



BERDINTASUN, JUSTIZIA
ETA GIZARTE POLITIKETAKO SAILA
DEPARTAMENTO DE IGUALDAD,
JUSTICIA Y POLÍTICAS SOCIALES



Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Agencia Vasca de la Innovación



Sareen sarea

Euskadiko Hirugarren
Sektore Soziala
Tercer Sector Social
de Euskadi

Berrikuntzaren egoera Hirugarren Sektore Sozialeko antolakundeetan

Emaizen laburpena

2022ko apirila

AURKIBIDEA

1.Dokumentuaren helburuak eta aurrekariak	3
2.Azterlanaren mugak, metodologia eta adierazgarritasuna	5
3.Erakunde parte-hartzaileen profila	7
3.1.Aliantzak eta kooperazioa	8
3.2.Enplegua	9
3.3.Diru-sarrerak	9
3.4.Berrikuntza-diagnostikoetan parte-hartzea	10
3.5.Eskainitako produktuak (Ondasunak eta Zerbitzuak)	11
3.6.Bizi-zikloa	12
4.Berrikuntzarako ahalmena	14
4.1.Berrikuntzak egiteko motibazioak	14
4.2.Azken hartzaileak	15
4.3.Finantzatzaile nagusiak	15
4.4.Plan estrategikoa eta berrikuntzaren kudeaketa	16
4.5.Zaintzarako mekanismoak, metodologiak eta tresnak	18
4.6.I+G+b baliabideak	20
4.7.I+G+b jarduerak azken ekitaldian	22
4.7.1 Barneko I+G	23
4.7.2 Kanpoko I+G	24
4.7.3 Berrikuntza (I+G kanpo)	24
4.8.Berrikuntza-gastua	24
4.9.I+G+b-ren finantzaketa	26
4.10.Kooperazioa eta erreferentzia-eragileak	27
4.11.Inbertsio teknologikoak	28
5.Berrikuntza-jarduera	30
5.1. Produktu-berrikuntza (ondasunak eta zerbitzuak)	30
5.1.1 Bezerearenganako orientazioa / Produkturako orientazioa	32
5.1.2 Prozesu eta produktuen digitalizazioa (ondasunak eta zerbitzuak)	33
5.2.Prozesu-berrikuntza	34
5.2.1 Metodoen garapena eta informazioa prozesatzea	35
5.2.2 Administrazioa, kudeaketa eta pertsonak	37
5.2.3 Komunikazioa eta posizionamendua	39
6.Emaizak berrikuntza eta sintesi diagnostikoaren arabera	42
6.1.Berrikuntzaren emaitzak	42
6.1.1 Berrikuntza-profila	42
6.1.2 Puntuazioak antolaketa-alderdien inguruko berrikuntzaren arabera	47
6.2.Berrikuntza baldintzatzen duten faktoreak: motibazioak, erronkak, oztopoak eta aukerak	49
6.2.1 Berrikuntzak egiteko motibazioak	50
6.2.2 Erronkak eta mehatxuak	50
6.2.3 Erronka edo behar horiei aurre egiteko oztopoak edo zailtasunak	51
6.2.4 Interes esparru berriak: Aukerak	53
6.3.AMIA analisia	54

1. Dokumentuaren helburuak eta aurrekariak

Berrikuntzaren bitartez gizartearen eta ekonomiaren eraldaketa-prozesua bultzatzeko misioa ezarrita, Innobasqueren jarduketa-ildoetako bat “Prozesu eta pilotu arrakastatsuak eskalatu eta errepikatzea” da; horren baitan, lankidetzaren-prozesu bat aktibatzea aipatzen da (Innobasque, Sareen Sarea eta Eusko Jaurlaritza), Euskadiko hirugarren sektore sozialeko enpresen berrikuntza maila ezagutzeko eta neurtzeko aukera emango digun tresna bat definitzeko eta lortzen diren datuekin programak, ekimenak eta proiektuak sustatzeko.

Horretarako, 2020an, hiru erakunde bultzatzaileek prozesua abiarazita, bilerak egin ziren Euskadiko hirugarren sektore sozialeko erakunde hautatuekin, hirugarren sektore sozialeko kultura- eta berrikuntza-prozesuak ezagutzeko eta erakundeen berrikuntza-profila osatuko duen tresna diseinatu ahal izateko. Lan horren emaitza moduan, hobetutako eta egokitutako tresna sortu da, galdetegi formatuan, hirugarren sektorean probatu eta gizartean ezagutarazi dena.

Horiek izan dira aurrekariak Euskadiko hirugarren sektore sozialeko kultura eta berrikuntza-prozesuak identifikatzea eta aztertzea helburu dituen txosten hau abian jartzeko. Galdetegi elkarriketa bidez kudeatu da, eta horrek lortutako emaitzak euskal gizarte- eta ekonomia-sareko beste sektore batzuekin erkatzea ahalbidetu du.

Hori guztia, epe laburrean eta ertainean, honako helburu hauek betetzen laguntzeko:

- Euskal hirugarren sektore sozialeko erakunde talde bateko berrikuntzaren egoerari, berrikuntzak egiteko motibazioei eta bultzatzen dituzten proiektuen tipologiari buruzko informazioa biltzea. Behar berriak detektatzea eta berrikuntzak sartzeko gaitasuna hobetzea.
- Hasierako orientabideak ematea, ardatz desberdinek erakundeen berrikuntzan nola eragin dezaketen azaltzeko: inpaktu ezberdinak tamainaren, jardueraren sektorearen edo berrikuntza-profil propioaren arabera.
- Berrikuntza-prozesu eta -emaitzetan, euskal enpresa-sarearen eta prozesuan lagundu duten Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko zenbait erakunderen artean antzekotasunak eta desberdintasunak aztertzea.
- Berrikuntza dela eta, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen jardueraren balioa nabarmentzea eta Hirugarren Sektore Sozialeko berrikuntza maila hobetzeko oinarriak zirriborratzea, sektorearen berariazko nortasuna eta ekarpena abiapuntu hartuta.
- Lehenengo orientabide batzuk biltzea, etorkizunean, sektorearen eta gizartearen erronkei –arloan publiko eta sozialaren arteko lankidetzaren ikuspegitik– erantzuna ematen dioten ekimen berritzaileak diseinatu eta sustatzeko.

Txostena honako eduki hauen inguruan egituratuta dago: Lehenengo apartatuak azterlanaren mugei lotutako alderdiak jasotzen ditu, baita garapen metodologikoa eta laginaren adierazgarritasuna ere; jarraian, erakunde parte-hartzaileen profila eta ezaugarriak deskribatzen dituen kapitulu bat dago.

Berrikuntzarako ahalmenek, produktuen (ondasun eta zerbitzuen) eta prozesuen berrikuntzak garatzean errendimendu eta berrikuntza-jarduera hobetzeko garrantzitsuak diren ezagutza, baliabide eta antolamendu-eskumenetan oinarrituta, txostenaren atal nagusia osatzen dute.

Azken kapituluak erakunde parte-hartzaileek lortutako berrikuntza-eraketak jasotzen ditu, hain zuzen, berrikuntza baldintzatzen duten faktoreak: motibazioak, erronkak, oztopoak eta aukerak; kapituluaren bukaeran, AMIA diagnostikoa (ahuleziak, mehatxuak, indarrak eta aukerak) erantsi da.

