

**IN\*  
DUS  
TRIA**

**politikarako  
proposamena**

**ehbildu**



## Diagnostikoa eta orientazioa

Une ekonomikoa .....	04
Euskal ekonomiaren egoera eta kudeaketaren balantzea .....	05
Garapen eredia eta politika ekonomikoa .....	12

## Oinarri programatikoak industria sustatzeko

Industria politika proaktibo baten aldeko apustua egitea .....	15
Enpresa ertain eta (>100 langile) handien posizionamendua hobetzea .....	16
Enpresa txiki (<100 langile) eta ertainen posizionamendua hobetzea .....	18
Erabakiguneak eta lurraldearekiko erantzukizuna hobetzea eta mantentzea ...	19
Industriaren deskarbonizazioaren erronkari aurre egitea .....	20
Lan Harremanen Euskal Esparru bat egituratzea .....	21
Euskal Enpresa Eredua .....	21
Berrikuntzaren eta teknologiaren aldeko apustu irmoa egitea .....	24
Epe ertain eta luzerako estrategia teknologikoa definitzea .....	24
Gure finantza sistema indartzea .....	25
Esku-hartze publikorako tresnen garapena .....	25
Aurrezki pribatuen erabilera jakin batzuk sustatzea .....	26

# Diagnostikoa eta orientazioa

Hurrengo lerroetan, euskal ekoizpen sarea sustatzeari eta haren kokapen estrategikoa hobetzeari buruzko zenbait ohar eskaini nahi dira. Beraz, industria politika esaten zaion horretan oinarritzen da. Helburua da arlo horretako politika ekonomikoaren orientabideei buruzko eztabaida sustatzea, ikusmena eta eremu publikotik jarduteko marjinak zabaldu eta birbideratzeko elementuak eskaintzeko.

## Une ekonomikoa

Ezinbestekoa da une ekonomikoa ondo irakurtzea, azken urteotan ez baita asmatu hori egiten. Ez da jakin zein une ekonomikotan geunden irakurtzen eta korrante neoliberalak arrastaka eraman gaitu.

Ez da jakin zein une ekonomikotan geunden irakurtzen, eta azpiegitura handiak sustatzearen aldeko apustua egin dugu, haien etekin sozial eta ekonomikoa ondo aztertu gabe. Azpiegitura handi batzuen kostu/irabazi emaitza positiboa ukatu egin du eremu akademiko eta profesionalak eta beste batzuen zalantzan dago (Abiadura Handiko Trena, Hegoaldeko Trenbide Saihesbidea), eta bide beretik jarraitzen dugu (Guggenheim Urdaibai, ibai azpikoa), trantsizioei aurre egiteko eta gure gizarte egiturak aro berri- ra egokitzeko inbertsioaren eta gastu publikoaren premiak oso handiak izango diren testuinguru ekonomiko batean. Egoera horretan, lehen azaldu den bezala, administrazio publikoek berriz planteatu behar dituzte giza garapen jasagarriaren printzipioen gainean jarduteko lehentasunak eta baliabideen esleipena, planteamendu irmo batekin.

Frantziak logika bera aplikatu du Bordele-Hendaia tartea abiadura handira egokitzea 2040ra atzeratzeko orduan: orain ez da lehentasunezkoa; beste lehentasun batzuk daude. Gizarte eta ekonomia digital batean pertsonak ez dira datuak adina mugituko, euskal Y-ak ez ditu salgaiak garraiatuko, eta Frantziarekiko eta Gaztelako mesetarekiko konexioa sine die atzeratu dira. Gainera, bidaiarien mugikortasun beharren zati txiki bati baino ez dio erantzuten, %90 baino gehiago probintziakoak edo eskualde artekoak baitira. Nahikoa elementu iruditzen zaizkigu hemen logika bera aplikatzeko: beste lehentasun batzuk daude.

Ezin da jarraitu ezer gertatu ez balitz bezala. Izan ere, gauza asko ari dira aldatzen: abiada bizian goaz ekonomia digital baterantz, krisi klimatikoaren testuinguru baterantz eta ekonomia deskarbonizaturantz. 2024an norbait ez bada gai atzean uzten ari garen garapen eredu baten inbertsioak berraztertze-ko, bietako bat: edo ez daki ezer momentuaren konplexutasunaz, edo ez da gai eraldaketa handi horri aurre egiteko. Lamiakoko ibai azpikoaren aldeko apustua ere horren adibide garbia da. Paris hiria klima aldaketara egokitzeko hirigintza birmoldaketa bat egitea planteatzen ari den bitartean, mugikortasunaren paradigma aldatzearen (ibilgailu ez-motordunak sustatuz, oinezkoentzako espazioak antolatuz, ibilgailu motordunak hiriaren erdigunetik aterata) eta hirigunea birnaturalizatzaren aldeko apustua eginez, Bizkaiko Foru Aldundia Getxon ibai azpikoa eraikitzea planteatzen ari da, eremuan ibilgailu motordunen trafikoa % 30 handitzea ontzat emanda. Garaiotako haizearen aurka joatea baino ez da hori.

Azkenik, ez dugu irakurtzen jakin zein une ekonomikotan geunden, eta ez gara prestatu trantsizio energetikoari ekiteko: 2021eko maiatzean, Espainiako Klima Aldaketari eta Trantsizio Energetikoari buruzko Legea onartu zen, Estatuko lurzoruan aztarnategi fosilak bilatzea eragozten duena. Ordura arte, Eusko Jaurlaritzak Subijanak gas putzuak esploratzeko ahaleginetan tematuta jarraitu zuen. Hiru urte igaro

baino lehen, hiru alderdiok akordio bat lortu dugu fosilen sektorean zeuden aktibo publikoak desinbertitzeko, Euskadiko Hidrokarburo Baltzuaren likidazioan eraginez.

2009an aho batez onartu zen Eusko Legebiltzarrean Legez Besteko Proiektu bat, Eusko Jaurlaritzari energia eolikoaren Lurraldearen Arloko Plan (LAP) berri bat idazteko eskatuz. 2024an ez daukagu energia berriztagarrien LAP bat onartuta, eta dagoeneko potentzia gehiago tramitatzen ari gara –eolikoan nahiz fotovoltaikoan– prestatzen ari den LAPak hurrengo 20 urteetarako antolatzea aurreikusten duen guztia baino. Blokeo egoeran gaude energia berriztagarrien arloan. Ez dugu jakin une ekonomikoa eta gauzatzen ari zen trantsizio energetikoa irakurtzen.

## Euskal ekonomiaren egoera eta kudeaketaren balantzea

Zein da euskal ekonomiaren egoera? Egia esan, egoera ez da katastrofikoa, ezta gutxiagorik ere. Baina beldur gara ez ote den autokonplazentziazko azterketa behartu bat zabaltzen ari, euskal ekonomiaren hipozentroan gertatzen ari dena arretaz aztertzea eragotziz.

Beti bezala, ahuleziak, mehatxuak, indarguneak eta aukerak daude, eta horiek identifikatzen jakin behar da. Honako taula honetan azalduko ditugu horietako batzuk:

AHULEZIAK	INDARGUNEAK
<ul style="list-style-type: none"> <li>Azken kontsumorako produktu propioak fabrikatzen dituen enpresen eskasia (traktoreak) eta, ondorioz, produktuaren I+Garen garapen txikia dago.</li> <li>Mikroenpresa eta enpresa txikiek garrantzi erlatibo handia dute gure industria sarean.</li> <li>Enpresa gutxi goi mailako teknologiko sektoreetan (automatika, robotika, telekomunikazioak...).</li> <li>Tamaina txikiko enpresek ez dute behar adinako presentziarik nazioartean eta, oro har, posizionamendu kaskarra dute goraka datozen herrialde berrietan.</li> <li>Pertsonen integrazio maila txikia enpresa proiektuen kudeaketan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Europako batezbesteko produktibitate handiagoa.</li> <li>Zentro teknologikoen sarea garapen maila onargarriarekin.</li> <li>Prestakuntza eskaintza kualifikatua.</li> <li>Herrialdean oinarri garrantzitsua dute beren sektoreetan ondo kokatutako hainbat enpresek.</li> <li>Industria kultura errotua.</li> </ul>

MEHATXUAK	AUKERAK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriaren galera: ekonomia hirugarren sektorerantz mugitzea.</li> <li>• Tokiko erabakimena galtzea.</li> <li>• Balio kateen nazioarteko berregituraketa.</li> <li>• Muturreko aldaketa teknologikoak.</li> <li>• Ziklo ekonomiko irregularrak (soldata doitzeak – prekarizazio handiagatik gizarte astinduak)</li> <li>• Desoreka lan eskaintzaren eta eskariaren artean.</li> <li>• 2012ko Lan Erreforma.</li> <li>• Lehen sektorearen pisua galtzea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gizarte ekonomiaren eta kooperatibismoaren garapena.</li> <li>• Enpresen garapena eta koordinazioa eskualde eta sektore mailan.</li> <li>• XXI. mendeko industria politika.</li> <li>• Herrialdeko inbertsio funtsak sortzea.</li> <li>• Inbertsioa erakartzea interes potentzialeko ingurunea delako.</li> </ul>

Zuri-beltzeko ebaluazio sinpleetatik urrunduz, ezkortasunetik eta espejismoetatik urrun, alderatze azterketa sakonagoak kezkatu beharko gintuzketen bektoreak zehazten eta autokonplazentziak baztertzeko balio behar du. Ondoren, EAEko industria sarearen ezaugarri batzuk jaso dira. Europako erregioekin alderatuta (Eustaten eta Eurostaten datuen arabera, NUTS-2 sailkapenean oinarrituta):

- 2010etik 2021era bitartean, Eroste Ahalmenaren Parekotasuneko per capita BPG % 12,94 handitu da, hain zuzen ere 30.900 €-tik 34.900 €-ra. Igoera hori inflazioaren gehikuntzaren azpitik dago (KPIa % 17 igo zen). Europako erregioen artean 24 posizio galdu dira, 47. posiziotik 71. posiziora pasatuz.
- Industriaren eta enpresarekin lotutako zerbitzuen (hala nola jarduera profesional, zientifiko, tekniko eta laguntzaileek) pisua, balio erantsi gordinaren % 32 eta % 36 artekoa izan zen 2000. eta 2022. urteen artean. Manufaktura industriak, aldiz, beheranzko joera izan du aldi horretan. 2000. urtean % 28,5koa izan zen eta 2022an % 22,2koa.
- Industriako enpleguak ia 3 puntu galdu ditu 2008. eta 2022. urteen artean enplegu osoarekiko, % 24tik % 21era pasatuz. Europako erregioen sailkapenean 16 posizio galdu ditu, 66. postutik 82.era pasatuz.
- Itxurazko produktibitatea (langile bakoitzak sortutako APAREN arabera BPG gisa neurtuta) % 17 hazi da (KPIak neurtutako inflazioaren antzekoa, eta BPGaren deflaktorea baino 9 puntu handiagoa, aldi horretan % 8 handitu zena), 70.000 eurotik 81.900 eurora pasatuz. Europako erregioen sailkapenean 5 posizio galdu dira, 38. postutik 43.era igarota.
- Industria egiturari dagokionez, sei jarduerak hartzen dute EAEko manufaktura balio erantsiaren % 82: metalurgia eta produktu metalikoak (% 27); energia elektrikoa, gasa, ura eta saneamendua (% 14); makinak eta ekipamenduen fabrikazioa (% 14); garraio materiala (% 12); kautxua, plastikoak eta beste ez-metaliko batzuk (% 9); eta elikagaien eta edarien industriak (% 6). Produktuaren tipologiari erreparatuta, autonomia erkidegoko manufaktura bitarteko ondasunen eta ekipamendu ondasunen ekoizpenean kontzentratuta dago, esportatzeko bokazio argiarekin. Espezializazio horren ondorioz, ziklo ekonomikoetan zehar industria produkzioaren indizeak gehiago aldatzen dira kontsumo ondasunekiko, inbertsio erabakien mende daudelako.
- 2000. urtetik aurrera, maila teknologiko ertain-altuko eta maila altuko esportazioak moteldu egin dira. 1990-1999 aldian, maila teknologiko baxuko eta maila teknologiko baxu-ertaineko esportazioak murriztu egin ziren pixkanaka-pixkanaka eta etengabe, % 63tik % 45era. Baina joera hori mende aldake-

tarekin eten zen, 2013an % 55era iritsi arte. Gaur egun, % 44-47ko tartean gabiltza. Ez da lortu maila teknologiko altu eta ertain-altuko esportazioen % 56ko atalasea gainditzea. Gainera, maila teknologiko altuko esportazioek ez dute % 3 gainditu 2005etik.

