

**Innobasque 2020.
Berrikuntzaren bultzada Euskadin.**

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

Berpiztu >

2016-2020 Plan Estrategikoa eguneratzea.

Innobasque Plan Estrategikoa

1	Aurkezpena	3
2	2016-2020 Plan Estrategikoa eguneratzea eragin duten faktoreak	7
3	Egoeraren diagnostikoa	14
4	Esparru estrategikoa	17
5	Esparru estrategikoaren garapena	21
6	Planaren monitorizazioa. Jarraipen-adierazleak	34

Grafikoen aurkibidea

Akronimoen glosarioa

2.1. grafikoa. Euskadiren berrikuntza-maila eta kokapen erlatiboa UE 28ko batez bestekoarekiko RIS 2017 adierazlean

2.2. grafikoa. Euskadiko RIS 2017 adierazlearen balioaren kokapen erlatiboaren bilakaera UE 28rekiko (2009-2017)

2.3. grafikoa. Euskadiren kokapen erlatiboa Europako berrikuntza-adierazlea (RIS 2017) osatzen duten adierazleetan

4.1. grafikoa. Berrikuntza-palankak

5.1. grafikoa. Esparru estrategikoaren garapena

EBA

BERC

IKZ (CIC)

CRM

ZTB

ZTBEK

EEN

I+G+b

OCDE

ZTBP

ZTB politikak

RIS 2017

RIS3

ZTBES

STEAM

ZTBES

EB28

Eskualdeko Berrikuntza Agentziak

Oinarrizko Ikerketa eta Bikaintasun Zentroak

Ikerketa Kooperatiboko Zentroak

Customer Relationship Management

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Kontseilua

Enterprise Europe Network

Ikerketa, Garapen eta berrikuntza

Lankidetzeta eta Garapen Ekonomikorako Erakundea

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plana

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Politikak

Regional Innovation Scoreboard 2017

Regional Innovation Strategies for Smart Specialization

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sarea

Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistema

Europako Batasuna 28 herrialde. 2013ko uztailaren 1etik.

Aurkezena
A rectangular frame containing a bright streak of light (a meteor) against a dark, starry background. The word "Aurkezena" is written in white text across the center of the frame.

Aurkezena

1

2016an, Innobasquek bere 2016-2020 Plan Estrategikoa aurkeztu zuen, eta bertan erakundearen sorrerako balio-proposamena berretsi zen, aliantza publiko-pribatu eta berrikuntzako agentzia gisa. Planak Innobasque konfiguratu duten baldintzak indartzeko eta balioan jartzeko balio izan zuen, eragile berezi eta estrategiko gisa Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Kontseiluari (ZTBK) laguntzeko, baita Euskadiko berrikuntza-politikak diseinatu, inplementatu eta ebaluatzen Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako mandatariari laguntzeko ere. Gizarteari egindako balio-ekarpen honek erronka estrategikoak zehazteko balio du eta horren garapena 2020rako helburuetan eta jarduera-ildoetan egiteko, ordudanik horiek baitira erakundearen kudeaketaren esparru estrategikoa ezartzeko gakoa.

Plangintza estrategikoaren ziklo berri honetatik urtebete igarota, Innobasqueko Lehendakaritza berriak eta Zuzendaritza Nagusiak **Plan Estrategikoa eguneratzea** proposatu zioten Batzorde Betearazleari. Eguneratze honen helburua zen inguruneko eta barruko baldintza berrietara egokitzea eta, oso bereziki, Euskadik Europako berrikuntza-adierazlean (Regional Innovation Scoreboard 2017, RIS 2017) izan duen atzerakada edo kokapen-galera erlatiboari aurre egiteko egoeran egotea, zehazki ETEei dagozkien eremuetan, eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistemaren (ZTBES) garapenean laguntzeko aukera berriak aprobetxatzeko prestatzea. Hori guztiori, hazkunde-bide egonkorrean dagoen eta gure Herriari ere eragiten zion nazioarteko ekonomia- eta finantza-krisi gogorra atzera utzita euskal ekonomiaren esparruan. Orain aurkezten den Plan eguneratuak bere oinarritzko ildo nagusi estrategikoak mantentzen ditu, baina argi eta garbi seinalatzen du 2020rako helmuga berria: euskal erakunde berritzaileen, bereziki ETEen, kopurua gehitzea. Horrek Euskadik daukan beharrian bati erantzuten dio, lehen aipaturiko RIS adierazlean erregistraturiko joera negatiboari buelta eman beharri, alegia.

Halaber, esparru estrategiko berriak erakundearen 2020rako erronketan jartzen du arreta: Innobasqueren ahalmen edo gaitasunak garatzea

Euskadin berrikuntzari aurrera tira egiteko bere eskura dituen palankak aktibatzeke eta eraginkorrago bihurtzeko.

Lehenik, **prospektiba**, berrikuntzaren eremuan sortzen diren etorkizun-joera eta aukera berriak identifikatu eta aprobetxatzeko balio duena. Bigarren, **zientzia, teknologia eta berrikuntza (ZTB) politikak**, oro har sistemaren funtzionamendu eraginkorrean eta berrikuntza-emaitzen lorpenean duten eraginagatik. Palanketako hirugarrena **berrikuntzan eragiten duten politikak** dira, adibidez hezkuntza eta enplegurako prestakuntzakoak, zientzia eta teknologia-bokazioak pizteko erronka dutelarik, baita pertsonak prestatzekoa ere aldaketa teknologiko azkarrak ezartzen dituen erronka garrantzitsuei aurre egiteko; baita gobernantza eta berrikuntza publikoko politikak ere, sektore publikoak berrikuntzari buruz bere gain hartu behar duen eginkizun eredugarriagatik. Berrikuntzaren laugarren palanka **erakunde bazkideen oinarria da**, tresna pribilegiatua berrikuntza bultzatu eta esperimendatzeko eta ekoizpen eta gizarte-sare osora hedatzeko, gainera gure berezko gunea izanik lankidetzarako eta berrikuntzan jardunbiderik egokienak partekatzeke. **Sareko lana** da berrikuntzaren bosgarren palanka, eta identifikaturiko soluziobideak eskala egokitzeko eta euskal erakundeetara eta gizartera hedatzeko balioko du, eragile publiko eta pribatuen egitura askotarikoekin lan eginez, Euskadin berrikuntza bultzatzeko eginkizuna partekatzen dutelarik Innobasquerekin. Azkenik, berrikuntza-palanken aktibazioa benetan eraginkorra izan dadin, Innobasquek aurrera egin behar du bere **antolaketa-ereduan**, hau berritzaileagoa eta parte-hartzaileagoa egiteko, bere interes-taldeentzat eredu izanez.

Innobasqueren ezaugarri historiko nagusiak, bere egungo kokapena azaltzen dutenak

Eusko Jaurlaritzak bere VIII. Legegintzaldian Berrikuntza Politika berria planteatu zuen, eta hori **Enpresa Lehiakortasun eta Gizarte Berrikuntzako Planean (2006-2009) eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Planean (2010) jaso geratu zen**; politika hori aurrera eramateko tresna gisa, **ZTBEK** eratu zen, lehendakaria buru duena, baita martxan jarri ere **Ikerbasque** eta **BERC** (Oinarrizko Ikerketa eta Bikaintasun Zentroak) zientziaren eremuan, **CIC** (Ikerketa Kooperatiboko Zentroak) teknologiaren eremuan eta **Innobasque** berrikuntzarenean.

Saretek, ZTB Euskal Sareko (ZTBES) eragileek osaturiko elkarteak, Innobasque-Berrikuntzaren Euskal Agentzia bihurtu zen, eta bere Zuzendaritza Batzordeak, lehendakari berri baten lidergoarekin, Enpresa Kudeaketako Ezagutza Klusterraren eta Eurobulegoaren integrazioa hartu zuen bere gain, Innobasque martxan jartzeko estrategia diseinatu.

2008 - 2011: Lehen zikloa

2008ko urtarrilean Innobasqueren gobernu-organoak aurkeztu ziren; Zuzendaritza Batzordea Euskadiko zientzia eta teknologia, enpresa eta herri-administrazioko eragile nagusien buruek osatu zuten, ekonomia eta gizartearen bigarren eraldaketari ekiteko helburuaz, berrikuntza motor gisa harturik eta ikuspegi handinahiarekin: Euskadi Europako erreferente bihurtzea berrikuntzan 2030. urterako

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Planak (**ZTBP 2010**) honela zehaztu zuen Innobasque: *“kudeaketa-tresna berria, bere izateko arrazoia Berrikuntzako Euskal Sistema koordinatzeko organo nagusi bilakatzea eta zientziaren, teknologiaren eta berrikuntzaren politika berria ezartzeko prozesuan laguntzea duena”*. ZTBEK-k, bestalde, mandatu hau eman zion: *«Euskadiko eraldaketa-prozesuaren buru izatea Euskadi gizarte berritzaile bihurtzeko eremu guztietan, Europako erreferentzia izatera iristeko 2030ean»*.

Mandatu horren arabera, Innobasquek **lehen etapa (2008-2009)** bati ekin zion: **gizartea sentsibilizatu eta mobilizatzea** ez bakarrik berrikuntza teknologikoaren garrantziaz ohartzeko, baita teknologikoa ez denaz eta gizarte-berrikuntzaz ere. Innobasque, plataforma publiko-pribatu gisa, Euskadi gizarte berritzaile bihurtzeko eztabaidarako eta ekintzak identifikatzeko esparru gisa eratu zen. Horretarako 42 i-Talde edo lantalde jarri ziren martxan; enpresa, administrazio, zientzia eta teknologia-eremu, eta gizarte-eremuko jendez osaturiko taldeak ziren.

2010ean, Eusko Jaurlaritzaren IX. Legegintzaldira aldatzean eta krisialdi globalean bete-betean geundenean, **bigarren etapa** (2010-2011) hasi zen, zeinetan aukera garrantzitsuak agertu ziren i-Taldeetan sorturiko **ideiak eta proposamenak ekintzara aldatzeko**. **Gizarte Berrikuntzako Estrategia** jarri zen martxan, Euskadirako aukera-leiho bat, baita **gizarte- eta ekonomia-eraldaketarako dinamikak** ere.