Eranskin moduan, azterlanaren ondorioak aurkeztu dira laburki, berrikuntza laguntzeko mekanismoak diseinatzeko jarraibide gisa erabil daitezkeen gogoeta batzuk gaineratuta.

2. Azterlanaren mugak, metodologia eta adierazgarritasuna

Txosten honetan aurkezten diren ondorioak Euskadiko Hirugarren Sektore Soziallean izandako ibilbidea oinarri hartuta hautatu diren 30 erakunderekin izandako elkarriketen emaitza dira; elkarriketetan parte hartu izana eskertu behar diegu: Agiantza, Agifes, Agintzari, Asasam, Aspaldiko, Ekintzaz Lagundu, Bizitegi, Caritas, Elkarbanatuz, Emaus Fundazio Soziala, Euskadi Sustraiak Habitat Design, Fekoor, Eragintza fundazioa, Usoa Babes Fundazioa, Gautena, Gizakia, Goiztiri, Gorabide, SSI taldea, Gureak, Helduak Adi, Irse Araba, Koopera, Lantegi Batuak, Matia Fundazioa, Once, Peñascal Kooperatiba, Sartu, T4 eta Zabalketa.

Erakunde horiek ez dira hautatu Euskadiko hirugarren sektore sozialaren estatistikaren aldetik **adierazgarria den lagina izateko; hori dela eta, txostenean jasotako ondorioak orientazio-logikaren ikuspuntutik interpretatu behar dira, gutxienez, hiru elementu hauek kontuan hartuta:**

- Lagina berrikuntza arloko ibilbidearen arabera osatu da, **ez adierazgarritasunaren arabera**. Berrikuntzarako ahalmena eta arlo horretan ibilbidea duten erakundeak dira, eta gehienek erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzen dituzte.
- Erakunde horietan, berrikuntzari dagokionez, soilik **azken hiru urteetan** gertatutakoa neurtu da. Ildo horretan, bi alderdi nabarmendu behar dira: alde batetik, pandemiaren eragina oso bestelakoa izan da erakunde bakoitzean (berrikuntza galarazi edo bultzatu du pandemiak); bestaldetik, argazki bat ematen zaigu, kontuan hartzen dituen erakundeen egoera desberdinak, hainbat elementuren arabera alda daitekeenak: erakundeak barne aldaketa- edo eraldaketa-prozesuan dauden, hazkunde- edo sendotze-fasean dauden, eta abar.
- Berrikuntza-profilak (erakundeekin egindako elkarriketetan erabili den tresna) edozein erakunderi aplika dakioken bi berrikuntza-esparru handi neurtzen ditu; esparru horiek Osloko Eskuliburuak zehaztu ditu: erakundearen berrikuntzarako ahalmena (berrikuntzak egiteko “muskulua”) eta berrikuntza-jarduera (“egindako” berrikuntzak).

Landa-lana eta txostenaren lanketa 2021eko azken lauhilekoan egin ziren, Ikertalde, Grupo Consultor taldearen laguntzaz.

Nolanahi ere, ondorioek estatistika-muga argiak dituzten arren, hainbat elementuk nabarmentzen dituzte azterlanaren kalitatea eta ateratako ondorioak:

- Egindako azterlanaren balio metodologikoa erabilitako teknika kuantitatibo eta kualitatiboei esker lortu da: informazioa ia bi orduko iraun duten eta aurrez aurre egin diren elkarriketetan biltzea; parte hartu duten erakundeak modu estrategikoan –ibilbidearen, taiminaren, baliabideen, jarduera-eremuen,

kokapenaren, profil juridikoaren eta abarren arabera– hautatu izana; galdetegia osatzen duten gako-galdera irekien multzoaren bolumena; eta, azkenik, elkarrizketatutako pertsonen profila: % 70 erakundeek gerenteak eta zuzendariak izan dira eta galdetzaileak bat-banaka elkartu dira haiekin. Egindako azterlanak egiaztatzen du profil egokiena dela erakunde horietako eta edozein motatako enpresatako berrikuntza-egoeraren irudi osoa emateko.

- Tresnaren sendotasuna eta datuak Hirugarren Sektore Sozialako erakundeetara egokitutako berrikuntza-galdetegi baten bidez biltzeko diseinatutako prozesua, berrikuntza-profila lortzeaz gain, emaitzen hasiera bateko konparazioa –beste sektore batzuekin– egitea, ondorioak eta proposamenak jasotzen dituzten banakako txostenak prestatzea eta kasuak erkatzea ahalbidetu duena.
- Erakundeek hautaketa estrategikoa, beren ibilbidea, tamaina, baliabideak, jarduera-eremua, kokapena, profil juridikoa eta abar kontuan izanik, jo baita erakunde horiek dutela beren berrikuntza maila hobetzeko gaitasun handiena, daukaten egituraren eta hasitako ibilbidean oinarrituta.

2.1 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialako erakundeek tamaina, enplegu ordainduaren bolumenaren arabera

	Lagina		Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialaren unibertsoa (*)
	Abs. Ab s.	Ehunek zenbat? %	%
Mikroenpresak. < 3	11	% 3	% 35,7
Txikia. 3tik 10era	22	% 7	% -36
Ertaina. 11-50 bitartean	55	% 17	% -18,9
Handia. 51-100 bitartean	66	% 20	% 5,1
Oso handia > 100	1616	% 53	% -4,3
Guztira	3030	% 100	% 100 (3938)(3.938)

(*) Iturria: Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiko lantaldea. 2019ko barometro-txostena. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialako erakundeek datu nagusiak (2019).

Aitzitik, enplegu ordainduari dagokionez, gainordezkaritza handi bat dago lagineko 30 erakundeak, 14.774 lanposturekin, Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialean¹ dagoen ordaindutako enpleguaren % 38ri dagozkiolako (38.525 langile 2019an).

¹ Bizkaiko Hirugarren Sektorearen Behatokiko lantaldea. 2019ko barometro-txostena. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialako erakundeek datu nagusiak (2019).

3. Erakunde parte-hartzaileen profila

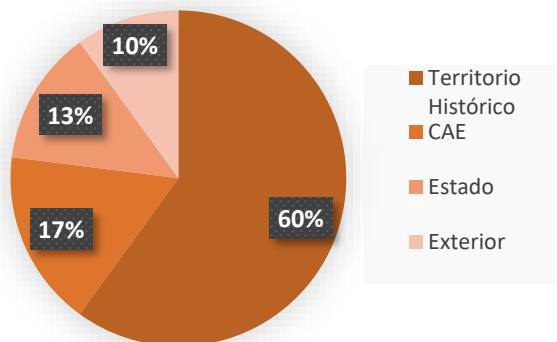
Kapitulu honen helburua erakunde parte-hartzaileen ezaugarri orokorrak aurkeztea da, bereziki, berrikuntzarako ahalmenean eragina izan dezaketen edo ahalmen hori baldintzatu dezaketen horiek; arlo hori hurrengo kapituluan aztertuko da.

