko** eta aurrerapen ekonomikoaren aldaketen **aitzindari izateko**, enpresa bakoitzaren errealitatetik abiatuta baina helburuak Euskadi osoarenak direla ahaztu gabe. Etorkizunerako, **Euskadiko eraldaketa lehiakor handirako**, ate bat ireki nahi dugu horrela.

Plana diseinatu da euskal ekonomiak etorkizunean bere lehiakortasunari eutsi diezaion eta lehiakortasun hori hobe dezan, baina **krisiari eta krisiaren ondorioei aurre egin behar diegula ahaztu gabe.** Horretarako, honako hauek planteatzen ditu:

- **Krisiari aktiboki aurre egitea**, funtsezko zenbait faktore —hala nola **finantziazioa**, krisiak gehien kaltetutako enpresen finantzak berregituratzea, eta aurkako koiunturazko uneak gainditzeko beharrezko konfiantza sortzea— desblokeatuko dituzten mekanismo eta sistemak abian jarri. Hala, krisi-koiuntura aukera ere izan daiteke, eraginkortasun handiagoz produzitzeko, eta, hori ez ezik, balio erantsi handiagoko ondasun eta zerbitzuak ere produzitzeko.
- **Lehiatzea**, Euskadik ekonomia globalean duen posizioa indartzeko, gure egiten jakitetik abiatuta, **jakintza jarduera tradizionaletara ekarri eta goraka doazen jardueren garapen-ahalmena aprobeztatzuz.** Iraultza teknologiko berriaren oinarritzko osagaiak (sistemaren iraunkortasunerako produkzioa, energia berriak, bioprodukzioa, material berriak, nanoteknologiak eta abar) aktibo lehiakor garrantzitsuak dira.

- **Aitzindari izatea**, euskal gizarte osoaren **lehiakortasuna eta baterako aurrerapena bultzatzen duten hainbat politikaren bitartez**. Horretarako, **ahalmen sortzaileak garatu behar dira**, aldaketaren aldeko esparrua sortu behar da eta **Euskadirentzat estrategikoak diren proiektuetara** bideratutako jardunak **gauzatu behar dira**.

Planak lagungarri behar du Euskadik «lehiakortasun-abantaila» bakarra eta bereizgarria lor dezan. Eta jardun-ardatz estrategiko batzuk ezarri behar ditu horretarako, asmo handikoak baina errealistak aldi berean; etorkizunari begira betiere, baina euskal errealitate historikoetatik eta testuinguru globalean Euskadi desberdin egiten duten aktiboetatik abiatuta. Gainera, Planak xumea, eraginkorra, zeharkakoa eta kapilarra izan behar du, **lehiakortasuna guztioi dagokigun gaia** delako eta lehiakortasuna taldeka, eta ez bakarka, eraikitzen delako.

Lehiakortasunaren definizioak berak —**elkarren arteko harreman konplexuak**— zehaztu egiten ditu planteatu beharreko jardunak. Lehian parte hartu behar duten guztientzako —hots, enpresentzako, gobernu-erakundeentzako eta gizarte zibilarentzako— bilgunea bilatzea da kontua.

Horregatik, **zeharkako tresna baten antzera sortu da Plana, enpresaren eta ekonomiaren eremua gaindituz euskal gizarte osoa lehiakortasunaren ikuspegitik aintzat hartu nahi duena.** Eta lehiakortasuna zentzu zabala eta konplexu batean ulertu behar da: hertsiki ekonomikoak diren elementuak bildu behar dira lehiakortasunera eta lehiakortasunean eragin behar dute, baina gizartearen baitan sortu eta sendotzen diren beste zenbait elementu ahaztu gabe, hala nola sormena eta kultura. Gizarte bat gauza bada bere baliabideak eraginkortasunez dinamizatu eta aprobetxatzeko, orduan gizarte hori lehiakorra dela esango dugu. Pertsonen dagokionez, pertsonen talentua, ahalmena eta jakintza aprobetxatzeko, gizarte- eta enpresa-praktika jakin batzuk garatu behar dira, pertsonen eskubide eta betebeharrak gutxitzea eta lurraldeko gizarte, politika eta ekonomiaren garapenean parte hartzeko duten ahalmena murriztea saihestuko dutenak, generoan, arrazan, ezintasunean edota kondizio sozialean oinarritutako inolako diskriminaziorik gabe.

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren edukiak bat egiten du lehendakariak inbestidura-hitzaldian eta sailburuak Eusko Legebiltzarrean egindako agerraldietan adierazitako ideiekin, eta baterako tramendua eman nahi die beste zenbait erakunde-eremutako interes guztiei.

Inbestidura-hitzaldian, lehendakariak adierazi zuen Eusko Jaurlaritza konprometitua dagoela ekonomia sustatzeko politikekin, eta politika horiek eta jakintzaren gizartearen sustapena Euskadin uztartuta daukela erantsi zuen:

«berrikuntzaren sustapen hori I+Garen kudeaketa eta exekuzio hobearekin lotu behar da, indarra eta kalitatea duen unibertsitate sistemarekin, erakunde publiko eta zentro pribatuaren sarearekin, eta jardueren zientifikorako, berrikuntzarako eta lehiarako joera duen inguru sozialekin»

Planaren oinarri nagusietako bat den iraunkortasunari dagokionez, berriz, honako hau adierazi zuen lehendakariak inbestidura-hitzaldi horretan:

«Gaur egun, ezinbestekoa da gure garapen ekonomikoa eta ongizate-maila ingurumenaren iraunkortasunak dakartzan erronketara egokitzea»

Lehendakariarekin bat etorritik, Jaurlaritzaren ekonomia-politikak euskal ekonomiaren hazkunde-ahalmena indartzea du jomugan. Horretarako, sustapen-politika bat jarri behar da abian, produkzio-sarearen lehiakortasuna indartuko duena, inbestidura-saioan jasotako honako printzipio hauei jarraiki:

- Mundura irekitako ekonomia
- Talentu pertsonala aprobetxatzea eta giza kapitala altxortzea

- I+G+Baren aldeko apustua areagotzea.
- Hazkundearen eta gizarte-ongizatearen eredua iraunkortasunaren erronketara egokitzea.

Sailburuak Eusko Legebiltzarrean egindako agerraldiak ere ildo horretatik joan dira. Horren haritik, Planak legeegintzaldi honen programaren zati bat zehazten du, eta beste erakunde-eremu batzuetako interes guztiei baterako tratamendua eman nahi die.

IX. Legeegintzaldiaren helburuak Lehiakortasun Plan honekin ahalik eta ondoen txertatzeko helburuarekin, Planaren estrategiak bideratu dira Euskadi posizio indartu batean kokatzeko egungo krisi ekonomikoa gainditu ondoren. Eta horretarako, hainbat baliabide eta esfortzu kontzentratuko dira, gure enpresen lehiakortasuna eta nazioartekotzea hobetzeko eta jakintzaren gizarteak aurrera egin dezan ahalbidetzeko, baina baita enpresek finantziazioa eskurago izan dezaten errazteko ere, horrek epe laburrean enplegua sortzen lagunduko duen neurrian.

Eta hori guztia, Euskadiko eta Euskaditik kanpoko erakunde-eremu guztiekiko koordinazioa eta lankidetzat bilatuz.

Lehiakortasun Plan berriak koherentea izan nahi du Europak —Europa 2020 estrategia— ekonomia lehiakorrek eta dinamikoak garatzeko ezarritako helburu estrategikoekin. Jakintzan oinarritutako dira ekonomia horiek, eta modu iraunkorrean hazteko eta enplegua ikuspegi kuantitatibo eta kualitatibo batetik hobetzeko gauza izango dira. Plana lantzeko, aurreko Lisboako Estrategiak garatutako lana hartu da oinarritzat, honako helburu hau ezarri zuena: «jakintzan oinarritutako munduko ekonomia lehiakorrena eta dinamikoena bihurtzea, ekonomikoki iraunkortasunez hazteko gauza, enplegu gehiago eta enplegu hobeak eskainiz eta gizarte-kohesio handiagoa ahalbidetuz». Halaber, Lisboako Estrategiaren ondorengo bertsio berriak hartu dira kontuan, krisiaren testuinguruan «Europa 2020, hazkunde adimendun, iraunkor eta barne-hartzaileko estrategia» sorrarazi dutenak.

Zientzia eta Berrikuntza Ministerioaren berrikuntza-estrategiarekiko ere koherentea da, lehiakortasuna hobetzeko jarraibideak jakintzan eta berrikuntzan oinarritzen dituenak:

Gainera, Enpresa Lehiakortasuneko Planak, 2010-13 aldiaren Gobernuak abian jarri dituen edo jarri behar dituen eta lehiakortasunean zuzenen eragiten duten planen jardun-esparrua osatzen du. Horregatik, **Eusko Jaurlaritzaren Sail guztiak gogoz inplika daitezela** da helburu nagusia. Horren adierazgarri dugu Plana zehazterakoan sail guztiak tartean sartzeko ireki den prozesu parte-hartzailea.

Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailaren konpromiso espezifikoak adierazten du Planak, sailaren zuzeneko eskumenekoak diren politikak barne hartuta. Nolanahi ere, lehiakortasuna bultzatzeko ardura Sailaren bada ere, **lehiakortasunean zuzenean edo zeharka eragiten duten agente politiko, ekonomiko eta sozial guztiak ere gogoz eta ekimenez inplika daitezkeen lortu nahi da**. Lehiakortasunaren aldeko erakunde arteko koordinazioko eta konpromisoko esparrua garatu nahi da, eta, aldi berean, agente guztien zeregina eta autonomia onartu, eremu guztietan lankidetzat-oinarri batzuk ezartzeko ahaleginean.

Dokumentu hau sortu dugunok **lankidetzat publiko-publikoaren eta publiko-pribatuaren aldeko apustu argia** egin nahi dugu, lortu nahi ditugun xedeak elkarrekiko konexio eta laguntza horren haritik baino ezin daitezkeela lortu uste osoa baitugu.

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planak **asmo barne-hartzaile argia** dauka, eta egungo neurri eta politikak lehiakortasunaren ikusmolde berri batetik eratorritako proposamenekin uztatu nahi ditu. Euskal gizarte osoak **Euskadi irekia, iraunkorra, berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua eraikitze**ko hartutako konpromisoan oinarritu behar da lehiakortasuna.

Nolanahi ere, asmo horiek guztiek kontuan hartzeko beste traba bati egin behar diote aurre, terrorismoari alegia. Ezin dugu alde batera utzi **Plana egungo egoeran txertatu behar dela, eta, tamalez, askatasunik ezaren egoerak bere horretan jarraitzen duela, banda terroristak indarrean jarraitzen duelako; horrek, jakina, kalte baino ez dio egiten lehiakortasunari. Horregatik, terrorismoari amaierak emateko aurrerapenak euskal ekonomiaren lehiakortasuna hobetzeko aurrerapenak dira aldi berean**.

Planteamendu objektiboa

Planaren espiritua

Lehiakortasunak inplikazio handiak dakartza ekonomientzat. Epe luzera begira, lehiakorrak izanez soilik sortuko dugu bizi-kalitate kolektiboa hobetzeko, eta gizarte-kohesioa eta sistemaren iraunkortasuna ziurtatzeko behar adinako aberastasuna eta enplegua.

Zer da lehiakortasuna?

«Lehiakortasuna nazio baten ekonomiaren funtzionamendu orokorra da, herritarrei gero eta bizi-maila hobekuntza eskaintzeko ahalmeneraren arabera neurtua, iraunkortasuneko eta lana nahi dutenen eskura lana jartzeko oinarrien gainean.»

«Lehiakortasunaren jatorrian zenbait oinarri mikroekonomiko eta instituzional daude, eta oinarri horiek baldintza jakin batzuk sorrarazten dituzte, enpresek baliatzen dituztenak banakoen sormena bultzatu eta horrela balioa sortzeko. Bestetik, oinarri makroekonomikoen segurtasuna eta egonkortasuna ematen diote enpresa-jarduerari, eta ekonomia iraunkorraren aldeko ikuspegi estrategiko bat garatzeko aukera ematen dute. Bizi-mailaren kontzeptuaren barnean hainbat gizarte-alderdi ere hartzen dira, eta, horregatik, lehiakortasunaren definizio «zabal» horrek «Lisboako Estrategiaren» hiru zutabe nagusiak hartzen ditu aintzat, hau da, oparotasuna, gizarte eta ingurumena.

Europako Batzordea
«European Competitiveness Report 2009»

Lehiakortasuna ez da termino berria, baina globalizazioaren testuinguruan haren esanahia nabarmen aldatu da, lurralde eta agenteen arteko elkarmendekotasunak ugaritu diren neurrian. Merkatuak ez dira lokalak dagoeneko, globalak baizik, eta erronkak ere globalak dira: aldaketa klimatikoa, finantza-merkatuen arazko esparrua eta abar.

Eusko Jaurlaritzaren Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailaren xede nagusia euskal enpresen lehiakortasuna zaintzea da. Besteak beste, Eusko Jaurlaritzak lehiakortasun hori erraztuko dute baldintzak sortzen laguntzeko abian jarriko dituen ildo estrategikoak eta ekintza zehatzak zehaztu behar ditu.

Enpresa Lehiakortasuneko Planaren bitartez gauzatzen dira ildo eta ekintza horiek, eta, jarraian, euskal gizarte osora zabaltzen dira. Horren haritik, EAEko Industriako azaroaren 12ko 8/2004 Legeak honako hau aurreikusten du 20. artikuluan:

«Industriako eskumena daukan sailak industria-jarduerari buruzko lau urteko plan estrategikoak egingo ditu. Planak erakundeen artekoak izango dira eta gaiarekin zerikusia duten gizarte- eta ekonomia-eragile guztiek hartuko dute parte. Gai hauek jorratuko dituzte planek: lege honetan aurreikusten diren industria-politiken diagnostikoak, printzipioak, helburuak, politikak, baliabideak, finantziarioak eta ebaluazioak. Eusko Legebiltzarrari bidaliko zaizkio plan horiek, eztabaida ditzan, eta haien betetze-mailari buruzko ebaluazioak egingo da aldian-aldian.

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planak lehiakortasunaren alorrean Sail guztien gida izan behar duten erabaki nagusiak biltzen ditu, eta, gainera, **beste instantzia publiko zein pribatuetatik garatutako jardunak ere bultzatu eta mugiarazten ditu**. Hala, Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailak, Planaren bitartez, euskal ekonomiaren lehiakortasuna eraldatzeko prozesua erraztu eta bultzatu nahi du.

Arauzko esparrua

2010-2013ko Lehiakortasun Plana esparru-plan baten antzera eratu da, euskal ekonomiarentzako lehiakortasun-eredu bat zehazten duena, Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailaren ekintza-ildoak eta aurrekontu-eremua barne hartuta. Sailaren ekintza-ildoak, finantziarioa eta ebaluazioko adierazleak eta sistema zehazten ditu.

Enpresa Lehiakortasuneko Planak Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila zuzenean inplikatzen duten zenbait jardun-ildo zehazten ditu, baina Eusko Jaurlaritzaren gainerako sailekiko lankidetzabideak ere zehazten ditu. Jaurlaritzaren Plan bat da (lehiakortasuna Euskadi osoaren lehentasuna delako eta izan behar duelako), eta Euskadiren eskumeneko politika publiko guztiek erabateko parte-hartzea dute plan horretan.

Enpresa Lehiakortasuneko Plana Euskadi txertatzen den esparru juridiko eta instituzionaletik abiatzen da, Espainiaren barruan eta Europar Batasunaren barruan.

Europatik datozen orientazio estrategikoei baldintzatu egiten dituzte neurri handi batean herrialde eta eskualdeetan bultzatzen diren estrategia eta programak.

2000. urtean, **Batzordeak** Lisboako Estrategia definitu zuen, eta, ondorengo bertsioetan (Göteborgeko Estrategia eta Lisboako Estrategia Berritua), hazkunde iraunkorra ziurtatzeko, enplegua sortzeko eta Europa jakintzan oinarritutako munduko ekonomia lehiakorrena bihurtzeko politikaren eztabaidaren erdian kokatu zuen lehiakortasuna.

Alabaina, Europar Batasunak ez ditu estrategia horrek ezarritako helburuak bete, eta horregatik Batzordeak **Europa 2020 estrategia** berria sortu du, Europa «merkatu iraunkorreko gizarte-ekonomia adimentsuena eta ingurumena gehien errespetatzen duena» bihurtzeko.

Krisi ekonomikotik indartuta ateratzeko ekimena da. Ikuspegi hirukoitza planteatzen du, Europako hazkunde ekonomikoak jomugan eduki behar duena:

- Hazkunde adimenduna: jakintzan eta ekonomian oinarritutako ekonomia garatzea.
- Hazkunde iraunkorra: baliabideen erabilera eraginkorragoa egiteaz gain, berdeagoa eta lehiakorragoa izango den ekonomia sustatzea.
- Hazkunde barne-hartzailea: gizarte- eta lurralde-kohesioari eusteaz gain, enplegu-maila handia duen ekonomia bat sustatzea.

Orientazio orokor horiekin batera, Europako Batzordeko Zuzendaritza Nagusiek hainbat ekintza zehatz ere jartzen dituzte abian, enpresen lehiakortasunean eragiten dutenak eta Estatu kideek eta eskualdeek garatu beharreko politikak ere gidatzen dituztenak. Europako etorkizuneko Ikerketa eta Berrikuntza Planaren esparruarekin bat etorritik, Enpresa eta Industria Zuzendaritza Nagusiak sustatutako **2010-2013ko Lehiakortasun eta Berrikuntzarako Programa** eta Ikerketa Zuzendaritza Nagusiak sustatutako **VII. Esparru Programa** dira adibiderik esanguratsuenak. Beste zenbait Zuzendaritza Nagusik (Ingurumena, Informazio Gizartea, Energia eta Garraioa edo Eskualde Politika, esaterako) garatutako ekintzek ere eragin handia dute enpresen lehiakortasunean.

Espainian ere badago esparru orokor bat autonomia-erkidegoen programa eta estrategiak gidatzen dituen.

Espainian, Gobernuak lehendakariak Erreformen Plan Nazionala zehaztu zuen 2005ean, Europan ezarritako orientazioak oinarritzat hartuta eta lehiakortasuna neurri guztien lehentasunezko helburu gisa jarritz. Ingenio 2010 Programaren zazpi jardun-ardatzetako batek autonomia-erkidegoen enpresa-lehiakortasunean eragiten du zuzenean, eta hainbat neurri ezartzeko baliagarri gertatu da.

Industria, Turismo eta Merkataritza Ministerioa eta Zientzia eta Berrikuntza Ministerioa dira, beren eskumeneko eremuak direla medio, lehiakortasunean gehien eragiten dutenak. Azken horrek **Zientzia eta Teknologia Estrategia Nazionala** ateratu du, **I+G+Bko Plana** eta **Estatuko Berrikuntza Estrategia** berria (**E2I**) uztartuz. **Industria, Turismo eta Merkataritza Ministerioak, berriz, 2020ko Turismo Plana ateratu du, garrantzi handiko beste zenbait proiektuekin batera, auto elektrikoarena, esaterako.** Beste zenbait ministerioek ere, beren eskumenak direla medio, lehiakortasunaren funtsezko gaitetan jarduteko aukera dute, Hezkuntza Ministerioak, Berdintasun Ministerioak, Ingurumeneko eta Landa eta Itsas Ingurumeneko Ministerioak eta Lan eta Immigrazio Ministerioak, esaterako.

Halaber, 3/2009 Errege Dekretuak, urtarrilaren 9koak, Estatuko Administrazioak Euskal Autonomia Erkidegoari ikerketa eta garapen zientifiko eta teknikoaren alorreko eginkizunak eskualdatzeko buruzkoak, garrantzizko aurrerapena ekarri du berekin euskal industriaren lehiakortasuna sendotzeko funtsezkoak diren eskumenak eskualdatzeko dagokionez.

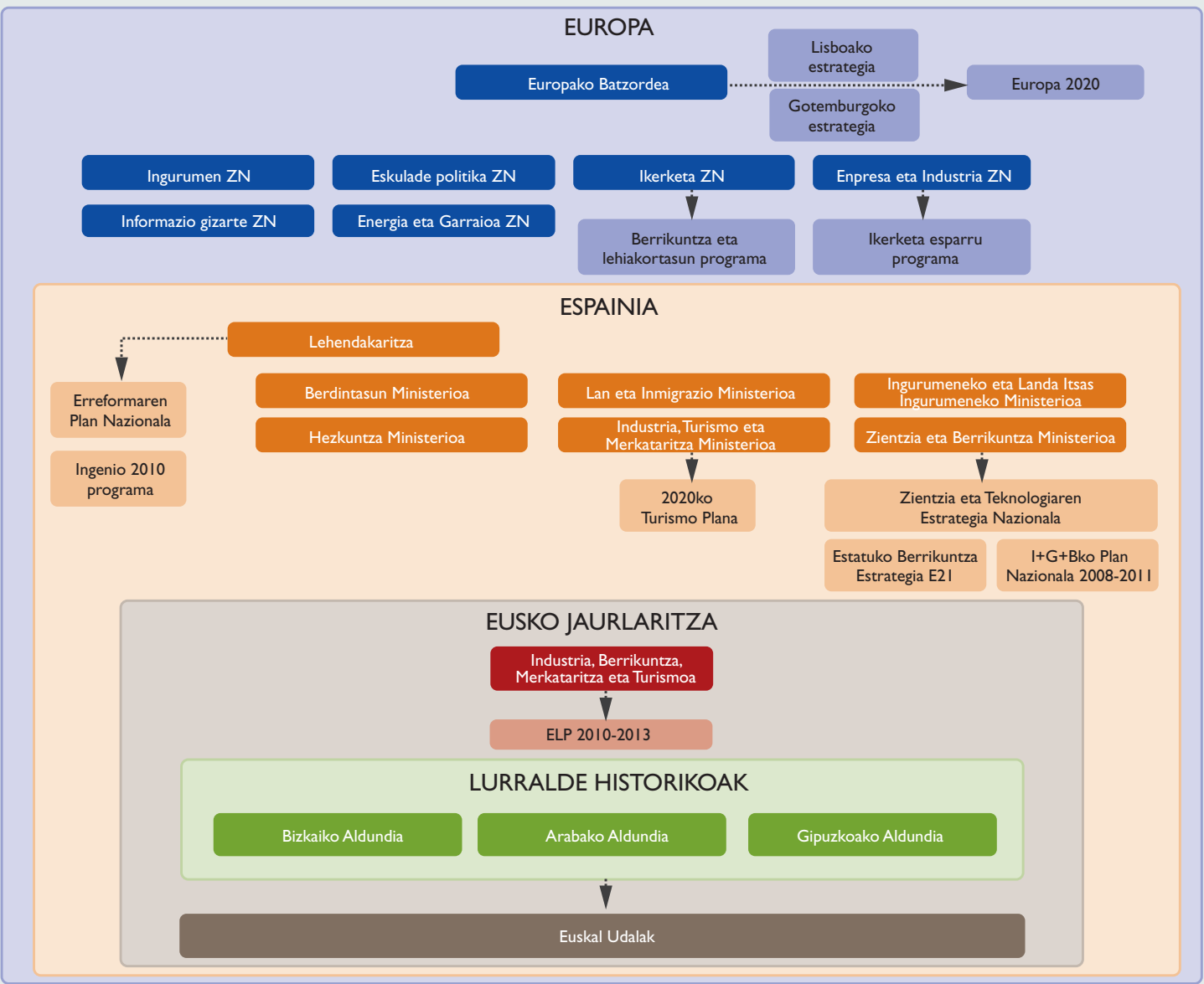
Errege Dekretu horren arabera, Euskal Autonomia Erkidegoari dagokio ikerketa eta garapen zientifiko eta teknologiko industrial edo beste era batekoa (eta berrikuntza) antolatzea, planifikatzea eta sustatzea.

Lehiakortasunak, berrikuntzak eta jakintzak estu loturik jarraitzen dute, eta Euskadiri horiek guztiak kudeatzeko eskumenak eskualdatu izana oso urrats garrantzitsua da euskal ekonomiaren garapena sustatzeko bidean, nazioartean euskal industriaren lidertza bultzatuko duten sektore berrien bitartez.

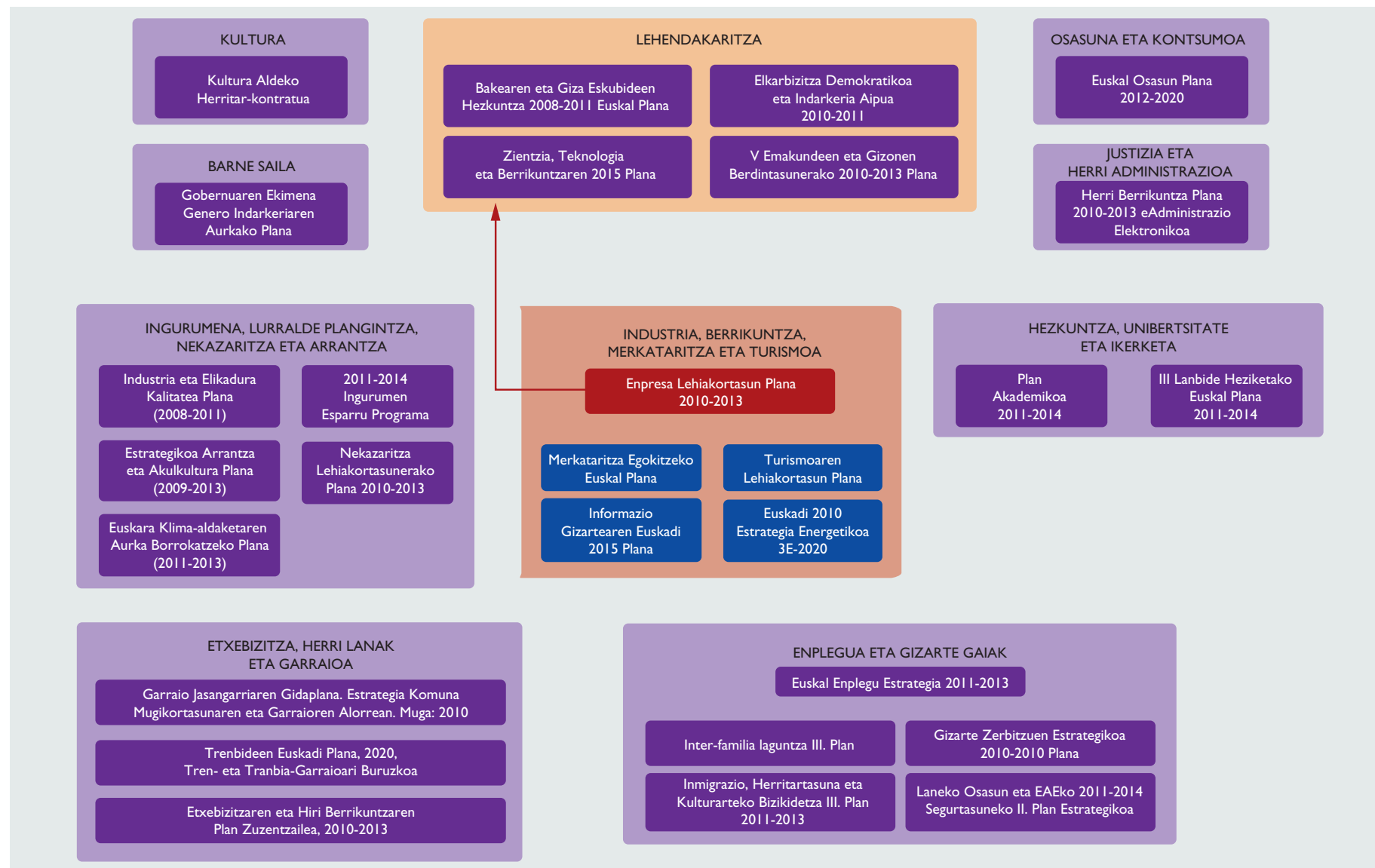
2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planak erraztu behar dizkio Euskal Administrazioari eskualdatu berri dizkieten eskumenak, ikerketa eta garapen zientifiko eta teknikoaren alorrekoak, kudeatzeko lanetan, programak abian jarritz eta euskal berrikuntza-sistema osatzen duten agenteen arteko loturak indartz.

Gainera, nabarmentzekoa da Enpresa Lehiakortasuneko Plana erakunde arteko esparru juridiko jakin batetik abiatzen dela, eta Planaren ekintzak esparru horretan ezarri eta garatu behar direla. Horren haritik, Lurralde Historikoei buruzko 27/1983 Legeak eta Herri Administrazioen Araubide Juridikoaren 30/1992 Legeak Euskadiko Foru Aldundiekiko eta Udalekiko erakunde arteko lankidetzak eta koordinaziorako esparrua ezartzen dute, ezbaierik gabe funtsezkoa dena Plana landu, zehaztu eta kudeatzerakoan.

Euskal ekonomia krisian dago une honetan, eta, gauzak horrela, are garrantzitsuagoa da erakunde arteko koordinazio eraginkorra garatzea, erakunde publikoen arteko lankidetzak-mekanismoak garatuz, batetik, sinergiak sortzeko bidea erraztuko dutenak eta enpresa-sustapenean inplikaturik dauden Eusko Jaurlaritzaren, Foru Aldundien eta Udalen arteko harremanak eta Espainiako eta Europako Administrazioarekikoak sustatuko dituztenak, eta, bestetik, adostasuna ahalbidetuko duena, ondorengo urteetan gure ekonomiaren lehiakortasuna bermatzeko jarraitu beharreko bidearen inguruan.



Gobernu Planak 2009-2013 - Eusko Jaurlaritz



Jardun esanguratsuenak 2009-2013 - Eusko Jaurlaritzak

KULTURA

- Sortzeko lantegia
- Kulturaren % 1 kudeatzea
- Kirol-arloko azpiegitura eta planak bultzatzea

BARNE SALIDA

- Bide Segurtasuneko Plan Estrategikoa
- Herritarren Segurtasuneko eta Lurralde Hedatzeko Plan Estrategikoa
- Terrorismo biktimen errekonozimendua eta memoria zabaldu eta sendotzea
- Larrialdi-zerbitzuak hobetzea 2009-2013
- Tokiko Polizien koordinazioa eta modernizazioa hobetzea

INGURUMENA, LURRALDE PLANGINTZA, NEKAZARITZA ETA ARRANTZA

- Informazio hidrologikoko sistema automatikoa eta erabakitzen laguntzeko sistema ezartzea
- Euskadiko nekazaritza-elikagaien sektorea sustatzeko eta sektore horri balioa emateko kanpaina
- Nekazaritzako eta arrantzako elikagaien prezioen behatokia Euskadin
- Enpresetan eta Administrazioan irizpide ekologikoak sartzea

ENPLEGUA ETA GIZARTE GAIK

- Enplegu-politika aktiboak eskualdatzea, eta LANBIDE EUSKAL ENPLEGU ZERBITZUAREN jarduerak hastea
- Gizarte Zerbitzuen Goi Ikuskatsailatza abian jartzea
- Garapen Lankidetzarako Euskal Agentzia

LEHENDAKARITZA

- Jaurlaritzako kideen eta EAEko Administrazioako goi-karguen Etikako eta Gobernu Oheko Kodea
- ECO-EUSKADI 2020
- IREKIA. Gobernu-proiektu irekia, gardenasunaren, komunikazioaren eta parte-hartzearen aldekoa
- Politika publikoen ebaluazioa sustatzea, gobernantza-estrategia baten esparruan
- Kanpo-ekintzako Esparru Estrategikoa

INDUSTRIA, BERRIKUNTZA, MERKATARITZA ETA TURISMOA

Enpresa Lehiakortasuneko Plana 2010-2013

- Ibilgailu elektrikoa Euskadin hedatzea
- Uhin energiaren kaptadoreak esperimentatzeko eta erakusteko plataforma - BIMEP

ETXEBIZITZA, HERRI LANAK ETA GARRAIOA

- Etxebizitzaren aldeko itun soziala
- Etxebizitzaren sozietate-sarea berregituratzea
- Etxebizitzarako prezio-eredu berria abian jartzea. Berme- eta konpentsazio- funtsa.
- Gipuzkoako eta Arabako lurralde-garrioko agintariak eratzea
- Euskadiko Aireportuetarako Plana
- EAEko Salgaien Garraio Intermodaleko Plan Estrategikoa
- Sare Intermodaleko eta Logistikako Lurraldearen Arloko Plana
- Gazteizko geltokia lurperatzeko proiektua garatzea
- Leioa-Unibertsitateko eta Barakaldoko tranbia erakitzea

OSASUNA ETA KONTSUMOA

- Osasun Publikoko Euskal Agentzia sortzea
- Kronikotasun-estrategia Euskadin
- Eraginkortasun Konparatuko Agentzia sortzea
- Gobernu Oheko Kodea euskal osasun publikoarentzat
- Jardunbide klinikoaren segurtasuna hobetzea

JUSTIZIA ETA HERRI ADMINISTRAZIOA

- OPEN DATA EUSKADI
- Software Libre Bulego Teknikoa
- Espediente Elektroniko Birtuala
- Bulego Judizialak eta Fiskalak Antolatzeke Plana
- Bitartekotza judizialeko zerbitzuak bultzatzea

HEZKUNTZA, UNIBERTSITATEA ETA IKERKETA

- Euskadiko Lanbide-heziketako Sistema Integratua
- Euskadin arte-irakaskuntzak indartzea
- ESKOLA 2.0
- Hezkuntza-sistema hirueledunari buruzko esperimentua abian jartzea
- UPV/EHUko Parke Zientifikoa

EKONOMIA ETA OGASUNA

- Kontu Publikoak berriro orekatzea
- Euskadi 2010-2013 Estrategia
- EAEko Administrazioaren Kontratazioke Sistema Hobetzeko Plana

Erreferentziazko testuingurua

Esperientziazko lehiakortasuna eraikitzen

Egungo ekonomia- eta gizarte-testuinguruak erronka handiak ditu, eta, erronka horien arabera, ekonomiek era batera do bestera mantendu eta hobetuko dute herritarren ongizate-maila epe ertainera eta epe luzera.

Erronka horiek ugariak badira ere, bi erronka nagusi bereiz ditzakegu. Batetik, **krisi ekonomiko-finantza-ria**: kreditu-murritzaketak, zalantzak eta eskariaren beherakada kolokan jartzen ari dira hainbat enpresaren biziraupena. Bestetik, **produkzio-eredua aldatzen ari da** aspalditik, eta horrek aditzera ematen du ekonomiak, oro har, berrantolatze ahalmena baduela, eta, horren haritik, egonkortasunez hazi daitekeela, enplegua sorraraz dezakeela eta herritarren bizi-kalitate iraunkorra ahalbidetu.

2008. urtetik nazioarteko ekonomia egundoko krisia jasaten ari da, eta horren adierazgarri dugu munduko BPGaren eta merkataritzaren gainbehera historikoa. Horren ondorioz, finantziazioa eskuratzeko aukerak nabarmen murriztu dira, eta horrek langabezia-maila handiak sortzea eta jarduera ekonomikoa desegitea ekarri du berekin.

Hainbat dira egoera horretara eraman duten arrazoiak; besteak beste, nazioarteko finantza-sistemen kontrolak eta erregulazioak huts egin dute, eta, horren eraginez, hainbat operadore arrisku handiko finantza-aktiboekiko salerosketan hasi ziren. Hutsegite horien eraginez, halaber, kreditu-fluxuak gelditu egin ziren, eta munduko banku eta aseguru-etxe garrantzitsuenetako batzuen porrota etorri zen.

Nazioarteko gertaera horiek Euskadiko ekonomian ere eragina izan dute, baina esan beharra dago gurean krisiaren ondorioak geroago nabarmendu direla, eta gure ingurunean baino neurri txikiagoan.

Euskal ekonomiari dagokionez, langabezia-tasa nabarmen igo da, hain zuzen ere 2007ko % 3,3tik 2010eko lehen hiruhilekoan erregistratu zen % 8,9ra (Eustat), baina Espainiako ekonomiaren ia % 19aren oso azpitik.

BPGaren bilakaera ere negatiboa izan da: 2008an %1,9 izan zen, eta 2009an, berriz, % -3,3. Baina krisiak beste zenbait ondorio ere izan ditu Euskadin azken urtean, hala nola esportazio eta inportazioen beherakada (% -3,8) eta kapital-eraketa gordinaren jaitsiera handia (% -8,3)².

Argi dago **egungo krisialdiak egiturazko eta garrantzi handiko haustura ekarriko duela berekin, ziklo hedakorreko azken 25 urteko ekonomiaren hazkunde- eta garapen-ereduaren aldean**. Zenbait aldaketa orain urte batzuk abiatu ziren. Beste batzuk, berriz, bat-batean agertu dira. **Baina argi dagoena zera da, krisitik ateratzerako, den-dena aldatuta egongo dela.**

2 Iturria: Eusko Jaurlaritza. Ekonomia eta Ogasun Saila. Ekonomia eta Plangintza Zuzendaritza.

Munduko ekonomia eraldatzen ari diren aldaketa nagusiak	
Finantziario publikoa eta pribatua lortzeko zailtasuna	Krisi ekonomikoaren ondorioz, enpresak beren baliabideen mende egongo dira gero eta neurri handiagoan, eta, etorkizunean, krisiak eragindako arauzko aldatetara egokitu beharko dute. Diru-bilketaren gainbeheraren ondorioz, sektore publikoak gero eta zailtasun handiagoak aurkituko ditu bere jardunak finantzatzeko, eta horrek lehiakortasuna sustatzeko neurrietan eragingo du.
Presioa zenbait lehengairen eskuragarritasunaren eta prezioen gainean	Lehengaiak enpresen kostuetan eragiten dute, eta aldaketa teknologikoak dakartzate berekin, energiaren alorrean bereziki.
Asiako herrialdeen ekonomiaren gorakada	Asiako herrialde jakin batzuk (Txina, India edo Korea, bereziki) teknologiaren hornitzaile bihurtuko dira, eta kostuen lehiakortasun-abantailari eutsiko diote aldi baterako. Gainera, Asiako herrialdeek kontsumitzaile potentzial berrien merkatua osatuko dute, klase ertainarekin poliki-poliki bat egingo duten 2.000 milioi herritar baino gehiagoren erosahalmena hobetzearekin batera. Botere ekonomikoa birbanatuko da nazioartean, baina hazkunde-eredua orekatzean ezegonkortasun eta zailtasun handiagoak ageriko dira..
Produktzio-kateak gehiago zatikatuko dira	Deslokalizazio- eta birlokalizazio-prozesuak areagotuko dira. Enpresa-mugigarritasuna eta bezeroen eskakizun aldakorretara egokitzeko ahalmena funtsezkoak izango dira, bitarteko ondasunen sektoreetan bereziki.
Dimentsioa eta estrategia, lehiakortasuna baldintzatzen duten faktoreak	Enpresa txikitik edo ertainetik abiatuta, bakarka, ezinezkoa izango da globalizazioaren, berrikuntzaren edo iraunkortasunaren erronkei erantzutea. Lankidetzan eta elkarlanean oinarritutako konponbideak bilatu beharko dira, autonomietan, nazioartean eta nazioartean, baita epe luzerako enpresa-estrategien esparruan ere.
Sektore publikoaren zeregina birdefinitzea, eta partentariotza publiko pribatuen kudeaketa modu berriak garatzea	Gizarteak kudeaketa-eraginkortasuneko sistemak eskatuko dizkio sektore publikoari. Eta sektore publikoa «lehiakorra» izatea ere eskatuko du. Sektore publikoa suspergarria izango da, erregulazio-mekanismoak garatuko ditu, eta jarduera ekonomikoa erraztuko du.
Ekoberrikuntza, aukera berrien iturri gisa	Ingurumenaren kontserbaziotik eta energia-baliabideen erabilera eraginkorretik, aberastasun- eta enplegu-iturri izango diren jardura ekonomiko berriak eratorriko dira, aldi berean eskakizuna eta eskaria izanik, abiada bizian haziko direnak.
Iraultza teknologikoa	Teknologian, jakintzan, informazioan eta sormenean oinarritutako ekonomia izango da, proiektzio globala izango duena eta sare formal eta informalen antzera jardungo duena.
Enpresen erantzukizun soziala	Antolamendu-eredu zaharrek dagoeneko ez dute indarrik testuinguru berrian, eta pertsonen talentua erakartzea eta atxikitzea gero eta garrantzitsuagoa izango da jakintzaren ekonomiarantzko eraldaketa ahalbidetuko duen iraultza lortzeko. Enpresek beren antolamendu-ereduak berri behar dituzte, beraz, eta horrek esan nahi du beren ikuspegia zabaldu behar dutela, balioa, bezeroentzat ez ezik, ingurune osorako ere sortuz.

Horren haritik, lehendakariari gai sozioekonomikoei buruzko aholku ematen dion aholkulari taldeak berderatzi joera global nagusi bereizi ditu, Euskadiri ondorengo hamarkadetan eragingo diotenak: biztanleria zahartuko da; konektibitatea handituko da; arreta berrikuntzan, sormenean eta produktibitatean jarriko da; globalizazioa; hezkuntza eta talentua lehiakortasun-abantaila gisa; mundu digitala; teknologia garbiak; iraunkortasuna eta kontzientzia soziala; eta gobernantza modu berriak. Eta 2010-2013ko Lehiakortasun Planak erronka eta joera horiei erantzun nahi die.

Lehiakortasun Planak, bere eskumenaren eremuan eta jardun-epemugan (2010-2013), honako erronka hauei erantzun nahi die: biztanleria-piramidea modu aktiboan kudeatzea; kontu publikoen iraunkortasuna lortzea eta herri-administrazioa arrazionalizatzea; EAE energia-kudeaketaren erreferentzia bihurtzea; enpresen dimentsio bikaina lortzea, nazioartekotzearen erronkei aurre egiteko; kultura eta ahalmen ekin-

tzailea sustatzea; euskal sektore estrategikoetan txapeldun kopuru bat finkatzea eta erabaki-zentroak Euskadin mantentzea; sistema-berrikuntza indartzea; eta giza kapitalaren bikaintasuna lortzea.

Krisiaren inpaktua egundokoa izaten ari da, eta, gaur egun, enpresek erronka horri egin behar diote bereziki, bizirik iraungo badute. Eta krisi horrek ez du soilik eguneroko funtzionamenduan eragiten; etorkizuna diseinatu eta eraikitzeko ahalmenean ere eragiten ari da, eta hori are kezagarriagoa da.

Nolanahi ere, ez dugu ahaztu behar krisia, azken batean, koiunturala dela, eta nazioarteko testuinguruaren gorabeheren eraginpean dagoela. **Produktzio-ereduaren aldaketa**, aldiz, funtsezko joera da, eta epe luze-
ra begira etorkizuna izango duten ekonomiak zein izango diren baldintzatuko du; hain zuzen ere, etorkizun-
nean arrakasta izateko, erronka handiei eman beharreko erantzuna beren funtzionamendura bildu beharko
dute ekonomiek. Ezinbestekoa da jakitea globalizazio-prozesuari nola heldu behar zaion, baita hainbat al-
derdi nola antolatu behar diren ere: jakintzaren ekonomia, karbonoaren ondoko gizarteak, ekoberrikuntza
sektore anitzetan, sormena antolamendu-ereduetan, eta abar.

Aholkulari Taldeak hausnarketa egin du, halaber, etorkizuneko sektore estrategikoen inguruan, Lehiakortasun Plan honen ikuspegian eta emaitzetan islatu dena. Batetik, industriak jarduera ekonomi-
koa egituratzen jarraituko duela uste da. Bigarrenik, sektore jakin batzuk —energia, IKTak, biozientziak,
gizarte-zerbitzuak eta osasun-zerbitzuak— ondorengo ekitaldietan hazkunde adimenduna, iraunkorra eta
barne-hartzailea lortzeko funtsezkoak izango direla espero da. Azkenik, euskal industria-sarea egituratzen
duten sektore jakin batzuetan, automozioan edo garraioan adibidez, dimentsioa arrakasta-faktore kritikoa
izango dela aurreikusten da.

Produktzio-eredua aldatu behar da, egokitzeke eta aldaketa horiek aprobetxatzeko, baina aldaketa horrek
euskal enpresa-jardueraren bereizgarrien adierazgarri ere izan behar duela ahaztu gabe, gure ekonomiak
munduko krisiek eragindako koiuntura bat baino gehiago gainditu dituela aintzat hartuta. **Hala, Euskadin
zenbait indargune zehaztu dira, industriaren eta zerbitzuen sektore tradizionalei loturik, euskal
ekonomiak egin dezakeen eta egin behar duen produktzio-aldaketa aurrera eramateko plataforma
osatzen dutenak.**

Hortaz, bi ikuspegiak, koiunturala eta egiturazkoa, ez dira elkarren aurka jarri behar. Aitzitik, krisiari aurre
egiteko, ekonomia epe luze-
ra eraldatzeko estrategia bat behar da, eta, etorkizuna itxuratzeko, enpresen
egungo egoera eta premiak hartu behar ditugu oinarritzat. **Krisiari aurre egiteaz gain, lehiatzeko gauza
—eta bereziki, epe luze-
ra, merkatuen aitzindari izateko gauza— izatea ahalbidetuko duen estra-
tegia** ezartzea da kontua.

Gauzak horrela, 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren egitura eta ikuspegia aldatu dira, aurre-
ko 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Plana idatzi zenean indarrean zeu-
denen aldean.

Hortaz, Planaren xedearen eta ardatzen estrategia berriz ere formulatu behar da, ekonomiaren au-
rreko ziklo hedakorrean Euskadin indarrean zegoen lehiakortasun-ereduaren oinarriak nabarmen aldarazi
dituen errealitate ekonomiko berriarekin bat etorriz.

Lehiakortasun politika Euskadin

Esperientzia, lehiakortasunaren eraldaketa handia lortzeko oinarria

Euskadin, lehiakortasuna eraldatzeko prozesua orain hiru hamarkada hasi zen, Eusko Jaurlaritzaren lehen politiken eskutik, eta, hasierako politika horien ildotik, harreman-sare trinkoa eratu zen, enpresen, ingurunearen eta erakundeen artean.

Lehiakortasunaren kontzeptua denborarekin eraiki da, eta erronkak aldatu ahala bilakatu da. Jaurlaritzak garatutako politikak zenbait alor sustatu ditu bereziki: 80ko hamarkadan, modernizazio teknologikoa sustatu zuen; 90eko hamarkadan, berriz, sistemaren elementuen arteko harremanak, eta, azkenik, 2000. urtetik aurrera, jakintza eta berrikuntza, zentzurik zabalenean.

Lehiakortasun-eraldaketa handia lortzeko bidean: Prozesuaren alde zureko etapak

Euskal lehiakortasun-abaintaila lortzeko bidean

	Edukiak	Faktore bultzatzaileak	Agortze-faktoreak
Eraldaketa 2000-2009	- Informazio eta jakintza gizartea - Ingurumena ekonomia- eta gizarte-politikan txertatzea	- ZTBES dibersifikatzea - Etorkizuneko sektore berrien aldeko apustua - Ekonomia, gizartearekin eta ingurumenarekin batera	- Lehiakide berrien gorakada - Globalizazioaren inpaktua eta jakintzaren ekonomia zabaltzea - Jarraitzaile aurreratuen eredia - Krisi ekonomikoa
Eraldaketa 1990-2000	- Industria-politikaren esparru orokorrak - Lehiakortasuari buruzko hausnarketa epe ertainera eta luzera begira - Goitik beherako estrategiak - Lehiakortasuna hobetzeko inguruneak duen garrantzia	- ZTBES dibersifikatu eta sendotzea - Agenteen (enresa eta ZTBES) arteko harremanak - Sektore estrategikoen dibersifikazio ekonomikoa - Hausnarketa eta jardunen koordinazioa	- ZTBES atzemandako sinergien aprobetxamendu mugatua - Dibersifikazio ekonomikoa mugatua - Jarraitzaile aurreratuen eredia
Eraldaketa 1980-1990	- Aldaketa teknologikoa - Krisiari aurre egitea - Ekonomia zaharkitua modernizatzea	- Teknologia - Laguntza publiko aringarria	- Oinarri ekonomiko tradizionala - Hobekuntza inkrementalak

Testuinguru berria, nazioarteko krisia da nagusi, eta mundua gero eta globalagoa da. Gauzak horrela, balioan, bereizketan eta jakintzan oinarritutako produkzio-eredua sortu behar da, kontuan hartuta, gainera, erronka horiek enpresa-sare osoari eragiten diotela, eta ez soilik punta-puntako enpresei. 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasunen Planak eraldaketa hori ahalbidetzeko oinarriak ezarri nahi ditu, lehiakortasun aurrera egiteko xedearekin. Plan hau Euskadik eskura dituen aktibo eta baliabideetan oinarritzen da, 30 urte baino gehiagoan metatutako esperientzia, besteak beste.

Plan berria zehazterakoan, eta azken urteetako euskal lehiakortasun-politikaren esperientziatik abiatuta, iraganean ikasitako zenbait gauza hartu behar ditugu kontuan une honetan, hala nola:

- **lehiakortasun-mailak hobetuko badira**, hobekuntza hori ez da bakarkako ekintzen edo bakarka jarduten duten agenteen eskutik etorriko, neurri eta agente koordinatu eta integratuz osatutako masa kritiko baten eskutik baizik.
- **Planak, krisi-koiunturaren eraginpean egonik ere, etorkizuneko ikuspegia izan behar du**, eta, horren ildotik, eredu berri bat zehaztu behar du, testuinguru globalean agerik diren erronketara egokituko dena.

Gainera, kontuan hartzekoa da 2010eko Euskadin bizi-kalitatearen maila handia dela, gizarte- eta kultura-sareak balio diferentziala osatzen dutela eta ekonomia-egiturak lehiatzeko ahalmena baduela. Baina, bereziki, enpresa-lehiakortasunari laguntzeko sistema zabal baten jabe da Euskadi, azken urtean garatutakoa sustapen teknologikoari, berrikuntzari, eta klusterren eta zentro teknologikoen politikari laguntzeko testuinguruan, eta etorkizunerako ahalegin guztiak ere bereganatu beharko dituen.

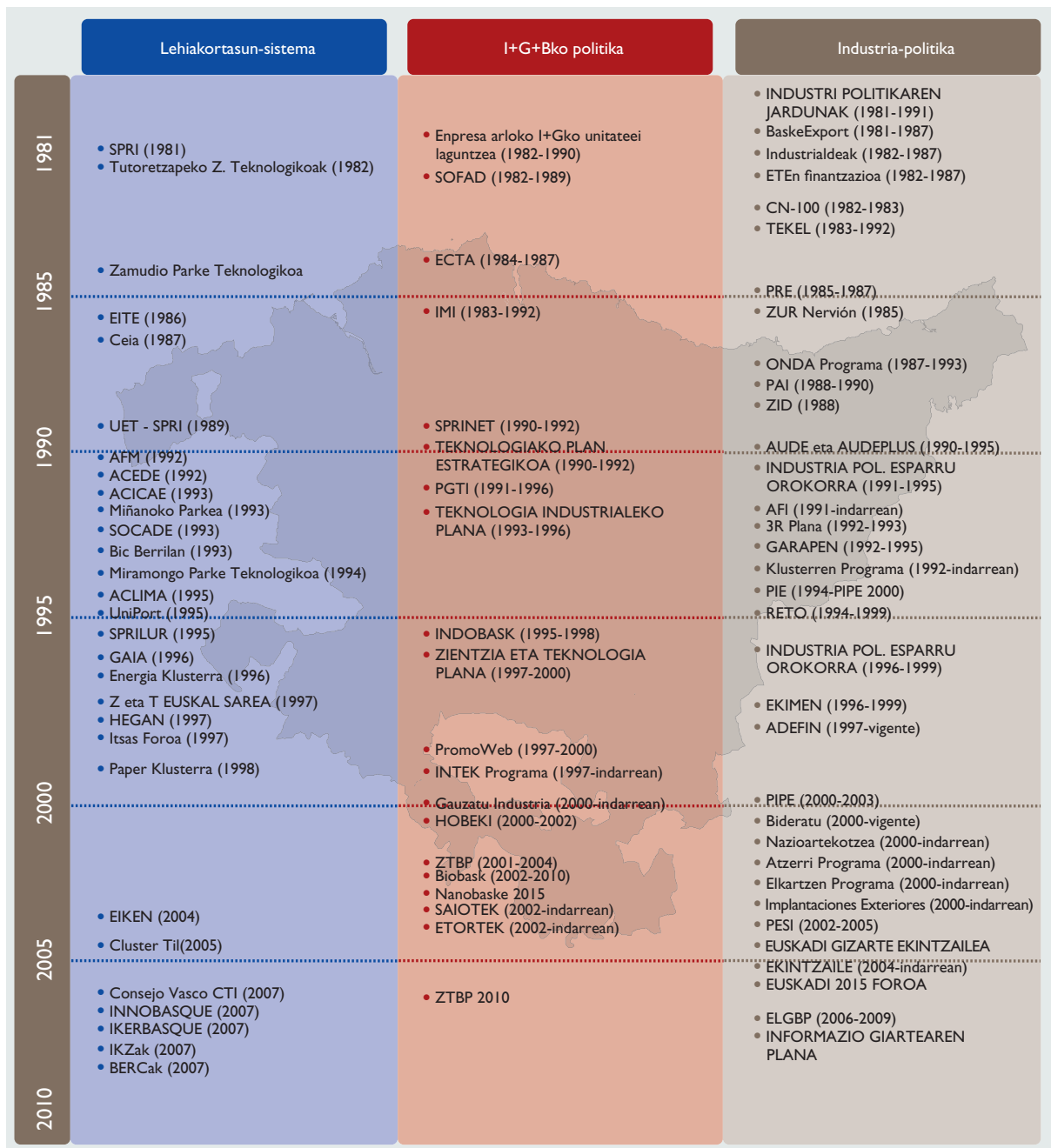
Orain hasten den aldi honetan, lehiakortasunari buruzko eztabaida lehen lerroan dago. **Zein da jarraitu beharreko lehiakortasun-eredua?, zer elementuk baldintzatzen dute eredu hori?, Zer egin behar du Administrazioak lehiakortasuna hobetzeko? Eta, bereziki, zer ikuspegi eta erreferentziazko zer eremuri eman behar die lehentasuna Planak?**

Lehiakortasuna 2010etik aurrera:

Lehiakortasun-erlaldaketa handia lortzeko bidean



Euskadiren lehiakortasun-politika 1980-2010



2006-2009ko ELGBParen ebaluazioa

Esperientziatik ateratako ikasbideak

2009an amaitu zen 2006an martxan jarritako Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planaren (2006-2009ko ELGBP) indarraldia. Plana 2015 Euskadi Lehiakortasun Foroan sartu zen eta herrialdearen ikuspegiaren eta euskal industria lehiakortasunari dagokionez hobetzeko estrategiaren inguruan egindako gogoeta-prozesu luze baten emaitza izan zen.

2006-2009ko ELGBPari egokitu zitzaion **koiuntura ekonomikoak honako hauek zituen ezaugarritzat:**

- Hazkunde-tasa iraunkorrak eta % 3tik hurbil, Espainiakoen eta Europakoen zertxobait gainerik.
- Biztanleko BPGa Europako batez bestekoaren gainerik.
- % 63tik gorako enplegu-tasak.
- % 5etik azpiko langabezia-tasak
- Aldeko nazioarteko testuinguru ekonomikoa.

- Eraldaketa ekonomiko eta sozialeko mugimenduak (ekonomien integrazioa, IKTen iraultza, aurrerabide ekonomikoaren bizkortasuna, emakume gazteak lan-merkatuan erabat sartzea, eta abar)
- Produktzio-deslokalizazioaren mehatxua.
- Lehiakortasun-posizionamenduan birkokatzea.
- Proiekzio global baten bilaketa.
- Formula berritzaile eta iraunkorren aldeko apustua egin beharra.

2006-2009ko ELGBP bere garaiko koiunturan planteatzen ziren **erronka handiei** erantzuteko diseinatuta eta garatuta zegoen

Azken batean, **Euskadiko bigarren eraldaketa deiturikoari ekiteko bideraturiko plana zen**, eta ezaugarritzat zuen berrikuntzaren, kalitatearen eta jakintzaren sorkuntzaren erronkari aurre egitea, **hiru funtsezko ardatzetan** oinarrituta:

- Informazioaren eta jakintzaren gizartea eraikitzea,
- Euskadi erreferente izatea Europako esparruan ikerketan eta teknologian.
- Erabateko kalitatearen printzipioa erakundeak kudeatzeko modu gisa hedatzea.

2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planaren indarraldia igarotakoan, haren berrikuspen-prozesuari ekiteko unea da, baita 2010-2013ko Lehiakortasun Plan berri bat definitzekoa ere, Industriako 8/2004 Legearen aginduari erantzuteko. Baina Plan berrian aurrera egin baino lehen 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntza Planaren lorpen eta mugen balorazio bat egin behar dugu. Haren funtzionamenduari buruz ikasitako ikasgaiek arrakasta gehien erakutsi duten ildoetan sakontzea eta espero baino emaitza apalagoak izan dituzten beste ildo batzuk hobetzea ahalbidetzen digute.

2006-2009ko ELGBParen jarraipen eta ebaluaziorako, **Aginte Koadro Integral** baten zabalkuntzaren bidez garaturiko kudeaketa-eredua ezartzen zen, bertan hiru jarraipen-maila finkatuta:

- Helburu estrategikoak (produktibitatea, industriaren indarra eta konbergentzia teknologikoa).
- Kontroleko bitarteko adierazleak eta ekintza-planen inpaktuek jasotzen dituztenak.
- Ekintza-planen beraien baliabide eta emaitzen adierazleak.

Lehen ondorio handi gisa, adieraztekoa da, betiere 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planaren II. Jarraipen Txostenari jarraiki, Planaren indarraldian gertatu-rikoaren balantz positiboa egin litekeela. Planak biltzen zituen bost helburu kuantitatibo estrate-gikoetatik, 2008an, horietatik hiru betetzen ari ziren (erabateko produktibitatea, industria-enplegua eta berrikuntza-indizea) eta oraindik lortu gabeko helburuetatik, batek bilakaera positiboa zuen (I+Gko gastua BPGaren gain) eta bestea helburutik oso hurbil zegoen (BPG industrialak)).

2006-2009ko ELGBParen helburu estrategikoak	Eraitzak
Ekonomia osoaren produktibitatea haztea Europar Batasuna 25ek duen maila % 25ean gaititua lortu arte	Aurrerapen handia ikusi da produktibitate-arloan erosahalmeneko parekotasunean eta dagokion egokitzapena 27en Europara. Adierazle hori % 132an zegoen 2008an, eta hori horrela, nabarmen gaititua zuen jada finkaturiko azken helburua, hots, 2009. urtean % 131,4ko produktibitatea lortzea EB-27rekiko.
Konbergentzia teknologikoa EB 15ekin, I+Gko ahaleginaren bidez eta berrikuntzako indize sintetikoaren bidez neurturikoa.	Konbergentzia teknologikoko parametroari dagokionez, EIS 2008 European Innovation Scoreboard Europako Berrikuntza Indizeak Euskadin 0,49ko balio lortu zuen 2008an, eta hori horrela, Europako batez bestekoaren (0,48) gaitetik eta EB-27ren rankingaren 11. postua dago.
Industriaren garrantzia atxikitzea egiazko BPGan (prezioen eraginik gabe) eta baita haren enplegu-bolumena ere.	BPG industrialaren bilakaerak bigarren biurtekoan eragin gogorra jasan du, egungo krisi-egoeraren ondorioz. BPG industrialak guztizko BPGan duen partaidetza murrizten ari da orain ere, baina Espainiako eta Europako beste eskualde batzuetako ekonomiak erakusten dituen mailetatik gora dago oraindik. Merkataritzaren, turismoaren eta enpresetarako zerbitzu aurreratuen partaidetza eta beste zerbitzu-industria batzuen (kultura, aisia, ikus-entzunezkoa) gehitzen bazaio, BPGaren % 50eko ekarpena egiten duen sektorea izango dugu.

Bestalde, egia da 2008ra arte Euskadik oso aldeko jokaleku makroekonomikoa agertu zuela, eta horrek, ziur asko, 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planaren ezarritako helburu batzuk lortu izanean eragin zuen. Gainera, industria-politika planifikatzeko esperientzia luzean bilduta zegoen plana, eta hori ere lagungarria izan zen helburu horiek lortzeko. Dena dela, une horretatik aurrera munduko panorama ekonomikoa goitik behera aldatu zen eta espero zen hedaduratik kanpo geratu diren helburu eta adierazle gehienetan ikusi ahal izan da hori.

2008ko eta 2009ko, munduko gainerako ekonomietan bezala, krisiaren ondorioak euskal ekonomian nabaritu ziren. Finantza-krisiak, baita Europako sektore eskatzaile nagusienak (automobila, makina-erreminta eta abar) ere, nazioarteko merkatuen beherakadak, batez ere euskal industriaren bezero nagusiak diren herrialdeetakoak, eta Espainian eraikuntzaren sektoreak izandako amiltzeak eragina izan zuten ezinbestean euskal produkzio-sarean. Era berean, herrestan eraman zituzten Euskadiko industriak garrantzi oso handia duten produktu eta jardura dezente (siderurgia, etxetresna elektrikoak, altzariak eta eraikuntza-materiala).

Dena den, testuinguru horretan, Lisboako Estrategiaren³ adierazle gehien bilakaera erlatiboki hobea izan zen Euskadin EB-27an izandako batez bestekoa baino. Era horrela, garapen ekonomikoa-ren dimentsioan ikus daitekeenez, aztertutako adierazleek (biztanleko BPGa erosahalmeneko eta produktibitateko parekotasunean landun bakoitzeko) oso aldeko bilakaera dute, eta Europako batez bestearen gaineko balioak erakusten dituzte denboran.

Enplegu-arloan, euskal ekonomiak hazkunde egokia izan zuen azken zabalkunde-urteetan, eta egungo krisi-egoeraren inpaktuari beste hainbat eskualdek baino hobeto eutsi dio, baina bilakaera horretan ez ditu atzetik erakarri emakumezkoen enplegu-tasak, ezta adin handieneko (55-64 urte) pertsonenak ere, gizonen zein emakumeen gaitzkiela.

³ 2006-2009ko ELGBP 2000. urteko Lisboako Estrategian oinarritu zen. Horregatik aipatzen du 2006-2009ko ELGBParen ebaluazioak bere hamalau adierazle estrukturalen azterketa.

Lisboako Estrategiaren hamalau adierazle orokorrak

Adierazleak		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Balorazioa
Biztanleko BPG EAP	EAE	115,7	118,2	119,6	120,6	123,8	125	126,5	130,8	135,7	140,6	137,2	
	EB-27	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Produktibitatea landun bakoitzeko	EAE		133,8	132,1	128,1	128,3	162,7	126,7	127,2	130,1	133,0	132,1	
	EB-27			100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Guztizko enpleguko tasa (%) ¹	EAE	53,9	56,4	57,5	59,6	62,7	63,6	64,4	65,3	66,5	67,2	67,6	
	EB-27	61,2	61,8	62,2	62,6	62,4	62,6	63	63,6	64,5	65,4	65,9	
Emakumezkoen enplegu-tasa (%)	EAE	38,7	42,2	43	45,7	49,4	51,6	53,9	54,8	57	57,3	58,8	
	EB-27	52	53	53,7	54,3	54,4	54,9	55,5	56,3	57,3	58,3	59,1	
Gizonezkoen enplegu-tasa (%) ¹	EAE	68,8	70,4	71,8	73,3	75,8	75,3	74,8	75,7	75,8	76,9	76,1	
	EB-27	70,3	70,7	70,8	70,9	70,4	70,3	70,4	70,8	71,7	72,5	72,8	
4.1 Guztizko enpleguko tasa (55-64) (%)	EAE	32,4	33,8	34,2	36,1	39,8	40,7	39,8	41,5	41,7	41,2	42	
	EB-27	36,2	36,5	36,9	37,7	38,5	40	40,7	42,3	43,5	44,7	45,6	
Emakumezkoen enplegu-tasa (55-64) (%)	EAE	15,3	17,2	17,8	19,1	22,7	24,4	25,2	25,7	27,4	27		
	EB-27	26,1	26,7	27,4	28,2	29,1	30,7	31,6	33,6	34,9	36		
Gizonezkoen enplegu-tasa (55-64) (%) ¹	EAE	49,9	51	51,6	54	57,8	57,6	54,9	58	56,4	55,9	56,5	
	EB-27	47	46,9	47,1	47,7	48,4	49,9	50,3	51,6	52,7	53,9	55	
BPGaren gaineko I+Gko gastuak	EAE	1,11	1,29	1,43	1,41	1,45	1,42	1,44	1,44	1,47	1,65	—	
	EB-27	1,79	1,84	1,85	1,86	1,87	1,86	1,82	1,82	1,84	1,83	—	
Gazteen hezkuntza-maila	EAE		79,0	80	82,1	81,2	81	80,2	81,1	79,2	79,7	78	
	EB-27			76,6	76,6	76,7	76,9	77,1	77,5	77,9	78,1	78,5	
Emakume gazteen hezkuntza-maila	EAE		84,8	85,5	86,4	85,7	87	86,4	85,8	84,7	85,2	82,7	
	EB-27			79,3	79,2	79,3	79,4	79,9	80,2	80,8	80,8	81,4	
Gizon gazteen hezkuntza-maila	EAE		73,6	74,6	77,7	76,9	75,1	74,2	77	74,2	75	73,9	
	EB-27			73,8	74	74	74,4	74,4	74,9	75	75,5	75,7	
Prezio-maila alderatua	EAE		86	85	85,3	84,6	88,4	90,9	91,1	91,8	92,4	95,7	
	EB-27	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Enpresen inbertsio-maila (BPGaren gaineko KFEGa)	EAE	20,5	21,5	22,7	23	23,3	24,1	24,7	25,3	25,7	26,2	25,8	
	EB-27	17,8	18,1	18,4	17,9	17,3	17,1	17,3	17,8	18,2			

Adierazleak		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Balorazioa
Pobrezia-arriskuaren tasa (%)	EAE			17,1				16,5			14,8		
	EB-27		16	16	16		15	16	16	16	17		
Emakumezkoen pobrezia-arriskuaren tasa (%)	EAE			18,8				18,6					
	EB-27		17	17	17		16	17	17	17			
Gizonezkoen pobrezia-arriskuaren tasa (%)	EAE			15,3				14,3					
	EB-27		15	15	15		14	15	15	15			
Enplegu-tasen sakabanaketa	EAE		6,5		5,6	5,3	6,3		5,2	4,4			
	EB-27		12,9	13	13,2	13,2	12,9	12,1	11,9	11,4			
Emakumezkoen enplegu-tasen sakabanaketa	EAE		10		8,2	7,9	9,9		8,6	7,6			
	EB-27		20,4	20	19,6	19,2	18,5	17	16,8	16,1			
Gizonezkoen enplegu-tasen sakabanaketa	EAE		5,5		4,5	4,2	5		3,9	3,2			
	EB-27		9,1	9,6	10,2	10,6	10,7	10,4	9,9	9,4			
Iraupen luzeko langabezia-tasa	EAE			6,5	4,3	3,1	2,8	2,9	2	1,4	0,8	0,9	
	EB-27			4	3,9	4	4,1	4,2	4,1	3,7	3,1	2,6	
Emakumezkoen iraupen luzeko langabezia-tasa (%)	EAE			10,3	6,4	4,8	4,2	3,9	2,5	1,4	0,9	1,1	
	EB-27			4,6	4,4	4,5	4,5	4,6	4,4	4	3,3	2,8	
Gizonezkoen iraupen luzeko langabezia-tasa (%)	EAE			4,1	2,9	2	1,9	2,2	1,7	1,4	0,6	0,8	
	EB-27			3,5	3,5	3,6	3,8	3,8	3,8	3,5	2,8	2,4	
Berotze-efektua eragiten duten gasen emisioa	EAE	108,4	118,1	123,5	116,3	126,5	123,7	122,7	121,3	121,9	121		
	EB-27	92,7	90,8	90,9	91,9	91,2	93	93,2	92,5	92,3	90,7		
Ekonomiaren intentsitate energetikoa	EAE	179,6	185,3	185,2	177,4	181,3	180,6	178,2	183,2				
	EB-27	227,8	219,5	213,9	214,7	211,8	214,7	212,1	208,6	202,5			
BPGaren gaineko garraio-bolumena %-tan	EAE	110	106,8	118,9	111,9	123,7							
	EB-27			99,1	98,2	99,3	98,7	104	105,4	106,7			

	Garapen ekonomikoaren dimentsioaren adierazleak
	Gizarte-kohesioaren dimentsioaren adierazleak
	Ingurumen-dimentsioaren adierazleak

Iturria: Egileak egina 2006-2009ko ELGBParen III. Jarraipen Txostenaren datuetan oinarrituta

Berrikuntzari dagokionez, erregistraturiko balioen arabera esan dezakegu I+Gko gastuen arloan hobekuntza nabarmena izan dela aztertutako aldian: 1998an BPGaren % 1,1 izatetik 2007an % 1,6 gainditzera igaro da, eta hori horrela, laurogeita hamarrek hamarkadaren amaieratik zekarren geldialdiarekin hautsi du. Dena den, 2009an finkaturiko helburua lortzetik urrun dago (% 2,15 BPGaren gain) eta EB-27ren batez bestekoaren azpitik dago, hark BPGaren gaineko 1,85 inguru atxikitzen baitu. Gainerakoan, gazteen (20-24 urte) hezkuntza-maila goranzkoa izan da 2006. urtetik, orduan jaitsiera txiki bat izan baitzuen EB-27ren batez bestekoaren azpitik kokatzerakoan.

Erreforma ekonomikoaren ikuspuntutik begiratuta, **prezioen maila** konparatuek bilakaera negatiboa izan dute aztertutako seriean, baina Europako batez bestekoaren azpitik daude betiere. Ez da gauza bera gertatzen esparru horretan BPGaren gain neurtutako enpresa-inbertsioko mailarekin. Kasu horretan, joera oso aldekoa da, baita krisialdian ere, Europako batez besteko balioak gainditzen baititu.

Lisboako estrategiaren **gizarte-koehsioko** dimentsioari dagokionez, ikus daiteke adierazleek kasu guztietan ere joera positiboak izan dituztela, eta EB-27ren batez bestekoa gainditu dutela. Horrela, esparru horretako erregistroen eskasia gorabehera, pobrezia-arrisku-tasak, enplegu-tasen sakabanaketa —gizonezkoena zein emakumezkoena— eta iraupen luzeko langabezia-tasak Europako batez bestekoen azpitik kokatu dira.

2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko Gizarte Berrikuntzako Planean aurkeztutako kudeaketa-ereduan sei lan-ardatz identifikatu ziren (**Berrikuntza, Enpresa Sorkuntza eta Hazkundera, Nazioartekotzea, Merkataritza, Turismoa eta Energia**). 2008ko ekitaldira arte ardatz horietan erdietsitako lorpenak espero zenaren gainetik egon ziren. Batez ere merkatuak jo zituen krisialdiaren ondorioz, orduz geroztik alderantzikatu egin zen joera hori eta helburu gehienak hasiera batean ezarritako helburuetatik urrun geratu dira.

Gaitzagoa da ekintza-lineen eraginkortasunaren jarraipena egiteko lana, asko izan baitira, eta horrek horien maneia eta ulertutako zaildu egiten baitu. Gainera, erabilitako adierazleak oso desberdinak dira izaez, ziklo osoa bildu ez duen monitorizazio-sistemarekin, eta, horrenbestez, oso zaila da ikuspegi orokor batetik balioestea.

Oro har, ondorioztatu daiteke Lehiakortasun Plan berri bat lantzeko abiapuntua, dagozkion argi-lunekin, erlatiboki aldekoa dela.

