

Euskadiko Elikagaien eta Egurraren Balio Katearen Ekintzaitza Estrategia

HERRIALDE ESTRATEGIA

2018ko uztaila



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

Edukia

| | |
|--|-----------|
| Sarrera | 2 |
| I. blokea: Abiapuntuko testuingurua | 3 |
| 1.1. Esparru estrategikoa lantzeko arrazoiak eta aukerak | 3 |
| 1.2. Erakundeen eta arauen testuingurua | 5 |
| 1.2.1. Munduko testuingurua | 6 |
| 1.2.2. Europako testuingurua | 7 |
| 1.2.3. Estatuko testuingurua | 9 |
| 1.2.4. Euskal testuingurua | 10 |
| II. blokea: Ekintzaitzaren egoeraren diagnostikoa | 14 |
| 2.1. Ekintzaitzaren egoera | 14 |
| 2.1.1. Elikagaien balio katea | 14 |
| 2.1.2. Egurraren balio katea | 16 |
| 2.1.3. Joerak elikagaien eta egurraren balio katean | 17 |
| 2.1.4. Jarduera ekintzailea | 17 |
| 2.1.5. Elikagaien eta egurraren balio kateko proiektu ekintzaileen profila | 20 |
| 2.1.6. Ekintzaitza babestea | 21 |
| 2.2. Euskadiko ekintzaitzaren etorkizuneko erronkak | 28 |
| III. blokea: Ekintzaitza estrategia | 33 |
| 3.1. Etorkizuneko ikuspegia | 33 |
| 3.2. Irismena | 34 |
| 3.3. Helburu estrategikoak | 35 |
| 3.4. Ildo estrategikoak | 36 |
| IV. blokea: Gobernantza eredua eta ekintza plana | 50 |
| 4.1. Gobernantza eredua | 50 |
| 4.1.1. Maila estrategikoa | 51 |
| 4.1.2. Maila operatiboa | 53 |
| 4.2. Ekintza plana | 56 |

Sarrera

Euskadiko Elikagaien eta Egurraren Balio Katean Ekintzaitza Bultzatzeko Esparru Estrategikoak eragile nagusien ekintzaitza bultzatzeko konpromisoa dauka, partekatutako ahalegin gisa, Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katearen eraldaketa ekonomiko eta sozialerako.

Kolektibo, tipologia eta ekintzaitza prozesuaren etapa guztiei laguntzeko programak eta tresnak biltzen ditu, zertarako-eta gero eta ekintzaileagoa izango den gizarte baten alde egiteko, elikagaien eta egurraren balio katearen ekintzaitza ahalmena aktibatzeko, jarduera ekonomikoa eta kalitatezko enplegua sortuko duten enpresa lehiakor eta jasangarriak nahiz proiektu berriak garatzeko, eta Euskadi ekintzaitzean jarduteko leku erakargarri gisa posizionatzeko, bereziki ekintzaitza aurreratuko proiektuetarako (proiektu berritzaile berriak eta osagai teknologiko handikoak, edo potentzial handiko industria proiektuak).

Esparru estrategikoa **eragile publikoen eta pribatuen lankidetzara irekitako esparru** bat da. Horren erakusgarri da esparru horren lanketan honako hauek parte hartu izana: Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko Nekazaritza, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetza, HAZI, NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia, Basque Culinary Center, BaskEgur eta Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katean ekintzaitza egunero babesten duten eragile publiko-pribatu eta pribatu nagusiak (finantza eragileak, inbertsiogileak, enpresa eragileak, hezkuntza eragileak eta gizarte eragileak).

Elikagaien eta egurraren balio kateko parte hartzaileen mapa



Liderazgo del Plan

HAZI - Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria
Departamento de Desarrollo Económico e Infraestructuras

Participación de agentes relevantes en el ecosistema

Direcciones de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria:



Departamentos de HAZI:



I. blokea: Abiapuntuko testuingurua

1.1. Esparru estrategikoa lantzeko arrazoiak eta aukerak

Zein dira esparru hau martxan jartzera bultzatzen duten arrazoiak?

1. **Ekintzaitza sustatzen jarraitzeko beharra, Euskadiko ekonomia eta gizartea eraldatzeko palanka gisa, eta, bereziki, Euskadiko lehen sektorea eta elikagaien eta egurraren balio katea eraldatzeko palanka gisa.**
 - Jarduera ekonomiko berria etengabe sortzeak aukera eman dio Euskadiri gizarte aurreratu eta lehiakor bihurtzeko nazioartean, eta hori etorkizunean abantaila bat izan behar da hurrengo fase lehiakorerrantz aurrera egiteko.
 - Euskadiko lehen sektorea eta elikagaien eta egurraren balio katea eraldatzeko, proiektu eta ekimen berriak jarri behar dira martxan etengabe, kalitatezko enplegua, iraunkortasuna, lurralde oreka eta gizarte kohesioa sortzeko eta pertsonen zein enpresen lehiarako eraldaketa eragiteko.
2. Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko Nekazaritza, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetzak duen **borondatea eta konpromisoa**, HAZIren lidergoaren bidez, legegintzaldi honetan "Euskadiko Elikagaien eta Egurraren Balio Katean Ekintzaitzari Laguntzeko Estrategia" bat –esparru honetan ekintzaitza babesten duten eragile guztientzako lehentasunak planifikatzeko eta finkatzeko esparru estrategiko komun gisa– lantzeko.
 - Elikagaien katean ekintzaitza babesten duten eragile publiko eta pribatu nagusien jarduerak bateratzeko eta lerrokatzeko aukera, "aterki" esparru estrategiko, zeharkako eta urte anitzeko beraren pean.
 - Eusko Jaurlaritzaren legealdiaren hasiera baliatu nahi izatea Nekazaritza, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetzarentzat eta HAZIrentzat lehentasunezko jardute eremu bat planifikatzeko. Ekitaldi honek honako hauekin lerrokatuta egon beharko du:
 - Euskadiko RIS3 espezializazio adimenduneko estrategia, non elikagaiak identifikatutako aukera eremuetako bat diren.
 - "Euskadi 2020" estrategia, XI. legegintzaldi (2016-2020) gobernu programa gisa.
 - Euskadiko Gastronomia eta Elikaduraren 2020 Plan Estrategikoa
 - Sailburuordetzaren lehentasunezko lan ildoak eta proiektuak (abian edo diseinu prozesuan), sektore eta esparru desberdinetan.
 - HAZIren hausnarketa estrategikoaren eta berrantolaketaren prozesua.
 - Inplikaturako eragile nagusien estrategiak eta proiektuak (AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Baskegur, besteak beste).
 - Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailaren Erakundearteko Ekintzaitza Plana (EEP 2020), Eusko Jaurlaritzako gainerako sailekin, foru aldundiekin eta inplikaturako eragile publiko eta pribatu nagusiekin lankidetzan (kontraste eta onarpen prozesuan dago).
3. **Elikagaien eta egurraren katearen potentzial ekintzaile guztia aktibatze nahia, ekintzaitza proiektu eta egitasmo berriei banan-banan lagunduz eta babesa emanez**, hala nola enpresa berriei eta oinarri teknologikoko proiektu berritzaileei, euskal ekoizpen-sektorean arrastatze gaitasuna duten elikagai eta basogintza enpresen negozio lerro berriei, elikagai eta baso kate osoak sortzea ahalbidetzen duten enpresa egitasmo berriei nahiz Euskadira kanpoko ideia, proiektu eta inbertsio berriak erakartzea ahalbidetzen duten enpresa egitasmo berriei.

4. Euskadiko elikagaien eta egurraren katean ekintzaitza babesteko egungo ekosistema osatzen duten **politikak, programak eta zerbitzuak**, laguntza azpiegiturak, finantza tresnak eta gainerako baliabideak **berrikusteko eta indartzeko** beharra, eragileen koordinazioa eta kateko eragileen arteko lankidetzeta eta interakzioa sustatuz, ekintzaitza aurreratuaren arloari arreta berezia jarriz, potentzial handia baitu.
5. **Euskadin azken hogeita hamar urteetan ekintzaitza jarduerari laguntza integrala emateko egindako ahalegin publikoari jarraipena emateko nahia**, etapa, kolektibo eta forma desberdinetan (autoenplegua, ekintzaitza aurreratua, barne ekintzaitza eta kultura ekintzailea), horizontalki, euskal ekonomia osatzen duten sektoreetan.
 - Elikagaien eta egurraren balio katearen alorrean, konpromiso hori Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko Nekazaritza, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetzak berak (hazi, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, Basque Culinary Centero Baskegur) **proiektu ekintzaile berriak identifikatu, erakarri, orientatu, lagundu eta bultzatzean** gauzatu da azken urteotan.
 - Estrategia honek jarraitutasuna ematen dio ahalegin partekatu horri, jardute lerro batzuen bidez, eta **proiektu eta inbertsio estrategiko** garrantzitsuen aldeko apustua egiten du, bereziki ekintzaitza aurreratuaren arloan (proiektu berritzaile berriak eta teknologia osagai handikoak, edo potentzial handiko proiektu industrial berriak).

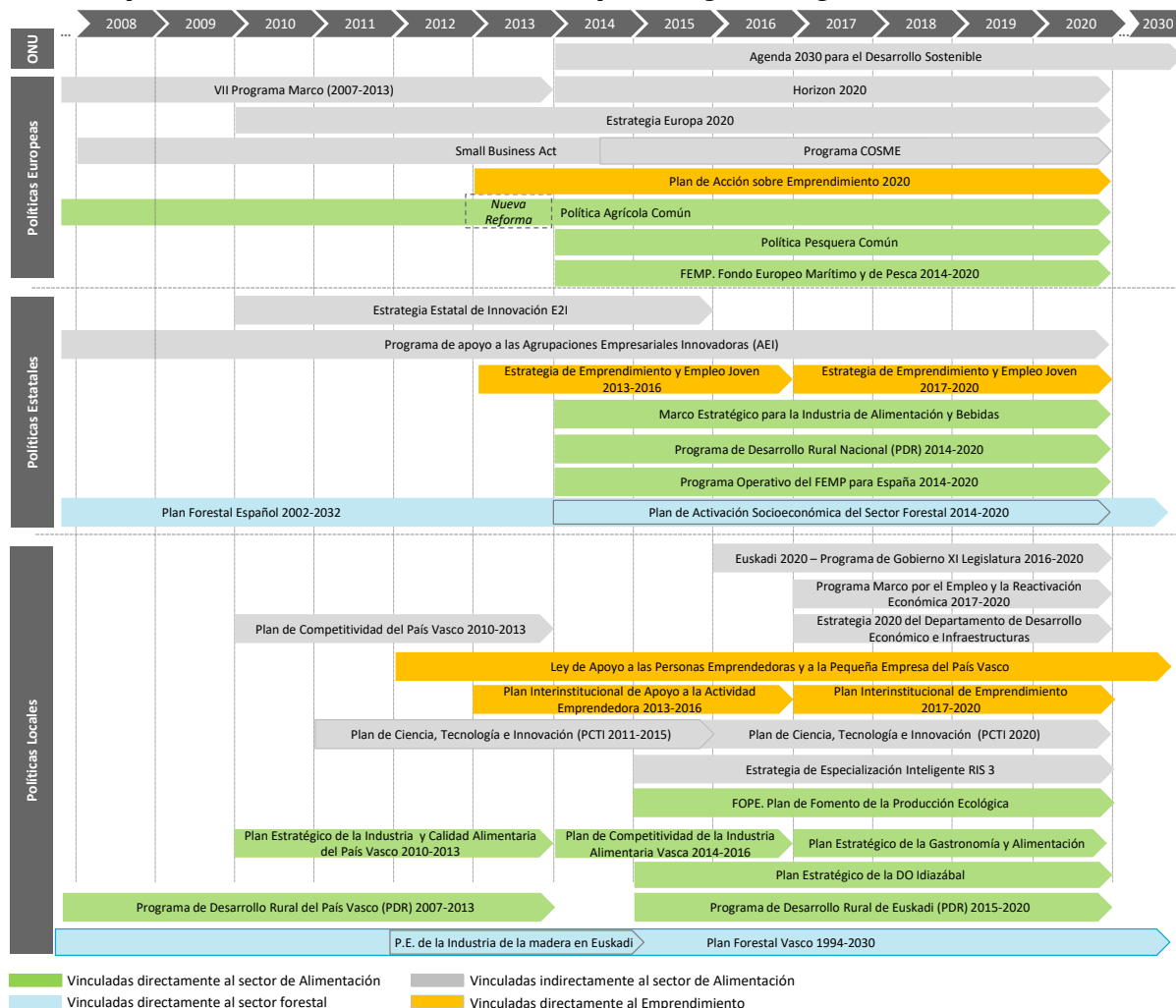
1.2. Erakundeen eta arauen testuingurua

Dokumentu hau nazioarteko, estatuko eta tokiko testuinguru instituzional eta arauemaile batean kokatzen da, eta Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katean (aurrerantzean, balio katea) ekintzailtza bultzatzeko lehentasunak eta tresnak baldintzatzen ditu. Hauxe denez Eusko Jaurlaritzak elikagaien eta egurraren balio kateko ekintzailtzari laguntza integrala ematean ardazten duen lehen esparru estrategikoa, jarraian aurkezten den testuinguruaren azterketak labur-labur berrikusten ditu honako hauek:

- Elikagaien eta egurraren balio kateari zuzenean lotutako plan eta estrategia publiko nagusiak, indarrean daudenak eta berriak.
- Ekintzailtza sustatzearekin zuzenean lotutako plan eta estrategia publiko nagusiak, indarrean daudenak eta berriak.
- Elikagaien eta egurraren balio kateari eta/edo ekintzailtzaren sustapenari zeharka lotutako beste plan eta estrategia publiko batzuk, plan honetarako interesgarriak direnak.

Azterketa horren laburpen gisa, esan daiteke nazioartean, estatuan eta Euskadin indarrean dauden estrategia publiko nagusiek hazkunde ekonomiko jasangarria eta kalitatezko enplegua dituztela helburu nagusi. Helburu horiek lortzeko zenbait palanka planteatzen dira, eta ekintzailtza da maila eta geografia guztietan gero eta protagonismo handiagoa hartzen ari den palanketako bat. Eta elikagaien eta egurraren balio kateari dagokionez, estrategia publikoetan etorkizuneko sektore gisa aitortzen dira, aukera nitxo gisa, eta funtsezko balioa ematen zaie lurralde bakoitzari eta bertako pertsoneri, bai ekarpen ekonomikoari, kalitatezko enpleguari eta gizarte kohesioari dagokionez, bai identitate kolektiboarekin duten lotura estuari dagokionez.

Ekintzaitzaren esparru instituzional eta arauemailearen laburpena elikagaien eta egurraren balio katean



1.2.1. Munduko testuingurua

Nazio Batuen Garapen Jasangarriaren 2030 Agenda

2030 Agenda ekintza-plan bat da, munduan bakea indartzea eta pobrezia desagerrarazteko erronkari aurre egitea helburu duena, garapen jasangarria bermatzeko ezinbesteko baldintza baita.

Horretarako, garapen jasangarriaren hiru dimentsioak (ekonomikoa, soziala eta ingurumen arlokoa) uztartzen dituzten 17 helburu zehazten dira, eta, helburuen artean, elikagaien, basogintzarekin eta ekintzaitzaren sustapenarekin lotutako hainbat lan ildo aipatzen ditu.

Nazio Batuen garapen jasangarrirako helburuak



Iturria: Nazio Batuak

1.2.2. Europako testuingurua

Ekintzaitzari buruzko 2020 Ekintza Plana

2013ko urtarrilean, Europako Batzordeak eskualde baten garapen ekonomiko eta sozialerako ekintzaitzak duen garrantzia azpimarratzen duen plan hau aurkeztu zuen. Plana ez da eguneratu abiarazi zenetik, eta hiru ardatz hauek planteatzen ditu:

- Hezkuntza, ekintzaitzarako ekimena etapa goiztiarretatik erakusteko eta unibertsitateen arteko trukeak bultzatzeko.
- Ekintzaitzarako ekosistema egokia sustatzea, finantzaketarako bidea hobetzeko, enpresa sortzeko etapa kritikoetan laguntza emateko, negozioen eskualdaketa errazteko, fede onez jardun duten ekintzaileei bigarren aukera bat eskaintzeko eta burokrazia murrizteko, besteak beste.
- Pertsona ekintzaileen irudia eredu sozial gisa sustatzea, haien arrakasta sozial eta profesionala indartuz. Arreta berezia jartzen die gazteei, langabezian daudenei, emakumei, etorkinei eta adinekoei, alegia, ekintzaitzian hasteko zailtasun gehien dituzten pertsonari.

Nekazaritza Politika Bateratua

Nekazaritza Politika Bateratua (NPB) Batasuneko estatu kide guztien politika erkidea da, eta Europa mailan finantzatzen eta kudeatzen da, urteko aurrekontuaren baliabideekin. Politika horrek nekazaritzaren eta gizartearen, Europaren eta nekazarien arteko lotura irudikatzen du.

Hastapenetatik, helburuak nekazaritza produktibitatea hobetzean oinarritu ziren, herritarrei elikagai hornidura egonkorra prezio eskuragarrietan emateko, eta Europar Batasuneko nekazarietzako bizi baldintza bidezkoak ziurtatu eta bermatzeko.

Helburu bikoitz horretaz gain, gaur egun NPBk eskakizun berriei egiten die aurre, honako hauek nabarmenduz:

- Klima aldaketa eta baliabide naturalen kudeaketa jasangarria.
- Elikagaien segurtasuna: mundu mailan, elikagaien ekoizpena bikoiztu egin beharko da, 2050ean 9.000 milioi pertsonako populazio globala elikatzeko.
- Europar Batasun osoan paisaia kontserbatzea eta landa ekonomia mantentzea.

Landa Garapenerako Europako Nekazaritza Funtza (LGENF)

Landa garapenerako politika finantzatzeko tresna bat da, estatu kideen eta Europako Erkidegoaren artean partekatutako kudeaketa araubidekoa. Europa 2020 strategiari laguntzen dio, Batasun osoan landa garapen jasagarria sustatuz, NPBren gainerako tresnen, kohesio politikaren eta arrantza politika erkidearen osagarri gisa. Eta nekazaritza sektorearen garapena bultzatu nahi du bai lurralde bai ingurumen ikuspegitik, sektorea orekatuagoa, klimarekiko errespetutsuagoa, klima aldaketekiko erresistenteagoa, lehiakorrago eta berritzaileagoa izan dadin.

Fondo honen lehentasunen artean daude, besteak beste, landa eremuetako bizi kalitatea handitzea eta landa ekonomiaren dibertsifikazioa sustatzea, bai eta tokiko gaitasunak sortzea ere (Leader egitasmoa).

LGENFz gain, Eskualdeen Garapenerako Europako Funtzak (EGEF), Europako Gizarte Funtzak (EGIF) eta Europako Itsas eta Arrantza Funtzak (IAEF) laguntza osagarria eskaintzen dute Batasuneko landako eta itsasertzeko eremuetarako. Funtsen baliabideak aprobetxatzeko xedez, gaur egun funts anitzeko finantzaketa tresna garatzen ari da. Funts anitzari esker, aldi berean hainbat funts eskuratu ahal izango dira proiektu integralak abian jartzeko; horien artean, ekintzaitzakoak.

Arrantza Politika Bateratua (APB)

Arrantza Politika Bateratu berria 2014ko urtarrilean indarrean sartu zen erreforma bat da, eta Batasuneko estatu kide guztien politika erkidea da. Arrantza Politika Erkidearen helburua zera da: arrantza eta akuikultura jasagarriak izatea ingurumenaren ikuspegitik. Helburua da arrantza sektorea dinamizatzea eta arrantza komunitateentzat bidezko bizi maila ziurtatzea.

Europako Itsas eta Arrantza Funtza (EIAF)

EBko itsas eta arrantza politiken funts berria, zeina 2014-2020 aldirako proposatu baita eta aurreko Europako Arrantza Funtza ordeztara baitator, Arrantza Politika Bateratuaren finantzaketa tresna da. Europako Itsas eta Arrantza Funtza erabiliko da estatu kideekin batera proiektuak finantzatzeko. Hala, herrialde bakoitzari Funtzaren aurrekontu osoaren zati bat egokituko zaio, bere arrantza sektorearen tamainaren arabera.

Hona hemen funts berri honen inspirazio iturri izan diren printzipioak: arrantzaleei arrantza jasagarriarako trantsizioan laguntzea; kostaldeko komunitateei beren ekonomiak dibertsifikatzen laguntzea; proiektuak finantzatzea, enplegua sortzeko eta Europako kostaldeetako bizi kalitatea hobetzeko, eta finantzaketarako bidea erraztea.

Itsasertzeko eremuan enplegua eta lurralde kohesioa areagotzeko lehentasunari dagokionez, EIAFk helburu hauek ditu: hazkunde ekonomikoa sustatzea, gizarteratzea, enplegua sortzea, eta arrantzaren eta akuikulturaren mende dauden kostaldeko eta barneko komunitateetan enplegarritasuna eta lan mugikortasuna bultzatzea; baita arrantzaren esparruan eta itsas ekonomiako beste sektore batzuetan egindako jarduerak dibertsifikatzea ere.

1.2.3. Estatuko testuingurua

Ekintzaitza eta Gazte Enplegurako 2017-2020 Estrategia

Ekintzaitzako eta Gazte Enplegurako 1. Estrategiak -2013-2016an landu zen- gazteentzako enplegu aukerak sortzeko konpromisoa hartua zuten 1.000 enpresaren atxikimendua lortu zuen, eta Gazte Bermearen programarekin batera, guztira 1,5 milioi enplegu aukera eskaini zizkien gazteei.

2017-2020rako, berriro egin zen estrategia, Estatuko Gobernuak gazteen langabezia murrizteko neurriak bultzatzeko duen helburuaren barruan. Bere jardueren artean, gazteen artean orientazioa, prestakuntza, ekintzaitza eta enplegua sustatzeko 100 neurriko programa bat definitu zen.

Modu osagarrian, Enplegu eta Gizarte Segurantzako Ministerioak, Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioak eta Energia, Turismo eta Agenda Digitaleko Ministerioak ekintzaitzarako laguntzak sustatu dituzte. Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioaren kasuan, 2015ean "Enpresa Txiki eta Ertain berritzailearen zigilua" sortu izana nabarmendu behar da. Izen horren barruan sartzen da azken hiru urteetan finantzaketa publikoa jaso duen ETE oro, baldin eta bere jardueraren bidez izaera berritzailea erakutsi badu eta zenbait ziurtagiri ofizialen bidez berrikuntzarako gaitasuna erakutsi badu.

Elikagaien eta Edarien Industriarako Esparru Estrategikoa

Elikagaien eta Edarien Industrien Espainiako Federazioak (FIAB) egin du, Espainiako Gobernuarekin lankidetzan, eta Nekazaritza, Elikadura eta Ingurumen Ministerioaren bultzada jaso du, "Etorkizuneko elikagaiak" lelopean. Helburua da Estatuko ekonomia -oro har- hobetzen laguntzea, 2020. urtea horizonte gisa hartuta, eta elikagaien eta edarien industria hazkunde ekonomikorako funtsezko bultzatzaile gisa posizionatzea. Sektoreak urtean %4ko hazkunde jasagarria izatea espero du salmenta garbietan, 2020an 115.000 milioi eurora iritsiz, eta datozen urteetan 60.000 lanpostu sortzea.

Misioa lortzeko, lau bloketan egituraturatuko zenbait erronka zehaztu dira: eraginkortasuna, balioa sortzea, nazioartekotzea eta dinamizazioa, tamaina irabazteko.

Basogintza Sektorearen Aktibazio Sozioekonomikorako Plana

2014an onartu zen, eta planaren helburua da basogintza sektoreak jarduera sozioekonomikoa sustatzeko duen gaitasuna aprobetxatzea. Lortu nahi diren helburu nagusien artean, ekintzaitzarekin lotutako ildo hauek daude: baso jarduerarekin lotutako enplegu kopurua handitzea; antolatutako eta kudeatutako baso ustategien kopurua handitzea; baso jabetzaren dimentsioa handitzea eta baso kudeaketa jasagarriko ekonomikoki eraginkorrak izango diren azalerak lortzea.

IAEFren Espainiarako 2014-2020 Programa Operatiboa

IAEFren 2014-2020 Programa Operatiboa partaidetza prozesu baten bidez landu da, Estatuko Administrazio Orokorreko hainbat erakunderen, autonomia erkidegoetako agintaritzen eta toki erakundeen laguntzarekin eta lankidetzarekin. Programa Operatiboak IAEFren neurriak martxan jartzeko estrategia propioa zehazten du. Ildo horretan, ziurtatu nahi izan da inplikaturako alderdi guztiak ordezkatuta egongo zirela hainbat arlotan, hala nola erauzketa arrantzan, akuikulturan, arrantza politika bateratuaren aplikazioan, merkaturatze eta eraldatzean, tokiko garapen parte hartzailean eta itsas politika integratuan.