Erakunde parte-hartzaileen egoitzaren **lurralde-kokapena** aztertuta, % 63 Bizkaian dago; % 20, Gipuzkoan eta gainerako % 17a, Araban.

3.1 taula. Erakunde parte-hartzaileen lurralde-kokapena

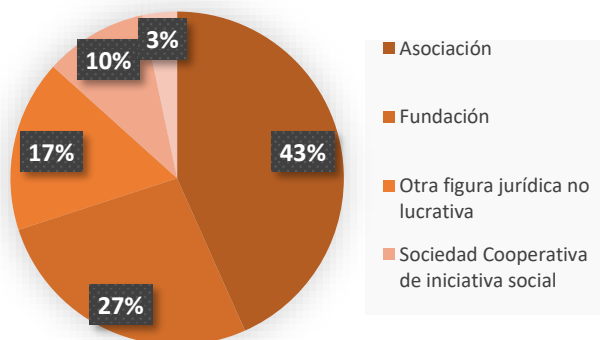
	Abs.	Abs.	%
Araba	55		% 16,67
Bizkaia	1919		% 63,33
Gipuzkoa	66		% 20,00
Guztira	3030		% 100,00

3.1. grafikoa. Antolakunde parte-hartzaileen jardun-eremu geografikoa



Hala ere, **jardun-eremu geografikoari** dagokionez, hau da, jardueraren ekintza-esparruaren mugei dagokionez, **erakunde gehienek lurralde historikoaren mailan jarduten dute**; % 17k EAEn eta gainerako % 23k Estatuan eta kanpoan ezarri du bere jarduketa-eremua.

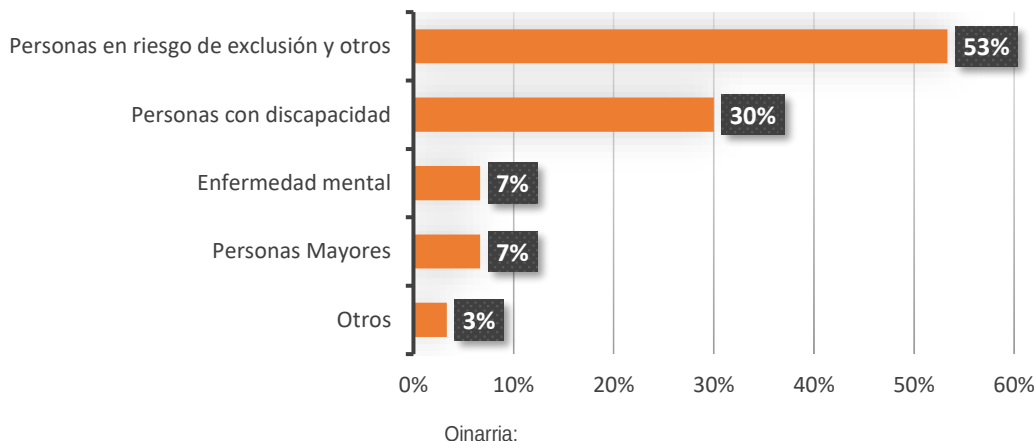
3.2. grafikoa. Erakunde parte-hartzaileen nortasun juridikoa



Erakunde parte-hartzaileen **nortasun juridikoa** aztertuz gero, **gehienak elkarateak dira** (% 43), eta gero, fundazioak (% 27).

Erakunde parte-hartzaileen beste ezaugarri bat hauxe da: **gehienek zaurgarritasun-arriskuan edo -egoeran dauden pertsonen zuzentzen diete jarduera edota desgaitasuna duten pertsonekin lan egiten dute.**

3.3. grafikoa. Erakunde parte-hartzaileen xede-jarduera edo -kolektiboa



Ibilbideari dagokionez, sektorean ibilbide luzea eta esperientzia duten erakundeak dira; **ia guztiek 20 urtetik gora daramatzate sektorean.** Haietako batek bakarrik 6 urte baino gutxiago ditu.

3.1. Aliantzak eta kooperazioa

Halaber, interesgarria da erakunde parte-hartzaileek erakutsitako lankidetzaren maila, sektoreko beste erakundeekin. Izan ere, % 97 sektoreko sare bateko kidea da; haien artean, 10 erakundetatik 8, gainera, sareko (sareetako) beste erakunde batzuekin ari da lankidetzan ekimen eta proiektu konkretuetan. **% 60k nazioarteko sareetan hartzen du parte. Horrek guztiak aukera ematen du erakundera egokituta edo ekarrita izan daitezkeen beste errealitate batzuk ezagutzeko.**

3.2 taula. Sare sektorialak

Sektoreko sare bateko kidea da erakundea?		
Ez	% -3	
Bai*	% -17	
Bai, sektoreko sare bateko kide da eta, gainera, sareko (sareetako) beste erakunde batzuekin ari da lankidetzan ekimen eta proiektu konkretuetan**	% 80	
Erakundearen sareetako bat Europa mailakoa edo nazioartekoa da?		
Ez	% -40	
Bai*	% -60	
Oinarrizkoa	3030	

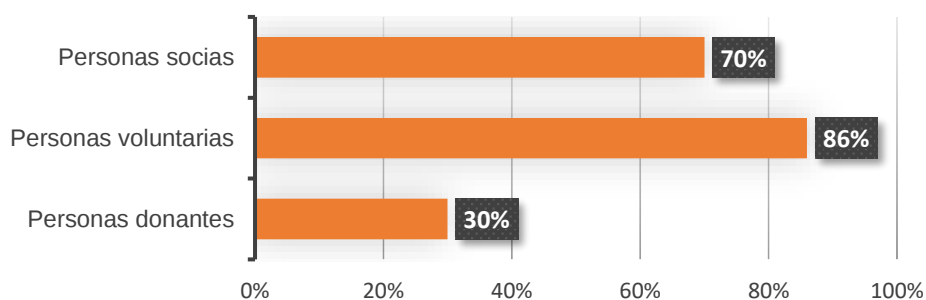
3.2. Enplegua

Bestalde, lehenago aipatu bezala, **erakunde parte-hartzaileen % 53k 100 lanpostu ordaindu baino gehiago ditu**. Halaber, azpimarratzekoa da erakundeetako batzuk erreferentzia izatea jarduera-eremu edo zerbitzu bakoitzean.

Emakumeen sektorea da; izan ere, **horretan lan egiten duten emakumezkoen batezbestekoa % 69ra iristen da**, enplegu ordaindu osoarekin konparatuta; Euskadi osoan, aldiz, % 44ra iristen da emakumeen enplegua.

Bazkide diren pertsonen eredua hautatutako erakundeen % 70ean dago, oso emaitza desberdinekin: batzuek 11.000 bazkidetik gora dituzte; beste batzuek, aldiz, 10 bazkide baino gutxiago. Halaber, oso garrantzitsua da **boluntarioen** pisua. Erakundeen % 86k dauzka boluntarioak, eta alde handiak ikusten dira erantzunetan (1.922 eta 2 boluntario bitartean). Azkenik, **dohaintza-emaileak** erakunde parte-hartzaileen % 30ek bakarrik dauzka, eta kopuruak oso desberdinak dira: erakunde batek 2.400 emaile ditu; beste batek, 21 baino ez.