- Zuri-beltzeko ebaluazio sinpleetatik urrunduz, ezkortasunetik eta espejismoetatik urrun, alderatze azterketa sakonagoak kezkatu beharko gintuzketen bektoreak zehazten eta autokonplazentziak baztertzeko balio behar du. Ondoren, EAEko industria sarearen ezaugarri batzuk jaso dira. Europako erregioekin alderatuta (Eustaten eta Eurostaten datuen arabera, NUTS-2 sailkapenean oinarrituta):
- 2010etik 2021era bitartean, Eroste Ahalmenaren Parekotasuneko per capita BPG % 12,94 handitu da, hain zuzen ere 30.900 €-tik 34.900 €-ra. Igoera hori inflazioaren gehikuntzaren azpitik dago (KPIa % 17 igo zen). Europako erregioen artean 24 posizio galdu dira, 47. posiziotik 71. posizioa pasatuz.
- Industriaren eta enpresarekin lotutako zerbitzuen (hala nola jarduera profesional, zientifiko, tekniko eta laguntzaileek) pisua, balio erantsi gordinaren % 32 eta % 36 artekoa izan zen 2000. eta 2022. urteen artean. Manufaktura industriak, aldiz, beheranzko joera izan du aldi horretan. 2000. urtean % 28,5koa izan zen eta 2022an % 22,2koa.
- Industriako enpleguak ia 3 puntu galdu ditu 2008. eta 2022. urteen artean enplegu osoarekiko, % 24tik % 21era pasatuz. Europako erregioen sailkapenean 16 posizio galdu ditu, 66. postutik 82.era pasatuz.
- Itxurazko produktibitatea (langile bakoitzak sortutako APAREN arabera BPG gisa neurtuta) % 17 hazi da (KPIak neurtutako inflazioaren antzekoa, eta BPGaren deflaktorea baino 9 puntu handiagoa, aldi horretan % 8 handitu zena), 70.000 eurotik 81.900 eurora pasatuz. Europako erregioen sailkapenean 5 posizio galdu dira, 38. postutik 43.era igarota.
- Industria egiturari dagokionez, sei jarduerak hartzen dute EAEko manufaktura balio erantsiaren % 82: metalurgia eta produktu metalikoak (% 27); energia elektrikoa, gasa, ura eta saneamendua (% 14); makinaren eta ekipamenduen fabrikazioa (% 14); garraio materiala (% 12); kautxua, plastikoak eta beste ez-metaliko batzuk (% 9); eta elikagaien eta edarien industriak (% 6). Produktuaren tipologiari erreparatuta, autonomia erkidegoko manufaktura bitarteko ondasunen eta ekipamendu ondasunen ekoizpenean kontzentratuta dago, esportatzeko bokazio argiarekin. Espezializazio horren ondorioz, ziklo ekonomikoetan zehar industria produkzioaren indizeak gehiago aldatzen dira kontsumo ondasunekiko, inbertsio erabakien mende daudelako.
- 2000. urtetik aurrera, maila teknologiko ertain-altuko eta maila altuko esportazioak moteldu egin dira. 1990-1999 aldian, maila teknologiko baxuko eta maila teknologiko baxu-ertaineko esportazioak murriztu egin ziren pixkanaka-pixkanaka eta etengabe, % 63tik % 45era. Baina joera hori mende aldaketarekin eten zen, 2013an % 55era iritsi arte. Gaur egun, % 44-47ko tartean gabiltza. Ez da lortu maila teknologiko altu eta ertain-altuko esportazioen % 56ko atalasea gainditzea. Gainera, maila teknologiko altuko esportazioek ez dute % 3 gainditu 2005etik.
- Teknologia eta ezagutza arloko sektore intentsiboetako portzentajeazko enpleguak puntu bat irabazi du. Europako erregioen sailkapenean 11 posizio galdu dira, 73. postutik 84.era pasatuz.
- Produktibitatea hobetzeko eta balio erantsi handiagoa sortzeko palanka garrantzitsuenetako bat berrikuntza da. Ikerketa eta Garapen arloan egindako ahaleginari dagokionez, 2010. urtetik aurrera I+Gko gastua BPGaren 1,7 eta 2,1eko tartean mugitu da. Adierazi behar da 2012tik 2017ra etengabeko murrizketa izan dela I+Gko gastuan, baita balio nominaletan ere. Gastua 1.647 milioi eurokoa izan da 2021ean, EAEko BPGaren % 2,11. Beraz, Europako goi mailako erregioetatik urrun gaude. 42 erregioek BPGaren % 3 baino gehiago inbertitzen dute, eta 19 erregioek BPGaren % 4 baino gehiago. EAE 71. postuan dago.

- Regional Innovation Scoreboard (RIS) delakoaren arabera, EAE erregio berritzaile sendotzat jotzen da (sailkapen horren indizearen maila:100-125, 100 izanik Europa-27ko batez besteko indizea). Tarte horren barruan, beheko eta erdiko azpitaldeen artean ibili ohi da. Eskura dagoen azken datuak, gutxi-gatik, 109,77 punturekin, erdiko azpitaldean kokatzen du (erdiko azpitaldeko indizea 108,3tik 116,7ra bitartekoa da).
- Xehetasunei erreparatzen badiogu, hainbat egitate ikusiko ditugu: Europako 239 erregioen sailkapenean, 2016. urteaz geroztik, EAE 67. eta 87. posizioen artean mugitu da, hau da, batez ere erdiko tartearen artean, eta ez du hobekuntzarako joera argirik izan. Gainera, neurtutako 21 adierazlearen artean, EAE horietako bostetan dago lehenengo 50 erregioen artean (hirugarren mailako hezkuntza duten biztanleak; merkaturako eta enpresarako berrikuntza berrien salmentak; enpresa sektoreko I+Gko gastuak; ezagutzako jardura intentsiboetako enplegua; eta etengabeko ikaskuntza). Posturik txarrenak (172 eta 133 bitarteko postuak EAEn kasuan) honako kontzeptu hauetan lortu dira: enpresa prozesuen berritzaileak; produktu prozesuen berritzaileak; enplegua ETE berritzaileetan; diseinu aplikazioak; I+Gkoa ez den berrikuntzako gastua; sektore publikoko I+Gko gastua. Beraz, aipatzekoa da ozta-ozta sartzen garela berritzaile indartsuen taldean, eta gabeziak ditugula enpresan aplikatutako berrikuntzaren eta ahalegin publikoaren esparruetan.
- Sektore publikoaren ahalegina motz geratzen da, argi eta garbi. Administrazioak bideratutako I+Gko gastuari erreparatzen badiogu, Eurostatek azken 8 urteotan emandako datuen arabera, EAE 121. tokian dago, BPGaren % 0,15eko gastu publikoarekin. Izan ere, 35 erregiok bideratzen dute hiru aldiz gehiago arlo horretara.
- Aurreko hori goi mailako hezkuntzak I+Gn egindako gastuan islatzen da, BPGaren % 0,39arekin. 155. postuan gaude. Hori, hein batean, Eusko Jaurlaritzak EHU finantzatzera bideratutako aurrekontuaren bilakaeraren isla da. 2012. eta 2023. urteen artean, transferentzia arrunta 308 milioi eurotik 355era igaror da, % 11,68ko gehikuntzarekin, eta hori aldi horretako inflazioaren gehikuntzaren (% 21) oso azpitik dago. Bai eta Gobernuak erabilitako aurrekontuaren % 37,71eko gehikuntzaren oso azpitik ere. Izan ere, EHUren finantzaketa arruntak aurrekontuaren gainean duen pisua mantendu izan balitz, hau da, % 3,07, 2023ko transferentzia ia 83 milioi euro handiagoa izango zatekeen.

Hurrengo taulan, aldagai nagusien bilakaera laburbiltzen da:



	TO	T1	Aldakuntza (%)	Sailkapena TO	Sailkapena T1	Aldakuntza (Posizioa)
Barne produktu gordina pc (Erosteke Ahalmenaren parekotasunean) (€) 2010-2021	30.900	34.900	12,94	47	71	-24
Industria-enplegua guztizkoarekiko (%) 2008-2022	23,85	20,97	-2,88	66	82	-16
Produktibitatea BPG (APA) / Langile-kop. (€) 2010-2021	69.987	81.867	16,98	38	43	-5
I+G pc gastua (APA konstantea 2005etik) 2007-2021 (€)	562	675	20,10	48	51	-3
Teknologiako eta ezagutzako sektore intentsiboetako enplegua (%) (2008-2021)	3,70	4,70	1,00	73	84	-11
Berrikuntza indizea (Regional Innovation Scoreboard) (EU27=100) (2016-2023)	107,59	109,77	2,17	87	72	15
64 urtetik gorako biztanleak (%) 2018-2022	22,30	23,60	1,30	60	55	5

Eta hau guztia gertatzen ari zelarik, hemen aspaldi iraungi zen garapen ereduaren logikan jarraitu da, zementuan eta asfaltoan oinarritutako inbertsio erraldoietan itsututa. Eurostat-eko estatistikak eskuan, Europako mendebaldeko herrialde aurreratuenekin alderatuta zein posiziotan gauden begiratu daiteke. Emaitza bitxiak, asaldagarriak ez esatearren, ikus daitezke Euskal Autonomi Erkidegoari dagokionez, ez horrenbeste Nafarroa Garaiaren kasuan. Mendebaldeko Estatuetan (Europa-15, Norvegia, Suitza, Liechtenstein eta Islandia) dauden 206 erregioetako errepide sareko ezaugarriekin egin da ariketa. Honako hauek dira emaitzak:

- Azalerarekiko erreparatuta, EAE da Km2ko autobia (autopistak barne) gehien duen 17. erregioa. Europako mendebaldean batez bestekoa 16 Km autobia/1000 Km2 bada, EAEn 77 Km da. Aurretik dauden Bremen, Rotterdam, Utrecht, Düsseldorf, Viena, Hanburgo, Berlin edo Zurich bezalako dentsitate handiagoko eta azalera txikiagoko erregio urbanoetara parekatzen da gure autobien egitura.
- Errepide kilometro guztien % 12,86a autobia da. Zortzigarren proportzio altuena. Europa Mendebaldeko batez bestekoa % 1,99 da.
- Autobia kopurua biztanleko neurtuta, 44. postuan legoke EAE. Baina neurketa hau ez da oso egokia, azalera eta dispersio urbano handiko erregioak aurrea hartzea logikoa baita, Gaztela-Leon erkidegoa bezala. Aldiz, populazio dentsitatearekin neurtzen badugu efektu hori zuzentzeko, EAE 24. posizioan legoke, oso goian berriro ere.
- Gure azterketa hobeto fintzen badugu, eta erregio guztiekin egin beharrean, azalera eta biztanle kopuruan antzekoak diren 36 erregioekin alderatzen badugu, hau da, gune metropolitarrak alboratuz, ondorioa argigarriagoa da. Azalerarekiko autobia gehien duen laugarren erregioa da. Are, sare osoare-

kiko autobia proportzio handiena du, alde handiz hurrengoarekiko Biztanleriarekiko laugarrena eta populazio dentsitatearekiko hirugarrena.