1.2.4. Euskal testuingurua

Euskadiko Ekintzaileei eta Enpresa Txikiari Laguntzeko Legea

2012an onartu eta 2017an indarrean dagoen Lege hau lagungarria da ekintzaileen gaitasunak jarduera ekintzaile jasangarri baten bidez garatzearen aldeko esparru bat sustatzeko. Xede horrekin, eta onartu zenetik aldaketarik izan gabe, legeak lau zutaberen garapena sustatzen du: hezkuntza, administrazioa sinplifikatzea, ekintzaitza babestea eta "business angels" direlakoak sustatzea.

Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programa

Enpleguaren eta Suspertze Ekonomikoaren aldeko 2017-2020 Esparru Programak enplegu gehiago eta hobe sortzea du helburu, Gobernu Programaren bi herrialde helburu hauek bere eginez: langabezia% 10etik behera jartzea eta 20.000 gaztek lanerako aukera izatea.

Enplegu ardatzaren bigarren alor operatiboa ekintzaitza sustatzea da. Helburua da Ekintzaitza Babesteko Euskal Sistema indartzea, euskal gizartean kultura ekintzailea aktibatzen -batez ere gazteen artean-, enpresa ekimenei laguntza integrala emateko eta espezializazio alor estrategikoetan kanpoko talentu ekintzailea erakartzeko, Euskadi lurralde ekintzaile gisa sendotzeko xedez. Eta lehentasunezko ildoak hauek dira: ekintzaitza berritzailea eta barne ekintzaitza babestea, eta autoenplegua eta mikroekintzaitza babestea.

Ekintzailearen Garapen eta Azpiegitura Sailaren 2020rako Estrategia (EGAS)

Ekintzaitza da EGASen lehentasun estrategikoetako bat. Hori dela eta, bi helburu hauek planteatzen dira: ideia berritzaileak kalitatezko enplegua sortuko duten produktu eta zerbitzu berri bihurtzea, eta Euskadi egitasmo ekintzaile berriak garatzeko erreferente eta erakargarri izatea, honako lan ildo hauekin: ekintzaitzaren kultura eta balioak sustatzea; ekintzaitza industrialaren, berritzailearen eta teknologikoaren eta barne ekintzaitzaren aldeko apustua indartzea; ekintzaitzaren euskal ekosistema eta egungo tresnak sustatzea; laguntza formula berriak aztertzea; BICen irudia eta ZTBESrekin eta eragile pribatuekin duten harremana sendotzea; eta Euskadi "ekintzaitzarako leku on" gisa posizionatzea nazioartean".

Ekintzaitzaren Erakunde arteko 2020 Plana

Euskadiko Ekintzaitzaren Erakunde arteko 2020 Plan berriak Euskadiko eragile publiko nagusien ekintzaitza bultzatzeko konpromisoa aurkezten du, eta plan horren lanketan parte hartu dute Eusko Jaurlaritzako sail guztiek, hiru foru aldundiek, EAEko Udalek -EUDELen¹ bidez- eta hiru hiriburuek, Euskadiko Udalerrien Toki Garapenerako Agentziek (GARAPEN) eta Euskadin ekintzaitza egunero babesten duten beste eragile garrantzitsu batzuek (finantza, inbertsio, enpresa, hezkuntza eta gizarte eragileak). Euskadiko Ekintzaileei eta Enpresa Txikiari Laguntzeko 16/2012 Legearen barruan kokatzen den hau, halako ezaugarriak dituen bigarren plana da, Jarduera Ekintzaileari Laguntzeko Erakunde arteko 2013-2016 Planaren ondoren.

Planaren helburu nagusia ekintzaitza modu integralean babestea da, gero eta proiektu, enpresa eta enplegu lehiakor eta jasangarri gehiago sor eta haz daitezten, bereziki etorkizun oparoko sektoreetan, Euskadiren eraldaketa ekonomiko eta sozialerako etapa berri bat sortuz. Horretarako, honako hauek barne hartzen ditu: motibazio desberdinak (beharra edo aukera), kolektiboak (gizartea eta segmentu espezifikoak, ikasleak, banakako ekintzaileak, enpresa berriak, *start up* eta enpresa sendotuak), tipologia (ekintzaitza aurreratua edo berritzailea, inklusiboa edo soziala), ekintzaitzaren bizi zikloaren etapak eta laguntza premia desberdinak; bederatzi jarduera ardatz hauen bidez:

¹ Euskadiko Udalen Elkarteak

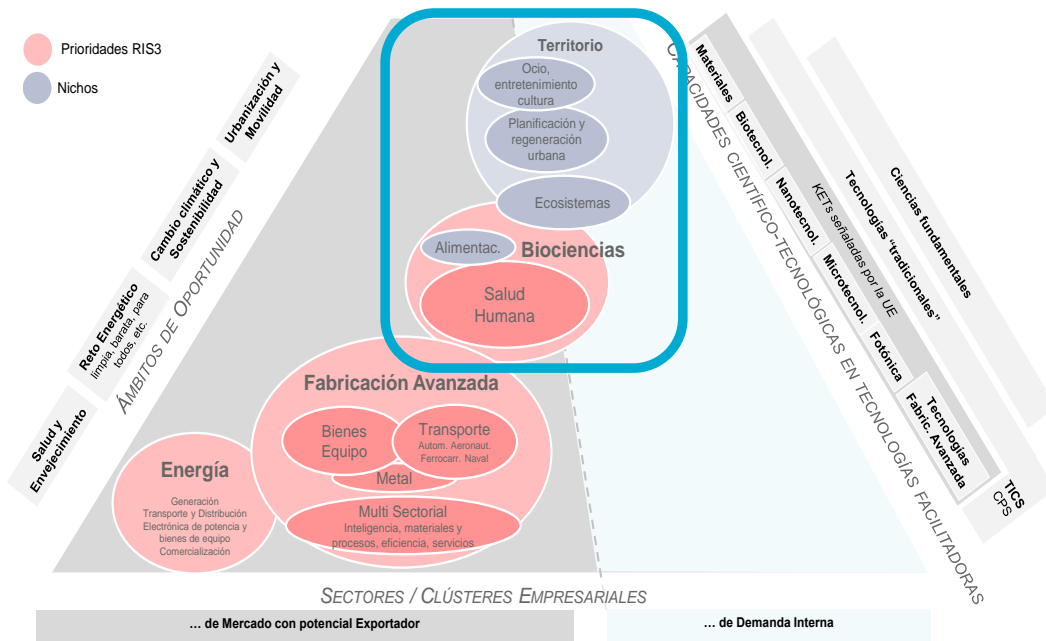
1. Kultura eta balio ekintzaileak
2. Ekintzaitza iturriak eta ideiak.
3. Giza kapitala trebatzea eta konektatzea
4. Finantzaketa eta inbertsioa eskuratzea
5. Merkatuan sartzea
6. Laguntza prozesuak, zerbitzuak eta programak
7. Fiskalitatea eta araudi bideratzailea
8. Azpiegitura adimendunak
9. Ekosistemaren posizionamendua

RIS 3 Espezializazio Adimenduneko Euskal Estrategia

Espezializazio adimendunerako ikerketa eta berrikuntza estrategiek (RIS3) eskualdeko I+G+B estrategiak zehazten dituzte. Estrategia horien bidez, baliabideak eta inbertsioak eskualdearen ekoizpen gaitasunekiko eta ahalmen potentzialekiko sinergia argiak dauden arloetan biltzeko ahalegina egiten da.

Euskadiren kasuan, RIS3 estrategiak elikagaien balio katearekin lotutako zenbait alor biltzen ditu, hala nola elikadura, giza osasuna, ekosistemak eta aisialdia, entretenimendua eta kultura.

RIS3 Euskadi Estrategiak lehenetsitako alorrak



Iturria: Euskadiko espezializazio adimenduneko estrategia (RIS3)

Euskal Elikagaien Industriaren 2014-2016 Lehiakortasun Plana (EEILP)

EEILPren helburu nagusia da elikagaien industria indartsu, lehiakor eta jasangarri baten garapena sustatzea, kalitatezko tokiko produktuarekin lotutakoa. Balio kateko eragile guztiekin gogoeta egin ondoren (ekoizpen sektorea, eraldatzailea, banatzailea eta kontsumitzailea), Planak 5 estrategia eta 8 helburu espezifiko finkatu zituen; tartean, 3. eta 4. estrategiak dira nabarmentzekoak: hurrenez hurren, berrikuntza eta transferentzia teknologikoa (berrikuntza ekimenak bultzatzea eta transferentzia teknologikoa sustatzea) eta finantza laguntza (elikagaien industriarako finantza laguntzen ildoak ezartzea).

Euskadiko Landa Garapenerako 2015-2020 Programa (LGP)

2015-2020ko Landa Garapenerako Programa (LGP), berez, euskal landa ingurunean egin nahi diren politikak bultzatzeko eta babesteko euskal erakundeek duten funtsezko tresna gisa eratu da. NPBren (Nekazaritza Politika Bateratua) finantza babesa egituratzen du, Euskadiko landa ingurunean sustatu beharreko jarduera eta neurrietarako, eta, horrenbestez, landa ingurunea osatzen duten eragileak babesteko finantza tresna bat da (nekazariak, abeltzainak, basozainak, kooperatibak, nekazaritzako industriak, udalak, etab.), hauen artean finantzatua: Brusela (FEADER funtsa) eta euskal erakundeen aurrekontu ekarpenak (Eusko Jaurlaritza eta foru aldundiak).

Euskadiko Landa Garapenerako Programak kontuan hartzen du berrikuntzari, ingurumenari eta klima aldaketa arintzeari buruzko zeharkako helburuen betetze maila, non 16. lankidetzaren neurriak garrantzi berezia hartzen baitu. Neurri hori garrantzitsua da negozio eredu, produktu, zerbitzu eta harreman modu berriak sortzeko eta landa ingurune bizi eta erakargarri bat egiteko palanka eta tresna gisa, ingurunearekiko errespetutsua izango den sektore lehiakor batekin. Lankidetzaren aldeko apustua egiteak sektore eta eragile anitzeko jarduerak indartzen ditu, eta, horrela, elikagaien sektorearen balio katea eta landa inguruneko berrikuntza soziala indartzen dira.

Programa hau bat dator Bruselak LGENF Erregelamenduaren bidez ezartzen dituen xedapenekin, non, laburbilduz, 6 lehentasun nagusi eta 18 lan arlo ezartzen baitira. Hauek dira 6 lehentasunak:

1. Ezagutzen transferentzia eta berrikuntza sustatzea nekazaritzan, basogintzan eta landa eremuetan.
2. Nekazaritza mota guztien lehiakortasuna eta ustiatzearen bideragarritasuna hobetzea.
3. Nekazaritzako sektorean elikagaiak banatzeko katearen antolaketa eta arriskuen kudeaketa sustatzea.
4. Nekazaritzaren eta basogintzaren mendeko ekosistemak leheneratzea, zaintzea eta hobetzea.
5. Baliabideen eraginkortasuna sustatzea eta nekazaritza, elikagai eta basogintza sektorean klima aldaketara egokitzeko gai izango den ekonomia hipokarboniko batera igarotzea bultzatzea.
6. Landa eremuetan gizarteratzea, pobreziaren murrizketa eta garapen ekonomikoa sustatzea.

Gastronomiaren eta Elikaduraren 2020 Plan Estrategikoa (2020 GEPE)

Gastronomiaren eta Elikaduraren Plan Estrategikoaren (GEPE) helburu nagusia da Gastronomiaren eta Elikaduraren arloan munduko erreferente bihurtzea Euskadi.

Plan Estrategikoak lehentasuneko sei ardatz ditu; horien artean, ekintzailetzaren alorrari laguntzeko ekintzak garatzen dituzten ardatz hauek nabarmentzen dira:

1. ETEei negozioa sortzeko laguntza ematea, honelako ekintzen bitartez:
 - a. Modernizatzeko edo jarduera ekonomiko berria sortzeko inbertsio berriak garatzeko laguntza, finantza erakundeekin eta Finantzen Euskal Institutuarekin lankidetzan.
 - b. Gazte ekintzaileentzako beka programa bat eta gastroelikagaien *start up*-ak bizkortzeko programa bat lantzea, eta nazioarteko ekintzaileak erakartzea, haien jarduera Euskadin finkatzeko.
 - c. Enpresa berriei finantzaketarako eta inbertsiorako hainbat aukera eskaintzea, landa eta itsasertz eremuekiko diskriminazio positiboarekin.

2. Proiektu estrategiko eta eraldatzaileei laguntzea, besteak beste, ekintza hauen bidez:

- a. EIT FOODen euskal egoitzari laguntzea, sektorean berrikuntza eta negozio ideia berriak sortzeko arloetan nazioarteko proiektuak sustatzeko.
- b. FOOD INTELLIGENCE CENTER delakoa sortzea, nazioarteko proiektzioa duten enpresa berriak azeleratzeko eta haien jarduera EIT FOODen jarduera ekintzailearekin koordinatzeko.

Idiazabal Jatorri Izendapenaren Plan Estrategikoa

Idiazabal Jatorri Izendapenaren Plan Estrategikoaren helburu nagusia da Idiazabalen sektoreari lotutako ekoizpen sarea leheneratzea. Helburu hori betetzeko, Planak honako helburu orokor hauek definitzen ditu:

1. Lurraldeari lotutako enplegu jasangarria sortzea
2. Aktiboen kopurua handitzea
3. Ustiategiaren eta gaztandegiaren errentagarritasuna handitzea
4. Idiazabal gaztaren bolumena handitzea
5. Biztanle bakoitzeko kontsumoa handitzea EAEn eta Nafarroan
6. EAetik eta Nafarroatik kanpo merkaturatutako bolumena handitzea

Euskadiko Ekoizpen Ekologikoa Sustatzeko Plana

Euskadiko Ekoizpen Ekologikoa Sustatzeko Planaren helburuak dira ekoizpen ekologikoa handitzea, eraldaketa eta merkaturatze katea garatzea, eta tokiko produktu ekologikoaren eskaera indartzea. Hala, lehenetsunaren artean, EEESPk tokiko produktu ekologikoaren merkaturatzea eta garapena sustatzen ditu, eta kanpoko merkaturatze enpresek duten posizionamendua lantzen.

Euskadiko 1994-2030 Basogintza Plana

Euskadiko Basogintza Planak Euskadiko Landa Plan Estrategikoa garatzen du, gizartea geroz eta harkorragoa den lurraldearen zati batean: basoak, fauna, flora eta parke naturalak. Bere helburuen artean dago basogintzaren sektorea kohesionatzea, bere ahalmen nagusietara bideratuz eta enpresa ekintza ahalbidetuz.

Plan horren baitan dago txertatuta Euskadiko Egurraren Industriaren 2012-2014 Plan Estrategikoa. Amaitzean, gogoeta estrategikorako prozesu bat ireki zen bost jardute ardatzen bueltan. Horien artean, nabarmentzekoak dira sektoreak behar dituen soluzio teknologiko eta prestakuntzazkoak, eta enpresei laguntzeko jarduketak.

II. blokea: Ekintzaitzaren egoeraren diagnostikoa

Egungo testuingurua aztertuta, ondoren Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katean ekintzaitzak bizi duen egoeraren diagnostikoa aurkeztuko dugu, esparru estrategiko honetan jasotako politiken eta jarduketaren plangintzaren oinarri gisa.

Azterketa egiteko, honako hauek erabili dira: Euskadiko elikagaien eta egurraren balio kateko eragile publiko nagusien programen eta tresnen deialdietan bildutako informazioa, laguntza eragile nagusien iritzia, GEM² eta halako informazio iturrien adierazleen neurketa sektoriala eta beste iturri batzuetako informazioa.

2.1. Ekintzaitzaren egoera

2.1.1. Elikagaien balio katea

Euskadiko elikagaien sektorearekin lotutako jardueren multzoa (lehen sektorea –nekazaritza, abeltzaintza eta arrantza–, elikagaien eta edarien industria, ostalaritza eta jatetxeak, eta elikagaiak eta edariak merkaturatzeari eta banatzeari lotutako jarduerak) **Euskadiko Balio Erantsi Gordinaren (BEG)³ %9,31** ziren 2015ean, eta enpleguaren %11 inguru, hau da, **106.201 pertsona**.

Elikagaien balio kateak Euskadiko ekonomian duen pisua (2015)



Iturria: EUSTAT

Iturri publikoetatik lortutako datuak, HAZI egiten ari den kalkuluaren arabera berrikusteke daudenak.

Azken urteotan, elikagaien balio kateak **Euskadiko balio erantsi gordinari egindako ekarpena konstante mantendu** da, nahiz eta 2008tik ekoizpen eta eraldaketa sektoreetan hazkunde arina izan den.

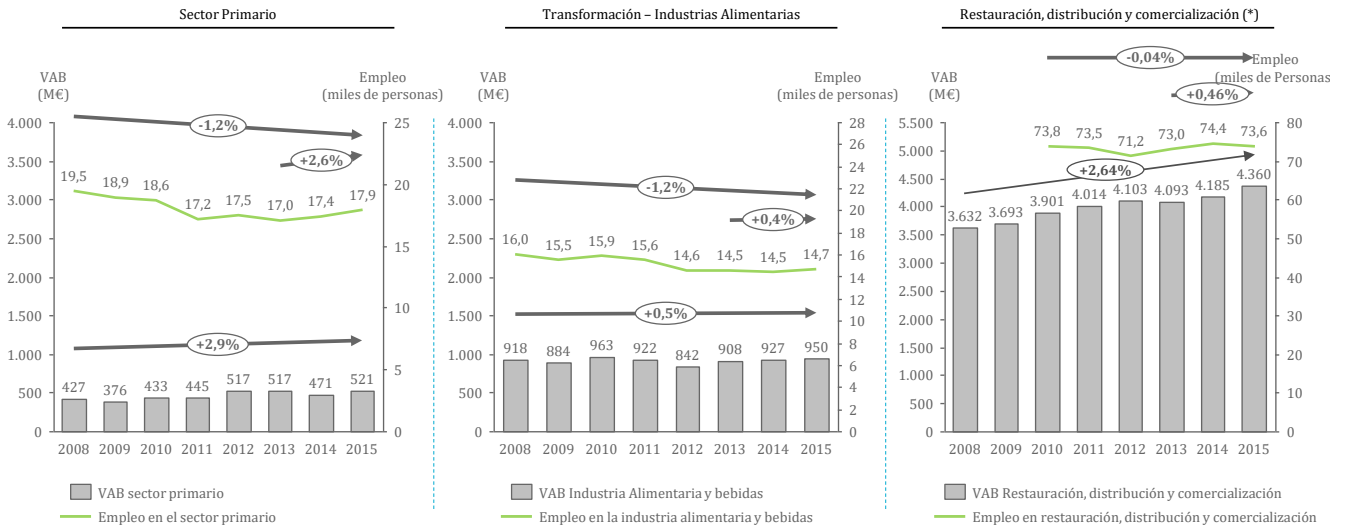
Halaber, **joera positiboa nabari da merkaturatze fasean**, non elikagaien banaketak eta merkaturatzeak sortutako balioa% 2,64 handitu baita aldi berean.

Enpleguari dagokionez, enpresek asko sufritu dute krisi ekonomikoarekin. Nahiz eta duela gutxi joera alderantzikatu egin den pertsona landunen gorakada batekin, **balio kateak oraindik ez du lortu krisi aurreko garaiko pertsona kopuru bera enplegatzea**.

² Global Entrepreneurship Monitor (GEM). GEM proiektuak jarrerari eta jarduerari ekintzaileari berari buruzko datuak ematen ditu, eskualdeen eta herrialdeen artean konparagarriak diren datuak.

³ BEGa oinarritzko prezioetan. Oinarritzko prezioetan baloratutako ekoizpenaren eta eskuratzeko prezioetan baloratutako tarteko kontsumoen arteko aldea da. Oinarritzko prezioetan baloratutako ekoizpenak ez ditu barne hartzen produktuen gaineko zergak, hala nola BEZa, zerga bereziak eta antzeko beste zerga batzuk; produktuentzako diru laguntzak, ordea, barne hartzen ditu. BEGari aplikatutako zergen baturatik, produktuen gaineko diru laguntzak kenduta, BPGa lortzen da. (Iturria: Eustat)

Elikagaien balio katean balio erantsi gordinak eta enpleguak izan duten bilakaera



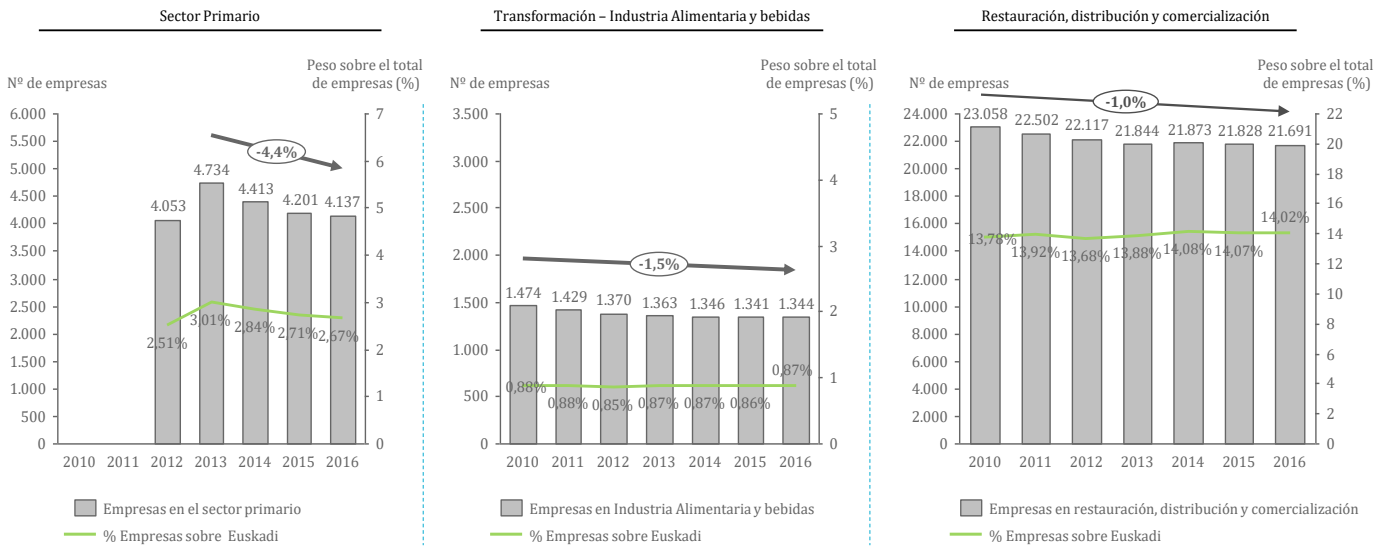
Iturria: EUSTAT

Merkataritza eta banaketari dagokien BEG datua kalkulatzeko, kontuan hartu da elikagaien merkataritza eta banaketa enpresek duten pisua, merkataritza eta banaketa diharduten enpresa guztietiko.

Enpresa jarduerari dagokionez, **enpresa kopurua jaitsi egin da azken urteotan katearen katebegi guztietan.**

Lehen sektorean susperraldia gertatu zen 2013an, baina jarduerak **%4,4 egin du behera azken urteetan. Elikagaien eta edarien industriaren sektoreko enpresa gehienak bizirik daude, %1,5eko jaitsiera txiki batekin 2010tik 2016ra bitartean, baina ez da ikusten jarduera garrantzitsu berririk. Azkenik, **behera egin du elikagaiak kozinatzen, banatzen eta merkaturatzen dituzten enpresen kopuruak**, nahiz eta, sortutako balioari dagokionez, enpresek aurreko urteetan baino sendotasun handiagoa erakutsi.**

Elikagaien balio kateko enpresen kopuruak izan duen bilakaera⁴



Iturria: EUSTAT Jarduera ekonomikoaren eta enpresa-demografiaren direktorioa.

Konklusio gisa, elikagaien balio katearen bilakaerak erakusten du **beharrezkoa dela jardueraren ekintzailea bultzatzea**, enpresa berrien –bereziki berritzaileak eta teknologikoak– sorkuntza suspertzeko, bai eta enpresa finkatuen jardueraren (barne) ekintzailea babesteko ere, beren eraldaketa eta lehiakortasun espirituaren parte gisa, eta hola elikagaien balio katean jardueraren ekonomiko handiagoa sortzeko.