3.4 grafikoa. Bazkideak, boluntarioak eta emaileak dituzten HSSeko erakundeen %



Oinarria:

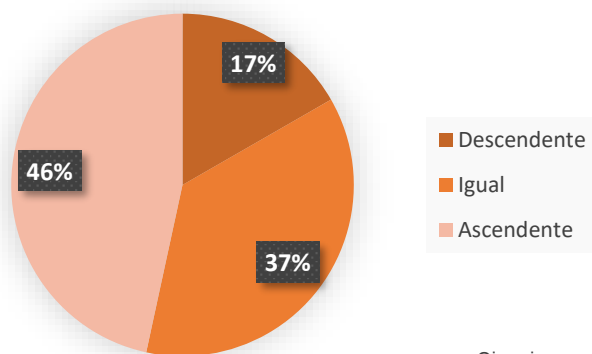
3.3. Diru-sarrerak

Diru-sarrerei dagokienez, azken urtean, **hautatutako laginaren % 80 “oso handia” gisa sailkatuta dago**, 1,5 milioi eurotik gorako diru-sarrerak izateagatik.

3.3 taula. Azken urteko diru-sarrerak, Hirugarren Sektore Sozialaren Barometroko sailkapenaren arabera

	%%
Txikia (12.000 eta 60.000 euro bitartean)	% -3,4
Ertaina (60.001 eta 300.000 euro bitartean)	% -3,3
Handia (300.001 eta 1.500.000 euro bitartean)	% -13,3
Oso handia (> 1.500.000 euro)	% 80,0
Guztira	±% 100,0

3.5 grafikoa. Erakundeak diru-sarreraren bilakaeraren arabera (2018-2020)



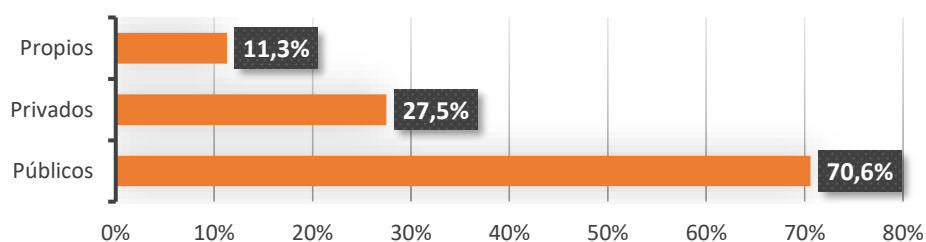
Oinarria:

Era berean, erakundeek azken hiru urteetan izan dituzten diru-sarreraren bilakaera aztertu da. **COVID-19aren inpaktuak ondorio positiboak izan ditu erakundeek % 46,6an.** % 37k eutsi dio diru-sarreraren maila egonkorrari, eta % 17an jaitsi dira diru-sarrerak.

Azterketan parte hartu duten erakundeak **funts publikoen bidez finantzatzen dira nagusiki**. Banaketa hori logikoa da, kontuan hartzen bada erakunde parte-hartzaile gehienek erantzukizun publikoko zerbitzuak ematen dituztela; hala ere, finantza-terminoetan, dependentzia gradu handia erakusten du, ez baitu diru-sarrera iturri dibertsifikaturik:

- Diru-sarrera publikoen batezbestekoa % 70,6 da lagineko erakundeetan, eta % 70 baino gutxiagoko diru-sarrera publikoak soilik % 37k ditu.
- % 17k bakarrik lortzen du kapital pribatutik datozen % 50etik gorako diru-sarrerak.
- Horien artean, % 7k baino ez ditu % 50 baino gehiagoko diru-sarrera propioak.

3.6 grafikoa. Diru-sarrera publiko, pribatu eta propioen banaketa azken ekitaldian (portzentajea)

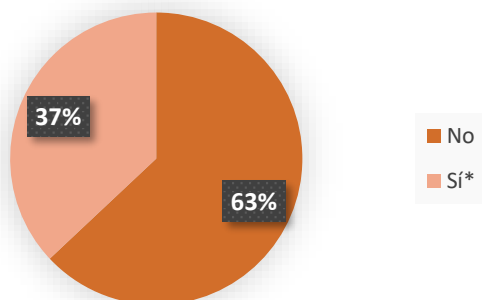


Oinarria:

3.4. Berrikuntza-diagnostikoetan parte-hartzea

Beste profil interesgarri bat hauxe da: erakundeak lehenagoko **berrikuntza-diagnostiko** batean parte hartu duen ala ez aztertzea. Kasu honetan, % 37k baino ez du egin.

3.7 grafikoa. Lehenagoko **berrikuntza-diagnostiko** bateko parte-hartzailea izatea



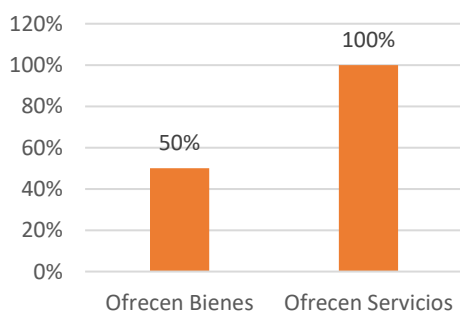
Aipatutako erakundeak, berrikuntza-diagnostiko honetan parte hartu dutenak, honako hauek izan dira: Innobasque bera; Euskalit; Mondragon Unibertsitatea-Enpresa Kudeaketan Ikerketa Zentroa; SPRI -Berrikuntza Agendak; CEBEK, CEMEA; Mouvement National D'éducation

Nouvelle.

Erakunde parte-hartzaile guztien % 40k dauka zuzendaria ez den erreferentziazko pertsona bat berrikuntza-kontuetarako. Gainera, erakundearen heren batek inoiz jaso du berrikuntzari buruzko inkesta, Estatistikako Institutu Nazionalarena; hala ere, kasuen % 30etan bakarrik inkesta betetzeaz arduratu den pertsona zuzendaria edo gerentea izan da.

3.5. Eskaintako produktuak (ondasunak eta zerbitzuak)

3.8 grafikoa. Ondasunak eta zerbitzuak eskaintzen dituzten erakundeak



Zerbitzuak erakunde parte-hartzaile guztiek eskaintzen badituzte ere, **erdiek bakarrik ekoizten dute ondasun fisiko (prozesatua edo fabrikatua) edo ukiezin bat**; elementu hori oso garrantzitsua da, erakundearen profil berritzailea aztertzen denean.