2012-2015: Bigarren zikloa

Innobasqueko Zuzendaritza Batzorde berriak, gainera, gizartearen ordezkari den jendea hartu zuen, **lauko helizea osatuz horrela (berrikuntza-sistema dinamikoa, bere osagai nagusiak zientzia- eta teknologia-eragileak, enpresak, herri-administrazioak eta gizartea zirelarik)**. OCDEK Innobasque aitortu zuen aitzindari gisa, emaitza ekonomiko eta sozialetan berrikuntzaren eraldaketan gizartea integratzeko planteamendua onartzeagatik.

2015eko ZTB Planak honela definitzen du Innobasque: *“izaera estrategikoko erakundea da, eta misio nagusi berrikuntza-sistemaren etengabeko jarraipena eta ebaluazioa egiteko tresna izatea du, horrela, eragile publikoak eta pribatuak bateratzeko espazioak eta ekintzak garatuz, ideia berriak eta ezaguera sortzen lagundu dezan; Euskadiren gaitasunak indartzea du helburu, eta herrialdearen erronka ekonomiko eta sozial handiei erantzutea, etengabe hobetzeko gogoz eta kultura berritzailea gizarteratuz”*.

“Berrikuntzaren gizarteratze”, “gizartea eta ekonomia eraldatzeko dinamika” eta “gizarte-berrikuntza”ko jardueraz gain, Berrikuntzaren Euskal Sistemari laguntza ematekoak indartzen dira, bere hiru mailetan: strategiaren diseinuan parte-hartzea, ondoz ondoko ZTB Planetan gauzatua; inplementazioa eta hedapena plan eta tresnetan (ZTBESarearen berrantolaketa, I+G+b-ren nazioartekotzea, gizarte-berrikuntzako politikak,...); eta sistemaren ebaluazio eta monitorizazioaren hasiera (INDIZEA, RESINDEX).

Ziklo honetan, Eusko Jaurlaritzaren bi legegintzaldiren artean, **Innobasqueren eginkizuna** finkatu egin zen Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Lehendakariaren mandatariaren **idazkaritza tekniko** gisa, eta hori berretsi egin dute ZTBK berrituak eta Euskadi 2020 ZTB Plan berriak.

Innobasquek ia 1.000 erakunde bazkide ditu, eta 40 langile edo behargin; balio-ekarpen gero eta handiagoa egiten du: Innobasqueren zenbatespenen arabera, 2,5 euroko itzulkina lortu zuen 2014an inbertituriko euro bakoitzeko. Urtero 800 erakunde eta 20.000 lagun baino gehiago mobilizatu ditu aktiboki, 40.000 profileko komunitatea sortzeaz gain sare sozialetan.

2016-2020: Hirugarren zikloa

Lehendakaritza berriarekin eta 2012an izendaturiko Zuzendaritza Batzordeak eta Batzorde Betearazleak jarraitzen dutelarik, Innobasque **ziklo berri** batean sartu da bi premiarekin: alde batetik, **estrategikoki orientatu beharra** askoz finkatuago dagoen **erakunde bat**; eta bestetik, **gobernantza-eredua egokitu** beharra bere iraunkortasuna ziurtatzeko epe ertain eta luzera.

Ziklo honetan 2016-2020 Plan Estrategikoa onartzeko urratsak eman dira, Innobasqueren Gobernu Onaren Kodea, eta gobernu-organoen funtzionamenduaren eta operatibitatearen ebaluazioa egin da. **2016-2020 Plan Estrategikoaren** hedapenarekin batera, antolaketa-egitura berria etorri zen, eta zenbait ekimen jarri ziren martxan eraginkortasuna areagotzeko eta Berrikuntzaren Euskal Sistemari egindako ekarpena hobetzeko.

Denboraldi honetan, Innobasquek protagonismoa hartu du 2020 ZTB Plana diseinatu eta hedatzen, Lehendakaritzako Idazkaritza Nagusiak zuzenduta, baita ZTBren Euskal Sarea Berrantolatzen ere, Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasunerako Sailak zuzenduta, BES monitorizatu eta ebaluatzeko bere eginkizunak indartuz. Honela, **bere zeregina indartzen da eskualdeko berrikuntza-agentzia gisa** eta lauko helizearen plataforma gisa, aurreko beste eginkizun eta jarduera batzuk ere mantentzen dituelarik, adibidez, berrikuntza gizarteratzea, Europako programetan euskal parte-hartzea, edo herri-administrazioetan berrikuntza. Halaber, ekimen berriak abiarazi ziren BESisko eragileen artean berrikuntza irekia eta elkarlanekoa sustatzera zuzenduak.

2016ko bukaeran, **Ondoren** proiektua jarri zen martxan, **Innobasqueko Lehendakaritza eta Zuzendaritza Orokor berriarekin** burutua; horiek aukeratu dira erakundeari beharrezko bultzada eta ikuspegi berritua emateko, bere bizitzako bigarren hamarkadako eskakizunei erantzun diezaien.

Zuzendaritza Orokor berriak, zuzendaritza-taldearekin batera, agentziaren eginkizunei eta kokapenari buruz egindako azken diagnostikoak berrikusi ditu. Langile guztiekin eta interes-talde nagusiekin bildu da eta, hasierako diagnosi eta kontraste-lan horretatik abiatuta, **2016-2020 Plan Estrategikoa eguneratzea planteatu da**, eta Innobasqueren antolaketa-egituraren berrikuspina, 2020 ZTB Planarekin bat etorri bi kasuetan.

**2016-2020 Plan
Estrategikoa
eguneratzea eragin
duten faktoreak**

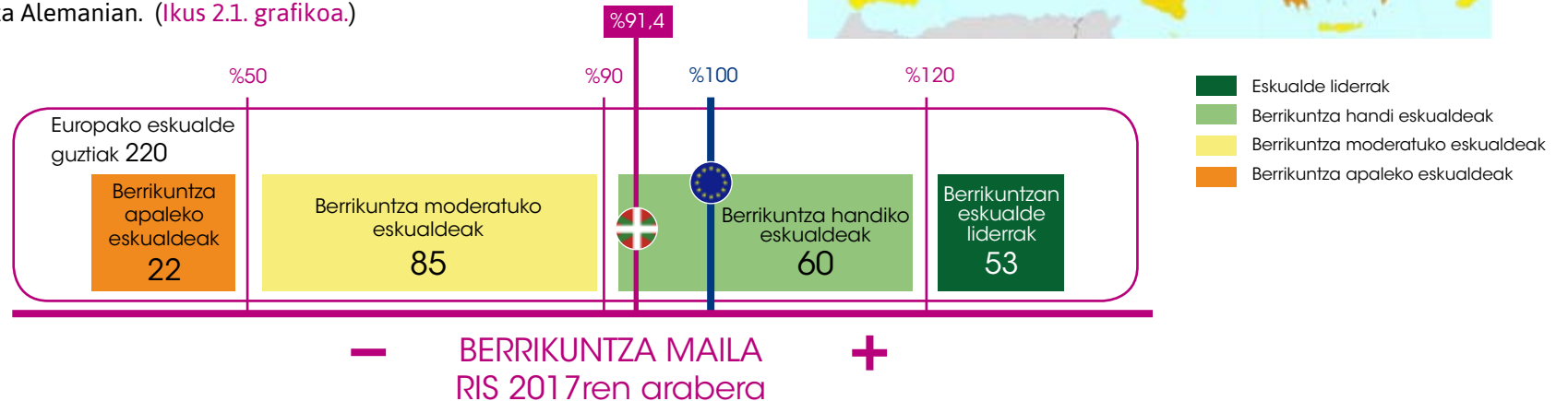
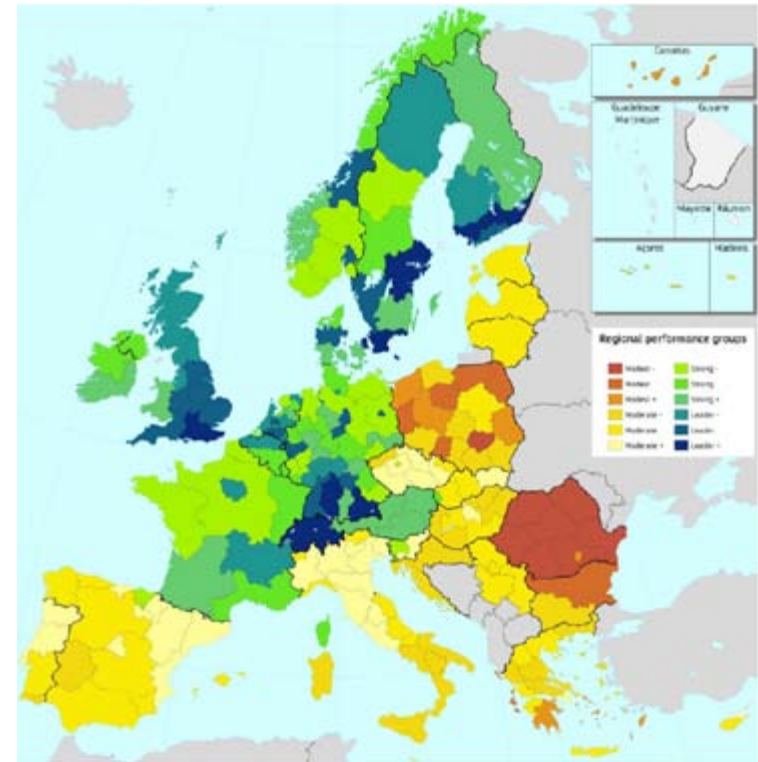
2

Plana eguneratzea lau faktore nagusik eragin dute: Euskadik RIS adierazlean egoera konparatiboa hobetzeko daukan premia; ZTBren Euskal Sisteman sortzen ari diren aukera berriak aprobetxatzea; gobernu-organoetara eta erakunde bazkideetara hurbiltzeko premia; eta kudeaketa-eredu berritzaile eta parte-hartzailean aurrera egiteko premia. Jarraian, zehaztasun handiagoz azaltzen dira faktore hauek.