Europako beste eskualde eta herrialde batzuekin alderatuta, datuek abiapuntuko koadro makroekonomiko on samarrean kokatzen duten Euskadi, krisialdi ekonomikoko testuinguru batean ere:

- **Produktzio-egoera homogeneoa**, industriaren garrantzi konparatiboki handiagoa Espainiako eta EB-15eko ekonomiaren batez bestekoa baino.
- Espainiako zorra baino txikiagoa den **zorpetze-maila**, baina krisialdiak aurrea egin ahala narriatu egin diren igurikimenekin
- **Gure esportazioen hobekuntza txikia**
- **% 8,9ko langabezia-tasa 2010eko lehen hiruhilekoan (Iturria: Eustat)**

Orain arte ezagututakoarekiko nabarmen aldatuko den eredu ekonomiko batean etorkizuneko erronkak behar bezala definitzean datza horien zailtasuna, eta horrek Plan berriaren ardatz eta ildo estrategikoak berriz definitu beharra ekarriko du, 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planean planteaturikoekiko oso bestelako terminoetan definitu ere. Kasu hartan, goranzko koiuntura batean garaturiko plan bat izan zen, eta haren lehentasun eta helburuak zirkunstantzia horiei egokitzen zitzaizkien.

Laburbilduta, esan daiteke 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntza Plana abiapuntu bat dela, eta abiapuntu horren esperientzia oso egokia izango dela 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Plan berria egiteko. Elementu nagusi gisa lehiakortasunaren aldeko apus-

tua egitea eta Planaren elaborazioan gizarte-eragileek izandako parte-hartze aktiboa Plan honetan ere atxikiko diren ekarpen esanguratsuak izan ziren.

Lehiakortasun Plan bat izatea —Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planean pentsatua izan zen moduan— ekimen garrantzitsua suertatu zen, aitzindaria ere bai beste eskualde batzuekin alderatuta, «esparru-plana»ren kontzeptua gaineratzen baitzuen, eta hortik abiatuta beste plan sektorial eta horizontal batzuk hedatzen ziren, epe ertainerako gogoeta estrategikoaren ideia sartzen zuen eta planaren elaborazioa prozesu parte-hartzaile gisa planteatzen zuen.

Gainera, planteatzen zen, nahiz eta praktikan ez zen garatzen, Lehiakortasun Plan Global baten ideia, Gobernu osoaren erantzukizuneko. Ikasitako ikasgaia, ildo horretan, aurrera jarraitzeko, zera da, **ikuspegi biltzaile hori praktikan ahalbidetzen duten sailen eta erakundeen arteko lankidetzak eta koordinazio-mekanismoak indartu behar direla.**

2006-2009ko Enpresen Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Plana garai hartako Industria, Merkataritza eta Turismo Sailaren eskumenei dagokienez plan osoa izan zen, eta bertan barne hartu ziren merkataritzako, turismoko eta energiako sektore-planak. Dena den, faltan hartzen zen beste zeharkako politika batzuen prozesu parte-hartzaileago bat, horiek ere eragin dinamizatzailea baitute lehiakortasunaren gain, eta merkataritza- eta turismo-sektoreen integrazio handiagoa Planaren logika orokorrean.

Merkataritzaren kasuan, portaera bereziki dinamikoa izan du 2005etik 2008ra, enplegua sortu baitu eta establezimendu berriak batu. Sektoreak hazkundera izan zuen 2008ko bigarren seihilekora arte, orduan hasi baitziren nabaritzen dezelerazio ekonomikoaren ondorioak. 2005-2009 aldian, Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planak planteaturiko helburu kuantitatiboak gainditu ziren eta, Eustaten arabera, merkataritza 134.893 enplegura iritsi zen (44.445 handizkako merkataritzan eta 90.448 txikizkakoan), hots, % 14 inguruko hazkundera aldi oso horretan, eta 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planean finkaturiko helburua 81.100 enplegu zen.

Era berean, establezimenduen dentsitatea hazi egin da 2005-08 aldian, 1.000 biztanleko 15,04 txikizkako establezimenduetatik 15,54ra igaro baita. Dena den, oraindik ere sakondu egin behar da sektorearen berrikuntzan, merkataritza-formatu berrien garapenean aurrera egin, merkataritza elektronikoa bultzatu kontsumitzaileen irisgarritasuna errazteko teknologia berrien bidez, eta hiriguneen kudeaketa integrala garatu, garrantzi bereziko eremu gisa merkataritza-sektorearen lehiakortasunean.

Turismoaren kasuan, 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planak diagnostiko bat egin zuen eta bertan adierazten zen aberastasun sorkuntzan sektoreak izandako ekarpen nabarmena (izan ere, 2008an BPGaren % 5,3ko ekarpena izan duen sektorea da ⁴). Turismo-arloan Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planetik eratorritako elementuen artean Basquetour agentziaren eta CICTourgune zentroaren sorkuntza dira nabarmentzekoak.

Dena den, lan-oinarri egokia bazen ere, aurreko Planak ez zituen biltzen bere garapen operatiboarekin loturiko zenbait alderdi, ikaskuntzarako baliagarri izan daitezkeenak 2010-2013ko Plan berriaren eskema eta funtzionatzeko modua hobetzeko.

2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planak kontzeptu global eta sistemiko gisa hartzen zuen lehiakortasuna (agian globalegia eta abstraktuegia), baina praktikan ez zituen operatiboki inplikatu sistema guztiak (ekonomikoak, sozialak, hezkuntzako, administrazioak eta lurraldekoak), ezta beren eskumenetan eraginpean harturiko Jaurilaritzaren Sailak ere. Beste hitzetan, Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntza Planak faktore multzo oso zabalen emaitza gisa hartzen zuen lehiakortasuna, eta proposamenen bolumen oso zabalarik erantzun behar izan zionez, irakurgarritasuna eta ahalmen operatiboa galdu zuen Planak berak.

⁴ Eustat.

Gainera, zenbait arloren garapena, hala nola Pertsonen eta Gizartearen arloarena, eskasa izan zen, agian Jaurkitzaileen beste Sail batzuk ez zutelako Planaren definizioan eta egikaritzapenean parte hartu, adierazi dugunez.

Era berean, azken urteetan protagonismo handia hartu duten zenbait ardatz (ingurumen-iraunkortasuna, gizarte- eta lurralde-koheretza eta abar) gaineratu gabe zeuden, horien tratamendua aurreko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planaren mugatua baitzen, baita aurrera egitea ere gure ekonomia lehiakortasuneko funtsezko faktore bihurtu diren elementuen hedadura ere, hala nola adierazitako dibertsifikazioaren kasuan.

Gainera, berrikuntza eta dimentsioan enfasi handiegia jartzerakoan, itxuragabetuta geratu ziren berriki egungo krisi-ingurunearekin garrantzia hartu dute beste alderdi batzuk. Esaterako, euskal ekonomia kanpora irekitzea, helburu horren argi eta adierakarakin agertzen ez zen helburua. Edo kapitalitatearen hurbiltasun-eragileen aktibazioaren bidez —toki-garapenerako agentziak, prestakuntza-zentroak, enpresa-elkarteak—, lehiakortasun-politika enpresetara hurbilduko dutenak, batez ere ETE eta mikroenpresetara. Edo baita finantzaketa ere, orain enpresa-hazkunderako murrizketa gisa agertzen dena.

Azterketaren arabera, 2010-2013ko Lehiakortasun Plan berriari arrakastaz ekiteko lagungarri izango diren etorkizuneko gomendioak honako hauetan oinarrituko dira:

- **Plana maila politiko-ekonomiko handienetik bultzatzea.**
- **2010-2013ko Lehiakortasun Planaren egitura sinplifikatzea**, errazago komunikatzeko, ulertzeko eta kausalitate-harremanak argitzeko.
- **Industrian gutxiago kontzentratutako Plan parte-hartzailearen definizio-prozesu bat garatzea**, merkataritza, energia edo turismoa ere gainerako sektoreekin batera gaineratzeko moduan.
- **Pertsonen garapenera eta haien prestakuntzaren ardatz estrategikoa hobeto integratzea**, eta koordinazio- eta lankidetzaren mekanismoak ezartzea Eusko Jaurkitzaileen beste sail batzuekin.
- **Nazioartekotzea Planaren barruko alderdi dinamizatzailerako eta nabarmenago gisa gehitzea**, gizartearen nazioartekotze-helburua gaineratzeko eta ez soilik enpresena. Horrek pertsonak ekonomia globalean aktiboki txertatzea, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Sarea eta zerbitzuen sektorea biltzen ditu, batez ere balio gehitu handiko enpresa-sektoreetara loturikoak.
- Tarteko helburuen eta kudeaketa-adierazleen **urteko jarraipen-sistema bat ezartzea**, operatiboa eta jarraitua, eta Plana bere iraunaldi osoan monitorizatzea ahalbidetuko duena.
- **Planaren Idazkaritza bat martxan jartzea**, jardunak koordinatzeko gai izango dena, baita horiek nabarmentzeko eta ebaluazio eguneratze aktiboko prozesu bat jarraitzeko gai ere.

Egoerari buruzko diagnostikoa

Euskadiren lehiakortasun diagnostikoa

Atal honen helburu nagusia Euskadin Espainiako, Europako eta munduko testuinguru ekonomikoan duen lehiakortasun-posizioa aztertzea da, baita gogoeta berri bat eskaintzea ere beren ekonomiaren indar eta ahuleziei buruz eta kanpotik aurkeztu diren mehatxu eta aukerei buruz. Hori guztia oinarri objektibo gisa baliagarri izateko 2010-2013 aldirako Enpresa Lehiakortasuneko Plan berrirako, eta planaren ildo estrategiko, helburu eta jardun-ardatzetarako.

Euskal ekonomiak eraldaketa handia izan du azken hamarkadetan. Enpresa, gizarte-eragile eta erakundeen ahalegin handia tarteko, 70eko hamarkadako bi industria-krisialdiak arrakastaz gainditu ziren, eta ondoren ere ahalegin handia egin da aurreko mendeko 90eko hamarkadaren hasieratik eta mende honetako lehenengo urteetatik ekonomia berriak planteatu dituen erronka premiazko eta erabatekoetara egokitzeko. Erronka horiek oso lotuta daude informazioaren eta komunikazioaren teknologia (IKT) berriekin, berrikuntzaren garapenarekin eta gero eta gehiago hazten ari den nazioartekotzearekin, enpresen eta eragileen arteko harremanen aurrerabidearekin produkzio-sektore guztietan (industria eta zerbitzuak), baita produkzio- eta merkaturatze-prozesuetan ere.

Azken balantzea positiboa da. **Euskal ekonomiak portaera egokia izan zuen zabalkunde ekonomiko-ko urteetan.** Gure hurbileko inguruarenak baino erritmo handiagoetan hazi zen, dela estatukoa, dela nazioartekoa, zehazki batez beste 4 ehunen Espainiako ekonomiaren gainetik eta puntu bat inguru Europako batez bestekoaren gainetik.

Hazkunde ekonomiko konparatua (BPGaren urtearteko aldakuntza merkatu-prezioetan)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
EAE	5,2	3,3	2,4	3,1	3,7	4	4,2	4,1	1,9	-3,3
Espainia	5,0	3,6	2,7	3,1	3,3	3,6	3,9	3,7	1,2	-3,6
EB -27	3,9	2	1,2	1,3	2,5	2	3,1	2,9	0,9	-4
USA	3,7	0,8	1,6	2,5	3,6	3,1	2,9	2	0,4	-2,4

Iturria: EUSTATEN datuak, EUROSTAT eta Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia eta Plangintza Zuzendaritza

Era berean, enplegu-tasek aldeko bilakaera izan zuten azken urteetan, 10 puntu gehitu baitziren 2000-2008 aldian. Dinamika horrek gizonak eta emakumeak hartu zituen eraginpean, nahiz eta generoen arteko aldeak oraindik ere garrantzitsuak diren, lan-baldintzekin gertatzen den bezala (behin-behinekotasuna, sol-data-aldea, eta abar). Enplegu-tasa % 51ra jaitsi zen 2009an, 2000ko ekitaldiaren mailen azpitik, krisi ekonomikoaren ondorioz.

Enplegu-tasa Euskadin (%)

	2000	2005	2008	2009
Gizonak*	71,8	75,7	76,2	72,0
Emakumeak*	43,0	54,8	58,9	58,2
55-64 urte	34,2	41,5	42,0	42,5
Guztira*	57,5	65,3	67,6	65,2

Iturria: BJA (EUSTAT)

* 16-64 urteko biztanleriarentzat kalkulaturik

Eta, hortaz, krisialdia iritsi da. Zertxobait geroago, baina iritsi da. Ezin zuen bestela izan. Euskal ekonomia zuzen lotuta dago Espainiako eta nazioarteko ekonomiarekin, eta hori horrela, haren zikloek gero eta antz handiagoa dute intentsitatean eta iraupenean haienekin. **Krisiaren iritsierak zalantzak sortu ditu, mehatxuak planteatu eta aukera berriak eragin.** Susperraldia luzea eta mantsoa izango dela iragartzen da, eta horrela adierazten dute gure bezero nagusi diren herrialdeek (Frantzia, Alemania, Estatu Batuak eta abar) aurreraturiko adierazle nagusiek.

Krisia gorabehera, **Euskadik posizio egonkorrari** eusten dio **Europako eskualde lehiakorren artean.** Euskadiren lehiakortasun-indizeak posizio tarteko-altuan kokatzen dute Euskadin Europar Batasuna, beste hainbat eskualderekin batera, hala nola Katalunia, Nafarroa, Emilia-Romagna, Akitania, Bretania, Oberösterreich edo Schleswig-Holstein. Badira garapen-potentzialak eta gure epe ertain eta luzerako helburua **Europako eta guztien artean eskualde lehiakorrenekin (hala nola West Midlands, Eskozia, Piamonte, Rhône-Alpes, Baden-Württemberg, Finlandiako mendebalde eta Stockholm) tartea laburtzea** izan behar du.

**Euskadiren posizionamendua
Europako eskualde lehiakorren artean**

Europako eskualde gutxi lehiakorrak	Europako eskualde lehiakorrak	Eskualde aurreratu eta lehiakorrak oro har	Eskualde berritzaile eta lehiakorrak oro har
Burgenland Gaztela eta Leon Letonia Thessalia Sardinia Puglia Algarve Calabria	Euskadi Katalunia Emilia-Romagna Akitania Oberösterreich Schleswig-Holstein Northern Ireland Aland	West Midlands Eskozia Piamonte Lombardia Rhône-Alpes Alsazia Baden-Württemberg Bavaria	Finlandiako mendebalde Stockholm Suediako hegoaldea Danimarka Noord-Brabant

Iturria: Orkestraren datuak. 2008: Patterns of innovation in the EU-25 regions: a typology and policy recommendations lan-dokumentua

Adierazle nagusiak

Adierazleak	G2	G3	Euskadi	G4	G5
Biztanleko BPGa (€)	7.393	16.501	26.592	23.454	26.492
Langileko BPGa (€)	18	44	53,9	56	60
Miloi bat biztanleko patenteak.	2,9	11,7	44,1	47,6	124,3
Goi-teknologiako patenteak (miloi bat biztanleko).	0,5	1,7	1,0	6,9	15,5
I+G guztira (BPGaren %-aren gain)	0,71	0,85	1,50	1,16	1,80
I+G enpresak (BPGaren %-aren gain)	0,52	0,32	1,20	0,62	1,21
II+G Goi Hezkuntza (BPGaren %-aren gain)	0,11	0,35	0,30	0,34	0,37
I+G administrazioak (BPGaren %-aren gain)	0,08	0,18	0,10	0,19	0,22
Ikertzaile bakoitzeko I+G (milako €)	47,9	102,8	101,1	176,8	222,2
Nekazaritza (enpleguaren gaineko %-a)	4,5	7,8	2,60	3,7	3,5
Industria (enpleguaren gaineko %-a)	40,2	26,6	36,0	25,1	28,0
Goiko eta goi-ertaineko teknologiako industria (enpleguaren gaineko %-a)	10,6	4,0	9,6	5,9	9,2
Finantzak eta enpresa-zerbitzuak (enpleguaren gaineko %-a)	22,6	27,0	30,7	33,0	32,2
Jakintzako zerbitzu intentsiboak (enpleguaren gaineko %-a)	7,6	11,2	10,4	12,9	14,8
Biztanleriaren dentsitatea (logaritmo naturala)	4,7	4,9	5,67	5,1	5,4
Irisgarritasuna	27,2	23,4	38,3	104,2	165,0
Enplegua (biztanleriaren %-aren gain)	40,4	38,5	49,4	42,4	44,4
Zientzia eta teknologiako enplegua (enpleguaren %-aren gain)	18,7	20,9	38,2	26,4	26,3
Goi-mailako hezkuntza duen biztanleria (25-64 urteko biztanleriaren gainerako %-a)	85,2	52,2	60,0	67,0	70,3
EISCED 5_6-ko ikasleak (ikasleen guztizkoaren %-aren gain)	11,0	18,9	20,9	16,8	14,2
Etengabeko prestakuntza (26-64 urteko biztanleriaren %-aren gain)	3,9	7,8	12,7	7,7	7,4

Iturria: M. Navarro-ren, J.J. Gibaja-ren, R.A. Aguado-ren, B. Bilbao-ren datuak (2008) Patterns of innovation in the EU-25 regions: a typology and policy recommendations.

Oharra: G2 (Garapen ekonomiko eta teknologikoko maila eskasa duten eskualdeen taldea), G3 (Batez bestekoan duen maila ekonomiko eta teknologikoa duten eskualdeen multzoa), G4 (Eskualde aurreratuen taldea, industria-jardueretako gutxi-askoko espezializazioarekin) eta G5 (Eskualde berritzaileen taldea, garapen ekonomiko eta teknologikoko maila handiarekin).

Testuinguru horretan, euskal ekonomiaren egungo erronka Europako eskualde garatuenetik hurbilago dagoen posizio lehiakorragoan kokatzea da.

Helburu hori lortzeko, garrantzitsua da lehiakortasuna sare sozial eta ekonomiko guztia eraginpean hartzen duen zerbait dela ulertzea, enpresak ere bai, jakina, baina baita ere gainerako sistemak, hezkuntza-arlokoa, teknologikoa, sanitarioa edo gizarte-arlokoa. Lehiatzeko ahalmenak ez daude soilik enpresetan eta haien pertsonetan kontzentratuta, baizik eta gizarte osoan. **Lehiakortasun-politika gauza zeharkakotzat ulertu behar da, enpresak eraginpean hartzen dituen, baina baita ingurunea eta gobernantza ere.**

Ikuspuntu horretatik, hasierako posizio ona du Euskadik. Euskal ekonomia industriari oso lotuta jarraitzen du eta gero eta lotuagoa dago balio erantsi handiko zerbitzuei. Industria 1980an BPGaren % 43 izatetik 2010ean BPGaren % 28 baino zertxobait gutxiago izatera igaro da, baina garrantzitsua da galdutako puntuak industriari lotutako zerbitzuetara lekualdatu direla, eta egoera hori ohikoa da jakintzaren ekonomiako industria-ekonomietan. Eta gainera, komeni da gogoraraztea industriak duen garrantzia Espainiako batez bestekoaren gainetik 10 puntu inguru dagoela. **Hortaz, industriak**

funtsezko elementua izaten jarraituko du hazkunde jarraitu eta enplegu-sortzaile bermatzeko Euskadiren etorkizunean.

Industriaren garrantzia BEGean eta Enpleguan (%-a guztizkoaren gain)

	BEG				ENPLEGUA			
	EAE	ESP.	EB15	EB 4*	EAE	ESP.	EB15	EB 4*
2002	30,1	19,5	20,9	24,8	27,4	18,2	17,8	25,2
2007	29,4	17,5	19,8	26,9	25,5	15,6	15,9	25,2
2008	29,0	17,3	19,8	25,7	25,2	15,5	15,8	25,8

Iturria: Orkestraren datuak. Lan-dokumentua: «Reflexiones sobre el sistema productivo vasco» 2009. EUSTATEN eta EUROSTATen datuetan oinarrituta

* EB 4 (zabalkuntzaren herrialdeak): Txekiar Errepublika, Polonia, Hungaria eta Eslovakia.

Orkestra Lehiakortasunaren Euskal Institutuaren txosten berri baten arabera⁵, Euskadik sektore metalurgikoan sendo kontzentraturiko industria-egitura du, BEGa eta industria-enplegu guztiaren herena baino gehiago baita. Gainerako industria-egitura heterogeneoa da eta espezializazio nabarmenik gabea, baina guztira bost sektorek (metalurgia, kimika eta plastikoak, makineria eta ekipoak, garraio-materiala, material elektrikoak eta optika) BEG industrialaren % 78 batzen dute.

«Internalizazio»-maila, hau da, lurralde barruko produkzio-prozesuei esleitzen zaizkien produktu-salmenten guztizko balioaren zatia, EB-14renaren antzekoa da eta murrizteko pixkana-pixkanakako joera erakutsi du, balio globalen kateetako produkzioaren gero eta zatikatze handiagoarekin koherentzian.

Euskadi soldatapeko bakoitzeko dituen lan-kostuak EB 15en azpitik daude, EB-4ren gainetik (zabalkuntzaren herrialdeak⁶) eta Espainiako batez bestekoarenak baino handiagoak dira. Aldi berean, produktibitatea EB-15enarena baino txikiagoa da eta Espainiarena eta EB-4rena baino handiagoa. Lan-kostu unitarioei dagokienez, Euskadik abantailak ditu funtsezko sektoreetan EB-15ekin alderatuta, baina desabantailak EB-4rekin alderatuta.

Euskadik intentsitate teknologiko ertain eta ertain-baxuko prozesuetako sektoreetan espezializaturiko produkzio-egoera du, ETE hornitzaile/azpikontratatzaille presentzia sendoarekin, eta baita zenbait enpresa talderenarekin ere, nazioarteko dimentsioko beren gabeziak harremanen sare indartsuarekin konpentsatzen dutenak.

Edozein kasutan ere, argi dirudi **etorkizunean ere industriak gure produkzio-jardueraren zati garrantzitsu izaten jarraituko duela, baina prozesuetara baino jakintzara bideratuagoa egongo den industria izango da, betiere «egiten jakitea» elementu bereizgarri gisa duela. Industriaren eta zerbitzuen arteko aldeak gutxitzen jarraituko du** eta gero eta protagonismo handiagoa izango dute zerbitzuen eredutik hurbilago dauden beste zerbitzu batzuk (aisiari, osasunari eta abarri lotutako industriak). Aurretik dagoenean oinarrituko eraiki beharko da, baina teknologia erabilia produktu eta erabilera berrien iturri gisa, eta zerbitzuen sektore bate garatu beharko da jasotako jakintzan oinarrituta ⁷.

5 Orkestra: EAEko Lehiakortasunari buruzko II. Txostena. Berrikuntzaren estadio lehiakorrerantz. Deustu argitalpenak. Bilbo. 2009.

6 Zabalkuntzaren herrialdeak: Txekiar Errepublika, Polonia, Hungaria eta Eslovakia

7 Aldeta horiek, enpresen jardueren externalizazioa inplikatzear gain, enpresa-sarea indartzen dute aldi berean euskal lurran, garatu beharreko jarduera berrietatik abiatuta.

Sektore-egitura sinpleak antza industriak ekonomian duen garrantziaren gutxitzea gertatzen ari dela adierazten badu ere, batez ere zerbitzuen alde, banantze handiago batek agerian uzten du, aitzitik, industriak gure ekonomian duen garrantzi handia.

Jakintzaren ekonomian, lau sektore handitan banaturiko sailkapen tradizionalak (hau da, zerbitzuak, eraikuntza, industria eta nekazaritza) zentzua galtzen du. «Industria Berriaren» kontzeptura hurbiltzeko, produkziara bideraturiko eta kontsumora bideraturikoen artean bereizi behar ditugu zerbitzuak. Industria-sektore bere-bereak Balio Erantsi Gordinean duen garrantzian produkziara bideraturiko zerbitzuak gaineratzean, errealitate ekonomiko desberdina aurkituko dugu. Euskal ekonomiaren % 70 inguru industriaren mende dago.

BEGaren EHUNEKOAK	1995	2000	2005	2008
Manufaktura- eta erauzketa-industriak	31,1	31,6	29,8	28,0
Produkziara bideraturiko zerbitzuak	38,0	39,8	40,3	41,2
Enpresetarako zerbitzuak	13,6	15,4	16,2	16,8
Finantza-bitartekotza	5,9	6,4	6,0	6,7
Merkataritza eta konponketak	11,8	10,8	11,0	10,7
Garraioa eta komunikazioak	6,7	7,3	7,0	6,9
Kontsumora bideraturiko zerbitzuak	22,3	20,4	20,1	20,5
Eraikuntza	6,8	6,7	8,9	9,6
Nekazaritza eta arrantza	1,8	1,4	1,0	0,7
GUZTIZKOA	100,0	100,0	100,0	100,0
Manufaktura-industriak + Produkziara bideraturiko zerbitzuak	69,1	71,4	70,1	69,2

Iturria: EUSTAT. Kontu Ekonomikoak.

Nazioarteko jokaleku berrian, zerbitzuek gero eta zeregin garrantzitsuagoa izango dute egitura ekonomiko gero eta dibertsifikatuagorako beren ekarpena dela-eta. Zerbitzu-jardueretan, arreta berezia merezi dute turismoak, merkataritzak eta zerbitzu aurreratuak, hots, industriaren eta zerbitzuen arteko lotura.

Turismoa bere izaera berritzaile iraunkorragatik eta gainerako jarduera ekonomikoetarantz bideratzen diren sinergia potentzialesetatik da azpimarratzekoa. Merkataritzak, bestalde, enplegu kantitate handia xurgatzen du eta adar bereziki esanguratsua de oreka makroekonomikoan, prezioen kudeaketan zein eskarian.

Gure lurraldeak natura-baliabide baliotsuak ditu, potentzial handiarekin industria turistikoarekin loturiko jarduera ekonomiko berriak garatzeko. Oro har, sektore bat da non **enpresa-kudeaketaren kultura oraindik ere eskasa den eta epe luzearako ikuspegi estrategiko handiagoa behar den**. Euskal turismo-sektoreko enpresek, dimentsio txikikoak nagusi direla, ez dute kasu askotan enpresa-kudeaketa aurreratuako tresnarik, eta IKTen integrazioak ezak larriagotu egiten du hori. Dena den, enpresa dinamismo hasiberria dago sektorean elkarre bidez antolatutako zenbait enpresa berritzaileen inguruan, eta kluster baten hazi gisa ere har daiteke hori.

Oro har, Euskadiko turismo-sektorearen planteamendu estrategikoa merkatu-segmentu ertain-alturantz bideratuta dago jada, masa-turismotik urrun, eta garatzeko aukera handiak ari da aurkitzen, hala nola Euskal Autonomia Erkidegoko hiri hiriburuen inguruan garaturiko kongresu eta gertakariak, edo horien espezializazioa gastronomian eta enologian.

Merkataritzaren kasuan, eraldaketa bizkorren lekuko ari gara izaten. Dena den, bilakaera hori kontrolatu eta ordenatu behar da, merkataritzaren lehiakortasuna gehitu eta haren gizarte-proiektzioa hobetzeko. Merkataritzaren polarizazio-proiektu gero eta handiagoaren lekuko ari gara izaten, gero eta

gehiago kontzentratzen baita ingurune urbano-metropolitarretan kokaturik azalera handietan kontzentratzen da, auzo-merkataritza desagertzeko ondoriozko arriskuarekin. Tamaina oso txikiko establezimenduetan kontzentratzen da hori, baina enplegu-bolumen esanguratsua da, herritarrek zerbitzuekiko duten irisgarritasuna hobetzen du eta bizitza ematen die hiriko erdialdeei.

Euskal merkataritzaren sektorean asoziazionismoa handia bada ere, txikizkako merkataritzaren elkarketan aurrera egin beharko litzateke, izan ere, Euskal Txikizkako Merkataritzaren Diagnosiaren arabera ⁸, merkatarien % 42 ez da ezein elkartetan sartu, eta horrek zaildu egiten du masa kritikorik lortzea eskalako ekonomia sortzeko eta horrela banatzaile handiekin lehiatzeko.

Gainera, sektoreko langileek kualifikazio handiago behar dute. Era berean, establezimenduetako kalitate-zerbitzua eta bezeroaren arreta sofistikatu behar da, aliantza bertikal eta horizontalen integrazioan aurrera egin, eta batez ere merkataritzara bideraturiko informazioaren gizartearen ondoriozko aukerak hobetu aprobetxatu ere.

Jakintzan intentsiboak diren enpresentzako zerbitzuen kasuan, funtsezko sektorea dira ekonomiaren lehiakortasunerako eta berrikuntzarako, osagai nagusi bat baita, ekonomia bat lanaren nazioarteko zatiketan txertatzeko modua baldintzatzen duena. Enpresentzako zerbitzuak ez dira soilik funtsezko faktore bat gainerako sektore ekonomikoen lehiakortasunerako berrikuntza eta jakintzako transferentzia-iturri gisa, baita aberastasuna eta enplegua sortzen duen sektore gisa ere, nazioartekotzearen eraginpean gero eta gehiago dagoena.

Euskadin, kasu gutxi batzuk kenduta (esaterako, nazioarteko merkatuan posizionaturiko zenbait ingeniaritza), sektore horretako segmentu gehienetan ez dagoen erreferentziatzko enpresen ardatzik, erlatiboki espezializatu eta nazioartekoturik, tamaina nahikorekin, langileen multzo egonkorrearekin eta baliabideak gastatzen dituztenak ikerketan, berrikuntzan, prestakuntzan edo aliantzetan.

Innobasque agentziak egindako kalkuluen arabera, Euskadin aholkularitzako 24.000 enpresatik gora dauka («Beste enpresa-zerbitzu batzuk») eta informatika-jardueretako 1.685. Ikus daitekeenez, atomizazio handia dago, enpresa askorekin, horietako batzuk nitxo jakin batzuetan kokaturikoak (software garapenak, ikus-entzunezkoa, pertsonak, industria-jabetza, eta abar), oso espezializatuak, profesional onekin, baina beste jakintza-arloei buruzko ezagutza eskasarekin. Beste kasu batzuetan, gai jakin batzuetan esperientzia duten profesional gutxi batzuek osaturiko enpresak dira, eta, dena dela, horiek dute giltza konfiantza-harreman batean eta malgutasun handiko zerbitzu batean oinarrituriko enpresa txikietara iristeko.

Enpresa horietako gehienek kostu baxuko eta bereizketa eskaseko lehiakortasun-estrategietan lan egiten dute, sektoreko enpresa aurreratuen ezaugarri bereizgarrienetatik urrun, hau da, prestakuntza, berrikuntza, kontzentrazioa, lankidetzako eta jakintzako estatuko eta nazioarteko sareetan parte-hartzea, eta abar.

Bestalde, 2005-2008 aldia euskal ekonomiaren kanpo-dinamismoaren berrespena izan zen, krisi ekonomikoa iritsi zen arte.

Euskal ekonomiaren irekiera-maila (inportazioen ratio gehi ondasunen eta zerbitzuen esportazioak BPGaren gain) BPGaren % 58,4ra iristen zen 2008an, krisi ekonomikoa hasi baino lehentxeago, esportazio eta inportazioaren hazkundearen ondorioz.

Esportazioen kasuan, enpresa gutxitan, produktu gutxitan eta merkatu gutxitan (EB-15) kontzentratutako esportazioa zen. Baina, aldi berean, bada esperientzia esportatzailea duten enpresa txiki eta ertainen enpresa-sare zabal bat, eta haren erronka nagusia esportazio erregularragoa lortzea da, gutxiago aldabera bere estrategietan eta lankidetzak-formula berriak bilatzeko bokazio handiagoarekin. Esportazioen bilakera positiboa 2009an aldatu zen krisi ekonomikoarekin (guztizko esportazioen % 31ko beherakada). Antzeko zerbaite gertatu zen, intentsitate handiagoarekin ere, inportazioekin, % 44ko jaitsierarekin 2009an.

⁸ Euskal Txikizkako Merkataritzaren Diagnostika. Eusko Jaurlaritza. Merkataritza Zuzendaritza. 2010eko otsaila

Euskal enpresak merkatu geografiko berriak bilatu beharko ditu, hazteko potentzial handiena duten herrialdeekin; baina ez deslokalizazioko filosofia batetik, kostu merkeagoak bilatuz, baizik eta tokiko enprekin lankidetzan hasteko filosofiatik, hazkunde-aukera handiko negozioak erakartzeko. Esportazioen sofistikazio teknologiko handiagoarekin osatu beharko litzateke dibertsifikazio geografiko hori.

Koadroa: Nazioartekotze-adierazleak

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Irekitze-maila (1)	53,3	49,2	47,2	45,2	48,9	50,3	55,3	57,2	59,0	40,6
Erabateko estaldura-tasa (2)	115,0	115,8	114,4	112,3	107,3	98,3	95,2	100,9	98,9	118,1
Estaldura-tasa ez-energetikoa (2)	141,8	137,1	138,2	134,7	132,3	133,6	133,1	133,9	142,0	165,0
Guztizko esportazioen hazkunde-tasa	17,7	-2,3	0,3	1,3	14,6	5,8	16,4	14,6	6,3	-28,0
Esportazio ez-energetikoen hazkunde-tasa(3)	15,5	-1,9	2,0	0,1	13,5	5,4	14,1	14,8	3,0	-29,9
Guztizko inportazioen hazkunde-tasa	37,1	-3,0	1,5	3,2	19,8	15,6	20,2	8,2	6,4	-39,0
Inportazio ez-energetikoen hazkunde-tasa (3)	21,0	1,5	1,2	2,6	15,6	4,4	14,6	14,1	0,9	-42,4

Iturria: Egileak egina, EUSTAten kanpo-merkataritzari buruzko estatistiken datuen arabera

(1) Esportazioak + Inportazioak/BPG; (2) Esportazioak/Inportazioak; (3) aldakuntzaren %-a aurreko urtearen gain.

Nazioartekotzea gauza globalizat ulertzea, eta ez bakarrik merkataritzarekin (salmentak) edo produktioarekin (ezarpena) loturiko zerbait balitz bezala, baita pertsonekin, teknologiarekin eta erosketekin loturiko zerbait bezala ere. Horixe da hurrengo urteetan aurre egin beharko diogun beste erronketako bat da hori, eta horien gain egituratu beharko dira Lehiakortasun Planaren akzioak eta ekintzak. Ildo horretan bertan, zerbitzuen nazioartekotzea bultzatzea da euskal ekonomiak gainditzeko duen beste irakasgaietako bat.

Testuinguru ekonomiko berrian, berrikuntzari loturiko jakintza da enpresaren lehiakortasunari loturiko iturri nagusietako bat. Berrikuntza proiektu jakin batzuen bidez gauzatu nahi da, zuzenduta dauden merkatuarentzako balio erantsia adieraziko dutenak. Lehiakortasunaren gakoa proiektu horiek gauzatzeko beharrezkoa den talentua prestatu, atxiki eta erakartzeko ahalmenean egongo da.

Euskal ekonomiaren abiapuntua ere erlatiboki positiboa alor horretan. **Euskadik prestakuntza-maila handia duen hezkuntza-sistema du.** Pertsonen % 50ek baino gehiagok nahitaezkoen gainetiko ikasketak ditu. Prestakuntza profesionaleko sistema oso espezializatua ere badu, inguruneke enpresen hurbilekoa, eta tradizio eta sustraitze handikoa. Unibertsitateak espezialitate zientifiko-teknikoen sorta handia du. Dena den, etorkizunari begira, euskal unibertsitateek ez dute oraindik nazioartean erreferentziazko talentuak prestatzea ahalbidetuko lukeen maila, eta prestakuntza profesionaleko sistema ez da malgua, eta horrek, aldaketa bizkorrean bizi den munduan, desorekak eragin ditzake eskaintako kualifikazioetan. Horregatik, hezkuntza- eta prestakuntza-sistema talentua, sorkuntza eta ekintzailatza-ahalmena duten pertsonak prestatzeko egoeran dago, baina etorkizuneko erronka nagusitzat kanpora zabaltzea eta Europako eskualde aurreratuenen hezkuntza-sistemarekin homologatzea du.

Pertsonak dira enpresek lehiatzeko duten aktiborik garrantzitsuenak. Euskadik baliabide garrantzitsuak ditu ildo horretan. Dena den, abiapuntu-egoera ona gorabehera euskal lan-merkatuaren ahalmen eta gaitasunei dagokienez, **nolabaiteko desoreka ikusten da eskaturiko eta erabilgarri dauden profilen artean. Ikasketak lan-merkatuaren benetako eskarietarako egokitzapena bilatzeko premia dago.**

Informazio eta orientazio profesionaleko sistemak, etengabeko prestakuntzak eta lanerako prestakuntzak beste zeregin bat dute gaur egungo krisi-jokalekuan, eskaintzaren eta eskariaren erregulatzaileris gisa.

Berrikuntzari dagokionez, ahalegin handia egin du Euskadin azken urteetan. I+Gko gastuak BPGaren % 1,86 gairiditzera iritsi da 2009an, hau da, EB-27ren antzeko batez bestekora.

EIS 2009 Europako Berrikuntza Indizearen arabera, Euskadi honako alderdi hauetan nabarmentzen da Europako batez bestekoaren gainetik:

- Giza baliabideak: Berrikuntzarako kualifikazio handiko pertsonak baliatzeko aukera.
- Loturak eta enpresa-ekimena: Berrikuntzarako lankidetzaren enpresen artean eta enpresen eta sektore publikoaren artean.
- Ondorio ekonomikoak: Berrikuntza-jardueren eragin ekonomiko positiboa enpleguaren, salmenten eta esportazioen gain.

Dena dela, EISek lorturiko emaitzek adierazten dutenez, Euskadin balio nabarmen txikiagoak lortu ditu honako hauetan:

- Berrikuntza-jardueretako gastua (I+G kontuan hartu gabe) salmenten gain hamar langile baino gehiagoko enpresetan.
- EPO patenteen kopurua milioi biztanleko.
- Berrikuntza ez-teknologikoak dituzten ETEen ehunekoa.

Ondorioa da Euskadi berrikuntzaren bidean dagoela, baina beharrezkoa dela ahaleginak areagotzea Europa aurreratuarenarekin konbergentzia lortzeko. Eta horretarako prozesu horiek burutzen dituzten enpresen kopurua gehitu beharko da.

Garrantzitsua da berrikuntzaren erabileran eta sorkuntzan aurrera egitea. Azken ikerketek⁹ azpimarratzen dute Euskadin azken urteotan DUI (berritu eta egiten ikastea) ereduaren berrikuntza izan dela nagusi. Zalantzarik gabe, berrikuntza-eredu horrek oraindik ere bide luzea du enpresa guztiek beren eguneroko jardunean esperientzia oinarrituriko berrikuntza integratzeko ahalmenak berengana ditzaten. Eduki oso askotarikoak dituzte:

- *Learning by doing*. Produizioan eta kudeaketa hobetzeko laguntzea: Zenbait sistema ezartzeko laguntzea, hala nola Sei sigma, lau Mak deiturikoak, Bost eseak 5S deiturikoak, Lean manufacturing, Kalitate-zirkuluak, Fabrikazio integratuko sistemak (*JIT-just in time*), Fabrikazioko Teknologia aurreratuak (AMTak), eta abar.
- *Learning by using*. Proiektua hobetzeko laguntzea produktuak erabiltzeko esperientzia oinarrituta: Kontzeptu-testa, Erabiltzaileen panelak, Kexen kudeaketa, Erreklamazioak, eta abar
- *Learning by interacting*. Enpresen artean lankidetzan aritzeko esperientziaren eta merkataritza-lanaren ondoriozko hobekuntzari laguntzea: Enpresa zabaldua, Erosketetako lankidetzaren, Aliantzen kudeaketa, Trakzio-enpresen programak hornitzaileekin, eta abar.

Baina DUI berrikuntza oraindik ere bide luzea egin behar bada ere, hazkunde eskaseko teknologietan harapatuta geratzeko nolabaiteko arriskua dago. Horregatik, berrikuntza modu hori beste eredu zorrotzagoarekin uztatzeko eskatzen dugu, STI (Zientzia eta Teknologia Eredua) moduarekin.

9 Mikel Navarro: Berrikuntzaren eskualde-sistemak. Berrikuspen kritikoa. Ekonomiaz, 2010.

Helburu hori lortzeko, **Euskadik egitura garrantzitsua du zientzia- eta teknologia-arloan**, batez ere zentro teknologikoetan oinarriturikoa eta neurri txikiagoan unibertsitatean, beste eragile batzuekin batera **Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarean** integratuta. Plan honen Lan Taldeetan bilduriko adituen arabera, sistemak duen defizit nagusietako bat zera da, enpresa-munduari eta azpiegitura teknologiko (zentroak eta IKZak) eta zientifikoen (BERC eta unibertsitatea) arteko harremanek ez dutela nahiko litzatekeen dentsitatea portaera berritzaileak euskal enpresen osotasunera orokortzeko. Loturarik ez izate horren erantzukizunaren zati bat eskaintzaren aldetik jarduten duten eragileei dagokie, baina beste zati bat eskariak agertzen duen xurgapen eta elkarriketarik ezari dagokio. Eskaintzaren eta kontaktua- ren arteko kontakturik ez horretan, tarteko erakundeek (toki-garapeneko agentziak, klusterrak eta abar) protagonismo handiagoa izan beharko dute etorkizunean.

Euskadik 2010eko Zientzia eta Teknologia Plan bat dauka, orain eguneratu beharrekoa. Egungo egoera aztertuta, bost ideiak egituratu behar dute I+Gko politika berria: Lehenik, alderdi estrategikoa I+G+Baren esparruan partzuergo eta lankidetzaren sareak sortzearekin lotzea; bigarrena, zentro teknologikoen sareak industriarekin dituen harremanak gehitzea; hirugarrena, tratamendu berezia egitea sektore bakoitzeko eta laguntza publikoko programen ikuspuntua argitu eta ordenatzea; laugarrena, oinarritzko ikerketaren (unibertsitatea) eta ikerketa aplikatuaren (zentro teknologikoak) arteko harremana gehitzea; eta bosgarrena, euskal berrikuntza-sistema nazioartekotzea eta enpresei babesa ematean Europako Erkidegoko programetan parte har dezaten eta I+Gko zentroen atzerriko enpresekiko erakarpenean bultzatzea.

Koadroa Euskal ekonomiaren berrikuntza-adierazleak

Adierazlea	2006/2007	2007/2008
Berrikuntzako Europar Indizea: Laburpen Indizea	0,35	0,48
Guztizko I+Gko gastuaren %-a BPGaren gain (GERD)	1,47	1,65
Enpresen I+Gko gastuaren %-a BPGaren gain (BERD))	1,17	1,34
Europako patenteak/miloi bat biztanle (EPO)	29	50,5
Asmakuntza patenteak/miloi bat biztanle. (OEPM) (Eskaturikoak)	—	106
Ikertzaileak biztanleria aktiboaren gain 0/00	8,2	9,2
I+Gko langileak biztanleria aktiboaren gain 0/00	13,1	14,4
I+Gko gastua (milako €) / ikertzaile	116	118
Merkataritza elektronikoa duten enpresen %-a >10	20,4	24
ISO 9000 ziurtagiriak	4.700	4.675
Zilarrezko Q	139	207
Urrezko Q	29	48
Europako sariak eta EFQM finalistak	15	20

Iturria: Euskadi 2015 Lehiakortasun Foroa. 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntza-ko Planaren II. jarraipen-txostena

Bada ahalmen arau-emaila zabala duen erakunde-egitura bat, eta herritarretatik eta enpresetatik hurbil dagoena. Osagarri gisa, bada eragileen sistema oso aberats eta askotarikoa berezitasun gisa errealtatetik eta enpresen premietatik oso hurbil egotea duena, batez ere ETetik hurbil (udaleko eta eskualdeko garapen-agentziak, berrikuntza-sarek, sektoreen eta esportatzaileen elkarteak, klusterrak, eta abar), baina modu eraginkor eta koordinatuagoan berrantolatu eta egituratu behar dena jardunetan bikoiztasunak saihesteko.

Ekintzailetzari gagozkiola, Euskadik bilakaera positiboa izan zuen aurreko Planaren iraunaldian, guztizko jarduera ekintzaileko indizean % 5,29tik 2008an % 7ra igoz. Baina 2009an atzerakada nabarmena izan zuen, euskal gizartearen puntu ahuletako bat dela agerian utziz.

Intraekintzailatzeko ehunekoak ere, edo enpresak edota aurretik ere bazeuden enpresen barruan negozio-ildo berriak sortzea, oso handiak izan dira, 2009. urteko ezarritako helburuen oso gaineratik. 2004. urtean % 5eko balioak izatetik 2008an % 11ko balioak izatera igaro gara, hots, Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planak ezarritako igurikimeneen bikoitza. Dena den, enpresa sortu berri gehienak inpaktu txikikoak dira berrikuntzari, nazioartekotze-ahalmenari eta hazkunde bizkorrari gagozkiela.

Bestalde, Euskadi estrategikoki kokatuta dago garraio-azpiegituran ikuspuntutik begiratuta, Europako komunikazio-bide nagusietako batean baita kokatuta geografikoki. Azken hamarkadetan egindako ahalginen ondorioz, **komunikazioen eta telekomunikazioen sare zabala eta finkatua dugu (errepideak, portuak, aireportuak eta logistika, banda zabaleko sareak), baina hezkuntza-, laguntza- eta energia-arloetako azpiegiturak ere, enpresa-jardueraren elementu bideratzaile gisa jarduten dutenak.**

Dena den, euskal ereduak baditu zenbait ahulezia herrialdearen lurralde-egituraketa zailtzen dutenak, baita komunikazioen Europako sari nagusietan txertatzea ere. Batetik, Euskadi gaizki hornituta dago bidaia-rien tren-garraioari dagokionez abiadura handiko trenarekiko lotura amaitzen ez den bitartean. Era berean, salgaien garraioari dagokionez ere komunikazio-gabezia handiak daude Bilboko edo Pasaiaiko portuekin, baita trenbideko salgaien trafikoa bultzatzeko premia ere. Aireportuen eredu partekaturik ere ezin izan da lortu. Azkenik, aldirietako trenbideko garraioari dagokionez, Gipuzkoan oraindik ere gabezia nabarmenak daude, eta hori horrela, proiektu estrategiko bat burutu behar da, lurraldearen barne-artikulaziorako lagun-garria izango dena.

Baina euskal enpresak beste enpresa eta lurralde batzuekin lehiatu behar dira merkatu globalean, eta horiek ere bizkor ikasteko ahalmen handia erakutsi dute, eta kasu askotan abantailak dituzte kostuetan eta aurrerapausoak eman dituzte produktibitatean, eta gainera kokapen geografiko egokia dute, baita naturalialibideak eta azpiegiturak ere.

Horregatik, euskal enpresak etorkizunean izango duen lehiakortasun-posizioa atxiki eta garatzeko, **balio erantsi handiagoa dakarten balio-katearen mailetan kokatu beharko da, eta bereganatu egin beharko ditu —bere dimentsio kontuan izanda— hainbat jakintza laguntza eta lankidetzako dinamikien bidez, baita sareen sorkuntzaren bidez ere.** Euskal enpresak dimentsioa gehitu beharko du (dimentsioaren forma desberdinetan) malgutasunik galdu gabe.

Euskadin, enpleguaren % 26,75 enpresa guztien % 0,49 ordezkatzeko duten 100 langile baino gehiagoko enpresetan kontzentratzen da. Gure enpresa-sare gehiena ETEek edo mikroETEek osatzen dute. EUSTATen datuen arabera, Euskadiko enpresen ia % 90ek bost lagun baino gutxiago zituen 2009an. Dena dela, enpresaren tamaina txikia ez da Euskadiren ezaugarri berezia, eta, aitzitik, orokorra da Europako enpresa-ereduan.

Baina tamaina faktore gero eta garrantzitsuagoa da, globalizazioari loturiko arazoei ekiteko modua baldintzatzen duena, eta arazo horietarako konponbideak eta lankidetzak eta elkartzeko-formulak bilatu behar zaizkie. Nazioartekotzearen, berrikuntzaren eta iraunkortasunaren erronkei ezin zaie enpresa txikitik bakarrik erantzun, edo funtzionamendu deskonektatu eta bakandutik behintzat. Enpresen jardun estrategikoan dinamizatzeko baliagarri diren formulak bilatu behar dira, batez ere lankidetzak modu berrien bidez. Sektore eta jardura bakoitzak masa kritiko desberdin bat behar du lehiakortasun-eraginkortasuna lortzeko. Euskal enpresa askok oraindik ez dute lortu dimentsio kritiko hori. Horietako batzuk hazteko bokaziorik ere ez dute. Baina administrazio publikoak hazkunderaren aldeko apustua egin eta arrisku hori hartzen dutenak babesteko erantzukizuna dute.

Laburbilduta, ahuleziak gainditzeak jardura ekonomikoa dibertsifikatzeko, balio gehituko zerbitzuak indartzeko eta oinarri ekonomikoa eraldatzeko lan egitea dakar. Hobeto dimentsionaturiko enpresak behar ditu Euskadik, trakzio-ondorioak eragin eta merkatu globaletako posizionamendua hobetuko dutenak.

Badago zeren gainean eraiki: Atzerrian presentzia eta trakzio-ahalmena duten talde industrialak. Esperientzia handia duen azpikontratazio enpresa-sare bat ere badago, nazioarteko kontratista handien eskakizunei eusten badakiela erakutsi duena. Hori guztiari gehitu behar zaizkio kalitatearen

eta bikaintasunaren aldeko apustu irmoa, ikerketa, garapen eta berrikuntzarako gero eta dedikazio handiagoa, eta nazioarteko esperientzia gutxi-askea duten enpresen sare zabal bat, eta nazioartekotzeko formula aurreratuagoetarako pausoa eman duten beste batzuk ere bai (merkataritza- eta produkzio-ezarpena).

Horregatik, Lehiakortasun Planak berme gisa ditu nazioarteko merkatuetan esperientzia duen enpresaren baten indarrak, jakite eta jakintzen beharrezko egokitzapena ahalbidetzeko gai diren lan-indarra eta hezkuntza-erakundeak, eta enpresa eta erakundeen arteko lankidetzatradizio bat, arazoetarako konponbide global eta sektorialak bilatzeko ahalbidetzen duena.

Euskadiren lehiakortasun berriak toki-ekonomian eragiten duten arazo koiuntural eta estrukturalak gainditzeko lagungarri izan behar du. Nazioarteko koiunturak eraginpean hartuta, euskal ekonomia krisialdi ekonomiko sakona ari da izaten gaur egun, eta horren adierazgarri izan da langabeziaren igoera eta industria-eskariaren murrizketa garrantzitsua. Krisiaren eraginez, sektore publikoak interbentzio sendoa egin behar izan du ekonomian, eta horrek beste desoreka batzuk eragin ditu kontu publikoetan. Bultzada fiskaleko ahalegin handia egin da gehituriko eskaria atxikitzeko. Gastu sozialaren eta krisiak mehatxaturiko enpresen produkzio-jarduera atxikitzeko laguntzen hazkundeak, eta baita kredituaren murrizketak ere, desoreka handiak utzi dituzten kontu publikoen, eta horrek doikuntza-programa sakon eta mingarria eskatuko du.

Bestalde, ezin da, halaber, lehiakortasun-diagnostiko batean ahaztu, gure ingurunean fenomeno terroristak irauteak dakarren zailtasun gehitua. Terrorismoak kostu gehitua dakar, eta hori islatu egiten da euskal enpresen balantzean kanpo-merkatuetara irteterakoan, denbora eta baliabideak bideratu behar dituztenean horrek berarekin dakarren gizarte-desegonkortasuneko irudiari aurre egiteko. Gure lehiakideekiko zailtasun gehitu bat ere bada talentua eta kanpo-inbertsioak erakartzeari begira.

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planak, testuinguru horretan, gure ekonomia pizteko eta krisiaren irteera-fasean gure lehiakortasun-potentziala maximizatzeko helburua du, betiere gure enpresek kontu publikoen desoreka makroekonomikoak leheneratzen laguntzeko. Eta lankidetzako eta ahalegin partekatuko kultura bat garatuta, bere posibilitateen neurrian laguntzea bake eta kontzertazio sozialeko kultura bat sortzea, hura ere lagungarria gizarte-giroa eraldatzeko eta euskal lehiakortasun orokorrari ekarpen potentziala egingo diona.

Laburbilduta, eta krisiaz haratago, egoera berriari aurre egiteko, **euskal ekonomiak iraunkortasuneko testuinguru batean aurpegi eman beharko die globalizazioaren eta berrikuntzaren erronkei. Eta gainerako nazioarteko jokaleku berriaren premiekin bat datorren produkzio-eredua eraiki behar du, eta belaunaldi berrien etorkizuna ere bermatzen duela.**

Horrek guztiak etorkizun oparoko lehiakortasun-dinamika sortzeko aukeran konfiantza izatea ahalbidetzen du. Horretarako bake- eta askatasun-giro bat sortu beharko da, terrorismoaren gaitza behin betirako atzean utzi duen ingurune batean, inbertsiorako, espiritu ekintzailearen garapenerako eta kapitala eta talentua garatzeko giro egokia sortzeko asmoz.

Abiapuntuko AMIA

AHULEZIAK	MEHATXUAK
• Euskadiko ekonomiaren esportazio-maila oso txikia da eta produktu eta merkatu gutxitan • Enpresentzako zerbitzu aurreratuen garapena urria da, bereziki nazioartekotzeko ahalmena dutenena • Trakzio-gaitasuna duten enpresa handien kopurua txikia da • Zuzeneko eta atzerriko inbertsioa eta talentua erakartzeko ahalmena txikia da • Unibertsitateetan ikerketa aplikatua urria da eta lotura txikia dute produkzioaren alorrekin • Inpaktu handiko ekintzailatza urria da • Jendearen mugikortasun geografikoa eta profesionala urria da • Ez dago enpresa-ardueretara egokitutako behar adina lurzoru • Europako hub handietara sartzeko zailtasunak dituen azpiegitura-sarea da • Erakundeen eta instituzioen multzoen artean ez dago koordinaziorik • Ez dago ekintzailatzara bideratutako enpresa-arloko antolamendu-egiturarik • Jendea ez dago prestatuta eta emakumeen presentzia urria da karrera teknikoetan • Terrorismoa lehiakortasunerako oztopo gisa • Ekintzailatza-maila txikia da	• Globalizazioaren kostuak jasateko behar den dimentsioa igo egin da • Asiako herrialdeak, kostuetan dituzten abantailak galdugabe, teknologia-arloko lehiakide bihurtzen ari dira balio erantsiko jardueretan • Bitarteko ondasunen industriaren mendekotasuna handia da deslokalizazio-prozesuak paira ditzaketan bezeroei dagokienez • Finantziakzioa urria da eta garestitzen ari da • Gasaren, petrolioaren eta lehengaien prezioa igo egingo da epe luzera • Herritarren artean ez dago ekintzailatzarik, eta ez dute arriskurik hartzen • Hezkuntza-sistemak du malgutasunik trebakuntzen eskaintza egokitze
INDARRAK	AUKERAK
• Kanpoan presentzia (inpaktu handikoa eta sarpen handikoa) duten industria-enpresen kopurua igotzen ari da • Teknologia-azpiegituren sarea handia da • Giza baliabideen ehunekoa handia da zientziaren eta teknologiaren alorrean • Gizarte- eta aberastasun-arloko desberdintasunak ez dira handiak • Industrian, laneskua prestatuta dago eta hornitzaile-katea oso malgua da • Hezkuntza-sistemaren sarpen-maila handia da eta lanbide-heziketako sistema oso espezializatuta dago, ingurune enpresatik hurbil dago, tradizio handia du eta oso finkatuta dago • Indar handiko industria-sarea du, enprekin lankidetzan jarduteko kultura finkatuta du, eta esperientzia handia du hiriak berritzeko eta enpresak berregituratzeko proiektu konplexuetan. • Kalitatea eta bikaintasuna egiaztatzearen kultura enpresa-sarean hedatuta dago • Enpresa-, sektore- eta kluster-sare handia, enpresen arteko lankidetzaren ahalbidetzen dutenak • Azpikontratisten indar handiko sareak, merkatuaren premietara egokitzearen gaitasun handia dutenak • Enpresa traktoreak daude gero eta lehiakorragoak diren sektoreetan	• Jakintza eta berrikuntza irekiaren ekonomia finkatzaren ondorioz aukerak ireki dira enpresa txikietan eta alderdi tradizionalik gabekoetan oinarritutako ekonomia lortzeko • Ekoberrikuntzarekin lotutako ekonomia-jardura berriak sortu dira • Industriarekin eta enprekin lotutako zerbitzu aurreratuen eskaera dago • Herritarrek zahartzearekin eta osasunarekin lotutako merkatua eta jardura berriak • Globalizazioa nazioartekotutako produkzio-sare bati aukera berriak eskaintzen dizkion ingurune gisa • Merkatu berriak sortzen ari dira BRIC herrialdeetan (Brasil, Errusia, India eta Txina). • Lankidetzaren publiko/pribatu proaktiboaren nazioartekotzearen duen garrantzia, Euskadik tradizio handia du lankidetzaren mota horretan • Lurralde-maila guztietan dagoen bitarteko agente-sare handia modu koordinatuan erabiltzeko aukera politika proaktiboak eta enpresetatik hurbil dauden politikak garatzeko. • Jarduerak, jakintza eta esperientziak elkartzeak gero eta garrantzi handiagoa du erlazionatutako dibertsifikazioa sortzeko, gaur egun industria-oinarri handia dagoelako

II. Multzoa

Lehiakortasun Plana 2010-2013

Planaren printzipioak

Prozedura eta metodologia

Ekintza jokalekua

Ikuspegia eta xedea

Lehiakortasuneko lehentasunezko plano eta faktoreak

Euskadiko Lehiakortasun Faktoreak

Jardun ardatz estrategikoak

Planaren printzipioak

Lehiakortasunerako printzipioak

Iraganeko esperientzia eta egungo egoera aztertuta, eta batez ere Euskadin eraiki nahi duen etorkizunari begira, **Enpresa Lehiakortasuneko Plan berria funtsezko printzipio batzuetan oinarrituta landu da:**

- **Globala, partaidetzazkoa eta lankidetzazkoa.** Planaren elaborazio-prozesua **gogoeta kolektiboko tresna izan da, irekia eta kontraste sozialeko maila handiarekin**, eta horrela izaten jarraitu nahi du bere iraunaldi osoan. Sektore publiko eta pribatuaren artean lankidetzaz funtsezkoa izan da planaren elaborazioan, eta horrek eragile guztien arteko elkarrekiko konpromisotik sorturiko adostasuna ahalbidetu du. Helburua zera da, adostasunak finantzaketa publiko-pribatuko edota erakundeen arteko baterako kudeaketako mekanismoak eskatzen dituzten Planen aurreikusitako ekintzak abiaraztea.
- **Lidertza eraldatzailea. Lidertza eraldatzaileko elementu** gisa eratzten da Plana, lehiakortasun-prozesuan sarturiko eragile guztien partaidetza bultzatzen duena eta azaleratzen diren posizioak integratzen dituen.
- **Berritzailea** ikuspegi berriak gaineratze aldera euskal enpresaren lehiakortasuna lortzeko. Euskal enpresek beren burua berriz asmatzeko duten ahalmena maximizatu nahi du, eta enpresa berrien sorkuntza eta negozio-aukera sustatu.
- **Anbizio handikoa.** Planteamendu errealista batetik begiratuta, abiapuntuko baldintza eta ahalmenekin bat datorrena, **jauzi kualitatibo eta kuantitatibo garrantzitsua egin nahi da** euskal enpresa-sareren **lehiakortasunean**.
- **Integratzailea**, lehiakortasun iraunkorreko ikuspegi batetik begiratuta, mehatxua diren ingurumen-alderdiekiko, eta aukera bat euskal enpresen lehiakortasunerako, baita gizarte-, lurralde- eta ekonomia-kohesioa bultzatzen duten beste alderdiekiko ere.
- **Erantzukidea.** Planak abiapuntutzat hartzen du lehiakortasuna gizarte osoaren, eta bereziki enpresen, erabaki eta ekintzen emaitza dela. Horregatik, jabetzen da sektore publikotik baldintza egokiak sor daitezkeela enpresak gara daitezen, baina inoiz ere ezin dituela, ezta nahi ere, pertsonak edo enpresak ordeztu beren etorkizunaren alde lan egiteko duten erantzukizunean, ezta erabakiak hartzean ere.

Prozedura eta metodologia

Lehiakortasunerako bidean

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Plana bere definizio-prozesutik sortzen da, **partaidetzako prozesu sistemiko** bat garatzeko bokazioarekin **eta** Euskadiko eragile sozio-ekonomiko guztien **ekarpenak ahalbidetzeko**.

Plangintza estrategikoko prozesu hori **gogoeta kolektibo gisa planteatu zen, irekia eta kontraste sozialeko maila handiarekin**. Planaren elaborazioan eragile askok izan dute partaidetza aktiboa prozesu horretan: enpresak, enpresa-elkarteak eta klusterrak, euskal autonomiaren esparruko administrazioetan integraturiko erakunde publikoak, ordezkari sindikalak, lehiakortasunaren funtsezko alderdietan adituak diren pertsonak eta abar. Horrekin, lankidetzari ariketa egin nahi izan da, eta ez bakarrik publiko-pribatua, baita publiko-publikoa ere, adostasuna lortzeko, proiektuaren helburuekin eragile guztiek duten elkarrekin konpromisotik sorturikoa.

Partaidetza-prozesuaren antolaketak **Kontraste Globaleko Mahai batzuk eta ikuspegi tematiko-ko Lan Talde batzuk** ekarri zituen, Lehiakortasun Planaren orientazioari buruzko gogoeta egiteko. Kontraste Globaleko Mahaiaren helburua Planaren ikuspegi metodologikoa, lehiakortasun-diagnostikoa eta lehentasunak berrestea izan da, Euskadiko enpresa eta erakunde nagusietako 40 zuzendari-ekin. Bestalde, Lan Talde tematikoen egitekoa Planaren lehentasunezko ardatz bakoitzaren ikuspegia kontrastatzea izan da, betiere pertsona adituekin (gerenteak, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko eragileak eta beste gizarte-eragile batzuk, baita administrazioen ordezkariak ere). Guztira, bost Lan Talde antolatu dira, aztergai Pertsonak, Berrikuntza, Iraunkortasuna, Nazioartekotzea eta Harremanak dituztenak, eta guztira 250 lagun baino gehiago bildu dituzten, Plana lantzeko gogoeta estrategikoko prozesuaren bi faseetan.

Partaidetza-fase horrek bi aurrerapen-fasetan banatuta egon da. Lehenengoan, aurretiaz definituriko Planaren oinarritzko printzipioak aurkeztu zitzaizkien parte-hartzaileei. Horrela, haien iritzi eta ekarpenak bildu dira, eta hori lagungarria izan da ondoren Plan xehetasun handiagoz zehazteko.

Ondoren, bigarren fasean, lankidetzari ekiten zaio berriz ere parte-hartzaile berekin eta besteren bat gehiagorekin. Une horretan, Planaren bertsio askoz ere zehatzagoa aurkeztu ahal izan zitzaion, jada ildo estrategikoetan eta ekimenetan emana. Bigarren fase horren helburua lorturiko emaitzek kontrastatzea izan zen, 2010-2013ko Lehiakortasun Planaren diseinua nahikoa aurreratu zegoen unean eta eragileen aurrean elementu kritikoak erakustea ahalbidetzen zuela.

Gogoeta estrategikoa lehiakortasun-ereduei buruzko nazioarteko «benchmarking» azterketa batetik eratorritako ondorioekin ere aberastu da, eta horrek arrakasta-kasuetan oinarrituta beste herrialde eta eskualde batzuetan jada kontrastaturiko funtsezko elementuak gaineratzea ahalbidetu du.

Horrela, Euskadiren Eraldaketa Lehiakorrerako Eredua barrurantz begiratuta (indarrak eta ahuleziak) diseinatu da, baina errealitate globalera irekitzeko ikuspegiarekin eta, horrenbestez, egungo testuingurua eta Europan eta nazioartean garatzen diren beste lehiakortasun-dinamikekiko harremana kontuan izan da (aukera eta mehatxuak).

Kasu horretan, garrantzi berezia izan dute CONFEBASKEK eta Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutuak egindako ekarpenak proiektuaren oraindik ere aurretiazko fasean, barne-gogoeta eginda industria-politikari buruz, eta euskal lehiakortasunaren eta 2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Planaren ebaluazioaren inguruan.

Gogoeta-prozesua betiere **ekintzara bideratuta** egon da, eragile parte-hartzaileen artean **sinergiak sortzeko**, emaitza jakinak emango dituztenak. Hortaz, inpaktuko eta euskal ekonomia eta gizarte osoa eraldatzeko bokazioa duen Plana da, horiek arrakastaz egokitze jakintzaren ekonomia globalera, Orkestrak proposaturiko, eta beste herrialde eta eskualde batzuetan kontrastaturiko, **Ikerketa-Ekintza** metodologiari jarraiki.

Planaren elaborazioa Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailaren erantzukizuna izan bada ere, tartean sarturiko gainerako erakunde eta eragileen ekarpenak ere gaineratu ditu. Zehatzago esanda, Planaren elaborazio-proiektuak metodo interaktibo bati jarraitu dio, honako aktore eta alderdi interesdunen ekarpenak izan dituen:

- Eusko Jaurlaritza beraz gain:
 - Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saileko pertsonak eta enpresa-lehiakortasuneko politikaren diseinu eta egikaritzapenean sartutako sailaren sozietateak, funtzionario edo langile teknikoak zein karguak.
 - Eusko Jaurlaritzaren gainerako sailetako arduradunak, lehiakortasun-politiken gain zuzeneko edo zeharkako eragina badute.
- Foru Aldundietako lehiakortasun-politikan inplikaturiko arduradunak, erakunde arteko adostasun albait handiena lortzeko.
- Gainerako alderdi interesdunak: enpresa-elkarteak, klusterrak, sindikatuak, merkataritza-ganberak, ekonomia sozialeko erakundeak, unibertsitatea, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarean integraturiko eragileak, garapen-agentziak eta abar.
- Kontrastea industria-politikako eta lehiakortasuneko espezialistekin enpresa-, unibertsitate- eta komunikabide-esparruetan.
- Gai ekonomikoetarako lehenakariaren Aholkularitza Kontseiluaren gogoetak eta ondorioak, Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailak ere horietan parte hartu duelarik.

Era berean, azpimarratzekoa da erabilitako metodologia Euskadiko lehiakortasun-, berrikuntza- eta bikaintasun-politiken diseinuan eta jakintzan espezializaturiko 3 erakunderen lankidetzak eta partaidetza aktiboan oinarritzen dela. Orkestrak, Innobasquek eta Euskalitek eraturiko Proiektu Batzorde bat eratu zen, aktiboki eta batera lan egin duena Planaren elaborazio- eta komunikazio-fase guztietan. Planaren jarraipenean ere atxikiko da haien partaidetza. Proiektu Batzordeko hiru kideak Sailaren eta Planaren Idazkaritza Teknikoaren ordezkariekin batera honako hauek izango dira:

- Orkestra:
 - Laguntza metodologikoa oro har eta batez ere haren **Ikerketa-Ekintza** lan-metodologia erabiltzea.
 - Zuzeneko aholkularitza haren espezialitateko gaietan, hala nola «lehiakortasunaren lurralde oreka».
- Innobasque:
 - Planaren gogoeta- eta elaborazio-prozesua aberastea.
 - Laguntza lan-talde eta batzordeen dinamizazio-zereginen, baita IREKIA partaidetza-plataformaren bidez ere.
- Euskalit:
 - Laguntza lan-taldeak, foroak eta batzordeak antolatze zereginen.
 - Planaren gogoeta- eta elaborazio-prozesua aberastea.

2010-2013ko Lehiakortasun Plana lantzeko beharrezkoak diren partaidetza- eta kontraste-zereginak bi fasetan burutu dira:

FASEAK	DESKRIBAPENA
1. FASEA	Planaren oinarriari buruzko hasierako eztabaida, hipotesiei buruzko adostasuna eta Lehiakortasun Planaren elaborazioa
2. FASEA	Komunikazioa eta kontraste publikoa

Espezifikoki, honako metodologia honi jarraitu zaio proiektuaren fase bakoitzerako:

I. Fasea: Lehiakortasun Plana lantzea

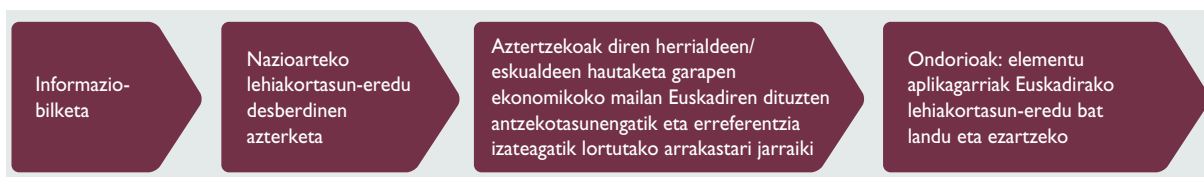
- **2006-2009ko Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako ebaluaziorako** faktoreen azterketa egin da Euskadin lehiakortasun-arloan. Aurreko planaren helburuen lortze-maila ebaluatu da, haren ardatzen egokitasuna eta egungo egoera ekonomikoarekiko koherentzia-maila, eta hori baliagarria gertatu da hasierako gogoeta gisa Plan berria definitzeko (ikasitako irakasgaiak). Plan aurretiazko ebaluazioan oso partaidetza aktiboa izan zuen Orkestra Lehiakortasunerako Euskal Institutuak, 2009ko azken hiruhilekoan aurreko Planaren eta euskal ekonomiaren lehiakortasun-faktore nagusien azterketa zorrotza egin baitzuen. Beste elementu batzuk ere kontuan izan dira, hala nola «Confesbaken proposamena 2010-2013 aldirako Industria Politika formulatzeko» edo 2015 Lehiakortasun Foroaren lanak eta Innobasquek eta beste eragile batzuk argitaraturiko beste zenbait dokumentu.



- **Nazioarteko «benchmarkinga»** egiteko nazioarteko lehiakortasun-ereduak aztertu dira, arrakasta- eta aurrerabide-maila handiagoa duten eskualdeena, hain zuzen ere. Lehiakortasun-alorreko haien laguntza-politikak aztertu dira, oinarri izan direnak Euskadirako Lehiakortasun Eredu berri bat landu eta ezartzeko.¹⁰

10 Benchmarkingean erabilitako erreferentzia nagusietako batzuk honako hauek izan dira:

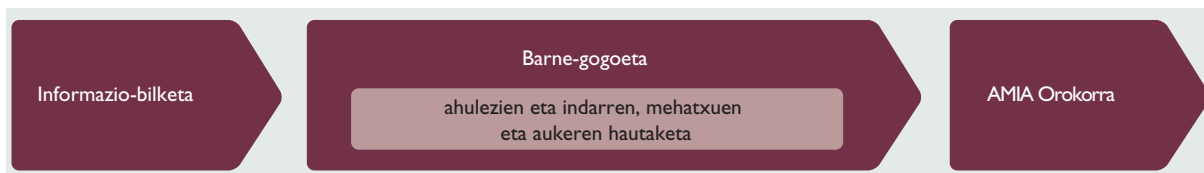
- Global Competitiveness Report 2009-2010. World Economic Forum.
- ELGA. Economic Outlook No. 86 Country summaries.
- European innovation scoreboard 2008. Comparative analysis of innovation performance.
- Innometrics, Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2009.
- Driving Export Growth: Statement on Sectoral Competitiveness National Competitiveness Council. December 2009. (Forfás calculations; CSO External Trade and Balance of Payments, 2008).
- Benchmarking Ireland's Performance. NCC: August 2009.
- Ketels, Christian, Göran Lindqvist, Örjan Sölvell, Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies, Center for Strategy and Competitiveness (SSE), Stockholm: May 2006.
- Ketels (2009). Clusters, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy.
- Harvard Business School and Stockholm School of Economics.