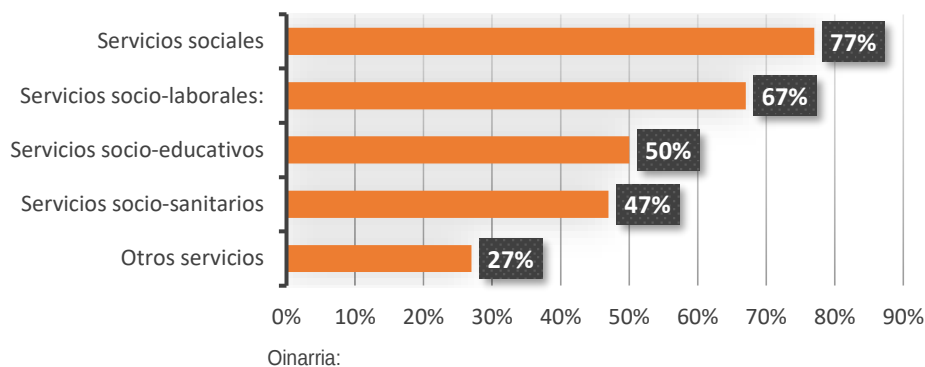
Produktuen (ondasun eta zerbitzuen) adibideei dagokienez, aipatutakoen artean honako hauek azpimarratu dira:

Osagai elektronikoen mekanizatuak, kableatua eta elektrizitatea, askotariko muntaketak; plastiko-injekzioa, mihizaketak/manipulatzea; aplikazioak eta programazioa • Heldulekuak eta bandak muntatzea • Koadernatze-lanak • Garbitegi-zerbitzua... • Arropa (norberaren ekipamendua) • Ehunak, ostalaritza, zurgintza, piezak... • Catering-zerbitzua • Baratzegintza, loregintza • Nekazaritzako ekoizpena • Artatutako pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko gidak • Asistentzia-softwarea • Jardueren kontrola eta ebaluazioa erregistratzeko softwarea • Banku-konturik ez duten pertsonentzako dirulaguntzak banatzeko aplikazioa. • Ingurunea kontrolatzeko aplikazio pertsonala • Inbertitzaileak nekazaritza-proiektuetarako: arroza, kakaoa, elikagaiak eta abar • Gaitasunak ikasteko esku-hartzerako estrategia gisa erabiltzen diren jokoak. • Joko-kupoiak.

Kasu gehienetan, erakundeek **gizarteratzea eta eskubide sozial, politiko, ekonomiko eta kulturalen erabilera sustatzea helburu duten zerbitzuen bidez garatzen dituzte jarduerak**, arreta berezia zaugarritasuna, bazterketa, babesgabetasuna, desgaitasuna eta/edo mendekotasuna bezalako egoerei aurre egin behar dieten pertsonengan, familietan, talde, kolektibo eta komunitateetan jarrita.

Erakunde horien % 77k gizarte-zerbitzuak eskaintzen ditu; % 67k, gizarte eta lanerako zerbitzuak; eta gutxi gorabehera erdiek, gizarte-hezkuntzazko zerbitzuak eta zerbitzu soziosanitarioak. **Beren jarduera-eremuetan erreferente dira erakunde horiek, hamar erakundetatik zortzik erantzukizun publikoko zerbitzuak eskaintzen dituzte eta.**

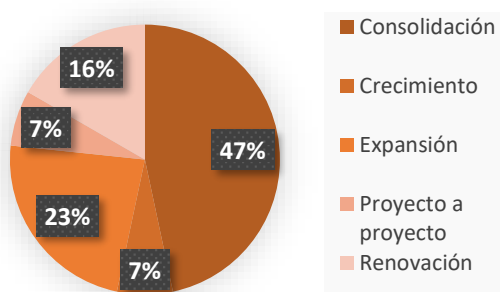
3.9 grafikoa. Eskaintako zerbitzu mota



3.6. Bizi-zikloa

Azkenik, erakundeen **bizi-zikloari** dagokionez, **parte-hartzaileen ia erdiak sendotze-fasean daude**, hau da, **erakunde helduak** dira, finkatutako jarduera eta interes taldeak dituztenak, **kostuak optimizatu, kalitatea hobetu eta antolaketa-eredu eraginkorragoak lortu behar dituztenak.**

3.10 grafikoa. Erakundeen sailkapena bizi-zikloaren arabera



% 23 **Zabalkuntza** fasean dago. Fase horren faktore bereziak honako hauek dira: **funtzio eta zerbitzuak dibertsifikatzea eta/edo hirugarrenetikiko lankidetzaren areagotzea, orohartzailetasun eta jarraitutasun handiagoa eta arreta pertsonalizatuagoa lortzeko; bizi-zikloaren ondorioz edo beste faktore**

batzuk direla medio sortzen diren behar berriei (pertsonen eta familien behar berriei) erantzutea...

Berritze-fasean, lagineko erakundeen % 16 dago. Kasu honetan, zabalkuntza etapa bere mugetara iristen da, eta baliteke lotutako jarduerak gero eta gutxiago izatea. Eskaintza berriak sortzeko unea da, zaharrak ordeztzeko eta jarduera berritzeko.

Hazkunde-egoeran erakundeen % 7 dago; ondasun eta zerbitzuen garapen berriak merkaturatzeko fase gisa definitzen da, eta garapen berri horiek zerbitzuen xede diren pertsona, familia, komunitate eta beste interes talde batzuekiko elkarrekintzetan oinarrituta daude (interes talde horiek barnekoak izan daitezke: bazkideak, boluntarioak edo profesionalak; edo kanpokoak: sektore publikoa...).

Proiektuz proiektuko zikloan, aldiz, beste % 7 dago. Kasu honetan, erakundearen jarduna oraindik ere ahula da, bere baliabideak mugatuak direlako, batez ere, proiektuen finantzaketari dagokionez. Hala ere, bere esperientzia areagotuz joaten denez, ingurunean mota guztietako beharrak, aukerak eta baliabideak identifika ditzake (pertsonak eta lankidetzan aritzeko erakundeak...).

4. Berrikuntzarako ahalmena

Kapitulu honetan, azterketan parte hartu duten erakundeek berrikuntzarako dituzten gaitasunak aztertu dira: berrikuntzak egiteko motibazioak eta azken hartzaileak; berrikuntza arloko finantzatzaile nagusiak; berrikuntza-estrategia bat duten ala ez, eta, hala bada, estrategia hori kudeatzeko modua, planifikazioa eta abian jartzea oinarri hartuta (sistematizazioa, zaintza-mekanismoak, metodologiak eta tresnak, eta abar). Era berean, bideratutako baliabideak aztertu dira (pertsonala, baliabide teknikoak, inbertsio ekonomikoak...). **Alderdi horiek guztiekosatzen dute epe ertain eta luzera jardun berritzaile hobia lortzeko oinarria.**

4.1. Berrikuntzak egiteko motibazioak

Erakunde parte-hartzaileen motibazioei dagokienez, **jardueraren dinamikotasunarekin eta jarraitutasunarekin lotzen dute berrikuntza. Eskari berriei edo etorkizunean izan daitezkeen horiei erantzuteko asmoz egiten dituzte berrikuntzak.** Hori dela eta, berrikuntzak sartzeko hiru arrazoi nagusiak hauek dira: “Pertsonengan eta gizartean detektatutako behar berriei erantzutea”; “Lehiakorak izateko beharra, atzean edo merkatutik kanpo ez geratzeko” eta “Hartzaileen beharren bilakaerari erantzuna eman ahal izatea”. Garrantzitsua da **berrikuntzaren eragileak bezeroari eta merkatuari begirako ikuspegia duela ardatz nagusi.** “Arreta orohartzaileagoa eskaintzea”; “Arretaren kalitatea hobetzea”; “Arreta pertsonalizatuagoa eskaintzea” eta “Efizientzia eta antolaketako barne-prozesuak hobetzea” bezalako alderdiak galdetutako erakundeen erdiek aipatu dituzte.