Laburbilduz, Europako mendebaldeko erregioekin alderatuta ondoriozta daiteke autobia eta autopisten proportzio altuenetarikoa dugula, azalera, errepide sare oso, biztanleria eta dentsitatearekiko neurtuta. Errealitate horrek hainbat galdera formulatzera eramane beharko luke. Adibidez, zein izan da asfaltoan egindako inbertsio erraldoi honen aukera-kostua? Berrikuntzaren sustapenean edo industria politikan inbertitu izan bagenu, lehiakortasun indizeetan ez al geundeke gorago? Hausnarketarako azken datua. Aldi batzuetan, sistematikoki inbertsio gehiago bideratu da errepideetara, I+Gra baino. Zehazki, Araba, Bizkaia eta Gipuzkoako erakundeetatik 2007-2014 bitartean, 2.538 milioi euro errepideetara eta 2.409 milioi berrikuntzara.

Beraz, ez da azterketa ekonomiko ona esatea langabeziak behera egin duela eta BPGa igo egin dela, eta horren ondorioz inoizko inbertsio sozial handiena dugula. Hori da, funtsean, EAJk ekonomiari buruz duen kontakizuna. Langabeziaren datua aurkezten den bezala aurkeztea ere autokonplazentziaren adierazgarri da. Gaur egun, egia esan, teknikoki ia enplegu osora iristen den lan egoera batean gaude gure ingurunean. Baina, gaur egun, lan merkatuek beste arazo batzuei egin behar diete aurre, hala nola, prekarietateari, behin-behinekotasunari eta enpleguaren kalitateari; lanpostu bat izateak pobrezia arriskua ez saihestea, hainbat eragilek (Caritasetik Eusko Jaurlaritzara) adierazten duten bezala; ahultasuna egonkortasun eta sustapen ibilbideak eskaintzean, gazteei bizitza proiektuak eraikitzea ahalbidetuko dutenak; errelebo zailtasunak, langile faltagatik; edo lanaren inguruan enpresetan dagoeneko agertzen ari diren kultura patroien aldaketak.

Erronka demografikoaren lan arloari dagokionez, estimazio kezkarri batzuk egin daitezke. Hego Euskal Herrian 55 urtetik gorako 243.000 langile erretiratu dira hurrengo hamarkadan. Adin talde horretako 115.000 langile zeuden 2002. urtean, hau da, bikoiztu egin da. Beste muturrean, 25 urtetik beherako 51.000 langile daude orain; 2002an 105.000 zeuden, hau da, erdiratu egin dira. Gazteen laneratze mailak aldatzen ez badira, 2030erako 30 urtetik beherako 166.000 langile sartuko dira lan merkatuan, hau da, aldi horretan erretiratutakoak baino 77.000 gutxiago. Horrek esan nahi du lan merkatuan 77.000 pertsona gutxiago sartuko direla aldi horretan erretiratuak baino. Gehitu bekio defizit horri eskatutako kualifikazioen eta lortutakoen arteko bat-etortze ezak sortutako zailtasunak.

ADECCOren arabera, gure herrialdean honako hauek falta dira dagoeneko: mantentze teknikariak, tornulariak, fresatzaileak, arotzak, robotikako ingeniariak, osasun arloko fakultatiboak, eskorga gidariak, deli-neatzaile mekanikoak, galdara teknikariak, iturginak, igeltseroak, argiketariak, soldatzaileak, doitzzaileak, automobil mekanikariak, forjatzaileak, arrain saltzaileak, harakinak, programatzaileak, datu analistak eta zibersegurtasuneko adituak. Bestalde, 2021eko datuek adierazten dute EAEk Estatuko beste erkidego batera doazenak kendu ondoren jasotzen duen gazte kualifikatuen saldoa negatiboa dela, eta Estatuko gainerrako erkidegoekin alderatuta, taularen beheko erdian gaudela. Ondorioa: talentua galtzen ari gara.

Jarduera zehatzen azterketan sartuz, bi sektoreren bilakaerak ezin gaitu utzi autokonplazentzian erortzen. Teknologia eta finantza sektoreaz ari gara. Azken urteotan, EAEko IKT enpresak atzerriko (EAEtik kanpokoak) eskuetara pasatu dira (enpresa partaidetzak saldu dira). Sektore estrategikoa izanik, ez da egon atxikitzeko eta errotzeko politika proaktiborik eta talentua sustatzeko eta erakartzeko politikarik. Adibideak:

- EUSKALTEL. Adibide paradigmaticoa da: Eusko Jaurlaritzak zuntz azpiegituran (Euskalnet) inbertitu zuen, eta gero pribatizatu egin zuen. Euskaltel 1995ean sortu zen, ekimen publiko gisa eta helburu sozialarekin. Aski da ikustea zein ziren lehen akziodunak: Eusko Jaurlaritzaren % 40, "ad hoc" sortutako Euskalnet sozietatearen bidez, eta euskal aurrezki kutxen (Kutxabank) % 60. Azkenean merke sal-

du zen (pribatizatuz) eta orain % 100 pribatua da (Masmóvil – Orange). Bitartean, Espainiako estatuak Telefonicareen % 10 erosi du, kontrola bermatzeko.

- Sektore teknologikoko enpresek erabakimena eta errotzea galtzea: IBERMATICA (-> Ayesa), Informática Euskadi (-> Accenture), Bilbomática (-> ALTIA)... euskal kapitala izatetik atzerriko kapitala izatera igaro dira, inbertsio politika publikorik gabe eta errotzeari eusteko bermerik gabe. Bitartean, euskal enpresetan inbertitzeko Eusko Jaurlaritzak dituen tresnek ez dute trakziorik egiten.

Noiz eta 'Industria 4.0' deritzana bazetorren garaian, EAEko sektore teknologikoa desegituratzen utzi dugu, eta administrazioak uko egin dio euskal sektore teknologiko errotuari eusteko beharrezko lidergo paperari. Marketin politikotik haratago, 'Industria 4.0'-ri lotutako teknologien erabilpen mailari buruzko datuek ahulezia eta gabezia nabarmenak erakusten dituzte. EAEko enpresen artean egindako inkestaren arabera, soilik informatika eta Internetari loturiko oinarrizko teknologiak dute hedapen esanguratsua: enpresen % 55-47ak zibersegurtasuna, gizarte sareak, hodeia (cloud computing) eta telefonia zerbitzuak erabiltzen dituzte. Makineria automatizatua, gauzen Internet, eta M2M (machine to machine) enpresen % 45-36ak erabiltzen du. Aitzitik, industria 4.0ko teknologia sofistikatuenean, Big Data, gehikuntzako fabrikazioak, simulazioak eta robotikak enpresen % 29-21ean izan dute sarrera. Eta adimen artifizialak, errealitate areagotuak, zibersistema fisikoak eta biki digitalak enpresen %15-8an soilik (Kamp, Martínez, Oyon & Vázquez, 2019: "Basque digital transformation in the global economy: industry 4.0 and backshoring reconfiguration of global value chains").

Ekoiarren sarean eragiten duten finantza tresnei dagokienez, aipatzekoak dira enpresen errotzea lortzeko tresnen ibilbide apala eta banku sistema ahultzea, euskal enpresen sustapenari dagokionez.

Jaurlaritzak 2021 urtean "Finkatze Kapitala Finkatuz, SA" sozietate publikoa sortu zuen. Bere helburua sektore estrategikoetako (aeronautika; elikadura; automobilgintza; biozientziak; eduki digitalak; ekoindustriak; energia; makinak; produktu eta instalazio siderurgikoak; teknologia elektronikoak eta informazioak; garraioak, mugikortasuna eta logistika) enpresa handietan (krisi egoeran ez dauden eta 100 milioi eurotik gorako fakturazio bolumena eta gutxienez 50 langile dituztenak) epe luzeko finantza partaidetzak eskuratzea da, enpresen errotzea eta trakzio izaera mantentzeko. Hasierako kapitala 160 milioi eurokoa izan zen eta aurreikusi bezala legealdi amaieran 307 miliotara iritsi da. Hala ere, interbentzio apala izan du, kapitalaren %34 baino ez baitu erabili hiru enpresatan. 2024 hasieran 104 milioi erabilita dauzka hiru enpresetako kapitaleko partaidetzatan baino ez: CAF (kapital sozialaren % 3a, 17 milioi euro), Kaiku (% 7,31a, 6,6 milioi euro) eta ITP Aero (% 6a, 80 milioi euro).

Gainera, azken urteotan, Europako banku autoritateek ezarritako arauak bultzatuta neurri batean, Kutxabank-ek bere sustapen eta errotze funtzioak ahuldu egin ditu, Euskaltel, Ibermatica, NH Hoteles, Itinere, Enagas eta Deoleo enpresetako jabegoan zituen partaidetzak salduz. Gaur egun partaidetza hauek mantentzen ditu: Petronor (14%), CAF (14%), Ingeteam (16%) eta Iberdrola (1,6%, % 5a gairatzen iritsi zen arren).

Berriro diogu euskal ekonomiaren egoera ez dela katastrofikoa, ezta gutxiagorik ere, baina ezin dugula autokonplazientzian erori. Beraz, nola deskribatu daiteke egoera termino kualitatiboetan, ekuanimoak izateko eta etorkizuneko politika ekonomikoa pentsatzeko behar den analisi egokia planteatzeko asmoz? Bat gatz Zedarrriak-ek 2022ko apirilko bere lehen txostenean egindako azterketarekin (txosten horretan aurkeztzen diren datuak orri hauetan aurkeztutakoak osatzera datoz), baina ez gatz bat kausen irakurketarekin eta soluzio gisa planteatzen dituen politika askorekin. Mendebaldeko euskal ekonomiaren egoera argi eta garbi desplazamenduzkoa da, eta belaunaldi baten epemugan erreakzionatzen ez badugu gainbehera fasean sartzeko arriskua dugu.

Orain arte egindako azterketaren argitan, argi eta garbi baieztatzen dugu Eusko Jaurlaritzak uko egin diola industria politika proaktibo bati eta korrante neoliberalaren mende utzi duela bere burua. Baita Europan sektore publikoaren esku-hartze handiagoko industria politika bateranzko norabide aldaketaren aldeko ahotsak nagusi zirenean ere. Future Policy Lab-en 2023ko maiatzeko “Industria politikaren itzulera” txostenak dioen bezala, “orain industria gaitasunak garatzeko kezka dago, eta adostasuna dago Estatuak ekonomian zeregin aktiboagoa izatearen inguruan. Europako Batzordea ez da heterodoxiaren susmagarri, eta industria politikari buruzko dokumentu berri batean azaldu duenez, ‘(i) sektore batzuetako ekoizpena beste batzuetakoa baino desiragarriagoa da, eta (...), horregatik, (ii) gobernuak ahalegin aktiboa egin behar dute ekoizpen egitura bideratzeko’. Adostasun berria argia da: berriz ere politika industrial egin behar da. Lan akademikoek, politika publikoko dokumentuek eta jatorri orotako txostenek erakusten dute. Mendebaldeko gobernu gutxi dira beren dokumentu ofizialetan eta lege erreformatan berrindustrializazioa, industria autonomia, ekoizpen subiranotasuna eta antzeko beste termino batzuk aipatzen ez dituztenak”.