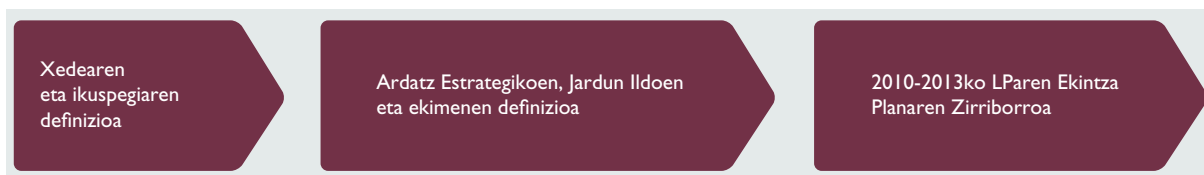
- **Lehiakortasuneko euskal eredu** berriaren definizioan (lehiakortasun-planoak eta -faktoreak) aurreko etapa eta gogoeten laburpena erabili behar da euskal eredu lehiakorra eraikitzeko (lehiakortasun-plano eta faktoreak). Ereduaren kontrastea Ikuspegi Globalaren Mahaian eginda eta Lan Talde Tematikoetan, baita Proiektuaren Batzordean ere, Orkestraren, Euskaliten eta Innobasqueren lankidetzarekin. Azken helburua izan da estrategia jarduera ekonomikoaren eragile protagonista guztien partaidetzarekin eta lankidetzarekin eraikitzea (enpresak, administrazio publikoak, unibertsitateak, interfazeko teknologiadun erakundeak, komunikabideak, enpresa- eta sindikatu-erakundeak, eta abar).



- **EUSKADIREN EGUNGO LEHIAKORTASUN POSIZIOAREN DIAGNOSTIKOA** 2007. urteko erdialdetik hasitako krisi ekonomikoaren eta jakintzaren ekonomia berriaren testuinguruan. Euskadiren lehiakortasun-abantaila potentzialak identifikatu dira, horietan oinarrituta estrategia berri bat bideratzeko. Diagnostiko horren elaborazio-prozesuak Planaren gainerako faseen partaidetza- eta adostasun-bide bide berari jarraitu dio.



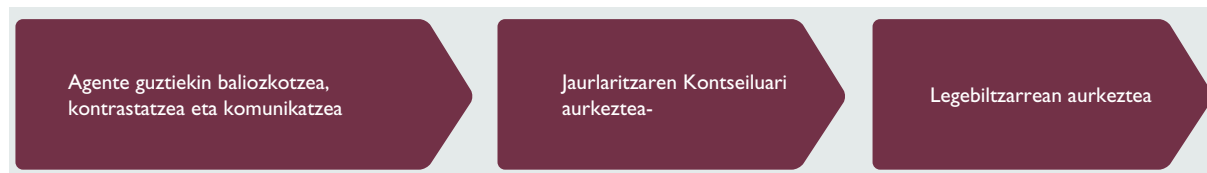
- **PLANAREN ESTRATEGIAREN ERAIKUNTZA**, haren Xedea, Ikuspegia, Balioak eta Jarduneko Ardatz Estrategikoak definituta, baita horiek guztiak ildo estrategiko, ekimen eta ekintzen bidez gauzatzea ere. Hori da «Planaren gune estrategikoa» deitu ahalko dioguna. Fase horrek Lehiakortasuneko Euskal Ereduaren klabeak ideia estrategiko zehatzetan eta ekintzetan gauzatu dira, eta hainbat agentea partaidetza baliatu da horretarako¹¹.



¹¹ Ikus 1. eranskina, parte-hartzaileen zerrenda

2. Fasea: Onarpena eta kontraste publikoa

Prozesuaren izapidetze-prozesuak prozedura oso parte-hartzaile eta negoziatua (Plana Jaurlaritzaren Kontseiluan onartzea, ondoren izapidetu eta Eusko Legebiltzarrean eztabaidatzea) Planak ahalik eta babes politiko handiena izan dezan planaren beraren ezarpena ahalbidetzeko epe luzerako jardunen jarraitutasuna bermatuko duen adostasun-giro batean.



Partaidetza-prozesua egin izan da betiere konbentzitututa industria-politikek (lehiakortasunekoak eta berrikuntzakoak) beren eraginkortasuna erakusten dutela diseinatu eta martxan jartzen direla tartean sarturiko enpresa eta eragileekin behetik gora (bottom-up) eginiko hurbilketa batean. Eskualde- eta enpresa-lehiakortasunarekin loturiko arazoen konplexutasunak partaidetzako mekanismo eraginkorrak ezartzeko eskatzen du guztiek jakintza uztartzeko eta lehentasun, helburu eta estrategien ikuspegi konpartitua lortzeko.

Ekintza jokalekua

Egungo inguru ekonomikoak —oso zalantzasak— zail egiten du Planak zer jokaleku izango duen aurreikustea, koiuntura politikoaren ikuspuntutik begiratuta. Hori funtsezko garrantzia duen elementua da Lehiakortasun Planaren tarteko eta azken helburuak neurtu behar dituzten adierazleak kuantifikatzeko garaian.

Dena den, Planak lau urtera begirako ikuspegia ezartzen du, Eusko Jaurlaritzaren beraren Ekonomia eta Ogasun Sailak egindako kalkulu eta azterketetan oinarrituta. Datozen hiru urteetan horiekiko egiten diren desbideratzeak aztertu egin beharko dira eta horiek izan ditzaketen inpaktuak Planera gaineratu, Planaren beraren jarraipen-prozesuan, urtero etengabeko hobekuntzako prozesu batean egingo den horretan.

Euskal ekonomia, estatukoa eta nazioartekoa bezala, krisi ekonomiko eta finantzarioaren ondorioak pairatzen ari da, 2007ko erdialdetik abiarazitakoarena, emaitza negatiboekin adierazle makroekonomiko nagusietan 2009ko lehen hiruhilekotik.

Dena den, **2009ko amaieratik agertu diren zenbait datuk erakusten digutenez, badira susperraldi ekonomikoaren zenbait sintoma —ahulak oraindik— krisiaren irteerako bidean.**

- 2009ko laugarren hiruhilekoan, euskal BPGaren urte arteko aldakuntza-tasa % -2,5 izan zen, eta oraindik negatiboa izanda ere, puntu eta erditik gorako zuzenketa da urte horretako hirugarren hiruhilekoarekiko. 2010eko lehen hiruhilekoan, Euskadiren BPGa % 0,1eko erritmoan hazi zen aurreko hiruhilekoarekiko, hau da, % -0,6ko urte arteko tasa. Horrenbestez, bi puntu inguruko urte arteko beherakadaren leuntze garrantzitsua gertatzen ari da (% -2,5etik % -0,6ra igaro gara). Joera orokorrak adierazten duenez, euskal ekonomiaren jardura suspertzen ari da, apurka-apurka.
- Era berean, 2010eko lehen hiruhilekoari buruzko enplegu-datuak urte arteko % 1,9ko beherakada adierazten dute, aurreko hilabeteetan izandakoa baino nabarmen txikiagoa, % -3,5eko batez bestekoarekin 2009an. Bilakaera hori Gizarte Segurantzarako afiliazio-zifrekin hiletik hilera identifikaturiko ildo berean dago.
- Industria-produkzioak % 1,9ko hazkundea erakutsi zuen 2010eko apirilean iazko hilabete berarekiko, eta % 7,5 maitzean.

Aldagai ekonomiko nagusiak

Urte arteko aldakuntza-tasak	2008	2009	2009			
			I	II	III	IV
BPG erreala	1,9	-3,3	-2,8	-3,7	-4,1	-2,5
Enplegua	1,0	-3,5	-3,0	-4,2	-3,9	-3,1
Produktibitate-irabaziak	0,9	0,3	0,2	0,6	-0,2	0,5
Langabezia-tasa	3,8	8,1	7,7	7,8	8,3	8,7
KPIa	4,1	0,3	0,9	0,0	-0,3	0,5

Iturria: Eustat eta INE.

Dena den, datu guztien arabera susperraldi hori mantsoa izango da eta krisiaren ondorioak gainerako legegintzaldi honetan nabarituko dira. Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia eta Plangintza Zuzendaritzaren aurreikuspenen arabera, 2010 osoan, euskal BPGa puntu-erdi haziko da, barne-ekariaren ekarpen txiki batekin, balio positiboetara itzulita. Era berean, langabezia-tasa oraindik ere % 8,9 inguruan atxikiko da hurrengo hilabeteetan. 2011rako, BPGaren aurreikusatako hazkundea % 1,6an dago, susperraldiaren sendotzearen adierazgarri. 2012an eta 2013an, aurreikusatako hazkundeak % 2,1 eta % 2,3 dira.

Azken batean, zantzu oso desberdineko bi indarri egin behar die aurre euskal ekonomiak. Alde batetik, munduko berrindartzea, batez ere garatzeko bidean dauden herrialdeen eta Estatu Batuena, eta —bestetik— kapital-merkatuen eta zorraren krisia Europan, EBko herrialdeen susperraldia zalantzan jartzen duena

Eusko Jaurlaritzaren azken kalkuluen arabera (2010eko ekaina), etxeko unitateen kontsumoaren susperraldi progresiboa gertatuko da euskal ekonomian, nahiz eta langabezia-tasek % 9,3an atxikitzeak prozesu hori zaildu egingo duen. Bestalde, uste da enpresa-inbertsioak oraindik ere denbora pixka bat beharko duela hazkunde-erritmo ona berriz hartzeko, finantzaketara iristeko zailtasunak direla-eta, kreditu-erabilgarritasunak jaisten jarraituko baitu, baldintzak zertxobait hobetuko badira ere.

Aldi horretan, esportazioak hazkunde esanguratsua izango dute nazioarteko ekonomien hobekuntzari esker (batez ere garatzeko bidean dauden ekonomiak, Estatu Batuak eta Japonia), eta horren ondorioz, kanpo-sektoreak ekarpen positiboa izango du BPGaren hazkunderako.

Eskaintzaren ikuspuntutik, Eusko Jaurlaritzaren aurreikuspenek adierazten dute zerbitzuek hazkunde-tasa positiboak erakutsiko dituztela, merkataritza- eta turismo-adarrek bultzatuta. Industria apurka-apurka suspertuko da, neurri handi batean nazioarteko merkataritzari esker, tarteko ondasunen eskaria berrindartuko baitu. Eraikuntzak, bestalde, zalantza handiak erakusten ditu, obra zibilaren beherakadaren ondorioz.

Epe ertaineragoko ikuspegi batean, 2013rako ikuspegia, eta susperraldiko lehenengo sintoma horien ondorioz, ekonomiaren berrindartzea aurreikusten da, aldiaren amaieran % 2ko hazkundeak nabarmen gainditu arte Hazkunde-tasa horiek, gogorarazi behar da, krisiaren aurreko urteetakoak baino askoz ere txikiagoak dira.

Barne-ekaria, 2011tik aurrera, euskal ekonomiaren hazkunde-motorra izango da, kontsumo pribatuaren eta kapitaleko prestakuntza gordinaren hazkunde esanguratsuekin, eta kontsumo publikoak aldiz bere aurrerakada gelditu egingo du gastu publikoaren euspen-neurriak direla-eta. Bestalde, kanpo-saldoak hazkunde bultzatuko du aldi osoan, EBko herrialde nagusien (Alemania, Erresuma Batua, Frantzia...) kontsolidazio fiskaleko politikarekin gertatzen denaren pentzutan.

Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia eta Plangintza Zuzendaritzaren kalkuluekin jarraituz, enplegu-sorkuntza ez da gertatuko 2011ra arte, eta apalki gertatuko da, hurrengo ekitaldietan gehiago haziko bada ere. Sorturiko enplegu horrek langabezia-tasa murriztuko du, aldi horretan guztian % 9 ingurukoa izango dena. 2009an enpleguari eusteko egindako ahaleginaren ondoren, non landuneko produktibitatearen hazkunde ia hutsala izan zen, epe ertainera enplegua % 1etik gorako erritmoan haziko da 2012an eta 2013an.

Susperraldiko jokaleku horretan, inflazioak gora egingo du, baina ia ez du % 2a gaindituko 2013. urtean.

Ondorengo koadroan 2010-2013 aldiko euskal ekonomiaren aldagai makroekonomiko nagusiei buruzko aurreikuspenak adierazten dira.

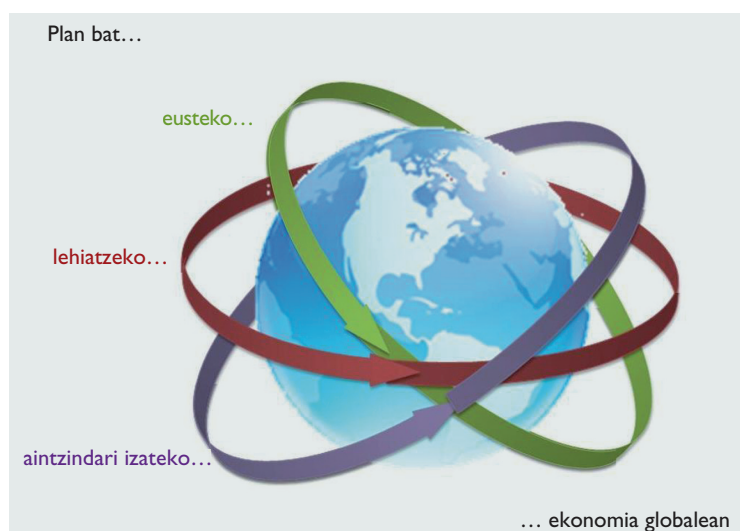
Euskal ekonomiaren jokaleku makroekonomikoa 2010-2013

	2009	2010	2011	2012	2013
BPGa	-3,3	0,5	1,6	2,1	2,3
Azken Kontsumoa	-2,4	0,2	1,0	1,3	1,3
Kontsumo Pribatua	-3,8	0,4	1,3	1,6	1,7
Kontsumo Publikoa	3,2	-0,2	0,0	-0,1	-0,1
Kapitaleko prestakuntza gordina	-8,3	-0,7	2,1	2,9	3,7
Barne-eskariaren ekarpena	-4,0	0,1	1,4	1,8	2,0
Kanpoko saldoaren ekarpena	0,7	0,5	0,2	0,3	0,3
BPGaren deflaktorea	-0,1	1,2	2,0	2,0	2,2
Enplegua	-3,5	-0,9	0,4	1,2	1,4
Langabezia-tasa	8,1	9,3	9,2	9,0	8,5

Iturria: EUSTAT (2009) eta Ekonomia eta Plangintza Zuzendaritza Mosteva eta EUSXXI eredueta oinarrituta

Krisialdiaren susperraldi mantsoko susperraldi makroekonomiko horrekin, estrategia baten barruan txertatzen da Lehiakortasun Plana, Euskadi merkatu globalean aitzindari izatera eraman nahi duen estrategia-
ren barruan, eustetik abiatu eta lehiatzearen bidez.

Izan ere, Planaren ikuspegia oreka batean oinarritzen da, inpaktu handiena izan duten enpresa eta sektoreei laguntzeko krisiaren aurka borrokatzeko (EUTSI) eta lehiakortasunean hazteko (LEHIATU) eta enpresak eraldatzeko zuzendutakoaren artean, betiere aitzindari izateko horretarako komenigarrienak diren merkatu eta sektoreetan (AITZINDARI IZATEA). Dena den, jokaleku ekonomiko globalaren izaera aldakorra kontuan izanda, jarraipenaldian gertatzen diren desbideratzeen arabera egokitu beharko dira Planaren lehentasunak.



EUSTEKO testuinguruan, enpresa dezente bideragarriak dira, baina finantza-zailtasunetan daude krisialdiaren eraginez. Egoera hori qaindi dezaten, helburua laquntzak ematea eta tresnak qaratzea da, baina

betiere erantzukizun-filosofiaz jardunez («bere buruari laguntzen dionari laguntzea»). Estrategia hori osatzen duten programek soluziobideen sorta biltzen dute, pasiboak berregituratze ko finantza-aholkularien kontratazioan enpresei laguntzearekin hasi eta produkzio-sektore oso jakin batzuetan kontsumitzailearen konfiantza berrindartu eta sendotzeko RENOVE programekin jarraituz. Kriaren inpaktuari eusteko, funtsezkoa da 2008an euskal BPGaren % 28a zen euskal ekonomiaren industria-oinarriari eustea¹², indar gisa agertu baita kriaren inpaktuari eusteko, egoera estatu osoan alderatzerakoan egiazta daitekeenez.

Epe ertainerako ikuspegian, LEHIATU Estrategia agertzen zaigu, bi programa mota biltzen dituena: alde batetik, indibidualki enpresa-hazkunderari, nazioartekotzeari, sustapen ekonomikoari, berrikuntzari eta teknologiarri zuzendutakoak. Bestalde, enpresen lehiakortasun-arazoei enpresa horien barruan bertan edo lankidetzan dauden enpresen taldeetan heldutako proiektuetan oinarrituta erantzun nahi dietenak. Ildo horretan, eta berriz ere erantzukidetasun printzipioari jarraiki, helburua enpresei lehiakortasunerako beren bidean laguntzea da. Gaur egungo krisi egoera aukera-jokaleku bihurtu nahi da, euskal ekonomiak dituen berrikuntzako eta hurbiltasun-lehiakortasuneko eragileak (Innovanet Sarea, toki- eta eskualde-garapeneko agentziak, lanbide-heziketako zentroak, eta abar). Eragile horien lehentasunezko helburu bat lehiakortasun-hobekuntzako prozesuak ETE eta mikroenpresen artean orokortzea izango da.

Azkenik, AINTZINDARI IZAN Estrategia, Euskadin ere nazioartean lehiakor den berrikuntza-sistema izateko, herrialdearen trakzio-proiektuak eutsiko dituena. Proiektu estrategikoak bultzatu nahi ditu, inpaktuzkoak, trakzio-ahalmen handikoak, normalean nazioarteko dimentsio handia dutenak.

Izan ere, Lehiakortasun Planak jokaleku horretan nahi du Euskadiren, haren gizartearen eta haren enpresen Aitzindari izateko aurrera egin Eraldaketa Lehiakorreko prozesuan.

12 Iturria: Eustat, Kontu Ekonomikoak 2008.

Ikuspegia eta xedea

Planaren gune estrategikoa

Kontuan izanda hobekuntza lehiakorrek prozesuak epe luzera egiten direla, 2010-2013ko Lehiakortasun Planaren **Ikuspegia Planaren beraren iraunaldia baino epe zabalago batean finkatzen da.**

Plana Jaurlaritza osoak duen ikuspegia biltzen da, hots, «**Herritar libreen Euskadi, solidario, iraunkorra eta lehiakorra**», eta Enpresa Lehiakortasuneko Planak Euskadi lehiakor eta iraunkor bat lortzearen gain jardun nahi du.

Kontratu sozial berri baterantz

2010eko urtarrilean Patxi Lopez lehendakariak **Euskaldunen arteko Kontratu Sozial Berri bat** deituri-koaren parametroak definitu zituen. Bertan proposamenen multzo bat egituratzen da, gobernu-programaren ikuspegia definitzen dutenak, hots, Euskadi iraunkor eta lehiakorra garatu ahal izatea, pertsona libre eta solidarioek osaturikoa.

Proposamenaren artikulazioaren ardatza **erantzukidetasuna da:**

«Kontratu bat, euskaldunok konpromiso indibidualak eta konpromiso kolektiboak har ditzagun. Kontratu bat non definituko dugun zer den bakoitzak ekarri behar duena eta zer diren botere publikoek gizabanako bakoitzari bermatu behar diotena. **Horretaz ari gara erantzukidetasuna aipagai dugunean.** Botere publikoak, erkidegoa ordezkatzuz, eskubideak eta zerbitzuak bermatu behar dizkirate, baina ni konprometituta nago nire ahaleginaren zati bat erkidegoari emateko.»¹³

Ekonomiaren ikuspegi iraunkor baten barruan, gobernuaren ikuspegian enpresen barruan kokatzen du erantzukidetasuna, eta jardura ekonomikoa ondasun kolektiboa dela uste du.

«Erantzukidetasuna, hortaz, enpresen barruan, enpresaburu eta langileen artean beren ahaleginak uztartu eta krisialditik lehenbailehen ateratzeko. Erantzukidetasuna gizartean ere bai: langabeekin, gazteekin, inoren laguntza behar duten lagunekin, ingurumenarekin.»¹⁴

Iraunkortasuna eskakizun gisa ere zabaltzen da administrazio publikoentzat, haien aurrekontu- eta administrazio-kudeaketan zein talentua eta jakintza sortzen du gizarte bat eratzeke helburuan uztartzean,

13 «Euskaldunen arteko kontratu sozial berri bat» Eusko Jaurlaritzaren goi-karguen bilera. Lehendakariaren hitzaldia. 2010/01/14. Lehendakariitza. Komunikazioen Idazkaritza orokorra, or. 4

14 Ibid. 10. or.

ingurumena errespetatuko duen eta herritarrentzako ongizate-maila handiak bermatuko dituen gizarte bat, hain zuzen ere.

Plan eta jardun esanguratsuak



Euskadi iraunkor eta lehiakorra aktiboki txertatuta dago ezaugarritzat ekonomia irekia eta erlazionatu duen munduko errealitate batean, non jakintza gero eta garrantzitsuagoa den lehiakortasun-faktore bat den. Prestakuntzarekin eta hezkuntzarekin batera, berritzeko ahalmena da gizarte aurreratuenak definitzen dituen ezaugarria.

Proposaturiko kontratu sozial berriak elementu horiek Eusko Jaurlaritzaren esku-hartze arlo estrategiko gisa definitzen ditu, Euskadik aldaketa produktiboari arrakastaz ekiteari ahalbidetuko dioten politiken orientazioa gidatzen dutenak, betiere bere lehiakortasuna atxikita ekonomia globalean.

Bi printzipio gidarik gidatzen duten politiken multzoa produkzio-sektorerako: **krisiaren aurrean eustea eta merkatu globalean posizioa indartsu har dezagun lehiatzea**.¹⁵ Horiek dira Lehiakortasun Plana, haren ikuspegia eta xedea bultzatzen duten printzipioak eta orientazio estrategikoa, gobernu-aurrekontu horiek martxan jartzeko lehentasunezko tresna gisa.

Lehiakortasun planaren 2020rako ikuspegia

Bere enpresen eta industria-sarearen lehiakortasunagatik onetsia den Euskadi, **lankidetza**-espiritutagatik, **jakintza** sortu eta balioesteko polo izateagatik, lurralde ondo artikulatua eta erakargarria izateagatik **inbertsioa eta talentua lokalizatze**ko, bere herritarren **erabateko enplegura** eta **bizi kalitatera** orientaturikoa, **ahalegina** balioesten duen **gizarte dinamiko** baten aldaketei aurre egiteko aldeketatarako prestaturiko pertsonekin, **ahalegina, lankidetza eta espiritu ekintzailea** balioesten dituen.

¹⁵ Ibid. 30. or.

2010-2013ko lehiakortasun planaren xedea

Lehiakortasuneko Plana Euskadiren lehiakortasuna aldatzeko gida da egungo munduko ekonomia-testuinguruan.

Plan hau lehiakortasuna hobetzeko tresna bat izango da Horretarako, euskal enpresen **ahalmen berritzaila** bultzatuko du, eta **sinergiak** lortzeko hainbat arloren arteko **HARREMANAK** (sektorekoak, lurraldekoak, teknologikoak, erakundeetakoak eta gizakien artekoak) ezartzen lagunduko du, gero eta lehiakorragoak, nazioartekoagoak eta globalagoak diren merkatuek gero eta modu egokituagoan jardutea lagunduko duten **sinergiak**, hain zuzen ere.

Eta hori guztia, Euskadik lehiakortasunaren alorrean gaur egun dituen abantailak, pertsonen prestakuntza, Euskadiko enpresen eta erakundeen esperientzia oinarri hartuta, baita merkatu globaletan bere **lehiakortasun abantailak** aprobetxatzeko eta **jakintzan, nazioartekotzean eta berrikuntza irekian** oinarritutako etorkizuneko **jarduera berriak** garatzeko dituen aktibo ukigarrietan eta ukiezinetan oinarrituta ere.

Balioak

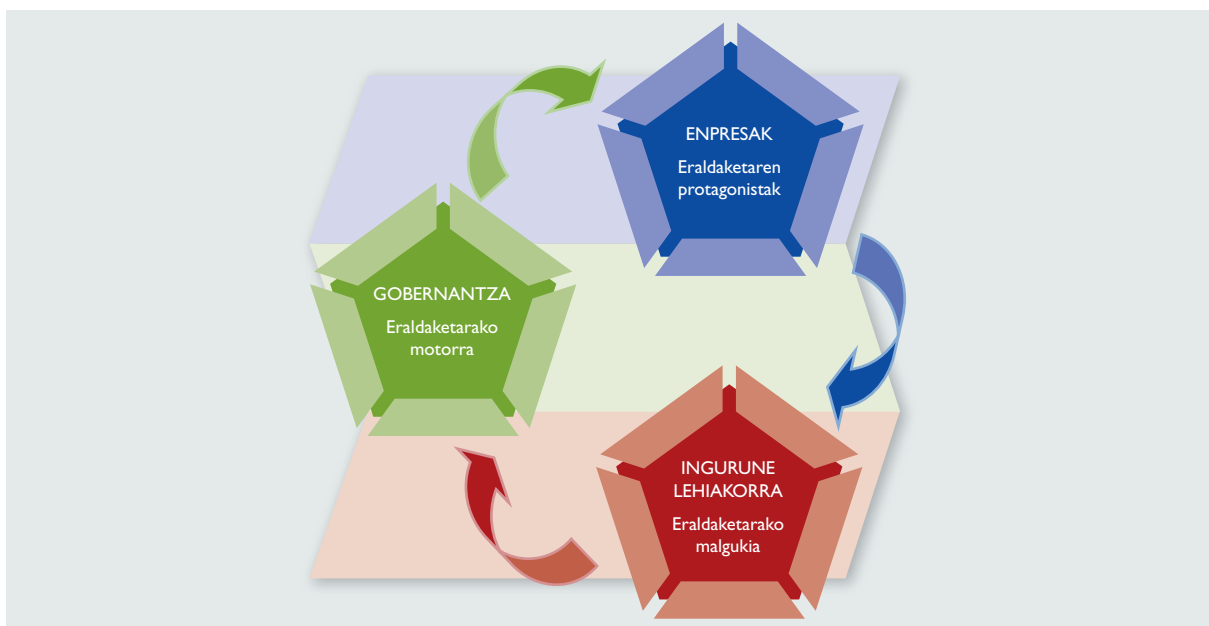
Lehiakortasun Planak lehiakortasun-eraldaketaren azken protagonista diren pertsonen bitartez jarduten du, eta eragileen harremanean oinarritzen da proiektu erkide bat sustatzeko honako balio hauetatik:

- **ESPIRITU EKINTZAILEA** esperientzian zein jakintza berrietan oinarrituriko berrikuntza balioan jartzeko, enpresa-ekimen berriak garatzeko zein gaur egungo enpresetan jarduera berriak garatzeko, intraekintzailetzarekin hazkunde ekonomikoko modu gisa.
- **AHALEGINA, PERTSEBERANTZIA ETA HOBETZEKO GRINA** euskal lehiakortasun-eraldaketa handia bultzatzen duen motor eta espiritu gida.
- **LANKIDETZA** sinergiak sortzeko mekanismo gisa lehiakortasuneko euskal sistemaren agenteen artean.
- **BIKAITASUNAREN, KALITATEAREN ETA ZORROZTASUNAREN ALDEKO** zaletasuna egiten dugun guztian: gure produktuetan, gure teknologian eta jakintzan; Euskadi ireki, iraunkor eta berritzaila, eta teknologiko garatu baten irudian.
- **ALDAKETARA ETA MUNDURA IREKITA EGOTEA** bide bakar gisa lehiatzeko eta aitzindari izateko testuinguru global berrian; norabide bakoitzeko nazioartekotzea: gure balioak eramanez eta egiten jakitea, baina baita ere globalizazioak ekar diezagukeen onena erakarritz.
- **PERTSONEN ETA ERAKUNDEEN ERANTZUKIDETASUNA** lehiakortasun-eraldaketan aurrera egiteko, jardura sozial eta pertsonalaren elkartasunetik ulerturiko eraldaketa, aukera-berdintasuneko eta ENPRESAREN GIZARTE ERANTZUKIZUNEN prozesuak eta arazo eta aukeren kudeaketa partaidetza publiko-pribatua aktiboki sustatzen duena.

Lehiakortasuneko lehentasunezko plano eta faktoreak

Lehiakortasuna oinarri sendo batzuetatik eraikiz

Euskal ekonomia eta gizartea gero eta gehiago zabaltzeak, ekonomia berritzaile eta teknologiko aurreratua garatzeak eta bizitza iraunkorrago baten eskakizunak eraginpean hartzen dituzte jarduera ekonomikoak ardatz dituen plano guztiak. Enpresak, ingurunea eta gobernantza dira plano horiek.



Burururiko diagnostikoak plano horietako bakoitzarentzat identifikatu du zein diren haren egungo errealitatearen puntu sendoak eta ahulak, eta horri esker **Euskadiko lehiakortasun-faktore klabeak identifikatu ahal izan dira plano horietako bakoitzerako eta jardun beharreko jardun-il-dotarako.**

ENPRESAK dira jarduera ekonomikoaren benetako protagonistak, eta, horrenbeste, **Lehiakortasun Eraldaketarenak**. Euskadiren lehiakortasun-estrategia enpresa, produkzio-, finantza-, merkataritza- eta teknologia-oinarri sendoan oinarritu behar da, eta horren bereizketa eta etorkizuneko potentziala pertsonen jakintza baten bidez egongo da. Baina globalki lehiatu beharko diren **enpresek beren jarduera garrantzea ahalbidetuko dien toki-ingurunea behar dute, lagungarri izango zaiena faktore egokiekin hornitzeko nazioartean proiektzio estrategikoa izan dezaten.**

LEHIAKORTASUN INGURUNEA faktoreen konbinazio gisa ulertu behar da, non enpresek beren lehiakortasun-abantaila eraikitzen duten. Inguruneak baldintzatzen du enpresa bakoitzak merkatu globaletan aitzindari izateko eta horietan lehiatzeko beharrezkoak diren jakintzaren baliabideetarako sarbidea. Enpresen lehiakortasun-abantailak merkatuetan lehiatzeko duten oinarria da ingurunea. Ingurunea da eraldaketa horren motorra eta ekosistema adimendu bat balitz bezala artikulatu behar da, jakintza sortu eta balioetsiko duena, non enpresek, pertsonak, azpiegiturek eta jakintzaren eragileek elkarreragiten dute ekonomiaren lehiakortasun-eraldaketa bultzatzeko.

Enpresak dira lurralde baten lehiakortasunaren iturburu, baina inguruneak zehazten du neurri handi batean haien lehiakortasun-maila. Dena den, ez da harrigarria izaten biek deskonektatuta funtzionatzea. Deskoordinazio-kostuak gutxitzeko, gobernantza-sistema bat behar da. **Inguruneak eta enpresek elkarrekin harremanak izateko eta elkarri indartzeko lan egiteko erakunde-arloko elementuen multzoa biltzen du GOBERNANTZAK.**

Hori posible izateko bide bakarra gobernagarritasuna osatzen duten erakunde publiko, pribatu eta mistoei dagozkien mailetatik elkarrekin uztartuta lan eginda. Hori bereziki garrantzitsua da Euskadiren kasuan, bertan dauden erakunde publiko eta pribatuaren kopuru handiaren ondorioz kritikoa baita koordinazioan eta sinergien sorkuntzan aurrera egitea.

Zergatik ENPRESAK?



Enpresetan hartzen du lehiakortasunak bere esanahi osoa. Enpresa-lehiakortasunaren hobekuntza iraunkorra beharrezko baldintza da ekonomiak eta gizarteak oro har ongizate- eta garapen-maila hobek lor ditzaten.

Euskal ekonomia bultzatzeak eta enpleguak sortzeak **enpresa berritzaile eta jakintzan oinarritutakoen hazkundea sustatzea eskatzen du**. Produktibitatearen eta ongizatearen hobekuntzei loturiko garapen teknologikoak produkzio-sare dinamikoa, aldaketara egokitutakoa, edukitzea eskatzen du, eta bitartekoa edukitzea ere bai, teknologia berriak sortu, erakarri eta egokitzeko.

Euskal enpresek erantzun egin behar dute berrikuntzaren eta globalizazioaren erronken aurrean, produkzio-jardueraren dimentsio teknologikotik zein ez-teknologikotik. Enpresa-esperientzia eta -tradizioa abiapuntua dira hazkunde-prozesuak, etengabeko hobekuntzakoak, martxan jartzeko, eta horiek, jarduera berrien eta enpresa berrien garapenarekin batera, gero eta dinamikoagoa eta berritzaileagoa den sare bat osatuko dute.

Lehiakortasunaren baldintza berriek politika jakin batzuk eskatzen dituzte, **industria eta zerbitzuak ezinbestean lotuta daudenari** erantzuten dieten politikak¹⁶. Industria-lehiakortasuna zerbitzu-sektore jakin batzuen kostuari, kalitateari eta produktibitateari lotuta dago, hala nola finantzarioak, profesionalak, logistikoak eta abar.

Industria baliabide-eskaintzaile gisa ere lotuta dago zerbitzuen sektorearekin, zerbitzu dinamikoenek —hala nola garraioak, osasunak, informazioaren eta komunikazioaren teknologiek (IKT) edo turismoak erabiltzen dituen ekipoak eta hardwarea hornituz.

Gainera, enpresa guztiak balio erantsi gehitu handiko balizko zerbitzu-eskatzailak dira, batez ere jakintzako zerbitzu trinkoak, eta horien garapena enpresa-sektore moderno eta lehiakorra egotearen baitan dago.

Jakintzako zerbitzu trinkoetako jarduera berrien garapenak euskal enpresen lehiakortasunaren eskakizun saihestezina izaten jarraitzen du.

16 Europako Batzordea: *Mid-term review of industrial policy. A contribution to the EU's Growth and Jobs Strategy.COM* (2007) 374 azkena, Bruselas 2007.7.4

Zergatik GOBERNANTZA?



Euskadiren lehiakortasuna hobetzea erabaki kolektiboa da, taxu eta maila desberdineko erantzukizunak inplikatzeko dituenak.

Lehiakortasunaren hobekuntza-politika bat sortzea ahalbidetzen duten jardueren definizioa txertatu behar da **sare eta erakunde publiko zein pribatuaren eta aktore indibidualen arteko elkarriketaren garapenean, arau eta prozedura berriak lortzeko, betiere malguak eta egokigarriak, baina batez ere eraginkorrak euskal lehiakortasunaren hobekuntzarako.**

2010-2013ko Lehiakortasun Planean gaineratzen den **gobernantza-kontzeptuak garapen demokratikoko etapa batekin lotuta dago, non gobernatzaileen eta gobernatuen arteko bereizketa partzialki lausotzen den erantzukizun partekatuen multzoan.**

Gizarte konplexuak erantzukizun partzialak eta inplikazio-maila desberdinak dituzten esku-hartze erakundearen sorta garatzen dute, aktore publiko eta pribatuaren hainbat mota uztartuta. Erakunde horietan guztietan, hots, ordezkarietakoetan eta sektorialetan, erantzukizun globalekoetan eta helburu espezifikoetara bideraturikoa, eta horien arte elkarrenergina tarteko, adosten dira joko-arauak eta zehazten diren jardun kolektiboak. Lurraldeko esku-hartze arloko bost administrazio-mailek, udalarenarekin hasi eta erkidegokoarekin buka, lankidetzako publiko-publikoko formula berriak lantzeko eskatzen dute, publiko-pribatu mekanismoekin batera jardunak eta politikak garatzeko.

Euskadiren identitatearen adierazgarri den tradizio asoziatiboa eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarean egituratu den sare instituzional eta informal konplexua abiapuntu egokia da prozesu horretan aurrera egiteko.

Zergatik LEHIAKORTASUN INGURUNEA?



Enpresen lehiakortasun-abantailak eraikitzeke baliatzen den oinarria da INGURUNEA. Inguruneek lehiakortasuna bultzatzen badute soilik izango dira enpresak (eta ekonomia guztia) lehiakorrak.

Ingurunean aktibo ugariak (laneskua, input primarioak, jarduerari laguntzeko zerbitzuak, eta abar) eta ukiezinak (kultura, ahalmenak, esperientzia eta espezializazioa lan-merkatuan, berrikuntza-sisteman bilduriko jakintza, kultura) kokatzen dira, lurraldearenak espezifikoak diren aktiboak, eta horien konbinazioak dagokion lokalizazioa erabat bereizten du eta enpresek lehiatzeko duten ahalmena zehazten du. **Testuinguru global baten aitzindari izateko bilakaera etengabea behar da. Ingurune global batean onena izateak alerta etengabeko jarrera eskatzen du, eta autokonplazentzia saihestea. Eta batez ere jokaleku-aldaketak bizkor interpretatzea.**

Euskadiren lehiakortasun-ingurunea industria-sektoreak izandako garrantziak eta esperientzian oinarrituriko haren ezagutzak markatzen du. Azken 30 urteetan enpresa-sarearen modernizazioaren aldeko apustua egin dugu, berrikuntza-sistema indartuta, batez ere Zentro Teknologikoen Sarea sortuta eta eragileen arteko harremanak sendotuta, sektore teknologikoetako klusterren bidez, eta beste sare eta eragileen bidez, guztiek ere beren konexioetan kapilaritate handiko sistema osatzen dutela.

Aldi berean eta administrazioari gagozkiola, industria-, teknologia- eta berrikuntza-politikek bilakaera izan dute, konplexuagoak bihurtu dira, Euskadin sortzen ari zen lehiakortasun-ereduak eskatu ahal, ekonomia-, gizarte- eta ingurune-sistemen premiak bateragarri eginda. Gaur egun, neurrien, programen, planen eta estrategien sare zabala dago, eta guztien arte ingurunearen eta enpresen lehiakortasunean eragiten duten alderdi gehienak estaltzen dituzte. Baina aurrera egin bada ere, hobetzeko markina zabala du gure ekonomiak, 70eko eta 80eko hamarkadako urteetako krisialditik nazioarteko imitatu beharreko adibide gisa atentzioa erakarri duen eraldaketa-prozesua izan duen ekonomiak

Euskadiko Lehiakortasun Faktoreak

Lehiakortasunaren planoei jarraiki aurrera egiteko, lehiakortasun-faktore jakin batzuen gainean jardun behar da. Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasuna Eraldatzeko prozesuan, ahalegin handiena eskatzen duten plano bakoitzaren gaineko lehentasunezko bost faktore atzeman dira.

Faktore horiek ongi aplikatu eta indartzen badira, lehiakortasunerako ibilbidean arrakasta izateko aukerak nabarmen handitzen dituzte.

Plano bakoitzarentzat, Planak landu behar dituen lehentasunezko lehiakortasun-faktoreak honako hauek dira:

Enpresak

Enpresetan, *honako alor hauetan jardun behar da zalantzarik gabe:*

- **Ahalmen ekintzailea bultzatzea** produkzio- eta gizarte-sarean, ekimen berrien bitartez eta barne ekintzailatzaren bitartez merkatu globaletan lehiatzeko ahalmena duten enpresak sortuz, enpresa-jarduera berriro asmatuta eta enpresen barruan enpresa-jarduera berria sortuz. Horretarako metodo bat da **esperientzian oinarritutako hobekuntza**.
- **Estrategia zehaztuak dituzten euskal enpresen kopurua handitzea**; estrategia horien bitartez honako arlo hauetan eragin behar da: **kalitatea, berrikuntzaren kudeaketa, bereizkuntza eta dibertsifikazioa, aldaketara etengabe egokitzea, eta konpromiso soziala, etikoa eta ingurumenekoa**.
- **I+G+B handitzea, eta enpresak kanpora irekitzea**.
- **Pertsonak balioztatzea** jakintzaren, sormenaren eta enpresen produktibitatearen iturri gisa, honako arlo hauetan eragina duten neurri espezifikoek bitartez: motibazioa, etengabeko prestakuntza, talentua atxiki eta erakartzea, baita aukera-berdintasuneko politika aktiboa ere.
- **Euskal enpresen dimentsioa handitzea, lankidetzaren eta esperientzian oinarritutako berrikuntzaren** bitartez, dauden euskal enpresa handien **trakzio-efektua** indartuz.

Gobernantza

Adierazitako premientzako erantzun hobearen bilaketan gobernantza hobetzeak ezinbestekoa egiten du erakundeek eta eragileek lan egitea lehiakortasuna jakintzaren eta iraunkortasunaren ekonomia globalean txertatzeko. Horretarako, honako hauek egin behar dira:

- **Efizientzia eta proaktibitatea** handitzea euskal erakundeek eta horien eragileen jardunen egikaritzan, politiken kudeaketa egokiaren bitartez epeetan eta kostuetan, ahalmen handiko pertsonen enpleguaren bitartez, eta horien jarraipen eta ebaluazioaren bitartez.

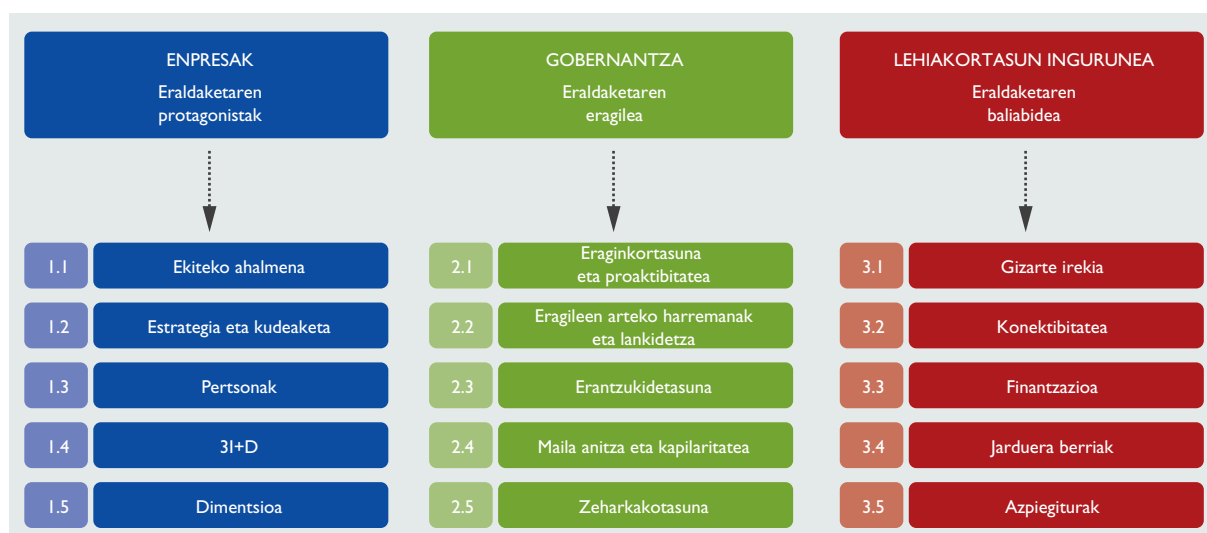
- **Lehiakortasuneko eragileen arteko erlazioak hobetzea.** Jakintzaren iraultza eta enpresetara transferitzea bultzatzeko ahalmena duten azpiegitura, baliabide eta pertsonen hornitzea. Ahalbidetu behar da aldaketa horiei guztiei iristea, eta bereziki ETEei eta mikroenpresei.
- **Erantzukidetasuna** bultzatzea eragile sozialen, ekonomikoen eta ingurumenekoen arteko jardun publikoetan, eta horien jarraipena eta ebaluazioa bultzatzea, irizpide etiko eta iraunkorretan oinarrituta.
- **Jardunak koordinatzea erakunde maila guztietan,** partekatuak izan daitezzen, horien emaitzak modu kapilarrean lurralde osoan zabal daitezzen, eta erakundeen arteko sinergiak lor daitezzen.
- Departamentuen arteko lankidetzaren handitzea, lehiakortasun-politikari **zeharkako ikuspegi** bat emateko neurrien definizioan eta ezarpenean.

Lehiakortasun ingurunea

Ezinbestekoa da ingurunearen ezaugarriak aldatzea, Euskadiko Lehiakortasuna Eraldatzeko prozesuan aurrera egiteko, batez ere honako hauetarako:

- **Gizartean eta erakundeetan kultura-aldaketa** bat eragingo duten jardunak eta balioak bultzatzea, ongizatea sendotuz eta parte-hartze sozialeko forma berriak sustatuz kulturantzatasunera eta dibertsitateira irekitako gizarte batean
- Lurraldearen **konektibitatea** sustatzea, sistema adimendun baten moduan funtziona dezan, **mugikortasun fisiko eta birtualeko sareen bitartez.**
- **Finantziakzioa bultzatzea,** errealitate lehiakor berrira egokitutako tresna berrien garapenaren bitartez, **finantza-erakundeetan pertsonen eta enpresei zuzendutako ekimenak sustatuz.**
- Merkatu globalean lehiatzeko gaitasuna duten **jarduera berritzaile berriak** sortzea, industria eta zerbitzuak bat eginez, eta eragileen eta klusterren lankidetzaren bitartez, oinarritzeko tresna gisa.
- Energiaren efizientzia hobetzea, energia-autohornidura handitzea, lurzoru-kudeaketa iraunkorra bultzatzea, eta lehiakortasunerako beharrezko **azpiegiturak** sendotu eta egokitzea.

Eraldaketa- Lehiakortasun Planoak eta Faktoreak Euskadin



Lehiakortasun faktorea I.I: Ekiteko ahalmena

Zergatik ekiteko ahalmena?

Negozio-aukera berriak identifikatzea ikerketa-jardueren *spin off* moduan gerta daiteke, baina baita enpresa-jardueraren bitartez ere. Horregatik, enpresen barruan ezinbestekoa da ekiteko ahalmenak indartzea, berrikuntzek negozio-aukera berriak ekar ditzaten, baita enpresa berriak ere.

Balio erantsia duten enpresa berriak sortzea herrialde baten garapenerako hazia da, hau da, epe ertain eta luzean herrialdearen lehiakortasuna garatzeko hazia

Jakintzaren kudeaketak enpresan, produktu eta zerbitzu berriak garatzeaz gain, eta merkatu geografiko berrien garapenaz edo kudeaketa-sistema berriak gaineratzeaz gain, enpresa-jarduera berriak sortzea ekarri behar du.

Diagnostikoan aztertu denez, **euskal jarduera ekintzailea lehiakortasun-globalizazioaren erronkei aurre egiteko eskatzen denaren azpitik dago.** Produktuko berrikuntzak dituzten enpresen laurden batak bakarrik garatu zituen 2008an enpresarentzako produktu berriak, eta soilik % 11,4k sartu zituen produktu berriak merkatuan. Ehuneko horiek establezimendu guztien % 1,5 eta % 0,7 dira¹⁷.

Enpresen lehiakortasuna indartzeaz gain, ezinbestekoa da jakintzaren kudeaketak gure produkzio-ereduari balio erantsia ekarriko dioten etorkizuneko sektoreetan oinarritutako jakintzako enpresa-jarduera intentsibo berriak sortzea. Jarduera berriak enpresen baitan (barne ekintzailletza) edo enpresa berriak sortuz (ekintzailletza).

Bektore horrek -gizartean ekintzailletzako eta barne ekintzailletzako formulak garatzeko ahalmena- erronka berriak ekartzen dizkio Administrazioari, eta horrek mugimendu horiek gertatzea eta sendotzea ahalbidetu/erraztu behar du.

Ekintzailletzako politikak honako hauek egiteko aukera emango du: enpresa globalak sortu eta garatzeko, global gisa jaiotzen direnak, denboran iraungo dutenak, eta lehiakorak izango direnak; enpresak sortuz, existitzen diren balio-kateak indartzeko, eta espezializazio maila handiagoa sortzeko; enpresak sortuz (filialak edo joint-venture moduan), merkatu berrietara sartzeko, eta dibertsifikazio-aukerak garatzeko.

Horrela, nazioarte mailan dagoeneko garrantzia irabazten hasi diren etorkizuneko industria-erlaketentzako eremua prestatuko da. Horren adibide dugu enpresa-aplikazio handiko alorren sorrera, hala nola bioteknologia, nanoteknologia edo mikroteknologiak, eta, oro har, zerbitzu aurreratuekin lotutako jarduera guztiak; horietako askok industria-sektoreetan zeharkako aplikazio dute.

Jakintza berria produkzio-jarduera bihurtzeko, ezinbestekoa da kultura eta ahalmen espezifikoak edukitzea, enpresa-proiektu berriak martxan jartzearen aldeko ekimen indibidual eta kolektiboa bultzatzen dutenak. Ekiteko bide berriak bilatu behar dira ekimenen bitartez. Ezinbestekotzat jotzen da belaunaldi berrientzako erreferentziazko rola agerian jartzea arrakasta izan duten ekintzaileen kasuak hedatuz, gazteak haiekin identifika daitezten, eta, horrela, ekintzaile gisa beren prestakuntza hasi dezaten. Azken alderdi hori bereziki garrantzitsua da emakume ekintzaileen kasuei dagokienean.

¹⁷ Eustaten datuak.

Era berean, ahalegin horren barruan, arreta berezia jarri behar da beren ekimenak proiektu berrien bidez adierazteko zailtasun handienak dituzten kolektiboetan, askotan gizartean diskriminazio-forma inkontzienteak daudelako. Nazioarteko azken migrazio-prozesuetan agertutako herritar berrien ahalmenak aprobetxatzeko baldintzak sortu behar dira.

Barne ekintzailatzaren aldeko apustua, zalantzarik gabe, aukera bat da negozioaren ikuspegitik eta oinarri egonkorretatik abiatuta jarduera ekonomikoaren dibertsifikazioa bultzatzeko.

Lehiakortasun faktorea 1.2: Lehiakortasunerako estrategia

Zergatik enpresa estrategia bat?

Enpresa-proiektuaren epe ertain eta luzerako ikuspegi koherente bat artikulatzen bada, errazagoa da enpresa-nortasuna indartzea eta enpresa eraldatzeko helburuen definizioa erraztea, beharrezko baliabideak identifikatzea, eta horiek lortzeko ekintzak garatzea.

Lehiakortasun-aldaketan aitzindari izateko, enpresen epe luzerako helburuak finkatzen dituen eta enpresa-garapenaren bidean ager daitezkeen baldintzatzaileak identifikatzen dituen ibilbide-mapa bat ezarri behar da

Enpresen lehiakortasun-posizioa beren jarduera txertatzen den dimentsio guztietan arreta jartzearen men-dago, eta dimentsio horiek hornitzaile eta bezeroekiko harremanetatik haratago doaz. Eta testuinguru horretan, Merkatu Globalaren aitzindari izateko grina nagusitu behar da, eta horretarako erronka oso handinahiak ezarri behar dira.

Enpresen ahalegin handiagoa eskatzen duten zereginetako bat da produkzio-bitartekoen hobekuntza. Izan ere, lehiakortasun-baldintza berrien ezaugarrietako bat da aldaketa teknologikoa bizkortu dela, eta, aurreikusteko geroz eta zailagoa den ustekabeen zaharkitua geratzeko arrisku baten aurrean, enpresek etengabe berritu behar dituzte beren kapital-ekipoaren berrikuntza-planak.

Etengabeko eraldaketa-prozesuan dagoen gaur egungo testuinguruan, ezinbestekoa da enpresek epe luzerako estrategia bati jarraitzea, hau da, etorkizuna zehaztuko duten joerei buruzko hausnarketa bati jarraitzea, baita eskariaren aldaketetara egokitzeko enpresa bakoitzak martxan jarri behar dituen neurri espezifikoak ere. Bizirauteko, enpresek epe luzerako ikuspegiaren kontzeptua -etorkizuneko ikuspegi- aplikatu beharko dute, eta horrekin bat datozen proiektuak garatu.

Lehiakortasuna hobetzeko, antolakundearen epe luzerako ikuspegi bat landu beharko da, produkzio-jardueraren balio nagusiak eta enpresaren bilakaeran epe ertain eta luzean lortu nahi diren helburuak argi eta garbi jasoz, baita dimentsioa, jarduerak, merkatuak eta bestelako ezaugarriak ere. Enpresa-proiektuaren epe ertain eta luzerako ikuspegi artikulatzen bada, errazagoa izango da enpresa-nortasuna indartzea eta enpresa eraldatzeko helburuen definizioa erraztea, beharrezko baliabideak identifikatzea, eta horiek lortzeko ekintzak garatzea.

Estrategia baten hondoan dagoen ikuspegi sistematikoak abantaila bat dauka, hain zuzen ere enpresari errazten baitio eskariaren eta, oro har, ingurunearen aldaketei aurrea hartzeko eta egokitzeko ahalmena. Ikuspegi hori etengabeko ebaluazio-ariketa eta -jarrera batekin osatu behar da, enpresaren benetako bete-tze-maila eta epe luzerako estrategia bat etortzea bermatzeko.

Lehiakortasun faktorea 1.3: Pertsonak

Zergatik pertsonak?

Jakintza enpresen lehiakortasunerako gakoa da, eta jakintza enpresa horietan lan egiten duten pertsonen baitan dago. XXI. mendean, pertsonak ez dira beste aktibo bat bakarrik, enpresaren historiaren eta etorkizunaren osagai bat baitira, baita lehiakortasunaren funtsezko faktorea ere.

Pertsonen talentua eta sormena dira enpresa lehiakorraren oinarria

Eredu ekonomi berrian, pertsonak lurralde-lehiakortasunaren elementu klabe bihurtu dira, ekonomia berrian jakintzak duen eraginaren ondorioz. Enpresei beren lehiakortasuna sortu eta mantentzeko aukera ematen dieten eraldaketan protagonistak dira pertsonak. Pertsonak dira lurraldeen lehiakortasunerako funtsezko faktorea, jakintzaren, sormenaren eta berrikuntzaren iturri, eta enpresen produktibitatearen oinarri. Lehiakortasunaren eragileak izanik, jarduera sozial, ekonomiko eta politikoan horien parte-hartze aktiboa sustatu behar da.

Pertsonak (giza) baliabide edo (giza) kapital gisa ikustetik enpresen etorkizunaren (giza) erdigune nagusi eta protagonista gisa ikusteko aldaketaren arrazoia izan da, balio erantsia sortzeko eta nazioarteko merkatuetan lehiatu eta aitzindari izateko, sormenak, know-how-ak, talentuak, lidertza parte-hartzaileak eta berritzeko ahalmenak une honetan duten garrantzia.

Testuinguru horretan, **ezinbestekoa da lehiakortasun-politiketan arreta pertsonen gainean jartzea**, jakintza eta lehiakortasunaren gakoa horien baitan dagoelako. Lehiakortasun-testuinguru berriak eskatzen du enpresetan langileek sartutako ezagutzaren epe luzerako kudeaketa eta ikuspegi estrategiko bat gaineratzea.

Enpresek ziurtatu egin behar dute jakintzak eta talentuak denboran irauten dutela, eta, horretarako, langile guztiak biltzen dituzten transferentzia-mekanismoak garatu behar dituzte.

Bestalde, aukera-berdintasuna ez izateak ondorio txarrak ditu diskriminatuak daudenen ahalmenen, baliabideen eta talentuen aprobetxamenduan. Horregatik, ezinbestekoa da emakumeen ezagutzen sustapenean eta balioztatzean arreta jartzea eta horiek erraztea, aintzat hartuta tradizionalki alde batera utzi direla eta enpresetan mailaz igotzeko zailtasun handiagoak izan dituztela.

Duela gutxiago, atzerriko geroz eta langile gehiago laneratzeak aukera ematen du denentzako enpresa- eta gizarte-sare integratzaileago eta irekiago baten garapenean horien jakintzak aprobetxatzeko.

Aldaketa horien ondorioz pertsonak lehiakortasun-abantailaren protagonista bihurtzen dira, hain zuzen ere modu nabarmenean esku hartzen dutelako prozesuen hobekuntza, antolakuntzan eta erabakiak hartzean, eta balio erantsia ematen dietelako produktu eta zerbitzuei, beren jakintza modu sortzailean aplikatuz. Horrela, hezkuntzak, prestakuntzak, balioek, garapen pertsonalak eta profesionalak, antolakuntza-aldaketak, aukera-berdintasunak, komunikazioak eta lankidetzak garrantzi estrategikoa hartzen dute, lehiakortasuneko eta enpresa-garapeneko faktore gisa.

Tradizionalki, euskal enpresek langile kualifikatuak ematen zituen prestakuntza-sistema arautu bat baliatu dute, eta, hain zuzen ere, horietako batzuek Euskadiko goi-mailako lanbide-heziketako zentroen sarearen garapenean lagundu dute. Era berean, goi-mailako prestakuntzako eskaintzak harreman bat ezarri du euskal produkzio-sarearekin, eta Euskadiko ingeniarietako eta enpresen ekonomia eta administrazio ikasketen garapen handiak, hain zuzen ere, inguruko enpresekiko betiko lotura horri erantzuten dio.

Baina gaur egun ingurune globalaren eskakizunak handiagoak egin dira, eta ezinbestekoa da honako hauek lortzeko prozesuan aurrera egitea: ingurunearen premiei erantzutera bideratuagoa dagoen kalitate handiagoko euskal unibertsitate-sistema bat, enpresen premia aldakorretara azkar egokitzekeo malgutasun handiagoko lanbide-heziketako sistema bat, eta etengabeko prestakuntzarekiko arreta handiagoa.

Lehiakortasun faktorea I.4: 3 I+G (I+G+B eta Nazioartekotzea).

Zergatik 3 I+G?

Munduko lehiaren baldintza berrietan, enpresak testuinguru globalera irekitzea funtsezkoa da. Osagarri gisa, teknologiak eta berrikuntzak garrantzi nabarmena hartu dute lehiakortasun-abantaila gisa, ondasun eta zerbitzuen merkatu irekiago eta globalagoen eszenatoki batean.

Testuinguru horretan, sareko ekonomiak zehazten du jakintza balioztatzen duten enpresak direla jakintza hori sortu eta produkzio-jarduera bihurtzen den sare globaletan parte hartzen dutenak.

Teknologia eta berrikuntza lehiakortasunaren eraldaketa-prozesuaren tresna klabeak dira

Globalizazioa lehiakortasunean aitzindari izateko funtsezko alderdi bat da

Euskadik nazioartekotzearen eta teknologia eta berrikuntzaren aldeko apustua indartu behar du. Ez da nahikoa enpresek I+G+Bko inbertsio-ratio onargarriak izatea, produktueta eta lortutako merkatu-posizioan aldaketa nabariak ekartzen ez badituzte, kontuan hartuta hori merkatu globaletan izandako inpaktuaren arabera neurtzen dela, eta ez soilik tokiko merkatuetan izandakoaren arabera.

Gaur egungo merkatuek balio erantsi handiagoa eskatzen dute, etengabe eraldatzen den merkatu batera egokitzen diren produktu eta zerbitzu berrietan bereizkuntza, espezializazio eta kalitate geroz eta handiagoaren bitartez. Aldaketa teknologikoa bizkortzearen ondorioz, bizitza-ziklo askoz laburragoa duten produktuak sortzen ari dira, eta, beraz, faktore teknologikoa eta berrikuntza enpresen lehiakortasunerako alderdi estrategiko bihurtu dira.

Lehiakortasun-abantaila, kostuen kudeaketa soilaren orde, teknologia eta berrikuntza sortu eta gainertzearen ondorioa da. Baina ezin da esan enpresek jakintza sortu eta aplikatzeko prozesu osoa gorde behar dutela. Izan ere, munduko lehiaren baldintza berrietan, sareko ekonomiak zehazten du jakintza balioztatzen duten enpresak direla jakintza hori sortu eta produkzio-jarduera bihurtzen den sare globaletan parte hartzen dutenak. I+G lehiakortasun-mekanismo gisa agertzen da.

Horrela, herrialde garatueta, enpresa mota berri baten sorrera ikusten ari gara, horien ezaugarri nagusia izanik beren lehiakortasun-posizioa hobetzeko berrikuntza-prozesuan beren bezeroak, hornitzaileak eta lehiakideak ere sartzen dituztela, eta beren barne baliabideetan bakarrik oinarritu ordez, sarean lan egiten dutela, bere jakintzak emanez komunitatearen talentua eta jakintzak aprobetxatzeko.

Berrikuntza irekiaren moduan, ETEei laguntzeko *Enterprise Europe Network* erkidegoko estrategiaren oinarrian dagoena¹⁸, berrikuntza-forma berriak esan nahi dute enpresen barne baliabideak baliatzeaz gain, kanpoko jakintza ere baliatu behar dela, produkzioa eraldatzeko proiektuak aurrera eramateko. Barruko eta kanpoko baliabideen arteko artikulazio hori ere funtsezkoa da berrikuntzaren emaitzak merkatuan jartzeko.

Ikerketa, Garapena eta Berrikuntza (3 I+G) kontzeptuan Nazioartekotze aldagaia gaineratu behar da. Horrek eskakizun berriak ekarriko ditu enpresentzako (berrikuntzako eta nazioartekotzeko estrategiak enpresaren estrategia orokorrean txertatzea) eta Administrazioarentzako (nazioartekotzeko eta berrikuntzako politikak ikuspegi berean oinarrituta txertatzea). Azken horrek esan nahi du, esate baterako, zientzia eta teknologia-sistemen, hezkuntza-sistemen eta gizarte-sistemen arteko erlaziorako formulak bilatu beharko direla, nazioarteko bektorea gainera dezaten.

Jakintza-sareetan modu aktiboan parte hartzeko baldintza bat da **enpresak berak jakintza globalari egindako ekarpenen bitartez sare hori eraikitzen laguntzea**. Euskal enpresek I+Gko guztizko gastuaren ehuneko oso handia kudeatzen dute Euskadin, herrialde garatu nagusien ehunekoa baino askoz handiagoa, baina fakturazio-ehunekoa ahalegin erlatiboa askoz ere txikiagoa da oraindik Europako beste eskualde berritzaile batzuetan baino.

Euskal enpresek Administrazioaren I+Grako fondoen ia bi heren kudeatzen dute, eta atzerrian lortutako fondoen % 84,9, baina lankidetzeta-maila handiagoak behar dira. Horren adierazle dugu, esate baterako, unibertsitate-sektorearen I+Gko jardueraren % 5,5 bakarrik finantzatzen dela enpresen bitartez¹⁹.

Era berean, estatuko eta erkidegoko programetan euskal enpresen parte-hartzea Espainiako batez bestekoa baino askoz handiagoa da; eskualde eta herrialde lehiakorrenekin konparatzen bagara, presentziak hobetzeko tarteak dauka, batez ere nazioarteko programetan.

Horretaz gain, enpresa-arloko I+Garen nazioartekotzea ez da lortzen soilik EBk finantzatutako Europako proiektuetan parte-hartzearekin. Enpresek beren lehiakortasuna hobe dezakete jakintza, sortzen ari den lekuan, bilatu eta erabilia, eta beste eragile batzuekin lan egin dezakete, hala nola unibertsitateekin eta nazioarteko ikerketa-zentroekin.

Hala ere, nazioartekotzea ez da soilik I+Garen alorrera hedatu behar, baita enpresaren alor guztietara ere. Merkatu globaletan lehiatzean, erronkek eta neurriek ere globalak izan behar dute.

Lehiakortasun faktorea 1.5: Dimentsioa

Zergatik Dimentsioa?

Enpresaren tamaina geroz eta lehiakorragoa den ingurune batek eragindako produkzio-aldaketei aurre egiteko ahalmena baldintzatzen duen ezaugarri bat da.

Barruko edo kanpoko eskala-ekonomiak funtsezkoak dira jakintzaren ekonomian eta merkatu globaletan lehiakortasuna hobetzeko

¹⁸ http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

¹⁹ Eustaten datuak,

Enpresen batez besteko tamainaren hazkundera lehiakortasunaren lehentasunezko faktore bat da, euskal produkzio-sarearen lehiakortasun globala hobetzeko behar diren ekimenak gauzatu ahal izate aldera. Jakina, lehiakortasunaren lehentasunezko faktore hori zein neurritan den premia handi edo txikikoa jarduera-sektore espezifikoaren arabera zehaztuko da.

Euskadin mikroenpresen nagusitasuna absolutua da: enpresen % 93k baino gehiagok hamar enplegatu baino gutxiago ditu, eta lau enpresatik hiruk ez ditu bi enplegatu gainditzen. Tamaina handieneko establezimenduen guztizko kopurua azken hamabost urteetan nabarmen handitu den arren, ez da ikusten enpresen batez besteko hazkunderako joerarik, hain zuzen ere hiru lurralde historikoetan establezimendu ertainen eta handien garrantzia ez delako aldatzen, edo, nolanahi ere, beherantz egiten du, Araban esate baterako. 2009ko DIRCE direktorioaren datuen arabera, soilik 1.690 enpresek (euskal enpresen % 0,98) zituzten 50 langile baino gehiago, hau da, establezimendu ertainak edo handiak dira. Horietatik, 517 manufaktura-industriakoak dira (% 6 manufakturakoak, eta % 30,56 50 langile baino gehiagokoak), 142 eraikuntzakoak, eta 137 merkataritza-sektorekoak.

Dimentsio urria produkzio-adar gehienen arazo bat da, baina arazoa agertzeko forma aldatu egiten da, eta, beraz, konponbideak askotarikoak dira. Kasu batzuetan, lehiakortasunari eusteko beharrezko eskala-ekonomiak beste kasu batzuetan baino garrantzitsuagoak dira.

Nolanahi ere, merkatu berrietan sartzeko, berrikuntza-formulak garatzeko edo iraunkortasun-sistemak bermatzeko premia, enpresen lehiakortasuna bermatzeko premia larria bihurtu da. Erronka horiei aurre egiteko, ezinbestekoa da enpresa-dimentsio nahikoa izatea. Enpresa ertain eta txikiak bakarrik ezin die aurre egin.

Horregatik, merkatu global baterako irekierak nabarmenagoa egin du enpresen tamainaren garrantzia lehiakortasun-faktore gisa. Zirkunstantzia horientzako erantzun bat izan da fusio eta jabetze globalak egiteko joera geroz eta handiagoa edo aliantza global handien sorrera. ETEen kasuan, *joint venture* deitutakoan, partzuergoen edo bestelako lankidetzak-formulen sorrera egoera horri aurre egiteko aukera errealistak izan daitezke. Formula horiek enpresaren merkataritza-eremuan izan dezakete eragina, baina baita beste alderdi askoren gainean ere, hala nola erosketak, teknologia, produkzioa, pertsonak eta baliabideen kudeaketa.

Horregatik, ezinbestekoa da enpresa-taldeak osatzeko laguntzan aurrera egiten jarraitzea, baita enpresa handien garapenean ere; baina, era berean, ezinbestekoa da lankidetzak aliantzak sustatzea bazkide nazionalekin eta nazioartekoekin, horrela merkatu globalean proiektu lehiakorrek gauzatu ahal izateko.

Enpresaren tamaina geroz eta lehiakorragoa den ingurune batek eragindako produkzio-aldaketei aurre egiteko ahalmena baldintza dezakeen ezaugarri bat da. Tamaina egokia den ala ez zehazteko eskala espezifikorik ez dagoen arren, beren dimentsioa dela-eta produkzioarekin zuzeneko loturarik ez duten jardueretan langile gutxi dituzten enpresek, normalean, zailtasun handiagoak dituzte jakintza-sareetan parte hartzeko, I+Gko jarduerak garatzeko edo beren produktuak merkatu berrietan sustatzeko. Era berean, jarduera batzuetan, eskala-ekonomiek garrantzi nabaria dute merkatu globaletan lehiakortasun-posizioa hobetzeko aukerari dagokionez.

Lehiakortasun faktorea 2.1: Efizientzia eta eraginkortasuna

Zergatik efizientzia eta proaktibitatea?

Lehiakortasunaren aldaketa-prozesu baten aitzindari izateak esan nahi du aurrea hartu behar dela honako hauek egin behar direnean: politiken kudeaketarako norabide berri bat proposatzea, geroz eta konplexuagoak diren eskarien sorta bat identifikatu eta horri erantzuteko prozesuak diseinatzeko ardura beregain hartzea, eta aldaketak eragile guztietara iris daitezen saiatzeta.

Lehiakortasun-lidertza-zerbitzurako erakunde-baliabideen kalitatea hobetzeko erronkak eta aukera identifikatzea

Gobernantza aldaketarantz zuzendutako lidertza-dinamika baten arabera gauzatu behar da, eragileak produkzio-ingurunearen lehiakortasun-eraldaketara erakartzeko modukoa izan dadin, baita gizarte osoa erakartzeko ere. Horrek esan nahi du eratorritako ekintzek enpresa-lehiakortasunerako albait emaitza onenak lortu behar dituztela albait baliabide kopuru txikiarekin.

Baliabide eta ahalmen mugatuak dituen testuinguru batean, trakzio-proiektuak garatu behar dira, giza-terren mobilizazioan aurrera egin dezaten, eta modu horizontalean eta zeharka gara daitezten, hainbat esku-hartze eremu barnean hartuz.

Horrek guztiak etorkizuneko eszenatokitara etengabe egokitzea erraztuko duten politika publikoak eta behaketa-tresnak eskatzen ditu. Helburua da eragile publikoen esku-hartzearen emaitzak maximizatzea, lehiakortasun-politiketan esku hartzen duten aktoreen koordinazioan aurrera egitea, eta emaitzetara askoz gehiago zuzendutako politika publikoen kontrol eta ebaluazioarako tresnetan sakontzea, baita kudeaketa publikoan PDCA zikloaren kontzeptua sartzea ere: *plan-do-check-act* (planifikatu, jardun, berrikusi eta ekin)

Gobernantza proaktibo batek esan nahi du indarreko sistemaren berezko ahuleziak eta indarrak ezagutzea eta arazoak aukera bihurtzea. Iritzien adierazpeneko baieztapen-prozesuak, arriskuak bere gain hartzea, jarraitutasuna eta malgutasuna erraztu behar dira, lortu nahi diren helburuak lortzera bideratua. Erakundearen eraginkortasuna handitzeko, hobekuntzak egin behar dira administrazio-prozeduren fase guztietan, egikaritzeko denborak murrizte aldera, eta informazioaren hedapena maximizatzeko, kostuak murriztuta. Horretarako, Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailak euskal administrazioan Bikaintasunaren Kudeaketa Eredua (EFQM) ezartzea sustatuko du.

Abian dauden aldagaitara nahiz aurreikusitako etorkizuneko eszenatokitara egokitzea errazten duten, eta emaitzak eta inpaktuak maximizatzen dituzten ideia eta estrategia berriak sortzeko diseinatu behar dira politikak, geroz eta konplexuagoak diren eskariei erantzuteko premiaren ondorioz geroz eta murriztuagoak dauden baliabide batzuk baliatuta. Lehiakortasun-faktore estrategiko horren esku-hartze eremua, beraz, oso askotarikoa da, baina Administrazio elektronikoa nabarmendu daiteke horien artean.

Lehiakortasun faktorea 2.2: Eragileen arteko harremanak

Zergatik eragileen arteko harremanak?

Jakintza da berrikuntzaren oinarria, baina enpresak ezin du bere kabuz sortu jakintza guztia. Bere ingurunean dagoena behar du. Horretaz gain, benetan handinahiak eta irismen handikoak diren proiektuak garatzeko dimentsio egokia behar da; dimentsio hori erlazionatutako sistema baten bitartez lor daiteke.