4.1 grafikoa. Berrikuntzak egiteko motibazioak erakundean



4.2. Azken hartzaileak

Berrikuntza entzute aktibotik sortzen du askotan, hain zuzen, erakunde baten ohiko jardueretan esku hartzen duten talde eta kolektibo desberdinei modu aktiboan entzuteko orduan. Talde horiek hiru dimentsiotan sailkatu ohi dira: azken hartzaileak, kanpoko interes taldeak eta barneko interes taldeak. Ondoko taulan jasotakoaren arabera, erakunde parte-hartzaileek **azken hartzaileen beharrak lehenesten dituzte (pertsonenak, familienak), kanpoko interes taldeen** (komunitatea, administrazioak, emailak, komunikabideak...) **eta barneko interes taldeen** (bazkideak, langileak, boluntarioak...) beharren gainetik. Dena den, kasu batzuetan, ahal izanez gero, hiru aukerak markatuko zituzten elkarriketatutakoek, lehentasunak ez baitira baztertzaileak, osagarriak baizik.

4.1 taula. Berrikuntzak egiteko elementu garrantzitsuenak

	%
Azken hartzaileen (pertsonak, familiak) beharrak dira nagusi	% 80
Kanpoko interes taldeen (komunitatea, administrazioak, emailak, komunikabideak eta abar) beharrak dira nagusi	% 13
Barneko interes taldeen (bazkideak, langileak, boluntarioak eta abar) beharrak dira nagusi	% 7
Oinarritzkoa	3030

4.3. Finantzatzaile nagusiak

Eragile finantzatzaileek erakundearen berrikuntza-jarduera baldintzatzeari dagokionez, 3 kasutatik bitan eman da baiezko erantzuna. Hau da, erakunde parte-hartzaile gehienek **lortu ahal duten finantzaketa-markoaren arabera egiten dituzte berrikuntzak**. Apartatu honetan ezezko erantzuna eman duten erakundeen profilak erakusten duenez, **erakundeak sektore publikoarekin duen mendetasun txikiagoa (berrikuntzak egiteko orduan, finantzatzaile nagusia da Hirugarren Sektore Sozialean); finantza-ahalmen handiagoa; erakundeek beren produktu edo zerbitzuak dibertsifikatzeko duten autonomia eta ahalmen handiagoa... berrikuntza-jarduera sustatzen duten ohiko elementuak dira**.

Bitxia bada ere, % 50ek uste dute finantzatzaile nagusiek modu positiboan eta negatiboan baldintzatzen dutela erakundearen berrikuntza-jarduera. Kasu honetan ere aukera biak markatuko zituzten erantzunak azaldu dira.

4.2 taula. Finantzatzaile nagusiek baldintzatzen dute erakundearen jarduera berritzailea?

	%	
Ez*	% 33	
Bai	% 67	
Oinarritzkoa	3030	
Nola baldintzatzen dute jarduera berritzailea finantzatzaile nagusiek?	% 50	
Modu negatiboan	% 50	

Modu positiboan*	% 50	
Oinarritzkoa	<u>2020</u>	

Erakunde finantzatzaileek berrikuntza-proiektuak modu positiboan bideratzen dituztela irizten duten erakundeen profilari dagokionez, **sektore publikoarekin lotura txikiagoa, diru-sarrera handiagoak eta lanpostu gehiago dituzten erakundeak dira**. Iritzi positiboaren arrazoiek honako hauekin dute zerikusia:

- Hasitako jarduera berritzaileei etekina atera dietela sentitzen dutelako edo, bestela, ekimen berritzaileak nolabait aintzatetsi edo saritu direlako.
- Erakundean erabiltzaileentzat positiboak diren aldaketak bultzatzen direlako.
- Erakunde finantzatzaile bakoitzak berrikuntza finantzatzeko eredu bat duelako, eta hori ona da Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeentzat, haien arteko koordinazioa eta lankidetzan aritzea lortuz gero.

Aitzitik, **sektore publikoarekiko lotura handiagoa eta tamaina txikiagoa (lanpostu eta diru-sarrera gutxiago) dute erakunde finantzatzaileek berrikuntza-jarduera modu negatiboan baldintzatzen dutela uste duten erakundeek**. Arrazoiak berrikuntza garatzeko baliabiderik eta laguntzarik ezari daude lotuta; gainera, zerbitzuen zorroan "aringarri" moduan sartu diren zerbitzu publikoak lehenestea aipatzen da. Hau da, epe laburreko ikuspegia, aldaketak egitea eta –komunitateari begira eta beharrei erantzuteko modua hobetzeko– proiektu berriak abiaraztea onartzen ez duen protokolo finko baten pean.

4.4. Plan estrategikoa eta berrikuntzaren kudeaketa

Alde positiboa da elkarriketatu diren erakundeen % 73k adierazi duela azken hiru urteetan berrikuntza aintzakotzat hartzen duen plan estrategiko bat prestatu zutela; gainera, % 63k plana berraztertu eta berrikuntza-estrategia birplanteatu egin du. **Kasu batzuetan, planik ez egitea erabaki kontziente eta nahita hartutakoa da, aukeratu duten antolamendu-ikuspegia dela eta.**

4.3 taula. Azken hiru urteetan, erakundeak berrikuntza jasotzen duen plan estrategikorik izan al du?

	<u>%</u>	
Ez	%-27	
Bai, baina erakundeak azken urteetan ez du berrikusi bere berrikuntza-estrategia*	% 10	
Bai, eta erakundeak berrikusi eta birplanteatu du bere berrikuntza-estrategia**	% 63	
Oinarritzkoa	<u>3030</u>	

Era berean, jasotako erantzunen % 87k zehaztu du erakundeak kudeatu duela berrikuntza bere prozesuetan, **modu sistematizatuan soilik % 40k egin duen arren**. Gehienetan, noizean behin egiten da prozesu konkretuetan (% 47).

4.4 taula. Erakundeak kudeatu al du berrikuntza bere prozesuetan?

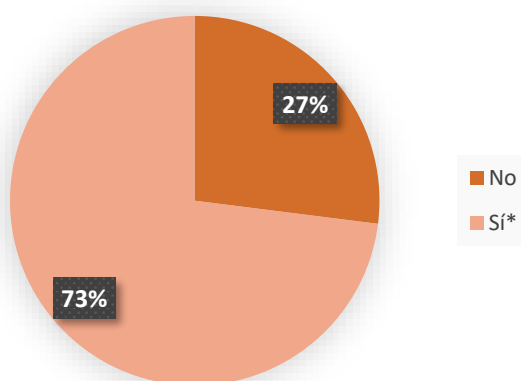
	%%	
Ez	%-13	
Bai, erakundeak kudeatu du berrikuntza bere prozesuetan, prozesu jakin batzuetan (noizean behin) izan bada ere*	% 47	
Bai, erakundeak bere prozesu guztietan kudeatu du berrikuntza (era sistematizatuan)**	%-40	
Oinarritzkoa	3030	

Erakundeen % 53k bakarrik ezarri ditu adierazleak, egindako berrikuntzen emaitzek eginkizuna zenbateraino hobetzen duten jakiteko, eta % 20k erabiltzen ditu adierazle eta mekanismo horiek emaitza guztiak neurtzeko, eta aldian-aldian berrikusten ditu.