## Garapen eredia eta politika ekonomikoa

Esan dugun bezala, gure ekonomiaren posizioa Europan ez da puntakoa, goi-erdikoa baizik. Bestaldetik, administrazio publikoak izan beharko lukeen funtzio aitzindaria, planifikatzailea, sustatzailea eta proaktiboa are ahuldu egin da azken bi hamarkadetan. Hau oso nabarmena izan zen Next Generation funtsen deialdi publikoak egin zirenean: Eusko Jaurlaritzak aholkularitza enpresetara jo zuen proiektu estrategikoen erlazio bat definitu ahal izateko, zeina Euskadi Next dokumentuan jaso zen. Dokumentu horretan nabarmena da herrialdeen artean ez dagoela bisio bateraturik, proiektu deskonektatuak bai, baina misioa logikarik ez: proiektu estrategikoen erlazioa Diputazio bakoitzaren eta hiriburu-erakundearen udalen proiektu proiektuen nahasketa da hein handian.

Bi egiaztapen horietatik abiatuta, euskal ekoizpen sareak hainbat erronka izango ditu datozen hamarkadetan. Erronkei aurre egiteko gaitasuna, besteak beste, administrazioak dituen tresnen eta eskuduntzen mailaren arabera baldintzatuak egongo dira, baina baita dinamika sozial eta instituzionalen arteko gobernantzaren eta inplikazioen arabera ere.

Erronka ekonomikoak ugariak eta askotarikoak dira, hala nola, bizitza duintasuna eta kalitatea hobetzea, lan merkatuak hobetzea eta langileen posizioa errentaren banaketan hobetzea, desparekotasun sozialak eta generoari loturikoak murriztea, zerbitzu publikoak sendotzea, aldaketa klimatikoari aurre egitea, populazioaren zahartzearen eta zaintzen erronka, gastu publikoaren iraunkortasuna ziurtatzea, ekonomiaren finantzarizazioa murriztea, sistema ekonomikoaren demokratizatzean aurrera egitea, elikadura subiranotasun edo autonomia maila handitzea, eta beste hainbat. Hala ere, jarraian ehun produktiboari hertsiki loturiko hiru erronka nagusiei baino ez diegu erreparatu:

- Globalizazioaren baitan izaten ari diren eraldaketek (neurri batean eremu geografiko ezberdinen arteko gerra komertzial eta teknologikoen zein eremu horien autonomia estrategikoa indartzeko planek eraginda) eta berrikuntza disruptiboek, mundu mailako erronka klimatiko eta energetikoen eta kontsumitzaileen eta bestelako aktoreen eskarien eraldaketek, balio kateak eraldatuko dituzte maila global zein kontinentalean. Euskal ehun produktiboak, azaldu ditugun ezaugarrietatik (bitarteko ondasunetan eta ekipo ondasunetan duen espezializazioetatik eta merkataritza irekiera altuagatik, besteak beste) bere posizioa berrasmatu beharko du eraldaketa horien argitara.
- Energia iturri fosilak ordezkatzeko energiaren kontsumoan intentsiboa den industrian. Abiapuntua zaila da: iturri energetiko berriztagarrien pisua baxua da Hego Euskal Herrian (% 17koa).

- Biztanleria piramidearen inbertsioak hainbat hamarkada daramatza sendotzen, eta datozen urteetan langile falta izango dugu enpresa askoren eskaerari erantzun ahal izateko. Ez dirudi langileen orde automatizazio eta robotizazio prozesuak ezartzea eta produktibitatea handitzea langile falta hori arintzeko soluzioa denik.

Erronka horiei aurre egiteko, gure eredu ekonomikoa eta industrialera eraldatu behar dira ezinbestean, eta orain hasi behar dugu lan horretan. Erregai fosiletan oinarritutako ekonomia linealetik energia berriztagarriek bultzatutako ekonomia digitalizatu eta zirkularrera igaro behar dugu eta ekonomia horrek, nahitaez, askoz ere banatzaileagoa izan behar du enpleguari eta aberastasunari dagokienez. Horrek dakarren guztia-ekin, batez ere gure industria ehunari dagokionez. Gure ahulezien eta indarguneen azterketa zorrotz eta errealista batetik abiatuta, zein industria sektoreren aldeko apustua egin eta zein birmoldatu behar den erabaki behar dugu eta, aldi berean, gure industria lurraldean errotzea bermatzeko tresnak diseinatu behar ditugu.

Horretarako, administrazio publikoaren zeregina ezin da mugatu sektore pribatuari apustu estrategikoe-tan modu akritikoan laguntzera (Petronorren kasuan, erregai sintetikoekin), ez funts publikoek hartutako arriskuaren arabera itzulerarik ez duten ekintzailak ekosistemetan parte hartzera eta ez I+G bultzatzeko diru-laguntzak ematera berrikuntza estrategia argirik gabe. Are gutxiago proiektu estrategikoak martxan jartzera, azkenean eskaintzaile onenari saldo prezioan saltzeko. Eraldaketa handiko une honetan, haratago joan behar dugu. Administrazio publikoek etorkizuneko apustu handiak babestu behar dituzte, gure ehun ekonomiko eta industrialaren eraldaketa bideratuko dutenak.

Errepaso historikoa egiten badugu, 1990eko hamarkadaz geroztik industria, zientzia eta teknologia politikak eta berrikuntza politikak hedatzen joan direla ikusiko dugu. Lehen hamarkadetan, izaera errektiboa eta izaera proaktiboa konbinatzen jakin zuten, berregituraketa eta birmoldaketa egoerei aurre eginez, eta plangintza adierazgarriko tresnak (SPRI, SODENA, kluster elkarteak, kalitate planak, enpresa proiektuak, espezializazio adimenduneko plana, 4.0 industria, etab.) eta azpiegitura teknologikoak (zentro teknologikoak, zientzia eta teknologia sarea, etab.) bultzatuz.

Hala ere, denborarekin ikuspegi liberalagoa nagusitu da, arlo publikotik esku ez hartzekoa eta izaera subsidiariokoa; lankidetzara publiko-pribatua desorekatu egin da interes pribatuen alde (Next Generation proiektuetan ikusten den bezala); bultzada proaktiboa galdu egin da eta, milurtekoaren hasieratik, arlo publikotik ez da inolako enpresa proiekturik bultzatu; gehiago funtzionatzen da marketin politikoaren arabera (4.0 Industria Planean asko, adibidez); klusterrek, salbuespen batzuek izan ezik, ez dute anbizioarik eta batzuek ez dira eraginkorrak; enpresa errotzea bultzatzeko tresnak gutxiegi erabiltzen dira (Finkatuz, S.A. ren kasua); banku erakunde parapraktikoek (Kutxabank) ahuldu egiten dute lurraldearekiko konpromisoa eta ahuldu egiten dute beren enpresa eta industria bokazioa.

Lankidetzara publiko-pribatua, bai, baina lankidetzara orekatua eta arduratsua. Izan ere, gaurko ereduari administrazio publikoak egiten ditu inbertsio handienak kostu finko eta ziurgabetasun handieneko azpiegitura fisiko eta giza azpiegituratan; oinarritzko ikerketan inbertitzen du; enpresei berrikuntza prozesuan parte hartzeko aukera ematen dieten inbertsioak diruz laguntzen ditu; ikertzaile akademikoak industriako adituekin harremanetan jartzen laguntzen du; ikerketa partzuergoak eta klusterrak sustatzen eta dinamizatzen ditu, enpresa horiek lehiatzeaz gain elkarrekin lan egin dezaten; merkatu berriak sortzen ditu eta berrikuntzak eskaintzen ditu negozioak sortzeko, merkaturatzearen bitartez. Eta, hala eta guztiz ere, esparru akademikoan eta instituzionalean gero eta sarriago planteatzen den galdera luzatu behar da: trukean bidezko itzulerarik gertatzen da, lurraldearekiko erantzukizun partekatuari dagokionez esate baterako? Desoreka eremu honetan kaltegarria da berrikuntza sistema orekatua, denboran jasangarria eta inklusiboa finkatzeko.

Lankidetza sistema publiko/pribatu orekatu eta arduratsu baterantz aurrera egiteko, sistema fiskal justu eta progresiboaz gain, hainbat instantzietatik mekanismo osagarriak planteatzen ari dira, pribatizatutako onuretatik modu zuzenean bidezko errentak biltzea ahalbidetuko dutenak. Adibidez, diru publikoarekin finantzatu diren berrikuntza disruptibo aplikatuei royalty publikoak ezartzea; gardentasuna I+G arloko inbertsio publikoetan eta lankidetza publiko-pribatuetan; mailegu eta diru laguntza publikoetan baldintzak ezartzea, besteak beste, mozkin maila jakin batetik aurrera laguntzaren zati bat itzuli behar izateko; laguntzak jasotzen dituzten enpresa pribatuetan kapitalean parte hartzea; edo inbertsio eta garapen banku publikoen bidez jardutea.

Inoiz baino garrantzitsuagoa da Eusko Jaurlaritzak iraganean izan zituen eta denborarekin galtzen joan diren, oso modu nabarmenean azken hamarkada honetan, anbizioa eta ikuspegia berreskuratzea. Trakzio rola bete behar du, egin beharreko eraldaketa ekonomikoak bideratu ahal izateko. Alde horretatik, ekonomia eta industria politika ezin da diseinatu industria jakin baten interes partikularren arabera, epe luzeko interes orokorrari erantzun behar dio, eta herri administrazioen eta ekonomia eta industria eragileen arteko apustu partekatuak eragin behar ditu. Horretarako, diagnostikoa partekatzeko eta etorkizuneko apustuak definitzeko lankidetza eremuak antolatu behar ditugu. Eremu horietan, epe laburreko interes partikularrak epe luzeko interes orokorrari lotuta egon behar du. Halaber, lankidetza eremu horrek administrazio publikoei balio behar die dagokien rola garatzeko aukera emango dieten esku hartzeko tresna berriak diseinatzeko..

# Oinarri programatikoak industria sustatzeko

Esku hartzeko lau arlo proposatzen ditugu:

## Industria politika proaktibo baten aldeko apustua egitea

Merkatua, baliabideak esleitzeko sistema gisa, sistematikoki inperfektua da. Ez daki aukeratzen epe luze-  
ra herrialdeari ongizate handiagoa ekar diezaioketen sektoreak. Horregatik, sektore publikoak esku hartu  
behar du, eta ez noizean behin, modu jarraituan baizik: eraldaketa produktiboaren norabidea orientatzeko  
xedeak definituko dituen bultzada behar da norabidea finkatzeko. Zertan datza esku-hartze hori? Eragileak  
koordinatzean; politiken koherentzia gordetzean; sektoreak helburu batekin hautatzeko irizpideak ezart-  
zean; ekoizpen eraldaketekiko egokitzapena bultzatzean; eta balio erantsi handiko adarretarako ekoizpen  
sarearen dibertsifikazioa sustatzean datza, besteak beste. Ikuspegi estrategiko sendoa eman behar diogu  
geure buruari, prospektiba estrategikorako gaitasun handiagoa duena. Non kokatu nahi dugu euskal eko-  
nomia 2040. urtean? Agertoki hori ikusteko gai izan behar dugu.