Ingurunearen ahalmenak erabiltzea konponbide berritzaileak eta enpresetan irismen handiagoa duten proiektu handinahiagoak garatzeko

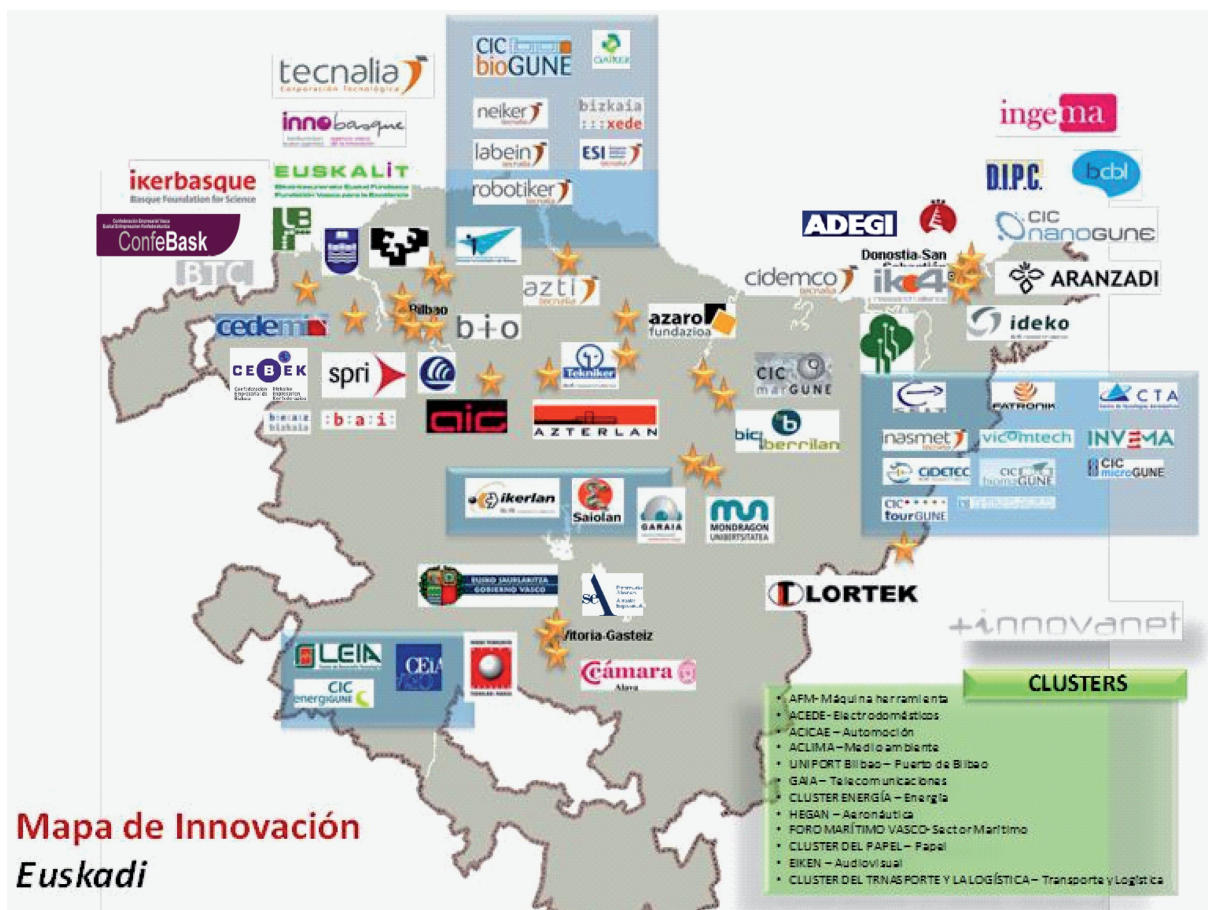
Enpresek teknologia eta jakintza sortzen dute beren jardueraren berezko zati gisa, beren baitan dituzten baliabideen bitartez. Hala ere, beti dira askoz handiagoak ingurunearen ahalmenak, I+G+Bko lanean espezializatutako eragileen ahalmenak; izan ere, konponbideak, produktuak eta zerbitzu berritzaileak gara ditzakete enpresentzat.

Jakintza sortzen duten eragileek funtsezko zeregina dute alor horretan; horien artean daude honako hauek: unibertsitateak, zentro teknologikoak eta ikerketakoak, lanbide-heziketako zentroak edo etengabeko prestakuntzakoak, eta oinarri teknologikoko enpresak.

Hala ere, eragileen arteko lankidetzak mailek ez dute garapen nahikoa lortu, batez ere profil teknologikoagoa duten eragileen eta ahalmen zientifiko handiagoak dituztenen artean. Euskadin harreman urria dago unibertsitateen eta enpresen artean, eta bereziki urriak dira enpresetan ikerketa eta unibertsitatean ekintzailak indartzeko aukera ematen duten harremanak. **Kalitateari eta kuantitateari dagokionez, harremanen hazkundera funtsezko faktorea izango da enpresen eta goi-mailako hezkuntza-zentroen ingurune berritzailearen hobekuntzarako.** Lankidetzak estrategikoko ildoan garapenak baliagarria izan beharko du jakintza berria merkatuko proiektu operatibo bihurtzeko ahalmena maximizatzen.

Baina, horretaz gain, enpresei laguntzeko pixkanaka sortu den euskal erakundeen baso hostotsuak modu koordinatuan lan egin behar du eta bere sinergiak aprobetxatu behar ditu, ekonomia globalera irekitzeko eta, ikuspegi horretan oinarrituta, jakintza balioduna sortzeko. Sistemako eragile guztien artean harremanak eta lankidetzak modu ordenatuan indartuta bakarrik egin daiteke hori.

Enpresa Lehiakortasuna Babesteko Euskal Sistemaren eragile nagusiak



Lehiakortasun faktorea 2.3: Erantzukidetasuna

Zergatik erantzukidetasuna?

Jardunen eta eragileen arteko elkarmendetasunak euskal lehiakortasunari eusteko eta hobetzeko esku-hartze nagusiak batera gauzatzeko premia dakar.

Lehiakortasun-plana propio gisa hartu behar dute enpresa lehiakorrak kokatuak dauden komunitateetan

Planaren ideia orokorra da Sektore Publikoak lehiakortasunerako baldintza egokiak susta ditzakeela, baina horiek behar bezala garatu eta aprobetxatzea produkzio-prozesuan parte hartzen dutenen erantzukizuna dela, eta, bereziki, enpresena. 2010-2013ko Lehiakortasun Planak, beraz, lehentasuna ematen die eragile- en erantzukidetasuna garatzera bideratutako jardunei, honako bi alor hauetan: enpresen konpromiso soziala, eta ingurumenarekiko eta ekoberrikuntzarekiko konpromisoa.

Enpresei eta lehiakortasunaren babes-sistemako beste eragile batzuei zuzendutako jardunez gain, Plana propiotzat hartu behar dute enpresa lehiakorrak dauden komunitateetan.

Hori lortzeko, enpresei dagokie beren konpromiso soziala garatzea eta tokiko ingurunearekiko loturak indartzea, tokiko komunitatearen produkzio-jardueretikiko erantzukizun handiagoa bultzatzeko, baita enpresek horiekiko duten erantzukizuna handitzeko ere.

Baina erantzukidetasunak oso dimentsio garrantzitsua dauka enpresek eta gainerako eragileek ingurunearekin duten harremanean. Lehiakortasunak, espazioaren ikuspuntutik, beren jarduerak garatzen dituzten ingurunearekin integratzen ditu enpresak, eta horretarako inguru iraunkor bat behar da, hain zuzen ere ingurumen-narriadurak eragiten dituen desekonomiek lurralde batean lehiatzeko aukerak murrizten dituztelako, eta epe luzean geroz eta kostu handiagoa ekartzen dituzte tokiko enpresentzat.

Gobernantzaren planoari lotutako iraunkortasuna ikuspegi zabal eta hirukoitz batean ulertu behar da, elementu ekonomikoak, sozialak eta ingurumenekoak elkartuz. Iraunkortasun ekonomikoa enpresen eta kontu publikoen iraunkortasuna bermatzeko. Ingurumen-iraunkortasuna baliabideen erabilera arduratsua egiteko. Iraunkortasun soziala justizia eta elkartasuneko irizpide gisa.

Gobernantzak ingurumena babestu eta biziberritzearekin lotutako alorretan agertzen ari diren jarduerak aukera berriak aprobetxatu behar ditu. Aukera horiek, aldi berean, enplegu berriak eta enpresa-jarduerak sortzeko iturri bat dira, eta, azken batean, aberastasuna sortzen dute lurraldean.

Iraunkortasunarekiko konpromisoak enpresen lankidetzak eskatzen du; izan ere, beren kudeaketa epe luzean ebaluatu eta bere estrategia testuinguru ekonomikoaren baldintzatzaileen arabera berriz definitzeaz gain, beren jardueraren ingurumen-inpaktua ere ebaluatu behar dute. Balio partekatutako sortuz bakarrik lor daiteke hori. **Enpresen Erantzukizun Soziala**, testuinguru horretan, balio handiko eta errendimendu handiko aktibo gisa adierazten da, ingurunearen eta enpresen arteko sinergien ezarpenean, eta epe luze-rako iraunkortasunaren bilaketan.

Azken batean, lehiakortasun-plan berriaren helburua da lehiakortasunaren dimentsioen artean oreka berri bat lortzea, balio iraunkorren sustapenari eta enpresen erantzukizun sozialari presentzia eta garrantzi handiagoa emanez.

Lehiakortasun faktorea 2.4: Maila anitza eta kapilaritatea

Zergatik maila anitza eta kapilaritatea?

Lehiakortasuna babesteko Eusko Jaurlaritzaren politikak akordio operatiboak behar ditu administrazioen artean, baita horien eta lurralde osoko erakunde eta eragileen artean ere.

Maila anitzeko jardunak sinergiak eta osagarritasunak (helburu bakar bat, lehiakortasuna) eta denei iristeko ahalmena (soilik denak elkartuta lor daiteke lehiakortasuna) lortzeko

Lehiakortasunaren arloko erakunde guztien esparru estrategikoen eta neurri zehatzen lerrokatze koherente eta koordinatu bat behar da. Gobernantza gobernu-maila desberdinek elkarreragiten duten sareko gobernu gisa aipatu ohi da. Sareko gobernantzaren adibide klasiko bat dugu Europar Batasunak bultzatzen duena; izan ere, horren barruan, arlo desberdinetako legediak komunitatearen eremuari (Europako Batzordeari dagokio), gobernuen arteko eremuari (Estatuei dagokie), eta eskualde-eremuari erantzun diezaieke (azken hori eskualdeei eta autonomia-erkidegoei dagokie). Subsidiaritasun-printzipioaren arabera, herritarretatik gertuen dagoen Administrazioak ezarri behar du politika bat, eta, beraz, printzipio hori da botere publikoen arteko gatazka saihesteko oinarria ematen duena.

Euskal Autonomia Erkidegoaren kasuan, gobernantza-ereduaren egituraren maila desberdinetakoak diren eta eskumen-maila desberdinak dituzten administrazioek esku hartzen dute. Horregatik, ezinbestekoa da lehiakortasunaren arloko jardun guztiak ikuspegi koherente baten arabera egitea, bikoiztasunak eta koordinazio eza saihesteko modu egokiena baita.

Gobernantza-ereduak, koordinatua izateaz gain, kapilarra izan behar du, hau da, bere jardunetan lurraldean jarduten duten tokiko eragileen kopuru albaite handiena bildu behar du. Horrek esan nahi du erakunde-maila handietatik hasi eta tokikoagoak diren beste jardun-unitate batzuetara jaitsi behar dela, azken horiek lurraldearekin lotura estua dutelako eta enpresen premia eta itxaropenetatik hurbil sentitzen direlako. Gainera, soilik modu horretan irits gaitezke euskal enpresen gehiengoaosatzen duten ETE eta mikroenpresen multzora.

Lehiakortasun faktorea 2.5: Zeharkakotasuna

Zergatik zeharkakotasuna?

Lehiakortasunerako instituzionalitatearen zeharkako artikulazio baten bitartez sinergiak maximizatzeko, departamentuen arteko lankidetzak errazten duten prozedurak ezarri behar dira, diseinatzeko fasetik hasita, lehiakortasun-politikaren ildoak martxan jarri arte, baita departamentu bakoitzaren programen definizioan ere.

Lehiakortasuna herrialde bateko erakunde eta forma sozial guztiak zeharkatzen dituen sendotzen da

Lehiakortasunak sistemaren eragile guztiekiko zeharkakoa izan behar du, eta gobernu-ekintza osoa barnean hartu behar du, departamentu espezifiko batera mugatu gabe. Izan ere, Planaren

zeharkakotasuna gizarte osora hedatu behar da, eta herritarren bizitza-kalitatearen hobekuntzarako duen garrantziaz jabetu behar da gizarteak.

Lehiakortasuna gobernatzatik lantzeko, politika publikoen diseinuan eta ezarpenean dimentsio sektoriala gainditu behar da. Administrazioen departamentuak eta sektore ekonomikoak lehiakortasunaren protagonistatzat hartu behar dira, lehiakortasuneko estrategiak gaineratuz, industria-sektorean ez ezik, merkataritzako, nekazaritzako, osasuneko eta kulturako sektoreetan, baita enpresentzako zerbitzuetan ere. Lehiakortasuna sistema ekonomiko osoa (enpresa, gizarteak, hezkuntza, osasuna, eta abar) eraginpean hartzen duen zeharkako erronka gisa ikusi behar dugu.

Sektore horiek guztiek dute ahalmena balio erantsi klabea sortzeko, eta etorkizunean enpresa-sarearen lehiakortasunaren oinarri izango diren produkzio-jarduera berriak identifikatu eta garatzeko. Produkzio-sektore bakoitzean lortutako jakintzaren ekarpena euskal ekonomia eraldatzeko aprobetxatzea da helburua.

Era berean, zeharkakotasunean aurrera egiteko ahalegin hori produkzio-sektoreetatik lehiakortasun-politikaren esparru orokorrean esku hartzen duten politiketara eraman behar da, eta modu koordinatuan integratu behar ditu hainbat alderdi, hala nola hezkuntza, enplegua, azpiegiturak edo nazioartekotzea.

Hortaz, 2010-2013ko Lehiakortasun Plana egitearen xedea da lehiakortasunak lan-prozesuak zeharkatzea, baina ez soilik enpresetan, baita administrazioetan eta lehiakortasunarekin lotutako erakundeetan ere.

Lehiakortasun faktore estrategikoa 3.1: Gizarte irekia

Zergatik gizarte irekia?

Gaur egungo testuinguru ekonomikoak ezinbestekoa egiten du gizarte ireki baten garapenean aurrera egitea, bilakatzen ari garen gizarte kulturantz eta askotarikoaren aukerak aprobetxatuko dituenak, eta gizarte hori osatzen duten pertsonak gaituko dituenak modu orokorrean elkarri eragiteko.

Jakintza pertsonen baitan dago, eta horren zirkulazioa bizi diren gizartearen egituren mende dago. Horien balioek eta kulturak zehazten dute lehiakortasunaren oinarrian dagoen produkzioaren eta gizartearen dinamismoa.

Egungo ingurune lehiakorra osatzen duen faktore garrantzitsuenak gizarte-ingurunea da, betiere pertsonen artean gertatzen diren interakzioen multzoa gisa ulertuta.

Jakintza pertsonen elementu bereiztezina da. Hala ere, jakintzaren sorrera eta transmisioa, baita balioztatzea ere, pertsona horiek mugitzen eta erlazionatzen diren gizarte-ingurunearen mende dago. Gizarte-ingurunearen gaineko jardun publikoa, pertsonen bitartez, bere efektua maximiza dezake lurraldearen gainean, hain zuzen ere sistema lehiakorren funtsezko elementuetara zuzentzen delako. Pertsonen presentakuntza eta ahalduztzean eragitea lurralde esparruko lehiakortasuneko gako-elementu bat bihurtu da, efizientzia produktiboan, ahalmen ikertzailean edo enpresa-berrikuntzaren garapenean zuzeneko eragin positiboa duena.

Euskal Autonomia Erkidegoaren kultura-sustraiak nortasun propio bat sortu dute, beste ingurune batzuetatik bereizten duen herrialde-marka bat. Horretaz gain, lana, konfiantza eta konpromisoa behin eta berriaz aipatzen dituzten balioak ditu. Erakundeek eta arauak eusten dieten kultura eta balioei, eta eskualde lehiakor bat eraikitzearen aldeko apustua eta konpromisoa dute. Era berean, lehiakortasuna handitu dezaket

balioak garatzeak esan nahi du indarkeriako eta xantaia terroristako jarreretan adierazten diren kontrabaloak kanporatzeko ahaleginak bikoiztu behar direla, jarrera horiek kulturako, politikako eta ekonomiako benetako muga bat direlako behar den gizarte irekia garatzeko.

Egungo testuinguru ekonomikoan, ekonomia globalera irekitzea eta jakintzaren ekonomian sakontzea dira joera nagusiak, eta horrek etengabeko aldaketa-prozesuak dakartza. Horrek esan nahi du lehiakorrak izateko Euskadik gizarte irekia izan behar duela, baita bere kultura-portaerak aldatzeko gai ere. Geroz eta gehiago sustatu behar dira aukera-berdintasuneko eta ekitateko balioak eta jakintza zientifiko eta teknologikoa balioztatzea.

Lehiakortasun faktore estrategikoa 3.2: Konektibitatea

Zergatik konektibitatea?

Testuinguru lehiakor berriak balio erantsia sortzeko funtsezko elementu bihurtu du lurraldea. Lurraldeko ekintzaileen arteko harremanak geroz eta garrantzitsuagoak dira; izan ere jakintzaren balioa biderkatzen dute, eta baterako proiektuak garatzeko eremua prestatzen dute.

Ingurunearen konektibitatea da lurralde bat adimenduna egiten duena, erronkei modu proaktiboan aurre egiteko eta eragile eta baliabide guztiak erronkei ematen dieten erantzunetan koordinatzeko gai egiten duena

Bere lurraldean lehiakortasunerako gako eragileak eta faktoreak biltzeaz gain (unibertsitateak, zentro teknologikoak, enpresa berritzaileak, talentua duten pertsonak, eta abar), ingurune lehiakor baten ezaugarrietako bat da sistema neurologiko bat garatzen dela, eta, horren bitartez, informazioa mugitzen da eta balio erantsi handiko harremanak sortzen dira eragileen artean.

Testuinguru lehiakor berriak balio erantsia eta berrikuntza lehiakortasuneko elementu gisa sortzeko funtsezko elementu bihurtu du lurraldea. Ekintzaileen arteko harremanak geroz eta garrantzitsuagoak dira; izan ere jakintzaren balioa biderkatzen dute, eta baterako proiektuak garatzeko eremua prestatzen dute.

Euskadik lurralde-sistema adimendun baterantz aurrera egin du bere lurralde osoaren konektibitatearen bitartez, hala nola Innobasque, Innovanet Sarea, Garapen Agentziak eta bestelako eragileen bitartez. Ekimen horiek aukera eman dute geroz eta konektatuagoa dagoen sistema bat egituratzeko, aurre egin behar dituen erronken baterako kontzientzia, nahiz hasi beharreko jardun zehatzen definitioan. Azken batean, Euskadi lurralde adimenduna bihurtzen ari da, eta prozesu horrek honako jarraitbide hauen ildoan jarraitu behar du, Lurralde Antolamendurako Artezpideentzako egindako azterlana kontuan hartuta:

- **Azpiegituretan** hobetzeko eremuak identifikatu (jakintza, garraioa, energia, aisialdia eta kultura, eta abar), eta horien zuzkidura hobetzea, ingurunea osatzen duten eragileen arteko harremanak eta sinergien sorrera hobetzeko plangintzaren bitartez.
- Mugikortasun iraunkorreko estrategiak lurraldearen kanpo-konektibitatea eta barne-konexioak handitzeko, intermodalitatean eta garraio kolektiboan oinarrituak.
- Eragileen artean **lankidetzaren dinamikak sortzeko** laguntzea (Administrazioaren maila guztietan, enpresak, ZTBESko eragileak, gizarte-eragileak, eta abar), konexioak indartzeko eta **sistema adimendun baten eraikuntza aurrera egiteko**.

- **Konektibitatea** erabiltzea **herrialdeko sinergiak lortzeko**, nazioarteko merkatuetan lehiatzeko dimentsio egokia lortzeko, eta nazioarteko I+G+B proiektuen garapenean, besteak beste.
- **Berrikuntza Nodoak** sortzea, gure lurraldeko nortasuneko gune bereziak eraldatu eta pertsona eta jardura berritzaileak erakartzeko eremu bihurtzeko.
- **Konektibitatea** eragile **guztietara** eta enpresa guztietara **iristeko tresna kapilar gisa**, batez ere zirkuitu lehiakorretatik aldenduak dauden eta erabaki-zentroetatik eta zentro ekonomikoetatik kanpo dauden enpresa txikienetara iristeko. Hiri ertainei eta funtzio-arloei bultzada ematea, Sareko Eskualde Hiri Polizentriko bat sortuz, askotarikoagoa, erakargarriagoa eta iraunkorragoa.
- Ezinbestekoa da **lurralde-antolamendu parte-hartzailean** aurrera egitea, baterako hausnarketa-prozesu baten ondorioz sortzen diren premiak asetzeko.
- **Lurraldea**, baliabideak eta aktiboak **epe luzean kudeatzea**, testuinguru globalean egiten diren aldaketak aurreikusteko, eta ingurumen- eta energia-inpaktuak nabarmen murrizteko. Paisaia-aldagaia prozesu horietan sartzea, lurralde-kalitate eta -balioztatzearen, ingurumen-bikaintasunaren, eta landa- eta natura-prozesuen aldaketa-prozesuen kudeaketa aktiboaren aldeko apustu gisa.
- Epe luzeko esternalitateak berehalako errentagarritasunaren (batez ere finantzarioa) gainean lehenestea, **herrialde-proiektu estrategikoetan sartu** ahal izateko.
- Enpresek tokiko ingurunearekin dituzten loturak indartzea, beren produkzio-jardueretik **korporazio-erantzukizun sozial handiago** baten bitartez, eta, horrela, krisiaren inpaktuak mugatu ahal izateko.

Lehiakortasun faktore estrategikoa 3.3: Finantziarioa

Zergatik finantziarioa?

Lurralde batean finantziario-sistema egokiak izateak, azken batean, lurralde horren ahalmena zehazten du, balio erantsi handiko jardura ekonomiko berriak sortzeko, eta enpresa-proiektu berritzaileak epe luzean hazi eta sendotzea errazteko. Finantziarioak hainbat modalitate bildu behar ditu, geroz eta konplexuagoa den eta erlazionatuagoa dagoen sistema ekonomiko baten espezifikotasunei erantzuteko.

Finantziario-sistema berritzaileak garatzea, enpresa berritzaileen hazkunde-eta sendotze-premiei aurre egiteko

Lehenik, enpresei epe luzerako garapenean laguntzeko gai den finantza-kultura berri baten sorrera sustatu behar da. Hori are nabarmenagoa da krisialdian, hain zuzen ere finantza-arloko murriztapenek agerian jarri dutelako jardun publikoa oso garrantzitsua dela enpresa bideragarrien diruzaintza berregituratzeko eta berriz osatzeko aukera ematen duten prozesuak antolatzeko.

Finantziario-moduak hobetzeko premia argi eta garbi ikusten da enpresa-proiektu txikien kasuan, hain zuzen ere zailtasun handiak dituztelako sendotzen lagunduko dieten inbertsioak aurkitzeko. Finantza-eragileek zailtasun bereziak dituzte ikerketen ondorioz sortzen diren eta arrisku handia duten enpresa-proiektuak babesteko, batez ere martxan jartzeko hasierako faseetan, eta, hori, merkataritza-arrakasta lortzearen kasuan oso oparoak izan daitezkeen arren.

Krisiaren testuinguruan, horrelako finantziarioa lortzeko zailtasuna are handiagoa da. Ezinbestekoa da arrisku handiagoko enpresa-proiektuak eta hazte-prozesu luzeak babesteko aukera ematen duten tresna

berriak garatzea, enpresek beren hedapen-proiektuentzako finantziazio egokia lortzeko bidean aurkitzen dituzten mugak gainditzeko laguntzeko, batez ere enpresa oso berritzaileek aurkitzen dituztenak.

Era berean, ezinbestekoa da oinarrizko ikerketaren eta merkatutik gertuko ikerketaren arteko lotura indartzeko tresna berriak garatzea. Epe ertain eta luzerako finantziazioa bermatu behar da, proiektuak hazteko fasera iritsi arte.

Helburu horrek kultura-aldaketa bat dakar euskal inbertitzaileen eta finantza-eragileen portaeran. Baterako lana egin behar da Administrazioaren, berritzaile eta ekintzaileen, eta inbertitzaile eta finantza-eragileen artean, Euskadin gara daitezkeen enpresa-proiektu berrientzako modalitate egokienak ezarri ahal izateko.

Horren ildotik, inbertsio pribatuak erakartzeko, fondo publikoak erabiltzeko aukera ematen duten eskema publiko eta pribatuak sustatu beharko lirateke. Euskal Aurrezki Kutxek berrikuntzarekiko eta jardun ekintzailearekiko konpromiso handiagoa bultzatu beharko lukete beren gizarte-funtzioaren barruan. Era berean, arrisku-kapitaleko sistemak indartu egin behar dira, eta beren arriskuaren kudeaketa sofistikatuagoa egin behar dute.

Garatu beharreko jardunek ezinbestekoa egiten dute finantziazio-sistemak hobetzea hainbat eremutan; honako hauek azpimarra daitezke:

- Berrikuntza pizteko zerga-arloa hobetzea, pizgarrien urtez urteko kudeaketa errazteko, batez ere oinarri teknologikoko enpresa berrientzat, eta erakundeen arteko lankidetzaren prozedura berriak garatuta, zerga-arloko pizgarrien esparruan berrikuntzak egiteko.
- Zerga-prozedurak pentsatzea oinarri teknologikoko enpresetan hasierako garapen-faseetan inbertsio pribatua pizteko.
- Arrisku-kapitaleko eta hazi-kapitaleko sistemak aktibatzea *spin off* (beste batzuetatik jaiotzen diren enpresak) eta *start up* (enpresa sortu berriak) enpresentzako.
- Berrikuntzarako elkarrekiko fondoak eta fondo kooperatiboak eskemak sustatzea.
- Arreta espezifikoak ematea potentzial teknologiko handiko *start up* enpresei.
- Teknologia-sektore espezifikoekin lotutako finantza-arriskuak aztertze ahalmena hobetzea, batez ere merkaturatze-prozesuan dauden teknologia berriei lotutakoak (bioteknologiak, nanoteknologiak, osasunaren teknologiak, eta abar).
- Finantza-erakundeak eta sektore publikoko erakundeak oinarri teknologikoko enpresetan aldi baterako parte hartzea dibertsifikatzea eta zabaltzea.
- Finantza-erakunde guztien autonomoentzako eta mikroenpresentzako finantziazio-jardunak bultzatzea, ideia berrien sustatzeko faktore gisa.

Lehiakortasun faktore estrategikoa 3.4: Jarduera berriak eta lotutako dibertsifikazioa

Zergatik jarduera berriak?

Eskualde/lurralde adimendun batek merkatuetan nagusitzen diren joerak identifikatu eta atzeman behar ditu, eta bere produkzio-egitura etengabe joera horietara egokitu.

Jarduera berriak sortzea da herrialde baten enpleguaren eta ekonomiaren iraunkortasunerako motorra

Aldaketa teknologikoarekin batera, produktuen eta zerbitzuen bizitza-zikloa nabarmen moztu da, eta, horren ondorioz, epe laburrean, negozioak desagertzen dira eta berriak sortzen dira. **Eskualde/lurralde adimendun batek merkatuetan nagusitzen diren joerak identifikatu eta atzeman behar ditu, eta bere produkzio-egitura etengabe joera horietara egokitu.** Horren ildotik, Euskadiko produkzio-sarearen ezaugarri nagusietako bat da sektore helduak daudela, baina lehiakortasuneko alaketetara egokitzeko ahalmen handia dute. Hala ere, ahalmen txikia ikusten da industria-jardueraren eta zerbitzuen jardueraren arteko aldeak nahasten diren testuinguruan jarduera ekonomiko berriak garatzeko.

Gai hori aztertzean, ezinbestekoa da lurralde batean lehiakortasun-abantaila lortzeko estrategien barruan ekonomiaren espezializazioaren eta dibertsifikazioaren arteko kontrajartze tradizionalak aipatzea. Teorikoki, espezializazio handiagoak efizientzia ekartzen du, eta sektoreko dibertsifikazioak, aldiz, segurtasun handiagoa ekartzen du produkzio-sarearentzat, merkatuetan izan daitezkeen krisien aurka.

Hala ere, **lotutako dibertsifikazioaren** kontzeptuak aukera ematen du espezializazioaren eta dibertsifikazioaren arteko bitarteko puntu bat aurkitzeko, berrikuntza indartuz, sinergiak sortzeko hurbiltasun eta antzekotasun nahikoa duten ekonomiako eta jakintzako eremu desberdinak konbinatuta.

Lehiakortasun faktore estrategikoa 3.5: Azpiegiturak

Zergatik azpiegiturak?

Lurralde batean azpiegiturak izatea da, azken batean, balio erantsi handiko jarduera ekonomiko berriak garatu eta erakartzeko ahalmena zehazten duena. Honako hauek dira, besteak beste: lurzorua, garraio-azpiegiturak, telekomunikazio-sarea, prestakuntza-azpiegiturak, osasun-azpiegiturak, eta energia-azpiegiturak.

Gizartearen, ingurumenaren eta ekonomiaren premiak konbinatzea, produkzio-jarduera dinamizatuko duten azpiegitura iraunkorrak sortzeko

Ingurune lehiakorren egituraketa euskarri, barne- eta kanpo-komunikazio eta enpresa-eskariei erantzuteko laguntza-zerbitzuen hornidura eta zabalpeneko zeregina betetzen duten funtsezko elementuetan oinarrituta egiten da.

Lurralde batean azpiegiturak izatea da, azken batean, balio erantsi handiko jarduera ekonomiko berriak garatu eta erakartzeko ahalmena zehazten duena. Honako hauek dira:

- Lurzorua: Enpresa-jardueren ezarpena zehazten du, batez ere industriako eta logistikako jardueren kasuan. Kasu horretan, eskuragarri egoteaz gain, beste baldintza batzuk ere eragina dute: orografiakoak, topografiakoak, geoteknikoak, hidrografikoak, etab. Horren ildotik, iraunkortasuneko erreferentziak kontuan hartuko dira, eraikitako guneen hazkundea kontrolatuta, dentsitatea handituta, eta berrikuntza lehenetsita, Euskadi hiri-garapen iraunkorren garapenean bikaintasuneko eta nazioarteko erreferentziako gune gisa bultzatzeko (Euskal Hiria).
- Garraio-azpiegiturak: garraio-sarea, autobideak, errepideak, portuak, ibai-komunikazioak, aireportuak, trenbide-konexioak. Lurraldearen irisgarritasuna baldintzatzen duten gako-elementuak dira. Garraio-azpiegituren sistemak eragina dauka salgaiak esportatzeko eta inportatzeko ahalmenean, pertsonen garraioa barnean hartuta, eta garatzeko bidean dauden sektoreen garapenean ere eragina dauka, ahal nola turismoan. Eremu horretan, mugikortasun iraunkorreko estrategiak lehenetsi beharko dira, intermodalitatea eta garraio kolektiboa barnean hartuta.

- Telekomunikazio-sarea: Informazioaren eta jakintzaren trukean esku hartzen du. Egungo ingurune lehiakorren alderdi espezifiko bat da datuak abiadura handian transmititzeko banda zabaleko Internetarako sarrera, eta gako elementu bat da balio erantsi handiko jakintza trukatzeko.
- Ekipamendu teknologikoa. Jakintzaren gizartean, lehiakortasuneko gako elementuetako bat da ekipamendu teknologikoaren hornidura, ikerketa aurreratuan eta industria-prozesuen hobekuntzan erabiltzeko. Lurralde adimendun bat eratzeko, ezinbestekoa da ekipamenduan inbertsio handiak egitea, bereziki zientzia-azpiegitura handietan (ZAH), transferentzia teknologikoko ekintzen bitartez produkzio-sarearen trakzio-elementu gisa jardun dezaten, eta duten garrantziagatik, talentu ikertzailea lurraldera erakartzea lor dezaten.
- Prestakuntza-azpiegiturak: Prestakuntza-zentroek eta unibertsitateek pertsonak prestatzen dituzte, lurralde batean jakintza-nodo bihurtuta.
- Osasun-azpiegiturak: Pertsonen oinarritzko osasun-baldintzak bermatzen dituzte, eta eragina dute horien bizitza-kalitatean.
- Energia-azpiegiturak: enpresen jarduera ahalbidetzen eta errazten dute, baita familien eta etxekoen unitateen jarduera ere.

Jardun ardatz estrategikoak

Euskadi lehiakor batentzako erronka handiak

Lehiakortasunaren oinarrian dauden faktoreak identifikatzeak, eta plano horietako bakoitzean Euskadiren lehiakortasun-posizioa aztertzeak, aukera ematen du Lehiakortasun Planaren jardun-ardatz estrategikoak zehazteko.

Azterlan horretan oinarrituta, bost erronka zehaztu ziren, eta horiei buruz elkarriketa- eta kontsulta-prozesu sakon bat egin zen. Bost erronka horietako bi, hau da, pertsonak eta lankidetzak, zeharkako erronkak dira, eta Planaren alor eta jardun guztietan dute eragina.

Pertsonak funtsezkoak dira balio erantsi diferentziala sortzeko, eta lehiakortasunaren sorburua dira. Jakintza-iturri gisa, ezinbestekoak izango dira enpresek, gobernantzak eta inguruneak lehiakortasun-mailak handitu ahal izateko.

Ekonomia globalaren testuinguruan, lehiakorra izateko sareko lanaren, elkarlanaren eta lankidetzaren garrantzia nabarmentzen da, zentzu zabalean. **Sistema erlazionatu bat lortzea lehiakortasunaren baldintza saihestezin bat da.** Euskadik berrikuntzarako lankidetzako tradizio oso garrantzitsua dauka, eta hori estrategia berria gauzatzeko kapital aktiboa da.

Planaren jardun-ardatzak osatzen dituzten eta aurreko erronken oinarrian dauden hiru erronkak honako hauek dira:

- **Nazioartekotze integrala**, ekonomia ireki baten premiei erantzungo diena, eta merkaturako ikuspegiarekin batera, potentzialtasunak maximizatuko dituen jakintzako produkzio-ikuspegi bat eta ikuspegi sozial bat biltzen duena, euskal enpresek ekonomia globalean lehia dezaten.
- **Berrikuntza eta aldaketa teknologikoan oinarritutako ekonomia**, non berrikuntza ez den ulertu behar produktu edo zerbitzu berrien sorrera gisa, edo dagoeneko dauden hobekuntza gisa, baizik eta baita enpresa-jarduera berriak sortzeko aukera gisa ere. Hortaz, jakintza, berrikuntzaren input gisa, bi norabide horiek kontuan hartuta balioztatu behar da.
- **Iraunkortasuna jarduera ekonomikoan integratzea** ez da soilik erronka bat, garapen bidean dauden merkatu berriak garatzeko aukera ere ematen baitu, baita jarduera ekonomikoaren eta enpresa-jardueraren ebaluazio eta kontabilitate sozialerako sistema berriak garatzeko enpresen erantzukizun soziala artikulatzeko aukera ere.

Enpresa Lehiakortasuneko Plana gure enpresa-sarea eta euskal gizarte osoa gaituko duen prozesu bat sortzeko diseinatu da, etorkizuneko aldaketa ekonomikoan aitzindari izan daitezkeen, modu lehiakorrean krisialditik irteteko baldintzak sortzeko premia nagusitzen den une honetan.

Planaren helburua da Administrazioarentzako dinamizazio-tresna eta eragile ekonomiko eta sozialentzako esparru bihurtzea, horren bitartez neurriak susta daitezen eta baliabideak bidera daitezzen, produkzio-jarduerari balio erantsi handiagoa emateko.

Lehiakortasuna Eraldatzeko eredua egitean jarraitu den helburua da krisia jasatea eta hazkundearen bidea berreskuratzea, euskal ekonomia lehiatzeko eta garapen iraunkor, ireki eta berritzailerako proiektu bat gauzatzeko ahalmena izango duen eredu baterantz.

Horrela, **2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko** Planean proposatutako helburuak lortu ahal izatea espero da, honako **HIRU jardun ARDATZ ESTRATEGIKO** hauetan **zehatutako estrategia baten bitartez**:

- **Ekonomia irekia.**
- **Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua.**
- **Ekonomia iraunkorra.**

I. Ardatza

Euskadi ekonomia ireki gisa posizionatzea

Ardatz estrategiko horrek enpresak eta gizartea kanpora irekitzea bultzatzea dakar. Etapa ekonomiko berri honetan, erronka ekonomikoen eta grinen maila igo behar da, eta, beraz, nazioartekotzea enpresa-erronka gisa edo jarduera ekonomikoaren erronka gisa ikusteaz gain, gizarte osoaren erronka gisa ikusi behar da. Nazioartekotzearen sorburua mundu ireki batean komunikatzeko eta erlazionatzeko gai diren pertsonak dira, eta hori ezinbestekoa da **Euskadiko Lehiakortasuna Eraldatzeko** prozesua aztertzeke.

Nazioarteko partaidetza aktiboak hobekuntza lehiakorrerako aukera bat izateari uzten ari dio, eta, kasu askotan, bizirauteko baldintza bihurtzen ari da. Egungo krisialdia gainditu ondoren, mundu osorako datorren etapa ekonomiko berriari aurre egite aldera, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko eragileen eta enpresen lehiakortasuna bultzatzeko ezinbesteko estrategia da.

Nazioartekotzearen kontzeptua ikuspegi zabalago batean **bultzatzea da helburua**, hau da, enpresak ez ezik, gizarte osoa eraginpean hartzea, kanpo-inbertsioan eta barruko garapenean balio erantsi handia izango duen gizarte- eta enpresa-dinamismoa sortuz, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarea osatzen duten eragileen eta pertsonen nazioartekotzea sustatuz.

Horretarako, alderdi esanguratsu batzuetan aurrera egin beharko da, hala nola **hezkuntza-sistemaren zeregina indartzea nazioartekotzearen alorrean**, baina ez bakarrik hizkuntzak edo kanpo-merkataritzako gaiak jakitearen ikuspegitik, baizik eta baita erakundearen eta Administrazioaren barruan kultura arteketasunaren eta kulturen arteko taldeen sustapenaren ikuspegitik ere. Horrek esan nahi du pertsonak prestatu behar direla eta hizkuntzen alorrean gaitu, eta, bereziki, ingelesaren eta atzerriko beste hizkuntza batzuen ikaskuntzan, eta IKTen alorrean, baina baita balioen eraikuntzan ere.

Azken hogeita hamar urteetan, euskal ekonomiak bilakaera ziklikoa izan du, ekonomia eta merkataritza nazionalak eta nazioartekoak izan dutenaren antzekoa. Orain arte hori egia izan bada, are gehiago etorkizunera begira, globalizazio-prozesua azkar eta sakonki hedatzen eta handitzen ari baita, bere alderdi positiboekin eta negatiboekin. Horren efektuak dira mundu osoko ekonomia guztien arteko interkonexioa, komunikazio-teknologiaren iraultzaren ondorioz, garraioen eta horien azpiegituren iraultzaren ondorioz, eta, azkenik, nazioarteko erakundearen iraultzaren ondorioz, finantzak, merkataritza, eta lana eta justizia arautzen duten erakundeak etengabe sortuz.

Pertsonak mugitzeko erraztasun geroz eta handiagoaren ondorioz, era berean, nazioarteko turismoaren formak eta edukiak aldatzen ari dira, eta turismoaren sektorea garapen bidean dago Euskadin. Sektore hori lehiakortasun-estrategia orokorrean sartzeak esan nahi du sektorearen sustapenerako neurriak aplikatzeaz gain, aukera berriak aurkitu behar direla, geroz eta dibertsifikatuagoa dagoen eskaera baten arabera segmentatutako kalitatezko zerbitzu berritzaileen eskaintzan sektoreen arteko artikulaziorako (nekazaritza, industria, garraioa, zerbitzu pertsonalak, eta abar).

Nazioarteko sustapenerako euskal politikaren orientazioak, tradizionalki, industria-oinarri esportatzailean, esportazioen dibertsifikazio sektorialean eta geografikoan, kanpoko merkataritza- eta produkzio-ezarpentean, eta enpresa-hazkunderako tresna gisa lankidetzan oinarritu dira, eta horiek guztiek arrakasta handia izan dute.

Hala ere, nazioarte mailan azken urteetan erregistratu diren **aldaketak** eszenatoki berri bat zehazten ari dira, beste alderdi batzuei ere garrantzia emanez, hala nola:

- produkzio-kate globaletan **posizionatzearen geroz eta garrantzi handiagoa**,
- **zerbitzuen sektorea** nazioarteko abantaila-iturri gisa **garatzeko premia**,
- **balio erantsiko zerbitzuak barnean dituzten produktuak eskaintzeko** aukera,
- **nazioartekotzea norabide bikoitzeko prozesu gisa ikustearen** komenigarritasuna, non osagai teknologikoak garrantzi handia izan behar duen,
- ikuspegi teknologikoan eta merkatukoan oinarrituta, **posizionamendu lehiakor hobe bat izateko aukera emango duen antolamendu-dimentsio bat lortzeko** premia,
- **nazioartekotzea erakundeen estrategia orokorraren zatitzat jotzearen urgentzia**, jarduera eta prozesu guztiak estali behar dituen, eta bezeroen eta merkatuen premiak estaltzera bideratuta egon behar duena,
- puntako jakintza sortzen edo eguneratzen duten **nazioarteko sareetan parte hartzearen garrantzia**,
- **jakintza propioa garatzeko premia** bereizkuntza lehiakorrek aldagai gisa,
- maila teknologiko handia duten euskal enpresen bultzadan **atzerriko kapitala izatearen garrantzia**, eta
- **atzerriko talentua eta jakintza erakartzeko aukera** bertako jakintzarentzako laguntza gisa.

Laburbilduz, **nazioartekotzea bultzatzeko euskal politika publikoak formula estrategiko egoki bat aurkitu behar du euskal enpresa-sarearen eraldaketan aurrera egiteko, baina ez soilik nazioartekotzeari dagokionez, baizik eta baita enpresek beren nazioarteko posizionamenduan aurrera egitearen inpaktua jasango luketen gainerako lehiakortasun-faktoreei dagokienez ere.**

Jardun-ikuspegi horretan oinarrituta, aurrera daiteke enpresek proaktiboak izan beharko dutela beren posizionamendu globalean, eta lankidetzan lan egiteko ahalmena garatu, bai enpresa-eremuan, bai sektore-eremuan.

Aldi berean, atzerriko kapitala, talentua eta jakintza erakartzea erraztuko duen ingurune geroz eta erakargarriago bat eraiki behar da, bertan enpresa-sarearen eta jakintza produzitzen duten eragileen arteko etengabeko lankidetzaren egitura bat garatzeko, eta nazioarteko partaidetzari laguntzeko politikak proaktiboak izan daitezen eta Administrazioaren eremu eta maila guztien artean koordinatuak eta lerrokatuak egon daitezen.

I. ARDATZA

Euskadi EKONOMIA IREKIA

Ekonomia globalean txertatutako gizarte bat eraikitzea, I+G+B sistema batekin, nazioarte mailan konektatua, eta estrategia globalen esparruan modu erregularrean laguntzen duten enpresekin

PERTSONAK ETA ELKARRERLAZIOAK

2. ARDATZA

EKONOMIA BERRITZAILEA, EKINTZAILEA ETA TEKNOLOGIKOKI AURRERATUA

4 faktore ezinbesteko baldintza gisa

Euskadi mantentzea ekonomia teknologikoki aurreratu gisa, jakintzaren, sormenaren, lankidetzaren eta gaitasunen bitartez euskal erakundeen eta enpresen lehiakortasuna bultzatzen duena, horien tamaina eta jarduera-sektorea edozein izanik

3. ARDATZA

EKONOMIA IRAUNKORRA Premia eta aukera

Hurrengo elaubaldiei ongizateko etorkizuna bermatzea, ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren ikuspegitik gizarte iraunkor bat sustatzen duten balioak bultzatuz, eta Ekonomia Iraunkorra jarduera berriak garatzeko aukera nahiz euskal lehiakortasunaren nortasun-marka bihurtzea

2. Ardatza

Ekonomia berritzaile, ekintzaile eta teknologikoki aurreratu bat bultzatzea 4 faktoreetan oinarrituta

Euskal ekonomiak etorkizuneko sektore berrien zabalpenarekin jarraitu behar du, baina industria-sektore tradizionalekin jarraitzea lortzeko ahaleginak eginez, produkzio-bitartekoen etengabeko modernizazioaren bitartez, horien produktibitatea indartzeko eta nazioarteko eszenatokian lidertza-posizio bat bete ahal izateko efizientzia handiagoaz hornitzeko aukera emango duen prozesu baten barruan.

Egungo testuinguruan, **lehen baino gehiago, abantaila lehiakorren garapenaren sorburua kostuen kudeaketaren aurrean mugako berrikuntza eta teknologia sortu eta gaineratzea da, baita ekiteko ahalmena ere.**

Egungo testuinguru lehiakorrean berrikuntzaren garrantzia proposatzean, ezinbestekoa da honako bi ikuspuntu osagarri hauek kontuan hartzea: Zergatik berrikuntza eta teknologia lehiakortasunaren elementu gisa? Zergatik berrikuntza lehiakortasuna hobetzeko Euskadiren kasuan?

Bi galdera horien logika erraza da. Alde batetik, **berrikuntza, bereizkuntza teknologikoa eta ekiteko ahalmena dira gakoa hemen**, hain zuzen ere **globalizazio geldiezinean nagusitzen den lehiakortasun-ereduaren** baldintzak direlako. Ekonomia aurreratu guztiek, salbuespenik gabe, jakintza eta berrikuntza posizionatzen dute beren garapen-estrategien oinarritzko elementu gisa.

Bestalde, eta orain Euskadiren kasuan, berrikuntza ezinbestekoa da, hain zuzen ere, 80ko eta 90eko hamarkadetan dagoeneko adierazi zenez, berritzea **funtsezkoa delako krisiak gainditzeko**, baita epe ertain eta luzean modu iraunkorrean aberastasuna eta enpleguak sortzeko gai den produkzio-egitura bat mantentzeko ere.

Garapen teknologikoa eta berrikuntza dira Euskadi ekonomia zaharkitu batetik ekonomia aurreratu, produktibo eta nazioarteko merkatuetan lehiakorrago bat izatera aldatzea eragin dutenak, eta, are garrantzitsuagoa, bertako herritarren bizitza-kalitatea esponentzialki biderkatu dute 30 urteetan bakarrik. Egoera horrek ez gaitu kokatu eskualde nagusien rankinean, baina hurbildu gaitu. Hori lortzeko, berrikuntzarekin jarraitu behar da etengabeko prozesu iraunkor gisa. Hortaz, Euskal Autonomia Erkidegoaren etorkizuna gure enpresek egiten dituzten produktu-sorten segmentazioa handitzeko berritzen jarraitzean oinarritzen da, baita enpresen posizio lehiakorrari begiratuta berritzean ere.

Berrikuntza, bi hurbilketetan kontuan izan den kontzeptu gisa, honela laburbil daiteke: **jakintza epe luzean aberastasun bihurtzeko ahalmena, epe laburrean produktu berriak eta zerbitzu berritzaileak modu efizientearekin garatuta** (Hausnarketa Mahai Globala, 2010eko otsailaren 26a).

Baina ekonomia berritzaile eta teknologikoki aurreratu baten aldeko apustua egiteko, ezinbestekoa da euskal eragileentzako benetako aukera gisa (eta zain dauden erronka gisa) proposatu ditugun **4 faktoreetan** jardutea. Honako hauek dira: jakintza, sormena, lankidetzak, eta gaitasunak.

Alde batetik, Euskadik bikaintasun ekonomikoko **jakintza** gehiago sortzea behar du, oinarritzko ikerketaren inguruan nahiz ikerketa aplikatuaren inguruan. Euskadiren ezaugarrietako bat da maila ertainei eta helduei lotutako teknologia jakin batzuetan jakintza eta egiten jakite bikaina duela. Horrela, gure enpresa-sarean berrikuntza denbora luzean metatutako esperientzian oinarritzen da, merkatu zailetan lehiatuz, eta prozesuetan eta produktuetan etengabeko hobekuntzak garatuz, merkatu oso estuetan guneak irabazte aldera.

Hala ere, jakintza ekonomian aplikatzeak esan nahi du jauzi teknologikoa ere erraztu behar dela, dau den sektoreetan eta jarduera berrietan. Unibertsitateek nahiz Zentro Teknologikoez zeregin nabarmena dute horren ildotik, faktore kritikoak izanik. Izan ere, merkatuetan aitzindari izateko, merkatuak berriro asmatu behar dira, kasu askotan muturreko berrikuntzak sortzea ezinbestekoa izanik. Berrikuntza mota hori normalean muga-ikerketa baten bitartez egin daiteke, hau da, aurretik inoiz egin ez den ikerketa baten bitartez. Bestela, enpresek oinarri berarekin edo kontzeptu berberekin berritzeko joera izango dute, eta hori berrikuntza inkrementala da, Euskadiko enpresa-sarea jarraitzaile aurreratu gisa mantenduko duena, baina jarraitzaileak azken batean. Bikaintasuneko unibertsitate-sistema bat izatea faktore kritiko gisa aurkezten da, hain zuzen ere **enpresen eta unibertsitateen artikulazio hobea lortze aldera, berrikuntza sistematikoko prozesu hori artikulatzeko beharrezko erantzuna sortze aldera, eta ekintzailatza eta barne-ekintzailatza sustatze aldera, OTEBak sortzeko mugak identifikatu eta ezabatuta.**

Bestalde, jakintzak bakarrik ez du arrakasta bermatzen, eta, are gehiago, ezin da ziurtatu merkatuan aplikatu daitekeen berrikuntza sortzen duenik. Zentzu praktikoa nahiz bereizitasuna ematen dioten ahalmen jakin batzuk behar dira, dagoeneko existitzen denarekiko bereizkuntza emateko. Horren ildotik, jakintza modu erabilgarri eta balioztagarrian aplikatzeko unean bultzada-elementu gisa agertzen da **sormena**. Sormena funtsezkoa da berrikuntza-forma ez teknologikoen garapenean, hala nola antolamenduko berrikuntzan edo merkatutekniako berrikuntzan. Sormena teknologiaraz eramatea funtsezkoa da kontzeptuek eta ideiek merkatuan leku bat izan dezaten. Azken batean, bikoizteko zaila den bereizgarri batez hornitzea. Hala ere, sormena ez da laborategi batean bultzatzen, ingurunean baizik. Kultura, balioak, ingurumen-dibertsitatea, eta abar dira sormena sustatzen dutenak, hau da, modu desberdinean pentsatzea. Horren ildotik, euskal gizartearen eraldatu egin behar da, eta sormena balio gisa eta pentsatzeko eta jarduteko modu gisa duen kultura baterantz aldatu. Hezkuntza-sisteman, batez ere Unibertsitateetan, balio horiek bultzatu behar dira, enpresetan lan egingo duten pertsonen barnera ditzaten. Horretaz gain, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko eragileek lagundu dezakete horrelako dinamika enpresetan sartzeko eta babesteko, ekimen ekintzaileak bultzatuta.

Jakintza eta sormena elkarren artean elikatzeko, eta etorkizuneko berrikuntzak lortzeko sinergiak aurkitzeko mekanismo gisa agertzen da **lankidetzak**. Lankidetzak, zentzu zabalean (elkarlana, sareko lana, eta abar), jakintza eta sormena indartzen ditu, hain zuzen ere, sinpletasuna dela-eta, berrikuntzan bat gehi bat beti delako bi baino handiagoa. Sinergiekin aukera ematen dute garatutako jakintzari irismen eta inpaktu handiagoa emateko, baina, aldi berean, esperientzien eta ikuspuntu desberdinen konbinazioa aplikazio sortzailearen arrakastarako berme bat da. Euskadin berrikuntza-sistema nahiko sendotua dago, eta eragile asko daude, batzuk nazioarte mailan egiaztatutako bikaintasunarekin. Indar hori aprobetxatu behar da, eta eremu desberdinak eta ikuspegi desberdinak integratzeko lana egin behar da. Gizonekin baino prestakuntza-maila handiagoarekin, emakumeak lan-merkatuan geroz eta gehiago sartzen ari dira, eta hori aukera paregabea da euskal gizartearen eta euskal enpresen ahalmen berritzailea handitzeko, horien gaitasunen errekonozimenduaren bitartez.

Azkenik, enpresetan lan egiten duten pertsonen lortutako **gaitasunak** zuzeneko ahalmena ematen dieten beste 3 faktoreetako eremu bakoitzean. Horretaz gain, ezinbestekoa da enpresaren inguruneak aukera ematea aldeko balioen eta kulturaren bitartez gaitasun horiek lortzeko. Euskadik kualifikazio handiko giza baliabideak ditu, eta horrek eragin positiboa dauka egin beharreko I+G potentzialean, berrikuntzan eta elkarlanerako ahalmenean. Horren ildotik, interesgarria izango litzateke gazteek ikasketa teknikoaren eta zientzia-ikasketen aldeko bokazio geroz eta handiagoa izatea; are gehiago, ikasketa horietan emakumeen presentzia oso txikia da oraindik. Emakumezko ikasleek ikasketa horiei lehentasun gehiago emateak aukera emango luke alderdi hori nabarmen hobetzeko.

Nolanahi ere, desadostasunak daude jakintza sortzen duten eragileen profiletan eta enpresetan. Muga baten dago batzuen eta besteen arteko komunikazioan eta trukean, eta murriztu egin behar da jakintzaren transferentzia errazteko, eta, horrela, beste 3 faktoreen mailak hobetzeko. Alderdi horietan guztietan lerrokatzeak eta hobekuntzak Euskadi berritzaile eta teknologikoki aurreratu bat izateko aukera eman behar du, ekonomia berritzaileen errealitatetik hurbilago.

3. Ardatza

Iraunkortasuna abantaila lehiakorra eta jarduera ekonomiko berriak sortzeko aukera bihurtzea

Ikuspuntu generiko batetik, euskal ekonomiaren Lehiakortasunaren Eraldaketa ibilbide makroekonomiko egonkor eta denboran iraunkor batean oinarritu behar da, ziklo atzerakorretan irrimo erreakzionatuko duena, eta Euskadiren egitura sozial eta demografikoarekin bateragarria den integrazio eta kohesio sozialeko indize altuak bermatuko dituen.

Iraunkortasunaren bultzada aukera paregabea da Euskadik garapen bidean dagoen ekoberrikuntzaren sektorean abantaila lehiakorak garatzeko, baita iraunkortasunaren erronka barnean hartzeko ere, hainbat jarduera-sektoretan zeharka aplikatutako konponbide berritzaileak bilatuta.

Eredu Ekonomikoaren Lehiakortasunaren Eraldaketak Europar Batasunaren barruan abangoardia posizio batera eraman behar du Euskal Autonomia Erkidegoa, ekoberrikuntzaren, ekodiseinuaren eta ekoproduktuaren alorrean, horretarako ingurumen-eraberritzetik ondorioztatutako aberastasunak aprobetxatuz, jarduera ekonomiko berriak sortzen ari baitira.

Iraunkortasuna kontzeptu konplexua da, mundu mugatu batean mugarik gabeko hazkunde bat garatzearen ezintasuna agerian jartzen duena, baliabideak mugatuak baitira. Iraunkortasunaren kontzeptuan hainbat dimentsio biltzen dira (ekonomia, gizartea, eta ingurumena), eta garapen iraunkorra etorkizuneko belaunaldien premiak arriskuan jarri gabe egungo belaunaldien premiak estaltzen dituen garapena dela azpimarratzen du (*Brundtland* Txostena, Nazio Batuek, 1987). Zentzu horretan, iraunkortasuna erronka sozial gisa aurkezten da, belaunaldien arteko elkartasuna eta enpresen eta herritarren gizarte-erantzukizuna garatzea inplikatzeko duena.

Europako Batzordearen arabera²⁰, ekonomia baten dimentsio lehiakorra iraunkortasunean oinarrituta herritarrei bizitza-estandar hobea eta nahi dutenentzako lanerako sarrera zabala hornitzeko ahalmenaren arabera da. Enpleguan eta jarduera ekintzaileetan emakumeen partaidetza hazkundeak ekitate-dimentsio bat ematen dio iraunkortasun sozialari.

Horrela ulertuta, **lehiakortasunaren kontzeptuak zentzua izateko, ezinbestekoa da hazkunde ekonomikoko oinarri sendo eta trinkoak bermatzea**, ekonomiaren kohesio ekonomikoa, soziala eta lurraldekoa indartzeko eta bizitza-kalitateko maila handi bat mantentzen laguntzeko. Laburbilduta, lehiakortasunaren oinarria da egungo belaunaldien bizitza-maila hobetzea etorkizuneko belaunaldia arriskuan jarri gabe.

Bizitza-estandarrek oinarritzeko zutabe gisa barnean hartu behar dute arlo pertsonalaren eta profesionalaren arteko bateragarritasuna, ekonomia aurreratuen ezaugarrietako bat dena, eta iraunkortasun sozialaren adierazle argienetako bat dena.

Iraganeko industria-eredu konbentzionalaren oinarria energia-baliabide ez-berriztagarrien kontsumo intentsiboa eta lan-eskuaren erabilera intentsiboa izan zen. Hala ere, eredu horrek ere bere *shock* eta krisi ekonomikoa izan zituen, hala nola 1973ko eta 1979ko petrolioaren krisia, eta, herrialde batzuetan, lan-gabezia-tasa oso handiak eragin ditu, baita ingurumenarentzako mehatxu larriak ere, hala nola kutsadura edo klima-aldaketa.

Ezinbestekoa da, etorkizuneko belaunaldien bizitza-kalitatea arriskuan jarri gabe, hazkunde ekonomikoa eta enplegu-sorrera bermatzen duen eredu berri bat garatzea. Ekonomia iraunkor

²⁰ EB 2009, European Competitiveness Report 2009

bat izateko, baliabideen erabilera eraginkorragoa egiten duen eta berdeagoa eta lehiakorragoa den gizarte bat sustatu behar da. Zentzu horretan, Planak aintzat hartzen ditu 2020rako Garapen Iraunkor baterako Jaurkitzearen Estrategian eta 2007-2010eko Ingurumenaren Esparru Programan zehaztutako lehentasunak: klima-aldaketaren aurka jardutea, gure kapital naturala indartzea eta gure biodibertsitatea babestea, gure hiriguneen ingurumen-kalitatea hobetzea, eta kontsumo eta produkzio iraunkorra lortzea.

Horrela, **iraunkortasun ekonomikoaren kontzeptuak sektore publikoa nahiz enpresak hartzen ditu eraginpean. Sektore publikoak** esparru egokia babestu eta sortu behar du, ekonomiak etorkizuneko belaunaldiak ez zorpetzeko behar diren baliabideak sor ditzan. Horretarako, baliabide publikoen (sarrerak eta gastuak) kudeaketa arduratsua, eraginkorra eta orekatua egin behar da.

Europako erakundeetan, dagoeneko, erosketa publiko berritzaileak eta iraunkorrak sustatzearen ideia bultzatzen ari dira. Ideia hori industriako eta sustapen ekonomikoko kontzeptua aldatzen ari da, euskal enpresak jarduera-sektore berrietan garatzea babesteko aukera zabala eskaintzen duen aldagai berri bat gaineratuta (erosketa publikoak).

Hala ere, iraunkortasun ekonomikoaren kontzeptuak enpresak ere eraginpean hartzen ditu, eta, horren ondorioz, **behin eta berriz asmatu behar dira beren etorkizuna bermatzeko, eta, horrela, industria-oinarriari eta garrantziari eusteko lanean lagundu, hori baita euskal gizartearen ezaugarri espezifikoetako bat**. Lan hori oso garrantzitsua da etengabeko globalizazioaren testuinguruan. Horrela, enpresaren konpromisoa ez da amaitzen bere jardueraren finantza-kudeaketa eta kudeaketa ekonomikoan. Aldiz, produkzio-potentzial handiena duten enpresak dira produkzio-jarduerak berak eragin ditzakeen kanpo desekonomiak kudeatzen laguntzeko ahalmena dutenak. **Enpresen erantzukizun soziala, beraz, produkzio-jarduera bera baldintzatzen duen eta ingurunean inplikatzeko erantzun aktiboak eskatzen dituen faktore bihurtzen da**. Lehiakortasun-ereduak ikuspegi iraunkor bat hartu behar du, egungo enpresek bihar lehiakorrak izaten jarraitu ahal izateko.

Enpresen ikuspegiari dagokionez, iraunkortasuna murriztapen edo kostu baten ordeztu, aukera gisa ikusten da, batez ere produktibitatea handitzearen bitartez beren giza kapitala muturreraino aprobetxatzeari dagokionez. Hortaz, ezinbestekoa da enpresek abantaila lehiakor gisa ikustea iraunkortasuna, hain zuzen ere gaur egun jarduera ekonomiko berrien sorreraren lekuko garelako, ingurumenaren eraberritzearekin eta kontserbazioarekin lotutako produktu eta zerbitzuen moduan, balio erantsia ematen dutenak eta aberastasuneko eta enplegu-sormenerako iturri direnak. Ekoberrikuntzaren, energia berriztagarrien, erantzukizun sozialaren eta erosketa publiko berritzaileen aldeko apustua etorkizuneko apustu bat dira, eta traxzio-ahalmen handiko Herrialde proiektuak sortzeko aukera eman dezakete.

Iraunkortasuneko kontzeptu hori operatiboa egiteko, eta jarduera ekonomikoarentzako oztopo ez bihurtzeko, ingurumen-politikak finkatu behar duen ideia berri bat martxan jarri behar da: erantzukidetasuna. **Hau da, eragileen eta gizarte osoaren arteko konpromisoa sustatzea, ingurumen-politikak jarduera oztopa ez dezan, eta elkarrekiko erantzukizun eta konfiantzako esparru batean gara dadin**.

Bestalde, gizarte osoak ingurumenarekiko kontzientziazio-maila handia garatu du, enpresei produkzio-prozesu ekologikoagoak eta energetikoki iraunkorrak sartzeko eskatuz, baita gizarte-erantzukizuneko eta etikako neurriak ere (aukera-berdintasuna, tolerantzia, kultura-dibertsitatea, eta abar). Planetaren eta guren ingurune naturalaren ingurumen-egoerak, txosten zientifiko askok berresten dutenez, enpresen eta gizarte osoaren konpromiso handiagoa eskatzen du, ingurumen-inpaktu txikiagoa eragiteko. Gainera, erroka energetikoek ezinbestekoa egiten dute produkzio-moduak eta baliabide naturalak modu efizienteagoan erabiltzea.

Planaren ardatz estrategikoak

Ekonomia irekia	Euskadi ekonomia ireki gisa posizionatzea, testuinguru...	• enpresen, erakundeen eta gizartearen jardura eta prozesu guztietan du eragina. • balio erantsi handiagoko produktu eta zerbitzuetarako jauzi teknologiko bat ematea eskatzen du • jakintza propioa sortzen du, besteen jakintzaren sormenean parte hartzen du, eta jakintzaren gizarte berrian unibertsitatearen eta enpresaren arteko loturaren artikulazioa indartzen du • maila teknologiko handiko euskal enpresetara talentua eta inbertsioa erakartzeko ahalmena hobetzen du.
Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua	Euskadi ekonomia berritzaile, ekintzailea eta teknologikoki aurreratu gisa bultzatzea 4 faktoreetan oinarrituta...	• bikaintasuneko jakintza eta mugako teknologia sortzea, • euskal gizartearen sormena, kultura, balioak, barne-ekintzailatza eta dibertsitatea jardura ekonomiko handiago baterantz zuzentzea, • enpresen lankidetzaren sare sozial eta publiko/pribatuak indartzea, euskal ekonomiaren funtsezko indar gisa, • pertsonen gaitasunak zabaltzea, produkzio-aldaketari aurre egiteko.
Ekonomia iraunkorra	Iraunkortasuna jardura ekonomiko berriak sortzeko aukera bihurtzea, horretarako...	• energia- eta kontsumo-eredua berrikustea, • produkzioaren forma eta edukiak egokitzea • eragile publiko eta pribatu guztien eta sektore sozial guztien erantzukidetasuna indartzea, eta, bereziki, korporazio-erantzukizun soziala sustatzea.

III. Multzoa

Jardun ildoen artikulazioa lehiakortasuneko ardatz, plano eta faktoreekin 2010-2013

Euskadirentzako Lehiakortasun Eredua

Jardun ildoak

Ekonomia irekia lortzeko ekimenak

Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua lortzeko ekimenak

Ekonomia iraunkorra lortzeko ekimenak

Ekimen horizontalak

Ardatz eta ekimen resiste, compite eta lidera estrategiekin antolatzea

Euskadirentzako lehiakortasun eredua

Abantaila lehiakorra eraikitzen

Lehiakortasunak sistema osoa hartzen du eraginpean, eta enpresek merkatu ireki eta globaletan parte hartzetik haratago doa. Egindako analisiak herrialde eta lurraldeen lehiakortasuna osatzen duten hiru plano desberdin identifikatu ditu: lehenik, enpresak, baina baita horiek beren jarduera garatzen duten ingurunea ere, eta gobernantza, enpresek elkar eragiten duten erakunde, arau eta erregelen multzoa.

Plano horietako bakoitzean, bost gako faktore identifikatu dira euskal lehiakortasunean, eta horien gainean enpresa-eragileen, gizarte-eragileen eta eragile publikoen jardun hitzartu bat behar da.

Euskal lehiakortasunaren interpretaziorako gako horietan oinarrituta, Lehiakortasuneko Planarekin erantzun nahi diren erronka handiak sortzen dira. **2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren, euskal ekonomiak aurre egin behar dituen eta berehalako etorkizunean aurre egin beharko dituen erronka nagusiak adierazten dituzten hiru ardatz estrategiko identifikatu dira.**

Horrela definitzen da Euskadirentzako lehiakortasun-eredu berri bat epe laburrean eta ertainean. 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren erdigunean kokatuta, eredu horren asmoa da Administrazioarentzako dinamizazio-tresna bat bihurtzea, gure produkzio-jarduerari balio erantsi handiagoa emateko baliabideak bideratzeko eta neurriak sustatzeko.

Euskal Autonomia Erkidegoaren Lehiakortasuna Eraldatzeko Eredua **zeharkako erreforma**-prozesu bat sortzeko diseinatu da, gure enpresa-sarea eta euskal gizarte osoa gaitze aldera, krisialdiaren irteerako al-daketa ekonomikoan aitzindari izateko.

Plano bakoitzarentzat ereduaren definitutako lehentasuneko faktoreetan oinarrituta garatzen ditu bere jardun-ildoak eta ekintzak 2010-2013ko Planak. Planaren kudeaketa sinplifikatzeko asmoz, hamalau jardun-ildo definitzen dira, eta, horietako sei, hiru ardatz estrategikoekiko zeharkakoak dira.

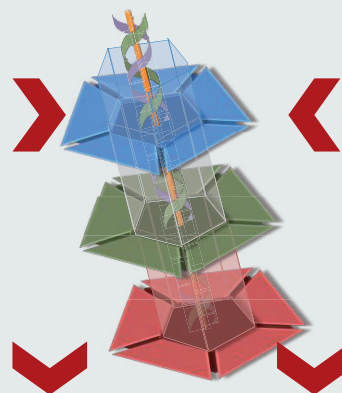
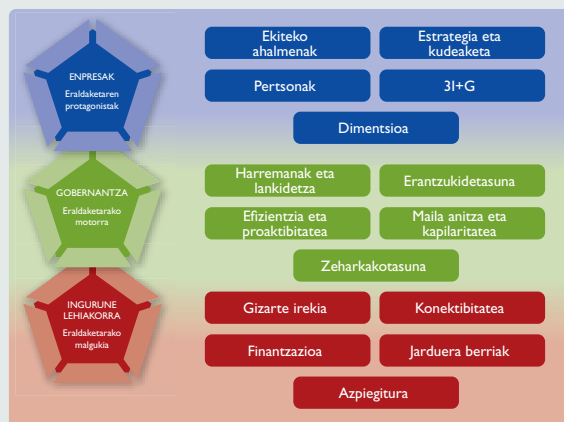
Jardun-ildo horiek eta horiek gauzatzeko ekintzek ez dute agortzen lehiakortasun-eredua, baina etengabeko ebaluaziorako eta ekimen berrien etorkizuneko garapenerako oinarria ematen dute.

Euskadirentzako lehiakortasun-ereduarekin definitutako bide-orriak Sailaren konpromisoa eskatzen du, euskal gizarte konprometitua dagoen dinamika lehiakor berrian ekimen berriak etengabe zabaltzea lortzeko. **Lehiakortasun-ereduaren elementuen definizioan lortutako adostasunari dagokionez, Euskadi lehiakorren sustapenean inplikaturiko eragile guztien partaidetza artikulatu beharko da, etengabeko elkarriketa eta hausnarketa estrategikoko prozesu baten barruan.**

PLANOAK ETA LEHIAKORTASUN FAKTOREAK

ARDATZ ESTRATEGIKOAK

Eredu bat eraldaketa lehiakorretarako...



JARDUN ILDOAK

Ekonomia irekia

Ekonomia berritzaile, ekintzaile eta teknologikoki aurreratua

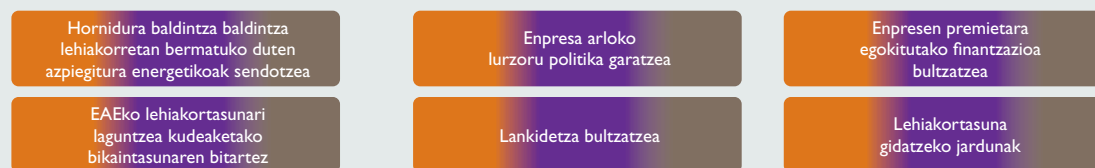
Ekonomia iraunkorra



...Jaurlaritzaren jardun ildoen bitartez definitzen dena...

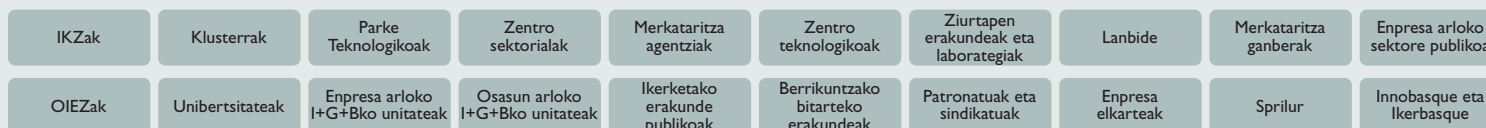


...ekimenekin eta ekintzenekin...



SISTEMA PUBLIKO PRIVATUA ERLAZIONATUTA

...eragile publiko eta pribatuen bitartez transmititzen direnak...



Jardun ildoak

Etorkizunera begira

Lehiakortasun Planaren Jardun Ildoen helburua da Euskadiren lehiakortasuna eraldatzeko prozesuan aurrera egitea, Euskadirentzako lehiakortasun-ereduan definitutako ardatz estrategikoei eta lehiakortasun-faktoreei jarraiki.

Ildoek ekonomia ireki, berritzaile, ekintzaile eta teknologikoki aurreratu eta iraunkor baten ezarpenean aurrera egiteko behar diren lehentasunezko jardunak identifikatzen dituzte, lidertza lehiakorra eraikitzen den hiru planoetan jardunez. Definitutako ildoetatik sei zeharkakoak dira gutxienez bi ardatz estrategikoei, eta beste zortzi ildoak nagusiki ardatzetatik definitzen dira. Horien bitartez, Planaren indarraldirako lehiakortasun-eredua jardun zehatzetan eraiki nahi da. Definitutako jardun-ildoetan oinarrituta zehaztuko dira euskal lehiakortasunaren hobekuntza sustatzeko ekintza zehatzak.