Euskadiko berrikuntzaren egoera konparatiboa Europako beste eskualde batzuen aurrean

RIS (RIS2017) adierazlearen azken edizioaren arabera, Euskadik jarraitzen du eskualdeko "berrikuntzako hub" kalifika-zioari eusten, berrikuntza handiko eskualde-taldearen barruan (RIS adierazlea UE28ko batez bestekoaren %90 eta %120 artean). Euskadi da Espainiako estatuko erkidego autonomo bakarra eta Europa hegoaldeko eskualde bakarra eskualde-talde honetan dagoena. Berrikuntzan lider diren eskualde gehienak (RIS UE28ko batez bestekoaren %20aren gaineratik) berrikuntzan lider gisa identifikaturiko herrialdeetan daude: Suitzan, Suedian, Danimarkan, Finlandian, Holandan, Erresuma Batuan eta Alemanian. (Ikus 2.1. grafikoa.)

2.1. grafikoa. Euskadiren berrikuntza-maila eta kokapen erlatiboa UE 28ko batez bestekoarekiko RIS 2017 adierazlean

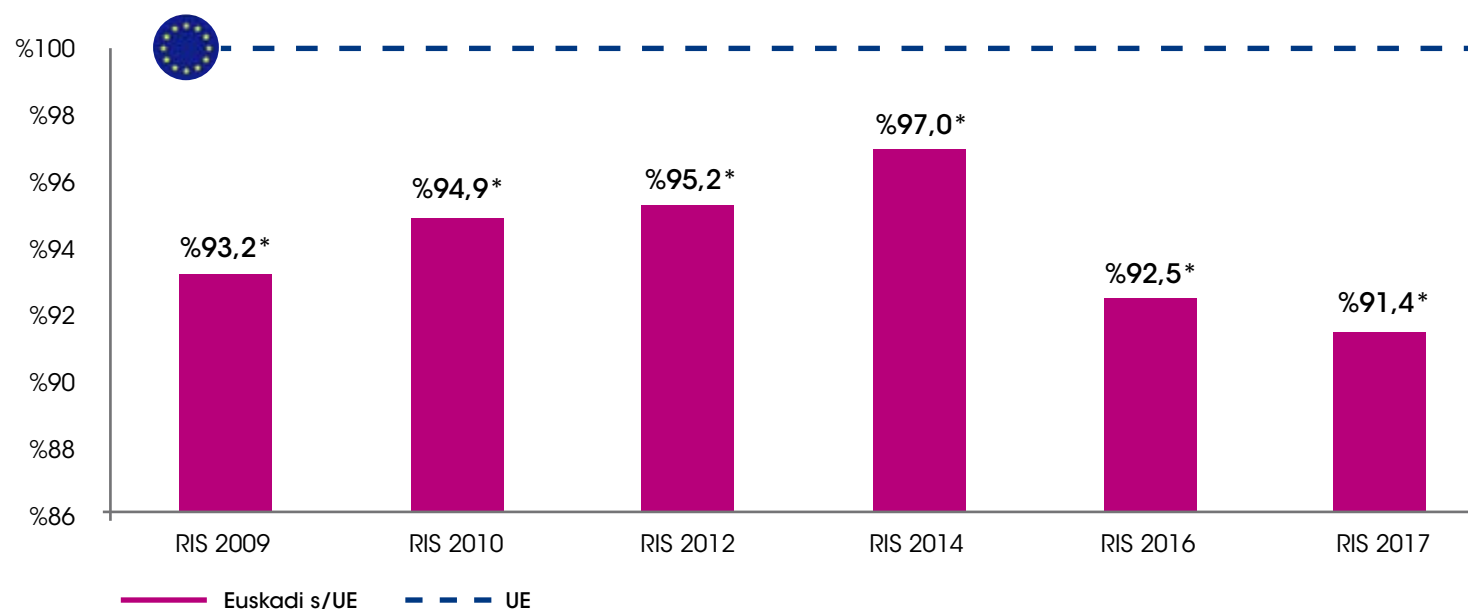


Euskadiko RIS 2017 adierazlearen balio erlatiboak jarraitzen du, hala ere, 2016an hasitako beheranzko joerarekin, eta erabilgarri dagoen serie historiko osoaren baliorik apalenean dago; %91,4 ehuneko 5,6 puntu jaitsita 2014tik, horrek oso hurbil jartzen duelarik berrikuntza moderatuko eskualdeen taldera pasatzetik, baldin eta joera hau ez bada lehengorutzen. (2.2. grafikoa.)

RIS 2017 berrikuntzaren adierazle sintetikoa osatzen duten 18 adierazleetatik, Euskadi bostetan nabarmentzen da, non puntuazioak lortzen dituen Europako 55 eskualde onenen taldean (ikus 2.3. grafikoa). Aitzitik Euskadik ahulezia garrantzitsuak ditu ETEen berrikuntzan, teknologikoan eta ez teknologikoan. Merkatuan produktu/prozesu berriak sartzeari dagokion beste adierazle batzuetan, egoera ez da hain negatiboa, baina argi dago hobetu daitekeela.

Datuak ikusita, garbi dago Euskadik berrikuntza sustatu behar duela ETEetan eta, jakina, Innobasquek, berrikuntzaren agentzia gisa, inplikaturiko eragile publiko eta pribatu guztiekin batera, erronka garrantzitsu honi egin behar dio aurre. Lehenik, bazkide diren enpresa-erakundeekin zuzenean lan eginez beraien premia edo beharrianak ezagutzeko eta beraien berrikuntza-ekimenetan laguntzeko, berrikuntzaren euskal ekosistema osatzen duten eragile guztiekin konektatuz. Gero, bere jarduna euskal erakunde guztietara zabaldu behar du, Euskadin berrikuntzaren eta enpresa-lehiakortasunaren sustapenean diharduten hainbat eragilerekin sarean lan eginez.

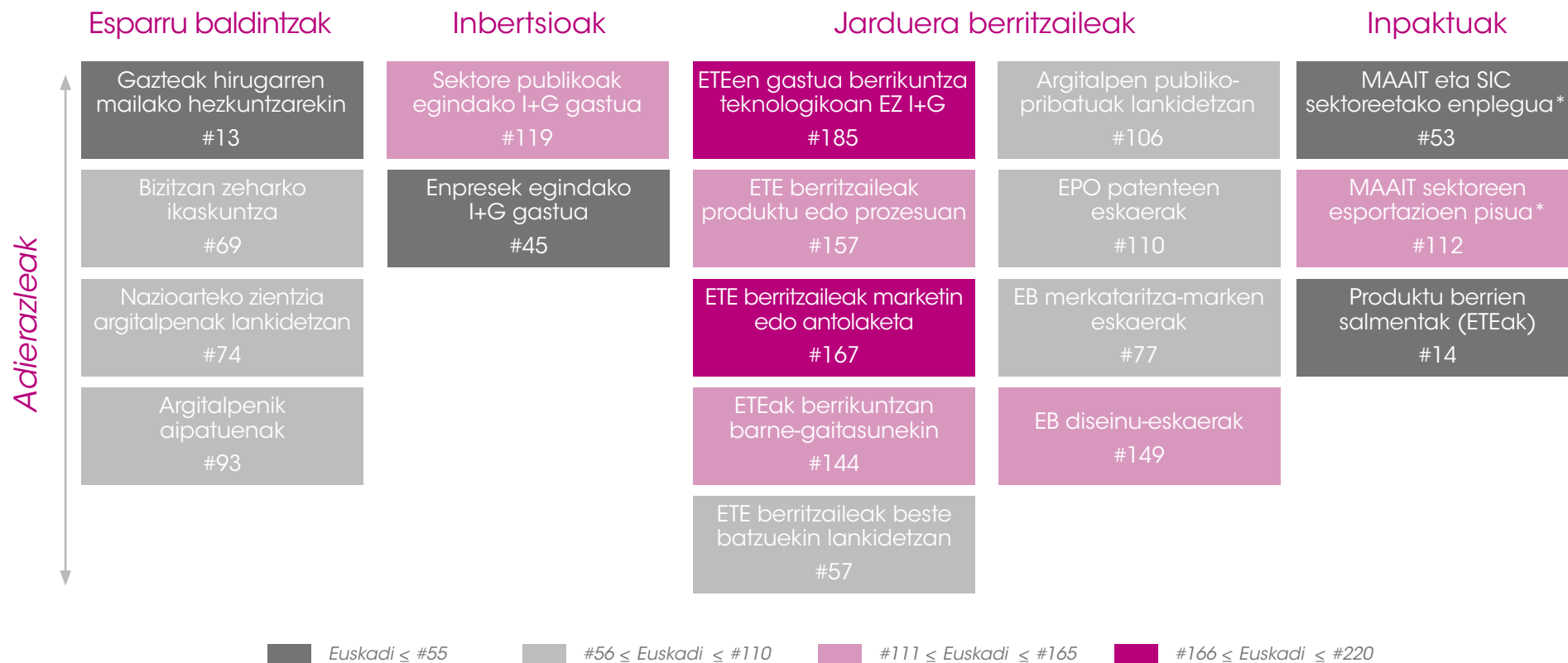
2.2. grafikoa. Euskadiko RIS adierazlearen balioaren kokapen erlatiboaren bilakaera UE-28rekiko (2009-2017)



(*) Gutxi gorabeherako balioak
 Oharra: RIS adierazle sintetikoaren balioak ez du jasotzen erreferentzia-urteko egoera, bere oinarrian dituen adierazleak aurreko urteetako datu-iturrietakoak baitira. Honela, adibidez, RIS 2017 adierazleak 2011ko bi adierazle jasotzen ditu, 2014ko bost adierazle eta 2015eko lau adierazle.

Iturria: EE. Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2016: Regional profiles - Spain; CE. Regional Innovation Scoreboard (RIS) 2017: Regional profiles - Spain. Innobasqueren lanketarekin.