Administrazio publikoaren aldetik, dinamizazio proaktiboak lurraldearen gaitasun dinamikoak elikatuko  
dituen gobernantza eredu bat eskatzen du, batez ere gaitasun estrategikoa, eragile anitzen lerrokatzea, par-  
te hartzea eta elkarlana sustatuko duena, eta gardentasunez, malgutasunez eta ebaluazio jarraituaz jar-  
dungo duena. Alde horretatik, gobernantza ereduak modu arin eta koherentean jardun behar duten sei  
tresnaren gainean oinarritu daitekeen arkitektura bat behar du:

- Prospektiba Ekonomikoko Zentroa, industria politikak eta enpresa-jarduera bera bideratzeko garrantzitsuak izango diren analisiak egiteko. Besteak beste, honako hauek aztertuko ditu: batetik, kontsolidatuta dauden edo ehun produktiboan proiektzioa edukitzeko gaitasuna duten jarduera-adar eraldatzaileetako nazioarteko joerak eta jarduera horiek tokiko ehun produktiboan dituzten eraginak; bestetik, dibertsifikazio proiektuak, intra- eta inter-ekintzailatza proiektuak eta eraldaketa teknologikoak jarduera-adar nagusietarako.
- Ekintzailatzarako Institutu publiko bat, baliabideak, gaitasunak eta ezagutzak bilduko dituen enpresa-proiektu publikoak eta semipublikoak diseinatzeko eta martxan jartzeko sektore estrategikoetan (eredu energetikoaren eraldaketa...).
- Industria Politikaren Behatoki independente bat, arlo horretako ekintzak zorrotz ebaluatzeko eta hobekuntzak proposatzeko.
- Industria Politikaren Diseinurako Aholku Batzordea, non instituzioek, SPRIk, klusterrek, Innobasquek, enpresa-elkarteek, sindikatuek, kooperatiben elkarteek, unibertsitateek eta eskualdeko garapen agentziek parte hartuko duten.
- Inbertsio Estrategikorako Funts Subirano bat, inbertsioa sustatzeko balio erantsi handiko eta ertaineko dibertsifikazio erlazioatuko proiektuetan eta misioaren arabera proiektuetan (mission oriented projects), lurraldearen gaitasun produktibo eta teknologikoetara eta bere mugetara egokitutakoetan. Funts horretan eragile publikoek, pribatuek eta ekonomia sozialekoek parte hartuko dute, elkarlanean.
- Eskala anitzeko gobernantza sistema bat industria politika diseinatzeko eta inplementatzeko, tokiko

eremutik eremu autonomikoraino arituko dena eta barne hartuko dituen administrazio eta erakunde publiko ezberdinak, zentro teknologikoak, eskualdeetako agentziak, eta abar. Autonomia mailako gobernantza egitura hauek elkarlanean aritu eta sinergiak sortu beharko dituzte, gutxienez, EAE eta Nafarroako Foru Erkidegoaren artean, eta Ipar Euskal Herriko Mankomunitatera hedatzeko aukerarekin, zuzenean edo Euroerregioaren aterkia erabiliz.

Industria politika proaktibo batek, gutxienez, honako arlo hauek hartu beharko lituzke barne:

## ENPRESA ERTAIN ETA (>100 LANGILE) HANDIEN POSIZIONAMENDUA HOBETZEA

### *Politika publikoak eta dinamizazio tresnak berdisainatzea industria politikari dagokionean*

Eremu honetako politika publikoak berriro diseinatzea, jarduera-ildoak eta industria politika anbiziotsuago eta proaktiboago baterantz joateko beharrezkoak diren tresnak orientatzeko, industria politika horrek euskal ehun produktiboa dinamizatzeko, eraldatzeko eta bultzatzeko rolak bere gain har ditzan. Jarduera irmoago bat, planifikazio indikatibo handiago batekin, enpresa-jarduerak dinamizatzeko, sektore publikoak ekonomian zuzenean eta zeharka eragin dezan eskura dituen mekanismoen bidez, ahalik eta gehien posiblea denaren baitan. Dinamizazio ekintza horrek apustu estrategikoetara bideratuta egon beharko du nagusiki, eta kudeaketa eraginkor eta profesionalaren bidez antolatu beharko da, betiere interes orokorren alde.

1980ko hamarkadaz geroztik gaurdaino eginiko politikei buruzko ebaluazio sakon eta independente bat egitea eta existitzen diren tresna publikoen eta publiko-pribatuak, agentzietatik tresna finantzarioetara, berraztertzea.

Bankuek hirugarren enpresetan akzio-partaidetza edukitzeko betebeharrak zorroztu izanak eragozten du estrategikotzat hartutako enpresetan posizio esanguratsuei eusteko Aurrezki Kutxek jokaturako funtzioa. Hori dela eta, Kutxabank-ek jokatu duen rola ordezkatu behar dute, funtzionalki, aktibo ez-finantzarioetako inbertsio funts batek edo batzuek (jardueren arabera espezializazio-planteamendu bat bilatzen den ala ez kontuan hartuta), inbertsioak zuzenean egiteko enpresa-apustu publikoetan edo mistoetan, edo beste inbertsio pribatu batzuei edo gizarte-ekonomiaren inbertsioei laguntzeko, izaera iraunkorarekin eta irizpide estrategikoen eta errentagaritasun-irizpideen arabera. BGAEek EAEn duten indarra, proportzionalki Estatukoarena halako bost, abiapuntu ona da (Esku hartzeko laugarren arloan garatua)

Osagarri gisa, zailtasunak dituzten enpresetan laguntzen eta/edo esku-hartzeen politika bat bideratzea edo indartzea planteatu da, enpresa horiek modu ordenatuan berregituratu, birbideratu edo likidatzeko egoera jakin batzuen arabera, eta aurrekontuen bidez finantzatu beharko da hori.

Gizarte- eta ingurumen-klausulak sartzeari administrazioaren eraketan eta lizitazioetan. Horren harira, ildo hori enpresei ematen zaizkien diru-laguntzetara zabaltzeko aukera dago, hobekuntzak eta eraldaketak sustatzeko modu gisa (baremoetan alderdi sozialak eta ingurumenekoak baloratuta, bai eta barne-kudeaketakoak ere, hala nola kalitate-zigiluak, erantzukizun sozial korporatiboa, langileen parte-hartzea, etab.).

Zenbait diru-laguntzaren xahutze-kasuak eta/edo ustelkeria-kasuak direla eta, komeni da kasuistikari eta eskatzen den malgutasunari egokitutako kontrol-tresnak prestatzea, adibidez, enpresa- edo teknologia-ekintzazailtzako prozesuetan.

Kontratazio publikoko programa bat bultzatzea industriaren garapenerako, baldintzak araututa, erakunde publikoek beren funtsen zati bat erosteta publiko estrategikorako konprometitu dezaten, administra-



zioarentzat arazoak konponduko dituzten eta, aldi berean, enpresa berritzaileen artean merkatuak sortzeko balioko duten helburuen inguruan.

Eskala anitzeko gobernantza-sistema eraikitzea, politika industrial diseinatzeko eta ezartzeko. Politika horrek eremu autonomikoa nahiz lokala hartuko ditu, eta administrazio eta erakunde publikoak, zentro teknologikoak, agentziak eta abar izango ditu barne. Eremu autonomikoko gobernantza-arkitektura horiek koordinatu egin behar dira eta sinergiak ezarri behar dituzte EAEn eta NFKren artean gutxienez, eta Iparraldeko Mankomunitatera ere zabal daitezke, zuzenean edo Euroeskualdearen babespean.

Gobernu autonomikoei jarraipena egin behar dute eta etengabe elkarrizketan aritu 100 langiletik gorako enpresa ertainekin eta handiekin. 250 inguru daude EAEn.

### ***Misiora bideratutako politikak***

Industria politika posizio proaktiboagoetara bideratzeko modu bat da sektore publikoaren izaera ekintzailera ustiatzea. Misiora bideratutako proiektuen proposamena (mission oriented projects) indarra hartzen ari da Europar Batasunean.

Proposamen hori Estatuko edo Estatz gaindiko mailetan aplikatzen bada ere, filosofia, planteamendu operatiboa eta prozesu-metodologia baliagarriak dira industria-politikak ezartzeko gaitasuna duten eskualde-mailetan, baldin eta hautatutako erronkak edo misioak egokiak badira ekoizpen- eta teknologia-gaitasunetarako eta lurraldearen mugetarako.

### ***Enpresen arteko lankidetzaren politikak berriz diseinatzea***

Kluster-politikak eta kluster-egiturak hausnartzea eta berriz ebaluatzea, batez ere haien eraginkortasunari, inpaktuari, efizientziari eta ahalmenei dagokienez. Elkarrekin barne-dinamizazioan eragile publikoak sartzeko pizgarria izan daiteke, eta aurreko atalean aipatu ditugun erronkei edo misioei lotuta, lankidetzaren eta elkarrekotasunaren giro hobea sor daiteke enpresa bazkideen artean, baita ibilbide proaktiboagoa eta asmo handiagokoa ere. Erakunde publikoek planteatzen dituzten erronken konplexutasunaren eta diziplinartekotasunaren arabera, komenigarria litzateke kluster desberdinen artean lankidetzaren planteatzea. Bestalde, komenigarria litzateke, ahal den neurrian bederen, bikoiztasunak saihestea eta aliantzak eta sinergiak bilatzea EAEn eta NFKko klusterren artean.

Talde handien eta/edo enpresa eragileen eta hornitzaileen edo azpikontratisten artean ezarritako harremanei dagokienez, antolaketa-praktikak eta antolaketa-berrikuntzak hedatzeko programak egitea, enpresa eragileen eta enpresa hornitzaileen artean irismen luzeko kooperatiba-oinarriak ezarri ahal izateko, elkarrekotasun erlatiboaren printzipioetan oinarrituta.

### ***Ezkatuko txapelak***

Alemaniko zenbait Landerretan aplikatzen diren antzeko politikak sustatzea, ezkatuko 30-58 txapelak indartzeko eta enpresa berriak klub horretan sartzeko, enpresa horiek herrialde honetan sustraituta gera daitezkeen, eta helburu horrekin konprometituta dauden eskuetan mantenduz erabakien kontrola.

### ***Enpresak sustraitzea***

Lurraldeari lotzeko mekanismo pizgarriak ezartzea (testuinguruko elementuak, hala nola kualifikazio ona, zentro teknologikoak, askotariko gaitasunak hobetzea, enpresa hornitzaileekiko hurbiltasuna, eta abar), bai eta deslokalizaziorako disuasio-mekanismoak ere (baldintzak diru-laguntzetan eta laguntzetan, laguntzak itzultzea, lurren salmenta arautzea, eta abar).

Euskal kapitala duten enpresa handien eta ertainen kontrola eta/edo erabakitzeko ahalmen autoktonoa

sendotzeko ekintzak bideratzea, bi bide osagarriren bitartez: funts publiko edo mistoa sortzea xede-enpre- sen kapitalean partaidetzak hartzeko, eta langileek jabetzan parte hartzea.