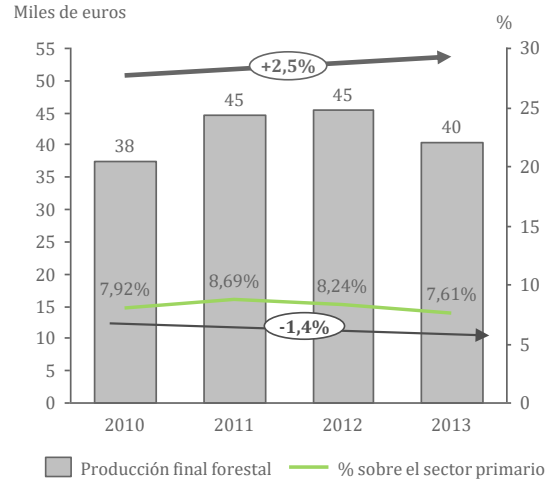
⁴ Lehen sektoreko elikagaien balio katearen aintzat hartutako EJSNak: 01.11-01.14, 01.22-01.27, 01.41-01.47, 01.49, 01.50, 01.61, 01.62, 03.11, 03.12, 03.21, 03.22 eta 08.93. Elikagaien eta edarien industriaren: 10.11-10.13, 10.21, 10.22, 10.31, 10.32, 10.39, 10.42-10.44, 10.52-10.54, 10.61, 10.62, 10.71-10.73, 10.81-10.86, 10.89, 11.01-11.06. Sukaldaritza, banaketa eta komertzializazioan: 46.11, 46.21, 46.17, 46.31-46.34, 46.36-46.39, 47.11, 47.21-47.25, 47.29, 47.81, 55.10, 55.20, 55.30, 55.90, 56.10, 56.21, 56.29, 56.30.

2.1.2. Egurraren balio katea

Basogintza sektoreak garrantzi berezia du Euskadin, kudeatzen duen lurzorua bolumena dela eta (Euskadiko azalera osoaren %68, kontuan izanik %56,8⁵ jabetza pribatukoa dela).

Basogintzako ekoizpenak, ustiategi askotan nekazaritza jardueraren osagarria izanik, pisu erlatiboa galdu du azken urteetan. 2000. urtean, basogintza ekoizpena nekazaritzako azken ekoizpenaren %15/20⁶ zen gutxi gorabehera, eta 2010etik hona %8 ingurukoa da, nahiz eta kopuru absolutuetan produkzioa hazi egin den.

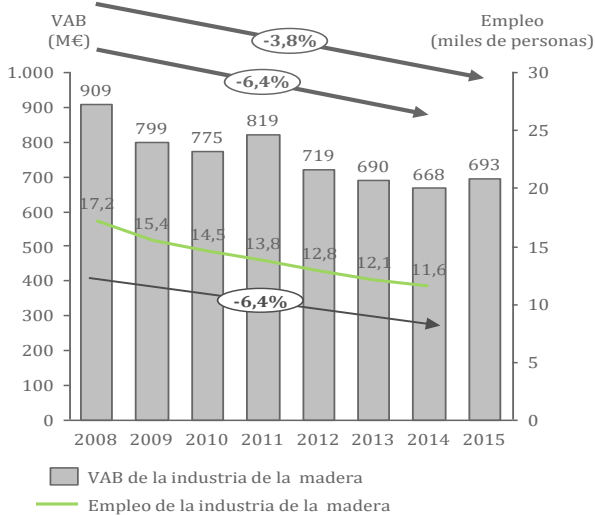
Nekazaritzako eta basogintzako azken ekoizpena eta pisu erlatiboa lehen sektore osoarekiko



Iturria: EUSTAT.

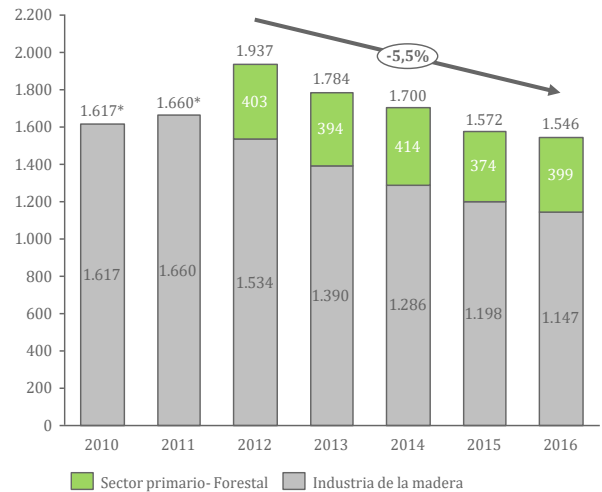
Egurraren manufaktura industriak, elikagaien kateko eraldaketa industriak bezala, krisi ekonomikoaren eragina jasan du, eta **sortutako balioa eta enplegatutako pertsonak jaitsi egin dira; 2014an, 11.565 langile zeuden.**

Balio erantsi gordinaren eta enpleguaren bilakaera egurraren enpresetan



Iturria: EUSTAT

Egurraren enpresen kopuruaren bilakaera⁷



Iturria: EUSTAT *Jarduera ekonomikoaren eta enpresa-demografiaren direktorioa.*

*Basogintzako lehen sektorearen 2010 eta 2011ko datuak ez daude eskuragarri

Enpresa arloan, Euskadiko egurraren balio kateak **atzerakada izan du enpresa aktiboen kopuruan**, izan ere, %5,5eko beherakada izan da azken 5 urteetan. Baskegurren arabera, enpresa berrien sorkuntza tasa hilkortasun tasa baino txikiagoa da; hala, urteko saldo garbia negatiboa da, 1.005 enpresa garbi gutxiagorekin 2000. eta 2014. urteen artean. Enpresen aldakuntza garbia gehien jasaten ari diren

⁵ Iturria: Euskadiko 2011ko Baso Inventario Nazionala.

⁶ Iturria: Euskadiko Elikagai Industriaren 2014-2016 Lehiakortasun Plana

⁷ Euskadiko zuraren balio-katean aintzat hartutako EJSNak. Lehen sektoreko basogintzako ekoizpena: 01.64, 02.10, 02, 20, 02.40. Egurraren industria: 16.22-16.24, 16.29, 17.11, 17.12, 17.21-17.24, 17.29, 31.01-31.03-31.09.

sektoreen artean altzarien industria dago (504 enpresa gutxiago), eta ondoren egurraren eta kortxoaren industria (461 enpresa gutxiago aipatutako aldian).

Nabarmentzekoa da, gainera, egurraren enpresa sarean enpresa txikiak direla nagusi. Euskadin, sektoreko enpresen ia %95ek 20 langile baino gutxiago ditu, eta %4,8 enpresa ertaina da⁸.

Konklusio gisa, agerian geratzen da alor honetan **jarduera ekintzailea indartu behar dela**, eta lehendik dauden enpresen garapena babestu, dibertsifikazioaren, berrikuntza irekiaren eta barne ekintzaitzaren bidez.

2.1.3. Joerak elikagaien eta egurraren balio katean⁹

Gero eta hegazkorragoa, zalantzaszkoagoa eta aldakorragoa den ingurune honetan, datozen urteetan joera berriak sortuko dira, bai elikagaien balio katean bai egurraren balio katean, eta horrek baldintzatu egingo du egungo jarduera ekonomikoa. Gizartea eta enpresa ingurunea joera horietara egokitzea **idea eta proiektu ekintzaile berriak sortzeko iturria da**.

Testuinguru horretan alor horretako joera nagusiak aztertuko ditugu orain:

| | |
|--|--|
| Tendencias en la Cadena de valor alimentaria | <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la población mundial: En 2050 se estima que habrá más de 9.000 Millones de habitantes en el mundo a los que abastecer de alimentos básicos, por lo que será necesario duplicar la producción de actual de alimentos. • Evolución científico-tecnológica: Mayor capacidad de producir más, mejor, a menor coste y con mejor calidad en un mercado globalizado donde cualquiera puede dar respuesta en cualquier parte. • Modelos de producción sostenible: respeta los recursos naturales existentes en una región. • Modernización tecnológica de plantas e instalaciones productivas (automatización, optimización de procesos, etc.). • Alimentación saludable como principal necesidad mostrada por el consumidor • Producto natural, orgánico, ecológico, bio: productos más naturales, que no hayan sido tratados con pesticidas, plaguicidas, abonos químicos, hormonas o antibióticos. • Conveniente (donde, cuando y como quiero): busca facilitar el estilo de vida que demandan flexibilidad, optimizar la gestión de su tiempo, cuidar su salud, y sobre todo la gratificación instantánea de sus necesidades, en cualquier momento y lugar. • Personalización: los productos están cada vez más personalizados y son únicos para cada cliente. • Co-creación: participación del consumidor en la elaboración del producto final. • Consumo de alimentos locales: el consumidor valora el producto local. Propio, orgullo de pertenencia, proteccionismo, etc. • Nuevos formatos de packaging: los paquetes van más allá de las cajas y latas para incluir otro tipo de containers como bolsas, bricks etc. Además también ofrecen tamaños distintos que se adaptan a las necesidades de cada cliente. • Nuevas herramientas (dispositivos, aplicaciones...): innovaciones que van a cambiar el modo en el que hacemos las compras, cocinamos etc. Nuevas tecnologías gastrotech, restech, foodtech, agrotech. • Servicios de entrega: nuevas empresas que se dedican a hacer de repartidor de restaurantes/ supermercados. • Redes sociales como plataforma de venta: comprar un producto o servicio a través del 'timeline' de Twitter o del Newsfeed de Facebook. Sólo a un clic. Es lo que viene a denominarse 'social commerce'. • Información más accesible y poderosa con el uso de big data y análisis de datos. • Venta on-line: cada vez más consumidores optan por la compra online de alimentos. • Consumo inteligente (nutrigenómica etc.): nutrición personalizada dependiendo de la genética de cada persona. |
| Tendencias en la Cadena de valor de la madera | <ul style="list-style-type: none"> • Estabilización de los productos forestales, con foco en la sostenibilidad forestal. • Mayor consumo esperado en el consumo y producción de papel y cartón. Crecimiento menor a la economía general en los mercados de pulpa y papel. • Producción de madera aserrada: crecimiento esperado en Europa a un ritmo de 0,7% hasta 2020, con un incremento del consumo en un 1,1% en el mismo periodo. • El interés del mercado de exportación se ve acrecentado por la debilidad de la demanda interna de madera. • Medioambiente: creciente orientación a la creación de CO2, fomenta la utilización de madera en la producción de bienes duraderos como los ligados a la carpintería o la construcción. • Consumo de producto local: tendencia al consumo de madera local frente a madera importada, en la búsqueda de la reducción de la huella de carbono asociada al transporte. • Generación de energía mediante la biomasa forestal: aprovechamiento de residuos de la producción forestal, así como de la industria de la madera para la generación de biomasa. • Bioconstrucción y PassiveHouse. Construcción orientada a edificación con producto sostenible, así como tendencia a modelos de viviendas de bajo consumo. |

2.1.4. Jarduera ekintzailea

Jarduera ekintzailearen azterketan sartuta, 2015eko EAE GEM txostenaren arabera, EAEko lurralde osoko Ekintzaitza Tasa Osoak (TEA indizea) adierazten duenez, 2015ean EAEko biztanleriaren %3,4k¹⁰ negozio

⁸ Iturria: Euskadiko Egurraren Liburu Zuria. Baskegur.

⁹ Iturria: Euskadiko Elikaduraren Klusterra, FAO (Elikadura eta Nekazaritzarako Nazio Batuen Erakundea) eta Baskegurren Egurraren Liburu Zuria.

¹⁰ Iturria: EAE GEM 2015

berri bat abian jartzen edo kudeatzen ziharduen. Beste herrialde batzuekin alderatuta, Euskadin ez dago ekintzaitza tasa alturik, baina nabarmentzekoa da EAE, gaur egun, Japoniaren (%3,8), Alemaniaren (%4,7), Frantziaren (%5,3) eta halako herrialde garatuen pareko mailan dagoela, eta Nafarroaren (%4,5) antzeko mailan.

Hala, krisi aurreko zifrak oraindik urrun egon arren, Euskadik urtero 3.200¹¹ enpresa baino gehiago sortzea eta egonkortzea lortu du, bai eta urtean 30.000¹² pertsona autonomori alta ematea ere, gutxi gorabehera.





Elikagaien eta egurraren balio kateari dagokionez, zaila da ekintzaileen eta enpresa sortu berrien kopurua kuantifikatzea, bai eta horien biziraupen-indizea ere. Hala ere, kontuan hartuta GEMen kalkuluak eta eragile publiko nagusien laguntza programen onuradunei buruzko informazioa (ekintzaitza babestearekin zuzenean edo zeharka lotutakoak), elikagaien eta egurraren balio kate osoan sortu diren enpresa berrien hurbilketa lor dezakegu, hemen erakusten den bezala:

- 2015eko EAE GEMen arabera, 2012tik aurrera **lehen sektorean jarduera ekintzailea handituz joan da pixkanaka**, 2015ean jarduera ekintzailearen %4,5 izateraino handitu ere. Lehen sektorean ekintzaitza bultzatzen duen Gaztenek programaren datuek adierazten dutenez, 2016an 86 ekintzaitza proiekturi lagundu zitzairen.
- **Landa ingurunean fokua jarriz elikagaien eta egurraren jarduera** babesten duten programetan, **hala nola Erein eta Leader programetan**, 36 proiektu ekintzaile berri sortu ziren 2015-2016an, eta elikagaien katean jarduera dibertsifikatzeko edo hobetzeko 31 proiektu bultzatu ziren, eta egurraren katean 5. Geroa programaren bidez, bestalde, 38 enpresa berri sortu dira, eta 146 ekintzailearen kontsultei erantzun zaie 2016an.
- **Barne ekintzaitzako egitasmo berriei eta negozio berriak garatzeko egitasmo** berriei dagokienez, 2016an hainbat proiektu babestu ziren Lehiatu, Berriker eta Sendotu programen bitartez, eta lankidetzak neurriaren bitartez.
- **Katean espezializatutako zentro teknologikoek** ere enpresa berriak sortzen laguntzen dute, bai eta enpresa ekintzaileen proiektuak sustatzen ere, batez ere berritzaileak eta eduki teknologiko handikoak. Hala, azken bost urteetan, AZTI-Tecnaliak 11 enpresa berri sortzearen alde egin du, eta horietatik 8k aktibo jarraitzen dute, %73ko biziraupen indizea erakutsiz. Halaber, negozio berriak garatzen edo lehendik daudenak hobetzen lagundu die 3 enpresa finkaturi.
NEIKER-Tecnaliak, bestalde, 8 enpresa berri sortzen lagundu du, eta horietatik %71k 5 urte baino gehiago irauten dute bizirik. Era berean, 33 enpresari eman die laguntza barne ekintzaitzako jardunean; aldi honetan, mahastizaintza eta nekazaritza sektorea izan da NEIKER-Tecnaliaren laguntza gehien eskatu duena.
- Azkenik, **Basque Culinary Center** oso aktiboa izan da ekintzaitza sustatzen, jarduera horri laguntzera bideratutako estrategia baten bidez. Estrategia horri esker, duela hiru urtetik hona, 39 enpresa berri eta 21 ekintzaitza proiektu sortzen lagundu da enpresa finkatueta.

¹¹ Iturria: *Gizarte Segurantzak. Afiliatuen hileko altak eta bajak, azpisektoreen arabera.*

¹² Iturria: *Estatistikako Institutu Nazionala*

Kateko eragile nagusiek lagundutako jarduerak ekintzailea

| | | | |
|--|--|--|--|
|  | Nuevas empresas | • Gaztenek → 86 → | <i>Periodo: 2016. 125 beneficiarios, de los cuales 86 corresponden a nuevas empresas de la fase de tutorización. La horticultura y vacuno son las tipologías principal en la creación de empresas.</i> |
| | | • Geroa → 38 → | <i>Periodo: 2016. 33 nuevas empresas apoyadas en el ámbito rural y 5 en el ámbito litoral. Además, a través del programa Geroa se han atendido las consultas de 146 personas emprendedoras (45% provenientes de mujeres).</i> |
| | | • Erein y Leader → 36 → | <i>Periodo: 2015-2016. Principalmente creación de empresas de hostelería, apartamentos turísticos y casas rurales. En la cadena de la madera, nuevos negocios en torno a tala y distribución de madera. Además, los programas Erein y Leader han dado apoyo a 36 proyectos de intraemprendimiento.</i> |
| | Intraemprendimiento | • Lehiatu → 140 → | <i>Periodo: 2017. 140 proyectos apoyados con una dotación de 12,7M€</i> |
| | | • Berriker → 41 → | <i>Periodo: 2017. 41 proyectos apoyados con una dotación de 1,3M€</i> |
| | | • Medida de cooperación → 35 → | <i>Periodo: 2017. 35 proyectos apoyados con una dotación de 4,8M€ (35 proyectos y 7M€ en 2016)</i> |
| • Sendotu → 18 → | | <i>Periodo: Hasta 2017. 18 proyectos apoyados hasta 2017 con una dotación de 9M€</i> | |
|  | Nuevas empresas (NEBT) → 6 → | <i>Periodo: 2012-2016. 8 proyectos creados, de los cuales 6 siguen activos, con una supervivencia superior a 5 años en el 71% de empresas apoyadas. El sector agrario es la principal tipología en creación de nuevas empresas.</i> | |
| | Proyectos intraemprendimiento → 33 → | <i>Periodo: 2012-2016. El 39% de los proyectos se han originado en las propias empresas, quienes han contratado a Neiker-Tecnalia para su desarrollo. Las empresas del sector vitícola y agrario son las más intraemprendedoras.</i> | |
|  | Nuevas empresas (NEBT) → 8 → | <i>Periodo: 2012-2016 aprox. 11 proyectos creados, de los cuales 8 siguen activos, con una supervivencia del 73% de empresas apoyadas.</i> | |
| | Proyectos intraemprendimiento → 3 → | <i>Periodo: 2012-2016 aprox.</i> | |
|  | Nuevas empresas → 39 → | <i>Periodo: 2013-2016. 69 proyectos participantes en los programas de BCC; de los cuales el 57% se mantiene.</i> | |
| | Proyectos intraemprendimiento → 21 → | <i>Periodo: 2013-2016. 38 empresas participantes en los programas de BCC; de los cuales el 55% se mantiene.</i> | |

Iturria: Elikagaien eta egurraren balio kateko eragileei buruzko informazioa







Euskadiko enpresa berrien ezaugarriei dagokienez, 2015eko EAE GEM txostenak elikagaien eta egurraren balio kateko proiektu berrietan nabarmentzen diren zenbait ezaugarri aipatzen ditu:

- **Euskadiko enpresa berrien tamaina, oro har, txikia da:** 1,2 langile, batez beste. Hiru proiektutik batek ez du langilerik.
- Gainera, defizita antzematen da **enpresa berrien berrikuntzarako (teknologikoa eta ez-teknologikoa) eta internazionalizaziorako orientazioan.**

2.1.5. Elikagaien eta egurraren balio kateko proiektu ekintzaileen profila

Euskadiko elikagaien eta egurraren balio kateko proiektu berrien **profila askotarikoa** da, jarduera askotarikoa baita katearen etaparen arabera. Zehazki, sei profil nabarmentzen dira:

Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katean nagusi diren profilak

| Colectivos predominantes | | | | | |
|--------------------------|---|--|---|---|--|
| | ① "Autoempleo" | ② "Joven emprendedor" | ③ "Start up" | | |
| Características | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Persona con necesidad de emprender, bien sea por búsqueda de empleo o cambio a un empleo propio ➤ En general con escasa formación empresarial ➤ Proyectos en general poco innovadores ➤ Necesidad de pautas y orientación para emprender ➤ Acceso a financiación limitado | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Persona joven con espíritu emprendedor ➤ Estudios terminados recientemente. ➤ Alta motivación, entusiasta. ➤ Ideas innovadoras. ➤ Falta de formación en emprendimiento y mentalidad empresarial, necesidad de orientación. ➤ Dificultades de acceso a financiación | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyecto innovador y con potencial. ➤ Puede disponer de promotor o no (proyectos procedentes de agentes CCTT). ➤ En su caso, persona/equipo con experiencia profesional y espíritu emprendedor. Necesidad de formación ➤ Necesidad de "empresarizar" el proyecto y al equipo promotor (empresa, modelo de negocio, mercado, gestión) ➤ Potencial de acceso a financiación | Nueva empresa | |
| Ubicación en cadena | Producción → Transf. → Distrib./Comerc → Gastro.-Hostel. | Prod. → Transf → Distrib./Comerc → Gastro.-Hostel. | Producción → Transf → Distrib./Comerc → Gastro.-Hostel. | | |
| Tipo de Proyecto | Autoempleo – proyectos poco innovadores | Proyectos de cierto carácter innovador | Startups tecnológicas Empresas innovadoras en servicios | | |
| Agentes de apoyo |  |  |  | | |
| | ④ "Sector primario" | ⑤ "Transformación y distribución" | ⑥ "Chefs-gastronomía" | Empresa existente (Intraemprendimiento) | |
| Características | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promotor individual o pequeña empresa/cooperativa ➤ Experiencia y formación variables ➤ Proyectos en general muy relacionados con el negocio actual ➤ Necesidad de financiación ➤ Necesidad de acompañamiento para dar forma y materializar el nuevo proyecto | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas con necesidad de innovación y evolución competitiva ➤ 95% Empresa pequeña (<4 empleados) ➤ Escasos recursos (económicos y humanos) ➤ Necesidad de apoyo integral ➤ 5% Empresa grande ➤ Alto potencial de nuevos proyectos ➤ Recursos propios y acceso a financiación ➤ Red de contactos | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas y promotores (ej. chefs) consolidados del sector gastronomía y hostelería ➤ Prestigio y experiencia ➤ Espíritu de innovación y transformación ➤ Proyectos de diversificación e intraemprendimiento (apoyados en personas del propio equipo) | | |
| Ubicación en cadena | Producción → Transf. → Distrib./Comerc → Gastro./Hostel. | Prod. → Transf → Distrib./Comerc → Gastro./Hostel. | Prod. → Transf. → Distrib./Comerc → Gastro.-Hostel. | | |
| Tipo de Proyecto | Diversificación Relevo | Diversificación a negocios tecnológicos Diversificación a negocios no tecnológicos | Diversificación | | |
| Agentes de apoyo |  |  |  | | |

Nota: no se incluyen en el gráfico las DDF, que juegan un papel relevante en el emprendimiento, especialmente en el sector primario.

Iturria: elikagaien eta egurraren balio kateko eragileei buruzko informazioa

2.1.6. Ekintzaitza babestea

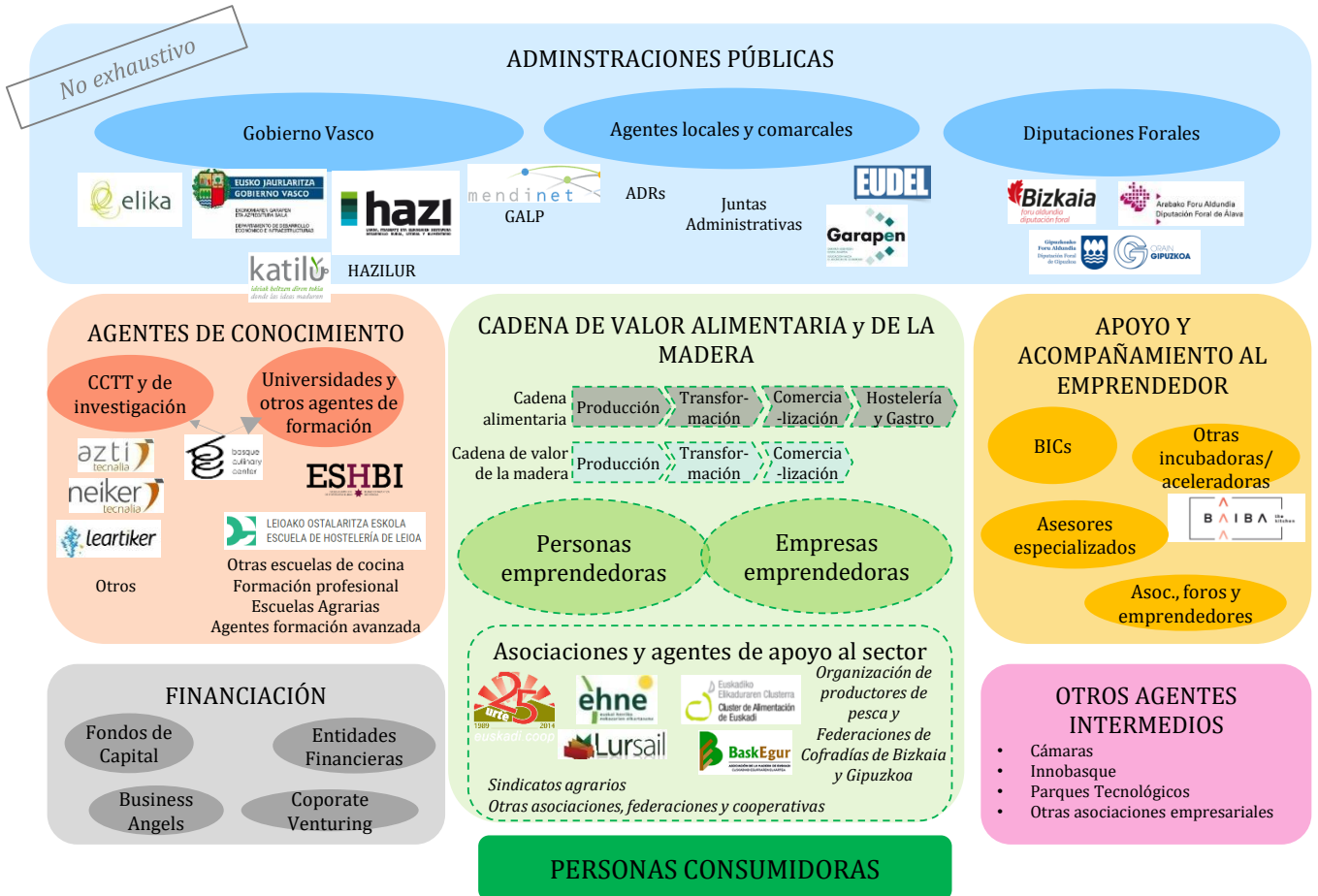
80ko hamarkadaz geroztik, sistema publiko orokorrak gidatu du EAEko jarduera ekintzailearen babesa, eta kolektibo ekintzaileen beharren arabera gero eta osoagoa eta segmentatuagoa den zerbitzu, azpiegitura eta programa multzo bat garatu du, erreferentziazko nazioarteko beste ekosistema batzuen parekoa.