2.3. grafikoa. Euskadiren kokapen erlatiboa Europako berrikuntza-adierazlea (RIS 2017) osatzen duten adierazleetan



- “RIS 2017” adierazleak eskualde-berrikuntza neurtzen du, 18 adierazleren informazioa sintetizatuz: 4 esparru-baldintzenak dira, 2 inbertsioenak, 9 jarduera berritzaileenak eta 3 inpaktu edo eraginarenak. Adierazleak egiteko oinarritzko informazioa hainbat urtetakoa da: bi adierazle 2011ko datuekin egin dira, bost adierazle 2014ko datuekin eta lau adierazle 2015eko datuekin.
- Adierazleetako bakoitzean eta 220 eskualdeen artean Euskadik daukan posizio erlatiboa adierazten du zenbakiak.

* Manufaktura sektoreak intentsitate teknologiko ertain-handi/handikoak: aeronautika, elektronika, industria kimikoa (farma barne), automobilgintza, trenbideak, makinak eta ekipamendu-ondasunak (ekipamendu elektrikoko ondasunak, makina-erreminta, ...), etab. SICak zerbitzu intentsiboak dira ezagutzen: garraioa, zerbitzu profesionalak, ICTak, I+G, I+O, etab.

Iturria: RIS 2017 Innobasqueren lanketarekin.

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sistemari aukera berriak aprobetxatzea

Euskadi 2020 ZTB Plana¹, 2014an onartua, Euskadi 2020 plangintza estrategikoa², osatzen duten 15 plan estrategikoetako bat da, "2020 Europako Estrategiarekin"³. Plan horren definizioan, garapenean eta monitorizazioan, Innobasquek laguntza estrategiko eta tekniko eman dio Lehendakartzako Idazkaritza Nagusiari eta Eusko Jaurlaritzan berari loturiko sailei. Halaber, Innobasquek zientzia- eta teknologia-eragile batzuen ebaluazioan lagundu du, Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegituretako sailari lagunduz Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarearen (ZTBES) Berrantolaketarako burutu den prozesuan.

Aurreko guztiaren ondorioz, Innobasque abantailazko egoeran dago egungo ZTB Planaren garapenaren azken faseetik eta hurrengoaren diseinutik sorturiko aukerak aprobetxatzeko, hurrengorako Eusko Jaurlaritzak %5 gehitzea erabaki du bere aurrekontuetan.

1 <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/pcti-2020/>

2 <https://programa.irekia.euskadi.eus/>

3 https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_es

Zuzendaritza-taldearekin batera, zuzendaritza berriak erakundearen barne-funtzionamenduaren analisia egin du. Horretarako, dauden azken diagnosi-dokumentuak aztertu dira eta elkarrizketa sakonak egin dira bertako langile edo beharginekin eta Innobasqueren erakunde bazkideekin.

Egindako diagnostikoan, lehenik, gobernu-organoen eta berrikuntzaren trakzioerak eta preskribitzaile diren erakunde bazkide batzuen pixkanakako urruntzea detektatu da, eta horiek berriro erakarri behar dira eta erakundearen estrategiaren zehaztapen, garapen eta ebaluazioan nahastu, bereziki Batzorde Betearazlea.

Bigarren, Innobasqueren eta erakunde bazkideen artean elkar ez ezagutzea detektatu da, lehenbailehen konpondu behar den arazoa. Alde batetik, elkarrekiko interakzioa erraztuko duten ekinbideak martxan jarri beraien berrikuntza-proiektuak eta premiak ezagutu eta ahal den neurrian laguntza emateko. Bestalde, komunikazio-politika bat bultzatuz, erakundearen balio-proposamena argi eta garbi transmitituko diona, ez bakarrik bere erakunde bazkideei, baita euskal gizarte osoari ere.

Gure gobernu-organoen eta Euskadin berrikuntza bultzatzeko funtsezkoak diren erakunde bazkideen pixkanakako urruntzea

Innobasqueren kudeaketa-eredu berritzailean eta parte-hartzailean aurrera egiteko premia

Azkenik, kudeaketa-eredu berritzailea ezartzeko premia dagoela ikusi da, pertsonengana eta berauen gaitasun eta ahalmenen garapen integralera bideratua, bere eginkizun edo misioarekin koherentea eta plan hau inplementatzeko eta gure interes-taldeen premia edo beharrianei erantzuteko balioko duena. Puntu honetan, gainera, Innobasque konbentziturik dago lehentasunezkoa dela eredugarria izatea, bere mezuetan eta gomendioetan sinesgarria eta benetan konbentzitzeko modukoa izateko.

Azken batean, Plan Estrategikoa berritzeak Innobasquek berrikuntzako agentzia gisa duen zeregina indartzeko balio du, baita 2007an sortu zenean izan zuen helburua indartzeko ere, hots, Berrikuntzaren Euskal Sistemaren funtzionamendu ona bultzatzea eskualdean lehiarako onurak sortzeko, dauden indarretan eta balio erantsi handiagoko jarduera berritzaileen garapenean oinarrituta.

Bere funtzioa finkatzeak ohiko ereduetatik harago joatera eta berrikuntza-agentziaren paradigma berri baterantz aurrera egitera behartzen du Innobasque, baita ZTBESareko eragile berezi gisa bere zeregina indartzera ere, aldaketaren bultzatzaile izateko eginkizunarekin.

Horren haritik, Innobasqueren lehentasunak, alde batetik, bere bazkide publiko eta pribatuetatik oso hurbil egotea da, eta Euskal erakundeen premietara egokitutako jarduera-konbinazioa ezartzea, horiei beren berrikuntza-prozesuetan laguntzeko. Bestetik, bere konexioa estutzea ZTB politikak zuzentzen dituzten eragileekin beharrezkoa den erakunde arteko koordinazioan eta jardueren eraginkortasunean laguntzeko. Halaber, Innobasquek gero eta ezagutza zehatzagoa eskaini behar du bertako enpresa-sareaz, ZTBESisko eragile publiko eta pribatuekiko elkarlanaz, eta berrikuntzan lider diren beste eskualde eta erakunde batzuekiko lankidetzaz berrikuntzaren eremuan sinergia posibleak ustiatu ahal izateko.

Berrikuntza-agentziak: misioa, helburuak, eginkizunak eta eragina

Berrikuntzako lehen eskualde-agentziak (aurrerantzean BEA) 1990eko hamarkadan agertu ziren Europan honako hauek markaturiko testuinguruan: ZTB (teknologiatik berrikuntzara, ikuspegi linealetik sistemiko eta ebolutibora) politiken paradigma-aldaketa; eskualdeen zeregin gero eta garrantzitsuagoa politika hauen zehaztapen eta inplementazioan; eta estatuko eta eskualdeetako gobernuen aldetik, nortasun juridiko independentea duten agentzien sorrera, betiere halako autonomia batekin eta malgutasun handiagoarekin lurraldearen aldaketa sozio-ekonomiko eta erronkei erantzuteko.

OCDEren arabera, berrikuntzako (eskualde) agentzia batek honako lau irizpideok bete behar ditu: eginkizun publikoa izatea zerbitzu pribatuen osagarri, eta merkatuaren edo sistemaren hutsegiteei erantzuten saiatzea; administrazio-nortasuna duen eskualde zehatz batera zuzendua egotea; erakunde iraunkorra izatea, iraupen mugagabearekin; eta berrikuntza sustatzea terminoaren zentzurik zabalenean. Berrikuntza-agentziak “gobernuak finantzaturiko edo zuzenduriko erakundeak dira, finantza edo beste era bateko laguntza eskaintzen duena sektore pribatuko berrikuntza katalizatu edo gidatzeko”.

BEAen justifikazio teorikoa ZTB politikaren paradigma sistemiko eta ebolutibo berrian honako hau da: lehenik, beste agente bat dira berrikuntza-sistemaren barruan, bere nodo bat dira (zentrala edo periferikoa, bere boterearen arabera), sistemaren hutsegiteei erantzun eta horiek konpontzeko sortzen dira, eta erraztaile eta aldaketa-eragile gisa dihardute. Bere helburua berrikuntza sustatzea da hitzaren zentzurik zabalenean, ez bakarrik teknologikoan, enpresen eta pertsonen xurgatze eta ikasteko gaitasunak gehitzen saiatuz, bai gizabanako mailan eta oro har sistema mailan, konektibitatea, lankidetzeta eta gizarte-kapitala sustatuz. Bere eginkizun edo

misioa da eskualdean lehiarako onurak eraikitzea bertan dauden indarretatik abiatuta, bai aurrez dauden jarduera-sektoreetan eta bai sor daitezkeen beste berri batzuetan. Nahiz eta bere misioa eta jarduera-eremua lurralde jakin batera mugatu, bere jarduerak hori gainditu egiten dute, bertako eragileak sare, balio-kate eta plataforma globalekin konektatzen saiatzen dira eta. Tresna-aukera zabala erabil dezakete, bai maila horizontalean eta bai bertikalean. Horretarako guztirako, sistemaren eta dauden ZTB politiken eraginkortasunaren ulerkuntza estrategiko ona eduki behar dute, sistemaren eta bere eragileen ezagutza zehatz-zehatzean oinarrituta. Kontuan izan agentziak ez direla honelako politiketarako egitura bakarra, askotariko erakundeak daude, “bitartekoak” deiturikoak, sistema baten eragileen artean konektatzeko eta zubiak eraikitzeko funtzio instituzionala betetzen dutenak.

Dauden azterketa konparatiboek, bai OCDEko eskualde-agentziei buruzko azterketak eta bai agentzia nazionalei buruzko lan batzuek, ondorioztatzen dute ez dagoela berrikuntza-agentziaren eredu bakar bat, baizik eta askotariko ereduak eta funtzioak, baita antolaketa-egiturak ere. Horietako batzuk erakunde guztiz berri gisa sortu ziren, beste batzuk aurrez zeuden erakundeen bihurtze, bat-egite eta/edo berrantolaketa-prozesuetatik. Beraien tamainak, finantzaketa-egiturak (publikoa edo mistoa), esku-hartze eremuak eta funtzioek, xede-sektoreek edo botere erlatiboak (eskualdeko gobernu eta politikarekin duen erlazio-mailaren eta sistema horretan duten kokapen zentral edo periferikoaren arabera neurtuta) ere alde handiak dituzte eskualdeen arabera.