### ***Prospektiba ekonomikoa***

Bizi dugun testuinguru disruptiboak prospektiba estrategikorako gaitasuna eskatzen du. Horren harira, beharrezkoa da Adimen Ekonomikoko Euskal Zentroa sortzea, gobernuen eta unibertsitate publikoaren gi- daritzapean eta gainerako unibertsitate eta gizarte-eragileekin elkarlanean. Zentro horren helburua izango litzateke industria politikak eta enpresa-jarduera bera orientatzeko analisi garrantzitsuak egitea; zehazki, eta beste helburu batzuen artean: i. beste herrialde batzuetako industria- eta I+G-politikak aztertzea, jar- dunbide egokiak eta erreferentziak bilatuz; eta ii. Euskal industria eta haren nazioarteko irudia hobetzeko proposamenak egitea.

## **ENPRESA TXIKI (<100 LANGILE) ETA ERTAINEN POSIZIONAMENDUA HOBETZEA**

### ***Industria politikaren gobernantza zabaltzea, eskualdeko garapen agentzien sarearen bitartez.***

Eskualdeetako garapen agentziak inplikatzeko industria politika autonomikoetan, industria-enpresa txi- kien (2.344 enpresa EAEn) jarraipenari dagokionez dauden jardunbide egokienetan oinarrituta, eta enpre- sen arteko lankidetzak-proiektuak bultzatzea eta dinamizatzea ekintzaitzaren, berrikuntzaren, merkatu- ratzearen eta modernizazioaren arloetan.

Eskualdeetako garapen agentziei laguntza eta finantzazio nahikoa emateko esparru egonkorra sortzea, agentzia horien eginkizunetan trebatzeko eta birbideratzeko plan batekin batera, sustapen ekonomiko proaktiboak izateko, bai eta arkitektura berria ere, agentzien sareak lurraldearen zatirik handiena har dezan eskualdeka.

Lan- eta ikerketa-ponentzien, talka planen eta plan estrategikoen bitartez, okerrago dauden eskualdeei (hala nola Ezkerraldea, Oarsoaldea, Aiaraldea, Busturialdea...) bultzada ematea zona horietan industriaren presentzia indartzeko, eskualde horiek lehentasunezko inbertsio eremutzat hartuz eta jarduera industria- len instalazioa sustatuz.

### ***Elkarlanerako sareak eta praktikak. Berrikuntza, merkataritza-artikulazioa, merkaturatzea.***

Eskualdeko agentzietatik enpresen arteko lankidetzak-praktikak eragitea, sustatzea, dinamizatzea eta tu- torizatzea berrikuntza-prozesuetan (ezagutza formalaren eta informalaren transmisioa; produktuaren eta prozesuaren berrikuntza) eta merkaturatze-prozesuetan (azoketara joatea, katalogo partekatuak, atzerriko merkataritza-miaketa, eskaeren zentrala, etab.). Lurraldeko enpresen artean dentsifikazioa eta merkataritza-artikulazioa sustatzea, kokapeneko eta ezagutzako kanpo-eraginak sortzea bultzatzeko.

Ekintzaitzeta-arteko proiektu berritzaileak sustatzea, haien bidez, azken produktu propiorik ez duten enpresek lagun dezaten produktu berri bat sortzeko prozesuak konbinatzen, beharrezko transferentzia te- knologikoak eskaintzen dituzten zentro teknologikoen laguntzarekin.

Enpresen bat-egitea eta erosketa sustatzea, tamaina handitzeko.

### ***Enpresa txikien ahuleziei banaka aurre egitea. Garaituz programa.***

Enpresa txikien ahuleziak eta zaugarritasunak ebaluatzeko eta konpontzeko programa espezifikoak bultzatzea, eskualdeetako agentzien laguntzarekin. Abiapuntu egokia da Garaituz programak eskainitako esperientzia, Gipuzkoako Foru Aldundiak 2011-2015ean aurrera eraman zuena, UPV/EHUrekin eta TKNI-

KArekin elkarlanean.

## ERABAKIGUNEAK ETA LURRALDEAREKIKO ERANTZUKIZUNA HOBETZEA ETA MANTENTZEA

Kanpoko inbertsiorako eskualde erakargarria izateak ez du esan nahi kapitala kanpoko enpresen esku utzi behar denik. Joera horri aurre egiteko elementu gisa, ekonomia sozialeko erakundeen eta gizarte guztiz kapitalisten artean egongo liratekeen enpresa-formulak garatu beharko lirateke.

Eremu hori hutsik dago, baina esan daiteke gure ekonomia- eta industria-sarearen ezaugarriek eremu ego-kia eskaintzen dutela ulertzeko, gutxienez, kudeaketa eta partaidetza partekatua ezaugarriak ezartzeko bidean zer aurrerapausok eskainiko lioketen eragozpen baino abantaila gehiago euskal ekonomiari, bereziki, eta gizarteari, oro har.

Ulertu behar da ekonomia aurreratuak eta enpresa-jardueran lurralde-faktorea txertatzeak hazkunde teknologikoa eta ezagutza areagotzea eskatzen duela, bai eta langileek pixkanaka erantzukizuna hartzea ere enpresa-jardueran.

Gure ustez, bide horrek oso elementu interesgarriak dauzka euskal ekonomiarentzat, hala nola, bide bat eskaintzea enpresa-sare, eta bereziki, industria-sare iraunkorragoa eta sustraituagoa lortzen lagun dezaketen ezaugarri kooperatibo jakin batzuk orokortzeko.

Alde horretatik, ekonomia soziala eta kooperatiboa aitortzearen eta indartzearen aldeko apustua ere egiten dugu.

*Adostasuna lortzea langileek enpresaren kudeaketan eta kapitalean parte har dezaten bultzatzeak daukan interes orokorraren inguruan.*

Lankidetzan oinarritutako balio korporatiboak dituen edozein merkataritza-sozietatek bultzatzen du langileek kapital sozialean parte hartzea:

- Erretirotik hurbil dauden bazkideen ondorengotza planteatzen duten sozietateak, negozioari jarraipena eman ahal izateko saldu edo likidatu gabe, edo, oro har, demokrasiaren eta enpresaren partaidetzaren printzipioak beren gain hartzen dituztenak.
- Sozietate sortu berriak, batez ere osatzen dituzten pertsonen ezagutzan oinarritutakoak.
- Zailtasunak dituzten enpresak, non langileek negozio osoa edo zati bat aurrera eramatea erabakitzen duten, jabetza beren gain hartuta.
- Filosofiagatik akzio-oinarria langileekin handitu nahi duten familia-enpresak, prozesua hasi duten eta bizirik mantendu nahi duten enpresak, edo ondorengotza-arazoak dituzten enpresak.
- Lehendik dauden enpresak, hainbat tamainakoak, parte hartzeko prozesua egin nahi dutenak.

*Enpresa-kudeaketan berrikuntza soziala bultzatzea, gobernantza-eredu eraginkorragoak eta parte-hartzaileagoak erabilia.*

Berrikuntzara bideratutako enpresan, pertsonak egiten duen lanak bere gaitasun guztiak garatzea dakar, ez bakarrik ahalegin fisikoa eta trebetasunak, baita ikasteko, sortzeko, harremanak izateko eta beste pertsona batzuekin konpromisoa hartzeko gaitasuna ere, enpresa-proiektu partekatuan. Hori bereziki esanguratsua da ezagutzan intentsiboak diren enpresetan, antolaketa-eredu inklusiboa baitute.

Inplikaturako guztien gaitasunak eta parte-hartzea bideratzen dira kudeaketa-eredu inklusibo horretan, globalizazio jasanezina, teknologia berriak bereganatzeko dinamika eta joko-arauak eta balioak aldatzeko beharra ezaugarri dituen testuinguruak sortzen dizkigun ziurgabetasunen aurrean.

Enpresa gardenak, sormena bultzatzeko espazio irekiak sustatzen dituztenak, erakundeen barruan eta kanpoan lankidetzak ezartzen dituztenak, eta boterea indar-multzo gisa eta adostasunen emaitza gisa ulertzen dutenak.

Horregatik guztiagatik, erakundeetatik ekimenak abiaraztearen aldeko apustua egiten da, langileek enpresen erabaki-ingurune guztietan parte har dezaten bultzatzeko, akziodunak barne, eta ekonomia sozialaren alde egiteko. Zerga-, lan-, finantza-arloetako ekimenak, etab.

- Zerga-araudia aldatzeko proposamenak: partaidetzak hartzea, zerga-tasak, etab.
- Lege-bulkadak: legeetan aldaketak egitea, ekimen horiek bultzatzeko.
- Finantza-bulkadak: horrelako eragiketarako finantzatzeko partidak emanez.

## INDUSTRIAREN DESKARBONIZAZIOAREN ERRONKARI AURRE EGITEA

Industriaren sektorea da, energia sortzen duen sektorea barne, emisio-iturri nagusia. Industria funtsezko osagaia da Euskal Herriko produkzio-sistemaren sendotasunaren eta enplegu egonkor eta kualifikatuaren kalitate erlatiboan. Eta, era berean, emisio guztien % 45en erantzule da, zuzeneko eta zeharkako emisioak zenbatzen baditugu. Emisio nagusiak datoz energia prozesatuetatik (gas naturalaren erabilera nabarmentzen da hor), prozesu-emisioetatik (horietan bereziki zaila baita emisio horiek desagerraraztea) eta, neurri txikiagoan, ihes-emisioetatik. Garrantzitsua da nabarmentzea bederatzi sektoretan egiten direla industriako isurketen % 85, eta, alde horretatik, jarduteko lehentasunak nahiko lotuak daude zementua findu edo fabrikatzearen, altzairuaren edo paperaren sektoreetan. Jarduera-ildo estrategiko batzuk aipatuko ditugu ondoren.

### *Eraginkortasuna eta aurrezpena*

Ekoizpen-prozesuen eraginkortasuna bultzatu behar dugu, industriaren energia-beharrak murrizteko. Hobe izateko hainbat arlo daude eraginkortasun horretan: ekoizpen-prozesuetan energia gutxiago erabiltzea, karbono-aztarna txikiagoa duten materialak sartzea, produkzio-prozesuen zirkulartasuna, materialen iraunkortasuna, ekodiseinua eta abar.

### *Autokontsumoa*

Garrantzitsua da industriak bere instalazioetan energia berriztagarria sortzeko duen ahalmena aprobetxatzea. Ahalmen horrek mugak baditu ere kontsumo handiekiko, ahalik eta gehien aprobetxatu behar da autogeneraziorako aukera.

### *Industria-prozesuen elektrifikazioa*

Sektore elektrikoak deskarbonizazioan aurrera egiten duen heinean eta pixkanaka energia berriztagarriaz elikatzen den heinean, deskarbonizazio-faktore garrantzitsua da sektore horietako erabileren elektrifikazioa.

### *Hondar-beroa aprobetxatzea*

Industria-sektorean erabiltzen den energiaren ehuneko handi bat bero moduan barreiatzen da.

Garrantzitsua da gaur egun barreiatzen den bero horren zati handi bat aprobetxatzeko mekanismoak garatzea.

### *Ibilbide-orri sektorialak*

Emisio gehienak sektore gutxi batzuetan biltzen direnez (fintzea, zementu-fabrikak, altzairutegiak, galdategiak, papergintza eta abar), sektore bakoitzerako ibilbide-orri zehatzak bultzatu behar dira, I+G+B sustatuz, sektore barruan eta sektore artean lankidetzan arituz, sinergiak aprobetxatuz eta datuak partekatuz.