Euskadiko elikagaien eta egurraren balio kateari dagokionez, lidergo publikoari esker, ekintzaitzari laguntzeko sistema espezializatu bat eraiki ahal izan da, hainbat instituzio eragileren eta ezagutza eragileren gaitasunetan eta baliabideetan oinarrituta; eragileon artean aipatzekoak dira, nagusiki, Eusko Jaurlaritza, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, Basque Culinary Center eta Baskegur.

Sistemak lidergo publiko sendoa eta aipatutako eragileek bultzatutako erreferentziazko programak eta ekimenak baditu ere, hobetzeko hainbat arlo ikusten dira, besteak beste, honako arrazoi hauen bidez azal litezkeenak: barne hartutako kolektibo eta azpisektoreen aniztasuna, eskumen publikoen zatiketa eta Europako politikek baliatutako ekintzaitzaren nolabaiteko arintze eginkizuna.

Nolanahi ere, azken urteotan, gero eta protagonismo handiagoa eman zaio ekintzaitzari esparru estrategikoaren xede diren bi kateetan; izan ere, gero eta eragile publiko eta pribatu gehiagok parte hartzen dute proiektu ekintzaileei laguntzen eta laguntza programa eta egitasmo berriak abian jartzen, batez ere elikagaien balio katean.

Elikagaien eta egurraren balio katean ekintzaitza babesten duten eragileen mapa



Iturria: geuk egina, parte-hartzaileek emandako informazioan eta analisisian bildutako informazioan oinarrituta.

Ondoko irudian ikus daitekeenez, **administrazio publikoek euskarri zabala eskaintzen diote ekintzaileari**, eta, bertan, jarduera ekintzailea finantzatzeko eta laguntzeko hainbat programa nabarmentzen dira.

Bestalde, **ezagutza eragileek laguntza espezializatuak** eskaintzen dituzte, beren jarduerari eta gaitasunei lotuta. Horien artean, nabarmentzekoak dira NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia eta Leartiker zentro teknologikoak, Basque Culinary Center eta ostalaritza eskolak, zeinak transferentzia teknologikoari, produktu/zerbitzu teknologiko berrien garapenari eta oinarri teknologikoko enpresa berritzaile berrien (OTEBB) sorkuntzari laguntzen baitiote, lehen adierazi dugun bezala.

Faktoreen karakterizazioa "Babson Entrepreneurship Ecosystem Project" erudian oinarritu da. Eredu horrek ekintzaitza aurreratuko ekosistemak aztertzen ditu.

Ekosistemako eragileek ekintzaitzari laguntzeko eskaintzen dituzten faktoreen mapa

Elikagaien eta egurraren balio katean ekintzaitzaren euskal ekosistemako eragile nagusiak orientatzeko sailkapena, beren ekimen nagusietan dauden faktore kritikoaren arabera.

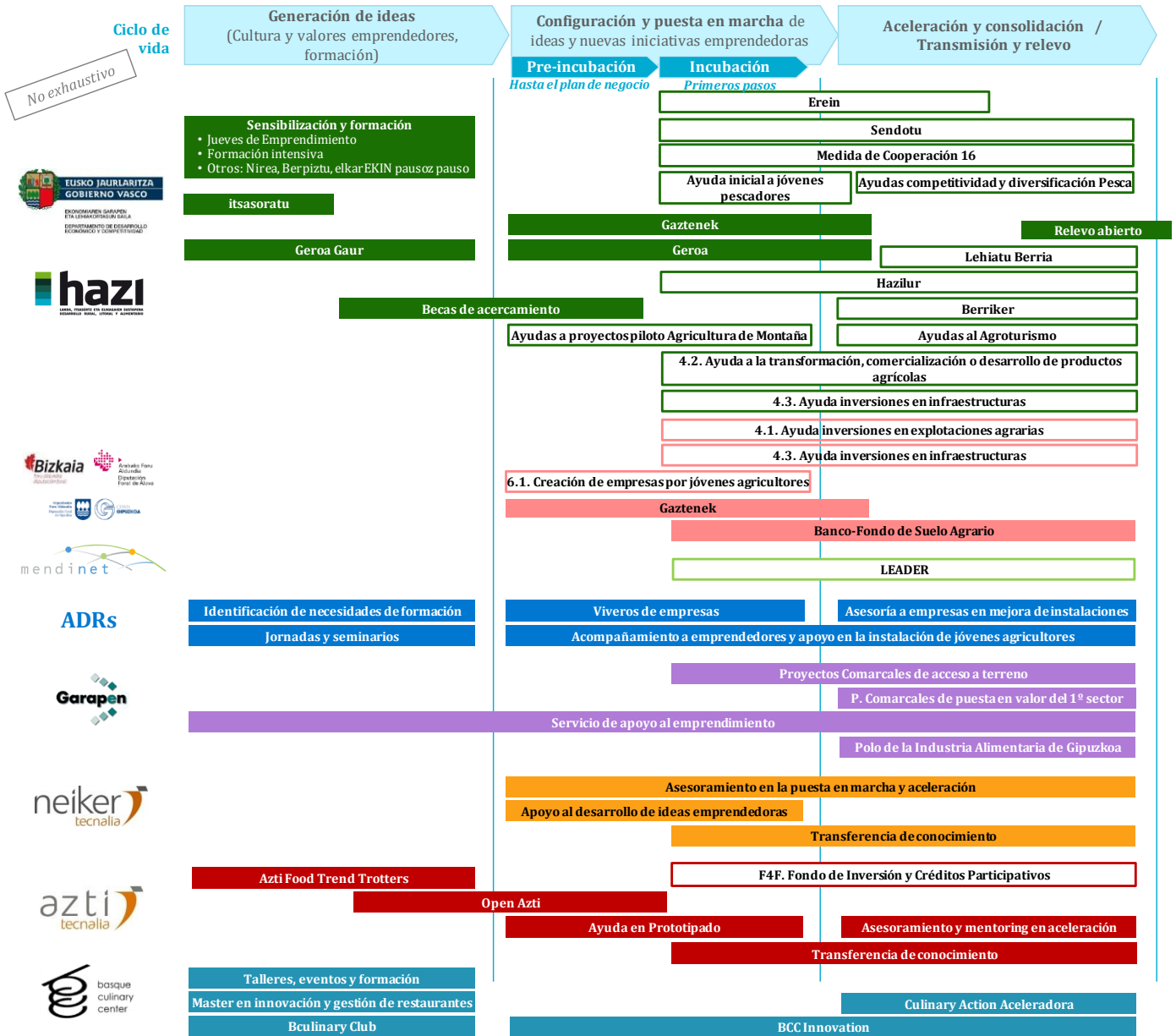
| No exhaustivo | | | Agentes de Capilaridad (ADRs, Garapen, GAL, Centros de gestión...) | | | | Otros |
|---|--|---|--|--|--|---|--|
| Sensibilización y dinamización | <ul style="list-style-type: none"> Nirea ElkarEKIN pausoz pauso Berpiztu Jueves de emprendimiento (y otras jornadas) | <ul style="list-style-type: none"> Proyectos comarcales de puesta en valor del 1^{er} sector Jornadas y seminarios | <ul style="list-style-type: none"> Taller Culinary Action! Culinary Action Prizes Bculinary Club | | | | <ul style="list-style-type: none"> Jornadas y talleres de dinamización y sensibilización de la cadena |
| Formación | <ul style="list-style-type: none"> Formación Intensiva y Profesional: escuelas agrarias, de formación marítimo-pesquera, industrias alimentarias, hostelería (formación reglada y no reglada) Becas de Acercamiento Geroa Gaur Itsasoratu "Erasmus Agroforestal" | <ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades de formación Desarrollo de acciones formativas | <ul style="list-style-type: none"> Formación especializada con impulso al emprendimiento Master innovación y gestión de restaurantes | | | | <ul style="list-style-type: none"> Impulso al emprendimiento de otros agentes de formación |
| Apoyo - acompañamiento | <ul style="list-style-type: none"> Geroa Gaztenek (*) Relevo Abierto | <ul style="list-style-type: none"> Servicio de apoyo al emprendimiento de Garapen Acompañamiento al emprendimiento desde las ADRs | <ul style="list-style-type: none"> Culinary Action Aceleradora | <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento en la puesta en marcha y aceleración | <ul style="list-style-type: none"> Ayuda en prototipado Asesoramiento de expertos, mentoring | | |
| Networking | <ul style="list-style-type: none"> Katilu Jornadas de networking Saskia | <ul style="list-style-type: none"> Polo de la Industria Alimentaria de Gipuzkoa | <ul style="list-style-type: none"> Foro internacional de Emprendedores | | | | <ul style="list-style-type: none"> Jornadas de networking: Cluster de Alimentación Baskegur |
| Infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> Red de semilleros y espacios Ayuda a inversiones en infraestructuras | <ul style="list-style-type: none"> Ayudas al acceso a terreno de jóvenes agricultores Viveros de empresas | <ul style="list-style-type: none"> Culinary Action Aceleradora | | | | <ul style="list-style-type: none"> Incubadoras de los BICS Baiba |
| Conocimiento, innovación, tecnología | <ul style="list-style-type: none"> Aportación de conocimiento sectorial: Servicio de estadística, estudios sectoriales, marcas y certificados, etc. | <ul style="list-style-type: none"> Consultoría, asesoría de Lursail (C. Gestión) Asesoramiento a empresas para la mejora de instalaciones | <ul style="list-style-type: none"> BCC Innovation, Bculinary Lab | <ul style="list-style-type: none"> Transferencia de conocimiento generado mediante la investigación | <ul style="list-style-type: none"> Open Azti Transferencia de conocimiento generado mediante la investigación Food Trend Trotters | | <ul style="list-style-type: none"> BasqueFood Laboratory |
| Financiación y Ayudas | <ul style="list-style-type: none"> Erein Sendotu Medida Coop. Ayuda Agr.de Montaña Hazilur Berriker Lehiatu Berria 6.1 Jóvenes Agricultores (*) 4.1 Inversiones (*) 6.3 Pequeñas Explotaciones (*) Ayuda Agrotur. Ayudas Pesca | <ul style="list-style-type: none"> LEADER | | | | <ul style="list-style-type: none"> F4F. Fondo de Inversión y créditos participativos | |

(*) Programas o ayudas en las que participan las Diputaciones Forales

Iturria: geuk egina, parte-hartzaileek emandako informazioan eta analisisian bildutako informazioan oinarrituta.

Programak, azpiegiturak eta finantzaketa tresna desberdinak pertsona/proiektu ekintzaileari laguntzera bideratuta daude, ekintzaitza oinarritzkoaren nahiz aurreratuaren bizi zikloaren fase guztietan, ondoko irudian ikusten den bezala.

Ekintzaitzaren bizi zikloaren etapa bakoitzean ekintzaitza babesteko mapa



| | | | |
|---|----------------|-----------|--------|
| ■ Viceconsejería Agricultura, Pesca y Política Alimentaria + HAZI | ■ GAL-Mendinet | ■ Garapen | ■ AZTI |
| ■ Diputaciones Forales | ■ ADRs | ■ Neiker | ■ BCC |

Nota: Las figuras no coloreadas hacen referencia a Ayudas, Financiación y Fondos de Inversión.

Iturria: geuk egina, parte-hartzaileek emandako informazioan eta analisisan bildutako informazioan oinarrituta.

Programen eta tresnen analisiak, egindako elkarrizketen ondorioekin batera, atariko ondorio hauek ateratzea ahalbidetzen du:

- Sistemak **programa, zerbitzu eta tresna ugari** eskaintzen ditu, ekintzaileei eta enpresei zuzenduta (balio katearen katebegiaren, teknologia mailaren nahiz berrikuntza mailaren, kokapenaren eta abarren arabera), eta **koordinazio eta lankidetz**a mekanismoak indartu behar dira dauden sinergiak aprobetxatzeko. Aldi berean, baliteke programa eta zerbitzu berriak definitu behar izatea, erantzun gabeko gabeziak eta etapak estaltzeko.
- Eragile publikoek zein pribatuek egitasmoak lantzen dituzte espiritu ekintzailea sustatzeko eta pertsona eta enpresa ekintzaileen prestakuntza bultzatzeko. Hala ere, ahalegin hori are gehiago areagotzeko beharra identifikatu da, erreferentziatzeko ereduak eta adibideak zabalduz, **pertsona**

ekintzaileei errekonozimendu handiagoa emanez eta lehen mailako prestakuntza ekintzak eginez, ekintzaile profil eta etapa bakoitzari begira.

Oinarrizko ekintzailetzari dagokionez, ideiak sortzeko eta garatzeko fasean (aurre inkubazioa), HAZIk gidatzen dituen laguntza programak eta tresnak nabarmentzen dira (Gaztenek, Geroa), sistemaren kapilaritate eragileek garatzen duten sustapen eta laguntza lanarekin batera (eskualdeak garatzeko agentziak, tokiko garapen agentziak, etab.).

Aldi berean, ekintzailetza aurreratuari dagokionez, teknologia zentroek eta hezkuntza sistemak zeregin garrantzitsua dute negozio berritzaile berriak sortzen eta erakartzen. Esparru honetan, potentzial ekintzaile egiaztatua duten beste kolektibo batzuetan ideiak sortzea bultzatzeko erronka planteatzen da, hala nola **enpresa finkatuetan, ezagutza eragileetan eta hezkuntza sisteman**.

Eta, gainera, azeleratzeko, hazteko eta Euskadin sendotzeko potentziala duten **nazioarteko proiektuak erakartzeko** mekanismoak aktibatzea.

Era berean, zailtasunak ikusten dira dauden ideiak eta proiektuak abian jartzeko behar diren gaitasunak eta jarrerak dituzten pertsona ekintzaileak aurkitzeko orduan (ezagutza eragileek, administrazio publikoak eta abarrek sortutakoak). Beraz, beharrezkoa da profil sustatzaile horiek **identifikatzen eta trebatzen** lagunduko duten ekimenak bultzatzea, eta, hurrengo fasearekin lotuta, proiektu "osatugabeak" eratzen laguntzea (proiektu horiek gidatzeko pertsonarik ez dutenak, finantzaketarik gabekoak edo, zenbait kasutan, bideragarria den eta potentziala duen ideia bat dutenak), bereziki ekintzailetza aurreratuan (oinarri teknologikoko proiektu berritzaile berriak, edo potentzial handiko industria proiektu berriak).

- Inkubazio fasean, enpresaren funtzionamenduaren lehen etapetan eta abiaraztean ekintzaileari laguntza ematen dioten hainbat programa, zerbitzu eta tresna daude. Fase honetako defizit nagusi gisa, **eskura dauden finantzaketa tresnak argitzeko, segmentatzeko eta ikusarazteko beharra identifikatzen da, bai eta enpresa proiektu berriak merkaturatzea ahalbidetzeko beharra ere**, eragile publiko eta pribatuetan dagoen ezagutza espezializatua (merkatuaren, marken eta teknologien arlokoa) ekintzailearen eskura jarritz, potentzial handiena duten proiektuetarako (berritzaileak eta oinarri teknologikokoak, nagusiki).
- Proiektuei eta enpresei hazten laguntzera bideratutako programak eta tresnak egon arren, potentzial handieneko proiektuak eta enpresak **azeleratzeko eta hazteko programak eta jarduerak** indartzeko beharra planteatzen da, laguntza pertsonalizatua eta kasu bakoitzaren espezifikotasun sektorialeki erantzungo diena oinarri hartuta.
- Bi faseetan (inkubazioa eta azelerazioa), itxuraz, **inbertsio pribatuko** alternatibaren eta tresnen gabezia sumatzen da.
- Beren hazkunde potentziala berresten ari diren proiektuekin, erronka mekanismo eta **baliabide desberdinak aktibatzea da (lurzorua eskuratu ahal izatea, instalazioak, talentua, enpresa bezeroak, etab.)**, Euskadin sendotzea eta errotzea lortzeko.
- Azkenik, nabarmentzekoa da eragile publikoek **belaunaldien arteko transmisioa, ondorengotza eta erreleboa bultzatzeko** egin duten apustua, negozioen eta enpresen jarraitutasuna bermatuz, batez ere lehen sektorean eta datozen urteetan arazo hori nabarmena izango den beste sektore batzuetan.

Hartzailearen ikuspegitik, programak balio kateko katebegi desberdinetako pertsoneri eta enpresei zuzenduta daude.

Ekintzaitza babesteko jardueren xehetasun taula

No exhaustivo

| | Actuaciones de apoyo al emprendimiento | | Destinatario | | |
|--|--|--|--|--|----------------------------|
| | Actuación | Objetivo | Perfil | Sector / Fase Cadena | |
|   | • Jueves de emprendimiento | Sensibilización, dinamización y formación | Personas emprendedoras | Producción + Transform. + MR | |
| | • ElkarEKIN pausoz pauso | Encuentros de sensibilización y dinamización | Personas emprendedoras | Medio Rural | |
| | • Saskia | Encuentros de mujeres emprendedoras rurales | Mujeres | Medio Rural | |
| | • Berpiztu | Dinamización y capacitación del tejido social | Todos los colectivos | Medio Rural | |
| | • Nirea | Sostenibilidad, aumento del valor, reconocimiento | Todos los colectivos | Producción + Medio Rural | |
| | • Geroa Gaur | Intercambio de tendencias, escenarios, etc. | Todos los colectivos | Producción + Transformación | |
| | • Formación Intensiva | Formación de la mano de las Escuelas Agrarias | Jóvenes | Producción | |
| | • Becas de Acercamiento | Acercamiento a empresas del sector agrario y alimentario | P. emprendedoras | Producción + Transformación | |
| | • Itsasoratu | Profesionalización y apoyo en relevo generacional | Jóvenes + empresas | Producción + Medio Litoral | |
| | • Relevo Abierto | Contacto entre jóvenes y el que deja la actividad | Jóvenes + empresas | Producción | |
| | • Gaztenek | Acompañamiento en la incorporación al sector | Jóvenes | Producción | |
| | • Geroa | Monitorización y acompañamiento individualizado | Personas emprendedoras | Medio Rural y Litoral | |
| | • Erein | Ayudas creación y modernización de empresas | P. emprendedoras + empresas | Medio Rural | |
| | • Hazilur | Fondo nuevas empresas y consolidación empres. | P. emprendedoras + empresas | Producción + Transform. + MR | |
| | • Sendotu | Financiación a invers. iniciales y de continuidad | Empresas (Pymes no cotizad.) | Producción + Transformación | |
| | • Lehiatu Berria | Ayuda a inversiones en transform. y comercializ. | Empresas | Transformación | |
| | • 4.2.Transform., comerc. y des. de producto agrícola | Ayudas a inversiones en transformación, comercialización y desarrollo de producto agrícola | Empresas | Producción + Transformación + Comercializ. | |
| | • Berriker | Ayuda para proyectos de innovación en procesos | Empresas | Producción + Transformación | |
| | • Medida de Cooperación 16 | Ayuda para cooperar e impulsar la competitividad | Empresas | Medio Rural | |
| |   | • Ayudas sector pesquero | Ayuda inicial a jóvenes pescadores | Jóvenes | Producción + Medio Litoral |
| | | Ayudas a la competitividad y diversificación | Empresas | Producción + Medio Litoral | |
| • Ayudas a proyectos piloto Agricultura de Montaña | | Ayuda a proyectos innovadores en agr. montaña | Todos los colectivos | Producción | |
| • Ayudas al Agroturismo | | Ayuda a inversiones en establec. de agroturismo | Empresas | Producción + Medio Rural | |
| • 4.3.Infraestructuras | | Ayudas a inversiones en infraestructuras | P. emprendedoras + empresas | Producción | |
| • Gestión de las ayudas LEADER | | Ayudas para fomentar la creación y desarrollo de microempresas desde la iniciativa endógena en las zonas rurales | P. emprendedoras + empresas | Medio Rural | |
|  | | • Ayudas a la diversificación | Ayudas a la diversificación de la actividad | Empresas | Producción + Medio Litoral |
| | | • Ayudas a la diversificación de municipios pesqueros | Ayudas para disminuir la dependencia de la pesca en los municipios del litoral | Todos los colectivos | Medio Litoral |
| | | • 6.1.Jóvenes agricultores/a | Ayudas a creación de empresas por jóvenes agric. | Jóvenes | Producción |
| | | • Gaztenek | Acompañamiento en la incorporación al sector | Jóvenes | Producción |
| | • 4.1.Explotaciones agrarias | Ayudas a inversiones en explotaciones agrarias | Empresas | Producción | |
|  | • 4.3.Infraestructuras | Ayudas a inversiones en infraestructuras | P. emprendedoras + empresas | Producción | |
| | • Fondos/Bancos de Terreno | Poner tierras en desuso a disposición de jóvenes | Jóvenes | Producción | |
| | • Formación especializada impulso al emprendimiento | Formación y capacitación | Jóvenes + empresas | HORECA + Transformación | |
| | • Master innovación y gestión de restaurantes | Formación y capacitación | P. emprendedoras + empresas | HORECA + Transformación | |
| | • Foro inter. Emprendedores | Networking e intercambio de experiencias | P. emprendedoras + empresas | HORECA + Transformación | |
| | • Taller Culinay Action! | Sensibilización y dinamización | P. emprendedoras + empresas | HORECA + Transformación | |
| | • Culinary Action Prizes | Sensibilización y captación de talento | P. emprendedoras + empresas | HORECA + Transformación | |
| | • Bculinary Club | Sensibilización y dinamización | P. emprendedoras + empresas | HORECA + Transformación | |
| | • BCC Innovation | Investigación nuevos desarrollos gastronómicos | P. emprendedoras + empresas | HORECA + Transformación | |
| | • CA Aceleradora | Creación, desarrollo, fomento del emprendimiento | P. emprendedoras + empresas | HORECA + Transformación | |
|  | • Apoyo a ideas emprendedoras | Investigación para desarrollar una idea emprendedora | P. emprendedoras + empresas | Producción + Transformación | |
| | • Apoyo nuevo modelo de negocio | Creación de nuevos modelos de negocio | P. emprendedoras + empresas | Producción + Transformación | |
| | • Transferencia de conocimiento | Transferencia de conocimiento a empresas | Empresas | Producción + Transformación | |
|  | • Azti Food Trend Trotters | Plataforma de info. sobre tendencias e innovación | Todos los colectivos | Producción + Transformación | |
| | • Open Azti | Canal para intercambio de conocimientos | P. emprendedoras + empresas | Transformación + Comercializ. | |
| | • Ayuda en Prototipado | Investigación y desarrollo ideas emprendedoras | Empresas | Transformación | |
| | • Apoyo en Aceleración | Aceleración de proyectos emprendedores | P. emprendedoras + empresas | Producción + Transformación | |
| | • F4F. Fondo de inversión y créditos participativos | Financiación de proyectos emprendedores | P. emprendedoras + empresas | Producción + Transformación | |
| | • Transferencia de conocimiento | Transferencia de conocimiento a empresas | Empresas | Producción + Transformación | |
|  | • Identificación de necesidades de formación | Identificación de necesidades de formación y difusión de las oferta existente de HAZI | Profesionales de la cadena | Producción + Medio Rural | |
| | • Jornadas y seminarios | Organización de jornadas para promotores | Personas emprendedoras | Medio Rural | |
| | • Asesoramiento a empresas | Asesoramiento en la solicitud de ayudas para la mejora de instalaciones | Empresas | Producción + Transform. + MR | |
| | • Acompañamiento y apoyo a emprendedores | Asesoramiento, tutorización y difusión de Gaztenek y acceso a bancos de tierra de las DDFE | Personas emprendedoras | Producción + Medio Rural | |
| | • Viveros de empresas | Creación y divulgación de viveros de empresas | Personas emprendedoras | Producción + Medio Rural | |

Iturria: geuk egina, parte-hartzaileek emandako informazioan eta analisisan bildutako informazioan oinarrituta.