4.5 taula. Erakundeak ezarri al ditu adierazleak egindako berrikuntzen emaitzek eginkizuna zenbateraino hobetzen duten jakiteko?

	%%	
Ez	% 47	
Bai, ezarri dira adierazle eta mekanismoak, berrikuntzek erakundearen eginkizunean dituzten ondorioetako batzuk neurtzeko*	% 33	
Bai, ezarri dira adierazle eta mekanismoak, berrikuntzek erakundearen eginkizunean dituzten ondorio guztiak neurtzeko*	% 20	
Oinarritzkoa	3030	

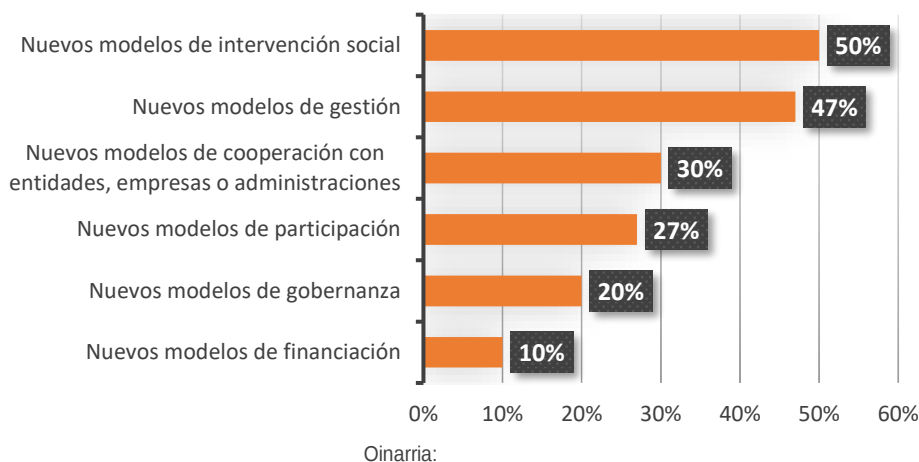
4.2 grafikoa. Erakundeak ezarri al ditu eredu berriak edo beste berrikuntza orohartzaile batzuk bere egitekoa abiarazteko?



Era berean, positiboa da erakundeen % 73 eredu berriak edo beste berrikuntza orohartzaile batzuk erabili dituela bere jardura abiarazteko. Aldaketa horiek gizarte esku-hartzearen eredu berriak ekarri dituzte (sektorearen nortasunak bere-berea duena) eta kudeaketa ereduak kasuen erdian; neurri txikiagoan, aldarazi dituzte erakunde, enpresa eta administrazioekiko lankidetzaren ereduak

(% 30) eta sortu dituzte parte hartzeko eredu berriak (% 27); gobernamentu eredu berriak (% 20), baita finantzaketa eredu berriak ere (% 10).

4.3 grafikoa. Zer aldaketa ekarri dituzte eredu berriek edo beste berrikuntza orohartzaile batzuek, erakundearen egitekoa abiarazteko?



Berrikuntza eragile estrategiko gisa formalizatzea gutxien garatutako alderdietako bat da. % 60k ez du ezarri **berrikuntza kudeatzeko eredu edo prozesurik**. Gainerako % 40k egin du; hain zuzen, ia guztiek ideia berritzaileen proposamena –barneko interes taldeena (langileak, boluntarioak, bazkideak...)– sustatu eta laguntzeko erabili dute. Berrikuntzaren sistematizazioak bidea ematen die erakundeei egiturazko eredu eta sistemak sortzeko, pertsonen menpe ez daudenak eta erakundearen bizi-zikloaren, tamainaren eta abarren arabera; ondorioz, berrikuntza konstante bat bihurtzen da beren jarduerak egitean eta etorkizuneko garapen estrategikoari lotuta dago.

4.6 taula. Erakundeak ezarri al du berrikuntza kudeatzeko eredu/prozesu bat?

	%%	
Ez	%-60	
Bai, erakundeak abian jarri du berrikuntzak ezartzeko barne kudeaketa-prozesu bat, kanpoko interes taldeek (komunitateak, administrazioek, emaileek, komunikabideek...) parte har dezaten irekita dagoena*	%-3	
Bai, erakundeak abian jarri du barneko interes taldeen (langileak, boluntarioak, bazkideak...) ideia berritzaileen proposamena sustatu eta laguntzeko**	% 37	
Oinarrizkoa	3030	

4.5. Zaintzarako mekanismoak, metodologiak eta tresnak

Galdetutako erakunde guztiek daukate zaintza-mekanismoren bat. HSSeko erakundeek gehien erabiltzen dituzte honako hauek: beren sareen mintegi, jardunaldi eta/edo proiektuetan parte-hartzea; barneko interes taldeei entzutea (bazkideak, langileak, boluntarioak...); hartzaile diren pertsonen, familiei eta komunitateei (auzokoak, elkartek, talde informalek...) entzutea, inkesten, tailer-saioen eta abarren bidez; eta kanpoko interes taldeei entzutea (komunitatea, administrazioak, emaileak, komunikabideak...); horiek guztiak erakundeen % 70-80n daude. **Datuen arabera,**

hortaz, parte hartzeko prozesuei atxikitako mekanismoak nagusitzen dira... eta, neurri txikiagoan, jarraipena eta ebaluazioa egiteko tresnak formalizatzea.

4.4 grafikoa. Erakundeak azken hiru urteetan erabilitako zaintza-mekanismoak



Erakundeek erabiltzen dituzten zaintza-mekanismo gehienak aspalditik daude ezarrita; beraz, **erakundeen % 36k bakarrik adierazi du zaintza-mekanismo berriak edo nabarmen hobetuak ezarri dituela** eta, haien artean, **soilik % 13k dauka zaintza-sistema sistematizatu bat**.

4.7 taula. Erakundeak ezarri al ditu zaintza-mekanismo berriak edo nabarmen hobetuak?

	%%	
Ez	%_64	
Bai, erakundeak ezarri ditu zaintza-ekintzak noizean behin egiteko mekanismoak*	% 23	
Bai, erakundeak ezarri du zaintza-sistema sistematizatu bat**	%_13	
Oinarrizkoa	3030	

Berrikuntza bultzatzeko berariazko metodologia eta tresnei dagokienez, erakundeen erdiek bakarrik jarri ditu abian, eta, horien artean, bosten bat besterik ez da hasi metodologia eta tresna horiek modu sistematizatuan erabiltzen.

4.8 taula. Erakundeak ezarri al ditu berrikuntza bultzatzeko berariazko metodologia eta tresnak?