2010-2013ko enpresa lehiakortasuneko planaren jardun ildoak

EKONOMIA BERRITZAILERAK, EKINTZAILERAK, TEKNOLOGIKOKI AURRERATU BAT	A.1	Enpresei eta erakundeei laguntzea ikuspegi global batean jardun dezaten	Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna Berrikuntza eta Teknologiako sailburordea		ILDO HORIZONTALAK	H.1	Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunari laguntzea kudeaketako bikaintasunaren bitartez	Pedro Gómez Damborenea jauna Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburordea	
	A.2	Eskualde irudi erakargarria proiektatzea inbertsio, talentu eta turismorako	Pilar Zorrilla Calvo andrea Merkataritza eta Turismoko sailburordea			H.2	Lankidetzaren bultzatzea	Pedro Gómez Damborenea jauna Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburordea	
	I.1	Enpresen modernizazioa eta ahalmen berritzailea eta sortzailea indartzea	Xabier Garmendia Martínez jauna Industria eta Energiako sailburordea			H.3	Enpresen premietara egokitutako finantzazioa bultzatzea	Xabier Garmendia Martínez jauna Industria eta Energiako sailburordea	
	I.2	Balio erantsi handiagoko produktzioak bultzatzea, ikerketaren eta teknologiaren bitartez	Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna Berrikuntza eta Teknologiako sailburordea			H.4	Enpresa arloko lurzoru politika aktibo bat garatzea	Xabier Garmendia Martínez jauna Industria eta Energiako sailburordea	
EKONOMIA BERRITZAILERAK, EKINTZAILERAK, TEKNOLOGIKOKI AURRERATU BAT	I.3	I+G+Bko erreferentziatzeko sareak eta azpiegiturak sendotzea	Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna Berrikuntza eta Teknologiako sailburordea		ILDO HORIZONTALAK	H.5	Lehiakortasunean aitzindari izateko ekintzak	Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna Berrikuntza eta Teknologiako sailburordea	
	I.4	Erosketa publiko berritzailea	Pedro Gómez Damborenea jauna Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburordea			H.6	Hornidura baldintza lehiakorretan bermatzen duten energia azpiegiturak sendotzea	Xabier Garmendia Martínez jauna Industria eta Energiako sailburordea	
	S.1	Iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, abantaila bihurtuta	Pilar Zorrilla Calvo andrea Merkataritza eta Turismoko sailburordea						
	S.2	Energia aurrezpena eta efizientzia bultzatzea, baita energia berriztagarria sor dadin ere	Xabier Garmendia Martínez jauna Industria eta Energiako sailburordea						
EKONOMIA IRAUNKOR BAT									

A.I

ENPRESEI ETA ERAKUNDEEI LAGUNTZEA IKUSPEGI GLOBAL BATEAN
JARDUN DEZATEN



ILDOAREN ARDURADUNA:

Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna

Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea

Ekonomiaren globalizazioa ez da aukera bat, nahitaez aurrera doan fenomeno bat da, garraioaren, komunikazioen eta mugikortasunaren garapenak ahalbidetuta. Galdera ireki bakarra da nola parte har daitekeen globalizazio horretan.

Euskadik ekonomia irekia dauka tradizio esportatzailearekin, eta merkataritza-muga handirik ez dagoen zona ekonomiko batean dago kokatua. Hori guztia aintzat hartuta, aukera argia da: ezinbestekoa da jokalekua ikustea, estrategia globalak diseinatzea, eta ikuspegi globalarekin gauzatzea.

Planteamendu global horrek inplikazio handiak ditu teknologia-ren eta produktuen eremuan, baita honako hauetan ere: antolakuntzakoak, logistikoak, zerbitzuak, aliantzak, etab.

Gure erronkak dira prozesua bizkortzea, ingurunea hobetzea, masa kritikoak lortzea, eta esperientziak berriz aprobetxatzea.

Euskadi ez da, eta ez du izan behar, globalizazioaren mehatxupean dagoen herrialde txiki bat. Euskadik bere indarguneak usiatzen dituen, mehatxuak kontrolatzen dituen, eta eremu globalean aukerak aprobetxatzen dituen herrialde bat izan behar du.

A.I

ENPRESEI ETA ERAKUNDEEI LAGUNTZEA IKUSPEGI GLOBAL BATEAN JARDUN DEZATEN

Helburua	Erakundeen nazioartekotzeko ahalmena optimizatu eta handitzea, horien lehiakortasun-maila indartzeko.
Deskribapena	Gaur egun, enpresen posizio lehiakorra, neurri handi batean, kanpora irekitzeko ahalmenak zehazten du, nazioarteko sareetan sartuz, kanpoko merkatuetan sartuz, edo baliabideak, talentua eta jakintza erakarriz eta nazioarteko sareetan sartuz. Hori egiteko, horretarako prestatutako pertsonak eta erakundeak behar dira. Helburua da gizarte globalaren baldintzei aurrea hartzea eta gure produkzio-sarea prestatzea, nazioartekotze integralera zuzendutako ikuspegi estrategiko eta sistematiko bat erabiliz, bertan, salmentez eta ezarpenez gain, pertsonak, teknologia, erosketak, aliantzak, kapitala edo bestelako elementuak kontuan hartuta. Euskal enpresek aurrera egin behar dute nazioartekotzeko estrategiak sofistikatzeko lanean eta gure produktuen eta zerbitzuen kanporako salmentak dibertsifikatzean. Bere lehiakortasuna indartzeko, produktu berrien esportazioa hobetu behar dute, osagai teknologiko handiagoarekin eta berritzaileekin, eta jardura zabaldu, dinamismo handiagoa erakusten duten merkatu berrietara. Horretaz gain, Administrazioan, ezinbestekoa da kontaktu berriak garatzea nazioarteko erakundeekin (batez ere EB) eta beste Administrazio batzuekin, baita dagoeneko dauden kontaktuak indartzea ere, gure enpresak kanpoan ezartzea erraztuko duten aliatuak aurkitze aldera. Administrazioan nazioartekotzeko estrategiak nazioarteko sareetan parte hartzea indartu behar du (eskualdekoak, tematikoak, proiektu espezifikoetara zuzenduak, eta abar), funtsezkoak baitira besteekin jakintza trukatzeko eta masa kritiko nahikoa-ekin ekimenak garatzeko.
Non jarri behar du enfasia?	• Kultura-aldaketa bultzatzea, prestakuntza-sistema arautuaren eta etengabeko prestakuntzaren bitartez. • Mugikortasuneko nazioarteko sareak ezartzera irekitako nazioarteko ingurune bat sortzea. • I+G+Bko trazio-eragileen eta enpresen esperientzia aprobetxatzea, irismen luzeko nazioarteko proiektuetan beste enpresa batzuen partaidetza babesteko. • Enpresak ikuspegi global batean nola jardun dezakeen azaltzeko estrategien diseinua. • Enpresaren jardura osagai teknologiko eta berritzaile handiagoa duten segmentu lehiakorrago eta sofistikatuago berrietarantz berriz orientatzea. • Irismen handiko proiektuak gauzatzeko lankidetzak.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Irekia
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Pertsonak, Estrategia, Dimentsioa, Gizarte Irekia eta Konektatua.

A.I

ENPRESEI ETA ERAKUNDEEI LAGUNTZEA IKUSPEGI GLOBAL BATEAN
JARDUN DEZATEN

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• industria-enpresa esportatzaileen %-a enpresa guztien gainean	21,4	21,8	22,4	23,0
• kanpoan inbertsioak dituzten euskal enpresen %-a enpresa esportatzaile guztien gainean	17,5	17,8	18,5	19,0
• Nazioartekotze-plan bat egiten duten enpresen kopurua	75	90	100	110
• Nazioartekotze-beken kopurua	40	42	42	45
• Industria-sustapenerako kanpo sareak egindako proiektuen kopurua	375	380	385	390
Ekimenak	• A.1.1 EKIMENA.— Enpresen nazioartekotze-prozesuak bultzatzea • A.1.2 EKIMENA.— Ekonomia ireki baten erronkei erantzuteko ahalmen profesionalak eta sozialak dituzten pertsonak garatzea • A.1.3 EKIMENA.— Euskal esportazioen jomuga geografikoa eta sektoriala dibertsifikatzea			
Arduraduna	• Berrikuntza eta Teknologia Sailburuordetza			

A.2

ESKUALDE IRUDI ERAKARGARRIA PROIEKTATZEA INBERTSIO, TALENTU ETA TURISMORAKO

**ILDOAREN ARDURADUNA:****Pilar Zorrilla Calvo andrea**

Merkataritza eta Turismoko sailburuordea

Lurralde baten irudia faktore erabakigarria da talentua erakartzeko, inbertitzaileak, bisitariak eta turistak erakartzeko, eta, beraz, horren ondoriozko aberastasuna sortzeko.

Irudi positibo bat proiektatzeko, ezinbestekoa da ongi egindako lanetik abiatzea, ahalegina, jarraitasuna eta gaintzeko girenaren moduko balioekin, Euskadin gure enpresetan eta gizarte osoan ondo barneratuta daudenak. Baldintzak sortu behar dira Euskadi garapen profesionalerako eta negozioen garapenerako aukera gisa identifika dadin, bizitza-kalitate handia duen eta turismoaren aldetik erakargarria den ingurune batean.

Era berean, funtsezkoa da mundura irekitzea, komunitate globalean parte hartzea eta beste toki batzuetatik etorritako berrikuntzak integratzea, proiektu berritzaileak gauzatzeko benetako topagune bat izatea, kanpoko inbertsioak erakarriz. Euskadi bikaintasuneko lurralde bat izateko bidean dago, eta argi adierazi behar dugu hori prozesua elikatzeko.

A.2

ESKUALDE IRUDI ERAKARGARRIA PROIEKTATZEA INBERTSIO, TALENTU ETA TURISMORAKO

Helburuak	Inbertsioa, talentua eta turismoa erakartzeko gai den Euskadiren irudi bat sortzen laguntzea, balio erantsi handiko eta etorkizuneko jardunak sendotzeko eta kalitatezko enplegua sortzeko aukera emanez.
Deskribapena	Lehiakortasuna ekonomia ireki baten erronkan oinarritzeko, era berean, etorkizuneko jarduera ekonomiko berrien garapenean laguntzeko eta errazteko aukera emango duen kanporako irudia duen ingurune bat sortu behar da. Gure ekonomiak eta gizarteak gai izan behar dute, eraldaketa ekonomikoaren ikuspuntutik, inpaktu handiko jarduera ekonomiko berriak gure lurraldean garatuko dituzten inbertitzaileak erakartzeko baldintza egokiak sortzeko; etorkizuneko eraldaketetan aitzindari izateko aukera emango duen talentua erakartzeko gai. Asmoa da gure produkzio-sarea dibertsifikatzen lagunduko duten enpresa-proiektuak erakartzea, baita jakintza sortzen duten zentroak ere, aldi berean beste nazioarteko proiektu batzuk Euskal Autonomia Erkidegora erakartzeko herrestatze-elementu gisa egituratzen direnak, era horretan gure lurraldea inbertsiorako eta lehiakortasunerako aukera gisa identifikatuz. Baina, Euskadin erakartzeko baldintza egokiak izateko premiaz gain, politika proaktibo bat eta hori garatzeko kanal egokien antolakuntza eskatzen du. Lankidetzaren publikoa eta pribatua indartzetik abiatuta, jarduera berrietan inbertitzearen arriskua murrizteko sektore publikoak egiten duen ahalegina jakintza zientifiko, teknologiko eta produktibo berrien ekarpen pribatuarekin osatu behar da. Eta, bertan, kanpoko inbertsioa erakartzeko ekimenek funtsezko papera izan dezakete. Bestalde, gure kultura- eta natura-ezaugarriak direla eta, bisitariak erakartzeko eta turismoaren sektorea garatzeko baldintzak ditugu. Baina gaur egun ez da nahikoa, kanpora proiektatzeko politika bat zehaztu behar da, turisten erakarpena indartzeko helburuaz gain, Euskadi ezagutzeko grina bultzatuko duena, Euskadi bizitzeko grina, gure potentzial ekonomikoa eta berritzailea erakutsiz, talentua erakartzeko funtsezkoa baita.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Irekia
Lehentasunezko zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Ekiteko ahalmena, gizarte irekia eta konektatua, jarduera berriak, azpiegiturak, proaktibitatea.

A.2

ESKUALDE IRUDI ERAKARGARRIA PROIEKTATZEA INBERTSIO, TALENTU ETA TURISMORAKO

Non jarri behar du enfasia?	• Bikaintasuneko azpiegitura teknologikoak eta jakintzakoak indartzea, kanpoko baliabideak erakartzeko gai den berrikuntzan oinarritutako gizar-te ireki baterantz aurrera egiteko. • ZTBESko eragileen artikulazioa erraztea, kanpoko kapitalaren partaidea-tzarako herrialde-proiektu erakargarriak garatzeko. • Lurraldearen erakartzeko ahalmena hobetzea, mundu osora iristen di-ren ekitaldiak eta jarduerak garatzeko. • Ekintzailetzaren kultura hobetzea, irismen globaleko proiektuetara. • Euskadiren kanporako proiektzioa bultzatzea, kapitala, jakintza eta tu-rismoa erakartzea bultzatzeko.			
Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• EAEko Atzerriko Zuzeneko Inbertsioaren garrantzia Espainiako guztizkoaren gainean	% 1	% 1,2	% 1,3	% 1,5
• Euskal Autonomia Erkidegoko Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal sarean lan egiten duten atzerriko ikertzaileen kopurua handitzea	% 3	% 3	% 3	% 3
• Urteko hazkundea bisitarien kopuruan	% 3	% 3	% 4	% 5
• Urteko hazkundea gaudien kopuruan	% 3	% 3	% 4	% 5
• Nazioarteko ezarpena duten euskal jatorriko enpresen kopurua	550	558	568	580
Ekimenak	• A.2.1 EKIMENA.— Kanpoko jardueren erakarpene bultzatzea • A.2.2 EKIMENA.— Herrialde-irudi erakargarri bat sustatzea, jakintza sor-tzen duten zentroen eza-penerako, baita talenturako eta turismorako ere			
Arduraduna	• Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza			

I.I

ENPRESEN MODERNIZAZIOA ETA AHALMEN BERRITZAILEA ETA
SORTZAILEA INDARTZEA



ILDOAREN ARDURADUNA:

Xabier Garmendia Martínez jauna
Industria eta Energiako sailburuordea

Esan ohi da ikertzea dirua jakintza bihurtzea dela, eta berritzea, aldiz, jakintza diru bihurtzea.

Nolanahi ere, murgilduak gauden mundu globalizatu honetan, gure enpresen lehiakortasuna ezin da oinarritu lan-esku merke baten kostuan, urte asko baitira hala ez dela, eta are gehiago garapen bidean dauden kostu baxuko herrialdeak (low cost countries) nazioarteko lehiakideen kontzertura gehitu direnetik.

Hortaz, berrikuntza gure enpresen nahitaezko premia bat da, lehiakortasun globalizatuko testuinguru honetan beren bizirau-pena bermatzeko. Berrikuntza bat enpresaren jarduera-esparru guztietan, negozio-eredua aldatzetik hasita, produktu berriak fabrikatu arte, zentro teknologikoen lankidetzarekin beren I+Gko unitateetan enpresek egindako garapen teknologikoaren bitartez.

Horregatik, hurrengo urteetan teknologian oinarritutako berrikuntza nahiz esperientzian oinarritutakoa babestuko da.

I.1

ENPRESEN MODERNIZAZIOA ETA AHALMEN BERRITZAILEA ETA SORTZAILEA INDARTZEA

Helburuak	Enpresa berritzaileen basea zabaltzea, ETEak eta mikroenpresak barnean hartuta, industrian nahiz zerbitzuetan, baita ahalmen berritzailea zabaltzea ere, erakundeetan eta sektore publikoan.
Deskribapena	Jakintza epe luzean aberastasun bihurtzeko ahalmena, aldi berean enpresen barruan eta lankidetzaren bitartez produktu berriak eta zerbitzu berritzaileak garatuta, helburu nagusietako bat da, eta Planak geroz eta ahalegin handiagoak egin behar ditu hori lortzeko. Erakundeek Berrikuntza eta garapen teknologikoa integratu behar dute beren estrategian, prozesu baten moduan kudeatu behar dute, beren produktu eta/edo produkzio-prozesutik haratago fokatu, enpresaren gainerako alorretarantz, eta lehiakortasun-faktore klabe hori txertatzeko aukera emango dioten lanpostuen profilak eta gaitasunak definitu. Antolamendu-egituretan aldaketak behar dira, baita lidertza-eredu desberdinak ere. Enpresek gai izan behar dute ikerketaren eta garapenaren zentzu hertsian berritzeko, baina baita denboraren poderioz lortutako egiten jakitetik eta esperientziatik sortutako jakintza balioztatzen ikasita ere. Baina berrikuntzak beste edozein jarduerak baino merkatuko arrisku askoz handiagoa dakar. Horregatik, ETEek eta mikroenpresek lankidetzaren bitartez jardun behar dute, beste enpresa batzuekin ahaleginak elkartuz eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarearen babesarekin.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Berritzailea
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Pertsonak, estrategia, dimentsioa, gizarte irekia eta konektatua, maila antza eta kapilaritatea, finantziak.
Non jarri behar du enfasia?	• Kultura-aldaketa bat aplikatzea enpresan, pertsonak kostu gisa ikusi ordez, epe luzerako inbertsio gisa ikusteko aukera emanez. • Etengabeko prestakuntza enpresen funtzionamendu-arau orokor gisa pertsonen kudeaketan. • Lanaren kualifikazioen balioespen-sistemak hobetzea. • Enpresek lortutako jakintzak eta esperientzia berrikuntza-iturri gisa balioztatzea babestea. • I+Gko oinarritzko ereduak (STI ereduak) eta esperientzian oinarritutako berrikuntza-ereduen (DUI ereduak) arteko konbinazioa sustatzea, enpresen ahalmen berritzaileen sustatzaile gisa. • Laguntzeko irizpideak, jarraibideak eta mekanismoak ezartzea, epe ertainean eta epe luzean jakintzan eta berrikuntzan oinarritutako estrategiak definitzea ahalbidetzeko, batez ere ETEetan eta mikroenpresetan. • Erakundeak aldaketara egokitzea errazteko prozedura egokiak ezartzea. • Erronkak modu dinamikoan identifikatzea, eta erantzunak modu koordinatuan artikulatzea, jakintza sortzen duten eragileen sare kapilarreko informazio-transferentziaren bitartez.

I. I

ENPRESEN MODERNIZAZIOA ETA AHALMEN BERRITZAILEA ETA
SORTZAILEA INDARTZEA

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Produktuko edo Prozesuko ETE Berritzaile Teknologikoen %-a	% 35	% 38	% 42	% 45
• ETE berritzaile ez-teknologikoen %-a marketinean edo antolakundean	% 27	% 32	% 36	% 40
• Enpleguaren %-a erdi-goiko teknologiko eta goi-teknologiko manufakturan	% 8	% 9	% 10	% 12
• ZTBESko eragileekin kontratu bidez I+G+Bko jarduerak egiten dituzten enpresen %-aren urteko hazkundera	% 5	% 5	% 5	% 5
• Ekintzaitetzako eragileen sarearen bitartez sortutako oinarri teknologikoko edo berritzaileko enpresen kopurua	80	80	85	90
• Ekintzaitetzako eragileen sarearen bitartez babestutako hazkunde-potentzial handiko proiektuak dituzten enpresen kopurua	5	6	7	8
Ekimenak	• I.1.1 EKIMENA.— Produkzio-sarearen modernizazioa bultzatzea, enpresaren prozesu guztien berrikuntzaren bitartez • I.1.2 EKIMENA.— Ekintzaitetza eta barne ekintzaitetza sustatzea			
Arduraduna	• Industria eta Energia Sailburuordetza			

I.2

BALIO ERANTSI HANDIAGOKO PRODUKZIOAK BULTZATZEA, IKERKETAREN ETA TEKNOLOGIAREN BITARTEZ**ILDOAREN ARDURADUNA:****Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna**

Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea

Produktuetan eta zerbitzuetan teknologia txertatzea da, agian, giza garapenaren historiaren laburpena. Gure garaia berrietasun bat da faktore horren gaineko kontzientzia hartu dugula eta modu aktiboan sustatzen dugula, laster aldatzen ari den ingurune batean posizio lehiakorrei eustea eta horiek hobetzea lortzeko.

Bestalde, historiak ere irakasten digu irabazia, askotan, ez zuela ideiarekin asmatzaileak jaso, baizik eta ideia horretatik probetxua atera zuenak, egiteko moduetan txertatuz edo aldatuz. Euskal Autonomia Erkidegoa historian nabarmendu egin da, berrikuntza teknologikoan erabiltzean adierazi duen pragmatismoagatik. Hori da eutsi behar dugun espiritua.

Berrikuntza teknologikoa ez da gure produktuen eta zerbitzuen balio erantsia handitzeko modu bakarra, baina, zalantzarik gabe, ibilbide luzeena duena da, eta ez du amaitzeko arrastorik erakusten. Gainera, berrikuntza teknologikoak malgutasuna ematen dio produkzio-sistemari, aukera emanez egoera berrietara egokitzeko, batez ere krisi ekonomikoarekin irekitzen ari dela dirudien zalantzazko denboraldi honetan.

Egungo gizartean berrikuntza-prozesuak eragile asko ditu, eta bakoitza bere interesen eta jakin-nahien arabera mugitzen da. Ezinbestekoa da eragile horiek koordinatzea emaitza bat lortzeko. Emaitza hori balio erantsiaren sorrera maximizatzea da, eta, agian, lehiakortasuna hobetzeko ekintzen emaitza nagusia da, eta, beraz, baita plan honen ere.

I.2

BALIO ERANTSI HANDIAGOKO PRODUKZIOAK BULTZATZEA,
IKERKETAREN ETA TEKNOLOGIAREN BITARTEZ

Helburuak	Epe ertainean eta luzean euskal enpresen produktuen eta zerbitzuen teknologia-maila eta balio erantsia handitzen laguntzea, potentzial handiagoko merkatuetan sartzeko.
Deskribapena	Tradizionalki, Euskal Autonomia Erkidegoaren ezaugarri nagusietako bat izan da bere erdiko eta erdi-beheko teknologiko produktuen eta zerbitzuen espezializazioa. Nazioarte mailan nagusitzen den lehiakortasun-eredu berriak argi uzten du balio erantsi handiagoko merkatuetako segmentuetan espezializatzeko premia dagoela, jakintzari eta teknologiar dagokionez intentsiboagoak diren eta berritzaileak diren segmentuetan, eta hori guztia balio erantsi handiagoko konponbideak sortzeko helburuarekin. Testuinguru horretan, Euskal Autonomia Erkidegoak bere produktuen eta zerbitzuen sofistikaziorako estrategia baten aldeko apustua egin behar du, edo baita beste batzuk sortzearen alde ere, geroz eta teknologia gehiago txertatuta, eta intentsiboak jakintzari dagokionez. Horrelako eskarian oinarritutako merkatuak dira epe ertainean eta luzean hazkunde-potentzial handiena dutenak, eta aukera emango dutenak ekonomiaren eta enpleguaren hazkunde nahikoa bermatzeko, Euskadirentzat proposatutako gizarte- eta ingurumen-iraunkortasuneko helburuei aldi berean erantzuteko. Transferentzia-jarduerak indartuta, eta jakintza merkaturatzeko eta balioztatze-ko enfasi handiagoa jarritz, ildo honen helburua lortzeko lagunduko zaio. Bertan, jakintzaren balio-katean inplikaturiko eragile guztien arteko benetako lankidetzak (unibertsitatea, BERC zentroak, IKZak, Teknologia Zentroak, I+Gko enpresa-unitateak, enpresak eta enpresa-taldeak), eta nazioarteko beste erakunde batzuekin elkarlan egonkorra, funtsezko jardunak izango dira helburu hori lortzeko.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Berritzailea
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	3 I+G, eragileen arteko harremana, jarduera berriak, finantziakzioa, estrategia
Non jarri behar du enfasia Planak?	- Mugako ikerketa eta garapen teknologikoa bultzatzea, enpresetan eta merkatuetan balioztatu eta merkaturatzeko. - Enpresen eta ZTBESaren arteko binomioa bultzatzea, dauden ahalmenak eta bitartekoak balioztatzeetik hasita, euskal produkzio-sareko produktuetan eta zerbitzuetan berrikuntza-estrategia berriak martxan jartzera bitarte, epe ertain eta luzean planifikatuta eta jardunen eraginkortasuna modu sistemati-koan ebaluatuta. - Sektoreen arteko guneak identifikatzea, produktu eta zerbitzu berriak bilatzeko, harreman nahikoa ez duten hainbat jardura konbinatzearen ondorio gisa. - Lehiakortasuneko euskal sistemaren eragileei egitura malgu eta gaitu bat hornitzea, enpresei laguntzeko beren eskaintzaren sofistikazio-prozesuetan. - Nazioarteko joera teknologikoen pertzepzioa etengabe handitzea. - Euskal barne-ekaria ondasunen eta zerbitzuen produkzioa ezaugarri horietara hurbilduko dituen geroz eta eskari sofistikatuagoa bihurtzeko lanean aurrera egitea. - Enpresetan hobetzeko kultura pixkanaka ezartzea; garapen bidean dauden eta/edo sofistikatuagoak diren merkatuen eskakizunei erantzun dieten konponbideak bultzatzera bideratutako barne-ekintzailatza bat. - Teknologia erakartzeko eta merkaturatzeko prozesuak erraztu eta bizkortzea, bai enpresetatik merkatura, bai jakintza sortzen duten eragileetatik enpresetara.

I.2

BALIO ERANTSI HANDIAGOKO PRODUKZIOAK BULTZATZEA,
IKERKETAREN ETA TEKNOLOGIAREN BITARTEZ

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Merkaturako produktu berrien salmentak (fakturazioaren %-a)	% 8	% 8,5	% 9	% 10
• Enpresarentzako produktu berrien salmenta (fakturazioaren %-a)	% 9	% 10	% 11	% 12
• Goi-teknologiako eta erdi-goiko teknologiako esportazioen %-a	% 46,6	% 46,8	% 47,0	% 47,4
• Erdi-goiko teknologiako eta goi-teknologiako sektoreen garrantziaren hazkundera (fakturazioaren %-a Industria BPGaren gainean)	% 1	% 1	% 1	% 1
Ekimenak	• I.2.1 EKIMENA.— Bikaintasuneko oinarrizko jakintzaren eta jakintza aplikatuaren sorrera bultzatzea • I.2.2 EKIMENA.— I+G+B hurbiltzera bideratutako Unibertsitateen eta enpresen arteko ahaleginak mantentzea • I.2.3 EKIMENA.— Energia-sektorean jarduera berriak bultzatzea, I+Garen bitartez, eta energia-azpiegituren garapenaren bitartez			
Arduraduna	• Berrikuntza eta Teknologia Sailburuordetza			

I.3

I+G+Bko ERREFERENTZIAZKO SAREAK ETA AZPIEGITURAK
SENDOTZEA**ILDOAREN ARDURADUNA:**

Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna
Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea

Azken 30 urteetan, berrikuntzako euskal sistema ahultasun bat izatetik indargune nabarmen bat izatera aldatu da, ingurune hurbilekoak baino hazkunde- eta efizientzia-tasa askoz hobea goekin, eta Europako ekonomia handien parekoa izaten hasten da.

Sistema horren azpiegiturak, neurri handi batean Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarean oinarritzen denak, herrialdearen helburu eta lehentasunetara gidatzeko aukera ematen duten gobernantza-mekanismoak ditu.

Hala ere, ahalmen horri eusteko eta hobetzeko ezinbestekoa da bilakatzen jarraitzea, ingurune globalera eta enpresen premieta- ra egokitze-ko. Horren garapenak sendotzea eta arrazionalizazioa biltzen ditu, ahalmen berriak garatzea, eta emaitzak eta balioa lortzera zuzentzea, etengabeko egokitze-prozesu batean.

Jaurlaritzak enpresen hobekuntza lehiakorraren oinarri izate- ko funtsezko aktibotzat hartzen ditu berrikuntza-sistema eta ZTBES. Baina ez dugu gure burua asetzat jo behar, ezinbestekoa da gure sistema bilakatzen jarraitzea, gure posizio lehiakorrei eusteko eta horiek hobetzeko abiapuntua baita.

I.3

I+G+Bko ERREFERENTZIAZKO SAREAK ETA AZPIEGITURAK
SENDOTZEA

Helburuak	Euskadi berrikuntzako eta garapen teknologikoko aitzindari gisa posizionatzea nazioarte mailan, sistemaren bikaintasuneko eragileen bitartez, eta horien sareko funtzionamendu koordinatu eta artikulatuaren bitartez.
Deskribapena	Euskal Autonomia Erkidegoak enpresa-lehiakortasunari laguntzeko sistema bat dauka, nazioarte mailan aitortutako bikaintasun-mailak dituzten eragileez osatua. Horrela, ZTBESaren barruan, Zentro Teknologikoak arrakasta-kasu gisa dauka aitortuak Europa eta nazioarte mailan. I+G+Baren eremuan ere, beste eragile batzuk ere azpimarratzekoak dira, hala nola parke zientifikoak eta teknologikoak, edo azken aldiko IKZak eta BERC zentroak. Nazioarte mailan aitzindari bihurtzeko eta euskal enpresetan lehiakortasuna eta berrikuntza neurri handiagoan babesteko, horien eta beste eragile batzuen jarduna garatutako ikerketek inpaktu handiagoa emateko eta sinergiak lortzeko aukera ematen duten sareen barruan artikulatu behar da, hala nola ZTBESaren barruan. Era berean, jakintzen eta teknologien globalizazioak nahitaezkoa egiten du ZTBESak merkatu globalean lan egitea, nazioarteko aliantzak ezarriz, eta Euskal Autonomia Erkidegoko ikertzaileak gainerako mundura hurbiltzea eta mugitzea bultzatuz, baita alderantziz ere. Lortu nahi den helburua ez da soilik sare batean parte hartzea, partaidetza aktiboa lortu nahi da, bikaintasunerako hobekuntza-bide nagusi gisa.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia berritzailea
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Dimentsioa, 3I+G, Eragileen arteko Harremana, Azpiegitura, Finantziarioa, Pertsonak
Non jarri behar du enfasia?	• Azpiegiturako eta sareetako ikertzaileak gaitzea, zientzian, teknologian eta berrikuntzan aitzindari izateko helburua lortzeko. • Euskal berrikuntza-sistema nazioarteko jakintza-kanalekara irekitzea. • Sistemako eragileen funtzionamendu-egiturak eraldatzea, berrikuntza-eredu berrien berezko malgutasuna lortzeko. • Dagokion eremuetan kualifikazio eta erreferentzia handiko talentua atxiki eta erakartzea, berrikuntza-sistemako eragileen bikaintasuna hobetzeko. • Finantziario egonkorra ematea, epe ertain eta luzean helburu estrategikoak lortzeko. • ZTBESko eragileen artean eta horien eta nazioarte mailako eragile osagarrien artean sinergiak lortzera zuzendutako sareko lan-dinamikak martxan jartzea. • Jakintza sortzen duten eragileek eta enpresek batera estrategia handi-nahiak definitzea epe ertain eta luzerako, herrialde-proiektu formarekin.

I.3

I+G+Bko ERREFERENTZIAZKO SAREAK ETA AZPIEGITURAK
SENDOTZEA

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Doktoreen %-a ZTBESko eragileen enpleguaren gainean				% 10
• EPO patente kopurua milioi bat biztanle bakoitzeko.	50/milioi bizt.	70/milioi bizt.	85/milioi bizt.	100/milioi bizt.
• Ikerketa Estrategikorako proiektuen urteko kopurua ZTBESaren lankidetzarekin. (ETORTEK eta ETORGAI proiektu aktiboak urtean)	40	43	43	43
• Euskal Autonomia Erkidegoak parte hartutako Europako proiektuen urteko kopurua (proiektu aktiboak urtean).	70	70	70	70
• ZTBESko eragile kopurua		130		145
• ZTBESko eragile mota bakoitzerako finantziazio-ereduen betetze-maila	% 90-100	% 90-100	% 90-100	% 90-100
Ekimenak	• I.3.1 EKIMENA.— Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Sarea sendotzea nazioarte mailan aitzindari izateko ahalmena duten guneen inguruan • I.3.2 EKIMENA.— Sareko Berrikuntza bultzatzea			
Arduraduna	• Berrikuntza eta Teknologia Sailburuordetza			

I.4

EROSKETA PUBLIKO BERRITZAILEA

**ILDOAREN ARDURADUNA:****Pedro Gómez Damborenea jauna**

Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburuordea

Administrazio Publikoak ezin dira bihurtu lehiakortasunaren sermolari hutsak. Euskadi gizarte globalki lehiakorragoa egiteko erronkan aitzindari izan behar dute. Europak eta Espainiak administrazioek beren barruan gordetzen duten potentzial ahaztuaren aldeko apustua egin dute, eta Euskadi ezin da alde batera geratu.

Erosketa publikoa palanka berritzaile gisa erabiltzea inor ohartu gabe gertatu den eta gertatzen den errealitate bat aprobeztatzea da. Erosketa publiko berritzailearen eredu definitu behar da, eta administrazioen eguneroko jardunean txertatu. Lan hori beste erakunde batzuekin koordinatuta egin behar da.

Administrazioek gure politikak babestu eta indartzen dituen zentzu bat eman behar diogu erosketa publikoari. Aldaketarako eta lehiakortasuna eraldatzeko eragile bihurtu behar da. Hori da gure konpromisoa eta gure erronka.

I.4

EROSKETA PUBLIKO BERRITZAILEA

Helburuak	Euskadiko administrazio publikoetan kudeaketa iraunkor bat sustatzea, to- kiko jarduera berritzailean inpaktu positiboak eraginez
Deskribapena	Erosketa publikoa eskari berritzailearen pizgarri-mekanismo gisa Europako erakundeetan sustatzen ari dira, erosketa publiko berritzaileak eta iraun- korrak bultzatzeko ideia sustatzen ari baitira. Ideia horrek industria-poli- tikaren eta sustapen ekonomikoko politikaren kontzeptua alda dezakete, politikaren esparruaren definizioan aldagai berri bat (erosketa publikoak) txertatuz. Era berean, enpresetan nahiz Administrazio Publikoetan berrikuntzaren helburua lortzeko lagundu daiteke, erosketa publikoen politikaren bitartez. Administrazioari eskaintzen dizkieten produktueta berrikuntza aplikatzen duten kontratistak lehenestea da helburua, batez ere produktuen inguru- men-iraunkortasunari eta bizi-tza-kalitateari dagokionez. Erosketa publiko aurrekomertziala txertatzeko estrategia bat ezartzen bada, Europako Batzordeak SEC (2007) 1668 jakinarazpenean gomen- datzen duenez, sektore publikoak bere funtzioa hobeto betetzeko auke- ra emango duten konponbide aurreratua izateko aukerak handitu ahal izango dira. Bere aldetik, erosketa publikoa enpresetan berrikuntza teknologikoa susta- tzeko tresna gisa erabiltzea bultzatzea modu aktibo bat da Administrazio Publikoan berrikuntza bultzatzeko. Batzordeak, tresna horren abantailez ohartuta, gida bat argitaratu zuen, arlo horretako jardunbide onen dekalogo bat bilduz, SEC (2007) 280.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Berritzailea, Ekintzailea eta Teknologikoki Aurreratua
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Erantzukidetasuna, Proaktibitatea eta efizientzia, 3I+G, Konektibitatea
Non jarri behar du enfasia?	• Erosketa Publiko Berritzaileen Politikei Laguntzeko Zerbitzu bat sortzea, trakzio-ahalmen handiko sektoreetan bultzatzeko, hala nola, osasunean, hezkuntzan, herri-lanetan eta ingurumenean. • Administrazioaren funtzionamenduan pixkanaka txerta daitezkeen konponbide teknologiko berriak identifikatzea • Berrikuntza-alderdiak sartzea kontratazio publikoetan

I.4

EROSKETA PUBLIKO BERRITZAILEA

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Berrikuntzaren klausula pizgarriak dituzten kontratu publikoen kopurua		10	15	20
• Euskal Administrazio Publikoari eskainitako produktuetan berrikuntza sartzen duten enpresen kopurua.		20	40	60
• Gastu arruntaren efizientzia energetikoa hobetzeko euskal administrazioen ekimenen kopurua (erosketa berdeak)		10	10	10
• Erosketa publikoari laguntzeko zerbitzu bat martxan jartzea		1		
Ekimenak	• I.4.1 EKIMENA.— Berrikuntza sustatzea, sektore publikoaren efizientziaren eta eskariaren bitartez			
Arduraduna	• Kabinete, Plangintza eta Estrategia Sailburuordetza			

S.I

IRAUNKORTASUNAREN ESKAKIZUNAK TXERTATZEA,
ABANTAILA BIHURTUTA



ILDOAREN ARDURADUNA:

Pilar Zorrilla Calvo andrea

Merkataritza eta Turismoko sailburuordea

Iraunkortasunak egungo ongizatea etorkizunean bermatzeko erantzukizuna eta konpromisoa inplikatzeko du, eta, premisa batez gain, aukera bat da. Aukera bat negozioarako, enpresa-garapenerako, eskari berriei erantzuteko, gizartearen, merkataritzaren edo aisialdiaren premiak hobeto asetzeko.

Era berean, aukera bat da benetako kultura-aldaketa bat sustatzeko eta berritzeko, indibidualaren ordeztu, kolektiboarekiko sentibilizazio handiagoa sortuz.

Ilde horren garapenak Jaurkitze osoaren lankidetzara behar du, eta, bereziki, Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailaren eta Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Sailaren arteko lankidetzara estua. Azken horren IHOBE sozietatearekin dagoeneko elkarlan bat egin da adierazitako adierazle askoren definizioan.

«Garapen iraunkorra etorkizuneko belaunaldien premiak arriskuan jarri gabe egungo premiak asetzen dituen da»

Brundtland Txostena. Our Common Future.
Nazio Batuak. 1987

S.I

IRAUNKORTASUNAREN ESKAKIZUNAK TXERTATZEA,
ABANTAILA BIHURTUTA

Helburuak	Ekimenak eta proiektuak garatzea, ekonomia-, ingurumen- eta gizarte-iraunkortasuneko kontzeptua enpresan aplikatzetik ondorioztatutako aukerak aprobetxatuz.
Deskribapena	Ekonomia egiturazko krisi larri batean dago murgilduta; bertan, espekulazioa eta epe laburreko errentagarritasuna nagusitu dira, epe luzerako iraunkortasunaren gainetik, baliabide naturalak eta ekonomikoak agortezinak balira bezala erabiliz. Krisialditik irteteko, ekonomia iraunkor baterantz aurrera egin behar da, gizartearen, ekonomikoaren eta ingurumenaren aldetik. Enpresek, premia kolektibo bat ez ezik, aukera baten moduan ikusi behar dute iraunkortasuna. Iraunkortasuna ikuspegi hirukoitz batean oinarrituta: ekonomikoa, enpresen epe luzerako bizir aupena mantentzeko dagokionez; soziala, erakundearen korporazio-erantzukizun sozial gisa ulertuta; eta, ingurumenekoa, ingurumenaren errespetu gisa. Gaur egun, jarduera ekonomiko berriak garatzen ari dira ingurumena babestearekin eta birsortzearekin lotuta, eta energia-baliabideen erabilera efizientearekin lotuta, enplegurako eta negozioarako aukerak eskainiz. Kalkulatu da gaur egun Europako ekoindustriak 227 milioi euroko fakturazioa duela, eta BPGaren % 2,2 osatzen du. Horretaz gain, Europako ekonomian laguntzen du 3,5 milioi pertsonen enplegua emanez, eta espontzialki handituko da. Alderdi batzuetan, Euskal Autonomia Erkidegoa aukera horietako batzuen aprobetxamenduaren adibide bihurtu da, bere ingurumen-pasiboagatik eta aukera horiek negozio bihurtzean espezializatutako sektoreen ondoko garapenagatik, hala nola kutsatutako lurzoruen berreskurapenerako enpresak. Edo, txatarratik abiatuta (burdina, kobrea, aluminioa, eta abar) egindako ez burdinazko eta burdinazko metalurgian aritzen diren enpresek aprobetxatutako aukerak. Beste kasu batzuetan, aukerak agertu dira gure produkzio- eta enpresa-espezializazioaren emaitza gisa, hala nola energia berri-erakundearen edo automobil elektrikoaren kasuan. Bestalde, pertsonen ongizatearekin lotutako sektoreak garrantzi handia hartu du Europako esparruaren berezko ezaugarriak aintzat hartuta, hala nola biztanleriaren zahartze-prozesua, lan-eskari handia eta negozioarako eta dibertsifikaziorako aukera berriak sortuz, osasunaren zaintzarekin lotuta, edo merkataritzarekin, turismoarekin, edo kulturarekin lotutako jardueren garapenarekin lotuta, aisialdia herriar guztien eskubidea eta ez gutxi batzuen pribilegioa den gizarte-eredu berri baten estandar gisa.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Iraunkorra
Lehentasunezko zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	3I+G, ekiteko ahalmena, jarduera berriak, erantzukidetasuna

S.I

IRAUNKORTASUNAREN ESKAKIZUNAK TXERTATZEA,
ABANTAILA BIHURTUTANon jarri behar du
enfasia?

- Balio erantsi handiagoko jardueretara aldatzea, iraunkortasunarekin lotutako alderdietara zuzenduak, eta intentsiboak jakintzari dagokionez, epe ertainean eta luzean merkatuen biziraupena bermatzeko bitarteko gisa.
- Euskal enpresen parte-hartze handiagoa, ekoberrikuntzarekin lotutako proiektuetan, eta mundu mailako ikerketaren eta berrikuntzaren orientazio estrategikoa erabakitzen ari den iraunkortasunaren alderdiekin lotutako proiektuetan.
- Ekoberrikuntza, ekofizientzia eta ekodiseinua sustatzea.
- Alorreko enpresen eta trazio-eragileen esperientzia aprobetxatzea, herrestatze-efektua lortzeko.
- Oinarrizko ikerketaren artikulazio hobea sustatzea ikerketa-ildo estrategikoekin, iraunkortasunaren ikuspuntutik.
- Konektibitatea eragileek iraunkortasunari buruz duten pertzepzioa aldatzeko gako elementu gisa.
- Hazkunde ekonomikoaren eta enplegu-sormenaren eragileak diren merkatu berrietako baterantz zuzentzeko premia, txertatzen den lurraldearen errealitate ekonomikoari, sozialari eta ingurumen-errealitateari jarraiki.
- Produkzioaren helburuak eta bizitza-kalitatea eta ingurumena babestearen helburuak bateragarri egitea. Horrek kulturaren eta hezkuntzaren aldaketa eskatzen du.
- Gizarte-arloko, turismo-arloko, nekazaritzako, arrantzako eta kultura-arloko zerbitzuetako jardueren eta industriaren arteko artikulazioa dinamizatzearen aldeko apustua.
- Ingurumen-sektorean eta birziklatzearen sektorean enpresak sortzea sustatzea.
- Merkataritzaren garapenarekin hiri-iraunkortasuna biltzen duten programen eta laguntzen garapenari laguntzea.
- Gizarte-iraunkortasunaren alorrean berrikuntzak egiten dituzten programen eta laguntzen garapenari laguntzea (gizarte-kohesioa, laguntzen sare formala, laguntza teknikoak)

Adierazleak

Helburuak

2010

2011

2012

2013

- Herritarren bizitza-kalitatea hobetzeko Eusko Jaurlaritzak finantzaturako I+G+Bko proiektuen ehunekoa.

% 6,5

% 5

% 9

% 10

- Erosketa berdeko irizpideak gaineratzea (enpresen kopurua urtean)

2

7

10

11

S.I

IRAUNKORTASUNAREN ESKAKIZUNAK TXERTATZEA,
ABANTAILA BIHURTUTA

• Zerga-kenkariak Teknologia Garbien Euskal Zerrendako produktuetan edo ekipoetan inbertitzeagatik (operazioen kopurua urtean)	300	600	900	1200
• Industria-prozesuetan eskuragarri dauden teknika hobeen ezarpena (enpresen kopurua urtean)	2	3	4	6
• EMAS ziurtatutako enpresa berriak (enpresen kopurua urtean)	15	25	30	30
• UNE 15030/ISO 14006 Ekodiseinuko ziurtagiri berrien kopurua	44	60	75	90
• Parte hartutako turismo iraunkortasuneko Europako sareen kopurua	1	2	3	4
• Lankidetzak-akordio publiko-pribatu operatiboen kopurua (Udala – merkatarien elkartea)	57	57	57	57
Ekimenak	• S.1.1 EKIMENA.— Iraunkortasuna negozio-estrategietan txertatzea aukera gisa • S.1.2 EKIMENA.— Pertsonen ongizatea hobetzearekin lotutako eskaera berrietatik ondorioztatutako I+G+Bko politikak bultzatzea (aisialdia, gizar-te-zerbitzuak, kultura, turismoa, etab.) • S.1.3 EKIMENA.— Herrien eta hirien garapen iraunkorrerako behar diren jardura ekonomikoen lehiakortasuna bultzatzea • S.1.4 EKIMENA.— Turismo iraunkorreko ekimenak eta Europako sareetan parte-hartzea bultzatzea			
Arduraduna	• Merkataritza eta Turismo Sailburuordetza			

S.2

ENERGIAREN AURREZPENA ETA EFIZIENTZIA BULTZATZEA, BAITA
ENERGIA BERRIZTAGARRIA SOR DADIN ERE



ILDOAREN ARDURADUNA:

Xabier Garmendia Martínez jauna

Industria eta Energiako sailburuordea

Gure kultura energetikoa eraldatzea iraunkorragoa egiteko, zailtzarik gabe, gure garaiko erronka handienetako bat da.

Nabarmen industrializatuta dagoen eta orain arte ohiko energia-baliabiderik izan ez duen gure herrialde txiki honetan, energia aurrezte eta efizientzia energetikoa dira eskuragarri dagoen energia-baliabide handiena, industrian nahiz kontsumo-sektore zehaztugabeetan, hala nola egoitza-sektorean edo garraio-sektorean.

Horretaz gain, gure energia-egitura iraunkortasunaren haritik orientatzeak esan nahi du gure lurraldean energia-iturri berriztagarrien ezarpen handiena garatu behar dela, ingurumenaren ezinbesteko babesarekin bateragarria, eta, aldi berean, petrolioarekiko dugun mendetasuna murriztuko duten ekintzak bultzatu behar direla, mende honetan zehar «petrolio zero energia-erabileretarako» jomuga estrategikoaren barruan.

S.2

ENERGIAREN AURREZPENA ETA EFIZIENTZIA BULTZATZEA, BAITA ENERGIA BERRIZTAGARRIA SOR DADIN ERE

Helburuak	Energia-eredu efiziente, seguru eta iraunkor bat bultzatzea, energia aurrezte, energia-berriztagarriak pixkanaka ezartzea, eta erregai fosilak ordezkatzeko ahalbidetzen duten prozesu eta teknologia garbien bitartez.
Deskribapena	Biztanle bakoitzeko energia-kontsumo handia eta baliabide propio gutxi (fosilak nahiz berriztagarriak) dituen EAren moduko herrialde batean, Ekonomia Iraunkor bat lortzeko lehentasun handienak honako hauek izan behar dute: lehenik, energia-baliabide horien erabilera efizientzia handiena lortzea, eta, bigarrenik, eskuragarri dauden baliabide berriztagarriak muturreraino aprobetxatzea. Izan ere, 2020rako Euskadiko Energia Estrategian, energia-efizientzia nahiz energia-iturri berriztagarrien sustapena planaren bi ardatz estrategiko dira, mendetasun gutxiagoko ekonomia iraunkorrako bat lortzeko modu gisa. Ardatz horien barruan garatuko dira hurrengo urteetan garatuko diren laguntza-programak eta proiektuak.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Iraunkorra
Lehentasunezko zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	3I+G, erantzukidetasuna, azpiegiturak, konektibitatea
Non jarri behar du enfasia?	• Industria-kontsumoa murriztea aurreikusitako joera-kontsumoarekiko, energia aurrezteko eta energia-efizientziako neurri gehigarriak sektorean aplikatuz. • Petrolioaren deribatuen kontsumoa murriztea garraio-sektorean, bestelako erregaiak sustatuz eta mugikortasun-modu berriak babestuz. • Ibilgailu elektrikoaren erabilera sustatzea, horrelako ibilgailuak babestuz eta elektrizitatea berriz kargatzeko azpiegiturak garatuz. • Eraikinetan energia-kontsumoa aurrezteko moduak bultzatzea, arlo horretan araudi zorrotzak eta proiektu berritzaileak eta eredugarriak aplikatuz. • Instalaturako potentzia handitzea argindar berriztagarriaren sorreran, batez ere eolikoa eta biomasa, ekarpen-potentzial handiagoa dutelako. • Berriztagarrien parte-hartzea sustatzea erabilera termikoetan (eguzki-energia termikoa, biomasa, geotermia), eraikuntzan nahiz industria-aplikazioetan.

S.2

ENERGIAREN AURREZPENA ETA EFIZIENTZIA BULTZATZEA, BAITA
ENERGIA BERRIZTAGARRIA SOR DADIN ERE

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Energia-aurrezte maila joera-eszenatokiarekin alderatuta (globala)	*	*	*	*
• Energia-aurrezte maila joera-eszenatokiarekin alderatuta (egoitza-sektorea)	*	*	*	*
• Energia-aurrezte maila joera-eszenatokiarekin alderatuta (garraio-sektorea)	*	*	*	*
• Energia-aurrezte maila joera-eszenatokiarekin alderatuta (industria-sektorea)	*	*	*	*
• Berriztagarriekin egindako hornidura elektrikoaren %-a	*	*	*	*
• Energia berriztagarrien parte-hartzearen %-a azken kontsumoaren gainean	*	*	*	*
Ekimenak	• S.2.1 EKIMENA.— Energia aurrezte eta energia-efizientzia sustatzen duten planak eta programak garatzea energia gehien kontsumitzen duten herrialdeko sektoreetan: industrian, garraioan, eta eraikuntzan • S.2.2 EKIMENA.— Energia-iturri berriztagarrien erabilera sustatu eta babestea			
Arduraduna	• Industria eta Energia Sailburuordetza			

* 3E2020 Energia Estrategian zehaztuko dira

H.I

EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOAREN LEHIAKORTASUNARI
LAGUNTZEA KUDEAKETAKO BIKAINASUNAREN BITARTEZ**ILDOAREN ARDURADUNA:****Pedro Gómez Damborenea jauna**

Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburuordea

Nork ez du amets egiten bikaintasunarekin? Askotan lortu ezin den erronka gisa imajinatzen dugu, beste batzuentzako helburu gisa, eta ez guretzako. Administrazioek bikaintasuna predikatzen dugu, eta enpresei eskatzen diegu, baina ez dugu pentsatu ere egiten gure eskakizunetako bat izan behar duela.

Zalantzarik gabe, hala izan behar du. Erakunde publiko edo pribatu guztiek bilatu behar dute bikaintasuna, eta lortzen saiatu behar dira. Urteak dira Euskadin lankidetza publiko-pribatuaren onurei buruz hitz egiten dugula. Zalantzarik gabe, funtsezkoa da lurralde bikain bat bihurtzeko eta Europako eskualdeen buruan kokatzeko, baina ez da nahikoa.

Euskal Autonomia Erkidegoak dagoeneko buruan egotea saihestu dioten mugak gainditu behar ditu derrigorrez. Bikaintasuna etengabeko bilakaera baten barruan eta eremu guztietan gauzatu behar da. Ildo honen zeharkako izaera nabaria da, baina ez soilik planaren barruan, baita mugitzen garen erakunde-artikulazioaren barruan ere. Ezinbestekoa da lankidetza publiko-pribatuaren ahaleginei maila bereko edo desberdineko administrazioen arteko lankidetza publiko-publikoa gaineratzea.

Euskadik bere erakunde-sare korapilatsua, lankidetzaren bitartez, aukera bat bihurtu behar du, indargune bat. Eta hori egin behar du, Estatuko Administrazio Orokorrearekin eta horren agentziekin eta Europar Batasunarekin duen lankidetzaren ahalmenari uko egin gabe.

H.I

CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO DESDE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

Helburuak	Bikaintasuneko erakunde- eta enpresa-kudeaketarako sistemak garatzea
Deskribapena	Administrazio Publikoek lehiakortasuneko sareen eta egituren proaktibitatea sustatu behar dute, Lehiakortasun Politiken kanal gisa eta horien helburuak enpresetan zabaltzeko orientatzaile gisa, euskal ekonomia osoaren lehiakortasunean aurrera egiteko. Horrek esan nahi du eragileetan eta enpresetan kudeaketa-prozesuak zehaztu behar direla, baita Administrazioan ere, lehiakortasun-eraldaketako ereduaren barruan iraunkortasuna bermatzeko, eta eragileen arteko koordinazioa, koordinazio publiko-pribatua, eta lehiakortasun-politika orokorrean eragina duten jaurkitzako sailen arteko koordinazioa errazteko.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Irekia, Ekonomia Berritzailea, Ekonomia Iraunkorra.
Lehentazunezko zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Estrategia, eraginkortasuna eta efizientzia, maila anitza eta kapilaritatea, zeharkakotasuna.
Non jarri behar du enfasia?	- Nazioarteko estrategiak honako alor hauekin lotutako epe luzerako arazoentzako konponbideak aurkitzeko: dimentsioa, merkatuak, konponbide teknologikoak, prestakuntza espezializatua, etab. - Erronkak modu dinamikoan identifikatzea, eta erantzunak modu koordinatuan artikulatzea, hausnarketa-prozesuetan eragileen parte-hartzetik ondorioztatzen den sare kapilarreko informazio-transferentziaren bitartez. - Erosketa publiko berritzaile eta iraunkor baten eragina izan dezakeen sektoreak eta berrikuntza-eremu estrategikoak identifikatzea. - Ebaluazio-sistema sofistikatuagoak eta errealitatera eta euskal erronketera egokituak edukitzea, esku-hartze publikoen inpaktu globalak eta espezifikoak identifikatzeko helburuarekin. - Erakundeen, enpresen eta bestelako eragileen ekintzaren eraginkortasuna eta efizientzia etengabe hobetzeko jarrera. - Administrazio elektronikoa administrazioaren kanpo-kudeaketako (herriarrentzako eta enpresentzako arreta) eta barne-kudeaketako tresna gisa. - Programak berrantolatu eta sinplifikatzea, eta azken hartzaileetara iristeko beste komunikazio-sistema eraginkorrago bat garatzea. - Lehiakortasunari laguntzeko eragileen sistema osatzen duten erakundeen zeregina argitzea, bikoiztasunak identifikatzeko eta sinergiak sustatzeko.

H.1**CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS VASCO DESDE LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Kudeaketan bikaintasun-ekimenak dituzten Euskalitek ebaluatutako euskal erakundeen kopurua (EFQM, zilarrezko Q). Metatuak	360	400	450	500
• Beren enpresa-estrategian IKTak sartzen dituzten enpresen edo elkarten %-a	76	79	82	85
Ekimenak	• H.1.1 EKIMENA.— Bikaintasuna kudeaketa publikoan • H.1.2 EKIMENA.— Eragileetan eta enpresetan bikaintasunaren kudeaketa -prozesuak ezartzea babestea. • H.1.3 EKIMENA.— Estrategiak zehaztea eta kudeaketa-prozesuak hobetzea			
Arduraduna	• Kabinete, Plangintza eta Estrategia Sailburuordetza			

H.2

LANKIDETZA BULTZATZEA

**ILDOAREN ARDURADUNA:****Pedro Gómez Damborenea jauna**

Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburuordea

Euskal Autonomia Erkidegoak enpresa-sare oso askotarikoa eta oso indartsua dauka. Urte asko dira enpresa-lankidetzarako politikak hasi zirela, eta horien azken helburua sinergiak eta indarguneak aurkitzea zen. Ez gara ezerezetik abiatzen, baina ibilbide luzea dago oraindik egiteke.

Gure enpresa-sarea merkatuei eta proiektu handiei bakarka aurre egiteko gai ez diren ETEez josita dago. Elkarren arteko laguntza behar dute. Merkatuetan oso gogor lehiatzera ohituak daude. Kasu askotan, euskal enpresak dira eremu berean nazioarteko lidertza-postuak betetzen dituztenak. Argi dago lehiatzea ona dela eta asmamena zorrozten duela, baina baliteke nahikoa ez izatea.

Euskadik klusterrak ditu lankidetzarako oinarritzko tresna gisa, baina ibilbide luzea egin behar duten oraindik. Horien arteko lankidetzak sustatu behar da, eta kanpora irten behar dute, eta bestelako herrialdeetako klusterrekin lan egin behar dute. Klusterren adibidea bikaina da indar handiagoarekin lehiatu ahal izateko elkarlanerako bideak aurkitzeko premia azaltzeko.

Lankidetzak aukera ematen du honako hauetan hobetzeko: berrikuntza, merkatuak, teknologia, produktua, etab. Zalantzarik gabe, lehiatzen jarraitzeko aukera ematen du. Euskadik honako hitz bitxi honetan sakondu behar du: lankidelehia. Hitz hori, hain zuzen ere, lehiaren eta elkarlanaren elkarrekin bat da. Potentziala dugu, eta ez diogu uko egin behar.

H.2

LANKIDETZA BULTZATZEA

Helburuak	Benetako lankidetza bultzatzea euskal eragileen artean, baita beste zona batzuetako elkarteekin eta sareekin ere, sinergiak aprobetxatzera eta bakar-ka lortu ezingo liratekeen erronka estrategikoei aurre egitera zuzendutako jardunak abiarazteko.
Deskribapena	Lankidetza lehiakortasuna indartzen duen tresna bat da. Makro mailan, erronka globalei aurre egiteko, eta, mikro mailan, baterako helburuak lortzeko eta enpresen eta erakundearen dimentsio urria gaitzeko, I+G+Bko jardueren garapenari (<i>open innovation</i>), jarduera nazioartekotzeko, eta bestelako erronkei aurre egiteko. Betidanik lankidetza eta lehiaketa estrategia gisa ikusi diren arren, lehiakideen artean ere lankidetza-formak egon daitezke. Klusterrek <i>lankidelehiaren</i> adibide bat dira. Izan ere, horien barruan, enpresek beste enpresa lehiakide, hornitzaile eta bezero batzuekin lan egin dezakete, baita unibertsitateekin, zentro teknologikoekin edo administrazio publikoekin. Lurralde batean klusterrek edo bestelako lankidetza-formak izatea da lurralde horren lehiakortasun dinamiko eta ez jarauntsiaren oinarria (bere faktoreetan oinarritua). Klusterrek berrikuntzen garapena akuilatzen dute, esperientzien eta jakintzaren trukearen bitartez, eta partekatutako baliabideen aprobetxamenduaren bitartez (sinergiak). Lankidetza ingurunearen lehiakortasunaren berezko elementu gisa ikusten da, politika publikoei dagokienez, nahiz enpresen eta bestelako erakundearen estrategiei dagokienez, konfiantza horrelako jardunentzako ezinbesteko elementua izanik. Nazioarteko erakundeekin egindako lankidetzak aukera ematen du, era berean, Euskadi kanpoan irudi batekin posizionatzeko. Kanpoan proiektatutako irudi horrek eragina du enpresen posizio lehiakorrean, talentua eta inbertsioa erakartzean, eta euskal erakunde eta entitateen bikaintasunean.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Irekia, Ekonomia Berritzailea, eta Ekonomia Iraunkorra.
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Eragileen arteko harremana, 3 I+G, dimentsioa, zeharkakotasuna, pertsonak, estrategiak eta kudeaketa, eraginkortasuna eta efizientzia, jarduera berriak, finantziazioa, azpiegiturak.
Non jarri behar du enfasia?	- Lankidetzaren kultura sustatzea, lehiakorrak izateko ezinbesteko elementu gisa, enpatiarekin eta konfiantzarekin moduko faktoreen bitartez, eta euskal enpresen lankidetza-esperientziak hedatzea. - Hezkuntza eta prestakuntza maila guztietan, lankidetzarako eta taldeko lanerako ahalmenak eta trebetasunak bultzatu eta garatzea. - Lankidetza-jardun efektiboak enpresa-estrategiaren barruan sartzea bultzatzea, lehiakortasunaren oinarri gisa. - Egitura zientifiko eta teknologikoen erabilera optimizatzea, enpresen eta zentro teknologikoen eta unibertsitateen arteko lankidetzako jardunak bultzatuz. - Dauden klusterrek eta aurrekluster hasiberriak babestea, lehiakortasunarako eta jarduera berriak sortzeko oinarri gisa. - Klusterren arteko proiektuak eta jardunak bultzatzea, eskualde mailan nahiz eskualdeaz gaindikotik mailan.

H.2

LANKIDETZA BULTZATZEA

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Klusterren eta klusterren arteko lankidetzarako erakundeen barruan martxan jarritako lankidetza-proiektu estrategikoen kopurua.	28	31	33	35
• Aurrekluster berrien kopurua.	1	1	1	1
• Lankidetza bertikaleko akordioen kopurua (produkzioa/banaketa)	2		1	1
• Lankidetza horizontaleko akordioen kopurua (banaketa/banaketa)	1	1	1	1
Ekimenak	• H.2.1 EKIMENA.— Elkarteen barruko eta elkarteen arteko lankidetza-proiektuak, klusterrak, aliantza estrategikoak, eta abar garatzea. • H.2.2 EKIMENA.— Lankidetza-tresna berriak garatu eta sortzea.			
Arduraduna	• Kabinete, Plangintza eta Estrategia Sailburuordetza			

H.3

ENPRESEN PREMIETARA EGOKITUTAKO FINANTZIAZIOA
BULTZATZEA**ILDOAREN ARDURADUNA:****Xabier Garmendia Martínez jauna**

Industria eta Energiako sailburuordea

Bizi dugun krisialdi ekonomikoan, nahi ez diren ondorioen artean dago kredituen egoeraren araberako murriztapena enpresentzat eta familientzat. Egoera hori arintzeko, Eusko Jaurlaritzak hainbat tresna garatu ditu, gure enpresen finantza-premiak asetzeko aukera ematen ari direnak.

Baina egoeraren araberako finantza-premiei haratago, gure enpresek eta ekintzaileek finantziario-tresna berriak garatzea edo dauden tresnak indartzea behar dute, ohiko enpresa-proiektu berriak, oinarri teknologikokoak, eta garapen-potentzial handikoak finantzatzeko, edo gure enpresen hedapen-proiektuak finantzatzeko.

Horregatik, premia horiek asetzeko arrisku-kapitaleko, hedapen-kapitaleko, hazi-kapitaleko edo «business angels» motako tresnen garapena bultzatuko da edo horien sorrera babestuko da.

Era berean, lehentasunezkoztat jotzen da erakunde publiko nazional handiek bultzatzen dituzten eta gure enpresen esku ere dauden finantza-tresnak eta laguntza-programak daudela hedatzea.

H.3

ENPRESEN PREMIETARA EGOKITUTAKO FINANTZIAZIOA
BULTZATZEA

Helburuak	Une bakoitzeko enpresa-premiei erantzuten dieten finantziazio-sistemak garatzeari laguntzea, nazioarteko merkatuetan lehiatzeko eta lehiakortasunaren aitzindari izateko.
Deskribapena	Finantziazio-sistema egokiak izateak zehazten du ingurunearen ahalmena balio erantsi handiko jardura ekonomiko berriak sortzeko, eta enpresa-proiektu berritzaileen epe luzerako hazkundea eta sendotzea errazteko, nazioartekotze-operazioak arrakastarekin gauzatzeko, etab. Enpresa-proiektu berritzaile txikiak dira zailtasun handienak dituztenak finantziazioa aurkitzeko, batez ere hasierako faseetan, baina, aldi berean, berrikuntza gehienak biltzen dituztenak dira. Gainera, krisiaren testuinguruan, horrelako finantziazioa lortzeko zailtasunak are handiagoak dira. Horregatik, ezinbestekoa da arrisku handiagoa duten eta hazte-prozesu luzeak dituzten horrelako proiektuak babesteko aukera emango duten tresna berriak garatzea. Tresna berri horiek lagundu egin behar dute enpresek beren hedapen-proiektuentzako finantziazio egokia aurkitzeko gaur egun dituzten mugak gainditzeko, bereziki berrikuntza maila handiko enpresa berrien kasuan. Baina, horretaz gain, oinarritzko ikerketarekin eta merkatuaren gertuko ikerketarekin lotura handitzeko ahalmena duten finantziazio-bideak garatzera ere bideratu behar da finantziazioa. Horrek guztiak kultura-aldaketa bat dakar euskal inbertitzaileen eta finantza-eragileen portaeran. Horrelako tresnak martxan jartzeko, eta berrikuntza eta arrisku handieneko proiektuen premietara egokitutako finantziazioa egi bihurtu ahal izateko, Administrazioaren, berritzaileen eta ekintzaileen, eta inbertitzaileen eta finantza-eragileen arteko baterako lana egin behar da.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Irekia, Ekonomia Berritzailea, eta Ekonomia Iraunkorra.
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	3 I+G, dimentsioa, ekiteko ahalmena, zeharkakotasuna, eraginkortasuna eta efizientzia, jardura berriak, finantziazioa, azpiegiturak.
Non jarri behar du enfasia?	• Zerga-sistemen hobekuntzan berrikuntzaren alorrean. • Zerga-prozedura berrien garapenean, proiektu berritzaileetan inbertsio pribatua sustatzeko, batez ere oinarri teknologikoko enpresa berrietan. • Berrikuntzarako lankidetzaz-fondoen sustapenean. • Jardura berritzaileen zalantzagarritasunari lotutako sektore teknologikotik arriskuen finantza-analisirako irizpideen eta ahalmenen hobekuntzan. • Arrisku-kapitaleko, hazi-kapitaleko eta business angels motako fondoen sustapenean eta babesean. • Enpresa berriekiko finantza-erakundeen eta sektore publikoaren kultura parte-hartzaileago eta konprometituago baten sustapenean eta hedapenean.

H.3**ENPRESEN PREMIETARA EGOKITUTAKO FINANTZIAZIOA
BULTZATZEA**

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Finantziazio/laguntza publikoekin sortutako oinarri teknologikoko enpresen kopurua	8	10	12	15
• Arrisku-kapitaleko finantziazioaren hazkundera (publikoa eta pribatua, nazionala eta erkidegokoa), aurreko urtearekin alderatuta (mobilizatutako fondoaren ehunekoa)	% 10	% 10	% 10	% 10
• Arrisku-kapitaleko finantziazioaren hazkundera (publikoa eta pribatua, nazionala eta erkidegokoa), aurreko urtearekin alderatuta (egindako operazioen kopurua)	20	20	20	20
• Erakunde publiko nazional handiek emandako finantziazioa jasotzen duten euskal enpresen kopurua (Garapen Teknologiko Industrierako Zentroak, ENISA, etab.)	100	125	175	200
• Finantziazio publikoko tresnez baliatzen diren enpresen kopurua	100	125	175	200
• Finantza-erakundeek finantzatutako berrikuntza-proiektuen kopurua.	75	100	125	175
Ekimenak	• H.3.1 EKIMENA.— Lehiakortasunaren finantziazio-tresna berriak garatzea. • H.3.2 EKIMENA.— Likidezia-arazoak dituzten enpresa bideragarriei laguntzeko programak garatzea.			
Arduraduna	• Industria eta Energia Sailburuordetza			

H.4

ENPRESA ARLOKO LURZORU POLITIKA AKTIBO BAT GARATZEA



ILDOAREN ARDURADUNA:

Xabier Garmendia Martínez jauna

Industria eta Energiako sailburuordea

Industria-lurzoru nahikoa eta arrazoizko prezioan eskuragarri egotea oso garrantzitsua da industria-politika orekatu baten barruan.

Historikoki, industria-lurzoruaren alorreko esku-hartze publikoak tipologia bikoitzeko lurzoruaren garapena bultzatu du: industrialdeetarako lurzorua, eta parke teknologikoetarako lurzorua.

Azken urteetan, horretaz gain, zerbitzu orokorretako nahiz industriari laguntzeko zerbitzu aurreratuetako jarduerentzako lurzoru-premien beste eskari bat agertu da, geroz eta handiagoa, eta, hori lortzeko, esku-hartze publikoa eta pribatua eskatzen da balio erantsi handiko eskari horiek asetzeko lurzoru egokiaren garapenean. Eskari horien helburua da Enpresa Poligonoen eta Berrikuntza Poloak deitutakoen garapena.

Industria- eta enpresa-jardueretarako lurzoruen garapenak normalean hazteko epe luzeak behar dituela aintzat hartuta, hurrengo urteetan etorkizuneko eskariei erantzuteko aukera emango duten lurzoru mota horien sustapen publikoa bultzatzen jarraitzeko ahaleginak egingo ditu Eusko Jurlaritzak. Horretaz gain, sustapen publikoa garatzen diren lurzoru-sustapen publiko edo pribatuko gainerako ekimenekin koordinatu beharko da, eta gaur egungo eszenatokiak dituen aurrekontu-mugen esparruan egingo da.

H.4**ENPRESA ARLOKO LURZORU POLITIKA AKTIBO BAT GARATZEA**

Helburuak	Lehiakortasuna eta inbertsioak erakartzea bultzatuko duen lurzoru-kudeaketa bat bermatzea.
Deskribapena	Euskadiko espazioaren okupazio-dentsitate handiaren ondorioz, lurzoru geroz eta ondasun urriagoa bihurtu da. Lurzoruaren kudeaketak, azpiegituren garapeneko ikuspegi orokor baten barruan, euskal lehiakortasuna errazteko helburua izan behar du. Industria-lurzoruaren plangintzak lurzoruaren erabileran produktibitatea handitzea sustatu behar du, balio erantsi handiagoko jarduerak era-karriz. Kudeaketa integralak enpresen premia guztiei erantzuten die, Euskadiko produkzio-jarduera garrantzitsuenen balio-katearen artikulazioa errazten duten azpiegituren erabilera eta garapena optimizatzea bilatuz. Horren ildotik, ezinbestekoa da poligonoaren ikuskeratik enpresa-parkearen ikuskerara bilakatzen laguntzea, balio erantsi handiko jarduera berriak sortu eta kokatzen lagunduko duten gunen adimendunak sortuz, eta aldi berean parke teknologikoen erakargarritasuna indartuz. Era berean, ezinbestekoa da ingurumen-iraunkortasunaren arloko joeretara bideratutako lurzoru-azpiegituren estandar berriak zehaztea (energia berriz-tagarriak, efizientzia, etab.).
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Irekia, Ekonomia Berritzailea, eta Ekonomia Iraunkorra.
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Azpiegiturak. Efizientzia eta proaktibitatea.
Non jarri behar du enfasia?	• Lurzoruaren sorrera eta kudeaketa, balio erantsi handiko jarduera ekonomikoak sustatzeko, eta jarduera ekonomiko nagusien balio-katea kudeatzeko. • Industria-areak biziberritzea, gizarte- eta produkzio-erabilera berri bihurtzeko.

H.4

ENPRESA ARLOKO LURZORU POLITIKA AKTIBO BAT GARATZEA

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Parke Teknologikoen, Enpresa Parkeen eta Industria Parkeen azalera berria (m ²)	30.535	84.968	19.035	349.678
• Parke Teknologikoetan, Enpresa Parkeetan, eta Industria Parkeetan instalatutako enpresa berrien kopurua	44	8	72	168
• Parke Teknologikoetan, Enpresa Parkeetan, eta Industria Parkeetan instalatutako enplegu berrien kopurua	436	44	729	599
• Lurzoruko Ha bakoitzeko fakturazioa Parke Teknologikoetan (M€/Ha)	25,09	25,68	26,45	27,51
• Biziberritutako industria-area zaharren azalera (m ²)	0	5.775	0	38.211
Ekimenak	• H.4.1 EKIMENA.— Lurzorua lehiakortasun-elementu estrategiko gisa erabiltzea.			
Arduraduna	• Industria eta Energia Sailburuordetza.			

H.5

LEHIAKORTASUNEAN AITZINDARI IZATEKO EKINTZAK

**ILDOAREN ARDURADUNA:****Juan Ignacio Goicolea Ruigómez jauna**

Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea

Liderrak eta lidertza beti izan dira funtsezko elementuak gizar-tearen bilakaeran eta aldaketan. Aitzindari izateko ekintzak, emaitza bat lortzeko laguntzeaz gain, askotan bide berriak irekitzen ditu, eta, agian garrantzitsuagoa dena, bere emaitza biderkatzen duen funtzio eredugarri bat dauka.

Kontzientzia hartu behar dugu, gure lehiakortasuna hobetzea erakundeetan lagundu behar den zeregina izateaz gain, prestigioa izatea lortu behar dugula. Proiektu enblematikoek, herrialde-proiektuek, gainera, gizarteak bere buruarekiko duen konfiantza handituta lortu dezakegunaren ideia ematen digute, eta hori gaur egungo krisia gainditzeko gako faktorea da.