BEAen indarren artean, nabarmena da beraien ezagutza eta kokapena sisteman eta eragileekiko hurbiltasuna. Ahuleziarik garrantzitsuenak mandatu anbigua edo argitasun gutxikoa eta beraien eragin edo inpaktuaren ebaluaziorik eza dira. BEAek zerbitzu-zorro bereizgarria bilatu behar dute, sektore pribatuarekin lehiari sartuko ez dena, eta proiektuen eta jardueren gehiegizko sakabanatzea saihestu behar dute. Dauden aukeren artean, nabarmentzekoak dira aldaketa-eragile gisa duten eginkizunetik datozenak, legimitate-bilaketa lorpen eta/edo emaitza zehatzen eta eragileek aitorturikoren baten bidez, edota sistemaren koordinatzaile-eta konektore-eginkizunetik eratorritakoak. Identifikaturiko arrakasta-faktoreak asko dira eta agentziaren baliabide eta gaitasunekin eta beraien malgutasunarekin dute zerikusia eta, batez ere, diharduten sisteman lortzen duten zilegitasunarekin.



Egoeraren diagnostikoa

3

Aurreko puntuan deskribaturiko faktoreak ondorengo AMIA analisisian oinarritzen dira, egindako diagnostikoen ondorio nagusiekin.

Ahuleziak

- ZTBES osatzen duten eragileen sare askotariko eta aberatsean balio-proposamena bereizteko zailtasuna. Faktore honek arazoak eragiten ditu erakundearen helburuak zehaztu eta horietan arreta jartzeko, eta gizarteari bere jardueraren irudi zehatza transmititzeko.
- Innobasque eta bere erakunde bazkideak elkar ez ezagutzea, eta bere gobernu-organoen eta funtsezko erakunde bazkide batzuen urruntzea.
- Erakundearen nazioarteko kokapen ahula eta funtsezko eragile globalekin aski ez diren akordioak, egituraturik egon eta ikuspegiarekin koherenteak direnak.

Indarrak

- Innobasque ZTBESa-reko eragile berezia da, 109/2015 Dekretuak, ekainaren 23koak, ZTBESarearen osaera arautzen eta eguneratzen duenak, aitortzen duen bezala. Araudiak ezartzen duen bezala, eragile berezien funtzioa da Eusko Jaurlaritzari laguntzea zientzia, teknologia eta berrikuntzaren inguruko politikak diseinatzeko, inplementatzeko eta bultzatzeko.
- Euskadiko erakunde publiko eta pribatu nagusien ordezkaritza du maila gorenean bere gobernu-organoean.
- ZTBES-ko kidea da, ZTB politikan orientabide estrategikoa ezartzeko, parte hartzeko, aholku emateko eta sustapenerako organoa. Eusko Jaurlaritzako lehendakaria buru dela, ZTBESn daude Eusko Jaurlaritza, foru-aldundiak, hiru euskal unibertsitateak, bi korporazio teknologikoak, eta I+D+I-ko inbertsio pribatuaren ordezkaritza diren lau enpresa, baita Ikerbasque, Jakiunde eta Innobasque bera ere.
- ZTB politikak diseinatu, garatu eta ebaluatzeko aholkularitza estrategiko eta teknikoaren eremuan bere funtzioak betetzen ditu, baita komunikazioa eta sentsibilizazioa ere berrikuntzaren eremuan, eta laguntza ematea gobernantza publikoaren eraldaketan.
- Hurbileko harremana du eta euskal erakundeekin, ZTBES-ko eragileen eta Euskadin funtsezkoak diren industria-enpresen aitortza irabazita du.
- Prestakuntza handiko giza lantaldea du, eskarmentu handikoa eta konpromiso-maila handikoa erakundearekin.
- Eusko Jaurlaritzaren finantzaketa basala du bere jarduerak egiteko, eta bere erakunde bazkideekin finantzaketa gehigarria.

Aukerak

- ZTBES-ko gero eta koordinazio-premia handiagoa.
- 2020 ZTB Planaren garapenaren azken fasean eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Plan berriaren diseinua eta irteera prestatzeko prozesuan sortzen diren eremuak.
 - ETEak berrikuntza teknologikoan eta ez teknologikoan sartzeari bultzada handiagoa.
 - RIS3 Euskadi espezializazio adimendunaren zeharkako ekimen estrategikoen eta trakzio-proiektu enblematikoen garapena.
 - Zientzia- eta teknologia-eskaintzaren koordinazio-premia gero eta handiagoak, eta horien konexioa enpresen premiekin.
 - Euskal I+G+b-ren nazioarteko kokapena.
- Jada martxan dauden ZTBESareko eragileen koordinazioan eta antolaketan aldaketarako egiturazko prozesuak.
- Gero eta aukera handiagoak berrikuntza-sistemako beste eragile batzuekin ekintzak egiteko eta, bereziki, Innobasqueko erakunde bazkideekin, beraiei buruzko ezagutza handiagori esker.
- Gero eta analisi- eta prospektiba-premia handiagoak berrikuntza-politikak eta eragileak beren I+G+b prozesuetan elikatzeko.

- Hezkuntza-, prestakuntza- eta enplegu-politiken gero eta garrantzi handiagoa berrikuntzan, jendearen garapen integralean eragiten dutelarik.
- Herri-administrazioen gero eta sentsibiltate handiagoa gobernantza-eredu parte-hartzaile berriak hartzeko.
- I+G+b-ri Laguntzeko Europako Esparru Programa berrirako prestakuntza.
- Pixkanaka finkatzen ari da Euskadiren susperraldi ekonomiaren jokalekua.

Mehatxuak

- Euskadiren beheranzko joera eskualde-berrikuntzaren Europako RIS adierazlean.

Esparru estrategikoa

4

Plan Estrategikoa eguneratzea helmuga estrategiko berri baten formulazioan ardazten da, Innobasquek sorreratik markaturik daukan misioa finkatzeko eta ikuspegian aurrera egiteko bide gisa.

Innobasquek Herri-helburu baten alde lan egiten du. Berrikuntzaren Euskal Sistema osatzen duten eragile publiko eta pribatuekin partekatzen duen epe luzerako helburu batekin: "Euskadi berrikuntzan eskualde lider gisa kokatzea".

Ikuspegi kolektibo honetan laguntzeko, Innobasquek, Euskadiko Berrikuntzaren Agentzia gisa, hauxe du bere xedea: "beste eragile batzuekin lankidetzan, berrikuntzaren garapena bultzatzea ZTBESareko eragile berezi gisa duen kokapenetik". Eragile berezi gisa, Eusko Jaurlaritzari eta sistemako erakundeei laguntzen die zientzia, teknologia eta berrikuntzaren inguruko politikak diseinatu, inplementatu eta ebaluatzen.

2030erako ikuspegiak markatzen du bidea eta ezartzen du epe luzera erreferentziazko esparru orokorra. Bere Plan Estrategikoa eguneratzeko, Innobasquek bere misioa 2020ra begira jartzen du eraginkorragoa izateko, eta helburu estrategikotzat hau jartzen dio bere buruari: "Euskal erakunde, eta bereziki ETE, berritzaileen kopurua gehitzen laguntzea". Helmuga honen oinarria da jada aipaturiko premia edo beharrian hori: Euskadik ahaleginak batu behar ditu Europako eskualde-berrikuntzaren adierazlean detektaturiko joera negatiboa zuzentzeko ([ikus 2.2 grafikoa](#)).

Beraz, Innobasquek erreferentzia gisa ikuspegi eta helmuga estrategiko bat dauzka bere erakundeaz harago doazenak eta Euskadiren helburu globalekin bat egiten dutenak. Hala ere, giza eta ekonomia-baliabide mugatuak dituen erakundea da, eta eraginkorra izateko ZTBES osoaren barruan efektu biderkatzailea duten mekanismoak hautatu eta aktibatu behar ditu. Mekanismo horiek dira berrikuntza-palanka deiturikoak ([ikus 4.1 grafikoa](#)).

Innobasqueren 2030eko ikuspegia: funtsezko eragilea Euskadi eskualde lider bihurtzeko Europako berrikuntzan

Innobasqueren misioa: beste eragile batzuekin lankidetzan, berrikuntzaren garapena bultzatzea Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko eragile berezi gisa duen kokapenetik

2020rako helmuga: euskal erakunde, bereziki ETE, berritzaileen kopurua gehitzen laguntzea

4.1. grafikoa. Berrikuntza-palankak



Identifikaturiko palankak honako hauek dira:

- **Zientzia, teknologia eta berrikuntzako politikak.** Funtsezkoak dira Berrikuntza Sistemaren funtzionamendu eraginkorrerako eta gai dira Euskal erakundeetan, eta bereziki ETEetan, berrikuntzari aurrera tira egiteko.
- **Hezkuntza-politikak eta enplegurako prestatzeko politikak.** Politika hauek estrategikoak dira bai zientzia- eta teknologia-bokazioak sustatzeko eta bai aldaketa teknologiko bizkorrak ezartzen dituen erronkei aurre egiteko pertsonak prestatzeko ere. Enplegurako prestatzeko politikek badute gaitasun-premiak identifikatzeko eta lan-indarrari beharrezko kualifikazio eta gaitasunak emateko ahalmena, erakundeen berrikuntza-betebeharrei bereziki, berrikuntzan oinarrituta industriaren eraldaketa-premiatik eratortzen direnei erantzun ahal izateko. Bestalde, gobernantza eta berrikuntza publikoko politiketan eragitea ere erronka bat da, horrek jarraibidea erakusteko duen indarragatik eta erreferentea izan daitekeelako eragile ekonomiko eta sozial guztientzat, baita berrikuntzaren aldeko ekosistema bultzatzeko ere.
- **Prospektiba.** Etorkizuneko joera nagusien azterketa eta analisia funtsezkoa dira berrikuntzaren eremuan sortzen diren aukerak goiz identifikatu eta aprobe txatu ahal izateko.