Ekintzaitza ekosistema globalaren programak eta tresnak:

Elikagaien eta egurraren balio katearen berezko programa eta tresnez gain, **alor honetako pertsona eta enpresa ekintzaileek eskura dute ekintzaitzako ekosistema globala**, beren jarduera ekintzailea babesteko.

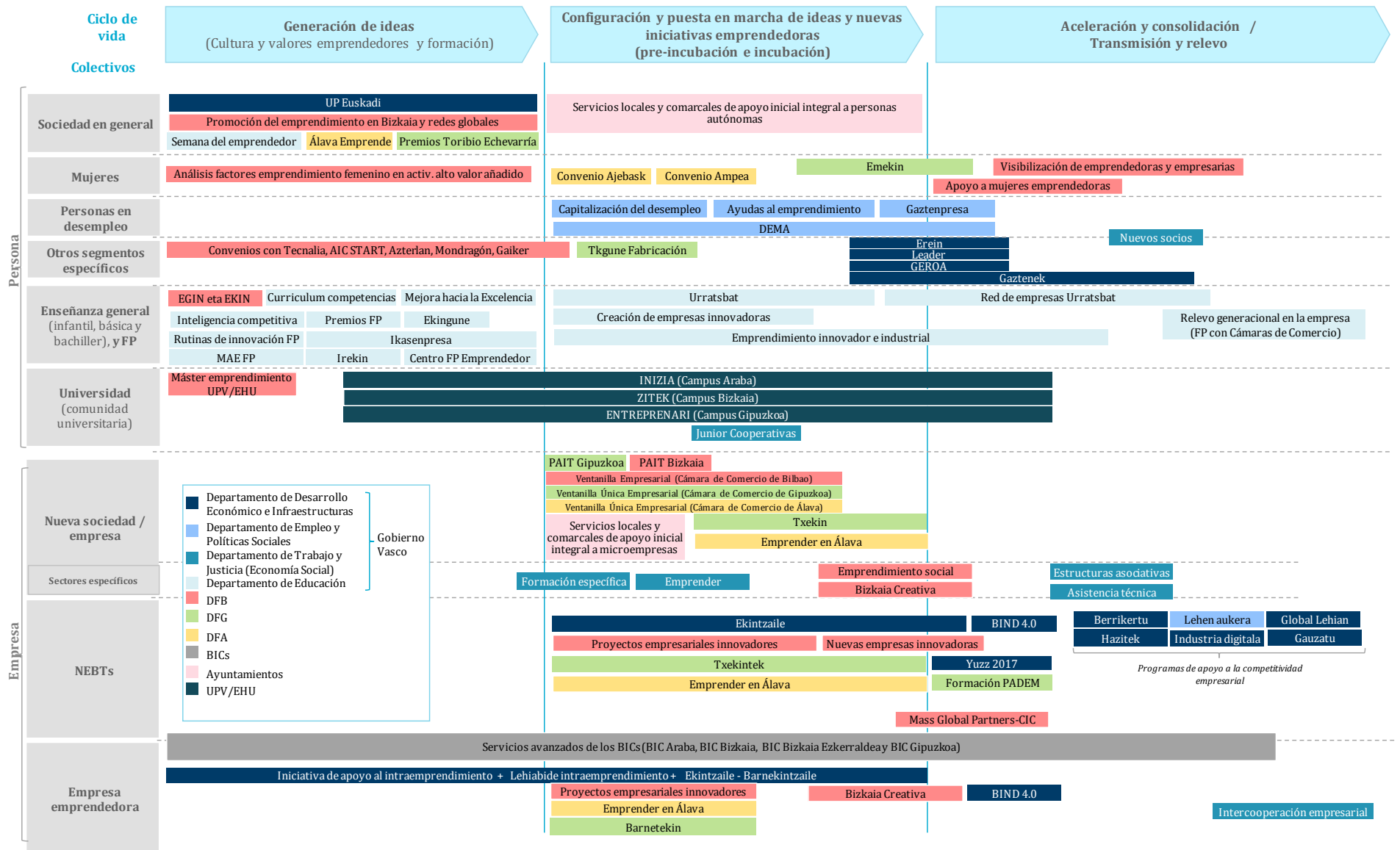
Zehazki, ekosistema globalak **100 eragile baino gehiago ditu, 300 programa eta urtean 70 milioi euro inguru** diru publikotik, gehienak ere euskal ekonomiaren sektore guztietara bideratuak, baita ekintzaitzaren bizi zikloaren etapa desberdinetara ere.

Ekintzaile batek eskura ditzakeen **jarduera publikoen** artean, Euskadiko Ekintzaitzaren Erakunde arteko 2020 Planak hurrengo orrialdean erakusten diren programak eta zerbitzuak¹³ jasotzen ditu.

Programa publikoez gain, elikagaien eta egurraren balio kateko pertsona eta enpresa ekintzaileek aukera dute **eragile pribatuen inkubazio eta azelerazio programetan** parte hartzeko, hala nola Berriup edo Metxa programetan; Geroa, Elkargi, Emprendiza, MicroWave edo Orkestra Crecer+ eragileetatik datorren **finantzaketan eta inbertsioan**; bai eta **ekintzaitzaren arloko aholkularitza eta prestakuntza** eskaintzen duten alor pribatuko eragileek eskainitako zerbitzuetan ere.

¹³ Programa eta zerbitzu bakoitzari buruzko informazio xehea ezagutzeko, ikusi Euskadiko Ekintzaitzaren Erakunde arteko 2020 Plana.

Euskadiko ekintzailetza babesteko programa eta zerbitzu publikoen mapa



2.2. Euskadiko ekintzaitzaren etorkizuneko erronkak

Ondoren, lehenik **Euskadiko ekintzaitzaren** lehenetako erronkak grafikoki aurkeztuko ditugu, eta gero deskribatuko, lehen hamar ardatzetan antolatuta.

Ekintzaitzaren etorkizuneko erronkak elikagaien eta egurraren balio katean



Iturria: geuk egina

1. Ekosistema posizionatzea eta indartzea

- Ekosistema propio bat egituratzea, ekintzaitzari balio kate osoan laguntza integrala emateko. Ekosistema hori eragile, programa eta tresna desberdinek osatuko dute, eta erakunde publikoek eta eragile pribatu nagusiek gidatuko dute, hala oinarritzko ekintzaitzarako nola ekintzaitza aurreraturako. Berekin dakar:
 - Eragileen, programen, zerbitzuen, tresnen eta azpiegituren mapa/portafolio bat egitea eta eguneratuta edukitzea, eskura dauden gaitasunak aprobetxatzen, eragileen arteko koordinazioa eta lankidetzaren sustatzen eta gainjartzeak minimizatzen laguntzeko.
 - Laguntza ibilbide osoak zehaztea proiektu mota bakoitzerako, laguntza eredu espezializatuago batekin, kolektibo ekintzaile bakoitzak proiektuen katean eta bizi zikloaren etapetan dituen beharrei erantzun ahal izateko.

- iii. Eragile publikoen (Eusko Jaurlaritza, HAZI, foru aldundiak, Eudel eta kapilaritate eragileen sarea), zientifiko eta teknologikoen (Azti-Tecnalia eta NEIKER-Tecnalia, nagusiki) eta pribatuen (BCC, elikadura klusterra eta elkarte sektorialak, nagusiki) ahaleginak eta tresnak lerrokatzea eta koordinatzea, dauden sinergiak aprobetxatzeko eta esparru komun batean sakabanatutako baliabideak biltzeko.
- b. Euskadi balio katean proiektu berriak erakartzeko eta hazteko nazioarteko plataforma gisa – bereziki berritzailea, teknologikoa eta potentzial handikoa– posizionatzea, AZTI-Tecnalia, BCC, HAZI eta NEIKER-Tecnalia bezalako eragile garrantzitsuen gaitasunetatik eta sare globaletatik abiatuta.
- c. Eragile guztien artean, modu gurutzatuan eta sinergikoan baliatzea bai katearen laguntza espezifikoko ekosisteman bai Euskadiko ekintzaitza babesteko ekosistema globalean eskura dauden gaitasunak eta baliabideak (100 eragile baino gehiago, 300 programa eta urtean 70 milioi euro diru publikoan).
- d. Programen segimendu eta ebaluazio sistemak indartzea, eta lagundutako proiektuen trazabilitatea eta sortutako inpaktuaren ebaluazioa ziurtatzea, sortutako enpleguari eta aberastasunari eta mobilizatutako kapital pribatuari dagokienez.

2. Ideia iturriak eta ekintzaitza

- a. Kolektibo ekintzaileetan ideien sorkuntza bultzatzea, aukerak edo beharrak eragindako proiektuak sustatzeko, edozein motatakoak direla ere (berritzailea, inklusiboa, soziala), potentziala duten/aurreratuak diren proiektuen garapena sustatuz.
- b. Ekintzaitzarako potentziala duten segmentu espezifikoetan ideien sorkuntza sustatzeko ekintzak garatzea, hala nola enpresa finkatuetan, emakumeen artean edo ikertzaileen artean, eta ekintzaitzean jarduteko zailtasunak dituzten beste kolektibo batzuetan (gazteak, langabezia dauden pertsonak).
- c. AZTI-Tecnaliaren, NEIKER-Tecnaliaren eta Basque Culinary Centerren rola indartzea, beren tresnen eta jardueren bidez negozio berritzaileak eta oinarri teknologikoko negozio berriak aztertze, sortze eta erakartzeko iturri nagusi gisa, enpresa berrien tipologia horri laguntzeko apustu bereizgarria eginez.
- d. Etorkizunerako potentzial handia duten merkatu nitxoetan ekintzaitza aukerak aktibatzea, hala nola elikadura osasungarria, turismo gastronomikoa, elikadura eta teknologia (agrotech, foodtech, gastrotech, etab.), kontsumitzailearen portaera, elikadura eta diseinua elikagaien balioaren katean, bai eta baso biomasa, ekoizpen ekologikoa eta tokiko baso-produktuaren kontsumoa ere, besteak beste, egurraren balio katearen alorrean.
- e. Euskadin hazteko eta errotzeko potentziala duten nazioarteko proiektu ekintzaileak erakartzea, erreferentziazko enpresen, kapitalaren eta talentu ekintzailearen eskutik.
- f. Balio kateko enpresa finkatuetan (ekoizpena, eraldaketa, banaketa eta komertzializazioa) etengabe eraldatzeko eta gaztetzeko beharra piztea, eta haien barne ekintzaitza eta produktu, zerbitzu eta negozio lerro berrien sorkuntza bultzatzea.
- g. Balio katearekin lotutako euskal administrazio publikoen zeregin ekintzailea indartzea, proiektu eta pertsona ekintzaileak/sustatzaileak identifikatuz, erakarriz eta gerora atxikiz, eta sektorea Euskadirako etorkizuneko RIS3 aukera gunetzat hartzea.
- h. Elikagaien eta egurraren katearen banakako edo enpresako sustatzaileei ideia eta proiektu berriak planteatzen laguntzea, ideia eta proiektuok umotzen eta hazten lagunduz, eta beste sustatzaile eta enpresa batzuekiko lankidetzara sustatuz, epe luzera bideragarriagoak eta jasangarriagoak izango diren proiektuak lortzeko bitarteko gisa.

- i. Hezkuntza sistemaren zeregina indartzea (Unibertsitatea, Lanbide Heziketa – nekazaritza eskolak, itsas eta arrantza prestakuntza, elikagaien industriak, ostalaritza), proiektu berrien eta pertsona ekintzaileen iturri gisa.
- j. Dauden laguntza programa eta zerbitzuak hedatzea, pertsona eta enpresa ekintzaileek sistemaren aukerak aprobetxatu ahal izan ditzaten.

3. Proiektu ekintzaileak konfiguratzeko eta abian jartzea (inkubazio fasea)

- a. Proiektuei ziklo ekintzailearen hasieratik laguntzea ("ideiatik merkatura"), orientazio, aholkularitza eta mentoring zerbitzu espezializatuen bidez, proiektuen epe luzerako bideragarritasuna eta jasagarritasuna azpimarratzeko.
- b. Pertsona ekintzailearentzako hasierako sarbide, informazio eta orientazio kanalak identifikatzea, sisteman sartzeko hainbat puntu fisiko gisa (kateko espezifikak edo ekintzaitzako ekosistema globalarekin partekatutakoak), non enpresa bat sortzeko behar diren aholkularitza eta tramite guztiak eskainiko diren, "leihatila bakarra" filosofiaren pean.
- c. Informazio atari bakar bat sortzea, eskura dauden laguntza baliabide eta laguntza eragile guztiak eta premia bakoitzari egokitutako laguntza ibilbideak mapatzeko, eta,aldi berean, kateko oinarri teknologikoko enpresa berritzaile guztientzat "erakusleho" izateko.
- d. Potentzial handieneko proiektuak modu partekatuan ebaluatzea, laguntza eragile nagusiek parte hartzen duten organo eta prozedura espezifikak ezarri.
- e. Programa eta zerbitzu espezifiko berriak definitzea, oraindik erantzunik ez duten gabeziei eta etapei erantzuteko eta funtsezko funtzioak indartzeko, hala nola pieza nagusiren bat (proiektua, sustatzailea edo finantzaketa) ez duten proiektuak konfiguratzeko edo "eraikitzea", bereziki ekintzaitza aurreratuaren alorrean.
- f. ETEetan ekintzaitza bultzatzeko programa praktikoak ezartzea, barne ikuspegi bidez (barne ekintzaitza) eta ikuspegi irekien bidez (eragile zientifiko-teknologikotara, akademiara eta *start up*-etara hurbiltzea).

4. Proiektu ekintzaileen azelerazioa eta finkapena:

- a. Programa eta jardura berriak diseinatzea, Euskadin jardura ekonomiko finkagarria sortzeko potentzial handiena duten proiektuak azeleratzeko eta hazteko, laguntza integral eta pertsonalizatutik abiatuta eta kasu bakoitzaren espezifikotasun sektorialeko erantzunda.
- b. Enpresen eta eragile espezializatuen arteko lankidetzak bultzatzea, ekintzaitza proiektuak azeleratzen eta finkatzen lagunduko duten baliabideak bateratzeko.
- c. Eskura dauden baliabideak aktibatzea eta eskuratu ahal izatea, Euskadin potentziala duten proiektuak finkatzeko eta errotzeko; baliabide horien artean: lurzorua, instalazioak, talentua, enpresa bezeroak eta abar.

5. Transmisioa eta erreleboa:

- a. Transmisio, ondorengotza eta belaunaldien arteko erreleborako programak eta tresnak indartzea, sektoreko elkarteak eta gainerako bitarteko eragileak inplikaturik, eta ustiatzearen, negozioen eta enpresen jarraitutasuna eta jasagarritasuna ziurtatuz.

6. Kultura ekintzailea eta giza kapitala

- a. Ekintzaitzaren kultura eta balioak elikagaien eta egurraren balio kateko maila guztietan hedatzea, bai eta kolektibo guztietan ere.

- b. Euskadiko hezkuntza sistemako maila desberdinetan (lehen eta bigarren hezkuntza, lanbide heziketa, unibertsitateak, negozio eskolak) balio katerako sentsibilizazio eta prestakuntza ekintzaileko gaitasunak eta programa espezializatuak sortzea, hala nola lehiaketak, beka, masterrak, doktoretzak, etab.
- c. Ekintzaileentzako prestakuntza aurreratua eta espezializatuko programak bultzatzea.
- d. Proiektu berritzaileetan eta oinarri teknologikoko proiektuetan goi mailako trebakuntza bultzatzea, honako hauei dagokienez: negozio estrategia eta eredu, kudeaketa aurreratua, kontsumitzailearen portaera, teknologia, diseinua, marka, pertsonen kudeaketa, finantza kudeaketa, etab.
- e. Networking espazioak eta dinamikak bultzatzea, kolektiboen eta eragileen arteko elkar ezagutza eta lotura ahalbidetzeko.
- f. Enpresa finkatuetako zuzendariak sentsibilizatzea eta prestatzea, beren ekintzailetza espiritua areagotzeko eta joera eta aukera berriak hobeto ezagutzeko.
- g. Pertsona eta enpresa ekintzaileen esperientziak eta ereduak zabaltzea, lehiakortasunari, anbizioari, trakzioari, irekierari, errotzeari, jasangarritasunari eta etikari dagokienez lortu nahi diren proiektuen balioak eta ereduak ordezkatzen dituztenak.
- h. Ekintzaileei laguntzeko, teknikarien trebakuntza indartzea eragile guztien artean.
- i. Aukerak bistaratzea eta ekintzailetzak elikagaien eta egurraren balio katean duen garrantziaren inguruan sentsibilizatzea gizartea, ekintzailearen eta enpresaburuaren errekonozimendu soziala handituz.
- j. Epe luzerako proiektu bideragarri eta sostengarriak sortzeko, lankidetzari ekiteak duen garrantziaz sentsibilizatzea.

7. Ezagutza eskuratzea (merkatua, teknologia)

- a. Elikagaien eta egurraren balio kateari laguntzeko ekosistemako eragile publiko eta pribatuek (HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Leartiker...) duten ezagutza espezializatua (merkatuak, kontsumo joerak, markak eta teknologiak) pertsona ekintzaileentzat eta ekintzailetza aurreratuko proiektuentzat eskuragarri izan dadin laguntzea.
- b. Joerak behatu eta zaintzeko gaitasunak, merkatuen ezagutza eta kontsumitzailearen portaera, adimen lehiakorra, gastronomia eta sukaldaritza esperientzia eta abar indartzea, proiektu berrien eskura jartzeko.
- c. Proiektu berrien merkaturatzea ahalbidetzea, haien umotzea, hazkundera, eta balio katearen merkataritza eraldaketa mailakatua errazte aldera.
- d. Gorantz datozen merkatuetan eta kanpoko merkatuetan sartzeko gakoak ezagutzen laguntzea, eta sortutako proiektuen eta enpresa berrien nazioarteko proiektzioa bultzatzea.
- e. Pertsona ekintzaileei zuzendarien eta enpresaburu erretiratuen ezagutza eta esperientzia helaraztea, mentoring zerbitzu berrien bidez.

8. Finantzaketa eta inbertsioa eskuratzea

- a. Tresnen portfolio oso eta segmentatu bat sortzea eta ikusaraztea, hala nola, diru laguntzak, finantzaketa lerroak, abalak, funtsak eta inbertsio tresnak.
- b. Finantzaketa tresna espezializatuak bultzatzea proiektu aurreratuak eta potentziala dutenak inkubatzeko eta azeleratzeko faseetarako, batez ere pribatuak edo publiko-pribatuak.
- c. Euskadin dagoen finantzaketa eta kapital pribatua azaleratzea, eskuragarri dauden iturri eta mekanismo pribatuen aniztasuna sustatuz, hala nola banka komertzialaren erakarpena, banka

etikoa, pentsio funtsak, kapital industrialak, funts pribatuak, azeleragailuak, *crowdfunding*-a, *family offices* direlakoak, besteak beste.

- d. Estatuan, Europan eta nazioartean dauden finantzaketa eta inbertsio alternatibak eskuratu ahal izatea eta interesgarriak direnak Euskadira erakartzea (adibidez, katean espezializatutako funts pribatuak, nitxo konkretuetan egindako inbertsio puntualak, esaterako, ostalaritzan).
- e. Baterako inbertsio publiko-pribatua maximizatuko duen (arrisku partekatua) eta itzuli beharrik gabeko alternatibak minimizatuko dituen ereduaren alde egitea.
- f. Diru laguntzen, finantzaketaren eta kapitalizazioaren egungo lerroen baldintzak berrikustea eta doitzea, inplikaturako eragile publikoen eskutik (adib.: Eusko Jaurlaritzaren Ogasunaren FEI), beste aukera batzuen aldean lehiakorrak izan daitezen (adib.: banka).
- g. Inbertsiogileen eta ekintzaileen arteko konexio eta truke espazio berriak sortzea.

9. Azpiegiturak

- a. Ziklo ekintzaileko premia eta etapa bakoitzerako erabilgarri dauden azpiegituren multzoa mapatzea eta zabaltzea.
- b. Ekosistema osatuko duten azpiegitura berezi eta espezializatuen aldeko apustua egitea.
- c. Proiektu ekintzaileen beharren arabera, lehendik dauden laguntza azpiegiturak etengabe eguneratzen laguntzea, eta, ohiz kanpoko izaerarekin, azpiegitura espezializatu berrietan inbertitzea (inkubazioa, prototipoak egitea, testatzea), bai eta gutxiegi erabil daitezkeen azpiegiturak ahalik eta gehien aprobetxatzea ere.
- d. Azpiegituren, proiektu ekintzaile "egoiliarren" eta horien jabe diren eragileen arteko sareko konexioa eta balio trukeak bultzatzea, eragileen arteko elkarrizketaren eta etengabeko koordinazioaren bidez.
- e. Laguntza azpiegiturretan, onartzeko, erabiltzeko eta txandakatzeko irizpideak berrikustea, proiektu "egoiliarren" beharren eta azpiegituraren efizientziaren eta jasangarritasunaren arteko oreka bilatuz.

10. Fiskalitatea eta araudi bideratzailea

- a. Ekintzaitza babesteko dauden tresna fiskalen aprobetxamendua (eta, hala badagokio, eguneratzea) sustatzea, ekintzaitza jardueran oztipoak ezabatzeko eta arriskuak arintzeko bitarteko gisa, eta lortu nahi den filosofia eta kultura ekintzailearekin bat datozen portaerak saritzea (berrikuntza, merkaturako orientazioa, jasangarritasuna, errotzea).
- b. Pizgarri fiskal berriak sustatzea, partikularrek eta inbertsiogile txikiek elikagaien eta egurraren kateko proiektu berrietan inberti dezaten.
- c. Ekintzailetzarekin lotutako administrazio prozesuetan oztipoak arintzea eta ezabatzea: tramitazio telematikoa, prozesuak eta hizkuntza sinplifikatzea, epeak hobetzea, etab.
- d. Katearekin zerikusia duten etorkizun oparoko sektoreetan ekintzailetzarako aukera nitxo berriak agertzea ahalbidetuko duten lege aurreratuak sustatzea.
- e. Erosketa publikoko pilotuak eta kontratazio publikoko klausula berriak garatzea (gizarte, ingurumen eta toki irizpideak lehenetsiz), enpresa sortu berriak -bereziki ETEak eta autonomoak- merkaturatzeko lehen urratsak bultzatzeko.
- f. Erakunde arteko lankidetzak eta koordinazioak bultzatzea araugintza eta zerga arloetan, eta Estatuko eta nazioarteko instantziak sustatutako gidalerroekin (instituzionalak eta arau arlokoak) lerrokatzea.

III. blokea: Ekintzaitza estrategia

Egoeraren diagnostikoa osatu eta Euskadiko elikagaien eta egurraren balio kateko ekintzaitzaren etorkizuneko erronka nagusiak identifikatu ondoren, kapitulu honetan ekintzaitza estrategia aurkezten da, nahi den etorkizuneko ikuspegia, balio proposamena eta datozen urteetan jorratu beharreko jarduera ildoak barne hartuta.