Ekonomiaren esparrua ez da kirol-esparruaren oso desberdina, alderdi horri dagokionez. Ezinbestekoa da ereitea, oinarri on bat izatea, talentu-mintegi bat, eta hori egikaritzeko aukera eman-go diguten azpiegiturak, baina horren ondoren, ezinbestekoa da lidergo-proiektuak sortzea, hobetzera bultzatu gaituztenak eta begien bistako emaitzak sortuko dituztenak.

Zalantzarik gabe, konfiantza dugu ekonomiaren esparruan ekimen lider horiek sortuko ditugula, diferentzia markatuz.

H.5

LEHIAKORTASUNEAN AITZINDARI IZATEKO EKINTZAK

Helburuak	Lidertza lehiakorra bermatzea, herrialde-proiektuak sustatuz.			
Deskribapena	Lehiakortasun-estrategiaren lidertza ez da soilik erakunde-ikuspuntu batetik aldarrikatu behar, horretaz gain emaitzen bitartez lortu eta sendotu behar baita. Horren ildotik, jarduera berriak gaineratuz, eta jarduera eta teknologia berriekin lotutako garapen bidean dauden merkatuen buruan posizionatuta, euskal enpresa-jarduera berritzea ekar dezaketen proiektu berriak egiturezaren garrantzia adierazi behar da.			
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Berritzailea eta Ekonomia Iraunkorra.			
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Ekiteko ahalmenak, Estrategia eta Kudeaketa, Erantzukidetasuna, Jarduera berriak.			
Non jarri behar du enfasia?	• Garapen teknologiko berrien ebaluazio-sistemak. • Jakintza zientifiko berriaren eta enpresa-ahalmen berriaren arteko artikulazioa. • Enpresa-sustapena eta arrisku-kapitala.			
Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• Goi-teknologiako sektoreetan enpresa berrien kopurua handitzea	30	30	30	30
• Ekimen lider berriak	5	5	5	5
• Euskal marka ospetsuak ugaritzea	% 5	% 5	% 5	% 5
• Lidertza-ekintzek mobilizatutako BPG %-a	% 3	% 3,2	% 3,3	% 3,4
Ekimenak	• H.5.1 EKIMENA.— Herrialde-proiektuen identifikazioa eta garapena.			
Arduraduna	• Berrikuntza eta Teknologia Sailburuordetza.			

H.6

HORNIDURA BALDINTZA LEHIAKORRETAN BERMATZEN DUTEN
ENERGIA AZPIEGITURAK SENDOTZEA**ILDOAREN ARDURADUNA:****Xabier Garmendia Martínez jauna**

Industria eta Energiako sailburuordea

Gure energia-sistemaren iraunkortasuna lortzeko, gure ekonomiaren multzo osoari energia segurtasun-baldintzetan, dibertsifikazio-baldintzetan, hornidurako kalitate-baldintzetan eta gure enpresek lehiatu behar duten nazioarteko ingurunera egokitutako prezioetan hornitzen zaiola bermatu behar da.

Energia-iraunkortasunak, era berean, nagusiki ohiko erregai fosiletan oinarritutako energia-egitura aldatu eta funtsean energia berriztagarrietan oinarritutako beste bat bihurtu behar du mende honetan zehar, prozesu horren barruan gasa trantsizio-energia gisa izanik.

Horrek guztiak etengabeko ahalegina eskatzen du helburu horiek lortzea bermatzen duten azpiegiturak eraiki eta mantentzeko, gasa biltegitatu eta hornitzeko azpiegiturretatik hasita, elektrizitatearen garraioan eta banaketan kalitatezko hornidura bermatzen duten azpiegiturretara iritsi arte. Horretaz gain, etorkizunak informazioaren teknologiei eta sare adimendunen kontzeptuari guztiz egokitutako sare elektriko bat jaso behar du.

Azkenik, euskal Kantauriko arroan egon daitezkeen ohiko eta ezohiko gas naturaleko baliabide errentagarrien esplorazioan historikoki egin den ahaleginarekin jarraituko dugu.

H.6

HORNIDURA BALDINTZA LEHIAKORRETAN BERMATZEN DUTEN
ENERGIA AZPIEGITURAK SENDOTZEA

Helburuak	Energia mota guztiekiko (elektrizitatea, gas naturala) sarrera efizientea bermatzea EAEko enpresa, erakunde eta herritar guztiei.
Deskribapena	EAEkoaren moduko ekonomia batean, biztanle bakoitzeko energia-kontsumo handiarekin, eta BPGan garrantzi handia duen eta energia-kontsumo intentsiboa duen industria-sektorearekin, forma eta aplikazio guztietako beharrezko energia-iturrien eskuragarritasuna bermatzea oinarritzko faktore bat da herrialdearen lehiakortasunerako. Horren ildotik, jarduera-sektore guztientzako interes horizontaleko ildo gisa txertatu da Lehiakortasun Planean hornidura nahikoa eta energiako baldintza lehiakorretan bermatzeko oinarritzko energia-azpiegiturak garatu eta sendotzea. Azken hamarkadan, azpiegitura horien garapen handia gertatu da, honako hauek funtzionamenduan jartzea nabarmenduz: Bahía Bizkaia Gas (BBG) birgasifikazio-instalazioa, gas naturaleko ziklo konbinatuko hiru instalazio (BBE, Santurtzi eta Boroa), edo Bergara-Irun gasbidea Frantzia Euskadur-ekin konexioa barnean hartuz. Era berean, fuel-oila produktu arinetara eta kokera murrizteko Petronorren unitatearen proiektuaren hasiera ere nabarmentzekoa da. Hurrengo hamarkadan, ezinbestekoa izango da proiektu berriak egitea eta dauden azpiegiturak sendotzea, gas naturalaren, elektrizitatearen eta petrolioaren deribatuen hornidurari dagokionez.
Zein ardatz estrategikori erantzuten dio?	Ekonomia Irekia, Ekonomia Berritzailea, eta Ekonomia Iraunkorra.
Zein lehiakortasun faktoreri erantzuten die?	Dimentsioa, zeharkakotasuna, azpiegiturak.
Non jarri behar du enfasia?	• Gas naturala biltegitratzeko ahalmena handitzea EAEn, Gaviotako lurrazpi-ko biltegitratzea handitzearekin eta BBGren GNLko tanga berriei. • Euskal Kantauriko arroan egon daitezkeen ohiko eta ezohiko gas naturaleko baliabide errentagarriak ustiatzea. • Gas-azpiegiturak sendotzea, EAE gas naturalarekin lotutako merkatu eta zerbitzuentzako erreferentziako zentro bihurtzeko. • Elektrizitatearen garraio- eta banaketa-sareetan inbertsioak erraztea, hornidura elektrikoan kalitate-mailak hobetze aldera. • Informazioaren teknologia berriei eta sare adimendunen kontzeptuari guztiz egokitutako kontsumo-puntuak eta banaketa-sare bat izatea 2018. urtea baino lehen.

H.6**HORNIDURA BALDINTZA LEHIAKORRETAN BERMATZEN DUTEN
ENERGIA AZPIEGITURAK SENDOTZEA**

Adierazleak	Helburuak			
	2010	2011	2012	2013
• «EAE»-ren «mix» energetikoan gas naturalaren partaidetzaren %-a	*	*	*	*
• Gas naturala biltegitratzeko ahalmenaren handitze-maila	*	*	*	*
• HEBBE (hornidura elektrikoaren batez besteko etenaldia) murriztea EAEn	*	*	*	*
Ekimenak	• EKIMENA H.6.1.— Gas naturalarekin lotutako azpiegiturak sendotzea. • EKIMENA H.6.2.— Sare elektrikoak garatu eta hobetzea.			
Arduraduna	• Industria eta Energia Sailburuordetza.			

* 3E2020 Energia Estrategian zehaztuko dira

Jardun ildoen artikulazioa lehiakortasuneko ardatz, plano eta faktoreekin 2010-2013

Hurrengo taulan, lehiakortasun-ereduaren (oinarrizko eredua, hau da, plano bakoitzaren ardatz estrategikoak eta lehentasunak) eta jardun-ildoen arteko elkarketa laburbiltzen da.

Adierazi denez, definitutako jardun-ildoek ez dituzte agortzen lehiakortasunaren dimentsio guztiak zabaltzeko aukera emango duten harreman potentzialak. Ekonomia eta gizarte lehiakor baten harremanen konplexutasuna argi definitu ondoren, jardunen mapa honek aukera ematen du aurreikusitako jardunek izan dezaketen inpaktua zorroztasun handiagoarekin identifikatzeko, eta Plana irismen handiko gizarte-konpromiso baten barruan kokatzeko, adostutako ereduaren inguruan artikulatua, eta egungo Planaren indarraldia agortzen ez duena.

ARDATZAK →		EUSKADI EKONOMIA IREKI GISA POSIZIONATZEA		ENPRESEN LEHIAKORTASUNA BULTZATZEA BERRITZEKO 4 FAKTOREEN BITARTEZ				IRAUNKORTASUNA EUSKAL LEHIAKORTASUNAREN IDENTITATE MARKA BIHURTZEA		ILDO HORIZONTALAK					
PLANOKAK ↓	FAKTORE ↓	Enpresak eta erakundeak babestea, ikuspegi global batekin jardun dezaten	Eskualde-i- rudi erakargarri bat proiektatzea inbertsio, talentu eta turismorako	Enpresen moderni- zazioa eta ahalmen berritzailea eta sortzailea indartzea	Balio erantsi handiagoko produktzioak bultzatzea ikerketaren eta teknologiaren bitartez	I+G+B alorreko erreferen- tziako sareak eta azpiegitu- rak sendot- zea	Eros- keta publiko berri- tzailea	Iraunkor- tasunaren eskakizu- nak barnean hartzea, abantaila bihurtuz	Energia aurrezte, efizientzia energetikoa eta energia berritza- garrien produktzioa bultzatzea	Euskal Au- tonomia Erkidegoaren lehiakor- tasunean laguntzea, kudeaketako bikaintasuna- ren bitartez	Lankide- tza bultzatzea	Enpresen premietara egokitutako finantzia- zioa bultzatzea	Enpre- sa-arloko lurzoru- politika aktiboa garatzea	Lehiakor- tasunean aitzindari izateko ekintzak	Hornidura baldintza lehiakorretan bermatuko duten ener- gia-azpiegitu- rak sendotzea
ENPRESAK	Ekiteko ahalmena		X					X			X	X		X	
	Estrategia eta kudeaketa	X		X	X					X	X			X	
	Pertsonak	X		X		X					X				
	3 I+G				X		X	X	X		X	X			
	Dimentsioa	X		X		X					X	X			X
GOBERNANTZA	Harremanak Eragileak- lankidetzatza				X	X				X	X				
	Erantzukide- tasuna						X	X	X	X	X			X	
	Efizientzia eta proaktibitatea		X				X			X	X	X			
	Maila anitza eta Kapilaritatea			X						X	X				
	Zeharkakota- suna									X	X	X			X
INGURUA	Gizarte irekia	X	X	X							X				
	Konektibitatea			X		X	X	X	X		X		X		
	Finantzazioa			X	X	X						X			
	Jarduera berriak		X		X			X				X		X	
	Azpiegiturak		X			X			X			X			X

Ekonomia irekia

lortzeko ekimenak

ILDOAK	EKIMENAK	
I.1- Enpresei eta erakundeei laguntzea ikuspegi global bat oinarri hartuta jardun dezaten ARDURADUNA Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea Juan Goicolea jn.	I.1.1 EKIMENA. — Enpresak nazioartekotzeko prozesuak bultzatzea. ARDURADUNA: Nazioartekotze Zuzendaritza Catalina Chamorro andrea	
	I.1.2 EKIMENA. — Gaitasun profesionalak eta sozialak dituzten pertsonak garatzea ekonomia irekiaren erronkei erantzuteko. ARDURADUNA: Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza Inmaculada Freije andrea	
	I.1.3 EKIMENA. — Euskal esportazioen jomuga geografikoa eta sektoriala dibertsifikatzea. ARDURADUNA: Nazioartekotze Zuzendaritza Catalina Chamorro andrea	
I.2- Inbertsiorako, talenturako eta turismorako erakargarria izango den eskualde irudia ematea ARDURADUNA Merkataritza eta Turismo sailburuordea Pilar Zorrilla andrea	A.2.1 EKIMENA. — Kanpoko jarduerak erakartzen laguntzea. ARDURADUNA: Nazioartekotze Zuzendaritza Catalina Chamorro andrea	
	I.2.2 EKIMENA. — Jakintza ez ezik talentua eta turismoa ere sortzeko zentroak ezartzeko Euskal Autonomia erakargarria izateko irudia bultzatzea. ARDURADUNA: Turismo Zuzendaritza Isabel Muela andrea	

I.1 Jardun ildoak: Enpresei eta erakundeei laguntzea ikuspegi global bat oinarri hartuta jardun dezaten

I.1.1 EKIMENA.— Enpresak nazioartekotzeko prozesuak bultzatzea

Deskribapena

Ekimen hori plan estrategikoak definitu, landu eta abiarazteari bultzada ematera bideratuta dago, betiere nazioartekotzea txertatuta baldin badago enpresan, oro har, integratutako prozesuetako estrategia moduan, enpresaren jarduerak hain hegazkorak izan ez daitezen eta atzerriko nahiz atzerriarekiko jardueren erregularotasuna bermatzearen.

Helburuak

- Modu erregularrean nazioartekotutako enpresak finkatzea.
- Nazioartekotze-prozesuen emaitzak optimizatzea.
- Enpresetan estrategia txertatzeari bultzada ematea.

Ekimenaren arduraduna

Nazioartekotze Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
I.1.1.1.— Enpresei laguntza ematea nazioartekotze-estrategiak abiarazi eta sendotzeko. Lankidetzaren ere hartzen du barnean, enpresa handien erosketak zentralizatzeko.	Nazioartekotze Zuzendaritza	SPRI
I.1.1.2.— Merkataritzako eta produkzioko kanpoko ezarpenak garatzen laguntzea.	Nazioartekotze Zuzendaritza	SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila
- Lehendakaritza

I.1.2 EKIMENA.— Gaitasun profesionalak eta sozialak dituzten pertsonak garatzea ekonomia irekiaren erronkei erantzuteko

Deskribapena

Kanpora irekitako gizarteak pentsamolde globala duten pertsonak behar ditu. Horregatik, hezkuntzaren hasierako etapetatik gaitasun berriak txertatu behar dira nazioartekotzeari laguntzeko, prestakuntzarekin hasi (hizkuntzak, nazioarteko kudeaketa, ikasleen trukeak eta abar) eta nazioartekotzearen kultura enpre-setan eta kideetan txertatzea lortu arte (mugigarritasun geografikoa, karrera-planak, atzerriko profesiona-lak atzematea, kultura-aniztasuna eta abar).

Helburuak

- Nazioarteko profila duten pertsonak eta euren mugigarritasuna garatzen laguntzea.
- Nazioartekotze-prozesu arrakastatsuei ekiteko ahalmena hobetzea.

Ekimenaren arduraduna

Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
I.1.2.1.— Ekonomia globala lortzeko gaitasun, jarrera eta balioak bultzatu eta gaitzea.	Nazioartekotze Zuzendaritza	
I.1.2.2.— Ikasleengan balioak eta gaitasunak garatzeari bultzada ematea, ekonomia global batean jardun dezaten.	Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza
I.1.2.3.— ZTBESaren jarrerak eta gaitasunak garatzeari bultzada ematea, nazioarteko proiektuak garatzeko.	Teknologia Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza Basquetour/ SPRI
I.1.2.4.— Familia eta lana bateragarri egiteko neurriak, malgutasuna, eta kontratazio egonkor eta kalitatekoa bultzatzen dituen lan-harremanen politika	Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila	

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila
- Lehendakaritza

I.1.3 EKIMENA.— Euskal esportazioen jomuga geografikoa eta sektoriala dibertsifikatzea

Deskribapena

Ekimen horren bidez euskal esportazioen jomugak zabaldu nahi dira, baita kanpoan saltzen diren produktuen tipologia dibertsifikatu ere, eta balio erantsi handiagoko eta osagai teknologiko handiko sektoreetara bideratu behar da. Euskal enpresek kanpoan egiten dituzten salmentek globalizazioarekin loturiko zabal-kuntza-aukerak baliatu behar dituzte eta gaur egun ustiatu gabeko (edo gutxi ustiatutako) merkatuetara bideratu behar dira; dinamismo handiagoko merkatuak dira, eta euskal ekonomiaren etorkizunean arraste-efektu handiagoa izan dezakete (esate baterako, BRIC herrialdeak, hau da, Brasil, Errusia, India eta Txina).

Horretaz gain, produkzioa eta esportazioak dibertsifikatu egin behar dira, eduki teknologiko eta balio erantsi handiagoko produktuetara bideratuta, eta sektore tradizionalak baino eduki teknologiko eta berritzaile handiagoko sektoreetan esportazio-jarduera berriak sortzeko lagungarri izateaz gain, enpresa-sare osoa produkzio lehiakorrago baterantz arrastatzeko gai izan beharko dute.

Helburuak

- Merkatu berrietan esportazioak finkatzea.
- Enpresaren nazioartekotzearen administrazio-kudeaketa hobetzea (administrazio-tramiteak, mapa globalak eta abar).
- Nazioartean lehiakorrak diren eta arraste teknologiko handia duten sektore berrietan sartzea, gure enpresa-sarean berrikuntza sustatuz.

Ekimenaren arduraduna

Nazioartekotze Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
I.1.3.1.— Euskal enpresentzat kanpoko merkatu berriak indartzea.	Nazioartekotze Zuzendaritza	SPRI
I.1.3.2.— Kanpora gutxi irekita dauden sektoreetan nazioartekotzea indartzea (zerbitzu aurreratuak eta abar).	Industria Garatzeko Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Kultura Saila

I.2 Jardun ildoak: Inbertsiorako, talenturako eta turismorako erakargarria izango den eskualde irudia ematea

I.2.1 EKIMENA.— Kanpoko jarduerak erakartzen laguntzea

Deskribapena

Administrazioak azken urteotan gutxien landu duen garapen-moduetako bat kanpoko inbertsio zuzena izan da. Kanpoko inbertsio zuzenaren fluxuen onurei esker, Euskal Autonomia Erkidegoan behar bezainbeste garatuta ez dauden eremu eta sektoreak garatu ahal izateko bide berria zabalduko da. Beste zenbait kasutan, indartzen ari diren sektoreak garatzeko lagungarri izango da, eta zerbitzu-sektoreak (turismoa, merkataritza, zerbitzu aurreratuak eta abar) funtsezko eginkizuna betetzen du sektore horietan ere.

Helburuak

- Kanpoko kapitalaren parte-hartzea duten proiektuen kopurua handitzea.
- Kanpoko inbertsio zuzena areagotzea eta dagoenari eustea.
- Enpresa-proiektuen finantzazioa erraztea.

Ekimenaren arduraduna

Nazioartekotze Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
I.2.1.1.— Politika ekonomiko aktiboa garatzea kanpoko inbertsio zuzena erakartzeko.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza SPRI
I.2.1.2.— Kapital atzerritarra duten eta dagoeneko instalatuta dauden enpresei etengabeko arreta emateko politika garatzea, enpresa horiek handitu eta zabaltzen laguntzeko, baita nazioartekotze-prozesuetako trakzio-enpresei ere.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Lehendakaritza

I.2.2 EKIMENA.— Jakintza ez ezik talentua eta turismoa ere sortzeko zentroak ezartzeko Euskal Autonomia erakargarria izateko irudia bultzatzea

Deskribapena

Globalizazioak eragindako aukerak modu selektiboan baliatzeak gure lurraldea sustatzea dakar, herrialde erakargarriaren irudia proiektatuz kanporantz. Ekintza horrek lagungarri izan behar du Euskadin jakintzaren arloko zentro eta erakundeak ezartzeko, baita talentudun profesionalak erakartzeko ere, jarduera ekonomiko berriak eta hazkunde-potentzial handiko sektore berriak (hala nola, turismoa) modu arrakasatsuan garatu ahal izateko.

Horretarako, Euskal Autonomia Erkidegoak, alde batetik, ingurune jakin bat garatu behar du, zerbitzuen, teknologiarren, bikaintasun-zientziaren eta abarren arloetan baldintza egokiak sortzeko gai izango dena eta garapen zientifikoaren eta teknologikoaren abangoardian kokatutako lurralde modernotzat sustatuko duena; eta bestetik, hirigintza eta natura erakargarriak gizarte-kohesio handiko ezaugarriekin uztartu behar ditu, betiere kalitatezko eta erosahalmen handiko turismoa erakartzeko faktore izanik kultura-aniztasuna errespetatu eta estimatzea, eta milaka urteko kultura zahar bezain ezaguna.

Euskadi lanbide-garapenerako aukerarekin eta negozio-aukerarekin lotzea lortu behar da, bizi-kalitate handiko ingurune batean, eta turismo-jomuga erakargarri eta kalitatezkotzat hartzea ere lortu behar da. Baldintza horiek garatuz gero, enpresak erakartzeko eta talentuaren nahiz jakintzaren zentroen inbertsiorako faktore izango dira.

Helburuak

- Bikaintasunaren jakintza-eredua bultzatzea, lehiakortasuna indartzearen.
- Euskadi erreferentziako aitzindari izatea jakintzaren arloan.
- Euskal Autonomia Erkidegoa turismo-jomuga lehiakortzat sendotzea.
- Nazioarteko I+Gko eta jakintzako zentroekiko lankidetza indartzea.
- Euskal Autonomia Erkidegoaren eragiteko ahalmena areagotzea, jakintzarekin eta berrikuntzarekin loturiko erabakigune garrantzitsuenei dagokienez.

Ekimenaren arduraduna

Turismo Zuzendaritza.

Ekintzak

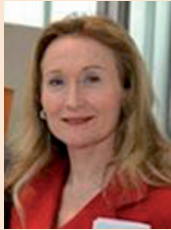
Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
I.2.2.1.— Nazioartean punta-puntakoak diren jakintza sortzeko zentroak identifikatu eta erakartzea.	Teknologia Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza Industria Garatzeko Zuzendaritza SPRI
I.2.2.2.— Euskal Autonomia Erkidegoaren marketin-politika, aisialdiarekin eta turismoarekin loturiko jarduera berriak sortzeko mekanismotzat.	Turismo Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza Basquetour Merkataritza Zuzendaritza
I.2.2.3.— Herrialde erakargarriaren irudia indartzea talentua erakarri eta atxikitzeko.	Nazioartekotze Zuzendaritza	Turismo Zuzendaritza

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Kultura Saila
- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila
- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila
- Lehendakaritza

Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua lortzeko ekimenak

ILDOAK	EKIMENAK	
B.1— Enpresen modernizazioa eta gaitasun berritzailea eta sortzailea indartzea ARDURADUNA Industria eta Energiako sailburuordea Xabier Garmendia jn.	B.1.1 EKIMENA.— Produkzio-sarearen modernizazioa sustatzea enpresaren prozesu guztietan berrikuntza gauzatuz. ARDURADUNA: Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza Xabier Sabalza jauna	
	B.1.2 EKIMENA.— Ekintzailletza eta barne-ekintzailletza sustatzea. ARDURADUNA: Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza Yolanda López andrea	
B.2— Balio erantsi handiagoko produkzioak bultzatzea ikerketaren eta teknologiaren bitartez ARDURADUNA Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea Juan Goicolea jn.	B.2.1 EKIMENA.— Bikaintasunaren jakintza (oinarrizkoa eta aplikatua) sor dadin sustatzea. ARDURADUNA: Teknologia Zuzendaritza Edorta Larrauri jauna	
	B.2.2 EKIMENA.— I+B+Ga Unibertsitateen eta enpresen artean hurbiltzera bideratuta dauden ahalleginei eustea. ARDURADUNA: Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza Xabier Sabalza jauna	
	B.2.3 EKIMENA.— Jarduera berriak bultzatzea energia-sektorean B+Garen eta energia-azpiegituren garapenaren bitartez. ARDURADUNA: Energia eta Meategien Zuzendaritza Oskar Zabala jauna	

ILDOAK	EKIMENAK	
B.3— I+G+Baren Alorrean erreferentziazkoak diren sareak eta azpiegiturak finkatzea ARDURADUNA Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea Juan Goicolea jn.	B.3.1 EKIMENA.— Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Sarea finkatzea nazioartean aitzindari izateko gaitasuna duten guneen inguruan. ARDURADUNA: Teknologia Zuzendaritza Edorta Larrauri jauna	
	B.3.2 EKIMENA.— Sareko Berrikuntza bultzatzea. ARDURADUNA: Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza Xabier Sabalza jauna	
B.4— Erosketa publiko berritzailea ARDURADUNA Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburuordea Pedro Gómez Damborenea jn.	B.4.1 EKIMENA.— Berrikuntza sustatzea sektore publikoaren eskaeraren eta eraginkortasunaren bitartez ARDURADUNA: Kalitate, Ikerketa eta Berrikuntza Sanitarioko Sailburuordetza Olga Rivera andrea	

B.1 Jardun ildoak: Enpresen modernizazioa eta gaitasun berritzailea eta sortzailea indartzea

B.1.1 EKIMENA.— Produkzio-sarearen modernizazioa sustatzea enpresaren prozesu guztietan berrikuntza gauzatuz

Deskribapena

Ildo horizontala izaki, berrikuntza produktuaren edo zerbitzuaren balio-kate osoan hartu behar da kontuan. Ildo beretik, berrikuntzak enpresaren estrategiaren parte izan behar du, ez soilik I+Gko eta produkzio arloetan, baizik eta baita plangintza estrategikoan, diseinuaren faseetan, marketinean, antolaketan eta abarrean ere.

Berrikuntza enpresaren estrategiatzat hartzeak zera esan nahi du, berrikuntza ez dela murrizten jakintzarekin loturiko eta baliabide gehien dituzten enpresen eremura, baizik eta enpresa guztietara zabaldu behar dela, goi-mailako teknologiako sektoreetako eta sektore tradizionalenetako enpresa guztietara, baita ETEetara eta mikroenpresetara ere. Lehiakor izan nahi duen enpresa orok berrikuntzari begirako ikuspegi estrategikoa txertatu behar du enpresaren prozesu guztietan, baita produkzio-baliabideen eta produkzio-prozesuen etengabeko modernizazioari begirakoa ere. Enpresen esperientzia izango da etengabeko berrikuntzaren abiapuntua. Baina esperientzia hori jakintza zientifiko eta teknologiko berriaren ekarpenarekin osatzen denean, orduan bai; orduan egin daiteke jauzia bikaintasunera eta lidergo lehiakorrera, produkzioari dagokionez.

Helburuak

- Produkzio-baliabideak hobetzea.
- Berrikuntza barneratzea erakunde eta enpresen prozesu guztietako faktore estrategikotzat.
- Euskal industriaren garrantziari eustea modernizazioaren eta etengabeko produkzio-aldaketaren bidez.
- Berrikuntza elementu komun eta ezinbestekotzat hartzea, enpresa guztientzat: goi-mailako teknologia-ko sektoreetako eta sektore tradizionalenetako ETEentzat eta mikroenpresentzat.

Ekimenaren arduraduna

Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.1.1.1.— Enpresetan (baita ETEetan eta mikroETEetan ere) berrikuntza-estrategiak ezartzen laguntzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	Merkataritza Zuzendaritza Turismo Zuzendaritza Teknologia Zuzendaritza Basquetour SPRI
B.1.1.2.— Berrikuntza eta Garapen Teknologikorako gaikuntza eta laguntza.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	Teknologia Zuzendaritza SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Kultura Saila
- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila
- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila
- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila
- Lehendakaritza

B.1.2 EKIMENA.— Ekintzailletza eta barne-ekintzailletza sustatzea

Deskribapena

Ekonomia dinamiko batek bere burua behin eta berriz asmatzeko gai izan behar du, unean uneko aldaketara gehien egokitzen diren jardura ekonomiko berrien bidez. Dinamismo horren adierazle dira enpresa berrien agerpena, edo lehendik badiren enpresen aldatzeko eta lehiakortasun-eredu berrietara egokitze gaitasuna.

Beraz, ezinbestekoa da ekintzailtza sustatzea jarduera ekonomiko berrietarantz, etorkizunari begira epe ertain eta luzera. Kultura ekintzaileen balioak sustatzea, ekintzaileei laguntzea enpresa sortzeko fase guztietan, premietara egokitutako finantzaketa, arrakasta indartu eta goraipatzea ahaleginaren bidez... elementu horiek guztiak gakoak dira dinamismo egokia ziurtatzeko eta ekonomia-aniztasuna lortzeko indartzen ari diren merkatu-segmentuetan. Era berean, gaur egun zenbait jenderen ekimen ekintzaileak uzkur ditzaketen eragozpenak desagerrarazi egin behar dira; esaterako, enpresaburu bihurtu nahi duten emakumeen ekimenak, baina inguruan eragozpen handiak dituztenez, ezinezkoa da haien asmoa betetzea.

Ekintzailtza-prozesua enpresaren barruan gertatzea ere behar-beharrezkoa da, prozesuak hobetzeko, produktu eta zerbitzu berriak garatzeko, eta enpresak berak enpresa-ekimen berriak abiarazteko.

Helburuak

- Euskal enpresa-sarearen dinamismoa areagotzea.
- Etorkizuneko potentziala duten sektoreetan enpresa-jarduera berriak agertzen laguntzea, bereziki, jakintzan intentsiboak diren sektoreetan eta eduki teknologiko handikoetan.
- Barne-ekintzailtza sustatzea enpresetan berrikuntzaren eragileztat.
- Ekintzailtza-laguntza eta ekonomia-aniztasuna lortzeko helburua batzea, betiere nazioarteko potentzial handia duten merkatu berrietan sartzera eta horiek garatzera bideratuta.
- ETEen eta mikroETEen berritzeko gaitasuna indartzea, pertsonen talentua sustatuz (enpresaren barruko prestakuntza).

Ekimenaren arduraduna

Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.1.2.1.— Produktuak dibertsifikatzen eta merkatu berrietan presentzia lortzen laguntzea.	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza / Merkataritza Z. / Turismo Z. / Industria Garatzeko Z. / SPRI
B.1.2.2.— Jarduera ekintzailerako gaikuntza eta laguntza, eta ekintzailtza-kultura sustatzea.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	Merkataritza Z. / Turismo Z. / Industria Administrazio eta Segurtasuneko Z. / SPRI
B.1.2.3.— Business Angels sareak sustatzea.	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Z.	Merkataritza Z. / Turismo Z. / SPRI/ Industria Garatzeko Z.
B.1.2.4.— Autonomoei eta mikroenpresei laguntzeko tresnak.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Z. / Merkataritza Z. / Turismo Z. / Arrisku Kapitala
B.1.2.5.— Ahalegin ekintzaileen kalitatea indartzea hasiera-hasieratik berrikuntza eta nazioartekotzea txertatuz.	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z. / Merkataritza Z. / Turismo Z. / SPRI
B.1.2.6.— Barne-ekintzailtza-proiektuak garatzen laguntzea enpresa finkatuetatik.	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza	Merkataritza Z. / Turismo Z. / Basquetour / SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Kultura Saila
- Ekonomia eta Ogasun Saila
- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila
- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila

B.2 Jardun ildoak: Merkatu sofistikatuak partaidetza bultzatzea ikerketa eta teknologia abiapuntu hartuta

B.2.1 EKIMENA.— Bikaintasunaren jakintza (oinarrizkoa eta aplikatua) sor dadin sustatzea

Deskribapena

Epe luzera, jakintzan inbertitzea abiapuntu izango da produktu eta zerbitzu berriak garatzeko, merkatuetan lehiatu eta aitzindari izateko, eta merkatu berriak sortu eta horietan sartzeko. Baina horretarako, nazioarteko ikertzaile eta azpiegiturak izango dituen ikerketa-sistema bat behar da, elkarren artean loturik eta nazioartera irekita, hein handian. Horretaz gain, bikaintasuna dela-eta, ikerketaren eremuan nazioarteko profesional bikainak identifikatu eta erakartzeko faktore bihurtzeko gai izan behar du.

Bikaintasun-ikerketa lehiakortasun-sistema osoa dinamizatzen duen elementua da, eragozpen zientifiko eta teknologikoak gainditzeko lagungarria baita, eta ikerketa mota horren konponbideak modu berritzailean aplikatzen baitira ondoren merkatuan, produktu lehiakor berriak emanez eta lehiakideen produktuetatik bereiziz. Hortaz, euskal unibertsitateek eta jakintza-zentroek gehiago inplikatu behar dute ekintzailetza eta barne-ekintzailetza sustatzen. Erakunde horien eta trakzio-ahalmen handiko enpresen ekarpena handia da, transferentzia teknologikoa eta emaitzen ustiapena errazten duten heinean.

Helburuak

- Ikerketa-karreraren garapenari laguntzea Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarean eta enpresetan.
- Balio erantsi handiko profesionalak erakarri eta atxikitzea.
- ZTBESko agenteen ikerketa-gaitasun estrategikoa areagotzea eta ikerketaren (oinarrizkoa eta aplikatua) kalitatea indartzea.
- Epe ertain eta luzera ikerketa-eremuak identifikatu eta horiei eustea, eta herrialde-ahaleginak eremu horietara bideratzea, bilakaera eta lorpenak sistematikoki ebaluatuz.
- Bikaintasuneko diziplina anitzeko ikerketa merkatu aitzindari berrietara bideratzea epe ertain eta luze-
ra, merkatu horietan, euskal aktiboak eta nazioarteko lankidetzak oinarri hartuta, lehiakortasun-abantaila diferentziala lortu ahal izateko.
- ZTBESko agente guztien arteko interakzioaren eraginkortasuna indartzea, eta bereziki, ETEen eta Zentro Teknologikoen, eta enpresa handien eta Unibertsitatearen artean.
- Lanbide Heziketako Zentroak laguntza-zentro bihurtzeko sustatzea, ETEetara teknologia transferitzeko.

Ekimenaren arduraduna

Teknologia Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.2.1.1.— Azpiegitura Zientifiko Handiak (AZH) eta bikaintasuneko ekipamendu teknologikoa garatzea, enpresen premietara bideratuta, eta beste eremu batzuetan daudenak konpartitzeko akordioak sustatzea.	Teknologia Zuzendaritza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z. / SPRI
B.2.1.2.— Indartzen ari diren sektoreei laguntzen jarraitzea (hala nola, nano eta bio), eta berriak identifikatzea.	Teknologia Zuzendaritza	SPRI
B.2.1.3.— ETEak eta mikroETEak Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarearekin lotzeko mekanismoak ezartzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z.	Teknologia Z. / Merkataritza Z. / Turismo Z. / Basquetour / Industria Garatzeko Z. / SPRI
B.2.1.4.— Azpiegitura zientifiko eta teknologikoak merkatuaren premietara egokitzea.	Teknologia Z.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z. / SPRI/Basquetour
B.2.1.5.— Enpresetako eta zentro teknologikoetako berrikuntzaren ondoriozko jabetza intelektualak babesteko eta kudeatzeko protokoloak lantzea.	Teknologia Z.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z. / SPRI / Industria Administrazio eta Segurtasuneko Z.
B.2.1.6.— Euskal enpresetan berrikuntza- eta teknologia-planak egiten laguntzea, berrikuntza-kudeatzailearen figura txertatuz.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z.	Teknologia Z. / Merkataritza Z. / Turismo Z. / SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Lehendakaritza
- Kultura Saila
- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila

B.2.2 EKIMENA.- I+B+Ga Unibertsitateen eta enpresen artean hurbiltzera bideratuta dauden ahaleginei eustea

Deskribapena

Lehiakortasuna sistema baten mende dago, hain zuzen ere, enpresak eta jakintza-zentroak elkarren artean loturik dauden sistemaren mende. Enpresek, berrikuntzaren eta garapen teknologikoaren bidez, lehiakortasun-posizioa hobetzen dute. Baina horretarako behar duten jakintza ez da egoten, halabeharrez, enpresaren barruan.

Beraz, enpresen eta berrikuntza-sistemako gainerako agenteen arteko harremanak indartu egin behar dira sinergiak sortu eta jakintza eta teknologia transferitzeko, merkatuaren premietara bideratuta. Hori horrela izanik, jakintza ekonomia eskakizun berriekin bat datorren enpresa-transformazioari lagundu ahal izango zaio.

Oinarritzko ikerketa eta bikaintasuneko jakintza sortzeaz gain, ikerketa-azpiegiturak enpresen premiak txertatu behar dituzte euren funtzionamenduan eta barne-helburuetan. Enpresek beren kabuz lortu ezin dituzten jakintza eta konponbide teknologikoak transferitzea lortu behar da, horien bidez enpresen lehia-kortasuna modu erabakigarrian indartuko baita.

Helburuak

- Berrikuntza euskal sistemako agenteen artean osagarritasunak eta sinergiak sor daitezen sustatzea, enpresen premietara gehiago hurbiltzearen.
- Euskal berrikuntza-sistemaren premietara egokitutako teknologia-jakintza transferitzeko mekanismoak garatzea.
- Espezialisten talde edo figuren bitarteko agenteak sortzen laguntzea, enpresetan berrikuntza modu proaktiboan dinamizatzeko.
- Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarearen helburu estrategikoak sektore estrategikoen egungo premietara bideratzea.
- ZTBESaren efizientzia hobetzea eta agenteei egitura malguak eskaintzea, enpresetara bideratzea ahalbidetzeko.
- Berrikuntza-sisteman sortutako jakintza merkatuan aplikatzeko moduko emaitza bihurtzea (merkatuetan balioa dutela).
- Ikerketa-azpiegiturak enpresaren operatibara eta helburuetara hurbiltzea, eta alderantziz.
- ZTBESko agenteek eta enpresek sortutako jakintza gehiago babestea.
- Teknologia gehiago merkaturatzea.

Ekimenaren arduraduna

Berrikuntza eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.2.2.1.— I+G+Ba unibertsitateetatik, Ikerketa Kooperatiboko Zentroetatik (CIC-IKZ) eta zentro teknologiketatik enpresetara hurbiltzea, Ikerketaren Emaitzak Transferitzeko Bulegoak (OTRI-IETB) indartuta.	Teknologia Z.	Berrikuntza eta Informazio Gizartearen Z. / SPRI / Basquetour
B.2.2.2.— Enpresei lotutako ikertzailearen figuraren balioespena soziala onartzea.	Berrikuntza eta Informazio Gizartearen Z.	Teknologia Z.
B.2.2.3.— I+Gko proiektuetan zentro teknologikoek eta IKZek parte har dezaten sustatzea, unibertsitateko ikerketa-taldeekin lankidetzan.	Teknologia Z.	Berrikuntza eta Informazio Gizartearen Z. / Basquetour / SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila

B.2.3 EKIMENA.— Jarduera berriak bultzatzea energia-sektorean B+Garen eta energia-azpiegituren garapenaren bitartez

Deskribapena

Hona hemen 2020. urterako Energia Estrategiaren ezaugarrietako bat: Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailaren lehiakortasun-politikekin integratu eta lotuko da, bereziki, industria garatzeari eta I+Gari dagozkien politikekin. Hartara, energia-estrategiarekin loturiko programa eta inbertsioak energiarekin loturiko enpresa-sektoreen traktore eta dinamizatzailerik izango dira, garapen teknologikoari dagokionez, enpresen arteko lan-kidetzari dagokionez, edo negozio-aukera berriak sortzeari dagokionez. Ildo beretik, Sailak eta Energiaren Euskal Erakundeak (EEE) sektoreko agente, enpresa eta erakunde guztiekin interakzio handiagoa izatea bultzatuko da, eta, berezi-bereziki, Energia Klusterraren bidez, energia- eta industria-politikak uztartzeko esparru egokiena baita.

Administrazioaren eginkizun garrantzitsuenetako bat honako hau da: berrikuntzako eta demostrazioko proiektu aitzindariak gauzatzeko ezinbestekoak diren oinarritzko baldintzak eta azpiegiturak sortzea; izan ere, proiektu horiek hasieran ez dira errentagarriak eta erakundeek babesa behar izaten dute, parte-hartze pribatuarekin edo parte-hartze pribaturik gabe. Etorkizunari begira, hona hemen proiektu garrantzitsuenak: energiaren arloko oinarritzko ikerketa-instalazioak lortzea oraindik garatu gabeko eremuetan, ikerketa-proiektuetan inbertsioak egitea, arlo berrietan demostrazio-proiektuak abiaraztea, edo energia-teknologia berritzaileak ezartzeko beharrezkoak diren azpiegiturak sortzea.

Azpiegiturak sortzeko ekimen publiko horiek teknologien eskari goiztiar eta zorrotza eragin behar dute, eta aldi berean, euskal enpresek teknologia horiek garatu eta eskaini ahal izateko moduan egon beharko dute.

Helburuak

- Energiaren I+Gko gastua (BPGaren %-a) handitzea 2020. urtean.
- Energiaren eta horrekin loturiko ekipo-ondasunen sektorean fakturazioa eta enplegua areagotzea, eta enpresa kopuruari eutsi gutxienez egitea, 2020. urteari begira.
- Aldian inbertsioak mobilizatzea, egungo enpresetan eta negozio berrietan egindako inbertsioari dagokionez.

Ekimenaren arduraduna

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.2.3.1.— CIC energiGUNE Ikerketa Kooperatiboko Zentroa sortu eta garatzea, energia elektrikoa eta termikoa biltegitratzeko eremuetara bideratutako oinarritzko ikerketaren erreferente den heinean.	Teknologia Zuzendaritza	Energia eta Meategien Zuzendaritza / EEE
B.2.3.2.— Bimex olatuen energiako gailuekin esperimentatzeko eta horien ziurtaginerako azpiegitura abiarazi eta ustiatzea.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	Teknologia Zuzendaritza / EEE
B.2.3.3.— Euskal Autonomia Erkidegoan ibilgailu elektrikoak kargatzeko sarea definitu, eraiki eta kudeatzea.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	Teknologia Zuzendaritza / EEE
B.2.3.4.— Sare elektriko adimendunen («smart grids») proiektu pilotuak definitu eta ezartzea.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	Teknologia Zuzendaritza / EEE

B.3 Jardun ildo: Berrikuntzaren alorrean erreferentziazkoak diren sareak eta azpiegiturak finkatzea

B.3.1 EKIMENA.— Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarea finkatzea nazioartean aitzindari izateko gaitasuna duten guneen inguruan

Deskribapena

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareak kalitate handiko aktiboak ditu. Jakintza-iturrien elkarlotura globala gero eta handiagoa da eta horri esker, Sarea bera garatzeko aukera ezin hobe dago. Sareko agente askorekin (zentro teknologikoekin, esaterako) loturiko bikaintasun-irudiaz baliatu behar da bide horietan sartzeko sareko eta lankidetzako lan-dinamiketan; izan ere, gaur egun ez daude asko ustiatuak.

Ezinbestekoa da berrikuntza-sistemako agenteek nazioarteko sareetan parte hartzea, balio erantsi handiko proiektuak garatzeko sinergiak sortzen diren eta informazioa konpartitzen den fluxuetan txertatzeko, agente ekonomiko guztientzat trakzio-elementuak diren heinean. Euskal berrikuntza-sistema nazioartekotzea herrialde-markaren sustapenerako aukera bikaina da, baita euskal enpresak nazioarteko merkatu berrietan kokatzeko ere.

Helburuak

- I+G+Bko nazioarteko sareetan parte hartzea eta inpaktu handiko proiektuak garatzea kanpoko beste agente berritzaile batzuekin lankidetzan.
- Kanpoko beste agente berritzaile batzuekin informazioa eta esperientziak konpartitzea.
- Kanpoko beste erakunde batzuekin kontaktuak egitea.
- Euskal enpresentzat nazioartekotzeko lotura izatea I+G+Baren arloan.
- Gako-sektoreetan enpresen aitzindari-postuak sendotzea, ZTBESaren baliabideetan oinarrituta.
- Enpresetan eta erakundeetan lankidetzako berrikuntza sustatzea.
- Enpresen eta ZTBESko agenteen artean proiektu bateratuak sortzea, nazioartean aitzindari izateko gu-
neak osatzearen.
- ZTBESko agenteen xede produktibitatearekin eta efizientziarekin loturiko parametroak izan daitezen lortzea.

Ekimenaren arduraduna

Teknologia Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.3.1.1.— Nazioko eta Europako proiektuetan parte-hartze bateratuari laguntzea, eta ZTBES nazioartean ikusaraztea.	Teknologia Z.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z. / Merkataritza Z. / Turismo Z. / SPRI
B.3.1.2.— Berrikuntzaren eremuan erreferentziazkoak eta sona handikoak diren nazioarteko erakundeekin lankidetzan aritzea eta aliantzak egitea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z.	Teknologia Z.

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila

B.3.2 EKIMENA.— Sareko Berrikuntza bultzatzea

Deskribapena

Jakintza, talentua eta esperientzia dira berrikuntzaren oinarri, baina enpresek eta erakundeek ezin dituzte, beren kabuz, elementu horiek guztiak sortu, ez, behintzat, kanpoko iturrietatik lortzeak eragindakoa baino gastu handiagoa egin gabe. Horretaz gain, berrikuntza-proiektuen ziurgabetasuna dela-eta, dimentsio jakin bat behar-beharrezkoa da hedadura eta asmo handiagoak lortzearen. Eta dimentsio hori enpresen eta agenteen arteko lankidetzaren harremanak eginez lor daiteke.

Azken batean, berritzeko ikuspegi berri bat da; «berrikuntza irekiaren» ikuspegia. Kanpoko baliabideen potentzialtasuna aintzat hartuta, enpresak eta erakundeak elkarren artean lankidetzan aritzen dira sinergiak lortzeko, ahaleginak murrizteko eta garapen individualen arriskuak gutxitzeko, eta horretaz guztiaz gain, berrikuntza kota handiagoetan indartzeko.

Helburuak

- Enpresen eta lehiakortasunari laguntzeko sistemako agenteen artean berrikuntzaren arloko lankidetzaren proiektuak sortzen laguntzea.
- Berrikuntza-sisteman dauden lankidetzak sendotzeko tresnak garatzea, eta lankidetzaren berriak identifikatu eta indartzea.
- Lehiakortasunari laguntzeko agenteen funtzionamendu-egiturak egokitzen laguntzea enpresekiko lankidetzaren sustatzeko, bereziki txikienei dagokienez (ETEak eta mikroenpresak).
- Gertutasun-sareei hedadura handiagoa ematea, berrikuntza lurraldeko enpresa guztietara zabaltzeko bidea osatzen duten heinean.
- Berrikuntza-sisteman dauden lankidetzak sendotzeko erabilitako tresnen produktibitatea hobetzea.

Ekimenaren arduraduna

Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.3.2.1.— Lurraldeko agenteen sarea zabaltzea tokiko mailan, ETEak eta mikroETEak euskal berrikuntza-ingurunearekin lotzeko.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z.	SPRI / Basquetour
B.3.2.2.— Euskal berrikuntza-sareko agenteen arteko topaketa-foroak sortzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z.	SPRI / Basquetour
B.3.2.3.— Berrikuntzaren eremuan lankidetzaren proiektuak garatzen laguntzea.	Industria Garatzeko Z.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Z. / SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila

B.4 Jardun ildoak: Berrikuntza sustatzea sektore publikoaren eskaeraren eta eraginkortasunaren bitartez

B.4.1 EKIMENA.— Berrikuntza sustatzea sektore publikoaren eskaeraren eta eraginkortasunaren bitartez

Deskribapena

Eskaera publikoa tresna oso baliagarria da eskaintza sustatzeko. Eskaera hori indartzen ari diren eta teknologietan intentsiboak diren sektoreetara bideratuz gero, berrikuntza indartzen laguntzen da, garatu eta gerora sendotzeko.

Merkatu globaletan lehiatu ahal izateko, eskaera publikoak lehiakortasuna bultzatu eta sustatu behar du. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareak (ZTBES) lehiakortasunarekin loturiko plan eta programa guztien abiapuntuan eta transmisioan parte hartu behar du. Hartara, euskal lehiakortasun-sisteman funtsezkoak diren agenteen ekarpenak jasota geratzeko dira.

Sektore publikoak eskaeran eginkizun garrantzitsua betetzen duela kontuan izanik, erosketa publiko berritzailea gakoa izango da enpresen ahalegina eta inbertsioa ildo horretara bideratzeko. Halaber, oso garrantzitsua da aldeaz aurretik jakitea sektore publikoak zein interes-arlo eta teknologia lortu nahi dituen, eta horretarako merkaturatu-aurreko erosketa publikoa egituratu egin behar da, sektore publikoak konponbide aurreratuak emateko dituen aukerak handitzeko eta enpresetan berrikuntza teknologikoa eragiteko.

Helburuak

- Eskaera publikoa sektore jakin batzuetara (indartzen ari diren eta Euskadirentzat estrategikoak diren etorkizun handiko sektoreetara, alegia) bideratu eta egituratuko duen zerbitzua finkatzea.
- Erosketa publiko berritzailea zeharka indartzea Euskal Administrazio Publikoan, maila eta lurralde guztietan.
- Jarduera ekonomiko estrategiko berriak indartzea, balioa eta enplegua sortuz.

Ekimenaren arduraduna

Kalitate, Ikerketa eta Berrikuntza Sanitarioko Sailburuordetza.

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
B.4.1.1.— Erosketa publikoen politika berritzaileari laguntzeko zerbitzua sortzea, trakzio-ahalmen handiko sektoreetan (osasuna eta ingurumena, esaterako) erosketa publiko berritzailea indartzeko.	Teknologia Zuzendaritza	SPRI/EEE/ Osakidetza
B.4.1.2.— Administrazioaren funtzionamenduan arian-arian txerta daitezkeen konponbide teknologiko berriak identifikatzea.	Teknologia Zuzendaritza	SPRI/EEE/ Osakidetza
B.4.1.3.— Kontratazio publikoetan berrikuntzarekin loturiko alderdiak txertatzea.	Zerbitzu Orokorren Zuzendaritza	SPRI/EEE/ Osakidetza

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Ekonomia eta Ogasun Saila
- Justizia eta Herri Administrazio Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila

Ekonomia iraunkorra

lortzeko ekimenak

ILDOAK	EKIMENAK	
Ir.1.— Iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, abantaila bihurtuz ARDURADUNA Merkataritza eta Turismoko sailburuordea Pilar Zorrilla Calvo and.	Ir.1.1 EKIMENA.— Iraunkortasuna negozio-es- trategietan txertatzea aukera gisa. ARDURADUNA Energia eta Meategien Zuzendaritza Oskar Zabala jauna	
	Ir.1.2 EKIMENA.— I+G+Bko politikak bultza- tzea, pertsonen ongizate-maila igotzearekin lotutako eskaera berrietatik eratorriak (aisia, osasuna, gizarte-zerbitzuak, kultura, turis- moa eta abar). ARDURADUNA Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza Xabier Sabalza jauna	
	Ir.1.3 EKIMENA. - Herrien eta hirien garapen iraunkorrerako behar diren jarduera ekonomi- koen lehiakortasuna bultzatzea. ARDURADUNA Merkataritza Zuzendaritza Maite Valmaseda andrea	
	Ir.1.4 EKIMENA.— Turismo iraunkorreko ekime- nak bultzatzea, baita Europako sareetan parte hartzea ere. ARDURADUNA Turismo Zuzendaritza Isabel Muela andrea	

ILDOAK	EKIMENAK	
Ir.2.— Energiaren aurrezpena, efizientzia bultzatzea, baita energia berriztagarria sor dadin ere ARDURADUNA Industria eta Energiako sailburuordea Xabier Garmendia jn.	Ir.2.1 EKIMENA.— Herrialdeko energia kontsumitzen duten sektore nagusietan (industria, garraioa eta eraikuntza) energiaren aurrezpena eta efizientzia sustatuko duten planak eta programak garatzea.	
	ARDURADUNA Energia eta Meategien Zuzendaritza Oskar Zabala jauna	
	Ir.2.2 EKIMENA.— Energia berriztagarrien iturriak erabil daitezten sustatzea eta erabilera horri laguntzea.	
	ARDURADUNA Energia eta Meategien Zuzendaritza Oskar Zabala jauna	

Ir.1 Jardun ildoak: Iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, abantaila bihurtuz

Ir.1.1 EKIMENA.— Iraunkortasuna negozio-estrategietan txertatzea aukera gisa

Deskribapena

Gaur egun, aukera ekonomiko garrantzitsuak sortzen ari dira ingurumenarekiko errespetuaren eta energia-efizientziaren ondorioz. Ingurumen-inpaktuaren prebentzioa produktuen diseinuan eta garapenean hasieratik txertatu dituzten produktuak merkatuetan barneratze-marjina handiagoak lortzen ari dira. Gero eta gehiago, **produktu baten kalitatea produktu horrek ingurumenaren eta gizartearen gainean eragiten duen inpaktuaren arabera erabakitzen da.** Horrelako gaiak gero eta erabakigarriagoak izaten ari dira kontsumitzaileek azken aukera egiteko garaian; beraz, enpresentzat ezinbestekoa da prozesu garbiak garatzea, eta euren produktuak naturarengan eta ingurunean izango dituen ondorioak kontuan izan beharko dituzte.

Euskal Autonomia Erkidegoak oinarri teknologiko eta industria-esperientzia egiaztatua du aukerak baliatzeari dagokionez; hain zuzen ere, bere ingurumen-pasibotik (adib.: lurzoru kutsatua) ez ezik, sektore berrietatik (adib.: berriztagarriak, ibilgailu elektrikoa) ere sortutako aukerak. Izan ere, sektore horietan trakzio-enpresak izan baditugu, baita nazioarteko mailako proiektu konplexuak eta punta-puntakoak garatzeko gai diren ekipo-ondasunen fabrikatzaileek eta industria laguntzaileek osatutako enpresa-sarea ere.

Helburuak

- Produktu eta zerbitzu berriak garatzea.
- Iraunkortasunarekin loturiko merkatu-nitxo berrietan jarduera ekonomikoak garatzea.
- Enpresa-jardueran gizarte-kohesioari begirako ikuspegia eragitea.

Ekimenaren arduraduna

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
Ir.1.1.1.— Ekoberrikuntzako eta ekodiseinuko prozesu berrien ondoriozko negozio-aukerei laguntza ematea.	Teknologia Zuzendaritza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza / SPRI
Ir.1.1.2.— Jarduera ekonomikoen ingurumen-inpaktua murrizteari bultzada ematea.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	Energia eta Meategien Zuzendaritza / Turismo Z.
Ir.1.1.3.— Gizarte-erantzukizuna enpresen eta erakundeen jardunetan txertatzea, etorkizuneko iraunkortasunaren berme eta aukera den heinean.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	SPRI
Ir.1.1.4.— Gizartearen eta ingurumenaren arloko iraunkortasun-baldintza berrietara egokitutako pertsonen gaikuntza eta prestakuntza erraztea.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila
- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila

Ir.1.2 EKIMENA.— I+G+Bko politikak bultzatzea, pertsonen ongizate-maila igotzearekin lotutako eskaera berrietatik eratorriak (aisia, osasuna, gizarte-zerbitzuak, kultura, turismoa eta abar)

Deskribapena

Jarduera berriak garatzeko aukerak eta sinergiak baliatzea pertsonen ongizatearen eremuan eta, bereziki, osasunarekin eta biztanleriaren zahartzearekin loturiko jarduerak. Pertsonak zaintzea, osasuna eta osasun-zerbitzuak **berrikuntzarako garapen-marjina handiko** eremua dira, **bereziki teknologia berrien laguntzarekin**. **Biztanleria zahartzen ari da** eta horren ondorioz merkatu handi-handia sortzen ari da, ekonomia aldatzeko traxzio-ahalmen izugarria duela. Baina egoera horrek ere badu beste alderdi bat: adingabeak zaintzearen eta adingabeei arreta ematearen premiekin loturiko asistentzia-zerbitzuen eskaera gero eta handiagoa da.

Halaber, Euskal Autonomia Erkidegoan kultura-arloko eta aisialdiko zerbitzuen industria indartzen eta garatzen ari da, erakargarri turistiko handiarekin loturik, eta horren ondorioz, ikerketarako eta garapenerako aukera handiak sortzen ari dira hainbat eremutan; hala nola, gastronomian, ikus-entzunezkoen zerbitzuetan, edo kultura-kudeaketan. Eremu horietan guztietan Euskadik abangoardiako posizioa lortu behar du.

Helburuak

- Enpresa-sarearen modernizazio eta dibertsifikazio teknologikoari laguntzea.
- Herritarren bizi-baldintzak hobetzeari bultzada ematea.
- Aisialdiarekin, kulturarekin eta ongi pasatzearekin loturiko industriei arreta ematea, enpleguko eta balio erantsiko potentzial handia duten sektore hasi berriak diren heinean.

Ekimenaren arduraduna

Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
Ir.1.2.1.— Pertsonen ongizatearekin loturiko enpresetan proiektu teknologikoak garatzen laguntzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	Teknologia Zuzendaritza / SPRI
Ir.1.2.2.— «Osasuna» estrategia txertatzea Euskal Administrazio Publikoaren politika guztietan	Kalitate, Ikerketa eta Berrikuntza Sanitarioko Sailburuordetza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza
Ir.1.2.3.— Eraginkortasun konparatuaren ebaluazio-unitatea sortzea tratamendu, teknologia eta botiketan, horiek gaixoen premietara modu efizienteenean eta hobekien egokitzen diren moduan aplikatzea ahalbidetzeko Euskal Osasun Sistemaren barruan.	Kalitate, Ikerketa eta Berrikuntza Sanitarioko Sailburuordetza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza
Ir.1.2.4.— ZTBESaren ikerketa-ildoak pertsonen ongizate-merkatura bideratzea.	Teknologia Zuzendaritza	SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Kultura Saila
- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila
- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila

Ir.1.3 EKIMENA.— Herrien eta hirien garapen iraunkorrerako behar diren jarduera ekonomikoen lehiakortasuna bultzatzea

Deskribapena

Herrien eta hirien inguruan jarduera ekonomiko lehiakorrek modu orekatuan garatzea potentzial handia da iraunkortasun ekonomikoa lortzeko eta bizi-kalitatea indartzeko; izan ere, **enplegua sortzen du eta**

hurbileko oinarrizko zerbitzuak eskaintzen ditu. Horretarako, hirian jarduera ekonomikoak modu selektiboan ezarri behar dira eta hori behar bezala kudeatu behar da, betiere jarduera horiek hiri-eraldaketa positiboko elementutzat hartuta.

Jarduera ekonomiko jakin batzuek (merkataritzakoek, esaterako) zuzenean eragiten dute garapen sozio-ekonomikoaren baldintzetan eta hiri-biziberritzean. Herri eta hirien lehiakortasun ekonomikoa **hiriguneen kudeaketa integratuaren** mende dago, gero eta gehiago; kudeaketa horretan hainbat alderdi kontuan izan behar dira: herritarren irisgarritasuna zerbitzuetara, bisitariak erakartzeko gaitasuna, etxebizitza- eta hirigintza-politika, edo «**hiri-marka**» sortzea, besteak beste. Jardun horiek hain garrantzitsuak izaki, ezen **lankidetzak publiko-pribatu** egokia ezinbestekoa baita, administrazioen artean eta enprekin edo herri nahiz hirietan kokatzen diren merkataritzako nahiz ostalaritzako establezimenduekin koordinatuta eta sinergiak sortuz.

Helburuak

- Dinamizazioko eta lehiakortasun ekonomikoko estrategiak garatzen laguntzea.
- Herri eta hirien garapen iraunkorra hobetzea.
- Merkataritzaren potentzial ekonomikoa baliatzea.
- Merkataritza-sektorearen politika hirigintzako eta lurraldeko politikarekin uztartzea.

Ekimenaren arduraduna

Merkataritza Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
Ir.1.3.1.— Merkataritzaren eta enpleguaren jarraitutasuna indartu eta bultzatzea, eta horren ondorioz sortutako enpresa-eraldaketako prozesuetan laguntza ematea.	Merkataritza Zuzendaritza	SPRI
Ir.1.3.2.— Hirugarren sektoreko estrategiak garatzea udalaren edota eskualdearen eremuan, merkataritza-dentsitate baxuko gunetako esparru pizgarritzat.	Merkataritza Zuzendaritza	SPRI
Ir.1.3.3.— Lankidetzak publiko pribatuko prozesuak indartzea tokiko eta eskualdeko inguruneetan, denboran iraunkorrak izan daitezen.	Merkataritza Zuzendaritza	Basquetour
Ir.1.3.4.— Zuntz optikoa hedatzea, banda zabalaren bidezko konexioa lortzeko.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila
- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila

Ir.1.4 EKIMENA.— Turismo iraunkorreko ekimenak bultzatzea, baita Europako sareetan parte hartzea ere

Deskribapena

Euskal Autonomia Erkidegoan turismo-sektorea planifikatu eta kudeatzeko garaian, ingurumena eta gure ondare sozio-kultural aberatsa errespetatu eta zaintzen lagundu behar dugu. Euskal paisaiaren (kostaldeak, hondartzak, basoak eta abar) edertasuna mehatxatuta egon daiteke sektorea inolako kontrolik gabe garatuz gero. Batzuetan, turismo-sektoreak natura-baliabideak neurri gabe ustiatu izan ditu, eta interes bereziko hainbat area suntsitu dira; esate baterako, kostaldeak higiezinaren espekulazioaren ondorioz. Horregatik, ezinbestekoa da euskal turismoaren sektorearen garapenari erantzukizuneko ikus-pegitik ekitea.

Euskal Autonomia Erkidegoan turismo iraunkorra sustatu nahi badugu, horrelako jardunekin konprometitutako ekimen pribatuei eta turismo-industria sortzeari lagundu egin behar zaie, betiere sektorearen eta ingurunearen etorkizunarekin konprometitzen badira eta erantzuleak badira.

Helburuak

- Gure natura- eta kultura-baliabideak epe luzera egoera onean zainduko direla ziurtatzea.
- Turismo-industriaren konpromisoa indartzea sektorearen eta ingurunearen etorkizunarekin.
- Euskal ekonomia jarduera berrietara dibertsifikatzea.
- Esperientziak eta jakintzak elkartrukatzea beste Administrazio batzuekin.
- Europako sareetan parte hartzea marka indartzeko iturritzat.

Ekimenaren arduraduna

Turismo Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
Ir.1.4.1.— Turismo iraunkorreko ekimen publiko eta pribatuei laguntza ematea (Geoparkea, biosfera-erreserba eta abar).	Turismo Zuzendaritza	Basquetour
Ir.1.4.2.— Turismo iraunkorra sustatzeko Europako sare estrategikoetan parte hartzea.	Turismo Zuzendaritza	SPRI / Basquetour

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Kultura Saila
- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila

Ir.2 Jardun ildo: Energiaren aurrezpena, efizientzia bultzatzea, baita energia berriztagarria sor dadin ere

Ir.2.1 EKIMENA.— Herrialdeko energia kontsumitzen duten sektore nagusietan (industria, garraioa eta eraikuntza) energiaren aurrezpena eta efizientzia sustatuko duten planak eta programak garatzea

Deskribapena

Datozen urteotan, eskura dugun energia erabiltzeko eta kudeatzeko modua faktore erabakigarria izango da herrialdeen lehiakortasunari dagokionez. Ez da aski izango energia izatea edo energia horren kostu-maila erreferentziazkoa izatea. Enpresek, administrazioek eta herritarrek energiaren erabilera arrazionala eta efizientea egitea lortzen duten gizarteak soilik izango dira maila guztietan lehiatzeko gai.

Lehiakortasunari dagokionez, energia-efizientziak zera esan nahi du, produkzio-sektoreen BPGa eta herri-tarren bizi-kalitatea hobetzeko gai izatea, energia gutxiago kontsumituz. Energia-intentsitatearen ratioak —hau da, «output» unitate bakoitzak kontsumitutako energia (BPGa, industria-produkzioa eta abar)— helburuen zati garrantzitsua izango dira, ratio horiek adierazten baitute lortutako energia-aurrezpenak efizientzia-hobekuntzengatik gertatu direla, eta ez jarduera ekonomikoa edo ongizatea murrizteagatik.

Euskal Autonomia Erkidegoan energiaren eskaerarekin loturiko jardun-planak eta politikak proposatzeko garaian, hartzaileak zein sektore edo zein energia-kontsumitzaile mota izango diren bereiziko da, eta gure herriko kontsumoaren hiru sektore nagusiek lehentasuna izango dute: industriak, garraioak eta eraikuntzak.

Helburuak

- Energia-mendekotasunaren maila murriztea, lehiakortasun-faktore den heinean.
- Energia gehiago aurrezte.
- Emisio kutsagarrien maila murriztea.

Ekimenaren arduraduna

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
Ir.2.1.1.— Industrian energiaren aurrezpena eta efizientzia lortzeko neurrietarako (auditoritzak, ekipoetan eta prozesuetan inbertitzea, baterako sorkuntza) laguntzen programak eta planak ezartzea	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
Ir.2.1.2.— Errepideko garraioan ibilgailu efizienteak eta petrolioaren eratorriak ez diren beste erregai batzuk erabiltzen dituztenak erabil daitezen sustatzea, bereziki ibilgailu elektrikoa, diru-laguntzen eta zuzenean sustatzeko neurrien bidez	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
Ir.2.1.3.— Ibilgailu elektrikoak kargatzeko sare publiko eta pribatuak sustatzea	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
Ir.2.1.4.— EAEko araudiak ezartzea Eraikuntzaren Kode Teknikoaren hedadura areagotzeko: eraikin birgaituak, estandar zorrotzagoak, energia-zerbitzuetako enpresak eta abar	Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila	

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila

Ir.2.2 EKIMENA.— Energia berriztagarrien iturriak erabil daitezen sustatzea eta erabilera horri laguntzea

Deskribapena

Euskadik baliabide berriztagarri mugatuak dituen arren, gure geografia eta klima kontuan izanik, baliabide horiek ahalik eta gehien baliatzea xede izan behar dugu, betiere inbertsioak errentagarriak izanik eta ingurumena errespetatuz.

Instalazio berriztagarrien sustapenari eman beharreko pizgarrien egiazko maila Espainiako Gobernuak finkatutako dekretuen eta ordainsari-esparruen arabera zehaztuko da, baina Eusko Jaurlaritzak ere instalazio horiek sustatzeko eta sortzeko baldintza mesedegarrien aldeko politika aktiboa garatuko du, gure baliabide berriztagarriak lehenbailehen eta ahalik eta gehien balia ditzagun. Sustapen-politika horien bidez, produkzio berriztagarriaren helburuak betetzen gehien lagun dezaketen iturriak (eolikoa, biomasa), batik bat, bultzatuko dira, baita garapen teknologikoaren bitartez hazkunde-potentzial handiena dutenak (olatuen energia, geotermia) ere, dela elektrizitatea sortzen, dela industria nahiz eraikinetako erabilera termikorako produkzioan.

Helburuak

- Energia berriztagarriaren garrantzia handitzea euskal energia-mixean.
- Energia berriztagarriei buruzko jakintza sustatzea.

Ekimenaren arduraduna

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
Ir.2.2.1.— Energia berriztagarrien instalazioak sustatzen laguntzea, laguntza-programen bidez eta administrazio-prozedurak arinduz	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
Ir.2.2.2.— Erakundeen, politikaren eta gizartearen aldetik adostasuna lortzea EAEn energia eolikoa behar bezala garatu ahal izateko	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
Ir.2.2.3.— Biomasan, olatuetan eta truke geotermikoan oinarrituta energia sortzeko proiektu eta ekimenak, bereziki, bultzatzea	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE

Ekimen horizontalak

ILDOAK	EKIMENAK	
H.1.— Euskal autonomia erkidegoko lehiakortasunari laguntzea kudeaketan bikaintasuna lortuz ARDURADUNA Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburuordea Pedro Gómez Damborenea jn.	H.1.1 EKIMENA.— Bikaintasuna kudeaketa publikoan. ARDURADUNA Zerbitzu Orokorrren Zuzendaritza Isabel Buj andrea	
	H.1.2 EKIMENA.— Eragileetan eta enpresetan bikaintasuneko kudeaketa lortzeko prozesuak ezar daitezen laguntzea. ARDURADUNA Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza Xabier Sabalza jauna	
	H.1.3 EKIMENA.— Estrategien definizioa eta kudeaketa-prozesuak hobetzea. ARDURADUNA Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza Xabier Sabalza jauna	
H.2.— Lankidetzaren bultzatzea ARDURADUNA Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburuordea Pedro Gómez Damborenea jn.	H.2.1 EKIMENA.— Lankidetzaren proiektuak garatzea elkarrekin, klusteretan, estrategia-aliantzetan eta abarretan eta horien guztien artean. ARDURADUNA Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza Inmaculada Freije andrea	
	H.2.2 EKIMENA.— Lankidetzarako tresna berriak garatzea eta sortzea. ARDURADUNA Merkataritza Zuzendaritza Maite Valmaseda andrea	

H.3.— Enpresaren premietara egokitutako finantzazioa bultzatzea

ARDURADUNA

Industria eta Energiako sailburuordea

Xabier Garmendia jn.

H.3.1 EKIMENA.— Lehiakortasuna finantzatzeko tresna berriak garatzea.

ARDURADUNA

Industria Garatzeko Zuzendaritza

Juan Garayar jauna



H.3.2 EKIMENA.— Likidezia-arazoak dituzten enpresa bideragarrii lagunduko dieten programak garatzea.

ARDURADUNA

Industria Garatzeko Zuzendaritza

Juan Garayar jauna



H.4.— Enpresa lurzoruaren politika aktiboa garatzea

ARDURADUNA

Industria eta Energiako sailburuordea

Xabier Garmendia jn.

H.4.1 EKIMENA.— Lurzorua lehiakortasunerako elementu estrategiko gisa erabiltzea.

ARDURADUNA

Industria Garatzeko Zuzendaritza

Juan Garayar jauna



H.5.— Lehiakortasunaren aitzindari izateko ekintzak

ARDURADUNA

Berrikuntza eta Teknologiako sailburuordea

Juan Goicolea jn.

H.5.1 EKIMENA.— Herrialdeko proiektuak identifikatzea eta garatzea.

ARDURADUNA

Teknologia Zuzendaritza

Edorta Larrauri jauna



H.6.— Hornidura lehiakortasun baldintzetan bermatuko duten energia azpiegiturak finkatzea

ARDURADUNA

Industria eta Energiako sailburuordea

Xabier Garmendia jn.

H.6.1 EKIMENA.— Gas naturalarekin lotutako azpiegiturak finkatzea.

ARDURADUNA

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Oskar Zabala jauna



H.6.2 EKIMENA.— Sare elektrikoaren garapena eta hobekuntza.

ARDURADUNA

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Oskar Zabala jauna



H.I Jardun ildo: Euskal autonomia erkidegoko lehiakortasunari laguntzea kudeaketan bikaintasuna lortuz

H.1.1 EKIMENA.— Bikaintasuna kudeaketa publikoan

Deskribapena

Euskal erakundeen eta erakunde horietako kudeatzaileen politika publikoak gauzatzeko garaian eraginkortasuna eta efizientzia areagotzeko, jardunak egoki kudeatu behar dira epeei eta kostuei dagokienez. Politiken jarraipena eta ebaluazioa egitea ere oso garrantzitsuak dira, ekintzak eraginkorragoak eta efizienteagoak izaten direlako. Era berean, ezinbestekoa da pertsonak kudeatzea eta profesionalizazio-maila handiagoa lortzea.

Jaurlaritzaren arloan artean koordinatutako jardunaren bitartez, gizarteari nazioartekotzearekin, iraunkortasunarekin eta ekintzailetzarekin loturiko balioak transmititu behar zaizkio modu bateratuan, bikoiztasunik eta distortsiorik gabe.

Horretaz gain, berrikuntzak Administrazio publikoen barruan aplikatzen den alderdia izan behar du, zeharkako jardunen bidez edo ekimen berrien bidez, eta enpresari laguntzeko kudeaketa publikoan tresna berritzaileak garatuz.

Halaber, Administrazioek estrategiak eta politika egituratzeko mekanismoak indartu behar dituzte. Ez dugu ahaztu behar Euskadin bost administrazio-maila daudela —tokikoa, foru-aldundiarena, eskualdekoa, naziokoa eta Erkidegokoa—, bakoitzak eskumen, eginkizun eta baliabide propioak dituela, eta horiek optimizatu nahi izanez gero, elkarriketa ezinbestekoa izango litzateke, baina orain baino konplexuagoa eta maila anitzekoa.