### *Hidrogenoa eta bioerregaiak*

Industriaren deskarbonizazioari aurre egiteko, erregai berriak ekoitzi beharko dira, garraio astunaren erre-kuntza-motorrak eta industrian tenperatura altuko prozesuak elikatzeko. Hidrogeno berdea da gaur egun arreta gehien jasotzen ari den ikerketa- eta garapen-ildoetako bat. Hala ere, ez da nahikoa ordezko bektore energetiko gisa duen heldutasuna, eta faktore mugatzailea da, zalantzarik gabe, bere eraginkortasun mugatua. Ikerketa eta garapen teknologiko horietan sakondu behar da, bat egin dezaten hondakin organikoak berrerabiltzen dituzten bioerregaien aukera argiekin, bioerregai horiek partzialki estal dezaten gaur egun erregai fosilek betetzen duten zeregina, betiere onartuz gaur egun erregai fosil horiek eskaintzen dutena baino eskuragarritasun nabarmen txikiagoa dutela

### *Ekonomia zirkularra*

Alderdi horretan funtsezkoa da isuria minimizatzea helburu duen hondakinen politika berritua. Material jakin batzuen mugak energia-trantsizioaren faktore kritikoetako bat direnez, eskuragarritasun mugatua dutelako eta eskema kolonialak betikotzeko arriskua dagoelako, funtsezkoa da birziklatze-teknologia garatzea, Europar Batasuneko material kritikoen zerrenda kontuan hartuta, bai eta bidezko merkataritzako mekanismoak ezartzea eta nazioartekotutako enpresak kontrolatzea ere

Hondakinen kudeaketa jasangarriari dagokionez, benetako herrialde-erronka dugu, dudarik gabe. Bigarren mailako lehengaiak balorizatzea eta sustatzea da ekonomia zirkularren oinarritzko zutabeetako bat. Testuinguru horretan, funtsezkoa da hondakinak kudeatzeko eta balioztatze azpiegituren plan integrala identifikatzea eta garatzea, bai eta teknologia berritzaileak dituzten azpiegitura horiek ezartzeko laguntza instituzionala ematea ere.

## **Lan Harremanen Euskal Esparru bat egituratzea**

### **EUSKAL ENPRESA EREDUA**

Enpresa demokratizatzea (kudeaketa aurreratua sustatzea, eredu inklusiboak, kooperatibak inplikatzeko...) hurrengo urteetarako ezinbestekotzat jotzen dugun ardatzetako bat da, baita enpresek merkatuan duten posizionamenduaren ikuspegitik ere. Ohikoa da ikustea nola, enpresa-errendimenduaren hobekuntzari dagokionez, ekoizpenaren eta lanaren antolaketari lotutako alderdiak ahaztu edo bigarren mailan uzten diren.. Horren adierazgarri da industria politikaren bilakaera eta ardatz hauetan oinarritu da hainbat fasetan: prestakuntza, IKTak sartzea, kalitatea, nazioartekotzea, berrikuntza eta, azkenaldian, 5.0 industria izenekoak.

Hala ere, enpresaren barne antolakuntzan eta langileen kudeaketan hobekuntzak bilatzen dituzten jarduerak bereziak falta ohi dira. Produkzioaren eta lanaren antolamendua jarduera osoari eragiten dion dimentsio garrantzitsua da, eta hobetzeko marjina oso esanguratsuak ditu. Epe labur eta ertainean, produktibi-

tatea eta emaitza modu esanguratsuan handitzeko aukerak irekitzen ditu, eta, gainera, hobekuntza horiek enpresaren barruan berritzeko gaitasunarekin berrelikatzen dira. Gaur egun, ekoizpena eta lana behar bezala ez antolatzeagatik, eraginkortasun gabezia handiak dituzten enpresa asko daude. Antolaketa eraginkortasun falta horiek konponduz gero, esperientziak erakusten du produktibitate igoera garrantzitsuak ekar ditzaketela.

Antolamendu egokitzapenek, aldi berean, barne harremanak eraldatzea ere behar dute joera demokratiko eta inklusibo argiarekin, aurreko hamarkadetako akats bera egin nahi ez bada; hau da, Japoniako antolaketa teknika iraultzaileak ezartzen saiatu behar da, lan harreman taylorista eta fordista zaharkituak gainditu gabe.

Eraldaketa handi horretarako zumeak badaude. Alderdi tekniko hutsari dagokionez, honako hauek ditugu, besteak beste: Euskaliten Kudeaketa Aurreratuaren Eredua, eta Gipuzkoako Aldundiak 2014 urtean bultzatutako enpresa txikiarentzako Garaituz Plana. Funtsezko hobekuntzak eragitea dute xede komunikazioaren, partaidetzaren, autonomiaren, erantzukidetasunaren eta soldata egitura berdinzaleagoen arloan. Harremanen alderdiari dagokionez, "Arizmendiartaren Lagunak" elkarteak bultzatzen duen enpresa eredu berria da beste adibide bat; izan ere, kudeaketan, irabazietan eta jabetzan langileek parte hartzearen aldeko apustua egin du eta indar politiko guztien babesa jaso du Euskal Herriko bi legebiltzar autonomikoetan.

Horretarako, proposatzen dugu:

- Inklusio, parte hartze eta inplikazio eredu oso bat sustatzea. Eredu horrek ondorengo zereginak izan beharko lituzke: kapitalaren eta lanaren arteko erlazioa txertatzea; erabakitzeko prozesuak irizpide demokratikoen arabera zehaztea; eredu pertsonengan, pertsonak ahaldunduz, zentratzea; antolakunde partehartzaile eta gardenak definitzea; eredu bikaintasunez kudeatzea eta enpresa-emaitza arrakastatsua ematea, bai enpresarentzat, bai bere ingurunearentzat.
- Langileen parte hartzea hiru arlotan sustatzea: kudeaketan, emaitzetan eta jabegoan. Langileen eredu inklusibo bat oinarritzeko baldintza da kudeaketa-eredu aurreratu bat sortzeko, lan harreman egokiak ahalbidetzeko, absentismoa doitzeko eta malgutasun funtzionala ahalbidetzeko.
- Enpresetan genero-berdintasun planak sustatzea, emakumezkoek barne-promozioan aurkitzen dituzten oztopoak (kristalezko sabaia), soldata arrakalak, genero eta orientazio sexualagatiko diskriminazioak eta beste edozein motatakoa ezabatzeko, besteak beste.
- Euskararen presentzia sustatzea, lan hizkuntza bezala, industria munduan, lantokietan, mintegietan, argitalpenetan...
- Osagarri gisa, administrazio publikotik elkarte bat (edo antzeko zerbait) sortzea sustatu daiteke, enpresetan eredu hori inplementatzeak erreferentzialtasun kolektibo bat har dezan, esperientzien eta ezagutzen transmisioaz elikatu dadin eta laguntzeko tresnak baliatu ahal ditzan.

### ***Lan erreforma eta negozio kolektiboa***

Lan Erreformaren lege-esparrua Estatuaren esku dago, eta, beraz, Euskal Herriko erabaki-eremutik kanpo. Gai batzuetan badago nolabaiteko tokiko gaitasuna. EAEn kasuan:

- Eusko Jaurlaritzak sustatutako Lan Harremanen Kontseilua, sindikatuak (ELA izan ezik) eta patronala bertan direla.
- Osalan: Laneko Segurtasun eta Osasunerako Euskal Erakundea.
- Lanbide: Euskal Enplegu Zerbitzua.

- Ekonomia sozialari buruzko legeria. Sozietate Anonimo Laboralen eta Kooperatiben Legea.

Lan harreman egokiak sortzea, industria-eraginkortasuna eta justizia soziala bultzatuko dituzten arauetan eta esparruetan oinarrituta. Horretarako, orekatua izan beharko luke alderdien arteko negoziazio-gaitasunari dagokionez, eta erakundeen nolabaiteko babesa izan beharko luke oreka horren bermatzaile gisa.

Gure ekoizpen-sarearen berezko ezaugarriak eta dauden gehiengo politikoak eta sindikalak ikusita, beharrezkoa da Lan Harremanen Euskal Esparrua eratzea, euskal erakundeek eta gizarte-eragileek (sindikatuak eta enpresaburuek) euskal eskalan definitu ahal izateko: i. "langileen estatutua", langileen oinarrizko lan-eskubideak finkatuta kapital-laneko harremanen hiru une erabakigarrietan: kontratazioa, lan-baldintzen zehaztapen dinamikoa eta lan-amaiera; ii. negoziazio kolektiboaren garapena, EAEko langileen lan-baldintzetan estatu-esparruak eraginik izan gabe; iii. politika aktiboak eta pasiboak diseinatzeko eta etengabeko prestakuntzako politiketarako gaitasun propioak eta eskusiboak dituzten enplegu-zerbitzuak; eta iv. askatasun sindikalari buruzko gure lege propioa, besteak beste, langileek enpresetan duten parte hartzea balioesteko modu berri bati helduta.

Enplegu-zerbitzuek eboluzionatu egin behar dute, langabezia kudeatzera bideratutako erakunde publikoak izatetik pertsonen enplegagarritasuna kudeatzera bideratutako erakunde publikoak izatera pasa behar dute, reskilling eta upskilling programak integratuz lan egiten duten Industria politika ekintzailerako oinarriak baina birkualifikatu behar duten pertsonentzat, langabezian gelditzeko arriskua murrizteko; langabezia-egoerak zuzentzera bideratutako ikuspegi erreaktibotik kualifikaziorik ezagatik prebentziozko lanbideratzera pasa behar dute, langileak langabezian gera ez daitezten.

Beharrezkotzat jotzen dugu, halaber, lanaldia murrizteari buruzko eztabaidari ekitea. Gaur egun, Europako testuinguruan, 32 orduko lanaldiarekin proba pilotuak egiten ari dira hainbat sektoretan. Aurretiazko emaitzen arabera, langileen ongizatea handitu egin da, eta horrek produktibitatea ere hobetu dezake. Enplegua banatzeko formula izateaz gain, lanaldia murrizteak aukera eman dezake zaintza-lanak modu egokiagoan eta bidezkoagoan banatzeko gizonen eta emakumeen artean, bai eta bizitza jasangarriagoak izateko ere.

Absentismoa eta malgutasun funtzionala ez dira definitzen diren premisak, baizik eta hainbat baldintza objektiboren (lan-baldintzak, langileen batez besteko adina, laneko prebentzioa eta segurtasuna, ordainsari-penalizaziorik dagoen edo ez, laneko bajak kontrolatzeko sistemak eta abar) eta baldintza subjektiboen ondorioak (erantzukizun profesionala, motibazioa, kultura historikoa, lantokietako giroa). Pertsonen profil profesionaleri eta kontratu-baldintzei lotuta dago malgutasun funtzionala. Eragin handia du produktibitatean.

Langileen eredu inklusiboa ez da denboran zehar mantenduko, pertsoneri eskatzen dien erantzukizunarekin eta konpromisoarekin batera, parte-hartze egokia ez badute enpresaren emaitzetan eta erabakiak hartzean. Enpresaren jabetza partekatzea, horrek berekin daramatzen eskubideekin eta betebeharrekin, horixe da partaidetza horren formularik sendoena. Horri jarraituz, komenigarria da zenbait mekanismo sustatzea langileek aldizka jaso dezaten enpresaren informazio ekonomiko eta finantzario zehatza, bai eta enpresaren egoera erreala eta aurrean dituen erronkak ezagutzeko garrantzitsua izan daitekeen beste edozein informazio ere. Bestetik, legezko mekanismoak aztertu behar dira sustatzeko, batetik, informazioaren transmisioa eta, bestetik, enpresaren zuzendaritza-organotan langileen ordezkarien parte hartzea, beste herri batzuetan egiten den moduan.