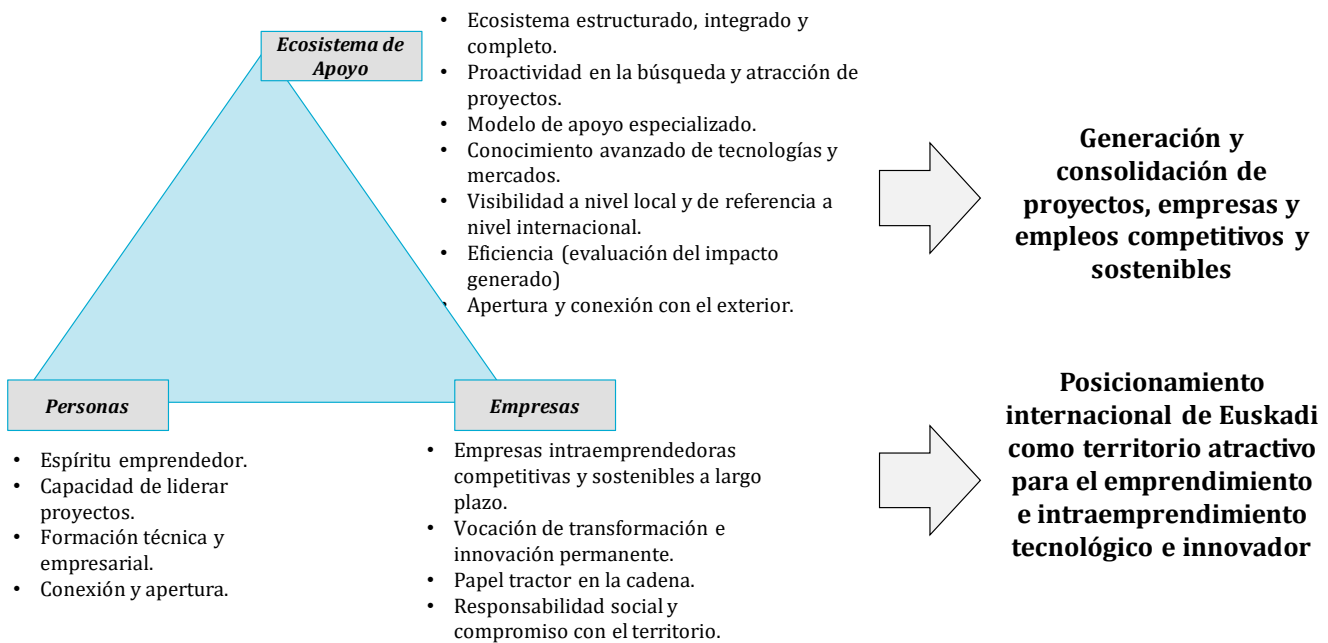
3.1. Etorkizuneko ikuspegia

Elikagaien eta egurraren balio katean euskal ekintzaitzaren etorkizuneko ikuspegiak **hiru elementu ditu elkarri lotuta: laguntza ekosistema egituratua, osoa eta integratua, ekintzaitzarako gaitasuna eta jarrera duten pertsonak eta epe luzera lehiakorrak eta jasangarriak diren enpresak, etengabe eraldatzeko bokazioarekin.**

Hori guztia, jarduera ekonomikoa eta enplegua sortzen lagunduko duten proiektuei ekiteko eta proiektuok garatzeko lurralde erakargarri bat osatzeko xedez.

Etorkizuneko ikuspegia

Un ecosistema más estructurado, integrado, completo y visible a nivel local y de referencia a nivel internacional, que atienda, acompañe y acelere proyectos de emprendimiento básico y avanzado en la cadena alimentaria y de la madera.



Iturria: geuk egina

3.2. Irismena

Euskadiko elikagaien eta egurraren kateko ekintzaitza esparru estrategikoak etorkizuneko ildoak planteatzen ditu. Ildo horiek, hain zuzen, ekintzaitza proiektu berri bat abian jartzeko beharrezko baldintzak eta laguntza bermatzen dituzte, irismen honekin:

- **Geografiak:**

- Esparru estrategiko honetan jasotako egitasmoak **Euskadi mailan** definitu dira, nahiz eta identifikatutako jardute lerro eta proiektu batzuk abian jartzeko, lurralde, eskualde eta udalerrri mailako eragileek parte hartu beharko luketen.
- Era berean, **estatuko eta nazioarteko inguruneari** begiratzen zaio, bai pertsona eta proiektu ekintzaileak erakartzeko iturri gisa (baita inbertsio espezializatua ere), bai ikasteko eta kanpoko erreferentziazko errealitate eta egitasmoekin konektatzeko aukera gisa.

- **Jarduera ekintzailearen zikloa:**

- Estrategia honek **laguntza espezifikokoak eskaintzen ditu ekintzaitza jardueraren etapa bakoitzerako**, ziklo osoa barne hartuta: ideia-identifikazioa eta umotzea, proiektuaren konfigurazioa, enpresaren eraketa, egitasmoaren abiatzea, azelerazioa, hazkundea eta enpresaren finkapena/errotzea eta, azkenik, haren transmisioa. Gainera, dauden enpresen barruan barne ekintzaitzako proiektuetarako laguntza ere izan nahi du.

- **Sektorea:**

- Sartutako ekimenak **elikagaien balio katearen fase desberdinetara** bideratzen dira (lehen sektorea, eraldaketa, komertzializazioa eta banaketa, ostalaritza eta gastronomia), bai eta **egurraren balio katearen faseetara** ere.
- Estrategia honen irismenetik kanpo geratzen da elikagaien eta egurraren balio kateekin lotuta ez dauden landa inguruneko edo itsasertzeko ekintzaitza proiektuei laguntzea (*"Euskadiko landa eta itsasertz inguruneko ekintzaitza babesteko esparru estrategikoan"* jasotzen dira).

- **Kolektiboak:**

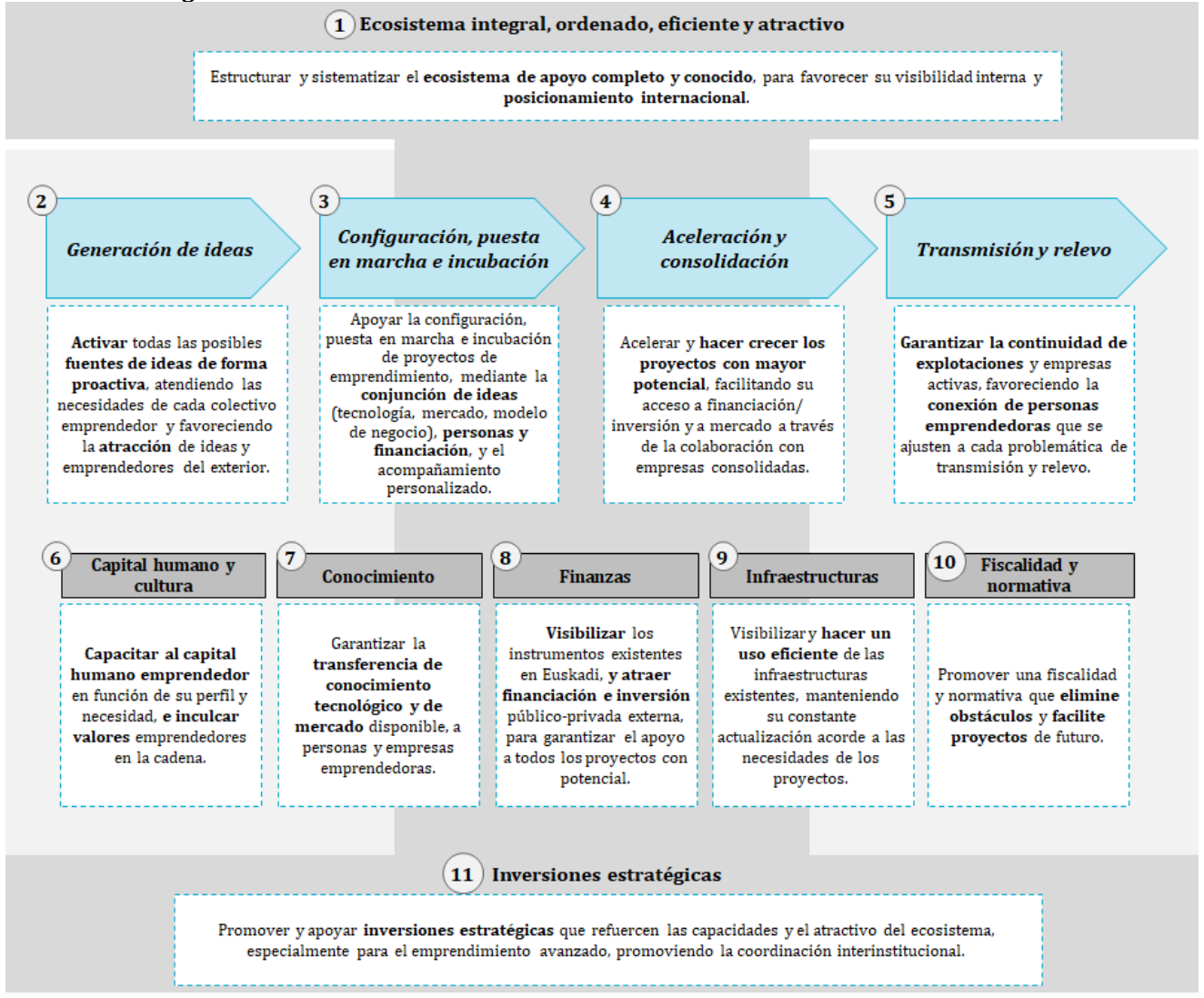
- Estrategia honen xedea da **laguntza osoa eskaintzea orotariko proiektu ekintzaileei, izan oinarritzakoak edo izan aurreratuak** (berritzailea, teknologikoa edo potentzial handikoa), eta arreta berezia jartzea profil hauetan:
 1. Langabezian daudelako edo proiektu propio bati ekin behar diotelako, ekintzaitzari heltzeko beharra duten pertsonen sortutako **autoenplegu proiektuak**.
 2. **Ikasle gazteak**, normalean graduatu berriak, espiritu ekintzailearekin eta nolabaiteko izaera berritzailea duten enpresa ideiekin.
 3. **Start up-ak edo izaera berritzaile eta oinarri teknologiko handiko proiektuak**, sustatzailearekin edo sustatzailearik gabeak (ezagutza eragileetatik eta/edo eragile publikoetatik datozen proiektuak).
 4. Negozioa dibertsifikatu nahi duten **banakako sustatzaileak edo lehen sektoreko enpresak/kooperatibak**, normalean haztea eta lehiakorrakoak izatea helburu dutenak.
 5. **Eraldaketa eta/edo banaketa sektoreko enpresak**, produktu edo negozio lerro berriak sortuz beren jarduera garatzeko interesa dutenak.
 6. **Sukaldariak eta gastronomiaren munduko enpresak**, ospe eta esperientzia handikoak, berrikuntzarako eta eraldaketarako espiritua dutenak.

3.3. Helburu estrategikoak

Esparru estrategiko honen helburu nagusia da **jarduera ekintzaileak laguntza integral eta koordinatua izango duela bermatzea**, Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katean gero eta proiektu, enpresa eta enplegu lehiakor eta jasangarri gehiago sor eta haz daitezen.

Helburu orokor hori lortzeko, hamaika **helburu estrategiko** zehaztu dira:

Helburu estrategikoak



3.4. Ildo estrategikoak

Planteatutako 11 helburu estrategikoak lortzeko, **20 jardute lerro estrategiko** zehaztu dira:

| Eremua | Jardute lerro estrategikoak |
|--|--|
| 1. Ekosistema integral, ordenatu, efiziente eta erakargarria | 1.1. Ekintzaitzarako laguntzak egituratzea eta sistematizatzea 1.2. Euskadi proiektuak erakartzeko eta proiektuak hazteko plataforma gisa posizionatzea. |
| 2. Ideiak sortzea | 2.1. Proiektu berriak sustatzen laguntzea ezagutza eragileen aldetik. 2.2. Kanpoko ideiak/proiektuak erakarri eta atxikitzea. 2.3. Potentziala duten merkatu nitxoak aktibatzea. 2.4. Kultura eta proiektu ekintzaileak sortzea enpresetan. |
| 3. Eratzea, abian jartzea eta inkubatzea | 3.1. Abian jartzen eta inkubatzen laguntzea. 3.2. "Proiektuen eraikuntza" indartzea, proiektuak, pertsonak eta kapitala integratuz. |
| 4. Azelerazioa eta finkapena | 4.1. Potentzial handiko proiektuak azeleratzea. 4.2. Potentzial handiko proiektuak finkatzea eta errotzea. |
| 5. Transmisioa eta erreleboa | 5.1. Transmisioari eta erreleboari laguntzeko egitasmoak hedatzea. |
| 6. Giza kapitala eta kultura | 6.1. Ekintzaitzarako prestakuntza egokitua eskaintzea - Startup Eskola. 6.2. Espiritu eta balio ekintzaileak kateko maila eta kolektibo guztietan sustatzea, ekintzailearen errekonozimendua eta ikusgaitasuna ahalbidetuz. |
| 7. Ezagutza | 7.1. Ezagutza eragileen eskutik, gaitasunen ikusgaitasuna eta ezagutzaren eta teknologiaren transferentzia bermatzea. 7.2. Enpresa finkatuak ekintzaitzaren laguntzan inplikatzeko. |
| 8. Finantzak | 8.1. Finantza tresna publikoen portfolio segmentatu bat osatzea. 8.2. Finantzaketa eta kapital pribatua erakartzea. |
| 9. Azpiegiturak | 9.1. Proiektu berriei laguntzeko azpiegituren mapa eguneratzea. |
| 10. Fiskalitatea eta araudia | 10.1. Fiskalitatetik eta arauditik eratorritako aukerak aprobetxatzea. |
| 11. Inbertsio estrategikoak | 11.1. Ekosistema indartuko duten inbertsio estrategiko berriak diseinatzea eta martxan jartzea, erakundeen arteko koordinazioa sustatuz. |

Ondoren, ildo estrategiko bakoitza eta bakoitzean landu daitezkeen proiektuak deskribatzen dira:

1. Ekosistema posizionatzea eta indartzea

Helburua: Laguntza ekosistema osoa eta ezaguna egituratzea eta sistematizatzea, haren barne ikusgaitasuna eta nazioarteko posizionamendua ahalbidetzeko.

Jardute lerroak

1.1. Ekintzaitzarako laguntzak egituratzea eta sistematizatzea

- **Informazio atari bakarra:** ekintzailearentzako sarbiderako, informaziorako eta hasierako orientaziorako online kanala, dauden laguntza programa eta tresna guztiei buruzko informazio bakarra eta koordinatua ematen dela bermatuz.
- **Ibilbide paketatuek eta osoak:** proiektu ekintzailearen tipologiaren beharren arabera paketatutako laguntza ibilbideen definizio xehea, kasu bakoitzean jaso beharreko mugarrak eta zerbitzuak eta eragile bakoitzaren rolak argituz. *(1.1 puntuaren amaieran, ibilbideen proposamen bat egin da*)*.
 1. Oinarrizko ekintzaitza: proiektu mota honentzako ibilbide integral estandar bat zehaztea, proiektuaren etapetan zehar.
 2. Ekintzaitza aurreratua: estrategia hau sustatzen duten eragileak koordinatzea (ikus "Gobernantza eredua"), proiektu bakoitzaren inkubazio, azelerazio, finkatze eta errotze ibilbide indibidualizatu bat adosteko, eta horretarako, programa espezifikokoak, finantzaketa eta inbertsio tresnak, teknologia eta azpiegitura espezializatuak, beste enpresa traktore eta *start up* batzuekiko konexioa etab. eskuratzea.
- **Laguntzeko talde teknikoa:** talde tekniko bat izendatzea, etapa bakoitzean proiektu bakoitzari laguntza integrala emateko. Taldea proiektuaren jatorriaren (sarrerako atea), tipologiaren (oinarrizkoa edo aurreratua), egoeraren eta beharren arabera definituko da. Talde ekintzailea gidatuko du dagokion ibilbidean zehar.
 1. Oinarrizko ekintzaitza: HAZI arduratuko da zehaztutako ibilbidean zehar laguntzeaz eta aipatutako proiektuen segimendua eta trazabilitatea egiteaz.
 2. Ekintzaitza aurreratua: Proiektu bakoitzaren ezaugarrien eta jatorriaren arabera, laguntza indibidualizatuko *ad hoc* talde bat eratuko da, inplikaturako eragileen eta erakunde eta sozietate publikoen gaitasun eta baliabideetatik abiatuta. Talde horrek laguntza aditua eta koordinazio integrala emateko mekanismo batzuk izango ditu, "Gobernantza ereduan" zehaztuta daudenak.
- **Proiektuen jarraipena eta ebaluazioa egiteko sistematika:** kasu guztietan, martxan dauden proiektu guztiei segimendua egiteko funtzio bat egongo da, oinarrizko ekintzaitza eta ekintzaitza aurreratua bereiziz. Sistematika koordinatu bat zehaztuko da, proiektu bakoitzari (bereiziki ekintzaitza aurreratuko) eman beharreko laguntzak ordenatu eta arintzeko, laguntza koordinatzeko, proiektuen trazabilitatea egiteko eta laguntza programa publikoak ebaluatzeko eta doitzeko.
- Euskadiko **ekintzaitza ekosistema globalarekiko koordinazioa.** Bi ekosistemen arteko lotura eta lankidetzak bermatzeko mekanismoak zehaztea, ekosistema bakoitzean dauden laguntza eragileak eta zerbitzuak ezagutzeko eta proiektu ekintzaileak lekualdatuz.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritza, kapilaritate eragileen sarea, NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia, BCC.

*Ibilbide paketatuen eta osoen proiektua:

Proiektu ekintzaileentzako laguntza sistematizatu eta pertsonalizatze aldera, **laguntza ibilbide** paketatuek zehaztea proposatzen da, honako hauen arabera:

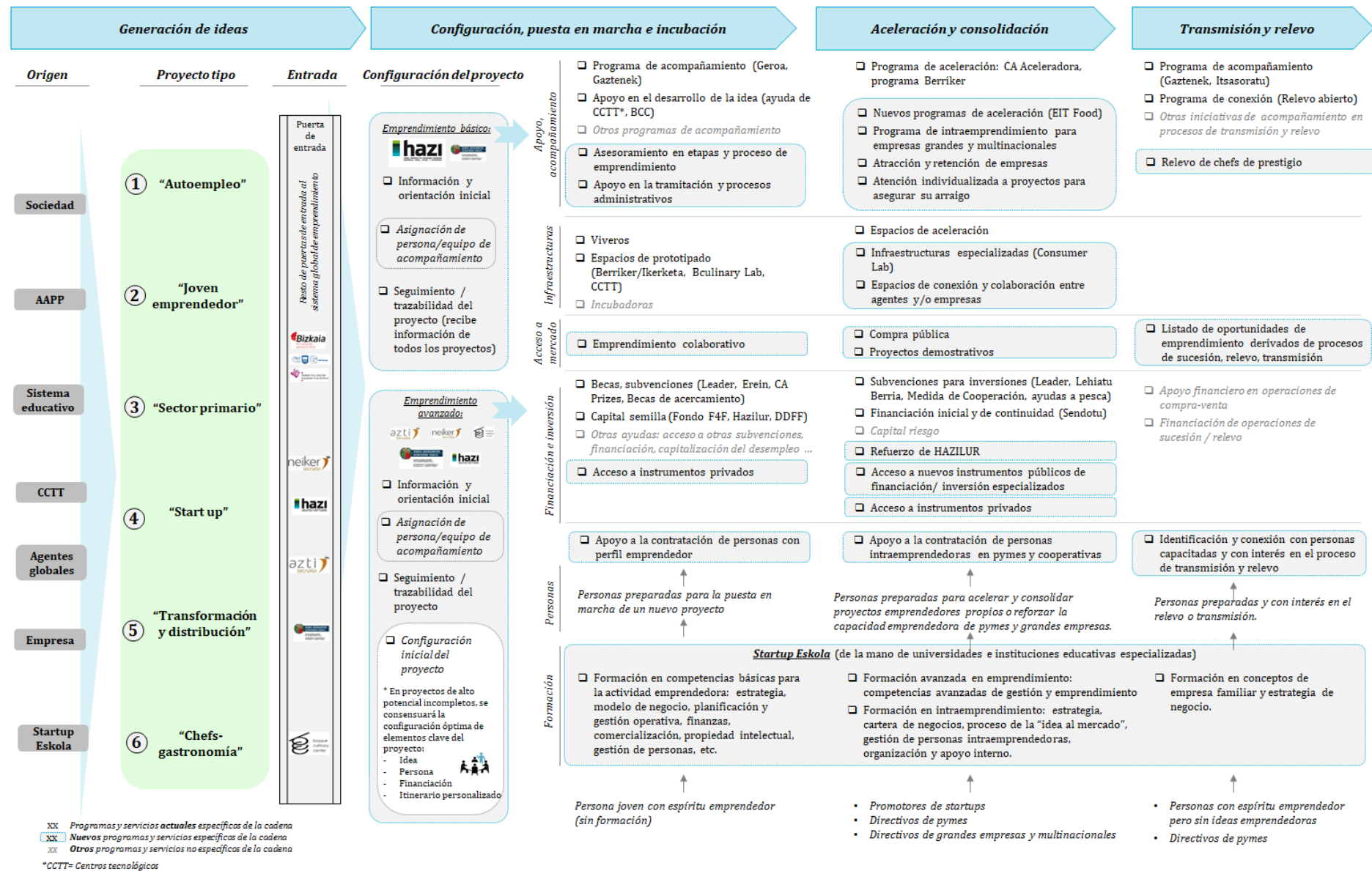
- Ekintzaitza tipologia: oinarritzkoa (normalean, autoenplegukoa edo ez oso berritzailea) edo aurreratua (proiektu berritzailea eta/edo oinarri teknologikokoa, potentzial handikoa).
- Proiektuaren konfigurazio maila: ibilbidea aldatu egingo da proiektu oso bat den edo, aitzitik, "konfiguratzeko dagoen proiektu" bat den, ekiteko hiru faktore nagusietako baten faltan (pertsonea, ideia, finantzaketa).
- Proiektuaren umotasuna/etapa: ibilbidean eskaintzen diren zerbitzuak aldatu egingo dira, kontuan hartuta proiektua aurre-inkubazioko, inkubazioko, azelerazioko - hazkundeko, sendotze - errotze edo transmisio edo salmenta prozesuan dagoen.

Hurrengo orrialdean jasotzen den grafikoan, **proiektu ekintzaile ooren eskura dagoen laguntza menua** modu argigarrian planteatzen da, ibilbide desberdinak definitzeko oinarri gisa, aurrez adierazitako aldagaien arabera.

Menu horretan, **laguntza programen eta zerbitzuen hiru kategoria** bereizten dira:

1. Elikagaien eta egurraren balio katearen ekosisteman lehendik dauden programak eta zerbitzuak.
2. Programa eta zerbitzu berriak, esparru estrategiko honen garapen horizontean sartu beharrekoak, elikagaien eta egurraren balio katean espezializatuak (*programa eta zerbitzu berri horiek aurrerago zehaztuko dira dokumentu honetan*).
3. Euskadiko ekintzaitza ekosistema globaleko edozein ekintzaileraren eskura dauden programak eta zerbitzuak.

Elikagaien eta egurraren katean ekintzaitza bultzatzeko ibilbideak



XX Programas y servicios actuales específicos de la cadena
 XX Nuevos programas y servicios específicos de la cadena
 XX Otros programas y servicios no específicos de la cadena
 *CCTT= Centros tecnológicos

1.2. Euskadi proiektuak erakartzeko eta proiektuak hazteko plataforma gisa posizionatzea

- **Nazioarteko egitasmoak Euskaditik:** kateko euskal eragileek sustatutako nazioarteko egitasmoak babestea, Euskadiren posizionamendua indartzeko, proiektu ekintzaile berriak erakartzeko eta hazteko nazioarteko plataforma gisa. HAZIren, AZTI-Tecnaliaren, NEIKER-Tecnaliaren eta BCCren gaitasunetatik, abian diren egitasmoetatik eta sare globaletatik abiatuta, eta "Euskadi markak" gastronomia bezalako alorretan duen ospe internazionaletik abiatuta.
- **Nazioarteko enpresak, start up-ak, inbertsioa eta ezagutza erakartzea,** kateko euskal eragileen eskutik Euskadin proiektu ekintzaile eta jarduera ekonomiko berriak sustatzen eta euskal ekintzaitza ekosistemaren posizionamendua indartzen laguntzeko. Ondorengo orrialdeetan kolektibo horietako bakoitzerako lan ildoak aurkezten dira.
- **Nazioarteko erreferentziatzko eragile eta egitasmoekin konektatzea:** ekosistema ekintzailea estatuko eta nazioarteko erreferentziatzko egitasmo, eragile eta zentroekin konektatzea, bai proiektuak, pertsonak, inbertsioak eta ezagutzak erakartzeko, bai proiektu berriak inkubatzeko, azeleratzen eta finkatzen laguntzeko, bereziki ekintzaitza aurreratukoak.
- Laguntza ekosistemaren marka komertziala eta "salmenta koaderno" zehaztea eta sustatzea, bereziki izaera berritzaile eta teknologikoko proiektuetarako. Hor sartuko lirake marka estrategia eta euskal ekintzaitza ekosistemaren gaitasunen eta baliabideen portfolioa merkaturatzeko estrategia, beharrezkoak baitira Euskadi nazioarteko ekintzaitza proiektu eta eragileentzako lurralde erakargarri gisa posizionatzeko.
- **Diplomazia instituzionala:** diplomazia instituzionaleko bide orri bat zehaztea (geografiak, sektoreak eta harremanetan jarri beharreko lehentasunezko eragileak), euskal administrazio publikoek elikagaien eta basogintzaren katearekin lotutako proiektu, pertsona eta inbertsio berriak identifikatu, erakarri eta gerora atxikitzeko duten zeregin ekintzailea sistematizatzeko eta indartzeko.