Helburuak

- Lehiakortasunari laguntzeko programa publikoen efizientzia hobetzea.
- Lehiakortasunari laguntzeko programa publikoen eraginkortasuna hobetzea.
- Administrazio baten barruan eta Administrazioen artean koordinazioa hobetzea.
- Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologia Administrazio publikoan txertatzea sendotasunez.
- Zerbitzu-prestazioa hobetzea zerbitzuak digitalizatuta, kanal anitzeko enpresa-leihatila bakarra garatuta, eta prozedurak sinplifikatu eta kargak murriztuta.
- Berrikuntza soziala eta herritarren parte-hartzea sustatuko dituen eredua indartzea.
- Lankidetzaren publiko-publikoa indartzea baliabideak efizientzia handiagoz kudeatzeko eta hedadura estrategiko handiagoko politikak definitzeko.

Ekimenaren arduraduna

Zerbitzu Orokorren Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.1.1.1.— Zerbitzu eta programa publikoen diseinuari, aurkezpenari eta ebaluazioari laguntzeko tresnak abiaraztea.	Zerbitzu Orokorren Zuzendaritza	Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza / SPRI
H.1.1.2.— Enpresa publikoen antolaketa hobetzea.	Zerbitzu Orokorren Zuzendaritza	SPRI
H.1.1.3.— Zerbitzu digitalak garatzea (kanal anitzeko enpresa-leihatila bakarra), eta prozedurak sinplifikatzea.	Zerbitzu Orokorren Zuzendaritza	SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Justizia eta Herri Administrazio Saila
- Kultura Saila

H.1.2 EKIMENA.— Eragileetan eta enpresetan bikaintasuneko kudeaketa lortzeko prozesuak ezar daitezen laguntzea

Deskribapena

Administrazio publikoek egungo lehiakortasun-sareen eta -egituren parte-hartzea sustatu behar dute, lehiakortasun-politiken kanal eta jardunen zabalkuntzaren katalizatzaile diren heinean, betiere euskal ekonomia osoaren lehiakortasunean aurrera egitearren. Horretarako, egitura horietan bikaintasun-maila handiko kudeaketa-prozesuak izatea ezinbestekoa da, enpresen (agenteen kasuan) eta merkatuen (enpresen kasuan) eskakizun gero eta handiagoi erantzutea ahalbidetzeko.

Helburuak

- Kudeaketa-tresnei laguntzeko sistema bat garatzea ETEetan eta mikroenpresetan.
- Agente eta enpresetan kudeaketa-arloko premiak identifikatzea eta politika-neurriak garatzea premia horiei erantzuteko.
- Agenteen eta enpresen arteko lankidetzaren areagotzea, kudeaketa-metodo berritzaile berriak bilatze aldera.

Ekimenaren arduraduna

Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.1.2.1.— Agente eta enpresetan antolaketaren bikaintasuna sustatzeko laguntza-mekanismoak garatzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	SPRI / Basquetour/ Turismo Z. / Merkataritza Z.
H.1.2.2.— Enpresetan eta agenteetan antolaketaren kudeaketa-eredu bikain eta berritzaileetara aldatu diren kasu arrakastatsuak identifikatu eta ezagutaraztea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	SPRI
H.1.2.3.— IKTak txertatu eta erabiltzen laguntzea, ETEetarako lehiakortasun-tresna diren heinean.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	Basquetour SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila

H.1.3 EKIMENA.— Estrategien definizioa eta kudeaketa-prozesuak hobetzea

Deskribapena

Epe ertain eta luzerako estrategia bat definitzea elementu kritikoa da enpresetan eta erakundeetan nortasun bat eraikitzeke, lortu beharreko helburuak (baita horretarako behar diren baliabide eta aktiboak ere) identifikatzeko, eta kasuan kasu, garatu beharreko ekintzak identifikatzeko.

Erakundeek eta enpresek hausnarketa estrategiko argia egin behar dute nahitaez, lehiakortasun-testuinguru berrian euren kokalekua aurkitu eta helburu handi baina egingarriak finkatzeko. Alderdi hori bizi-ki garrantzitsua da ETEetan eta mikroenpresetan; izan ere, kolektibo hori horrelako planteamenduetatik urrun egon izan da orain arte, baina hala ere, negozioaren belaunaldi arteko biziraupenari begira, premia kritikotzat har daiteke.

Enpresa osoaren, nazioartekotzearen, berrikuntzaren, pertsonen kudeaketaren eta abarren estrategian arlo guztiak txertatu behar dira, lana antolatzeko barneko malgutasun-prozesuei laguntzeko tresnak indartzuz euskal enpresen lehiakortasuna hobetzeko estrategiatzat.

Helburuak

- Erakundeek eta enpresen (bereziki ETEen eta mikroenpresen kolektiboa) hobekuntza-premiak identifikatzea plangintza estrategikoaren arloan eta kudeaketa-prozesu horizontalen arloan.
- Enpresa eta erakundeetan estrategia definitzen laguntzeko tresnak indartzea.
- Estrategia definitzeko tresnei behar adina hedadura ematea ahalik eta enpresa gehienetara iristeko.

Ekimenaren arduraduna

Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.1.3.1.— Estrategia definitzeko eta ezartzeko garaian sor daitezkeen premiak identifikatzeko laguntza-mekanismoak garatzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	SPRI
H.1.3.2.— Antolaketa aldatzeko eta prozesuak kudeatzeko nahiz aplikatzeko garaian sor daitezkeen premiak identifikatzeko laguntza-mekanismoak garatzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	SPRI
H.1.3.3.— Laneko osasunaren eta segurtasunaren arloan prebentzioko eta integrazioko politika eraginkorra indartzea, lan-istripuak saihesteko bidea den heinean; horri esker, produktibitatea eta lehiakortasuna hobetzen dira eta kostuak aurreztu, prestakuntza eta prebentzioa sustatuz.	Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila	

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Enplegu eta Gizarte Gaietako Saila

H.2 Jardun ildoak: Lankidetza bultzatzea

H.2.1 EKIMENA.— Lankidetza-proiektuak garatzea elkarrekin, klusterretan, estrategia-aliantzetan eta abarretan eta horien guztien artean

Deskribapena

Enpresen eta erakundearen gaitasun berritzailea areagotu nahi izanez gero, besterekin batera lan egin behar da gaitasun konpartituak garatzeko, enpresen arteko lankidetza eta komunikazioa sustatuz, betiere osagarritasun eta espezializazio handiagoa lortuz eta, horrekin batera, lehiakortasun handiagoa. Jakintzarekin eta teknologiarekin loturiko kostuak handiak dira eta gainera gero eta gehiago eskatzen dute, baliabide eta ahaleginak gehitzea eskatzen dute, eskala-ekonomiak eta sinergiak garatzeko eta ustiatzeko gai izatearren, enpresen arteko lankidetzaren bidez.

Euskal Autonomia Erkidegoaren zientziako eta teknologiko sistemako agenteen sarea Espainia osoko garatuenetakoa eta prestigio handienetakoa da. Honako hauek nabarmetzen dira, bereziki: zentro teknologikoak eta bitarteko beste agente batzuk (klusterrak, garapen-agentziak, prestakuntza-zentroak eta abar). Agente horiek aitzindari izateko gai diren aliantza estrategikoetan, interklusterretan eta lankidetzako proiektuetan

parte hartzen badute, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasuna hobetuko da, baita enpresek partzuergo teknologikoetan, komertzialetan eta edonolakoetan duten posizionamendua ere. Parte-hartze hori naziokoa eta nazioartekoa izango da, lankidetza irekia sustatuz.

Lankidetza funtsezko elementua da globalki lehiakorrak izateko, dimentsio txikia gaintzeko, eta I+G+Bko jarduerak, jarduera logistikoak, teknologikoak, merkataritzakoak edo bestelakoak garatzera bideratutako proiektuei ekiteko.

Helburuak

- Euskal agenteen arteko lankidetza eraginkorra indartzea, onura komunak lortzera eta banaka bete ezi-nezko erronka handiei aurre egitera bideratutako jardunak egitearren, enpresetan eta erakundeetan elkarlana sustatuz.
- Euskal Autonomia Erkidegoko enpresen eta erakundeen sinergiak eta osagarritasunak ustiatzeko proiektuak sortzea.

Ekimenaren arduraduna

Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.2.1.1.— ZTBESko agenteen artean sinergiak sortzeko potentziala duten arloak, lankidetzakoak eta estrategikoak identifikatzea, eta enpresekiko lankidetza-jarduerak indartzea.	Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza	Teknologia Zuzendaritza / Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza / SPRI
H.2.1.2.— Nazioarteko eta/edo berrikuntzako lankidetza-proiektuen garapenerako aholkularitza espezializatuari laguntzea.	Nazioartekotze Zuzendaritza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza / Industria Garatzeko Zuzendaritza / SPRI
H.2.1.3.— Berrikuntza-proiektuen garapenerako aholkularitza espezializatuari laguntzea.	Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila	
H.2.1.4.— Klusterren jardunei bultzada ematea, baita klusterren arteko lankidetza-proiektuei ere, haien artean eta eskualdez gaintzeko erakundeekin.	Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza / SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila

H.2.2 EKIMENA.— Lankidetzarako tresna berriak garatzea eta sortzea

Deskribapena

Lankidetzaren oinarriko alderdi bihurtu da nazioarteko testuinguru berrian lehiatzeko dimentsio optimoa lortzeko garaian. Ildo beretik, enpresek ez ezik sistemako gainerako agenteek ere helburu eta proiektu handiagoak izan behar dituzte xede. Horietako asko gauzatzeko, ez dugu formula tradizionala (fusioak edo erosketak) jo beharrik, epe motzera eskuragarriagoak diren metodoen bidez lor baitaitezke, esate baterako, lankidetzaren bidez, aliantzen bidez, klusterretan parte hartuz talde-laneko dinamiketarik...

Helburuak

- Administrazioak lankidetzaren mota berriak sortu eta sendotzeko laguntzea, horren ondorioz proiektu handiagoak eta hedadura handiagokoak lortzeko, herrialde-proiektuak, alegia.
- Nazioartean sortzen ari diren lankidetzaren mota berriak garatzeko ekintza-taldeak identifikatzea.
- Eskualdeko eta tokiko mailan, lankidetzaren lan-dinamika berritzaileak bultzatzea.

Ekimenaren arduraduna

Merkataritza Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.2.2.1.— Eskualdeko eta tokiko mailan lankidetzaren ekimenei laguntza ematea, hasierako etapetan sendotzeko.	Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza / Basquetour / SPRI
H.2.2.2.— Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarea produkzio-arlo berrien garapenarekin lotzea.	Teknologia Zuzendaritza	Industria Garatzeko Zuzendaritza
H.2.2.3.— Lankidetzaren eta agenteen kanpoko sareak finkatzea, ekonomia globalean sartzea errazte aldera.	Nazioartekotze Zuzendaritza	Teknologia Zuzendaritza / SPRI
H.2.2.4.— Lankidetzaren-estrategiak indartzea arlo horretan esperientzia gutxiago duten sektoreetan.	Plangintza eta Estrategia Zuzendaritza	Turismo Zuzendaritza / Merkataritza Zuzendaritza / Basquetour / SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila
- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila

H.3 Jardun ildo: Enpresaren premietara egokitutako finantzazioa bultzatzea

H.3.1 EKIMENA.— Lehiakortasuna finantzatzeko tresna berriak garatzea.

Deskribapena

Arrisku handikoak direnez, jarduera ekonomiko berriak garatzeko finantza-laguntza garrantzitsuak behar dira, bideragarriak izan daitezen. Horregatik, finantza-tresna sofistikatu eta selektiboak garatu behar dira, errealitate ekonomiko berriarekin bat etorrita. Eta enpresa berritzaileen epe luzera bideratuta, betiere lehiakortasunaren premietara egokitutako finantzaketa bultzatuz eta bankuen finantzaketarekiko mendekotasuna murriztuz.

Halaber, ETE berritzaileen parte-hartzea eta informazioa hobetzea behar-beharrezkoa da, nazioan (ENISA, CDTI, MICINN) eta Europan dauden tresnei dagokienez.

Helburuak

- Jarduera ekonomiko berriak, proiektu sozialak eta ingurumen-proiektuak garatzeko finantzaketa eskuratzeko moduan egongo dela ziurtatzea.
- «Gazela» enpresak sortzen laguntzea, finantzaketa eskuragarri eta egokituaren bidez.
- Finantza-tresna eta pizgarri sofistikaguagoak eta selektiboagoak garatzea, berrikuntza-jardueretara egokituta eta jarduera ekonomiko aurreratu berriak sortzen laguntzeko.

Ekimenaren arduraduna

Industria Garatzeko Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.3.1.1.— Arrisku-kapitaleko kanpoko fondoak, hazi-kapitalak eta «business angels» sareak erakartzea, euskal inbertsiogileei jakintza eta esperientzia transferitzea ahalbidetzeko eta baliabide gehiago eskuragarri izateko.	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza	Nazioartekotze Zuzendaritza / SPRI / Arrisku Kapitaleko Sozietatea
H.3.1.2.— Bikaintasuna, eraginkortasuna eta efizientzia sustatzea berrikuntzara eta balio erantsiko jarduera ekonomikoak indartzera bideratutako fondoak eta kapitalak esleitzeko garaian.	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza	SPRI
H.3.1.3.— Enpresa berritzaile berrien finantza-eskaeretara eta jarduera berritzaileen berezitasunetara egokitutako eta horien arabera finantza-tresnak definitzea.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila
- Ekonomia eta Ogasun Saila

H.3.2 EKIMENA.— Likidezia-arazoak dituzten enpresa bideragarrii lagunduko dieten programak garatzea

Deskribapena

Finantza-fondo espezializatuak garatu behar dira, enpresa kaudimendun eta bideragarriek euren jarduera ekonomikoari eutsiko diotela ziurtatzeko. Horrelako fondoei esker, krisi ekonomikoaren eragina bereziki pairatu duten edo unean uneko likidezia-arazoak dituzten enpresa errentagarrien biziraupenari laguntzeko aukera egongo da.

Krisiaren ondorioz enpresen kredituak murriztu egin dira, eta enpresen jardueraren zati bat itotzeaz gain, euren hazkundera eta lanpostu egonkorrei eustea baldintzatuta geratu dira. Horregatik, hainbat mailatako laguntza espezifikoak ezarri behar dira horrelako enpresek euren jarduerari eta lanpostuei eutsi ahal izateko, egungo egoera gainditzea ahalbidetzearen.

Helburuak

- Unean uneko arazoak dituzten enpresei finantza-laguntza ematea.
- Enpresen heriotza-tasari aurre egitea.
- Enpresetan enpleguari eustea.
- Jarduera berrien garapenari eta sendotzeari bultzada ematea.

Ekimenaren arduraduna

Industria Garatzeko Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.3.2.1.— Inbertsiogile eta fondo espezializatuak erakartzea, enpresa errentagarrien jarduera finantzatzea ahalbidetzeko eta, bereziki, produkzio-inbertsioak, aktiboak eta teknologia ordezkatzeak, eta jakintzan intentsiboak diren zerbitzuak lortzekoak.	Nazioartekotze Zuzendaritza	SPRI
H.3.2.2.— Aholkularitza espezifiko industria berrantolatze prozesuei buruz edo langileak beste lanpostu edo profil batzuetan kokatzea ahalbidetuko duten prozesuei buruz.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	
H.3.2.3.— ETEei eta mikroETEei finantza-baliabideak eskaini eta horiek indartzea, adibidez, partaidetza-maileguen bidez.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	SPRI
H.3.2.4.— Aholkularitza espezializatuko mekanismoak indartzea, baita enpresa gazteei laguntzeko mekanismoak ere, «heriotzaren haranaren» etapa gaindi dezaten.	Industria Administrazio eta Segurtasuneko Zuzendaritza	SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Kultura Saila

H.4 Jardun ildoak: Enpresa lurzoruaren politika aktiboa garatzea

H.4.1 EKIMENA.— Lurzorua lehiakortasunerako elementu estrategiko gisa erabiltzea

Deskribapena

Euskal Autonomia Erkidegoak biztanleriaren dentsitate handia du (299 biztanle/km²) eta lurralde-eremu txikia (7.235 km²), baina lurralde horretan jarduera ekonomiko handia garatzen da (9,5 milioi euro/km²). Gizartearen, ingurumenaren eta produkzioaren premiekin loturiko lurzoru-eskaera gero eta handiagoa da, eta presio oso handia egiten du eskaera horrek gero eta urriagoa den baliabide baten gainean; lurzoruak esku-hartze sofistikatuagoa eskatzen du, lurzoruaren kudeaketaren bidez eremu osoaren lehiakortasun globala hobetuko dela bermatzearen.

Jarduera ekonomikoetarako lurzoruaren kudeaketa Euskadiko azpiegiturak garatzeko ikuspegi zabalago baten barruan txertatzen da.

Enpresa Eremuak eta Industria Parkeak ez dira egoki kudeatzen (eta ez gara ari soilik azpiegiturei buruz), eta horrek lehiakortasuna galtzea dakar eremu horietan kokatutako enpresa guzti-guztientzat.

Produktzio-jardueretarako azalera erabilgarriaren galera garbia etengabea izan da azken urteotan, eta kaleku eta inbertsio berriak proposatu eta planifikatzeko garaian beste eragozpen bat gehiago izan da.

Gainera, lurzoru-politikak enpresen eskaerarekin bat etorri behar du, betiere balio erantsi handiagoko produkzioetara bideratutako enpresak izanik, teknologian eta jakintzan gehiago oinarritzen direnak eta lurzoru mota berria behar dutenak, zerbitzu sofistikatuagoekin, hirigintza adimendunarekin edo balio erantsi handia eragiten duten hub-ekin loturik.

Helburuak

- Jarduera Ekonomikoetarako Lurzoru Publikoaren Plan bat garatzea lurzoruaren politikak eta jarrera propioak ezartzeko, enpresa-lehiakortasunaren gainerako alderdiak osatzera bideratuta, eta hirigintza-kalifikazioak aldatzearen ondorioz hiriguneetatik kanporatutako jarduera ekonomikorako azalerarengatik konpentsazio bat finkatuz.
- Lurzoruaren erabileran produktibitatea areagotzea, lurzoru modu efizientean kudeatuz eta balio erantsi handiko jardueretara bideratuz arian-arian.
- Etorkizuneko jarduera ekonomikoak indartzea, industria-kluster efizienteak txertatuz luraren erabileraren eredu berrietan; hartara, eta baliabide urria izaki, lurzoruaren erabileran malgutasun-baldintzak sortuko dira.
- Enpresen lurzoru-premiei erantzuteko moduko azpiegiturak garatzea, bulego nagusi eta logistika-zentroen, produktzio-fabriken edo enpresen kanpoko zerbitzuen eskakizunak behar bezala egituratuta.

- Enpresa Eremuen eta Industria Parkeen kudeaketa integrala sustatzea; horretarako, ezinbestekoa da eremu horietan kokatutako enpresek elkarrekin osatzea eta balio erantsi handiagoko konponbide berriak eskaintzea enpresei.
- Hirigintza-dokumentuetan konpentsazio-mekanismoak txertatzea, erabilera-aldaketagatik deskalifikatuta geratu diren jarduera ekonomikoetarako azalera garbiei dagokienez.
- Enpresa berritzaileentzat eta teknologian eta jakintzan oinarritutako sektore berrientzat erakargarria eta kalitatezkoa izango den lurzorua sortzea.

Ekimenaren arduraduna

Industria Garatzeko Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.4.1.1.— Jarduera ekonomikoen eremuak sortu eta kudeatzea, enpresa mota bakoitzera egokituta eta, bereziki, sektore berrietako enpresetara.	Teknologia Zuzendaritza	Parke Teknologikoen Sarea/ SPRIren Azpiegitura-arloko konponbideen Zuzendariordetza Nagusia
H.4.1.2.— Enpresa Eremuen eta Industria Parkeen kudeatzailearen figura, eta eremu horietan kokatutako enpresen elkarrekin sortzen laguntzea.	Berrikuntzaren eta Informazio Gizartearen Zuzendaritza	Parke Teknologikoen Sarea/ SPRIren Azpiegitura-arloko konponbideen Zuzendariordetza Nagusia
H.4.1.3.— Hiriguneetan askotariko erabilerak (baita produkzio-eremuetakoak ere) uztartzeko estrategiari bultzada ematea.	Merkataritza Zuzendaritza	Parke Teknologikoen Sarea/ SPRIren Azpiegitura-arloko konponbideen Zuzendariordetza Nagusia
H.4.1.4.— Udalei laguntza ematea area degradatuak birgaitzeko eta eraberritzeko jardunak garatzen.	Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila	

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
- Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila

H.5 Jardun ildo: Lehiakortasunaren aitzindari izateko ekintzak

H.5.1 EKIMENA.— Herrialdeko proiektuak identifikatzea eta garatzea

Deskribapena

Lehiakortasuna lortzeko, enpresek eta lurraldeek aitzindari izateko baldintzak bete behar dituzte, agenteak helburu komunak betetzera bidera daitezten. Bestalde, aitzindari izatea lortzen da bete nahi diren helburuei esker enpresa bat, sektore bat edo eskualde bat merkatuetan buru jartzen denean.

Beraz, oso garrantzitsua da euskal enpresa-eskaintzaren berrikuntza ekar dezaketen proiektuak identifikatu eta definitzea, jarduera berriekin eta teknologia berriekin loturiko indartzen ari diren merkatuetan eta jarduera berrietan txertatzeko.

Jarduera berriak identifikatzeko eta sustatzeko zeregin hori oso zaila da enpresetatik zuzenean sortzea, sektore tradizionaletan txertatuta baldin badaude, jarduera finkatua baldin badute eta merkatu ezagunak badituzte, hein batean edo bestean. Aitzitik, jarduera horrek aitzindari garbia behar du; izan ere, jarduera potentzialak idenifikatutakoan, inbertsioari dagozkion ekimenak eta erabakiak zehazteko behar den adostasun-maila sortuko da. Sektore publikoak lagundu egin behar du konfiantza eta itxaropenak sortzen epe luzera, jarduera berriak abiarazteko garaian.

Helburuak

- Ekonomia berrian punta-puntakoak eta aitzindari izan daitezkeen jarduera berriak identifikatu eta sustatzea.
- Herrialde-proiektuak sortu eta garatzen laguntzea, euskal enpresek merkatu-segmentu berri horietan aitzindari izatea lor dezaten.

Ekimenaren arduraduna

Teknologia Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.5.1.1.— Euskal enpresak aitzindari izan daitezkeen eta izango diren merkatu berriak identifikatzeko sistema bat garatzea.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	EEEko zuzendaritzak / Basquetour/ SPRI
H.5.1.2.— Herrialde-proiektuak garatzea, euskal enpresak produkzioari dagokionez aitzindari izatea ahalbidetzeko.	Industria Garatzeko Zuzendaritza	EEEko zuzendaritzak / Basquetour/ SPRI

Inplikaturako beste Sail batzuk

- Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
- Osasun eta Kontsumo Saila

H.6 Jardun ildo: Energia hornidura nahikoa eta efizientzia baldintzetan bermatuko duten energia azpiegiturak finkatzea

H.6.1 EKIMENA.— Gas naturalarekin lotutako azpiegiturak finkatzea

Deskribapena

Gas naturalak Euskadiko energia-eskaera guztiaren % 44 osatzen du. Energia-politikei esker, beste erregai fosil garestiago eta kutsakorrago batzuen ordez erabiltzea sustatu da baina ildo horretan, jardun-marjina gero eta txikiagoa da. Gas naturalaren ezaugarriak eta kostua kontuan izanik, elektrizitatearekin batera, 2020. urtera bitarte energia nagusia izaten jarraituko du eta horren mende egongo dira industriaren, etxeko eta zerbitzu-sektoreetako kontsumoak. Beraz, gas naturala energia-aldaketaren bultzatzaile garrantzitsua izan dela esan dezakegu eta enpresak hobetzeko eta EAEko etxeetan energia-konforta lortzeko lagungarri izan da; gainera, datozen urteotan ere gakoa izaten jarraituko du energiaren eskaeran, iraunkortasunean eta ekonomian.

Euskadik gas naturala inportatzeko, biltegitratzeko, garraiatzeko eta banatzeko azpiegituren sare handia du. Horretaz gain, sare hori indartzea aurreikusia dago Gaviota proiektuko lurpeko biltegia handituz —baita Zierbenako BBGko plantako GNLrena ere— eta garraio-sarea indartuz. Azpiegitura horien heldutasuna eta kokapen geoestrategiko dela-eta, Euskadi erreferentzia-zentro izateko aukera handiak daude erregai horrekin loturiko zerbitzuei eta merkatuei dagokienez. Era berean, EAEko eta Kantabriako arroan gas naturalaren erreserbak arakatzea bultzatu behar da, merkataritza-ustiapenerako aukerak zehaztearren.

Horretarako, energia-arloko enpresa eta operadoreei lagundu egin behar zaie azpiegiturak garatzen, betiere gas naturalaren horniduran kalitatea eta bermea indartzea ahalbidetuz. Lehiakortasun Planean jasota dagoenez, Eusko Jaurlaritzak babesa eman die proiektu horiei, bere gaitasunen eta eskumenen arabera.

Helburuak

- Euskadiko gas naturalaren azpiegiturak indartu eta handitzea.
- Energia-arloko enpresa eta operadoreei laguntza handiagoa ematea azpiegiturak garatzeko garaian.

Ekimenaren arduraduna

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.6.1.1.— EAEn gas naturala biltegitratzeko ahalmena handitzeari laguntza eta bultzada ematea, baita Plangintza nazionalen aurreikusitako gas-azpiegiturak eraikitzeari ere.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
H.6.1.2.— Energia fosilen kontsumo-aukerei buruzko informazioa eta aukera horietarako sarbidea eskaintzea kontsumitzaileei, bakoitzaren abantaila eta eragozpenak, baita kostuak ere, jakinaraziz.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
H.6.1.3.— EAEko eta Kantabriako arroan gas naturalaren hobirik egon ote daitekeen arakatu eta ebaluatu dadin sustatzea, lurpeko baliabideen merkataritza-ustiapena ahalbidetzearen.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE

H.6.2 EKIMENA.— Sare elektrikoaren garapena eta hobekuntza

Deskribapena

Energia elektrikoa Euskadiko energia-kontsumo guztiaren % 28a da. Gure gizartearentzat oinarritzko energia-bektore izate hori areagotu egingo da datozen urteotan, energia mota horrek abantaila handiak eskaintzen baititu besteekin alderatuta: kontsumoan ingurumen-inpaktuak minimizatzea eta efizientzia, askotariko aplikazioak eta jatorriak, garraiatzeko eta banatzeko sare ugari eta zabala egotea dagoeneko, etorkizuneko produkzio berriztagarria kontsumitzailearengana modu efizientean helarazteko aukera, edo ibilgailu elektrikoa petrolioaren kontsumoaren alternatibatzat hartzea garraioan.

Epe luze batez, Euskal Autonomia Erkidegoko garraio elektrikoaren sarea oso gutxi aldatu zen, baina azken urteotan, hainbat proiektu abiarazi dira sistemaren segurtasuna hobetzeko sareen bidez, produkzio elektriko berria konektatzeko eta kontsumo gero eta handiagoei erantzuteko. Penagos-Gueñes linea eraikitzen ari da, Nafarroarekin lotzeko linea (Gasteiz-Muruarte) aurreikusia dago, eta euskal sarearen barne-errefortzua ere egingo da Gueñes-Itxaso linearekin; proiektu horiei guztiei esker, 2015. urtea baino lehen garraio-sistema heldua izango dugula bermatuko da, askotariko jatorritako hornidura bermatzeko gai izango dena, baita produkzio berria kontsumo handiago posibleekin lotzeko ere, epe luzera. Planak Estatuan eguneratzen dira Gasaren eta Elektrizitatearen Sektoreetako Plangintzaren bidez, eta Sistemaren Operadorearekin (REE) eta Autonomia Erkidegoekin koordinatuta.

Banaketa-sareari dagokionez, informazioaren teknologien garapenaren ondorioz sortutako modernizatzeko aukera handiak baliatu egin behar dira. Banaketa-enpresek azpiestazioetan IKTak ezartzeko asmoa dute, banatutako sorkuntza kontrolatzeko gaitasun handiagoa eta horri buruzko informazio gehiago izatearren, gorabeherak izanez gero erantzun automatizatua emateko, eskaeraren kudeaketa aktiboa egiteko eta aurreikusgarritasunagatik. Legearen arabera, neurketako kontagailuak aldatu egin behar dira; beraz, 2018. urtea amaitu aurretik kontagailu guztiek autokudeaketarako ahalmena izango dute. Banaketa-sare adimendunak orokortuta, banaketa-sareetan zerbitzuaren kalitatea hobetuko da (TIEPI batez besteko mozketaren denbora adierazletzat hartuz) eta ekipo elektrikoaren eta elektronikoen fabrikatzaileen sektorean (Euskadin oso garrantzitsua da) lehiakortasuna hobetzea ahalbidetu behar du.

Helburuak

- Euskal Autonomia Erkidegoko kontsumo globalean energia elektrikoaren garrantzia handitzea eta azpiegituren kudeaketa iraunkorra bermatzea.
- Ekipo elektrikoen eta elektronikoen fabrikazioan lehiakortasuna hobetzea.

Ekimenaren arduraduna

Energia eta Meategien Zuzendaritza

Ekintzak

Ekintzak	Arduraduna	Laguntzaileak
H.6.2.1.— Sistemako Operadoreari laguntzea garraio-sistema indartuko duten linea elektriko berriak garatzen.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
H.6.2.2.— Banaketa-enpresekin akordioak egitea smart grids sare elektrikoak eta eskaeraren kudeaketa arian-arian moderniza daitezen indartzeko.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE
H.6.2.3.— Banatutako sorkuntza eta elektrizitatea biltegitatzeko sistemak indartzeko neurriak erraztea, energia elektrikoaren produkzioa eta kontsumoa gehiago hurbiltzearen eta sareko orekari laguntzearen.	Energia eta Meategien Zuzendaritza	EEE

Ardatz eta ekimenak resiste, compite eta lidera estrategiekin antolatzea

Jaurlaritzak **krisiaren aurrean gogor egiteko eta lehiatzeko** ikuspegia hartu du **Euskadi merkatu globalean indartsu kokatzeko**; ikuspegi hori abiapuntu hartuta, Lehiakortasun Planaren barruan hainbat jardun-ildo, ekimen eta ekintza zehaztu dira, honako helburu hauek uztartuz: krisiaren eragina gehien pairatzen ari diren enpresa eta sektoreek krisiari baldintza hobeagoetan aurre egitea, euskal enpresen lehiakortasun globala hobetzea, eta euskal ekonomiarentzat estrategikoak diren merkatu eta sektoreetan aitzindari-posizioa lortzea.

Ekonomia irekia

Euskal enpresek merkatu globalean lehiatu behar izaten dute, eta merkatu horietan enpresei gaitasun handiagoa eskatzen zaie lankidetzako nazioarteko loturak garatzeko, baita produkzioko eta merkataritzako loturak garatzeko ere. Enpresetako giza baliabideek nazioartekotzearen lehiakortasun-erronkari aurre egiteko ahalmena garatu behar izaten dute.

Baina merkatuen globalizazio hori bera aukera ere bada, enpresei balio erantsi handiagoko jardueretara jauzi egitea ahalbidetuko dien produkzio-aldaketa egiteko aukera, indartzen ari diren merkatuen eta merkatu globalen eskala-ekonomiak baliatuz.

Nazioarteko testuinguru berri horretan, Euskadiren irudia kanpoan proiektatzeko gaitasunak baldintzatuko ditu merkatu eta segmentu berrietan sartzeko aukerak. Aitzindari-posizioa lortzeko, euskal enpresen eta gizartearen sarean eskura dauden baliabideak eta gaitasunak sustatu eta munduari erakutsi behar dizkiogu.

Ardatzak	Ildoak	Ekimenak	Resisitir	Competir	Liderar
Ekonomia irekia	A.1.— Enpresei eta erakundeei laguntzea ikuspegi global bat oinarri hartuta jardun dezaten	I.1.1 EKIMENA.— Enpresak nazioarteko-tzeko prozesuak bultzatzea		X	
		I.1.2 EKIMENA.— Gaitasun profesionalak eta sozialak dituzten pertsonak garatzea ekonomia irekiaren erronkei erantzuteko		X	
		I.1.3 EKIMENA.— Euskal esportazioen jomuga geografikoa eta sektoriala dibertsifikatzea		X	
	A.2.— Inbertsiorako, talenturako eta turismorako erakargarria izango den eskualde-irudia ematea	A.2.1 EKIMENA.— Kanpoko jarduerak erakartzen laguntzea		X	X
		I.2.2 EKIMENA.— Jakintza ez ezik talentua eta turismoa ere sortzeko zentroak ezartzeko Euskal Autonomia erakargarria izateko irudia bultzatzea		X	X

Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua

Merkatuaren baldintza berrietan lehiatu eta aitzindari izateko, etengabe aldatzen eta egokitzen ari diren enpresak behar dira. Sortzeko eta berritzeko gaitasuna ezinbestekoa da aldaketak aurreikusi eta horiei aurre hartzeko, bai eskaeran, bai baldintza teknikoetan, bai produkzioaren gizarte-aldaketetan.

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko agenteen arteko, eta bereziki, enpresen eta Unibertsitateen arteko antolaketa indartzea behar-beharrezkoa da euskal lehiakortasun-posizioa bermatuko duen dinamismo berritzaileari eusteko. Jakintza nazioartekotzeko, munduko edozein tokitan jakintza sortzen duten agente eta zentroekin lankidetzan aritzeko gaitasuna indartu behar da. Eta horretarako, Euskadik nazioartean errekonozitutako sortzeko gaitasuna —zientifikoa eta teknologikoa— eskaini behar du.

Baina merkatuetan aitzindari izateko, jakintza berria sortzeko gaitasuna indartu behar da baita enpresetan ere, eta jakintza hori enpresa-ekimen edo enpresa berri bihurtu, lehen euskal enpresak ez zeuden tokietan jarduerak eta balioak sortuz.

Sektore publikoa faktore lagungarria izan daiteke enpresa-aldaketa horretan, berrikuntza eta jakintza buru direla. Erosketa publiko berritzaileen bidez, euskal enpresen gaitasun sortzaileen pizgarri izango den hurbiltasun-merkatua eskaini daiteke.

Ardatzak	Ilidoak	Ekimenak	Resisitir	Competir	Liderar
Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua	B.1.— Enpresen modernizazioa eta gaitasun berritzailea eta sortzailea indartzea	B.1.1 EKIMENA.— Produkzio-sarearen modernizazioa sustatzea enpresaren prozesu guztietan berrikuntza gauzatzuz	X	X	
		B.1.2 EKIMENA.— Ekintzailatza eta barne-ekintzailatza sustatzea		X	X
	B.2.— Balio erantsi handiagoko produkzioak bultzatzea ikerketaren eta teknologiaren bitartez	B.2.1 EKIMENA.— Bikaintasunaren jakintza (oinarrikoa eta aplikatua) sortadin sustatzea		X	X
		B.2.2 EKIMENA.— I+B+Ga Unibertsitateen eta enpresen artean hurbiltzera bideratuta dauden ahaleginei eustea		X	
		B.2.3 EKIMENA.— Jarduera berriak bultzatzea energia-sektorean B+Garen eta energia-azpiegituren garapenaren bitartez		X	X
	B.3.— I+G+Baren alorrean erreferentziakoak diren sareak eta azpiegiturak finkatzea	B.3.1 EKIMENA.— Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Sarea finkatzea nazioartean aitzindari izateko gaitasuna duten guneen inguruan			X
		B.3.2 EKIMENA.— Sareko Berrikuntza bultzatzea		X	
	B.4.— Erosketa publiko berritzailea	B.4.1.— Sektore publikoaren efizientzia eta berrikuntza sustatzea			X

Ekonomia iraunkorra

Maila guztietan iraunkortasunarekin konpromisoa hartuz gero, enpresa-jarduerarentzat pizgarri izango diren eskaera potentzialak sor ditzaketen jarduera berriak identifika daitezke. Enpresa-negozioaren estrategietan iraunkortasuna txertatzea lehiakortasun globalaren tresnatzat har daiteke, baina aldi berean, aitzindari izateko gune berriak eskain ditzake, jakintza berria sortzearekin egoki uztartzen bada.

Bilakaera demografikoaren eta herritarren ohitura-aldaketen ondorioz eskaera berriak sortzen dira eta eskaera horiek ongi identifikatu behar dira ondasunen eta zerbitzuen eskaintza berriak eragin ditzaten.

Lurraldearen (eta, bereziki, hiriguneen) kudeaketan izandako aldaketa estrategikoen iraunkortasunarekin konpromiso berriak hartzea dakarte eta konpromiso horien ondorioz, enpresen lehiakortasuna hobetu daiteke, ingurune fisikoko eta gizarte-ingurune aldaketen bidez.

Batez ere, indartzen ari den sektore jakin baten inguruan zerbitzu berriak sortzeko aukera aipatuko dugu: turismoa. Espainiako ekonomia aitzindari da mundu osoan turismoaren sektorean, eta Euskadik sektore horretan berritzeko aukera du, kalitatezko turismoarekin eta turismo iraunkorarekin lotutako itxaropen eta eskaintza berriak identifikatu eta garatzen baditu.

Energiaren kudeaketa aldatzea ere erronka handia da; enpresen eta lurraldeen lehiakortasun-posizioan mugarrria izan daiteke erronka hori, energiaren paradigma-aldaketa modan dagoen garai hauetan. Lehiakortasun-posizioari eutsi eta hobetzeko enpresek energiaren aurrezpenerako eta efizientziako estrategiak garatu behar badituzte, efizientzia kudeatzeko mekanismo eta azpiegitura berriak garatzeko gaitasuna gako-faktorea izan daiteke enpresen aitzindaritzan, energiarekin loturiko produkzioko eta zerbitzuetako sektore berrietan.

Ardatzak	Illoak	Ekimenak	Resisitir	Competir	Liderar
Ekonomia iraunkorra	Ir.1.— Iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, abantaila bihurtuz	Ir.1.1 EKIMENA.— Iraunkortasuna negozio-estrategietan txertatzea aukera gisa		X	X
		Ir.1.2 EKIMENA.— I+G+Bko politikak bultzatzea, pertsonen ongizate-maila igotzearekin lotutako eskaera berrietatik eratorriak (aisia, osasuna, gizarte-zerbitzuak, kultura, turismoa eta abar)			X
		Ir.1.3 EKIMENA. - Herrien eta hirien garapen iraunkorrerako behar diren jarduera ekonomikoen lehiakortasuna bultzatzea		X	
		Ir.1.4 EKIMENA.— Turismo iraunkorreko ekimenak bultzatzea, baita Europako sareetan parte hartzea ere			X
	Ir.2.— Energiaren aurrezpena, efizientzia bultzatzea, baita energia berriztagarria sor dadin ere	Ir.2.1 EKIMENA.— Herrialdeko energia kontsumitzen duten sektore nagusietan (industria, garraioa eta eraikuntza) energiaren aurrezpena eta efizientzia sustatuko duten planak eta programak garatzea		X	
		Ir.2.2 EKIMENA.— Energia berriztagarrien iturriak erabil daitezzen sustatzea eta erabilera horri laguntzea		X	X

Ildo horizontalak

Administrazioak Euskadiren lehiakortasun globalari laguntzeko egin dezakeen ekarpen garrantzitsu bat administrazio-kudeaketako prozesuak hobetzea da. Era berean, enpresetan —bereziki ETEetan— kudeaketa-prozesu modernoago eta efizienteagoak ezartzen lagun daiteke. Hartara, enpresaren eta Administrazioaren artean atzeraelikadura-efektuak sortuko dira, euskal lehiakortasunaren mesedetan.

Gizarte globalean sareko ekonomia sortzen ari da, eta horrelako ekonomia batean, agenteen artean (eta, batik bat, enpresen artean) lankidetzan aritzeko gaitasuna nahitaezko baldintza izaten da lehiakortasun-posizioetan aurrera egiteko. Aldi berean, egungo egoera ikusita, finantzaketa-baldintza egokiak izatea ere faktore kritiko bihurtzen ari da eta honako bi hauen arteko aldea finkatzen du: alde batetik, aldaketara eta berrikuntzara bideratutako ekonomia-sare dinamikoa, eta bestetik, gero eta zaharkituagoak geratzen ari diren egitura tradizionalak.

Baina finantzaketa ere behar-beharrezkoa da krisi-egoerari aurre egiteko. Kreditu-uzkurduraren une hauetan, Administrazioak likidezia-arazoak dituzten enpresei kreditua lortzen laguntzeko mekanismoak sortu behar ditu, betiere enpresa horien egiturazko bideragarritasuna bermatuta badago epe ertain eta luzera.

Euskadik muga handiak ditu lurzoruari eta espaziori dagokienez. Hortaz, lurzoruaren kudeaketa efizientea eta berritzailea garatu behar da, lurzoruaren produktibitate handiagoa lortzearen. Lurzoru-kudeaketaren bitartez, euskal lehiakortasunaren eragozpen hori gainditu behar da, aukera bihurtuz; hain zuzen ere, jardura ekonomikoaren norabide berria finkatuko duten proiektuak sortzeko aukera: proiektu nagusiak edo herrialde-proiektuak abiaraztea nahitaezko baldintza izango da merkatuetan edo merkatu-segmentuetan aitzindari izateko eta Euskadi gizarte lehiakortzat sustatzeko.

Ardatzak	Ildoak	Ekimenak	Resisitir	Competir	Liderar
Horizontalak	H.1.— Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunari laguntzea kudeaketan bikaintasuna lortuz	H.1.1 EKIMENA.— Bikaintasuna kudeaketa publikoan		X	
		H.1.2 EKIMENA.— Eragileetan eta enpresetan bikaintasuneko kudeaketa lortzeko prozesuak ezar daitezen laguntzea		X	
		H.1.3 EKIMENA.— Estrategien definizioa eta kudeaketa-prozesuak hobetzea		X	
	H.2.— Lankidetzaren bultzatzea	H.2.1 EKIMENA.— Lankidetzaren proiektuak garatzea elkarrekin, klusterretan, estrategia-aliantzatan eta abarretan eta horien guztien artean		X	X
		H.2.2 EKIMENA.— Lankidetzarako tresna berriak garatzea eta sortzea		X	
	H.3.— Enpresaren premietara egokitutako finantzazioa bultzatzea	H.3.1 EKIMENA.— Lehiakortasuna finantzatzeko tresna berriak garatzea		X	X
		H.3.2 EKIMENA.— Likidezia-arazoak dituzten enpresa bideragarriei lagunduko dieten programak garatzea	X		
	H.4.— Enpresa-lurzoruaren politika aktiboa garatzea	H.4.1 EKIMENA.— Lurzorua lehiakortasunerako elementu estrategiko gisa erabiltzea		X	
	H.5.— Lehiakortasunaren aitzindari izateko ekintzak	H.5.1 EKIMENA.— Herrialdeko proiektuak identifikatzea eta garatzea			X
	H.6.— Hornidura lehiakortasun-baldintzetan bermatuko duten energia-azpiegiturak finkatzea	H.6.1 EKIMENA.— Iraunkortasuna negozio-estrategietan txertatzea aukera gisa		X	X
		H.6.2 EKIMENA.— Sare elektrikoaren garapena eta hobekuntza		X	X

IV. Multzoa

2010-2013 Lehiakortasun Planaren gestioa

Eskumen eremuak

Kudeaketa eredua

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren baliabideak

Jarraipena eta ebaluazioa

I. eranskina. Planaren parte hartu dutenak

II. eranskina. Glosario eta akronimoak

Eskumen eremuak

Jardun arloak mugatzea

Enpresa Lehiakortasuneko Planean definitutako ardatz estrategikoek (ekonomia irekia eta globala; ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua; eta ekonomia iraunkorra) hainbat planotan jarduten dute eta horietatik abiatuta, Euskadiren lehiakortasun-faktoreak antolatzen dira (enpresak, enpresen ingurunea eta gobernantza).

Lehiakor izatea lortzeko, lankidetzat publiko-publikoa ezinbestekoa da, eta beraz, baita erakundeek eta sailen arteko koordinazioa ere.

Jardun horiek askotariko dimentsioak dituzte eta ikuspegi globalago eta integratzaileagoa izatera behar-tzen dute. Plana garatzeko garaian, hurbileko esparru juridikoa ez ezik, gainerako esparru juridiko eta instituzionalak ere aintzat hartu behar dira, hala nola, Europakoa eta Espainiakoa.

Lehiakortasuna hobetzeko, Eusko Jaurlaritzaren beraren planak eta jardunak koordinatu egin behar dira. Sinergiak eta osagarritasunak bilatuz gero, Euskadiren lehiakortasun-erlaketak handia indartuko da.

Lehiakortasuna ez dagokio soilik enpresa bati edo besteari. Lehiakortasuna herritar bakoitzaren araberakoa da, administrazio bakoitzaren eta enpresa bakoitzaren mende dago. Euskadik erronka handia du aurrean: mundu global eta irekian lehiakorra izan edo ez izan. Eusko Jaurlaritzak argi eta garbi du hori. Jaurlaritzaren arloek erronka horretan eragiten duten politika propioekin bat egin dute eta Euskal Autonomia Erkidegoaren ongizatea bermatzen lagun dezakeen lehiakortasun-erlaketari bide eman diote. **Eusko Jaurlaritzaren Sail guztietako ekintzak koordinatu egiten dira, elkarren osagarri dira eta helburu komuna indartzen dute.**

- 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Plana **Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailetik** sortu da eta esparru orokorra izango da, hortik abiatuta Sailaren beste Plan espezifikoago batzuk garatzeko: EAEko Merkataritza Egokitzeko 2015eko Plana, 2010-2013ko Turismo Lehiakortasuneko Plana, Euskadi Informazioaren Gizartean 2015 Plana eta 2010eko Euskadi Energia Estrategia, 3E-2010, baita ibilgailu elektrikoa zabaltzeko gako-jardunak eta *Biscay Marine Energy Platform –BIMEP* delakoa ere.
- Enpresa Lehiakortasuneko Planak lotura zuzena du **Eusko Jaurlaritzaren Lehendakariak** egin duen 2015eko Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Planarekin. Berrikuntza eta teknologia dira euskal lehiakortasunaren zutabeetako bat. Berriki, Euskal Autonomia Erkidegoari transferitu dizkiote honako arlo hauetako eskumenak: ikerketa eta garapen zientifiko nahiz teknikoak eta berrikuntza (urtarrilaren 13ko 2/2009 Dekretua). Lehiakortasuna ikerketarekin eta jakintzarekin lotzen dugu etengabe eta horregatik, berrikuntzat onartu behar dugu Euskal Administrazioak eskumen horiek bereganatu izana eta autogobernua gauzatzeak orain lantzen ari garen Planean eragingo dituen ildok aurreratu behar ditugu.

Lehendakariak eta Lehendakariaren Aholku Batzordeak 2030eko Euskadirako definitutako jardun-ildoak ere bideratu dute Lehiakortasun Planaren strategiaren definizioa. Eko-Euskadi 2020 jardunak

(erregai fosilen erabilera murriztea, energia-iturri berriztagarriak erabiltzea, mugikortasun iraunkorra, ibilgailu hibridoa, gehigarri kimikorik gabeko elikagaiak eta abar) eta Kanpo Ekintzaren Esparru Estrategikoa **ekonomia iraunkorraren eta ekonomia irekiaren** ardatzekin loturik daude zuzen-zuzenean. Aldi berean, IREKIA proiektua eta politika publikoen ebaluazioa sustatzeko jarduna Enpresa Lehiakortasuneko Planarekin bat datoz **gobernantzari** dagokionez.

- Lehiakortasunak ez du zentzurik honako alderdi hauek barnean hartu gabe: hezkuntza eta prestakuntza, talentuaren kudeaketa eta ikerketa. Pertsonen eginkizuna dago jokoan, pertsonen gaitasunak eta ekonomiaren berrikuntza-mailak. Ildo horri jarraiki, **Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Sailaren** jardun garrantzitsuenak honako hauek dira: 2011-2014 aldiko Unibertsitate Plana eta 2011-2014 aldiko Lanbide Heziketarako III. Euskal Plana. Lanbide Heziketako Sistema Integratua, Eskola 2.0 eta Hezkuntza Marko Hirueleduna garatzea lagungarriak izango dira lehiakortasun-mailak pertsonen bidez hobetzeko. Azkenik, UPV-EHUko Parke Zientifikoa abiaraztea aurrerapen garrantzitsua izango da, jakintza enpresetara transferitzera bideratutako jakintza-azpiegitura den heinean.
- Ingurunean eta, bereziki, pertsonen gaitasunetan eta talentuan izango duten eragina dela-eta, ezin aipatu gabe utzi **Enplegu eta Gizarte Gaietako Sailaren** jardunak, Enpleguaren Euskal Estrategiaren bitartez, honako arlo hauetan: ekintzailatza eta barne-ekintzailatza, prestakuntza-ibilbideen definizioa, eta lanbide-gaitasuna egiaztatzea lanerako prestakuntzako prozesuetatik eta esperientziatik abiatuta.
- Planean jarduera berritzaile berriei bultzada emango zaio baina horretarako ikerketa-politika baten babesa izan behar du, eta ez soilik industria-produktuaren inguruan. Osasun-jarduera Zientzia eta Teknologiako Agenteen multzoaren osagaitzat hartu beharko litzateke, emaitza zehatzetara bideratuta, hau da, proiektuak baliatzera Euskadiko enpresa-egitura dibertsifikatzearen.

Hezkuntza Sailaren jardunekin batera, Planak **Osasun eta Kontsumo Sailaren** arloekin duen lotura ere kontuan hartzeko modukoa da eta lehiakortasuna garatzeko ere oso garrantzitsua da.

Lana batera egiteko eremuen adierazgarri dira EAEko Osasun Plana 2012-2020, Kronikotasun Estrategia Euskadin eta haren ekintza espezifikoak datozen hiru urteotarako. Sail horren ahalegin handi bat bere mendeko ikerketa-azpiegiturak antolatzeke izango da, koherentzia handiagoa izan dezaten eta Euskadin indarra hartzen ari diren sektore bio-sanitarioetara bideratuta. Jakintzaren, berrikuntzaren eta lehiakortasunaren trakzio-elementu izateko potentzial handia du osasunak, eta hori ukaezina da.

- Gobernantzaren** baitan, Lehiakortasun Planean bildutako jardunak honako hauekin loturik daude: 2010-2013ko Berrikuntza Publikoko eta Administrazio Elektronikoko Planarekin, Open Data Euskadi proiektuarekin edo Software librearen bulego teknikoarekin, **Justizia eta Herri Administrazio Sailak** garatutakoak betiere. **Ekonomia eta Ogasun Sailaren** Administrazio Kontratazioaren Sistema Hobetzeko Planak ere badu sinergiarik jardunen eraginkortasuna eta efizientzia hobetzearekin. Administrazioek, sektore publikoak, alegia, ezin du bizi sektore pribatuaren eskakizunei bizkar emanek. Jaurlaritzak eraldaketaren aldeko bokazio irmoa du eta, zalantzarik gabe, lehiakortasunean eragin zuzena izango du horrek.
- Merkatu globaletan indartzen ari diren industria sortzaileen sustapenarekin loturiko **Kultura Sailaren** jardunek lotura zuzena dute Jaurlaritzaren lehiakortasun-irizpideekin. Ildo berari jarraiki, Sorkuntza Fabrikak proiektua, edo Herritarren Kontratua Kulturaren alde gakoak dira ingurunea hobetzeko. Turismoa ere indarra hartzen ari da Euskadin, eta hein handi batean, kulturarekin loturik dago.
- Iraunkortasuna**, Planaren ardatz nagusietako bat, ingurumen-dimentsioan lurraldearekin loturik dago, hein handian. **Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Sailak** 2011-2020ko Klima Aldaketaren aurkako EAEko Plana eta 2011-2014ko Ingurumen Esparruko Programa bultzatuko ditu. Klima-alaketaren ondorioetara egokitzeke herrialdearen premiak aztertzeke azterketa sakon bat egiten ari da eta hainbat arlotan batera lan egiteko eremuak daude, hala nola, kultura- eta natura-onda-

sunak eta mugikortasun iraunkorra indartzea; baliabideen zentzuzko erabilera; lurraldean azpiegiturak, oro har, (eta, bereziki, turismo-azpiegiturak) egoki ezartzea; energia-politika; baliabideen kudeaketan eraginkortasuna eta efizientzia; edo erosketa publiko berdea mekanismo pizgarritzat. Bestalde, Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailak Enpresa eta Ingurumena programa garatu du, industria-politikan ingurumen-aldagaia txertatzera bideratuta.

Hainbat arlotan batera lan egiteko eremuak daude, hala nola, kultura- eta natura-ondasunak eta azpiegiturak, oro har, (eta, bereziki, turismo-azpiegiturak) indartzea; energia-politika; baliabideen kudeaketan eraginkortasuna eta efizientzia; edo erosketa publikoa eskaera berritzaileen pizgarritzat. Lurzoruaren erabilgarritasunak ere (betiere enpresa-sarearen premietara egokituta) garrantzi handia du lehiakortasunean. Horrekin loturik, Ingurumen Sailak Lurraldearen Antolamendurako Artezpideei (LAA) buruzko azterlana egin du lurralde-estrategia berri bat garatzeko; estrategia horretan, lurraldea lehiakortasunerako elementu bat da.

Honako plan hauek ere lehiakortasunarekin loturik daude zuenean: 2010-2013ko Nekazaritza Lehiakortasunaren Plana, 2009-2013ko Arrantza eta Akuikulturaren Plan Estrategikoa, 2008-2011ko Elikagai Industriaren eta Kalitatearen Plana. Horiek guztiek euskal enpresa-sektorearen nitxo jakin batzuetan eragina dute, hain zuzen ere, tratamendu berezia behar duten nitxoetan.

- Azpiegiturak osagai kritikoak dira lehiakortasun faktore diren heinean, eta lotura estua dute ekonomia irekia, iraunkorra, berritzailea eta teknologikoki aurreratua eraikitzearekin. Planen alderdi hori **Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Siletik** garatutako honako jardun hauekin loturik dago: Mugikortasun Iraunkorraren Gida-plana – 2020 Mugarekin, Euskal Autonomia Erkidegoko Aireportu Planarekin, EAEko salgaien garraio multimodalerako Plan Estrategikoarekin eta Modu anitzeko Sarearen eta Sare logistikoaren Lurraldearen Arloko Planarekin. Euskadi Europako Atlantikoko ardatzaren barruan hobeto kokatzeko helburuarekin bat egiten dute plan eta programa horiek guztiek; izan ere, ardatz horretan kaia, aireportuen, trenen, errepideen eta logistikako azpiegituren garapena eta antolamendua lehiakortasun espazialaren gako-faktoreak dira.

Jaurlaritzaren zeharkakotasun hori Eusko Jaurlaritzako Sailen eta jardun-ildoen honako matrize honetan bildu dugu.

Eusko jaurlaritzaren sailen inplikazioa		
Lehendakaritza	Zergatik?	Politika publikoak definitu, koordinatu eta egikaritzeak gobernantzen gain dituen inplikazioengatik, eta gobernantzen lehiakortasunaren gain, Euskadi osoan. Europako Gaietarako koordinazio-lana, Eskualde arteko eta Mugaz gaindiko Lankidetzak, eta Euskadi kanpoan ordezkatzeko eta proiektatzeko politikagatik. Jakintzan oinarritutako etorkizuneko lehiakortasun-eraldaketarako gakoak izango den Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Kontseilua Jaurlaritzaren Lehendakariari atxikita dagoelako. Genero-ikuspegia txertatu behar delako Euskal Autonomia Erkidegoan datozen urteotan abiaraziko diren etorkizuneko prozesuetan, eta eginkizun hori Lehendakariari dagokio, Emakunde Emakumearen Euskal Erakundearen bidez.
	Inplikazioak	Kanpo Ekintzaren Esparru Estrategikoak lotura nabaria du Planaren ekonomia irekiarekin loturiko ildoekin (erakundeak gaitzea, kanpoko salmentak dibertsifikatzea eta atzerriko inbertsioa erakartzea). Eko-Euskadi 2020 ekimena iraunkortasun-ildoarekin loturik dago (iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, lehiakortasun-abantaila bihurtuz). IREKIA ekimenak sinergiak ditu bikaintasunaren kudeaketan oinarrituta lehiakortasunari laguntzeko ildoarekin.

Eusko jaurlaritzaren sailen inplikazioak		
Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa	Zergatik?	Euskadin garatutako I+G+Barengatik. Talentuaren osaeragatik. Lehiakortasunaren eta ekintzailatzaren aldeko kultura zabaltzeagatik. Nazioartekotzerako prestakuntza eta gaikuntzarengatik.
	Inplikazioak	Hezkuntza Marko Hirueleduna zuzenean aplikatzen da pertsonen gaitasunetan, enpresak nazioartekotzerako gaitze aldera. Lanbide Heziketako Sistema Integratua lagungarri izan daiteke pertsonen gaitasunak hobetzeko, enpresetan berrikuntza-prozesuak hobetzeari dagokionez, baita gaitasunak iraunkortasunarekin loturiko jardura berrietara bideratzeko ere. 2011-2014 aldiko Unibertsitate Plana lagungarria izan daiteke epe ertain eta luzera ekonomian aplikatzeko moduko jakintza sortzeko ildoetarako, unibertsitate-ikerketa finantzatzuz, eta, jakintza-agente diren heinean, unibertsitateek jakintza hori enpresetara transferitzeko duten gaitasuna ere hobetu dezake, baita oinarri teknologikoko enpresa-proiektua berriak garatzen ere.
Enplegu eta Gizarte Gaia	Zergatik?	Enplegu-politikak eta lanpostuak lehiakortasun-testuinguru berrira egokitzeak eragin zuzena dutelako kostuen eta produktibitatearen hobekuntzan. Etengabeko prestakuntza ezinbestekoa delako pertsonen gaitasunei denboran eus-tearren. Ekintzailatzaren eta jardura berriak abiaraztearen arloetako gaitasunengatik. Gizarte-politikak lagungarri direlako ingurune kohesionatu eta integratzailea sortzeko, eta hori gakoa delako gizarte lehiakorren garapenerako. Gizarte-zerbitzuen sektorea (pertsona, familia eta komunitateentzako zerbitzuak) oraindik asko arakatu gabeko merkatua delako, enplegua eta negozio-aukerak sortzeari dagokionez.
	Inplikazioak	2011-2013ko Enpleguaren Euskal Estrategiak pertsonen kudeaketan eragin dezake zuzenean, lan-merkatuan, baita pertsonen gaitasun eta ahalmenetan ere. Lotura zuzena du erakundeak nazioartekotzerako prestatzeko eta enpresetan pertsonetan oinarritutako berrikuntzara bideratutako gaitasunak hobetzeko identifikatutako premiekin. Enplegu-politika aktiboetako eta Lanbide zerbitzuaren jarduerari esker, bikaintasunaren kudeaketaren ildoari jarraiki, lan-merkatuarekin loturiko prozesuen eraginkortasuna eta efizientzia hobetuko dira. Familia Plana, Gizarte Zerbitzuen Plan Estrategikoa, Boluntariotzaren Plana eta Gizarte Gaietako beste zenbait planen arabera antolatzen dira komunitate integratu eta integratzaileak sortzeko jardunak, komunitate horiek baitira gizarte lehiakorra osatzeko oinarritzko funtsa.
Osasun eta Kontsumoa	Zergatik?	Kontsumo-segurtasunagatik, enpresek merkatuan bete beharreko betekizunak horren araberakoak direlako. Osasun-arloekin loturiko I+Gagatik. Eskaera publiko berritzailea sortzeko gaitasunagatik, eskaera hori zahartzearen edo osasunaren ekonomian oinarritutako etorkizuneko jardura berrien ernamun izan dadin.
	Inplikazioak	2012-2020ko EAEko Osasun Plana jakintza sortzeko eta (osasun-arloetan) aplikatzeko ildoarekin loturik dago, epe luzerako ekonomiaren premiei dagokienez, eta are gehiago, zahartzearen arazoa kritikoa izango denean etorkizunean. Plan hori bikaintasunaren kudeaketaren ildoarekin ere loturik dago.

Eusko jaurlaritzaren sailen inplikazioa		
Justizia eta Herri Administrazioa	Zergatik?	Bere ekintzak oso garrantzitsuak direlako Administrazioa modernizatzeko eta eraldatzeko prozesua indartu, gidatu eta koordinatzeko, betiere funtzio publikoaren eraginkortasun eta efizientzia handiagoa xede izanik. Jarduera ekonomiko berriak garatzera bideratutako erosketak publikoen politika indartzeko gaitasunagatik.
	Inplikazioak	Berrikuntza Publikoko eta Administrazio Elektronikoko Planari esker, Sailen jardunak eraginkor eta efizienteagoak dira, eta zehazki, erakundeak (kasu honetan, Administrazioa) berrikuntzarako prestatzeko ildoentzat lagungarri izaten da, informazioaren teknologien erabilera handiagoa eginez; aldi berean, Euskal Autonomia Erkidegoaren lehiakortasunerako ere mesedegarri da, bikaintasuna kudeatuz.
Ekonomia eta Ogasuna	Zergatik?	Aurrekontuaren, plangintza ekonomikoaren, estatistiken, egoera eta aurreikuspen ekonomikoaren arloko eskumenengatik, baita eskumenaren defentsagatik ere.
	Inplikazioak	EAEko administrazioaren Administrazio Kontratazioaren Sistema Hobetzeko Planak zuzenean eragiten du administrazio-prozesuen eraginkortasun eta efizientzian, baita erosketak publikoan ere. Lehiakortasunaren aitzindari izateko Planaren jardun-ildoarekin lotura esanguratsua dago, bikaintasunaren kudeaketan oinarrituta. Euskadiko Zerga Kideketarako Sailaren bidez, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareko agenteen artean eta enpresetan jakintza sortu eta kudeatzeko formula pizgarriak indartu behar dira, jarduerak ekintzaileari laguntzeko. Ildo beretik, ezin aipatu gabe utzi 2013. urteari begira Jaurlaritzaren politikak planifikatzeko erreferentziazko Esparru Estrategikoa, Euskadi 2013 Estrategia, alegia, legegintzaldi bakoitzerako aurrekontu-lehentasunak finantzatzeko oinarritzko dokumentu gisa.
Kultura	Zergatik?	Jarduera ekintzailearekin loturiko balio eta bestelako kultura-elementuengatik, berrikuntza, kulturantzatasuna, lankidetzarako gaitasuna eta abar. Gazteria eta Garapen Komunitarioko politikengatik. Ondare historiko-artistikoaren kudeaketa eta babesagatik. Kulturarekin eta artearekin loturiko jarduerak sustatu eta ezagutarazteagatik, atzerriko turismoa, inbertsiogileak eta talentuak erakartzeko faktore diren heinean.
	Inplikazioak	Herritarren Kontratuak eta Sorkuntza Fabrika jardunak inplikazio zuzena dute Euskadiren irudia eraikitzearekin, berezko nortasuna duen ingurune sortzailetzat. Euskadi herrialde ireki, iraunkor eta ekintzailearen irudia indartzeko jardun-ildoarekin loturik dago.

Eusko jaurlaritzaren sailen inplikazioa		
Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza	Zergatik?	Oro har, enpresa-jardueren ezarpenerako eta funtzionamendurako baldintzak sortzeagatik. Enpresa-sarearen premietara egokitutako lurzorua erabilgarritasuna bermatzeagatik. Nekazaritzako, arrantzako, elikagaietako eta basoko lehen eraldaketako industrian eta merkataritzan dituen eskumenengatik. Nekazaritzako eta ozeanografiako ikerketaren arloko politikengatik. Ekoberrikuntzara bideratutako ekonomia iraunkor batek ezinbestean eskatzen dituen baldintzak sustatzeko gaitasunagatik.
	Inplikazioak	Sailak definitutako esparru orokorrak (esaterako, Ingurumen Esparruko Programa 2011-2014, Klima Aldaketaren aurkako Euskal Plana) ekonomia iraunkorrarekin loturiko Planeko ildoekin erlazionaturik daude. Iraunkortasunaren aukerak negoziotzat baliatzea bideratutako ildoekin sinergiak aurkitu behar dituzte, baita Eusko Jaurlaritzaren jardunetan iraunkortasuna txertatzera eta ingurumenari dagokionez Euskadi herrialde iraunkorraren irudia osatzera bideratutako ildoekin ere. 2010-2013ko Nekazaritza Lehiakortasunaren Planeko, 2009-2013ko Arrantzaren eta Akuikulturaren Plan Estrategikoko, eta 2008-2011ko Elikagai Industriaren eta Kalitatearen Planeko jardunek eragin zuzena dute sektore ekonomiko berezien lehiakortasunean.
Etxebizitza, Herri Lan eta Garraioak	Zergatik?	Lurzorua, azpiegituren, garraioaren eta etxebizitzaren politikak enpresen funtzionamendu lehiakorra modu erabakigarrian errazten eta eragozten duten elementuak direlako.
	Inplikazioak	Azpiegiturretako (Aireportu Plana, Modu anitzeko Sarea eta Sare logistikoa) jardunak ekonomia irekian oinarritutako ildoekin loturik daude, erakundeak nazioartekotzerako prestatzen lagunduz eta prozesuen kudeaketan bikaintasuna areagotuz. Mugikortasun Iraunkorraren Planak lotura zuzena du ekonomia iraunkorraren barruko jardun-ildoekin, ekonomia iraunkorraren aukerak baliatuz eta Euskadi herrialde iraunkorraren irudia indartuz. Lurzorua erabilerak ikuspegi iraunkorretik planifikatzea eta ingurunearen kalitatea hobetzea ezinbesteko baldintzak dira lurralde erakargarriaren irudia hobetzeko.

		EUSKO JAURLARITZA									
		Lehenda- karitza	Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa	Justizia eta Herri Administrazioa	Etxebizitza, Herrilan eta Garraioak	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo S.	Enplegu eta Gizarte Gaiak	Osasun eta Kontsumoa	Ingurumen, Lurralde Plangintza Nekazaritza eta Arrantza	Kultura	Ekonomia eta Ogasuna
Enpresa Lehiakortasuneko Plana	Enpresei eta erakundeei laguntzea ikuspegi global bat oinarri hartuta jardun dezaten	Kanpo Ekin- tzaren Esparru Estrategikoa	HMH. Hezkuntza Marko Hirueleduna abiaraztea		Aireportu Plana Modu anitzeko Sarearen eta Sare logistikoaren Lurraldearen Arloko Plana	Euskadi Informazioaren Gizartean 2015 Plana	Euskal Enplegu Estrategia 2011-2013				Berrikuntzarako zerga-pizgarrien politika
	Kanpokoak erakartzea	Kanpo Ekin- tzaren Esparru Estrategikoa			Modu anitzeko Sarearen eta Sare logistikoaren Lurraldearen Arloko Plana						Berrikuntzarako zerga-pizgarrien politika
	Enpresen gaitasun berritzailea indartzea		Lanbide Heziketako Sistema Integratua	Berrikuntza Publikoko eta Administrazio Elektronikoko Plana 2010-2013		EAEko merkata- ritza egokitzeko plana Turismo lehiakor- tasuneko plana	Euskal Enplegu Estrategia 2011-2013		Nekazaritza Lehiakortasunaren Plana 2010-2013		Berrikuntzarako zerga-pizgarrien politika
	Produktu, zerbitzu eta konponbideen sofistikazioa indartzea ikerketa eta teknologia abiapuntu hartuta		Unibertsitate Plana 2011-2014 UPV-EHUko Parke Zientifikoa			Ibilgailu elektri- koa zabaltzea		Eraginkortasun Konparatuko Agentzia EAEko Osasun Plana 2012-2020			
	Berrikuntzaren alorrean erre-ferentziazkoak diren sareak eta azpiegiturak finkatzea	HORIZONTALA									
	Erosketa publiko berritzailea	Eko-Euskadi 2020		Berrikuntza Publikoko eta Administrazio Elektronikoko Plana 2010-2013 Open Data Euskadi Software librearen bulego teknikoa		Euskadiko Energia Estrategia 2010 3E-2010 Ibilgailu elektrikoa zabaltzea		EAEko Osasun Plana 2012-2020	Ingurumen Espa- rruko Programa 2011-2014 Klima Aldaketaren aurkako Euskal Plana		EAEko adminis- trazioaren Administrazio Kontratazioaren Sistema Hobetzeko Plana Euskadi 2013 Estrategia

EUSKO JAURLARITZA										
Enpresa Lehiakortasuneko Plana	Lehenda- karitza	Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa	Justizia eta Herri Administrazioa	Etxebizitza, Herrilan eta Garraioak	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo S.	Enplegu eta Gizarte Gaiak	Osasun eta Kontsumoa	Ingurumen, Lurralde Plangintza Nekazaritza eta Arrantza	Kultura	Ekonomia eta Ogasuna
	Iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, abantaila bihurtuz	Eko-Euskadi 2020	Lanbide Heziketako Sistema Integratua	Mugikortasun Iraunkorraren Gida-plana	Euskadiko Ener- gia Estrategia 2010 3E-2010 Turismo Lehiakortasuneko Plana Ibilgailu elektrikoa zabaltzea BIMEP proiektua			Ingurumen Esparruko Programa 2011-2014 Klima Aldaketaren aurkako Euskal Plana		
	Energiaren aurrezpena eta efizientzia bultzatzea, baita energia berriztagarria sor dadin ere	Eko-Euskadi 2020	Lanbide Heziketako Sistema Integratua	Mugikortasun Iraunkorraren Gida-plana	Euskadiko Ener- gia Estrategia 2010 3E-2010 Turismo Lehiakortasuneko Plana Ibilgailu elektrikoa zabaltzea BIMEP proiektua			Ingurumen Esparruko Programa 2011-2014 Klima Aldaketaren aurkako Euskal Plana		
	Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunari laguntzea kudeaketan bikaintasuna lortuz	Politika publi- koen ebalua- zioa sustatzea gobernantza -estrategiaren esparruan IREKIA Eko-Euskadi 2020	Berrikuntza Publikoko eta Administrazio Elektronikoko Plana 2010-2013 Open Data Euskadi Software librearen bulego teknikoa	Salgaien garraio multimodalerako Plan Estrategikoa Modu anitzeko Sarearen eta Sare logistikokoaren Lu- rraldearen Arloko Plana Mugikortasun Iraunkorraren Gida-plana	Euskadi Informazioaren Gizartean 2015 Plana Euskadiko Ener- gia Estrategia 2010 3E-2010 Turismo Lehiakortasuneko Plana Ibilgailu elektrikoa zabaltzea BIMEP proiektua	Enplegu-poli- tika aktiboak eraldatzea eta Lanbideren jarduerari ekitea. Euskal Enplegu Estrategia 2011-2013	Eraginkortasun Konparatuko Agentzia EAEko Osa- sun Plana 2012-2020 EAEko Osa- sun Plana 2012-2020	Ingurumen Espa- rruko Programa 2011-2014 Klima Aldaketaren aurkako Euskal Plana Nekazaritza Lehia- kortasunaren Plana 2010-2013 Arrantzaren eta Akuikulturaren Plan Estrategikoa 2009-2013 Elikagai Industria- ren eta Kalitatearen Plana 2008-2011	Herriarren Kontratua Kulturaren alde Sorkuntza Fabrika	EAEko adminis- trazioaren Administrazio Kontratazioaren Sistema Hobetzeko Plana Euskadi 2013 Estrategia

		EUSKO JAURLARITZA								
		Lehenda- karitza	Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa	Justizia eta Herri Administrazioa	Etxebizitza, Herrilan eta Garraioak	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo S.	Enplegu eta Gizarte Gaiak	Osasun eta Kontsumoa	Ingurumen, Lurralde Plangintza Nekazaritza eta Arrantza	Kultura
Enpresa Lehiakortasuneko Plana	Lankidetza bultzatzea lehiakortasunaren oinarri den heinean	HORIZONTALA								
	Lehiakortasunaren premietara egokitutako finantziazioa bultzatzea	HORIZONTALA								EAEko adminis- trazioaren Administrazio Kontratazioaren Sistema Hobetze- ko Plana Euskadi 2013 Estrategia
	Lehiakortasunaren mesederako baldintzak sortuko dituen lurzoru-politika garatzea	UPV-EHUKo Parke Zientifikoa		Salgaien garraio multimodalerako Plan Estrategikoa Modu anitzeko Sarearen eta Sare logistikokoaren Lu- rraldearen Arloko Plana Mugikortasun Iraunkorraren Gida-plana Aireportu Plana	SPRILUR PTen Euskal Sarea EAEko Merkataritza Egokitzeko Plana Turismo Lehiakortasuneko Plana			Ingurumen Esparruko Programa 2011-2014		
	Lehiakortasunaren aitzin- dari izateko ekintzak	HORIZONTALA								

Kudeaketa eredua

Planaren antolamendua

Planaren koordinazioa, jarraipena eta ebaluazioa egiteko, aipatutako printzipioen arabera antolamendua ezinbestekoa da eta, horretaz gain, honako kolektibo hauen ikuspegia eta lana ere txertatu behar dira:

- Arduradunenak, lehiakortasunarekin loturiko Eusko Jaurlaritzaren Sailakoak, baita Sustapen Ekonomikoko gainerako euskal arduradunenak (lurralde-arloko eta tokiko erakunde publikoak) ere.
- Enpresa-munduaren ordezkariak baina bi alderdiak kontuan izanik, hau da, enpresaburuak eta sindikatuak; kooperatiba eta laneko sozietate anonimoak ordezkatzeko dituzten kolektiboenak, horiek ere oso garrantzitsuak baitira gure gizartean eta gure ekonomia-sarean.
- Ikuspegi sektorialak dituzten beste hainbat organismoak:
 - Erakundeak, hala nola, Merkataritza Ganberak, nazioartekotzean, merkataritzan eta turismoan, bereziki, espezializatuak.
 - Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarean txertatutako erakundeak.
 - Enpresa-ikuspegi sektoriala duten klusterrak.
- Plana osatzeko garatu diren talde tematikoenak.