- **Innobasqueko erakunde bazkideak.** Bere aniztasun eta kopuruagatik, Innobasqueren erakunde bazkideen oinarriak oso ondo ordezkutzen du ZTBES. Badu gaitasuna lankidetzaren gune izateko, berrikuntza bultzatu eta esperimintatzeko, jardunbiderik egokienak identifikatu eta partekatze tresna izateko eta ekoizpen- eta gizarte-sare osora zabaltzeko.

- **Aliantzak eta sareak.** Euskadin berrikuntza bultzatzeko misioa Innobasquerekin partekatzen duten eragile publiko eta pribatuaren sare edo egiturarekin elkarlana egitea da bidea identifikaturiko soluziobideak eskala egokitzeko eta Euskadiko erakunde, enpresa eta gizarte osora zabaltzeko.

Horrek guztiorrek Innobasquen kudeaketa-eredu berritzailea eraikitzea eskatzen du, dauden kudeaketa-jardunbide egokienak bereganatuko dituen eta **berrikuntzan eredu zko erakundetzat** aitortua izateko beharrezko giza gaitasunak garatuko dituen, berrikuntza sustatu eta bultzatzeko transmititzen duen mezuarekin koherentzian.

Esparru estrategikoaren garapena

5

1. Helburu estrategikoa

Prospektiba era sistematikoan sartzea ZTB politiketan eta berrikuntza prozesuetan euskal erakundeetan

Berrikuntzaren bost palanekin diseinaturiko esparru estrategikoak Innobasquek 2020rako planteatzen dituen sei helburu estrategikoak lortzeko balioko du.

Esparru estrategikoa

Innobasquek bere prospektiba-jarduera indartuko du politikak zehazteko kalitatea eta eraginkortasuna hobetzeko funtsezko tresna gisa, hobeto ulertu ahal izateko aldaketaren baldintzatzaileak, etorkizuneko arriskuak eta aukerak, baita Euskadik gerora izan ditzakeen ziurgabetasunak ere.

Jarduera honek euskal erakundeetan berrikuntza sustatzeko balio behar du, eta prospektiba-kultura, berrikuntzaren inguruko hausnarketa-prozesuak etorkizun-ikuspegiak aberastuko dituena, sortuz joateko.

Jarduera-eremuak

- **2030 ZTB Planean prospektiba-ikuspegia sartzea:**

- **Berrikuntza-kontzeptuan bertan eta berrikuntza-politiketan joerak identifikatzea**, aztertu eta Euskadin egokitu eta aplikatu ahal izateko proposamenak eginez. Horretarako, Europako Batzordearen eta Europar berrikuntzan lider diren eskualdeen ZTB politiken jarraipena egitea proposatzen du Innobasquek, betiere eskualde horien bereizgarri sektorial, enpresen tamaina eta tipologiagatik erreferente izan badaitezke Euskadirentzat, eta Berrikuntzaren Euskal Sistemaren garapenean laguntzeko jarduera-ildoak zehaztea eta eskualdeetako berrikuntza-indizeak hobetzea ahalbidetzen badituzte.

- **Joerak eta megajoerak aztertzea Euskadirentzat garrantzitsuak diren eremuetan**, seinaleak, ideiak eta esperientziak aztertuz une bakoitzean garrantzia duten eta Euskadin aplikatzeko modukoak diren azterketa-arlo jakin batzuetan, beraien eragin eta interes posiblea euskal eragileen artean kontrastatu eta jarduera-proposamenak egiteko helburuaz.

• **2020 ZTB Planaren garapenerako prospektiba-ikuspegia ematea:** behaketaren ondorioz identifikaturiko joerak eta aukera-eremu posibleak aurkezten dizkie eragileei eta pilotatze-taldeei.

• **Prospektiba-kultura euskal erakundeetan zabaltzea:**

- Ingurune hurbilenean, eta Berrikuntzaren Euskal Sistemako eragileekin, **gaiak eta ardura edo intereseko eremu zehatzak identifikatzea epe ertain eta luzera** eztabaida, ezagutza edo/eta jarduera-proposamenak sortzeko.

- **Informazio-sistema bat sortu eta mantentzea**, beraren bidez eskuratu ahal izateko Innobasquek eta bere sareak sorturiko edo maneiaturiko ezagutzarik garrantzitsuena.

Nahasturiko eragileak

- Eusko Jaurlaritzako Lehendakartzako Idazkaritza Nagusia, ZTBrako mandatari gisa, lehendakariari laguntzen diolarik ZTBK-ko Lehendakartzan.
- Eusko Jaurlaritzako eta beste administrazio batzuetako sailak.
- Enpresak.
- Tokiko, estatuko eta nazioarteko zientzia, teknologia eta berrikuntzako eragileak
- Pertsona adituak eta “think tank”ak.



2. Helburu estrategikoa

ZTB euskal ekosistema behatu eta ebaluatzea bere politika eta tresnetan eragiteko, baita enplegurako prestakuntza eta gobernantza publikoarenetan ere, berrikuntzaren aldeko ingurune baten katalizatzaile gisa

Esparru estrategikoa

Datozen urteetan Innobasqueren helburua da zientzia, teknologia eta berrikuntzako politikak diseinatu, garatu eta ebaluatzeko ardura duten erakundeetako jendeari laguntza estrategikoa eta teknikoa emateko eginkizuna indartzea. Halaber, beharrezkoa ikusten da hezkuntza-politiketan, enplegurako prestakuntza-sisteman eta gobernantza eta berrikuntza publikoko politiketan eragitea, berrikuntzaren aldeko ingurune bat sortzeko duten gaitasunagatik.

Jarduera-eremuak

- **Laguntza tekniko eta estrategikoa eskaintzea zientzia, teknologia eta berrikuntzako politiken ardura duten pertsonei;** Eusko Jaurlaritza eta foru-aldundiei. Eremu honetan lan-ildoak honako hauek dira:
 - **ZTB planak diseinatu eta garatzea.** Azken urteetan lorturiko ezagutza eta esperientziarekin, prospektiba-lanarekin, sareko lanarekin eta gure erakunde bazkideen eta berrikuntzaren eremuan dituzten premien ezagutza handiagoarekin, Innobasquek garrantzi estrategikoa duten ekarpenak egin ahal izango ditu ZTB planen diseinu eta garapenerako. Atal honetan jardun garrantzitsuenak RIS3en garapena lurralde-mailan eta 2030 ZTB Planaren analisia eta diseinua dira.
 - **ZTBES monitorizatzea eta ebaluatzea.** E2020 ZTB Planak maila askotako ebaluazio-sistema oso eta koherentea proposatzen du. Alde batetik, Euskadi 2020 ZTB Planean ezarritako helburuen aurrerapenaren jarraipena egitera zuzenduriko estrategiaren ebaluazioa integratzen du eta, bestetik, oro har ZTBES-en beraren ebaluazioa sartzen du, bere egoera eta errendimendu globala ezagutzera bideratua. Bi mailetan, Innobasquek funtsezko zeregina betetzen du. Lehendakaritzari laguntza teknikoa eskaintzeko ardura du. Alde batetik, I+G+b-ko adierazle makroekonomiko nagusien ebaluazio eta jardunaren txosten

global eta partzialak egiteko (sistemaren ebaluazioa); eta bestetik, 2020 ZTB Planaren analisi eta jarraipen-txostenak egiteko. ZTBES-en funtzionamendua eta bilakaera ulertzea ahalbidetzen duten txostenak izango dira. Halaber, Innobasque Ekonomia Garapen eta Azpiegituretako sailarekin lan egiten du ZTBES-ko eragileen ebaluazioan berrantolaketa-ariketarik abiatuta, beraietako bakoitzarentzat finkaturiko aginte-koadroa erabiliz, baita ere Europako programetan euskal parte-hartzearen monitorizazio eta analisi zehatzean, hobekuntza-arloak eta ekintzak identifikatzeko eta etorkizuneko aukerak baliatzeko helburuarekin.

- **Foru-aldundiekin lan egitea beraien berrikuntza-politikak diseinatu eta garatzeko.** Foru-aldundiak beren berrikuntza-politikak diseinatu eta garatzen dituzte, beren lurralde historikoetan eragina izan dezaten. Innobasqueren ezagutza edo jakintza, Euskadin berrikuntzarako eragile berezi gisa duen kokapena eta ZTBren euskal estrategian duen parte-hartzea, foru-aldundiekiko lankidetzan sakontzeko aukera bat dira, lurralde-estrategia ezberdinak koordinatuak eta egituratuak egon daitezten ZTBren euskal strategiarekin.

- **Laguntza estrategiko eta teknikoaren ematea hezkuntza-politiken eta enplegurako prestakuntzaren ardura duten pertsonen jendea berrikuntzarako gaitzeko duten eraginagatik.** Atal honetan, lan-ildoak honako hauek dira:

- **STEAM** (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza, Arteak eta Matematika, ingelesezko siglen arabera) **Hezkuntza politikak diseinatu eta garatzen laguntzea.** STEAM Euskadi Estrategiak, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailerik bultzatuak, profesional gehiago eta hobeak sustatzea du helburu zientzian eta teknologian, lan-merkatuaren eskaerarekin orekan, baita ikasleak alfabetatzea ere jakintza-arlo honetan.

- **“Industria berriak” eskatzen eta eskatuko dituen pertsonen gaitasunak garatzeko estrategia zehatzen laguntzea** Enplegurako Prestakuntza Sistemaren eragiteko helburuaz. Honela, posible

egiten da enpresa-sare berritzaileago bat eratzea, industria-garapenari loturiko aukerak baliatzeko dituen, enplegua sortzeko berme gisa epe labur, ertain eta luzera.

- **Laguntza estrategiko eta teknikoaren eskaintza Eusko Jaurlaritzaren gobernantza eta berrikuntza publikoko planak diseinatzeko eta garatzeko ardura dutenei.** Euskadik berrikuntzaren alde egiten duen bezala bere ekonomian lehiakortasuna hobetzeko funtsezko elementu gisa, sektore publikoak eredu eginkizuna hartu behar du berrikuntzan. Horren haritik, euskal gobernantza publikoa bultzatzeko Eusko Jaurlaritzaren eta Innobasqueren arteko lankidetzaren hitzarmena –gardentasun, herritarren parte-hartze eta ekintza publikoan gobernu onerako, eta herritarrentzat eta komunitatearentzat ahalik eta balio publikorik handiena sortzen laguntzen duten politika publikoen ebaluaziorako eredu eta tresna berritzaileak diseinatuz eta garatuz– erronkarik handienetakoa da bere konplexutasun eta potentzialtasunagatik erakunde demokratikoen eta politika publikoen legitimaziorako.