Eragile laguntzaileak:

Eusko Jaurlaritza, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia eta BCC

2. Ideia iturriak eta ekintzaitza

Helburua: ideia iturri posible guztiak modu proaktiboan aktibatzea, kolektibo ekintzaile bakoitzaren beharrei erantzunez eta kanpoko ideiak eta ekintzaileak erakartzen lagunduz.

[Jardute lerroak](#)

2.1. Ezagutza eragileek proiektu berriak identifikatzen laguntzea

- **Ezagutza eragileen gaitasunak indartzea,** enpresa berritzaile eta/edo oinarri teknologikoko enpresa berriak erakartzeko, identifikatzeko eta sortzeko "motor" nagusi gisa, ikertzaileak ekintzaitzean trebatzeko prozesuak, ezagutzaren eta teknologiaren balorizazioa, proiektu berri posibleen bideragarritasun azterlanak eta abar bultzatuz.

Eragile laguntzaileak:

AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, Leartiker eta BCC

- **Ekintzaitza egitasmoak hezkuntza sisteman.** Bekak, sariak, erronka lehiaketak, STEM gaitasunak sustatzeko egitasmoak (adib., "First Lego League" lehiaketa, ikasleek zientziarekiko eta teknologiarekiko duten interesa sustatzera bideratua) eta hezkuntza sistematik elikagaien eta egurraren balio kateko ideia berriak eta proiektu ekintzaileak sortzen lagunduko duten beste egitasmo batzuk bultzatzea.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, unibertsitateak, lanbide heziketa

2.2. Kanpoko ideiak/proiektuak erakarri eta atxikitzea

- **Start up-ak erakartzea:** elikagaien katearen maila eta esparru guztietan oinarri teknologiko eta berritzailea duten enpresa berriak erakartzeko, azeleratzeko eta finkatzeko (errotzeko) programak eta egitasmoak babestea (adib., azelerazioa).
- **Elikagaien kate globalean erreferentziatzeko nazioarteko enpresak erakartzea,** *start up*-en sarearekiko eta euskal enpresekin interakzioa sustatuz, ekintzailetza proiektu berriak eta jarduera ekonomikoa bultzatzeko.
- **Beren kanpo jardueran nazioarteko erreferenteak diren ezagutza eragileei laguntzea,** teknologia berriarekin, talentuarekin, enpresa traktorekin, *start up*-ekin, inbertsioarekin eta abarrekin konektatzea eta horiek erakartzea bultzatuz.
- **Balio-katearekin lotutako euskal administrazio publikoen rol ekintzaile proaktiboa indartzea,** ekintzaileak eta proiektuak identifikatuz, erakarriz eta gerora atxikiz (eta, hala badagokio, inbertituz, Invest in Basque Country eta halako eragile espezializatuekin koordinatuta).

Eragile laguntzaileak:

Eusko Jaurlaritza, HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia eta BCC

2.3. Potentziala duten merkatuko nitxoak aktibatzea

- **Nitxoetako egitasmo ekintzaileei laguntza proaktiboa ematea:** etorkizun oparoko nitxoetan ekintzailetza bultzatzeko egitasmo eta programa berriak babestea, hala nola elikadura osasungarria, turismo gastronomikoa, elikadura eta teknologia (agrotech, foodtech, gastrotech), kontsumitzailearen portaera, elikadura eta diseinua (elikagaien balio katean); eta baso-biomasa, ekoizpen ekologikoa eta tokiko baso produktuaren kontsumoa, besteak beste, egurraren balio katearen alorrean. Era berean, balio katearen barruan estaldurarik ez duten jarduerari laguntzea planteatzen da, esaterako, elikagaien balio katean logistikarekin eta garraioarekin lotuta dauden jarduerari.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritza, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Baskegur

2.4. Enpresetan kultura eta barne ekintzailetzako proiektuak sortzea

- **Enpresa arloko barne ekintzailetza programak bultzatzea,** enpresetan eraldaketa etengabea eta berritzeko beharra piztea eta negozio berriak garatzeko proiektuak bultzatzea helburu. Programa horiek enpresa mota desberdinetara egokitu beharko dira:
 1. **ETEak eta kooperatibak:** Barne ekintzaileak kontratatuzko laguntza programa (doktoregaiak, lizentziatu berriak, lanbide heziketako ikasleak...).
 2. **Enpresa handiak eta multinazionalak:** Euskadiko elikagaien katean negozio berriak bilatzen eta azeleratzen laguntzeko programa berria, Euskadira erakarrira edo Euskadin bertan dauden EAEko zein nazioarteko enpresen partaidetzarekin.
- Barne ekintzailetzako negozio berriak eta *spin off*-ak sortzeko **pizgarriak diseinatzea** (ekonomia eta finantza pizgarriak, zerga pizgarriak, irudi pizgarriak, aholkularitza pizgarriak, etab.).

- **Lankidetzazko ekintzaitza** sustatzea, bai ideiak sortzeko fasetik, bai gaitasunak indartzean, proiektuak azeleratu eta sendotzeko unean (adib., klusterraren eta elkarte sektorialen eskutik).
- Tamaina desberdineko enpresen, *start up*-en, bitarteko eragileen eta administrazio publikoen artean **ideiak, erronkak eta ikaskuntzak trukatzeko espazioak sortzea**.

Eragile laguntzaileak:

Eusko Jaurlaritza, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia eta BCC

3. Eratzea, abian jartzea eta inkubatzea

Helburua: ekintzaitza proiektuak eratzen, abian jartzen eta inkubatzeko laguntzea, ideiak (teknologia, merkatua, negozio eredua), pertsonak eta finantzaketa eta laguntza pertsonalizatua uztartuz.

[Jardute lerroak](#)

3.1. Abian jartzen eta inkubatzeko laguntzea

- **Laguntza talde espezializatua**, bereziki berrikuntza eta hazkunde potentzial handiena duten proiektuetara bideratua (ikus "Gobernantza eredua").
- **Hasierako orientazio zerbitzuak koordinatzea, proiektuak abian jartzen eta inkubatzeko laguntzea**, eta prozedurak honako hauen arabera egokitzea: ekintzaitza profil desberdinak, sisteman sartzeko atea, zehaztutako laguntza ibilbideak eta eragileen laguntza gaitasunak, potentzial handiko proiektuak bereziki kontuan hartuz.
- **"Ekintzaitza bonu" bat sortzea** potentzial txikiagoko proiektuei laguntzeko, aholkularitza, trebakuntza, mentoring eta abarreko orduen truke.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, NEIKER-Tecnalia, AZTI-Tecnalia eta BCC. Beste eragile batzuekin koordinatuta (SPRI).

3.2. "Proiektuen eraikuntza" indartzea, proiektuak, pertsonak eta kapitala integratuz

- Ideiak, ekintzaileak eta finantzaketa/kapitala bateratzearen ardura duen **"proiektu berriak eraikitzeko" funtzioa definitzea**, potentziala duen proiektu berri bat osatuz, elementu horiek sakabanatuta dauden kasuetan (adib.: ezagutza eragileetatik datozen proiektuak, sustatzailerik gabekoak).
- **Ekosistemak proiektuak "eraikitzeko" dituen gaitasunak eta baliabideak indartzea** (adib.: ideien bankua, prestatutako ekintzaileen poltsa, eragile eta tresna finantzarioen zorroa, etab.).

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritza, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia eta BCC

4. Azelerazioa eta finkapena

Helburua: potentzial handieneko proiektuak azeleratzea, haztea eta finkatzea, finantzaketa/inbertsioa lortzea ahalbidetuz, enpresa finkatuekin lankidetzan merkaturako sarbidea erraztuz, eta Euskadin errotzea sustatuz, neurriera egindako laguntza ekintzen bidez.

[Jardute lerroak](#)

4.1. Potentzial handiko proiektuak azeleratzea

- **Start up-ak azeleratzeko programak eta potentzial handiko proiektuak,** mentoring prozesuan eta proiektu berrien merkaturatze prozesuan eta are horien finantzaketan/kapitalizazioan lagunduko duten enpresa finkatuekin lankidetzan. (Ikus 11. lerroa. "Inbertsio estrategikoak").

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritza, foru aldundiak, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC

4.2. Potentzial handiko proiektuak finkatzea eta errotzea

- Euskadin hazten eta sendotzen diren potentzial handiko proiektuak zaintzeko **sare lana**, eta azpiegiturarako sarbidearen, lurzorua, talentuaren, beste enpresa batzuen, kontaktuen, araudiaren, fiskalitatearen eta abarren arloan dituzten beharrei **arreta indibidualizatua** ematea.

5. Transmisioa eta erreleboa

Helburua: ustiategi eta enpresa aktiboen jarraitutasuna bermatzea, transmisio eta errelebo arazo bakoitzera egokitzen diren ekintzaileen arteko lotura ahalbidetuz.

[Jardute lerroak](#)

5.1. Transmisioari eta erreleboari laguntzeko egitasmoak hedatzea

- **Ospe handiko sukaldarien belaunaldi erreleboko programa**
- **Belaunaldien arteko erreleboari laguntzeko egitasmo sektorialak sustatzea,** elkarte sektorialekin eskaintza (erreleboa bilatzen duten pertsonak) eta eskaria (ekintzaileak) lotzen dituzten bitartekari gisa duten rola babestuz, eta, horrez gain, prozesua osatzeko beharrezkoa den kudeaketa, lege, finantza eta mentoring laguntza eskaintzen dutela kontuan hartuz.
- Oinordetzako, belaunaldien arteko erreleboko eta enpresa transmisioko prozesuetatik eratorritako ekintzaitza aukeren zerrenda eguneratua, tokiko eta eskualdeko eragileen eskutik egin eta eguneratua.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritza eta Kapilaritate eragileen sarea

6. Giza kapitala trebatzea eta konektatzea, eta kultura ekintzailea bultzatzea

Helburua: giza kapital ekintzailea bere profilaren eta beharraren arabera trebatzea, eta katean balio ekintzaileak txertatzea.

Jardute lerroak

6.1. Ekintzailetzarako prestakuntza egokitua eskaintzea - Startup Eskola

- **Startup Eskola bat sortzea**, lehen mailako hezkuntza eragileekin lankidetzan (tokikoekin eta nazioartekoekin), kateko kolektiboak prestatzeko eta ekintzaileen eta etorkizuneko zuzendarien "harrobi" gisa jarduteko:
 1. Gazteak eta start up-ak: jarduera ekintzailetzarako behar diren gaitasunak, hala nola estrategia, negozio eredu, plangintza eta kudeaketa operatiboa, finantzak, merkaturatzea, jabetza intelektuala, pertsonen kudeaketa, etab., BCCren, LHko zentroen sarearen eta euskal unibertsitateen (ekintzailetzako eta berrikuntzako masterrak eta graduak) eskutik, besteak beste.
 2. ETEetako zuzendariak: kudeaketa eta ekintzailetza gaitasunak, unibertsitate eta hezkuntza erakunde espezializatuen eskutik.
 3. Enpresa handietako eta multinazionalen zuzendariak: barne ekintzailetzako gaitasunak, unibertsitateen (BCC, MUREN MINN masterra), negozio eskolen eta hezkuntza erakunde espezializatuen (adib., San Telmo Institutua) programa exekutiboen eskutik.
 4. Katean ekintzailetzari laguntzeko ekosistema publikoko teknikariak: HAZIko talde teknikoaren, kapilaritate sarearen eta ezagutza eragileen prestakuntza espezializatua indartzea, gero eta aurreratuagoa, sofistikatuagoa eta arinagoa den laguntza emateko hartzen dituen ekintzailetza proiektuei, ezagutzaren transferentziari eta barne ekintzailetzako proiektuen garapenari.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritza, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC, Kapilaritate eragileen sarea

6.2. Espiritu eta balio ekintzaileak kateko maila eta kolektibo guztietan sustatzea, ekintzailearen errekonozimendua eta ikusgaitasuna ahalbidetuz.

- Kultura eta balio ekintzaileak **erakundeen artean** modu koordinatuan **hedatzea**:
 - Kateko **ekintzaileari errekonozimendua eta balioa emateko** egitasmoak, eta erreferentziako esperientzien eta adibideen zabalkundea. (Adib.: ekintzailetzaren urteko ekitaldia/saria katean)
 - **Komunikabideekin lankidetzan aritzea**, katean ekintzailetza sustatzeko.
 - Ekintzailetza lankidetzan lantzearen garrantziaz **sentsibilizatzea**.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritza, Kapilaritate eragileen sarea, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC

7. Ezagutza eskuratzea (teknologia, merkatua)

Helburua: pertsona eta enpresa ekintzaileei teknologiarri eta merkatuari buruzko ezagutza eskuragarria transferituko zaiela bermatzea.

[Jardute lerroak](#)

7.1. Ezagutza eragileen eskutik, gaitasunen ikusgaitasuna eta ezagutzaren eta teknologiaren transferentzia bermatzea

- Joeren **behaketa**, merkatuen eta kontsumitzailearen portaeraren ezagutza, adimen lehiakorra, enpresa egitasmo berriak –nazioarteko ekintzaitza eremu berriak ezagutzeko– eta bestelako **gaitasunak indartzea**, proiektu berrien eskura jartzeko.
- **Ezagutzaren eta gaitasun teknologikoen mapa**. Ezagutza eragileen (ezagutza teknologikoa eta merkatukoa) gaitasunen, teknologien eta espezializazio arloen mapa bat egitea eta ekintzaileen eta enpresen eskua jartzea, ekintzaitza proiektu berrietan baliatzeko. Mapa hori transmisio foro posible batekin osa daiteke.
- Teknologia zentroetako eragileen ezagutza balorizatzea eta proiektu berrietara eta ekintzaileetara transferitzea, zehaztutako laguntza ibilbideetan eta hainbat prestakuntza ekintzatan (Startup Eskola) duten parte hartzea sistematizatuz.

Inplikaturako eragile nagusiak:

AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, Leartiker eta BCC

7.2. Enpresa finkatuak ekintzaitzaren laguntzan inplikatzeko

- Kateko **enpresa handiak eta multinazionalak** katean ekintzaitza bultzatzeko ekintzetan parte hartzera **gonbidatzea**, enpresa, hezkuntza eta ezagutza arloko beste eragile batzuekin lankidetzan (adib.: ideia lehiaketak, erronken ebazpena, prestakuntza ekintzen babesa, eragileen konexio ekitaldiak, etab.).
- **Zuzendari ohiek start up-ei zuzendutako mentoring programa bat sortzea**, pertsona horientzako inbertsio aukerak sartu ahal izateko.
- Elikagaien eta egurraren balio kateko **ETeen arteko topaketa- eta ikaskuntza-espazioak sustatzea**, enpresa horiek start up eta proiektu ekintzaile berriekin konektatzea eta lankidetzan aritzea bultzatzeko.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, Eusko Jaurlaritzza, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC

8. Finantzaketa eta inbertsioa eskuratzea

Helburua: Euskadin dauden tresnak ikusaraztea, eta kanpoko finantzaketa eta inbertsio publiko eta pribatua erakartzea, potentziala duten proiektu guztiei babesa bermatzeko.

[Jardute lerroak](#)

8.1. Finantza tresna publikoen portfolio segmentatu bat osatzea

- Eskura dauden **tresnen eta laguntzen mapa berrikustea eta egokitzea**, esku hartzen duten eragileen eskutik defizitak identifikatzeko eta egungo diru laguntzen, finantzaletaren eta kapitalizazio funtsen baldintzak doitzeko.
- **HAZILUR sozietatea indartzea**, Euskadiko elikagaien katearen ekintzaitza aurreratuko proiektuetan koinbertsio publiko eta pribatuak egiteko tresna nagusi gisa. Ahalegin hori egiteko, zera behar da:
 1. Estrategia honetako funtsezko eragile guztiek (Eusko Jaurlaritzako Nekazaritza, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetza, HAZI, AZTI-

Tecnalia, NEIKER-Tecnalia eta BCC) **partaidetza sozietarioa** izatea tresna horretan.

2. **Bazkideen arteko itun bat sinatzea**, honako hauek arautzeko: aipatutako eragileen parte hartzea (sarrera/irteera eta bazkideen arteko harremanak), tresnaren funtzionamendua eta helburu eguneratuak, haren filosofia eta inbertsio politika, hartu beharreko proiektuen tipologia espezifikoak, balorazio irizpideak, tresna martxan jartzea eta "saltzea", etab.
 3. **Arrisku kapitaleko erakundeen praktika egokiak** borondatez aplikatzea, proiektu finantzaragari, inbertsio mugei, inbertsioaren berreskuragarritasunari, bermeei eta errendimenduaren neurketari (finantzarioa, sektoriala, soziala) dagokienez, besteak beste.
 4. **Enpresak eta finantza eragile/tresna pribatuak** (kapital pribatuko sozietateak eta funtsak, sektorean espezializatutako funtsak, *pledge funds* direlakoak, enpresa kapital industrial/*corporate venturing*-a, kapital teknologikoa, elkarrekiko berme baltzuak, BGAEak, *business angels* eta bigarren belaunaldiko ekintzaileak, inkubagailuak, azeleratzaileak, etab.) **pixkanaka sartzea tresnan**, honako helburu hauekin:
 - Sozietatearen izaera publiko-pribatua indartzea.
 - Inbertsio pribatua bideratzen laguntzea.
 - Enpresa finkatuak proiektu ekintzaileetara hurbiltzea.
 - Anbizioa, sinesgarritasuna eta kaudimena ematea.
 - Jardueren irismena handitzea, enpresekin eta eragile elkartuekin akordioak eta lankidetzak eginez.
 5. Ekarpen eta baliabide publikoak indartzen laguntzen duten **erakunde eta eragile/tresna publikoak puntualki sartzea**, lotura duten politiken eta proiektuen koordinazioa bermatzea, ekosisteman eskuragarri dauden baliabideak ahalik eta gehien aprobetxatzea eta, hala badagokio, tresnaren oreka publiko-pribatua bera bermatzea.
- **Finantzaketa/inbertsio tresna espezializatu berriak sortzea, proiektu berrien azelerazio eta hazkunde faseetarako.** (Adibidez: abal lerro berria garatzea Elkargirekin, elikagaien katean espezializatutako funts pribatuak edo publiko-pribatuak, etab.).

Eragile laguntzaileak:

Hazi eta Eusko Jaurlaritza

8.2. Finantzaketa eta kapital pribatua erakartzea

- Kateko enpresa berriek eskura ditzaketan **finantzaketa eta inbertsio pribatuko programak eta tresnak** identifikatzea eta proaktiboki sustatzea (toki, estatu, Europa eta nazioarte mailan).
- **Eragile pribatu espezializatu**etara hurbiltzea ("salmenta koadernoaren" bidez) eta horiek erakartzea (tokikoak eta nazioartekoak), inbertsioa erakartzeko edo elikagaien eta egurraren alorreko proiektu berrietara egokitutako finantzaketa tresnen sorkuntza sustatzeko.
- **Pertsonen eta proiektu ekintzaileen eta inbertitzaileen arteko konexioa eta trukea** bultzatzen duten ekitaldiak antolatzea.

Eragile laguntzaileak:

Eusko Jaurlaritza

9. Azpiegiturak

Helburua: dauden azpiegiturak ikusaraztea eta modu eraginkorrean erabiltzea, proiektuen beharren arabera etengabe eguneratuz.

[Jardute lerroak](#)

9.1. Proiektu berriei laguntzeko azpiegituren mapa eguneratzea

- **Ekintzaitzari laguntzeko eskuragarri dauden azpiegituren mapa**, kolektibo ekintzaile bakoitzarentzat egokitutako ibilbideen parte gisa, eta azpiegitura horiek ebaluatzeko eta etengabe eguneratzeko mekanismoak zehaztea.
- **Azpiegitura berri espezializatu eta bereziei** laguntzea, etorkizuneko aukera nitxoetan eta sektoreetan ekintzaitza bultzatzeko, bereziki ekintzaitza aurreratuaren eta potentzial handikoaren arloan.
- Lehendik dauden azpiegiturak erabiltzeko, onartzeko eta txandakatzeko **irizpideak berrikustea**.

Eragile laguntzaileak:

HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia, BCC

10. Fiskalitatea eta araudi bideratzailea

Helburua: oztopoak kendu eta etorkizuneko proiektuak ahalbidetuko dituen fiskalitatea eta araudia sustatzea.

[Jardute lerroak](#)

10.1. Fiskalitatearen eta arauditik eratorritako aukerak aprobetxatzea

- Dauden **zerga-tresnak identifikatzea** eta kateko enpresa/pertsona inbertitzaile berriek tresna horiek **erabil ditzaten sustatzea**.
- Elikagaien eta egurraren katearen proiektu berrien behar espezifikoerantz erantzuteko, **zerga eta arau hobekuntzak eta egokitzapenak proposatzea eta aztertzea**. (Adibidez, enpresa sortu berrietan zenbateko txikiko inbertsioak egiteko edo hazkunde handieneko proiektuak errotzen laguntzeko baldintza fiskalak hobetzeko proposamena).
- **Erosketa publikoko pilotuak** eta kontratazio publikoko klausula berriak lantzea, irizpide sozialak, ingurumenekoak, tokikoak eta abar barne hartuta.

Eragile laguntzaileak:

Hazi eta Eusko Jaurlaritza

11. Inbertsio estrategikoak

Helburua: ekosistemaren gaitasunak eta erakargarritasuna indartuko dituzten inbertsio estrategikoak sustatzea eta babestea, bereziki ekintzaitza aurreraturako.

Jardute lerroak

11.1. Ekosistema indartuko duten inbertsio estrategiko berriak diseinatu eta martxan jartzea.

Inbertsio estrategikoak dira, izaera eta ikuspegi desberdinekoak, ekintzaitza aurreraturako laguntza indartzera bideratuak elikagaien katearen etapa guztietan, hiru baldintza hauek betetzen dituztenak:

- **Estrategia honetan zehaztutako** esparru estrategikoarekin eta gobernantza ereduarekin bat etortzea.
- **Inbertsioen arteko bateragarritasun eta osagarritasun nahikoa, estrategia honen esparruan.** Kontua da egitasmo desberdinak doitzea eta uztartzea (kontzeptualki eta operatiboki) eta egitasmo horien eta ekosistemaren gainerako gaitasunen (teknologikoak, finantzarioak, giza gaitasunak, azpiegituretakoak, ezagutzakoak, etab.) arteko sinergiak ahalik eta gehien aprobetxatzea.
- **Dauden gaitasunen zorroa edo mapa indartzea** (ikus 51. orrialdeko grafikoa), multzo osoago eta sofistikatutago baterantz aurrera egiteko, gaitasunok baliagarriak izan daitezzen ekintzaitza proiektuei eta Euskadiren nazioarteko posizionamenduari laguntzeko, dimentsio ikaragarria, *start up*-en fluxu handia eta etorkizunera begira aintzat hartzeko moduko potentziala duen mundu mailako *foodtech* merkatu batean.

EIT Food Euskadi da jadanik zehaztuta dagoen inbertsio estrategikoetako bat, aurreko baldintzak betez, AZTI-Tecnaliak eta Eusko Jaurlaritzak sustatua.

Azelerazio programa bat da (4+2 hilabete), Bilbon 2019tik 2025era bitartean garatzekoa, Masschallengeren eskutik, *agro-food-gastrotech* eremuetan urteko 10 *start up* egiteko (deialdi global irekia). Era berean, hainbat prestakuntza jarduera barne hartzen ditu (bekak, truke programak, masterrak, etab.), proiektu berriak sortzeko laguntza (ekintzaileen, multinazionalen eta abarren arteko lankidetzarekin), inkubazioa, kanpo sustapena, etab.