Azken batean, Plana osatzen ez ezik, planaren jarraipenean eta kudeaketan ere inplikaturako agente guztien partaidetza ziurtatzea da kontua.

Horretarako, Planaren kudeaketan honako hauek zehaztu dira: alde batetik, neurrien erantzule organiko eta funtzionalak, betiere Esleipen Dekretuen bidez Eusko Jaurlaritzan Zuzendaritza Nagusi eta Sailburuordetza bakoitzari esleitutako eskumenen arabera. Eta bestetik, jardun-ildo bakoitzerako arduradun bat proposatu da, ildo horren barruan garatutako jardun guztien koordinazioa bermatzearren Saileko Zuzendaritza Nagusien artean, baita Sailen artean ere. Ildo bakoitzeko arduradunek ez dute zertan eskumen betearazlerik izan ildoan txertatutako neurri guztiei dagokienez, baina neurrien arduradunen artean koordinazioa ziurtatu beharko dute, betiere ildo bakoitzean gauzatutako jardun guztien artean koherentzia sustatuko duen zeharkako ikuspegi batetik begiratuta. Erantzukizun funtzionalak eta koordinazioko erantzukizunak berdinak ez diren arren, biak ere ezinbestekoak dira planaren kudeaketa egokia bermatzeko, baita Eusko Jaurlaritzak Planari atxikitako zeharkakotasun-helburua betetzeko ere.

Kudeaketaren antolamenduaren deskribapena: Osaera eta eginkizunak

Kudeaketa- eremua	Osaera	Eginkizunak
Plan Batzordea	Presidentea: Kabinete, Plangintza eta Estrategiako sailburuordea. Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saileko arlo nagusien ordezkariak.	- Planaren hasierako zabalkundea egitea, baita planaren edukiekin loturiko etengabeko zabalkundea ere. - Planaren jarraipenaren ondorioei buruzko txostenak aztertu eta eguneratzeak proposatzea.
Proiektu Batzordea	Presidentea: Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila. Kideak: Innobasque, Orkestra eta Euskaliteko ordezkariak eta Idazkaritza Tekniko bat ere izango du. Batzorde horri dagokio Sailari laguntza ematea Planaren jarraipen operatiboa egiten, lehiakortasun-arloko alderdi teknikoei buruzko aholkulartza ematen (Orkestra), prozesu osorako ikuspegi parte-hartzailea garatzen (Innobasque) eta Euskal Autonomia Erkidegoan garatutako kudeaketaren eta kalitatearen metodologiei balioa ematen (Euskalit).	- Plana abiarazi eta ezagutarazteko lanean laguntzea. - Gomendio operatiboak egitea Planaren inguruko agente ekonomiko eta sozialen mobilizazioari, jarraipenari eta kudeaketari dago-kionez. - Planaren jarraipena eta ebaluazioa egiten laguntzea 2013. urtera bitarte.
Lehiakortasun Foroa	Lehiakortasun Foroa Planaren garapenari eta jarraipen-prozesuari laguntzeko tresna egokia da, Planaren indarraldian lehiakortasunarekin loturiko gaiei buruz hausnarketarako topagune den heinean. Hartara, agente sozioekonomiko garrantzitsuenek Foro horren bidez parte hartzen dutenez, Plana euskal gizartearen eta enpresa-sarearen premiekin loturik egongo dela ziurtatzen da. - Herri Administrazioa, euskal enpresen lehiakortasunarekin lotura duten Jaurilaritzako Sailen ordezkariak osatua, baita gainerako euskal administrazioen ordezkariak ere. - Enpresaburuak; enpresaburuak elkarrekin (Confebask, ASLE, Kooperatibak) ordezkariak, lehiakortasuneko klusterretakoak, euskal Merkataritza Ganberetakoak, baita Planaren kudeaketaren eta jarraipenaren arduradunek ezarritako enpresa eta erakundeetakoak ere. - Lehiakortasunaren eta Jakintzaaren agenteak. - Sindikatuak; sindikatu garrantzitsuenen ordezkariak osatuta. - Ikuspegi Globalerako Mahaia.	- Jarraipen-txostenak aztertea. - Aurkeztu duten informazioaren kontrastatzea. - Plana egoera ekonomikoaren aldatzeketara egokitzen dela ziurtatzea. - Proiektu osagarriak eta horien finantzaketa proposatzea, edukiak, barneko eta kanpoko zabalkundea eta enpresen Planeko parte-hartzea indartzearen.
Lan Talde tematikoak	Plana osatzeko sortu diren taldeei jarraipena emanez.	- Planaren alderdi tematikoak sakondu eta garatzea, eta planaren jarraipena egitea. - Jardun zehatzak proposatzea.

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren Baliabideak

Eusko Jaurlaritzak datoen urteotan Euskadiren lehiakortasuna indartzeko konpromiso ekonomikoa hartu du eta horixe azalduko dugu atal honetan. Zehazki, Jaurlaritzak Plan honen esparruan garatutako lehiakortasun-politiken zeharkakotasunaren alde egindako apustua dela-eta, Planaren barruan txertatu dira lehiakortasunaren eremuan zuzenean jarduten duten Eusko Jaurlaritzaren Sailtako baliabideak, betiere enpresek eta euskal gizarteak, oro har, lehiakortasunaren alde egin duten apustuaren eta konpromisoaren adierazgarri.

Horregatik, eta orain ziurgabetasunaren eta aurrekontu-krisiaren egoeran gauden arren, Eusko Jaurlaritzak 3.475 milioi euro inguru bideratuko ditu lehiakortasuna indartzera 2010-2013 aldian.

Zenbateko hori gutxi gorabeherakoa da; izan ere, Plana sortu den unea eta egoera berezia kontuan izanik, aurrekontu-estimazioan zuhurtziaz jokatu dugu eta urtero berrikusi egin beharko da, baina ez Planaren etengabeko ebaluazio-prozesuaren eraginez egin beharreko egokitzapenen ondorioz soilik, baizik eta baita Berrorrekatzeko Planean erabakitako egonkortasun-helburuaren konpromisoak bete ondoko egokitzapen-neurriekin lortzen den aurrekontu-marjinaren ondorioz ere.

Ildo horretan, hain justu, ezarri dira Eusko Jaurlaritzaren aurrekontu-jarraibideak, enplegua eta produktibitatea sustatzeari dagokionez. Zehazki, Lehiakortasun Planaren esparruan honako hauetara bideratuko dira:

- **I+G+Bko inbertsioa** indartzeko neurrietara eta, bereziki, berrikuntzara eta enpresen **nazioartekotze-ra**.
- **Jakintzaren gizartea** hobetzeko neurri eta inbertsioetara eta, bereziki, hezkuntza-sistema eta ikerketa-azpiegiturak hobetzera.
- **Euskal ekonomiaren lehiakortasuna** hobetzeko neurrietara.

Orain arte azaldutakoarekin koherente izanik, 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren Aurrekontu Egoera egiteko honako printzipio hauei jarraitu zaie:

1. **Sendotasuna** Eusko Jaurlaritzaren Ekonomia eta Ogasun Sailak aurreikusitako egoera makroekonomikoarekin.
2. Aurrekontu-baliabideak **uztartzea** Planaren lehentasun estrategikoekin, Lehiakortasunaren Eraldaketako Euskal Eredu berria abiaraztearen ondorioz; eredu hori hiru ardatz estrategikotan oinarritu da: Ekonomia Irekia; Ekonomia Berritzailea, Ekintzailea eta Teknologikoki aurreratua; eta Ekonomia Iraunkorra.
3. Ikuspegiaren **zeharkakotasuna**, lehiakortasunaren ideiak osagai integratzaile eta sistemiko bat duela abiapuntutzat hartuz eta, beraz, Eusko Jaurlaritzaren sail ugari eraginpean hartu eta inplikatzeko dituela, ez soilik Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila (nahiz eta aitzindari izan baden).
4. Administrazio publiko guztiekin **osagarritasunak eta sinergiak bilatzea**, aldibereko zerbitzuen prestazioa saihestu eta helburu estrategikoak adosteko asmoz, aurrekontu-esfortzuak batu eta ez sakabana-tzearen eta lehiakortasun-faktore kritikoaren multzo txiki bat identifikatzearren, faktore horietan batera eragiteko.

5. Kudeaketa publikoaren **efizientzia eta arrazionaltasuna**, alde batetik, laguntzeko programen kudeaketa irizpide berriak txertatuz, programen eraginkortasuna eta eragina ebaluatu ahal izan dadin; eta bestetik, enpresa publikoen kopurua, kostua eta egitura berrantolatu eta murriztu.

Hurrengo koadroan 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren aurrekontu-egoera azalduko dugu. Eusko Jaurlaritzak Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailaren bidez 2.779 milioi euroko ekarpena egin du zuzenean eta beste 695 milioi euro beste hainbat Sailen bidez. Aurreikuspenen arabera, Plana martxan jartzen denean eskualdeko eta nazioarteko beste baliabide publiko batzuk mobilizatuko dira (1.141 milioi euro), baita baliabide pribatuak ere (7.218 milioi euro).

Helburu horiek betetzeko, behar-beharrezkoa izango da agente ekonomiko eta sozial guztien konpromisoa lortzea lehiakortasunaren eta produkzio-eraldaketaren aldeko mobilizazio sozialaren prozesuan.

Aurrekontu-aurreikuspenak eta mobilizatutako baliabideak enpresa-lehiakortasunerako

	2010	2011	2012	2013	GUZTIRA
Baliabide Publikoak	1.137.418.132	1.132.031.460	1.158.725.844	1.188.728.972	4.616.904.408
Eusko Jaurlaritza	862.044.132	852.494.460	870.396.844	890.415.972	3.475.351.408
Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila	686.968.185	682.670.792	697.006.878	713.038.037	2.779.683.892
Eusko Jaurlaritzaren beste Sail batzuk*	175.075.947	169.823.669	173.389.966	177.377.935	695.667.516
Beste baliabide publiko batzuk**	275.374.000	279.537.000	288.329.000	298.313.000	1.141.553.000
Baliabide Pribatuak ***	1.701.001.000	1.762.781.000	1.835.796.000	1.919.335.000	7.218.914.000
GUZTIRA	2.838.419.132	2.894.812.460	2.994.521.844	3.108.063.972	11.835.818.408

* Lehiakortasun Planarekin lotura duten Eusko Jaurlaritzaren beste Sail batzuen baliabideen estimazioan enpresa-lehiakortasunarekin zuzenean loturik dauden jardun eta programak soilik sartu ditugu, alde batera utzi gabe Planaren ezarpenen eta sendotasunen arrera egin ahal kopuru hori berregokitu egin daitekeela.

** Euskal Autonomia Erkidegoak Zazpigarren Esparru Programan eta Lehiakortasunerako eta Berrikuntzarako Esparru Programan lortu dituen itzulkinen estimazioak barnean hartuta daude, urteko zenbatekoan eta enpresek eta zentro teknologikoek programan duten partaidetza-ehunekoaren arabera haztatuta; EAEko agenteek I+G+Bko Plan Nazionalaren «enpresa-lehiakortasunari laguntzea» modalitateak jasotako diru-laguntzen eta aurrerakin itzulgarrien estimazioa, eta Foru Aldundiek lehiakortasun-eremura bideratzen duten aurrekontuaren estimazioa, Ekonomia Sustapeneko eta Berrikuntzako Sailen aurrekontu-aurreikuspenetatik abiatuta.

*** Enpresek beren fondoekin finantzatzutako berrikuntza gastutat mobilizatutako berezko baliabideen estimazioa, berezko fondoekin finantzatzutako I+Gko fondoei dagokien Eustatek adierazitako ehuneko aplikatuta.

Aurreko koadroan ikus daitekeenez, **mobilizatutako baliabideak 11.835 milioi euro dira Planaren indarraldi osoan, hau da, aurreikusitako BPGaren % 4,14.²¹**

EAEko administrazioak lehiakortasunarekin hartu duen konpromisoa Jaurlaritza osoaren baterako ahaleginean ikus daiteke; izan ere, egoera ekonomikoa ikusita, eta Europar Batasuneko administrazio publiko guztiei eragiten dieten aurrekontu-murrizketak kontuan izanik.

Eta zehazkiago, jarraian hainbat datu eskainiko ditugu Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Sailak sailari atxikitako erakunde eta sozietateekin hitzartutako aurrekontu-gastuei buruz, ardatz estrategikoen eta ekintza-ildoaren arabera banatuta; eta horrekin batera, Eusko Jaurlaritzaren beste Sail batzuetan lehiakortasuna hobetzera bideratzen dituzten baliabideen lehen hurbilketa bat ere egingo dugu.

21 BPGaren estimazioan Eusko Jaurlaritzak BPGaren bilakaerari buruz egindako aurreikuspenak erabili ditugu.

Jarraian, Eusko Jaurlaritzak Plana egikaritzera zuzenean bideratu duen aurrekontua zehaztuko dugu, ardatzen eta jardun-ildoen arabera. Aurrekontua milako eurotan

	Ildoak	2010	2011	2012	2013	Guztira 2010-2013
Irekia	I.1.— Enpresei eta erakundeei laguntzea ikuspegi global bat oinarri hartuta jardun dezaten	45.914.628	44.906.825	45.849.869	46.904.415	183.575.737
	I.2.— Inbertsiorako, talenturako eta turismorako erakargarria izango den eskualde-irudia ematea	34.842.626	34.214.346	34.932.848	35.736.303	139.726.122
Berritzailea, ekin-tzailea eta teknolo-gikoki aurreratua	B.1.— Enpresen gaitasun berritzailea eta sortzailea, eta modernizazioa indartzea	89.214.568	87.527.992	89.366.080	91.421.500	357.530.140
	B.2.— Balio erantsi handiagoko produkzioak bultzatzea ikerketaren eta teknologiaren bitartez	132.656.587	130.559.085	133.300.826	136.366.745	532.883.242
	B.3.— I+G+Baren alorrean erreferentziazkoak diren sareak eta azpiegiturak finkatzea	17.406.372	17.350.624	17.714.988	18.122.432	70.594.416
	B.4.— Erosketa publiko berritzailea	197.643	191.738	195.765	200.268	785.413
Iraunko-rra	I.1.— Iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, abantaila bihurtuz	47.165.315	46.339.860	47.312.997	48.401.196	189.219.367
	I.2.— Energiaren aurrezpena eta efizientzia bultzatzea, baita energia berriztagarria sor dadin ere	70.504.800	69.920.997	71.389.338	73.031.293	284.846.429
Ildo horizontalak	H.1.— Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunari laguntzea kudeaketan bikaintasuna lortzea oinarri hartuta	37.105.990	36.165.502	36.924.977	37.774.252	147.970.721
	H.2.— Lankidetzat bultzatzea	69.451.877	69.234.577	70.688.503	72.314.339	281.689.296
	H.3.— Enpresaren premietara egokitutako finantziazioa bultzatzea	95.305.966	93.975.897	95.949.391	98.156.227	383.387.480
	H.4.— Enpresa-lurzorua politikara aktiboa garatzea	199.663.557	199.503.483	203.693.056	208.377.996	811.238.092
	H.5.— Lehiakortasunaren aitzindari izateko ekintzak	305.363	296.310	302.532	309.490	1.213.695
	H.6.— Hornidura lehiakortasun-baldintzetan bermatuko duten energia-azpiegiturak finkatzea	22.308.840	22.307.224	22.775.676	23.299.516	90.691.257
	Guztira	862.044.132	852.494.460	870.396.844	890.415.972	3.475.351.408

Jarraipena eta ebaluazioa

Eraginkortasuna eta efizientzia bermatzeko sistema

Kudeaketa publiko efiziente eta eraginkorraren barruan, jarraipen- eta ebaluazio-sistema ezinbestekoa da Administrazioak abiarazten dituen neurri eta jardunen ondoriozko emaitzak balioesteko garaian. Emaitza eta inpaktu errealak balioesteaz gain, etengabeko ebaluazio-mekanismoei esker, informazio oso garrantzitsua lortzen da kudeaketako, koordinazioko eta entregako mekanismoen jarraipena egiteko eta, bide batez, oro har, politikaren «balioa» etengabe hobetuz.

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Plana aldaketa-testuinguru batean sortu da. Nazioarteko krisia, eredu-aldaketa, globalizazioaren ondoriozko gorabeherak eta abar gertatzen ari dira, eta horrek Euskadin ere eragiten du, Euskadiren lehiatzeko moduan, baita Planean aipatutako jarraibideetan ere. Lehiakortasun-ingurunea asko aldatzen denez, eta nazioarteko joerak ere oso aldakorak izaki, 2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren moduko estrategia batek ezin du estatikoa izan denboran.

Testuinguru horretan, 2011. urtetik aurrera **urteko jarraipen- eta ebaluazio-txosten** bat egingo da, adierazleak bildu eta informazioa aztertzeko; txosten horretan, 2010-2013ko Planean deskribatutako jardunen garapen-maila eta helburuen betetze-maila neurtu ahal izango dira eta jarraipena eta ebaluazioa egin ostean, egoki iritziz gero, beharrezko egokitzapenak egin ahal izango dira.

Aldizkako ebaluazio horren bidez, arduradunek gardentasuna agertu eta kontuak eman beharko dituzte eta, aldi berean, lehiakortasun-sistemako gainerako agenteentzat partaidetza irekiko eta eztabaidarako prozesua eragingo du, Lehiakortasun Foroaren bitartez lehiakortasun-garapenean gakoak diren faktoreen agenda iraunkorrari eusten lagunduz. Plana lantzeko garaian erabilitako parte-hartzeko eta kontraste antolamenduari eutsiko dio Foroak; Planaren Metodologiaren atalean zehaztu dugu hori. Sailak eta Orkestra, Innobasque eta Euskalit erakundeek osatutako Proiektu Batzordearen eginkizuna nabarmentzeko da, jarraipenaren eta kontrolaren fasean ere kontraste eta parte-hartzeko jarduerak definitzen eta dinamizatzen jarraituko baitu.

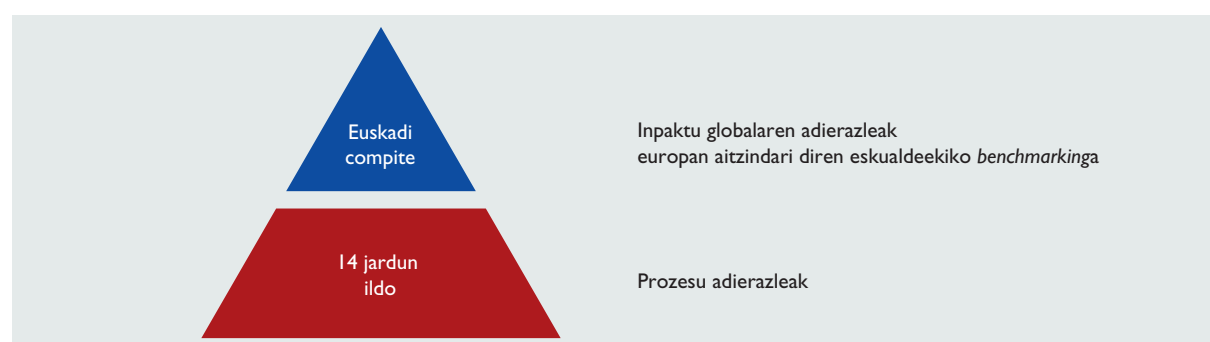
Plana aldaketetara eta sortzen diren premietara egokitzeko gai izan dadin, informazio eta datu kualifikatu eta sendoak izan behar dira. Horretarako, hainbat mailatako jarraipen-sistema sortu da, adierazle eta guzti; adierazle horien bidez, helburuak lortzeko egin duten ekarpena monitorizatu eta, azkenik, ebaluatu ahal izango da Planaren indarraldian eta indarraldiaren amaieran. Adierazle horiek aginte-koadro batean bildu ditugu, lehiakortasun-eraldaketarako.

Planaren aginte koadroa. Jarraipena eta ebaluazioa egiteko adierazleak

Planari etengabeko jarraipena egitea eta plana bera ebaluatzea ahalbidetuko duen sistema bat ezartzeko, ezinbestekoa da adierazleak finkatzea, helburu orokorrak eta espezifikoak zehatz-mehatz adieraziko dituzten adierazleak, alegia.

Lehiakortasun Planaren aginte-koadroaren bidez Planaren jarraipen globala egiteko erreferentzia-esparrua finkatu nahi da. **Ardatz estrategikoen jarraipena eta ebaluazioa egiteko** bi mailako adierazleak definitu dira: bata globala, planaren misioari eta ardatzen bidez proposatutako helburuei erantzuteko, eta bestea Plana abiarazteko prozesuan bertan fokalizatuagoa, betiere helburu jakin batzuk lortzearen.

Aginte koadroa. ELP 2010-2013



Jarraipen globalari dagokionez, helburu jakin batzuk finkatu dira, zehatzak, esanguratsuak, praktikoak eta erabilgarriak, Europako eta mundu osoko neurketako eta konparazioko prozesuei jarraiki. Azken batean, epe luzera merkatuetan aitzindari izango den Euskadi lehiakorrak egin beharreko bidean gainditu beharreko erronka guztien aniztasuna adierazten duten helburuak.

Jarraian, nazioarteko testuinguruan Euskadi lehiakideekiko posizionatzea ahalbidetuko duten inpaktu globalaren adierazleak zehaztuko ditugu, helburu-adierazleekin batera. Helburuak finkatzeko garaian bi faktore nagusi izan ditugu kontuan: alde batetik, aurreko urteetan atzemandako joera, eta bestetik, BPGaren bilakaera eta 2009ko atzeraldia. Hori dela-eta, zenbait kasutan joerak 2008tik abiatuta aztertzen dira, ez 2009ko datuetatik. Beste kasu batzuetan, 2011. urtea finkatu da ekonomia atzeraldiaurreko hazkunde-erritmora itzultzeko urtetzat.

2010-2013ko Enpresa Lehiakortasuneko Planaren Aginte Koadroa

Ardatzak	Lehiakortasun adierazleak	Xedea			
		2010	2011	2012	2013
Ekonomia irekia	Irekitze-maila (esp+inp)/BPGa	41,61	59,95	61,50	63,05
	Esportazioen %-a/BPGa	23,4	31,0	32,3	33,7
	Esportazioak BRIC herrialdeetara BPGaren %-ari dagokionez	1,67	2,17	2,67	3,17
	Atzerriko biztanleak guztirakoari dagokionez	6,8	7,5	8,2	8,9
	Atzerriko turista kop. (bidaiarien sarrerak)/urte	619.998	664.526	682.872	701.725
	Euskadin egindako atzerriko inbertsioa BPGaren %-ari dagokionez	0,64	1,14	1,64	2,14
	Euskadik kanpoan egindako inbertsioa BPGaren %-ari dagokionez	1,90	2,00	2,25	2,5

Ardatzak	Lehiakortasun adierazleak	Xedea			
		2010	2011	2012	2013
Ekonomia berritzailea, ekintzailea eta teknologikoki aurreratua	Patenteak (milioi bat biztanle bakoitzeko)	92,5	97,5	102,5	107,5
	I+Gko gastua guztira (BPGaren %-a)	1,96	2,02	2,08	2,14
	Enpresen I+Gko gastua guztira (BPGaren %-a)	1,54	1,57	1,59	1,61
	I+Gko gastua ikertzaile bakoitzeko (milako €)	129,02	133,70	139,24	145,58
	Jakintzan intentsiboak diren zerbitzuen garrantzia (enpleguaren %-a)	19,42	19,61	19,81	20,01
	Enpresa-sorkuntzaren saldo garbia ²²	0	3.422	3.490	3.560
	Enplegu-sorkuntzaren saldo garbia	11.777	24.083	24.430	24.920
	Goi-mailako heziketa duen biztanleriaren garrantzia (25-64 urteko biztanleriaren %-a)	43,89	44,76	45,66	46,57
	Etengabeko prestakuntza (25-64 urteko biztanleriaren %-a)	14,60	15,04	15,49	15,96
Ekonomia iraunkorra	Giza Garapenaren Indizea(GGI) ²³	0,98	0,98	0,98	0,98
	Per capita BPGa (€)	31.206	32.340	33.679	35.212
	Landun bakoitzeko BPGa (€)	70.770	73.341	76.378	79.854
	Landun bakoitzeko produktibitatea (EB27=100)	133,3	134,8	136,3	137,8
	Bizi-itxaropena jaiotzean (urte kop.) bi sexuetan	82,30	82,59	82,87	83,16
	Berotegi-efektuko gasak (oinarrizko urtea 1995)	*	*	*	*
	Energia-intentsitatea	140,0	138,0	135,9	134,0

* 3E2020 Energia Estrategian definituko dira. ²² ²³

Era berean, hona hemen 14 jardun-ildoetako bakoitzean izandako aurrerapenak laburbilduko dituzten **Prozesu Adierazleak**. Adierazle horiek —xedeekin batera— jardun-ildoei buruzko atalean zehaztu ditugun arren, Planaren aginte-koadroaren ikuspegi osoa emateko jaso ditugu.

22 2009ko krisiaren eraginez seriea eten egin denez, 2010erako helburua egonkortzea izan da. 2011. urterako enpresen hazkunde-tasak urte normal baten parekoak izango direla aurreikusi da (DIRAE-JEGIDaren arabera aurreko urteetako datuetan oinarrituta), krisiaren eraginik gabeko urte bateko enpresa berrien kopurua abiapuntu hartuta.

23 Giza Garapenaren Indizea NBGP Nazio Batuen Garapen Programaren Bulegoak definitu eta kalkulatu zuen 178 herrialdeetarako, eta herrialde baten lorpenak neurtzeko neurri sinoptikotzat hartzen da, oinarritzko hiru dimentsiotan: bizitza luze eta osasungarria (adierazlea: bizi-itxaropena jaiotzean), jakintza-maila altua (adierazlea: eskolarizazio konbinatuaren tasa gordina eta helduen alfabetze-tasa) eta bizitza-maila duina (per capita BPGa).

Ildoak	Prozesu Adierazleak	2010	2011	2012	2013
I.1.— Enpresei eta erakundeei laguntzea ikuspegi global bat oinarri hartuta jardun dezaten	• Enpresa esportatzaile industrialen %-a enpresen guztirakoari dagokionez.	21,4	21,8	22,4	23,0
	• Kanpoan inbertsioa egin duten euskal enpresen %-a enpresa esportatzaileen guztirakoari dagokionez.	17,5	17,8	18,5	19,0
	• Nazioartekotze-plana egin duten enpresen kopurua.	75	90	100	110
	• Nazioartekotze-beken kopurua.	40	42	42	45
	• Industria sustatzeko kanpoko sareak egindako proiektuen kopurua.	375	380	385	390
I.2.— Inbertsiorako, talenturako eta turismorako erakargarria izango den eskualde-irudia ematea	• Atzerriko Zuzeneko Inbertsioaren garrantzia Euskal Autonomia Erkidegoan, Espainiako guztirakoari dagokionez.	% 1	% 1,2	% 1,3	% 1,5
	• Euskal Autonomia Erkidegoko Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarean lan egiten duten atzerriko iker-tzaileen kopuruaren hazkundera.	% 3	% 3	% 3	% 3
	• Bisitari kopuruaren urteko hazkundera.	% 3	% 3	% 4	% 5
	• Ostatu-gau kopuruaren urteko hazkundera.	% 3	% 3	% 4	% 5
	• Euskal jatorria duten eta nazioartean ezarrita dauden enpresen kopurua.	550	558	568	580
B.1.— Enpresen modernizazioa eta gaitasun berritzailea eta sortzailea indartzea	• Produktuko edo Prozesuko ETE Berritzaile Teknologikoen %-a.	% 35	% 38	% 42	% 45
	• Marketinean edo antolamenduan berritzaileak diren ETE ez-teknologikoen %-a.	% 27	% 32	% 36	% 40
	• Enpleguaren %-a erdi- eta goi-mailako, eta goi-mailako teknologiko manufaktura-tan.	% 8	% 9	% 10	% 12
	• ZTBESko agenteekin kontratupean I+G+Bko jarduerak egiten dituzten enpresen urteko %-aren hazkundera.	% 5	% 5	% 5	% 5
	• Ekintzailtza-agenteen sarearen bidez sortutako oinarri teknologikoa edo berritzailea duten enpresen kopurua.	80	80	85	90
	• Hazkunde-potentzial handiko proiektuak dituzten enpresa berrien kopurua, ekintzailtza-agenteen tutoretzapean.	5	6	7	8
B.2.— Balio erantsi handiagoko produkzioak bultzatzea ikerketaren eta teknologiaren bitartez	• Merkaturako produktu berrien salmentak (fakturazioaren %-a).	% 8	% 8,5	% 9	% 10
	• Enpresarako produktu berrien salmentak (fakturazioaren %-a).	% 9	% 10	% 11	% 12
	• Erdi- eta goi-mailako, eta goi-mailako teknologia-mailako esportazioen %-a.	% 46,6	% 46,8	% 47,0	% 47,4
	• Erdi- eta goi-mailako, eta goi-mailako teknologiko sektoreen garrantziaren hazkundera (fakturazioaren %-a BPG indus-trialari dagokionez).	% 1	% 1	% 1	% 1

Ildoak	Prozesu Adierazleak	2010	2011	2012	2013
B.3.— I+G+Baren alorrean erreferentziazkoak diren sareak eta azpiegiturak finkatzea	• Doktoreen %-a ZTBESko agenteen enpleguari dagokionez.				% 10
	• EPO patenteen kopurua milioi bat biztanle bakoitzeko	50/milioi biz.	70/milioi biz.	85/milioi biz.	100/milioi biz.
	• Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sareak Ierketa Estrategikorako lankidetzan egindako urteko proiektuen kop. (urtean aktibo dauden ETORTEK eta ETORGAI proiektuak).	40	43	43	43
	• Euskal Autonomia Erkidegoak parte hartzen duen Europako proiektuen urteko kop. (urtean aktibo dauden proiektuak).	70	70	70	70
	• ZTBESko agenteen kop.		130		145
	• ZTBESko agenteen tipologia bakoitzerako finantzaketa-ereduen betetze-maila.	% 90-100	% 90-100	% 90-100	% 90-100
B.4.— Erosketa publiko berritzailea	• Berrikuntza sustatzeko klausulak dituzten kontratu publikoen kop.		10	15	20
	• Euskal Administrazio Publikoari eskainitako produktueta berrikuntza txertatzen duten enpresen kop.		20	40	60
	• Gastu arruntean energia-efizientzia hobetzeko euskal administrazioek egindako jardunen kop. (erosketa berdeak).		10	10	10
	• Erosketa publikoari laguntzeko zerbitzua abiaraztea.		1	1	1
Ir.1.— Iraunkortasunaren eskakizunak txertatzea, abantaila bihurtuz	• Eusko Jaurlaritzak herritarren bizi-kalitatea hobetzeko finantzatutako I+G+Bko proiektuen ehunekoa.	% 6,5	% 7,5	% 9	% 10
	• Erosketa berdearen irizpideak txertatzea (enpresa kop./urte).	2	7	10	11
	• Teknologia Garbien Euskal Zerrendan bildutako ekipo edo produktueta inbertsioak egiteagatiko zerga-kenkariak (operazio kop./urte).	300	600	900	1200
	• Prozesu industrialetan eskura dauden teknika hoberenak ezartzea (enpresa kop./urte).	2	3	4	6
	• EMAS ziurtagiria lortu duten enpresa berriak (enpresa kop./urte).	15	25	30	30
	• UNE 15030/ISO 14006 Ekodiseinua ziurtagiri berrien kop.	44	60	75	90
	• Parte hartzen dugun Europako turismo iraunkorraren sare kop.	1	2	3	4
	• Lankidetzatza publiko-pribatuko akordio operatiboen kop. (Udala – Merkatarien Elkartea).	57	57	57	57

Ildoak	Prozesu Adierazleak	2010	2011	2012	2013
Ir.2.— Energiaren aurrezpena, efizientzia bultzatzea, baita energia berriztagarria sor dadin ere	• Energia-aurrezpenaren maila joeren egoerari (globala) dagokionez.	*	*	*	*
	• Energia-aurrezpenaren maila joeren egoerari (bizitegi-sektorea) dagokionez.	*	*	*	*
	• Energia-aurrezpenaren maila joeren egoerari (garraio-sektorea) dagokionez.	*	*	*	*
	• Energia-aurrezpenaren maila joeren egoerari (industria-sektorea) dagokionez.	*	*	*	*
	• Berriztagarriekin egindako hornidura elektrikoaren %-a.	*	*	*	*
	• Energia berriztagarrien parte-hartzearen %-a guztirako kontsumoari dagokionez.	*	*	*	*
H.1.— Euskal Autonomia Erkidegoko lehiakortasunari laguntzea kudeaketan bikaintasuna lortuz	• Euskalit-ek ebaluatutako (EFQM, Zilarrezko Q) kudeaketaren bikaintasuneko ekimenak dituzten euskal erakundeen kop. Metatuak.	360	400	450	500
	• Enpresa-estrategian IKTak txertatu dituzten enpresen edo erakundeen %-a.	76	79	82	85
H.2.— Lankidetzak bultzatzea	• Lankidetzarako erakundeetan abiaraizitako lankidetzako proiektu estrategikoen kopurua: klusterrak eta interklusterrak.	28	31	33	35
	• Prekluster berrien kop.	1	1	1	1
	• Lankidetzak bertikaleko akordioen kop. (produktzioa- banaketa).	2	2	3	3
	• Lankidetzak horizontaleko akordioen kop. (banaketa-banaketa).	1	2	3	3
H.3.— Enpresaren premietara egokitutako finantzazioa bultzatzea	• Finantzaketa/laguntza publikoarekin sortutako oinarri teknologikoko enpresen kop.	8	10	12	15
	• Arrisku-kapitalaren (publikoa eta pribatua, naziokoa eta autonomia-erkidegokoa) finantzaketaren hazkundera aurreko urteari dagokionez (mobilizatutako fondoen ehunekoa).	% 10	% 10	% 10	% 10
	• Arrisku-kapitalaren (publikoa eta pribatua, naziokoa eta autonomia-erkidegokoa) finantzaketaren hazkundera aurreko urteari dagokionez (egindako operazioen kop.).	20	20	20	20
	• Estatuko erakunde publiko handiek (CDTI, ENISA eta abar) emandako finantzaketa lortu duten euskal enpresen kop.	100	125	175	200
	• Finantzaketa publikoko tresnei atxikitako enpresa kop.	100	125	175	200
	• Finantza-erakundeek finantzatutako berrikuntza-proiektuen kop.	75	100	125	175

Ildoak	Prozesu Adierazleak	2010	2011	2012	2013
H.4.— Enpresa-lurzorua- ren politika aktiboa garatzea	• Parke Teknologikoen, eta Enpresa nahiz Industria Eremuen azalera berria (m ²).	30.535	308.130	349.654	590.297
	• Parte Teknologikoetan, eta Enpresa nahiz Industria Eremuetan kokatutako enpresa berrien kop.	58	18	93	204
	• Parke Teknologikoetan, eta Enpresa nahiz Industria Eremuetan kokatutako enplegu berrien kop.	711	344	1.304	1.193
	• Fakturazioa Parke Teknologikoen lurzorua- ren Ha bakoitzeko (M€/Ha).	25,09	25,68	26,45	27,51
H.5.— Lehiakortasunaren aitzindari izateko ekintzak	• Enpresa berrien hazkundera goi-mailako teknologiko sektoreetan.	30	30	30	30
	• Lidera ekimen berriak.	5	5	5	5
	• Izen handiko euskal marken hazkundera.	% 5	% 5	% 5	% 5
	• Aitzindari izateko ekintzetan mobilizatu- tako BPGaren %-a.	% 3	% 3,2	% 3,3	% 3,4
H.6.— Hornidura lehiakortasun-bal- dintzetan berma- tuko duten ener- gia-azpiegiturak finkatzea	• Gas naturalaren partaidetzaren %-a EAEko energia «mix»-ean.	*	*	*	*
	• Gas naturala biltegitratzeko ahalmenaren hazkundera.	*	*	*	*
	• EAEn TIEPI (hornidura elektrikoaren ba- tez besteko mozketa-denbora) murriztea.	*	*	*	*

* 3E2020 Energia Estrategian definitutako dira

I. eranskina

Planean parte hartu dutenak

Enpresak eta erakundeak

	Izena	Enpresa edo erakundea
And.	Abarrategui, Miren	EUSKAL HERRIKO AURREZKI KUTXEN FEDERAZIOA
Jn.	Agote, Garikoitz	CIC TOURGUNE
Jn.	Agirre, Jon	AMPO
Jn.	Aja, Xabier	DEIA
Jn.	Albareda, Jordi	LEROY MERLIN
Jn.	Allende, Roberto	TUBOS REUNIDOS
Jn.	Altuna, Luis M. ^a	TALLERES MECÁNICOS LARGUI
Jn.	Alvarez, Amadeo	MICHELÍN
Jn.	Alzaga, Marcial	FEAF
Jn.	Angulo Altuna, Javier	LA NAVAL
Jn.	Antépara, Gustavo	AJEBASK
Jn.	Antón, Ricardo	AMASTE COMUNICACIÓN
Jn.	Anzola, José Luis	SENER
Jn.	Aranburu, Andoni	EITB
And.	Aranguren Quejada, Mari Jose	ORKESTRA
Jn.	Areizaga, Jesús Alberdi	ELKARGI
Jn.	Arechaga, Eduardo	CONFEBASK
And.	Arostegui, Nekane	LAN EKINTZA
Jn.	Arraiza, Josu	EUSKADIKO KUTXA
Jn.	Arrieta, José Ignacio	ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Jn.	Arrieta, Manuel	CAPITAL RIESGO
And.	Arriola, Marisa	BIC BERRILAN
And.	Arriola, Usua	BIZKAIA XEDE
And..	Artetxe, Izaskun	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA
And.	Asunción, Miryam	NANOGUNE
Jn.	Atxurra, Gualberto	PETRONOR
Jn.	Azkárate, José Luis	LKS INGENIERÍA
Jn.	Balbás, Juan Angel	DEBEGESA
And.	Ballesteros, Maribel	UGT
Jn.	Barandiarán, Asier	CÁMARA COMERCIO GIPUZKOA
Jn.	Barañano, Leire	GRUPO EROSKI
Jn.	Barredo, Iñaki	NAIDER

	Izena	Enpresa edo erakundea
Jn.	Barrios, Alberto	HUMAN
Jn.	Beitialarrangoitia, Juan Carlos	IKERLAN IK4
And.	Belmonte, Beatriz	FUNKY PROJECTS
Jn.	Bengoa, Alex	TEKNIKER
And.	Bengoa, Ana	BBVA
Jn.	Berjón, Francisco	EUSKADIKO PARKE TEKNOLOGIKOEN SAREA
And.	Bilbao, Leire	INNOBASQUE
Jn.	Bilbao, Mario	EUSKALTEL
Jn.	Bonilla, Alberto	TECNALIA MEDIO AMBIENTE
Jn.	Boto, Alexander	IHOBE
Jn.	Cabos, Alberto	MUEBLES CABOS
Jn.	Canales, Asís	IBERDROLA
Jn.	Cañada, Luis	VICINAY CADENAS
Jn.	Castellanos, José Manuel	ENERGIGUNE
Jn.	Castrillo, Angel	ADEGI
Jn.	Ceberio, Jesús Miguel	GUARDIAN
And.	Cerro, Amaia	GIPUZKOAKO MERKATARITZA BAZKUNDEA
Jn.	Cubero, Roberto	GRUPO EFE
Jn.	Curbelo, José Luis	ORKESTRA
And.	Darceles, Maite	HOBEST CONSULTORES
Jn.	Davalillo, Alfonso Carlos	UPV-EHU
Jn.	De las Fuentes, Jon Ander	VIDRALA
Jn.	Del Rio Heras, José Ignacio	INSTITUTO IBERMÁTICA DE INNOVACIÓN-I3B
Jn.	Díez, Elicer	PROGENIKA BIOPHARMA
And.	Eguia, Arantza	AMURRIO BIDEAN
Jn.	Eizagirre, Agustín	GIPUZKOAKO MERKATARITZA BAZKUNDEA
Jn.	Elgorriaga, Ander	IHOBE
Jn.	Elorriaga, Tomas	BANPRO
And.	Emparanza, Luz	AENOR
Jn.	Erdozain, José Miguel	IK4
And.	Espín, Laura	BIC BERRILAN
And.	Etxaniz, Arantza	DEUSTUKO UNIBERTSITATEA
Jn.	Etxaniz, Fran	ULMA PTC
And.	Etxebarria, Begoña	NOVIA SALCEDO FUNDAZIOA
Jn.	Fernández Casado, Antonio	HIGH TECH HOTELS
Jn.	Fernández, Iñigo	INSTAGI
Jn.	Franco, Txema	LANTEGI BATUAK
Jn.	Gaminde, Nicolas	ACLIMA – INGURUMEN KLUSTERRA
Jn.	Gandasegui, Iñaki	AERNNOVA
Jn.	García, Carlos	MONDRAGÓN UNIBERTSITATEA
Jn.	García, Eduardo	CCOO
And.	García, Natividad	DINITEL
Jn.	Garmendia, Aner	EGA MASTER

	Izena	Enpresa edo erakundea
Jn.	Garrido, Angel	INTERTEK BTC
Jn.	Goiri, Jesús M. ^a	CIC ENERGIGUNE
And.	Goiricelaya, Begoña	GAIKER
Jn.	Gómez, Jesús M. ^a	INSTAGI
Jn.	González, Tomás	IDOM
Jn.	Goñi, Felix	UPV-EHU
Jn.	Goñi, Juan José	TECNALIA FATRONIK
Jn.	Gorospe, Pedro	EL PAÍS
Jn.	Gorostiza, Eduardo	TUBOS REUNIDOS
Jn.	Gorriño, Iñaki	ENERGIA KLUSTERRA
Jn.	Guisasola, Txema	FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS
Jn.	Guridi Urrejola, José Ramón	GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA
And.	Guridi, M. ^a Ángeles	BBK
Jn.	Gutiérrez, Javier	VIDRALA
Jn.	Gutiérrez, Mikel	GRUPO ORMAZÁBAL
Jn.	Hidalgo, Iñaki	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA
Jn..	Ibarra Unzueta, Iñaki	GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA
Jn.	Imaz, Josu Jon	PETRONOR
And.	Iñiguez, Marga	IDEAS ITINERANTES
Jn.	Iraeta, Juan Miguel	TESA
Jn.	Iraolagoitia, Manu	MICRODECO
Jn.	Iriondo, Tomás	GAIA - EUSKADIKO TEKNOLOGIA ELEKTRONIKOEN ETA INFORMAZIOAREN INDUSTRIEN ELKARTEA
Jn.	Izarra, Josean	EL MUNDO
Jn.	Jainaga, José Antonio	SIDENOR
Jn.	Jaureguizar, Joseba	TECNALIA
Jn.	Jiménez Brea, José Luis	INNOBASQUE
Jn.	Juez, José	HEGAN – AERONAUTIKA KLUSTERRA
Jn.	Largo, Iñaki	UPV-EHU
And.	Larrakoetxea, Carmen	EL ECONOMISTA
And.	Larrea, Miren	ORKESTRA
Jn.	Lastra, Borja	BIZKAIKO FORU ALDUNDIA
Jn.	Lazpiur, Miguel	CONFEBASK
Jn.	López de la Calle, Javier	EUSKAL HERRIKO ITSAS FOROA
Jn.	López Usoz, Antxon	DANOBAT
And.	Lorenz, Usue	ORKESTRA
And.	Maidagan, Elixabete	MARGUNE
Jn.	Maíz, Iñaki	IKUSI
Jn.	Markaida, Iñaki	BH
Jn.	Márquez, José Antonio	MATZ ERREKA
Jn.	Martín, Goyo	CCOO
Jn.	Martín, Ignacio	CIE AUTOMOTIVE
Jn.	Martínez Cid, Pedro	IBERDROLA
Jn.	Martínez de Alegría, Pedro	EUSKAL HERRIKO AURREZKI KUTXEN FEDERAZIOA

	Izena	Enpresa edo erakundea
Jn.	Martínez, Alfonso	BILBAO METRÓPOLI -30
Jn.	Martínez, Antonio	PROGENIKA BIOPHARMA
Jn.	Martínez, David	APD ZONA NORTE
Jn.	Martínez, Kepa	TAMOIN
Jn.	Mataix, Ignacio	ITP - IZAITE
And.	Mena, Itziar	EIKEN – IKUS-ENTZUNEZKOEN KLUSTERRA
Jn.	Mendieta, Lorenzo	ALCORTA BROCKHAUS
Jn.	Mendizábal, Mikel	LORTEK
Jn.	Miranda, Ibon	MAIER
Jn.	Molinos, Natxo	EUSKALTEL
Jn.	Moragues, Juan Luis	ACLIMA - EUSKADIKO INGURUMEN INDUSTRIEN KLUSTER ELKARTEA
Jn.	Moran, Jon	BAI - BIZKAIKO BERRIKUNTZA AGENTZIA
And.	Moso, Mónica	ACLIMA - EUSKADIKO INGURUMEN INDUSTRIEN KLUSTER ELKARTEA
Jn.	Murga, Jesús	ITP - IZAITE
Jn.	Murgía, Iñaki	ASLE
Jn.	Navarro, Mikel	ORKESTRA
Jn.	Onaindia, Raúl	BEAZ
And.	Ondarra, Ainhoa	LAZPIUR CONSTRUCCIONES METÁLICAS
Jn.	Ormazábal, Germán	IKUSI
And.	Ortiz de Zárate, M. ^a José	MERCEDES BENZ
And.	Ortiz de Zarate, Mercedes	AED
Jn.	Ortiz Insausti, José M. ^a	BATZ
Jn.	Ortueta, Xabier	AFM - MAKINA-ERREMINTAKO FABRIKATZAILEEN ESPAINIAKO ELKARTEA
Jn.	Osoro, Kerman	CIE AUTOMOTIVE
Jn.	Palomino, Pedro	TECNALIA SISTEMAS DE DE INNOVACIÓN
Jn.	Peña, Carlos	INNOBASQUE
Jn.	Pozo, Rogelio	AZTI
Jn.	Quintana, Ignacio	IHOBE
Jn.	Resano, Pedro	LAGUN ARO
Jn.	Ríos, Antonio	UGT
Jn.	Rivero, Santiago	HUMAN
Jn.	Ruiz, Aitor	ACICAE – AUTOMOZIO KLUSTERRA
Jn.	Ruiz, Isaac	GAMESA
Jn.	Saénz de Gorbea, Ignacio	FVEM
Jn.	Sagarna, Xabier	MONDRAGON UNIBERTSITATEA
Jn.	Salaverriá, Manuel	EUSKALTEL
Jn.	San José, Carlos	E.I.D.E.
Jn.	San Sebastián, Iñaki	INASMET – TECNALIA FUNDAZIOA
Jn.	San Sebastián, Paúl	INNOVANDIS
And.	Sancho, Ana	BILBAO METRÓPOLI -30
Jn.	Santiago, Norberto	ZIV
Jn.	Sanz, Jaime	CADENA SER
And.	Sauto, Regina	O+BERRI

	Izena	Enpresa edo erakundea
Jn.	Seco, Juan Manuel	SOMORROSTRO IRAKAS-GUNEA
Jn.	Sierra, Fernando	EUSKALIT
Jn.	Sordo, Unai	CCOO
Jn.	Ugalde, Miguel	EUSKALIT
Jn.	Ugarte, Iñaki	PAPERAREN KLUSTERRA
Jn.	Ugarte, Josu	MCC
Jn.	Ulacia, Guillermo	INNOBASQUE
Jn.	Ullibarri, Borja	EUROSTECK
Jn.	Unda, Jorge	SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS
And.	Urbietta, Elisabet	GARAPEN
Jn.	Uzkudun, Juan M. ^a	GIPUZKOA BERRITZEN
Jn.	Velasco, Roberto	IDOM
Jn.	Vélez, Javier	CAPITAL RIESGO
Jn.	Villareal, Oskar	UPV-EHU
Jn.	Villate, José M. ^a	INNOBASQUE
And.	Zenarrutzabeitia Beldarían, Arantza	DIPUTACIÓN FORAL DE ARABA
Jn.	Zubia, José Guillermo	CONFEBASK
Jn.	Zubillaga, Fernando	MLC-ITS – CLUSTER MOVILIDAD LOGÍSTICA
And.	Zumeta, Cristina	DEBEGESA

Eusko Jaurlaritza

	Izena	Enpresa edo erakundea
Jn.	Achucarro Arruabarrena, Ignacio	Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
Jn.	Anda Fernández, José Luis	Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
Jn.	Araujo de la Mata, Andrés	Ekonomia eta Ogasun Saila
Jn.	Arias Ergueta, Pedro Luis	Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
Jn.	Artaza, José Miguel	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Asín, Juan Carlos	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Azkue Manterola, Juan Ramón	Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
Jn.	Bilbao Corcuera, Obdón	Justizia eta Herri Administrazio Saila
Jn.	Castro, Juan	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Chamorro Silgado, Catalina	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Cuétara, Imanol	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Cuevas, Lara	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Esteban Galarza, María Soledad	Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
Jn.	Etxabe Astoreka, Gorka	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Etxezarreta, Ramón	Kultura Saila
Jn.	Fernandez, Alberto	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Fernández, David	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Fernández Díaz, Jesús María	Osasun eta Kontsumo Saila
And.	Freije, Inmaculada	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila

	Izena	Enpresa edo erakundea
Jn.	Garayar Elizondo, Juan José	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Garmendia Martínez, Francisco Javier	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Gasco Gonzalo, Ernesto José	Etxebizitza, Herri Lan eta Garraio Saila
Jn.	Goicolea Ruigómez, Juan Ignacio	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Gómez Damborenea, Pedro	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Hernando García, Javier	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Iturrate Andechaga, José Manuel	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Izaguirre, Ana	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Larrauri Terán, Edorta	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	López Fernández, Yolanda	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	López Uribe, Juan Miguel	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Mateos del Pino, Rubén	Etxebizitza eta Gizarte Gaietako Saila
Jn.	Montalban Monge, Jose Luis	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Muela López, Isabel	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Múgica, Virginia	Lehendakaritza
And.	Niño Bartolomé, Nati	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Ocariz, Josu	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Olabarri, Txomin	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Onaindia Galdiz, Jesús María	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Orbea, Tomás	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Oregi, Mikel	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Ortiz de Arri, Eduardo	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Oyón, Cristina	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Ozcariz Rubio, M. ^a Antonia	Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
Jn.	Peñeñori Allende, Aitor	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Pérez Barredo, M. ^a Elena	Justizia eta Herri Administrazio Saila
Jn.	Ramos Rodríguez, Juan Carlos	Justizia eta Herri Administrazio Saila
Jn.	Rivera Blanco, Antonio	Kultura Saila
And.	Rivera Hernáez, Olga Isabel	Osasun eta Kontsumo Saila
Jn.	Ruiz Fernández, Javier	Etxebizitza eta Gizarte Gaietako Saila
Jn.	Saéz de Ormijana, Txetxu	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Tellechea, Iñaki	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Terán Vergara, Nieves	Ingurumen, Lurralde Plangintza, Nekazaritza eta Arrantza Saila
And.	Uriarte, Koldobike	Lehendakaritza
Jn.	Urzainqui Urzainqui, David	Hezkuntza, Unibertsitate eta Ikerketa Saila
And.	Valmaseda Mocoroa, Maite	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Yarza, Javier	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Zabala Rabadán, Oskar	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
Jn.	Sabalza Laskurain, Xabier	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila
And.	Zorrilla Calvo, Pilar	Industria, Berrikuntza, Merkataritza eta Turismo Saila

Idazkaritza Teknikoa: Alium Qualitas e Infyde.

II. Eranskina

Glosarioa eta akronimoak

Glosarioa

4 faktoreak/JSLG

Pertsonen eskuratutako bikaintasunaren Jakintza, Sormena, Lankidetza eta Gaitasunak, Lehiakortasun Eraldaketaren prozesuari arrakastaz ekiteko eta ekonomia berritzaile eta teknologikoki aurreratua garatzeko gako-faktoreak diren heinean.

Maila anitzeko jarduna

Deszentralizazio administratiboko eta integrazio europarreko prozesuen ondoriozko erakunde-dinamika, Administrazioek lehiakortasunera bideratutako politika publikoen diseinuan eta ezarpenean parte hartzea ahalbidetzen duena. Euskal Autonomia Erkidegoaren kasuan, tokiko erakundeek, foru-aldundien, autonomia-erkidegoko gobernuaren, administrazio zentralaren eta Europar Batasunaren parte-hartzea biltzen ditu.

Administrazio elektronikoa

Administrazioari dagozkion prozedura eta jarduerak garatzeko garaian teknika eta baliabide elektroniko, informatiko eta telematikoak erabiltzea, Administrazioaren produktibitatea hobetuz, eta erakundeetan egin beharreko prozesuak sinplifikatu eta herritarrengana gehiago hurbilduz.

Born global

Global Start-up edo International New Venture ere esaten zaie; mundu osoko ikuspegiarekin jaio eta bizi-zikloaren hasiera-hasierako faseetan ere kanpoko merkatuetara bideratzen diren enpresei dagokie eta ohiko moduan enpresa txikiak eta osagai teknologiko handikoak izaten dira.

Kapilaritatea

Politiken eta agente publikoen bidez lurraldeko puntu guztietara iristeko ahalmena, modu homogeneoan eta orekatuan kokatu eta sakabanatutako jarduneko askotariko zentro eta nodoen bitartez.

Kluster

Enpresen eta erakundeek —pribatu nahiz publiko— multzoa, betiere jarduerak erlazionatuak izanik, geografikoki metatuak, espezializazioaren eta lehiakortasunaren maila handiko ingurunean eragiten dutenak eta goi-mailako prestakuntzako masa kritikoa dutenak.

Enpresa Lehiakortasuna

Lehiakortasun-abantailak sistematikoki eusteko gaitasuna, ingurunean posizio jakin bat lortu, horri eutsi eta posizio hori hobetzea ahalbidetzeko, lehiakideei dagokienez.

Lehiakortasun-maila zehazteko esku hartzen duten faktoreak alde batera utzita, lehiakortasuna zera da, enpresa bat besteekiko bereizten duen ezaugarria, eskaintzen dituen zerbitzu eta produktuak balio erantsi handiagoa aurkezten duelako eta jarduera garatzeko prozesuetan efizientzia hobetzen duelako.

Erosketa publiko berritzailea

Administrazioen erosketa-politika publikoak berrikuntzarekin eta teknologiarekin loturiko aukeretara bideratzea estrategikoki, baita lizitazio publikoetan berrikuntza sustatzeko irizpideak txertatzera ere.

Erosketa berdea

Kontratazio publikoko eta pribatuko prozesuetan baliabideak kontsumitzeko garaian ingurumenarekin eta efizientziarekin loturiko irizpideak txertatzea.

Erantzunkidetasuna

Botere publikoen eta norbanakoen artean partekatutako erantzukizuna, eskubideak eta betebeharrak barnean hartuta, baita konpromiso indibidual eta kolektibo bat ere, gizarte osoaren arazoak konpontzeko.

Aginte-koadroa

Enpresa edo erakunde baten jarduerak neurtzeko kudeaketa-tresna, estrategiari dagokionez; erabakiak errazago hartzea ahalbidetzen du. Kudeatzaileei erakundearen errendimenduaren ikuspegi globala ematen die. Adierazleen multzo koherente bat biltzen du, eta horri esker, goi-mailako zuzendaritzak eta zuzendaritza-taldeak erakunde osoaren eta euren erantzukizunpeko arlo bakoitzaren ikuspegia lortzen dute, ulertzeko moduan.

Dibertsifikazio erlazionatua

Dibertsifikazio produktiboaren eta espezializazioaren arteko lotura; berrikuntza intentsifikatzen du ekonomiarekin eta jakintzarekin loturiko arlo ezberdinak uztartuz, baina ezberdinak izateaz gain, arlo horiek sinergiak eta proiektu komunak sortzeko modukoak ere izaten dira, gertutasuna eta antzekotasuna direla-eta.

Eko-berrikuntza

Prozesu eta produktuak garatzea, produkzio-jardueren ingurumen-inpaktua minimizatuz eta baliabideen erabilera optimizatuz.

Bikaintasuna kudeaketan

Enpresak eta erakundeak kudeatzeko eredu aurreratuak sistematikoki ezartzera bideratutako ekintza sorta; ekintza horiek aldizka berraztertuta egokitu egiten dira eta beste hainbat irizpideren artean, emailtzetara, bezeroetara, pertsonetara, estrategietara eta aliantzetara bideratzen dira, erantzukizun sozialaren ikuspegitik begiratuta.

Globalizazioa

Gizartearen, ekonomiaren eta politikaren arloko aldaketa-prozesua; herrialdeek elkarren artean gero eta mendetasun-maila handiagoa izaten dutenez, merkatuak batu eta mugak ezabatu egiten dira, ondasunak, zerbitzuak eta kapitalak planeta osoan elkartrukatuta ahal izateko. Globalizazio-prozesu konplexuan aurrera egitearen ondorioz, produkzio-jardueren deslokalizazioa inoiz ez bezala handitu da eta nazioz gairik fluxuak biderkatu dira.

Gobernantza

Esku-hartze publikoaren modu bat, garapen sozioekonomiko iraunkorra bermatuko duena, eta erakundearen arteko interakzioarekin loturik dago, gobernu-mailen artean, lurralde bereko agente sozioekonomikoen artean, eta agente publiko eta pribatuaren artean. Gobernantzaren bidez gizartearen epe motzeko nahiz epe luzeko helburuak bete nahi dira.

Berrikuntza

Jarduera horren bidez prozesu, produktu edo zerbitzu jakin bat sortzen da, lehendik bazirenekiko bereizten dena berrikuntza (inkrementala edo erradikala) batengatik, eta gainera, aplikagarritasun-maila handia du, premia jakin bati erantzuten edo premia jakin bat sortzen baitu, merkatu-balioa areagotuz.

Berrikuntza irekia

Henry Chesbrough profesoreak sortutako kontzeptua da; I+Gko proiektuetan barne-jakintza eta kanpo-jakintza uztartzen dituen berrikuntza-estrategia. Enpresetan tresna lagungarriak (telematikoak, informatikoak, elektronikoak) garatzeari esker, erakunde osoan berritu daiteke, eta ez I+Gko sailean soilik, baita kanpoko agenteetan edo bezeroetan ere.

Integrazio bertikala

Estrategia horren bidez bezeroen (integrazioa aurrerantz) edo hornitzaileen (integrazioa atzerantz) jardueraren eragiten da, aliantza estrategikoak eginez edo negozioan sartuz (erosita, fusionatuta edo hazkunde organikoaz).

Nazioartekotzea

Nazioartekotzea estrategia bat da, enpresaren eremu guztietan (salmentak, erosketak, talentuak, finantzak...) merkatu geografiko berriak lortuz ekonomikoki hazteko estrategia.

Eskualdeko lehiakortasunarekin loturik, nazioartekotzearen kontzeptua noranzko biko prozesu batean oinarritzen da:

Alde batetik, nazioartekotzeak zera esan nahi du, enpresek eta lehiakortasun-sistemako beste agente batzuek nazioarteko merkatuen potentzial ekonomikoa eta aukerak baliatzea (esportazioak sustatzea, merkatu berrietan sartzea, kanpoko ezarpenak eta abar).

Bestetik, nazioartekotzea zera da, balio erantsi handiko kanpoko baliabideak erakartzea, gure lurraldeari lehiakortasun-maila handiagoa emateko (atzerriko inbertsioa, enpresa berritzaileak eta trakzio-ahalmena dutenak sortzea, profesionalak eta ikertzaileak ikertzea eta abar).

Interrelazioak (elkarrekiko loturak)

Lurralde-lehiakortasunean esku hartzen duten gako-agenteen arteko konexioak eta komunikazio-sistema, betiere maiztasun eta arintasun nahikoaz gertatzen badira. Enpresa-munduari eta teknologiarekin nahiz hezkuntzarekin loturiko azpiegituren arteko interrelazioak bereziki garrantzitsuak dira, balio erantsia lortzeko sinergiak sortzeko garaian gakoak baitira.

Barne-ekintzailatza

Enpresa eta erakunde berean produktu berriak, negozio-ildo berriak eta enpresa-jarduera berriak sortzean oinarritutako lehiakortasun-estrategia, betiere politika estrategiko zehatz batetik abiatuta.

Zuzeneko Inbertsio Atzeritarra (ZIA)

Kapitalak atzerriko herrialderen batean kokatzea epe luzera, enpresak sortzeko asmoz eta nazioartekotzea xede izanik.

Joint Venture

Bi enpresaren edo gehiagoren arteko aliantza moduan sortutako baterako sozietatea; enpresa bakoitzak bere autonomia juridikoari eusten dio eta proiektu komun bat garatzera bideratuta dago, inbertsioak eta irabaziak konpartituz.

Know-how

Enpresa edo erakunde batean zer egin jakiteko modua, enpresa edo pertsona batek garatutako jarduerak eta jakintzak biltzen dituen, betiere esperientziaren bidez eskuratzen direnak eta hirugarrenek nekez imitatzeko modukoak.

Herrialde Marka

Lurralde bat kanpoan sustatzeko estrategia, inbertsioak, turistak edo talentuak erakartzera bideratuta irudi positiboaren eta berezko balioen zabalkundearen bidez, betiere bikaintasunarekin, aukerarekin eta inbertsiorako interes ekonomikoarekin loturik.

Etengabeko hobekuntza

Enpresa edo erakunde baten produktu, zerbitzu eta prozesuak hobetzeko kontzeptua, kudeaketako tresna eta metodologia jakin batzuk txertatuz; hain zuzen ere, Planifikatu, Gauzatu, Egiaztatu eta Jardun (PDCA, ingelesez) ziklo osoa etengabe betetzen dutenak.

DUI (Doing Using and Interacting) eredua

Berrikuntza sortzeko eredu espezifikoak isilbidezko jakintzatik abiatuta, eta norberaren esperimentazioa eta arazo berriei aurre egin behar izatea oinarri hartuta.

STI (Science, Technology and Innovation) eredua

Berrikuntzak sortzeko eredu espezifikoak, jakintza (esplizitua eta zientziarekin eta teknologiarekin loturikoa) dedukzio-prozesuen bidez lortuz.

Lehiakortasun Eraldaketaren Euskal Eredua

Euskal ekonomia nazioarteko lehiakortasun-dinamiketara egokitzeko prozesu historikoa, Euskal Autonomia Erkidegoa teknologiarekin eta industriarekin loturiko aldaketa-prozesuetan nazioarteko aitzindari izatea xede izanik.

Partenariotza publiko-pribatua (PPP)

Sektore publikoaren eta pribatuaren arteko baterako lana biltzen duen aliantza edo partzuergoa, zerbitzu publikoen prestazioan efizientzia areagotzearen.

Herrialde Proiektuak

Dimentsio eta hedadura handiko jardunak, lurralde baten ordezkari diren agente, enpresa eta erakundeek multzo esanguratsu bat eraginpean hartzeko modukoak, eta inpaktu nabarmena eta iraunkorra izango dutenak ekonomia osoan, etorkizunerako erabakigarri izanik.

Innovanet Sarea

Euskadin berrikuntza sustatzearren eremuan jarduten duten agenteen topaketarako foroa; kideak koordinatzea du xede, hausnarketak, diagnostikoak eta esperientziak elkartrukatzeko, baita berrikuntzarekin loturiko ekimenak kudeatzea ere, kapilaritate handia lortzeko asmoz. Innovanet Sarearen oinarritzko alderdietako bat enpresetan berrikuntza sustatzea da.

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarea

Agente zientifiko-teknologikoen eta berrikuntzako agenteen multzoa, teknologikoki adimenduna den azpiegitura bat garatzeko, sarean egituratua, eta euskal enpresa-sareari eskaintza teknologiko integral, sofistikatu eta espezializatua egiteko gai dena.

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarea 1997ko apirilaren 29an sortu zen eta honako hauek dira partaide: unibertsitateak, Ikerketa Kooperatiboko Zentroak (CIC-IKZ), Oinarritzko ikerketako eta bikaintasuneko zentroak (BERC), Zentro Teknologikoak, Zentro Sektorialak, Teknologia garatu eta transferitzeko nazioarteko zentroak, Ziurtapen-erakunde eta laborategiak, Ikerketa Erakunde Publikoak, Enpresetako I+Gko unitateak, Osasun-arloko I+Gko unitateak, Parke Teknologikoak eta Enpresen eta Berrikuntzako Zentroak, Berrikuntzako Bitarteko Erakundeak.

Gizarte Erantzukizun Korporatiboa (GEK)

Enpresaren Gizarte Erantzukizuna (EGE) ere esaten zaio, eta erakundeek nahiz enpresek beren borondatez egiten dituzten ekarpenei dagokie, betiere gizartearen, ekonomiaren eta ingurumenaren arloko baldintzak hobetearren. Horri esker, gizarteak eta kontsumitzaileek enpresa edo erakunde horri buruz duten balioespena hobetu egiten da.

Zerbitzu aurreratuak

Hirugarren sektoreko jarduera multzoa, beste enpresa batzuei zerbitzuak ematera bideratuta, betiere enpresa horiei aldatetara (teknologiarekin, kudeaketarekin eta antolamenduari loturikoak) egokitzen laguntzeko; giza kapital eta kapital teknologiko handia behar izaten da.

Jakintzaren Gizartea

Inguruko informazioa kapitalizatzeko gai den gizarte aurreratuaren eredua, betiere garapen ekonomikoaren premien arabera bideratuz informazio hori. Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologia Berriak protagonista bihurtu dira Jakintzaren Gizartea lortzeko trantsizio-prozesuan, barnean nahiz kanpoan lortutako gako-informazioa komunikatzea eta zabaltzea errazten duten heinean.

Iraunkortasuna

Iraunkortasunak zera dakar gaur egun, bizi-kalitatearen goi-mailako estandarrak bermatzea, etorkizuneko belaunaldien etorkizuneko aukerak baldintzatu gabe. Garapen iraunkorraren kontzeptua Brundtland Txostenean (NBE, 1987) garatu zen eta hiru ikuspegi txertatzen ditu: ekonomia, gizartea eta ingurumena («ekonomiaren, gizartearen eta ingurumen-kalitatearen egungo premiak betetzen dituen hazkundea, etorkizuneko belaunaldien aukerak baldintzatu gabe»).

Spin-off

Lehendik baden beste enpresa edo erakunde batetik sortutako enpresa, lehengo enpresako langileren baten ekimenez, ohiko moduan. Maiz, spin-offak unibertsitateetan edo ikerketa-zentro publikoetan sortzen dira baina egitura juridiko propioa izaten dute eta jatorrizko enpresa edo erakundearekiko independenteak dira.

Zeharkakotasuna

Gobernuaren hainbat arlo eta sailek parte hartzen duten gobernu-ekintza. Lurralde baten lehiakortasuna garatzeko, askotariko alderdiak modu koordinatuan integratu behar dira, epe luzera erronkei aurre egiteko. Nazioarteko lehiakortasunaren egoera hain da konplexua gaur egun, ezen eremu guztietan (hezkuntzan, zientzian, zerga-arloan, erregulazioan, ingurumen-arloan eta abarretan) sortzen diren aukerak baliatu behar izaten baitira.

Lehiakortasun-abantaila

Enpresa bat lehiakideengandik bereizten duen ezaugarria; errendimendu eta errentagarritasun handiagoa lortzea ahalbidetzen du, dagokion sektoreko batez bestekoaren gainetik, merkatuari balio erantsia eskaintzen diolako.

Akronimoak

I+G+B+N	Ikerketa+Garapena +Berrikuntza +Nazioartekotzea
AEPI	Enpresa Eremuak eta Industria Parkeak
ASLE	Euskadiko Elkarrekin Laboral Taldea
AYMAT	Goi- eta Erdi-mailako Teknologiako Jarduerak
BASQUETOUR	Turismoaren Euskal Agentzia
BBG	Bahía Bizkaia Gas
BERC	Oinarritzko ikerketako eta bikaintasuneko zentroak
BRIC	Brasil, Errusia, India eta Txina
EAE	Euskal Autonomia Erkidegoa
ZTak	Zentro Teknologikoak
CDTI	Garapen Teknologiko Industrialerako Zentroa
CIC-IKZ	Ikerketa Kooperatiboko Zentroak
CICtourGUNE	Euskal Autonomia Erkidegoko Turismoaren alorreko Ikerketa Kooperatiboko Zentroa
CONFEBASK	Euskal Enpresaburuen Konfederazioa
DIRCE	Enpresen Direktorio Nagusia
LAA	Lurraldearen antolamendurako artezpideak
DUI	Eginez, erabiliz edo elkarerraginez ikasi
EIS	European Innovation Scoreboard
ENCYT	Zientzia eta Teknologiaren Estrategia Nazionala
ENISA	Empresa Nacional de Innovación, SA
BAI	Biztanleria Aktiboaren Inkesta
EPO	Patenteen Europako Bulegoa
EUSKALIT	Bikaintasunerako Euskal Fundazioa
EUROSTAT	Europako Batasuneko Estatistika Bulegoa

EUSTAT	Euskal Estatistika Erakundea
EEE	Energiaren Euskal Erakundea
E2I	Estatuko Berrikuntza Estrategia
INE	Estatistika Institutu Nazionala
INNOBASQUE	Berrikuntzaren Euskal Agentzia
ISCED	International Standard Classification of Education
KPI	Kontsumoko Prezioen Indizea
GNL	Gas Natural Likidotua
MICINN	Zientzia eta Berrikuntza Ministerioa
MITYC	Industria, Turismo eta Merkataritza Ministerioa
OTRI-IETB	Ikerketaren Emtitzak Transferitzeko Bulegoak
ELGBP	Enpresa Lehiakortasuneko eta Gizarte Berrikuntzako Plana
BPG	Barne Produktu Gordina
PPP	Partenariotza Publiko-Pribatua
BJA	Biztanleria Jardueraren Arabera
ETE	Enpresa Txiki eta Ertainak
REE	Espainiako Sare Elektrikoa
ZTBES	Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarea
SPRI	Industriaren Sustapen eta Eraldaketarako Baltzua – Euskal Autonomia Erkidegoko Garapen Agentzia
STI	Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza
ZTBES	Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistema
IKT	Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologia
TIEPI	Hornidura elektrikoaren batez besteko mozketaren denbora
BEG	Balio Erantsi Gordina