Nahasturiko eragileak

- Lehendakariaren Idazkaritza Nagusia, ZTBren mandatari gisa, lehendakariaren laguntzen diolarik ZTBEN-ko Lehendakariaren.
- Ekonomia Garapen eta Azpiegituretarako Saila.
- Hezkuntza Saila.
- Enplegu eta Gizarte Politika Saila.
- RIS3 Pilotatze Taldeak.
- Gobernantza Publiko eta Autogobernu Saila.
- Foru Aldundiak.
- Udalak.

3. Helburu estrategikoa

Gure erakunde
bazkideekin batera,
premiak identifikatzeko
eta soluziobideak
esperimentatzeko
laborategia izatea

Esparru estrategikoa

Innobasqueren helburua da bere erakunde bazkideak balioan jartzea Euskal erakundeetan, batez ere ETEetan, berrikuntza bultzatzeko.

Horretarako, lehen urratsa da gure ezagutza areagotzea gure erakunde bazkideen premia edo beharrezanez buruz, beraien jarduera eta berrikuntza-jardunbideei buruz, eta beraien erronka eta interesei buruz.

Ezagutza horretatik abiatuta, Innobasquek bere erakunde bazkideekin lankidetzeta-gune bat sortuko du, eta enpresa-sare osora eta berrikuntzaren euskal ekosistemara zabaltzeko moduko soluziobideen esperimentazio-laborategi bat, berrikuntzaren eremuan premiak aseko dituen.

Jarduera-eremuak

- **Gure erakunde bazkideak ezagutzeko eta beraiei entzuteko prozesu sistematikoa garatzea.** Berrikuntzaren eremuan egoera, premiak eta kezkek ezagutzeko erakunde bazkideetara hurbiltzeko eta kontsulta egiteko ekimenak martxan jartzea.
Hurbiltze-prozesu honek balioko du, gainera, erakunde bazkide gehiago nahas daitezen era aktiboan eta gero eta gehiago Innobasqueren beste jarduera batzuetan, adibidez, analisi- eta prospektiba-prozesuetan, sustapenerako tresna eta programen kontrastean, berrikuntza publikoko prozesuetan edo berrikuntza-sistemaren ebaluazioan.
- **Esperimentazio-pilotuak diseinatu eta martxan jartzea berrikuntza-ekosistemara** (herri-administrazio, bitarteko eragile, epresa eta abarretara) **zabaltzeko moduko soluziobide eta tresnei buruz.** Innobasque pixkanaka bere erakunde bazkideengana hurbiltzea eta horiek ezagutzea baliagarri izango da identifikaturiko jardunbide onenak enpresa-sare osora zabaltzeko eta esperientzia pilotuak diseinatu eta martxan jartzeko, erakunde bazkideek parte hartzeko eta ideia berritzaileak kontrastatzeko eta soluziobideak, zerbitzuak eta tresnak diseinatu eta probatzeko.

Honela, erakunde bazkideek bide aktibo bat dute Innobasqueren dinamiketan parte hartzeko, eta bi aldeak irteten dira hor irabazten: haiek beren premiei erantzuteko lagungarri izan daitezkeen ekimenetan lehenetsuneko ezagutza eta parte hartzearekin; eta Innobasque bazkide erakundeetara gehiago hurbilduz, eta hau bide bat da zuzeneko ezagutza izateko beraien premia eta berrikuntza arloko ideia berriez.

- **Esperientzia pilotu arrakastatsuen eskala egokitzeko eta errepikatzeo prozesuak garatzea.** Bazkide erakundeekin garaturiko esperientzia pilotuek zentzua hartzen dute arrakasta dutenak disenatu diren erakundeetara oro har, eta bereziki ETEetara, zabaltzen diren neurrian, izan edo ez izan Innobasqueko bazkide. Horretarako, Innobasquek harremanak estutu behar ditu berrikuntza bultzatzeko tresna eta programen kudeatzaileekin eta bitarteko eragileekin, zeinek arrakastaz pilotaturiko ekimenak hedatu ditzaketen Herri osoaren eskala kontuan harturik.

Nahasturiko eragileak

- Innobasqueren erakunde bazkideak.
- Berrikuntzarako soluziobideak edo soluzio-proposamenak dituzten erakundeak.
- Herri-erakundeak (Eusko Jaurlaritzako sailak eta beste administrazio batzuk) berrikuntzaren bultzadari lotuak, ETEetan bereziki.
- Beste agentzia batzuk, bitarteko eragileak, etab., prozesu hauek bultzatzen ari direnak toki bakoitzean eta nazioartean.



4. Helburu estrategikoa

Bertan, estatuan eta nazioartean aliantzak eta sareak ezartzea esperientziak partekatzeko, zerbitzuak emateko eta eragina, kokapena eta eskala irabazteko

Esparru estrategikoa

Datozen urteetan, Innobasquek bere aliantzak eta sareak optimizatzeko proiektua du maila guztietan. Egindako lanaz baliatzea da kontua, kudeaketa eta jarraipenerako sistematika eraikiz, ezarritako akordioak baloratzeko eta behar duten jarraipena egiteko. Halaber, erreferentziazko aliantza eta sare berriak ere bilatu beharko dira estrategia hau ezartzeko, Innobasqueko erakunde bazkideek eurek jada harremanak dituzten erakunde eta pertsonengan oinarrituz.

Tokiko eragileekin (eskualdeko garapen-agentzia, lanbide-heziketako ikastetxe edo udalekin) egindako aliantzen kasuan helburu nagusia da hauek ezagutza-transmisore izatea, edo berrikuntza sustatzeko metodologiak eta tresnak garatuz jardutea, Innobasquek ezagutu eta arrakastaz probatu dituenak enpresetara oro har, eta bereziki ETEetara, zabaldu ahal izateko, haiek errazago iristen direlarik hauengana beren espezializazio-maila eta hurbiltasunagatik.

Jarduera-eremuak

- **Lankidetzako sare eta aliantzak kudeatzeko sistema garatzea.** Parte hartzen ari diren sare eta aliantzen kudeaketa eta jarraipenerako dinamika propioa diseinatu eta ezartzea erakundearen, horietako bakoitzetik lortzen den balioa optimizatzeko.
- **Innobasqueren jarduerari loturiko pertsonak, eragileak eta sareak ezagutzeko prozesu sistematikoak garatzea.** Bai prospektiba, eta bai berrikuntzaren sustapen-politikak bultzatzeko eta ekimen pilotuak identifikatu eta martxan jartzeko askotariko pertsona eta erakundeekin elkarlanean aritu behar da, lehenik, azkarrago ikasteko, esperientzia, metodologiak eta jardunbide egokiak trukatzuz eta, bigarren, erronka komun handiei garantiaz aurre egiteko, borondateak eta gaitasunak batuz.

Harremanak, aliantzak eta sareak ahalik eta gehien ustiatzeko beharrezkoa izango da erabakiak hartzea eta kasu bakoitzean harreman-eredua erabakitzea, balio-ekarpena aztertuz eta beraren jarraipen objektiboa eginez.

- Innobasquerentzat interesekoak diren berrikuntza-eremuekin erlazionaturiko **tokiko, estatuko eta nazioarteko sareak sortu edo horietan parte hartzea.**
- **Tokian tokiko eragileekin aliantzak ezartzea.** Bertako eragileen sare bat garatzea Innobasqueren jarduera lurralde osoan kapilarizatzeko helburuarekin, jada identifikatu eta probaturiko jarduera, zerbitzu, tresna, metodologia, proiektu pilotu eta abarren eskala egokituz.

Nahasturiko eragileak

- Bertako eta nazioarteko sareak.
- Erakundeetara sarbidea duten tokian tokiko eragileak, horiei berrikuntzaren arloan bultzada emateko, bereziki ETEei (tokiko garapen-agentziak, lanbide-heziketako ikastetxeak, merkataritza-ganberak, enpresa-elkarteak).
- Innobasqueko erakunde bazkideak.
- ZTBESko erakundeak, berrikuntzarako soluziobideak edo soluzio-proposamenak dauzkatena.



5. Helburu estrategikoa

Pertsona guztiek partekaturiko antolaketa-kultura eta balio-sistema eraikitzea

Esparru estrategikoa

Berrikuntzan eredugarri izateak bere kultura sortzea esan nahi du, erakundeaz harago joango dena eta Berrikuntzaren Euskal Sistemak horrela aitortua. Innobasqueren helmuga da bere erakunde-kultura berriztatzea, gizabanakoen eta oro har erakunde osoaren jokabide berritzaileak sustatuko dituen balio-sistemarekin.

Erakunde-kultura berriztatzea osatzeko erakundearen prozesu estrategiko, operatibo eta laguntzakoak bat etorraraziko dira bere helburu eta balioekin, baita informazio-sistemen arkitektura egoki baten garapen osoarekin ere.

Jarduera-eremuak

- **Erakundearen balio-sistema eta bere hedapena berrikustea.** Balio-sistema erakundeko maila guztiek partekatuko dute, langileek izan dezaten hori zehazteko eta berenganatzeko ardura.
- **Barne-kudeaketa optimizatzea.** Gainera, beharrezkoa izango da erakundeko prozesuak berrikustea, prozesu estrategikoak nahiz operatiboak eta estrategia berrituari laguntzekoak egokituz, ezarritako helburuak betetze aldera erakundearen jardura optimizatzeko xedearekin.
- **Berrikuntzaren barne-kudeaketako dinamika zehaztea eta martxan jartzea.** Erakunde berritzaile gisa, barne-berrikuntzako prozesuek garrantzi berezia hartzen dute erakundearen eta tratamendu berezitua emango zaie, kudeaketa-sistema ezberdinak aztertuz eta Innobasquerako egokiena zein den balioetsiz.
- **Eraldaketa digitalerako plana garatzea.** Innobasqueren egungo sistema-plana egokitzea erakundeko estrategiaren eta prozesu-maparen koherentzia bermatzeko, barruan eta kanpoan balio erantsirik handiena sortzeko behar bezain aurreratuak diren azpiegitura teknologiko, gaitasun digital eta datuen kudeaketarekin.