50 enpresa, unibertsitate eta ikerketa zentrok osatutako europar partzuergo baten barruan dago, berrikuntza, ekintzaitza eta hezkuntza ekimenak garatzeko. Hurrengo orrialdean xehetasun gehiago ematen dira.

EIT Food Euskadi (AZTI)

1. **Deskripzioa:** EIT Food europar partzuergoaren barruan, Euskadi-Bilbo izango da partzuergoaren hegoaldeko nodoko ekintzailetza eta berrikuntza jardueren egoitza, 2019tik 2025era bitartean.
2. **Esparrua:** EIT Food, berez, 50 enpresa, unibertsitate eta ikerketa zentro baino gehiagok osaturiko partzuergo bat da, datozen 7 urteetan elikagaien ekoizpenaren balio kate osoan berrikuntza, ekintzailetza eta hezkuntza egitasmoak landuko dituena.
3. **Kokapena:** Bilbo.
4. **Aurrerapen maila:** Europa mailan abian dagoen programa. Euskadi da 2019tik 2025era bitarteko egoitza da.
5. **Irismen geografikoa:** Europa / globala.
6. **Katearen eremua:** elikagaien balio kate osoa eta kate horretarako ekipamendu ondasunen fabrikatzaileak.
7. **Eremu teknologikoa:**
 - produktu eta prozesu teknologiak.
 - KETS - Teknologia konbergenteak edo bideratzaileak (nanoteknologia, bioteknologia, etab.).
 - Digitalizazioa eta teknologia elkartuak: datuen analisia (big data), *machine learning*-a, Internet, teknologia mugikorra, etab.
8. **Prozesu ekintzailearen faseak:**
 - Kanpo sustapena eta ekintzaileen, *start up*-en eta enpresen erakarpina.
 - Prestakuntza (bekak, truke programak, masterrak, etab.), proiektu berriak sortzen laguntzea (ekintzaileen, multinazionalen eta abarren arteko lankidetzan) eta inkubazioa.
 - Azelerazioa eta finkapena:
 - i. 4+2 hilabeteko azelerazio programak (Food Accelerator Network) martxan (mentoreen sarea, etab.). 2019-2025 aldirian, urtero hautatutako 10 *start up*-ek gauzatuko dute programa hori Euskadin.
 - ii. Inbertsioa eskuratzea: EIT Food sarearen funts espezializatuak eta enpresa kapitala (sareko enpresena).
 - iii. Sarea: gaitasun teknologikoak, ezagutza, merkatua, etab. eskuratzeko aukera, sareko kideen bidez, *start up*-ak azeleratzen eta hazten laguntzeko.
9. **Proiektu motak:** pertsona ekintzailea, hasierako fasean dauden startup-ak eta, lehentasunez, Europako enpresak, baina munduko beste leku batzuetako enpresak erakartzeko prest daudenak.
10. **Adibideak:**
 - Ad.: IP protected fiber rich liquid oat ingredients/technologies.
 - Ad.: Personalized nutrition based on your gut microbiome and the way your body processes food.
 - Ad.: Complete solution, from preparation to plate, to create perfectly cooked healthy meals in an easy and hassle-free way. It has a smart cooking appliance, a mobile App to control it and an online marketplace where users can order different food packs.
11. **Eragile laguntzaileak:**
 - Europako enpresen partzuergoa / sarea (Nestle, Siemens, PepsiCo, Bosch, Strauss, John Deere, etab.), unibertsitateak (TUM Munich, EPFL Lausanne, ETH Zurich, Readingo Unibertsitatea) eta ospe handiko ikerketa zentroak (Technion – Israel, AZTI Tecnalia).
 - Lehen mailako nazioarteko azeleratzailea (Masschallenge).

IV. blokea: Gobernantza eredu eta ekintza plana

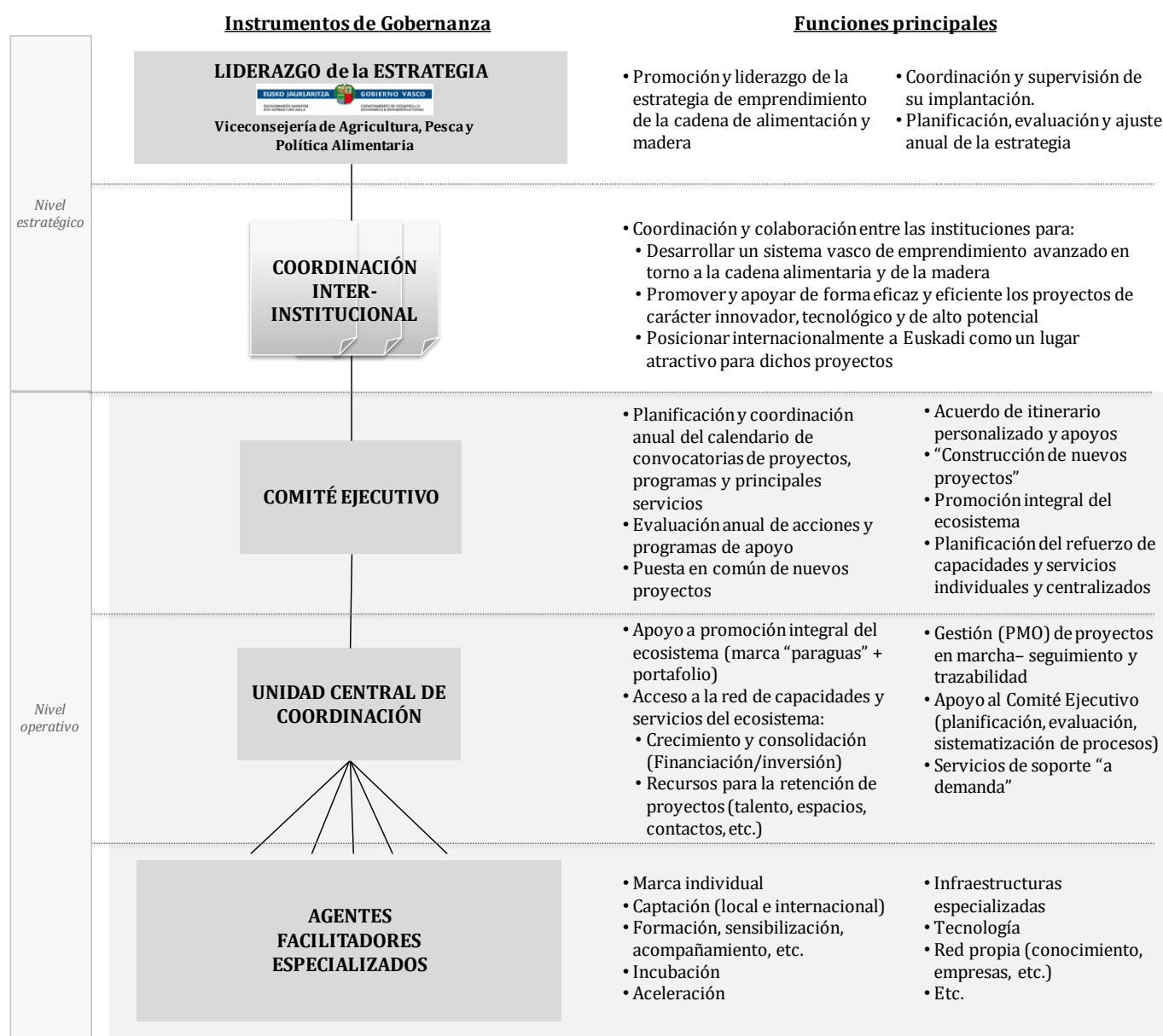
4.1. Gobernantza eredu

Ekintzaitzari Laguntzeko Esparru Estrategikoak Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katean ekintzaitza planifikatzeko eta koordinatzeko tresna nagusia izan nahi du.

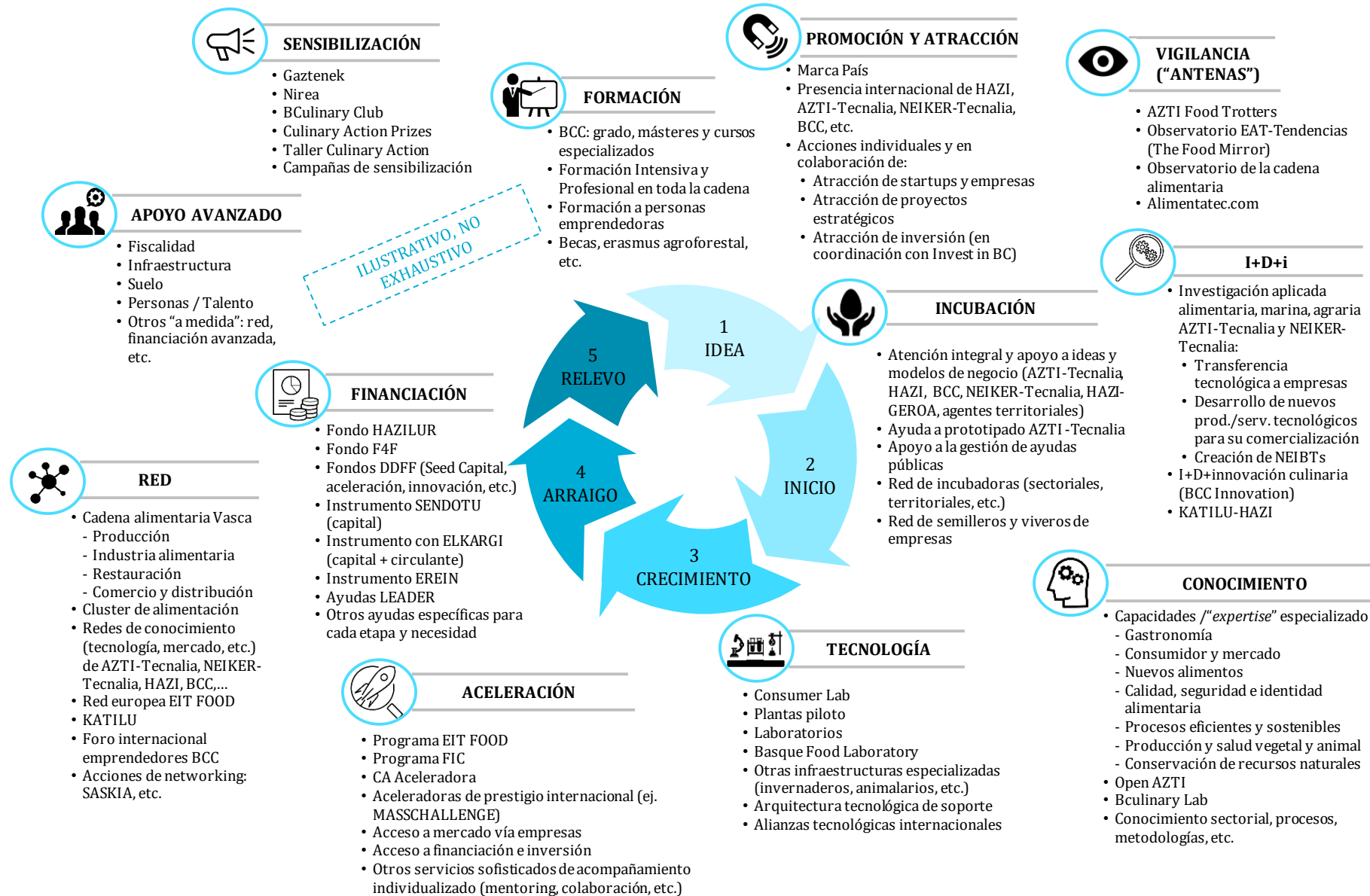
Inplikaturako eragile desberdinek esparru honetan zehaztutako ildo estrategikoak eta proiektuak martxan jartzeko eta koordinatzeko, *ad hoc* gobernantza eredu bat behar da.

Ondoren, Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katean ekintzaitza babesteko gobernantza eraginkorrerako behar diren **organoak eta tresnak** zehazten dira, **bi mailatan: maila estrategikoan eta operatiboan**.

Elikagaien eta egurraren katean ekintzaitza aurreratuari laguntzeko eredu estrategiko eta operatiboa



Ekintzaitza aurreratuko euskal ekosistemaren gaitasun espezializatuen portfolioa - mapa



4.1.2. Maila operatiboa

c) Batzorde exekutiboa (ekintzaitza aurreratua)

Haren egitekoa izango da **ekintzaitza aurreratuaren aldeko babesaren koordinazio exekutiboa** egitea elikagaien eta egurraren balio katean. Lehenago azaldu den bezala, honako hauek hartuko dira ekintzaitza aurreratuko proiektuetzat:

- oinarri teknologikoko enpresa berritzaile berriak.
- Hazteko potentzial handia duten industria proiektuak.

Batzordea **urtean 1-2 aldiz** bilduko da, eta bertan **parte hartuko dute** Eusko Jaurlaritzako Nekazaritza, Arrantza eta Elikagai Politikako Sailburuordetzako, HAZIko, AZTI-Tecnaliako, Neiker-Tecnaliako eta BCCko ordezkariak, bai eta egoki iritzitako beste erakunde edo eragile batzuetako ordezkariak ere.

Hona hemen haren **funtzioetako** batzuk:

- Proiektuen, programen (ad.: azelerazioa) eta ekintzaitza aurreratuari laguntzeko zerbitzu nagusien deialdien egutegiaren plangintza (urtekoa) koordinatua.
- Laguntza ekintzen eta programen ebaluazioa (urtekoa), eta, hala badagokio, doikuntza aurreikuspena.
- Eragile bakoitzak identifikatu, erakarri edo sustatutako proiektu berriak partekatzea.
- Laguntza emateko erantzukizunari (zein eragileri dagokion), ibilbide pertsonalizatuari eta unean-unean proiektu bakoitzerako egokienak diren laguntza baliabideei buruzko akordioa (giza baliabideak, ekonomiko-finantzarioak, teknikoak, azpiegitura espezializatuak, etab.).
- "Proiektu berriak eraikitzea", ideiak, ekintzaileak eta finantzaketa/kapitala bateratuz potentziala duen proiektu berri bat eratzeko, elementu horiek sakabanatuta dauden kasuetan (adib.: ezagutza eragileetatik datozen proiektuak, sustatzaileak gabekoak).

Modu osagarrian, Batzordeak zera sustatuko du:

- Ekosistemaren sustapen integrala ("aterkia" marka + gaitasunen portfolioa).
- Ekosistemaren gaitasunen eta zerbitzuen -banakakoak zein zentralizatuak- mapa indartzeko plangintza.

Azkenik, Batzordearen bileretan, ekosistema ekintzailearen egoerari buruzko informazioa, eragile bakoitzak ekarritako berrikuntzei buruzkoa, beste eragile publiko eta pribatu batzuekiko koordinazioari buruzkoa (adibidez, SPRI, Eusko Jaurlaritza, hiru lurralde historikoetako BICak), eta abarri buruzkoa partekatuko da.

d) Koordinazioko unitate zentrala (ekintzaitza aurreratua)

Ekintzaitza aurreratuari laguntzeko ekosistema gero eta osoago eta erakargarriago bat sortzeko, **gaitasunen eta laguntzen eredu deszentralizatu eta koordinatu batean** oinarritu behar da. Eredu horretan, honako hauek konbinatu behar dira:

- Eragile gako bakoitzaren (Eusko Jaurlaritza-HAZI, AZTI-Tecnalia, NEIKER-Tecnalia eta BCC, nagusiki) gaitasun espezializatu eta bereziak, beren eremuko proiektuei banakako laguntza emateko sustapen, erakarpen, lagun egite, prestakuntza, inkubazio eta azelerazio faseetan.
 - Gaitasunen egungo oinarria nabarmena izan arren, ekosistemaren eta haren operatibaren bilakaerak eta sofistikazioak (*start up* gehiago, zerbitzu gehiago, sinergia gehiago...) zera eskatuko duela uste da: bai urtero sortutako/erakarritako proiektu

berriei bai aktibo mantentzen direnei (aurreko urteetan sortutakoak) banakako laguntza ematen dieten eragileen gaitasunak pixkanaka indartzea.

- Kudeaketa unitate zentral berri baten baliabide eta zerbitzu komunak, zeinaren funtzioak ekintzailtza aurreratuko proiektuen hazkundera (batez ere finantzaketa/inbertsioa eskuratzea), finkatze eta errotze faseetako laguntza zentralizatura bideratzen baitira.

Unitatearen misioa

Unitatearen misioa da ekintzailtza aurreratuko **proiektuen hazkundera, finkapena eta errotzea sustatzea**, proiektu baten fase aurreratuetan beharrezkoak diren finantzaketa, inbertsio, teknologia, azpiegitura, talentu, kontaktu gaitasun eta baliabideetarako sarbide zentralizatu ahalbidetuz, ekosistemaren eragile gakoekin etengabe koordinatuz.

Horrez gain, aurrerago zehazten den bezala:

- Elikagaien eta egurraren kateen ekintzailtza aurreratuko ekosistema sustatzeko eta merkaturatzeko lana bultzatuko du.
- Une bakoitzean martxan dauden proiektuen plangintza eta urteko kudeaketa, baliabideen eta gaitasunen koordinazioa eta segimendua (PMO) bultzatuko ditu.

Funtzionamendu printzipioak

Aipatutako unitate horrek printzipio hauei jarraitu beharko lieke:

- Eragile bakoitzaren autonomia errespetatzea, bere eremuko proiektuak sustatzeko, erakartzeko, laguntzeko, inkubatzeko eta azeleratzeko, baliabide eta gaitasun propioetan oinarrituz.
- Ekosisteman eskuragarri dauden baliabideak eta gaitasunak ahalik eta gehien aprobetxatzea, proiektu bakoitzari banakako laguntza emateko haren fase aurreratuetan.
- Pertsona taldearen espezializazioa eta esperientzia eremu pribatuko ekintzailtzan/negozio berrietan (negozio berriak sortzea, enpresa kudeaketa, inbertsioa...).
- Zorroztasuna, profesionaltasuna eta bikaintasuna kudeaketa prozesu eta tresnetan.
- Arintasun eta eraginkortasun operatiboa.
- Proaktibitatea eta jarrera ekintzailea.

Funtzioak

Hauek izango lirateke unitateak beteko lituzkeen funtzio nagusiak:

- Ekintzailtza aurreratuko proiektuak hazteko, finkatzeko eta errotzeko faseetarako beharrezkoak diren gaitasun eta baliabideetarako sarbide zentralizatu kudeatzea. Nagusiki:
 - Proiektuen hazkundera erraztuko duten **finantzaketa eta inbertsio** tresnen portfolioa.
 - Proiektuak finkatzea eta errotzea/atxikitzea ahalbidetzen duten baliabide erabilgarrien sarea (**talentua, teknologia, espazioak, kontaktuak, etab.**).
- Elikagaien eta egurraren kateen ekintzailtza aurreratuko ekosistema sustatzeko eta merkaturatzeko lana bultzatzea.
- Ekintzailtza aurreratuko ekosistema urtero planifikatzen eta ebaluatzen laguntzea.
- Martxan dauden proiektuen kudeaketa (PMO), lagundutako proiektuen eta laguntza programen segimendua, trazabilitatea eta ebaluazioa errazteko.
- Eragile sustatzaileei "eskariaren arabera" laguntza zerbitzuak ematea (*premien eta eskura dauden baliabideen arabera baloratu beharrekoa*).

Lantaldea

Koordinazio unitate zentralak lantalde espezializatu propio bat edo gutxieneko pertsona egitura bat behar du; pertsona horien profilak, beren funtzioak betetzean, honako hauek izan litezke:

- Gerentzia/koordinazio orokorra:
 - Unitatearen zuzendaritza eta haren funtzioen eta jardueren koordinazio orokorra.
 - Funtsezko eragileekin eta gainerako ekosistemarekin etengabe hitz egitea eta koordinatzea.
 - Ekintzaileei eta potentzial handiko proiektuei banakako arreta ematea, hazte, finkatze eta errotze faseetan beharrezkoak diren baliabideak eskuratzea ahalbidetuz.
 - Finantza profila, sektore pribatuko esperientzia eta elikatze katearen ezagutza gomendatzen dira (idealki).
- Proiektuen eta inbertsioen arduraduna(k) (gutxienez pertsona 1)
 - Proiektuak: Ekintzaileei eta potentzial handiko proiektuei banakako arreta ematea, hazte, finkatze eta errotze faseetan.
 - Baliabideak: portfolioa/baliabide erabilgarrien mapa eguneratzea (finantzaketa, inbertsioa, talentua, kontaktuak, espazioa, etab.) eta horietarako sarbidea kudeatzea hazte, sendotze eta errotze faseetan dauden proiektu ekintzaileentzat.
 - Inbertsioak: eragiketak baloratzea, inbertsio proposamenak egitea, inbertitzaileekin eta ekintzaileekin harremanetan jartzea, funtsak kudeatzea eta, hala badagokio, kapitalak erakartzea.
 - Finantza profila eta sektore pribatuan esperientzia izatea gomendatzen da.
- Analista eta "proiektuen bulegoa" (gutxienez pertsona 1):
 - "Proiektuen bulegoa":
 - Proiektuei laguntzeko ibilbideak kontrolatzea.
 - Proiektuei buruzko informazioa kudeatzea (laguntzen trazabilitatea, proiektuaren eta sustatzaileen eboluzioa, komunikaziorako laguntza, etab.).
 - Proiektuen bulegorako tresnak diseinatzea (prozesuak, txantiloiak, txostenak, adierazleak, etab.).
 - Euskarri zerbitzuak: ekosistemako funtsezko eragileen eskura dauden eta eremu horietan gaitasun propiorik ez duten ekintzaitza aurreratuko proiektuei buruzko informazioa aztertzeko, bideragarritasun azterlan eta planak egiteko eta abarretarako zerbitzuak (eskariaren arabera) emateko aukera eta beharra baloratuko da.
 - Finantza profila eta sektore pribatuan esperientzia izatea gomendatzen da (PMO-proiektuen bulegoa, aholkularitza).

Instrumentalizazioa

Unitate berriak eskatzen dituen printzipioak eta funtzioak kontuan hartuta, eta administrazio publikoaren egungo arrazionalizazio esparruan tresnak sortzeko dauden mugak kontuan hartuta, lehendik dagoen tresna bat egokitzea eta indartzea gomendatzen da, zeinari aipatutako pertsona taldea atxikiko litzaiokeen. Unitate berria, *a priori*, **HAZIren barruan** sartuko litzateke.

e) Kudeaketa eta laguntza taldea (oinarrizko ekintzaitza)

Oinarrizko ekintzaitza proiektuen kasuan, HAZI arduratuko da zehaztutako ibilbidean zehar laguntzeaz, bai eta proiektu horien segimendua eta trazabilitatea egiteaz ere.

4.2. Ekintza plana

Ondoren, estrategia honen barruan abian jarri beharreko lehentasunezko ekintzak zehazten dira, eta ekintza bakoitzerako eragile arduraduna eta hasteko ahalegin epea identifikatzen dira.

| Eremua | Ekintza | Eragile arduraduna | Epea | |
|------------------------------------|---|---|----------------------------------|-------------------|
| Gobernantza (maila estrategikoa) | "Euskadiko elikagaien eta egurraren balio katearen ekintzaitza estrategia" berriaren barne onarpena eta aurkezpen publikoa | Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saila | 2018ko iraila | |
| Gobernantza (maila operatiboa) | Batzorde Exekutiboa deitzea eta haren funtzionamendu operatiboa onartzea (maiztasuna, solaskideak, lan sistematika, agenda...) | Batzorde Exekutiboko kideak | 2018 (3. lauhil.) | |
| | Kateko ekintzaitza aurreratuko urteko lehen kudeaketa plana (2019) egitea (helburuak, proiektuak, deialdiak) | Batzorde Exekutiboa | 2019 (1. lauhil.) | |
| | Koordinazio Unitate Zentraleko pertsona taldea hautatzea eta kontratatzea | EJ / HAZI | 2018 (3. lauhil.) | |
| | Ekintzaitza aurreratuko "aterkia" marka diseinatzeko eta posizionatzeko lanak (marka, irudia, posizionamendua, banakako markekiko bizikidetzeta, etab.) eta komunikazio plan elkartu bat kontratatzea | EJ / HAZI | 2018 (2. Eta 3. lauhil.) | |
| Lehentasunezko lerro estrategikoak | Lehentasunezko lerro estrategikoak eta proiektuak bultzatzea | EIT Food Euskadi | Proiektu bakoitzean zehaztuko da | 2019 (1. lauhil.) |
| | | Nazioarteko enpresak erakarri eta atxikitzea | | |
| | | Sukaldarien erreleboa | | |
| | | Startup Eskola | | |
| | | Barne ekintzaitza Euskadiko enpresetan | | |
| | | HAZILUR indartzea (bazkideak sartzea) | | |
| | | | | |
| | | | | |