Ahalmen handiko eredua du ekonomia sozialak, merkatu globalizatu batean enpresa-proiektuak partekatzeke zailtasunak izan arren eta lehen mailako enprekin lehiatu behar izan arren. Euskal komunitatearen balioetan oraindik errotuta dago elkartasunaren, lan partekatua eta erantzukizunaren kultura,

eta, horri esker, itzaropenez ikus daitezke enpresa-eredu kolaboratibo horiek.

## Berrikuntzaren eta teknologiararen aldeko apustu irmoa egitea

Aurrekontu ahalegin handiagoak egin beharko dira, zalantzarik gabe. Euskal aurrekontu publikoek oraindik baliabide gutxi bideratzen dituzte helburu horretara. Enpresaburuek eta sindikatuek ere, balio erantsian eta, ondorioz, teknologian eta berrikuntzan oinarritutako garapen ereduaren aldeko apustua egin behar dute. Azken batean, gizarte osoa eta gizarte egitura guztiak birkokatu behar dira modu aktiboan erronka horren aurrean: kalitatezko I+G+b eraginkorra eta hezkuntza sistema eta enplegu politika bizkorak eta kalitatezkoak bultzatzea, gazteen eta enpresen premiei erantzun ahal izateko eta pertsonak 5.0 industriaren etorrerak dakarren aldaketara egokitzeko prestatzeko gai izango direnak. Jauzi bat egin behar 5.0 industriarekin lotutako teknologiak enpresetan txertatzeko eta produktibitatean hobekuntzak sustatzeko.

Horretarako, zientzia, berrikuntza eta teknologia sarearen (unibertsitateak, BERC, CIC, zentro teknologikoak, enpresetako I+G unitateak) gobernantza indartu behar da, administrazio publikoaren esijentzia maila igoz.

### EPE ERTAIN ETA LUZERAKO ESTRATEGIA TEKNOLOGIKOA DEFINITZEA

#### *Soluzio teknologikoak*

Garapen teknologikoko ibilbideak definitu eta kudeatu behar dira, merkatuari etengabe balio erantsia emango zaiola ziurtatuz enpresari. Horretarako, irtenbide teknikoan ardaztu beharrean, komenigarria izango litzateke soluzioak merkatuaren beharretara egokitzeko bidea hartzea: oinarrizko finantzazio handiagoa, eta txikiagoa proiektuei. Ahalegin horrek eskatzen du, batetik, enpresari lotutako balio erantsi handiko zerbitzuak indartzea eta, bestetik, azpiegitura teknologiko estrategikoen aldeko apustu argia egitea.

Plangintza estrategiko orokorra egin beharko litzateke gaian inplikaturako eragileekin batera, helburuak, agendak, aurrekontuak eta politikak zehaztuz, emakumeak STEM alorreko ikasketetara erakartzeko eta industria-eremuan emakumeen presentzia handiagoa izateko, hori baita soldata-arrakala murrizteko gakoe-tako bat.

#### *Funtsezko teknologiak eta azpiegiturak garatzea*

Zientzia eta Teknologia Planaren proiektuak garatzea, dagoen ezagutza zientifikoa aprobetxatzeko tekniken eta prozeduren arabera, emaitza praktikoak lortzeko, produktu eta zerbitzu bihurtuta.

Horretarako, beharrezkoa da core teknologietan eta euskarri-teknologietan dugun eta lortu behar dugun garapena eta menderatze-maila bultzatzea. Core teknologien ibilbideetan baliabide propioekin eta aliatu estrategikoekin egingo litzateke aurrera, eta euskarri-teknologikoen ibilbidean, berriz, aliatu estrategikoekin eta azpikontratazioekin.

Etorkizuneko sektore teknologikoaren oinarriak finkatuko dituzten azpiegiturak behar dituzte adimen artifizialak, datuaren industriak, zibersegurtasunak eta/edo software libreak. Alde horretatik, komenigarria iruditzen zaigu berrikuntza-ekosistema irekia sortzea adimen artifizialean eta ezagutza eta irtenbideak industriara transferitzean; software libreko eta ezagutza partekatuko lankidetzaren ekosistema eta baliabide digital irekien Europako zentroa sortzea, batez ere hizkuntza gutxituetan; eta zibersegurtasuneko zentro koordinatu bakarra indartzea eta bultzatzea, industriak eta administrazioak bideratuko eta sostengatuko



dituena zibersegurtasuneko arriskuak arintzeko eta sistema eta irtenbide seguruak ezartzeko.

### ***Berrikuntza irekia bultzatzea***

Estrategia betetzen eta berrikuntza-planak lortzen laguntzen duten enprekin, ikerketa-zentroekin eta unibertsitateekin modu proaktiboan, jarraituan eta planifikatuan garatzea eta dinamizatzea.

Proiektuak konfiguratzea Europako I+G programetan, enpresen arteko lankidetzaren programa horiek lortzeko.

Berrikuntza ez-teknologiko baten estrategia bat garatzea (marketing, merkaturatzea, diseinua, antolaketak...).

### ***Berrikuntza soziala garatzea***

Ekimenak garatzea eta dinamizatzea langileen artean kide izateaz harro egoteko edo egungo enpresa-errealitatea eraldatzeko.

Enpresek aldaketa sustatu behar dute berrikuntzaren kulturara, sormena bultzatuko duen kultura bat lortzeko, arriskuak bere gain hartuko dituenak. Jakin-mina bizipen-eredu bihurtu behar dute ezezagunetik abiatuta ideia berriak sortzeko, espiritu ekintzailea lantzeko, langileek konpromisoak har ditzaten eragiteko, eta abarrerako.

### ***Berrikuntzaren eta ekintzailetzaren kultura garatzea***

Gaitasunak garatu behar dira giza kapitala eta kapital ekintzailea sustatzeko, lurraldeko prestakuntza-erakundeekin bitartez (unibertsitateak, negozio-eskolak, jardunbide egokiak, etab.).

Liderrak identifikatu, prestatu, motibatu eta erakarri behar dira klusterretan, zentro teknologikoetan eta enpresetako I+G unitateetan sortutako oinarri teknologikoko ekintzailetza sustatzeko.

### ***Europako plataformetan eta foroetan parte hartzea***

Lurraldearentzat interes estrategikoa duten nazioarteko foroetan eta plataformetan presentzia eta parte-hartze aktiboa izan behar dugu gobernu-organismoetan, bai eta lantaldeetan ere, bi helbururekin: batetik, Euskal Herriari ikusgarritasuna eta izen ona ematea, eta, bestetik, Europako Batzordeak bultzatutako programetan herrialdeko enpresen eta ikerketa-eragileen parte hartzea eta itzulerak areagotzea.

### ***Finantzaketa publikoa eta pribatua uztartzea***

Finantzaketa publikoko programak eskumen-eremu guztietarako egokitu behar dira (foru aldundiak, autonomia erkidegoetako gobernuak, Estatuko Administrazio Orokorra, Europako Batzordea).

Arrisku-kapitaleko funtsak (SPRI, CDTI, Estatuko Administrazio Orokorra, Europako Batzordea) eta funts pribatuak eskura daitezkeen bultzatu behar da, berrikuntza-jarduerak elkarrekin finantzatzeko.

## **Gure finantza sistema indartzea**

### **ESKU-HARTZE PUBLIKORAKO TRESNEN GARAPENA**

Eusko Jaurlaritzak dituen tresnak baliatuz, euskal finantza sistema publiko bat sortzera bideratutako

ekintzetan sakondu behar da. Finantza sistema publiko horrek aurrezki publikoa gizarte beharretara eta ekoizpen inbertsiora bideratzea ahalbidetuko du.

Alde horretatik, garrantzitsua da Finantzen Euskal Institutuak (FEI) duen zeregina, Euskal Autonomia Erkidegoko Administrazioaren finantza-ekintzako tresnak indartzea xede duen heinean. Finantza-erakundeekin lankidetzan ekonomia produktiboaren aldeko finantza-neurriak garatzeari dagokionez, euskal enpresen finantza gaitasuna areagotzeko, Inbertsio Estrategikorako Funtz Subirano bat sortzea eta indartzea defendatzen dugu. Funtz horrek izango duen zuzkidura orain arte mobilizatu diren zuzkidurak baino nabarmen handiagoa izango da, euskal enpresak lurraldean sustraitzeko eta partaidetza publikoa bideratzeko, sektoreagatik edo dagokien sektorean duten lidergo-gaitasunagatik (ezkutuko txapeldunak) estrategikoak diren euskal enpresen kapitalean, eta herrialdean ainguratuko direla eta industria eredu moderno eta sozial bati lotuko zaizkiola bermatzeko.

Finantzen Euskal Institutua eta bere tresnak suspertu eta indartu behar dira, ESG (Environmental, Social, Governance) parametro argien arabera euskal industria eraldatzeko. Gainera, bankuen finantzaketa mekanismo alternatibo berrien oinarriak ezar litezke, hala nola enpresa txiki eta ertainak kapitalizatzea xede duen Burtsa Merkatu Alternatiboa. Proiektu txikiagoetarako crowdfundinga arautzea (laguntza mekanismoak, bermeak eta abar ezartzea).

Finantza sektore publikoaren panorama honetako beste tresna interesgarri batzuk dira arrisku kapitaleko sozietate publikoak (premiazkoa da sektorea berrantolatzea) edo Borondatezko Gizarte Aurreikuspen Entitate publiko bat eratzea.

Azkenik, Kutxabanki buruz hitz egin nahi dugu. Aski ezaguna da kutxen jatorri publikoa eta soziala eta, ondorioz, baita bankua eratzeko oinarri gisa erabili ziren funts eta aktiboena ere; halaber, jakinekoa da banku fundazioek, erakundearen jabetzaren egungo titularrek, ez dutela inola ere bermatzen haien kontrol demokratikoa. Horregatik, guk uste dugu, euskal herritarren interes orokorrarekiko jarrera arduratsu eta konprometitutik abiatuta, erakundeek ahalmen handiko finantza tresna izan litekeenaren kontrola berreskuratzeko bide guztiak aztertu behar direla, gure herriaren garapen ekonomiko eta soziala bultzatzeko.

## AURREZKI PRIVATUEN ERABILERA JAKIN BATZUK SUSTATZEA

Jarduera produktiboetarako edo herrialdea garatzeko estrategikoak diren jardueretarako kreditua sustatzeko neurri batzuk inplementatu beharko liriateke, esaterako: (i) BGAEei buruzko araudia aldatzea, industria, enpresa edo gizarte intereseko proiektuetan inbertsio handiagoa sustatzeko; (ii) EAEko banku eta kutxekin arriskuak estaltzeko eta aliantzak egiteko politika bultzatzea, hala nola, mikrokredituak sustatzeko edo enpresentzako abalen sistema indartzeko hitzarmenen bidez; (iii) bankuei produkzio enpresetan inbertitzeko nahitaezko koefiziente bat ezartzea, haien pasiboen arabera; kontu horri dagokionez eta ondorio gaiztoak eta nahi ez direnak saihesteko, legeria zehatza eta gainbegiratze zorrotza garatuko liriateke.



**ehbildu**