6. Helburu estrategikoa

Innobasqueren jarduera
interes-talde guztientzat
ezagutzeko moduko eta
ulergarri egitea

Esparru estrategikoa

Komunikazioa prozesuen funtsezko ardatza da era guztietako erakundeetan, emaitza positiboak lortzeko errazten duena baita, dudarik gabe.

Innobasquek bere interes-taldeetan onurak sortzeko egiten du bere jarduera eta, horretarako, bere jardueren berri eman behar du, funtsezko jarduera-ardatzak indartuko dituztenak lehenetsiz, eta horrez gain ospea, ikusgaitasuna eta errekonozimendua areagotuz barruan nahiz kanpoan, eta Euskadin berrikuntza hobetzeko egiten duen ekarpenaren berri emanez.

Horregatik da garrantzitsua Innobasqueren izatea, horretarako arrazoia eta jarduerak ezagutu eta ulertzea argi eta garbi interes-talde horien aldetik.

Innobasqueren komunikazioak bere kokapen bereizgarria lortu behar du, baita funtsezko eragileak proiektuari atxikitzea ere.

Jarduera-eremuak

- **Komunikazio-estrategia birbideratzea** interes-taldeek erakundearen misio edo eginkizunaren, balio-proposamenaren eta jardueraren ideia zehatza izan dezaten. Innobasquek estrategia bat jarri behar du martxan bere jarduerarekiko eta berrikuntzarekiko jakin-mina eta interesa sortzeko, konfiantza eta sinesgarritasuna transmitituko dituen, zabalkunde egokiaz gain.
- **Komunikazio-plan bat martxan jartzea, eta ekintzak ezartzea honako hauetan laguntzeko:**
 - Innobasque berrikuntzaren funtsezko eragile gisa kokatzen Euskadin, eskualdea lider izan dadin Europan.
 - Innobasquek garaturiko jarduerak ezagutarazten.

- Barne-organoei (erakundeko, Batzorde Betearazle eta Zuzendaritzako jendeari) gardentasuna ematen, erakundekoak izatearen sentimendua sorrarazteko.
- Hurbiltasun-irudia eskaintzen erakundeekin, beraietan, eta bereziki ETEetan, berrikuntza bultzatzeko.
- Instituzioen eta beste erakunde batzuen parte-hartzea errazten Innobasquek bultzaturiko jardueretan.

• **Komunikazio-planak ondorengo komunikazio-tresnak integratuko ditu:**

- Prentsa-kabinetea.
- Sare sozialak.
- Argitalpenak.
- Publizitatea.
- Erakundezko harremanak.
- Barne-komunikazioa.

Nahasturiko eragileak

- Hedabideak eta iritzi-liderrak.
- Instituzioak eta beste erakunde batzuk (i.e. enpresa-elkarteak, garapen-agentziak, zientzia- eta teknologia-eragileak, ikastetxeak eta abar) Innobasqueren jarduerarekin erlazionatuak.



5.1. grafikoa. Esparru estrategikoaren garapena.



Planaren monitorizazioa. Jarraipen-adierazleak



Innobasqueren emaitzak bere eskura dituen palankak eraginkortasunez erabiltzeko duen gaitasunaren mende daude, palanka horiek baitira Plan Estrategikoaren aldaketan ezarritako lehenengo lau helburu estrategikoak aktibatzeko balio dutenak.

Horren haritik, funtsezkoak dira:

- **Lorturiko emaitzak neurtzeko adierazle-multzoa diseinatzea.** Adierazle-multzo bat hautatu behar da dagozkien denbora-helmugekin, eta horiek neurtzeko prozedura egokiak (informazio-iturriak, lortzeko mekanismoak, kalkulu-metodoak, etab.) ezarri behar dira.
- **Etengabeko hobekuntza-prozesua martxan jartzea.** Kudeaketa eta jarduera-mekanismoak ezartzea erreferentziazko adierazleen emaitzen arabera.

Ebaluazioa, hala ere, erakundearen estrategia osora hedatzen den konpromisoa da: 2020ko ikuspegi, misio eta helmugaren inguruan zehazturiko esparru estrategikora eta helburu estrategiko guztietara. Honela, ebaluazioa strategiaren beste tresna bat da, tresna bizia emaitzen arabera egokituz doana ebaluazio-prozesuan lortzen diren emaitzen arabera: funtzionatzen ez duena zuzenduz, errendimendu onak lortzen dituzten jarduerak indartuz eta egokitzat jotzen diren tresna eta neurri berriak sartuz aurreikusitako helburuak lortzeko.

Ebaluazioa ezarritako adierazle eta erreferentzia multzo baten arabera egingo da. **2020rako helmuga hauek 2018an erreferentziazko neurketa egin ondoren ezarriko dira.**

Jarraian, behin-behinean bada ere, Innobasqueren urteko kudeaketa-planetan biribildu eta kontuan izango diren eta hobetuko diren adierazleak ezarriko dira.

Adierazleak zazpi multzotan biltzen dira. Lehenengoa esparru estrategikoari buruzkoa da, eta gainerako seiak, helburu estrategietako bakoitzerako bana. Adierazleak bi motakoak dira: jarduera-adierazleak, Innobasquek egindako lanaren intentsitatea neurtzeko, eta inpaktu-adierazleak, lorturiko emaitzak neurtzen dituztenak.

Berpiztu

MOTA	ADIERAZLEA
------	------------

ERREFERENTZIAZKO ESPARRU ESTRATEGIKOA. IKUSPEGIA, MISIOA ETA HELMUGA 2020

Inpaktua	Europako eskualde berrikuntzako adierazlean (RIS) kokapen erlatiboa
Inpaktua	ETE berritzaileen ehunekoa
Inpaktua	Innobasqueren balorazio globalaren indizea Euskadin berrikuntzari egindako ekarpenean

1. H.E. - PROSPEKTIBA ERA SISTEMATIKOAN SARTZEA ZTB POLITIKETAN ETA BERRIKUNTZA-PROZESUETAN EUSKAL ERAKUNDEETAN

Jarduera	Egindako txosten edo argitalpenen kopurua
Inpaktua	Informaturiko euskal erakundeen kopurua (ekitaldi, deskarga, bilera eta abarren bidez)
Inpaktua	E.J.ko Lehendakaritzaren gogobetetasuna hurrengo ZTB Plana egiteko prospektiba-prozesuan

2. H.E. - ZTB EUSKAL EKOSISTEMA BEHATU ETA EBALUATZEA BERE POLITIKA ETA TRESNETAN ERAGITEKO, BAITA ENPLEGURAKO PRESTAKUNTZA ETA GOBERNANTZA PUBLIKOAREN ETAN BERRIKUNTZAREN ALDEKO INGURUNE BATEN KATALIZATZAILE GISA

Jarduera	ZTB tresna, enplegu eta prestakuntza programen kopurua, zeinen diseinuan/ebaluazioan parte hartzen den - Eusko Jaurlaritza - Foru Aldundiak
Jarduera	Egindako txosten edo argitalpenen kopurua
Inpaktua	Parte harturiko programen onuradun diren euskal erakundeen kopurua
Inpaktua	Eusko Jaurlaritzaren eta Foru Aldundien gogobetetasuna Innobasquetik jasotako laguntzari buruz

3. H.E. - GURE ERAKUNDE BAZKIDEEKIN BATERA, PREMIAK IDENTIFIKATZEKO ETA SOLUZIOBIDEAK ESPERIMENTATZEKO LABORATEGIA IZATEA

Jarduera	Innobasquek egindako berrikuntza-profilen kopurua
Jarduera	Erakunde bazkide bisitatuen kopurua
Jarduera	Gure jardueran nahasturiko bazkide erakundeen kopurua
Jarduera	Garaturiko proiektu pilotuen kopurua
Jarduera	Eskala egokitzeko jardueretan nahasturiko eragileen kopurua
Jarduera	Zuzenean aktibaturiko euskal erakundeen kopurua
Inpaktua	Innobasqueko erakunde bazkideen gogobetetze-indizea

4. H.E. - BERTAN, ESTATUAN ETA NAZIOARTEAN ALIANTZAK ETA SAREAK EZARTZEA ESPERIENTZIAK PARTEKATZEKO, ZERBITZUAK EMATEKO ETA ERAGINA, KOKAPENA ETA ESKALA IRABAZTEKO

Jarduera	Sare-kopurua parte-hartze aktiboarekin
Jarduera	Aliantza berriak sinatzen dituzten eragileen kopurua
Inpaktua	I+G+b (EEN) nazioartekotzeko zerbitzuen gogobetetze-indizea
Inpaktua	Europako programetara proposamenak aurkezten dituzten euskal erakunde aholkatuen kopurua
Inpaktua	Eskala-egokitzapenean parte hartzen duten eragileen gogobetetze-indizea

5. H.E. - PERTSONA GUZTIEK PARTEKATURIKO ANTOLAKETA-KULTURA ETA BALIO-SISTEMA ERAIKITZEA

Jarduera	Funtzionamendu-gastuen aurrezkiaren %a
Jarduera	Zehazturiko prozesuen %a
Jarduera	CRMen ezarritako prozesuen %a
Inpaktua	Pertsonek erakundearekin duten gogobetetzearen indizea

6. H.E. - INNOBASQUEREN JARDUERA INTERES-TALDE GUZTIENTZAT EZAGUTZEKO MODUKO ETA ULERGARRI EGITEA

Jarduera	Web bisitak
Jarduera	Egindako ekitaldietara etorritakoen kopurua
Inpaktua	Inpaktua hedabideetan
Inpaktua	Bertaratuen batez besteko gogobetetzea egindako ekitaldiei buruz



Bizkaiko Zientzia eta Teknologia Parkea
Laida bidea, 203
48170 Zamudio (Bizkaia)

Tel. 944 209 488

www.innobasque.eus