	%%	
Ez	% 50	
Bai, noizean behin erabiltzen hasi dira*	% 30	
Bai, modu sistematizatuan erabiltzen hasi dira**	% 20	
Oinarrizkoa	3030	

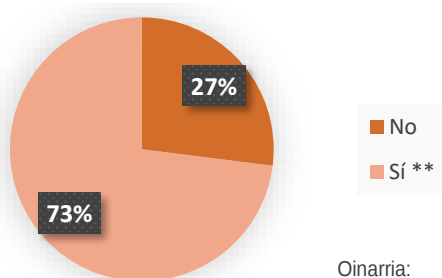
Interesgarria da berrikuntza bultzatzeko sartutako metodologia eta tresnen adibideak ezagutzea:

Benchmarking • Bootcamp² • Diziplinarteko beste profesional batzuekin harremanetan egotea • Metodologia ikaskuntza-testuinguru berrietara egokitzeko lantaldea, harrera fasetik tratamendua amaitu arte • Azterketak eta parte-hartzea ezohiko esparruetan: bigarren mailako ikaskuntzan eta unibertsitate-ikasketetan tokiko garapenerako eztabaidaguneetan parte-hartzea • Esfera taldeak (parte-hartzea bultzatzeko lantaldea), erakundeari eta bere garapenari buruzko gaiak lantzeko • Focus group • Gizarte taldeak • Enpresak kudeatzeko pakete informatikoa ezartzea. • Bizitza Independentearen Living Lab: berrikuntza kolaboratiboaren plataforma, non adituek, ikertzaileek, baliabide eta zerbitzuen arduradunen, baita erabiltzaileek eta, oro har, herritarrek partekatu eta erabili ahal ditzaketen mota guztietako ideiak, gailuak eta berrikuntzak –bizitza independentea eta irisgarritasun unibertsala sustatzen dituztenak–. • Mini gogoeta estrategikoak. • Open space³ • Industria prozesu guztiak etengabe hobetzeko prozesuak • Programa pilotuak • Testatze-prozesuak • Ebaluazioarekin eta lagun egitearekin lotutako parte hartzeko prozesuak • Proiektu hasiberria transmititzeko prozedura. • Testatze-/iterazio-prozesuak • Roadmap⁴ edo bi urterako ibilbide-orria, berrikuntza-ildoak definitzeko. • Design Thinking⁵ tailer-saioak • Visual thinking⁶

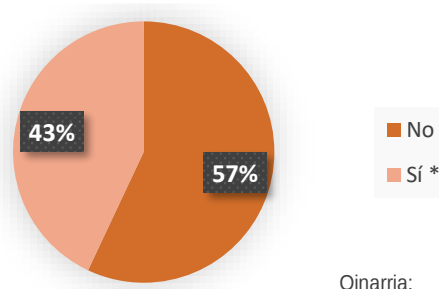
4.6. I+G+b baliabideak

I+G+b baliabide eskuragarriei dagokienez, **elkarrizketatu diren hamar erakundetatik zazpik I+G+b proiekturen bat egin dute** eta % 43k soilik jarduera horietaz arduratzen diren langileekin egin du. Kasu gehienetan, 1 eta 5 kide bitartean dituzten lantaldeak izan dira. Bestaldetik, erakundeen % 23k baino ez du I+G+b sail propio bat, erakundean bertan.

4.5 grafikoa. Erakundeak I+G+b proiekturen bat burutu du



4.6 grafikoa. Erakundeak baditu I+G+b ekintzez arduratzen diren langileak



² Bootcamp programazioari buruzko prestakuntza intentsiboa da, enplegarritasuna sustatzea helburu duena.

³ Open Space teknikari esker, pertsona talde handi batek ahalik eta denbora laburrenean, ideia onenak lortzen ditu gai handi baten inguruan. Aukera gisa, landu beharreko gai konkrituak hainbat ataletan antola daitezke ("track" bertikalak).

⁴ Markaren helburuak lortzeko jarraitu beharreko urratsen segida orokorra aipatzen du. Helburu nagusia etorkizuneko garapenaren ikuspegi orokorra izatea eta aldeei proiektu baten hedapen eta aurrerapenaren berri ematea da.

⁵ Design Thinking sorkuntzari begira dagoen metodologia da. Profesionalen gaitasunak pertsonen eta lantaldeen beharrei erantzun berritzaileak aurkitzeko erabiltzea da helburua.

⁶ Visual thinking (pentsamendu bisuala) ideiak, edukiak edo gertaerak –marrazki edo irudiak dituzten mapa bisual bihurtuz– ordenatu eta antolatzeko balio duen marrazketa-teknika da.

4.9. taula. Soilik I+G+b jardueraz arduratzen diren langileei dagokienez, zenbat ditu erakundeak?

	%%
<u>1</u>	%-38
<u>2-5</u>	%-38
<u>5-10</u>	% 15
<u>>10</u>	% 8
Oinarritzkoa	1313

Oharra: Lanaldi osoko baliokidetasuna (LOB)

Erakundeek aipatu dituzten **I+G+b** proiektuak:

Gizartean esku hartzeko ereduak: Laguntza orohartzailearen ereduak • Boluntarioria ereduak • Beharrei erantzuteko modu berriak • Portaera-arazoak • Irisgarritasun kognitiboa • Bizitza independenterako zentro bat sortzea • Parte hartzeko taldeak, gazteentzat interesgarriak diren gaietarako • Gazte babesgabekoei arreta ematea, bizikidetzaren unitateetan, bizitzarako prestatzeko. • Haur eta familientzako zerbitzua, auzoan jarduteko • Emakume etorkinak gidatzeko sistema • Kallean Esku-hartzeko Hezitzaileak • Genero-indarkeriari buruzko programa nerabeentzat • Joku patologikoa • Pertsonen emateko arretan zentratutako ereduak • Prozesuaren aurrerapena baloratzeko tresna garatzea • Doluari eta sexualitateari buruzko tailer-saioak • Pertsonarengan zentratutako Planifikazioa • Familia-bizitzaren kalitatea • Teknologiaren bidez gaixotasunak goiz detektatzeko proiektuak • Paisaia esku hartzen duen enpresaren proiektuak • Animaliez lagundutako esku-hartzearen proiektuak, gaixotasun mentala duten pertsonentzat • Innova proiektuak/lehiaketak, teknologia berriei eta gizarte esku-hartzearen ereduak buruzko proiektu irabazleak laguntzea • Desgaitasun psikikoa duten pertsonen zahartze aktiboa laguntzeko zerbitzua; zahartzearen paradigma berria • Gizarte aktibatzearen komunitate zentroa.

Parte-hartzea: Familien parte-hartze asoziatiboa eta elkartze-mugimendua biziberritzea • Interes taldeen gogobetetasuna, berrikuntzari dagokionez • Gogobetetasun pertsonalari buruzko inkesta • Komunikazio eraginkorra.

Prestakuntza-zerbitzuak: Profesionaltasun Ziurtagirien bidezko prestakuntza-jardura berritzaileak bazterketa egoeran dauden kolektiboentzat • Bazterketa egoeran dauden familia eta pertsonen laguntzeko eta harremanetan egoteko prestakuntza-eskaintza • Bazterketa egoerari egokitutako akademia bat sortzea, oposizio publikoak prestatzeko.

Etxebizitza: Etxerik gabeko emakumeentzako ostatua • Etxerik gabeko emakumeentzako gunea • Bizileku-aukerak sortzeko proiektuak.

Teknologia aplikatzea: Ingurunea kontrolatzeko aplikazioak • Bakardade-arriskuan dauden pertsonak GIS tresna teknologikoen bidez detektatzea • Kreditu unibertsala eskuratzeko ereduak, lankidetzan • Adimen Artifizialeko Zentroa • Dirulaguntzak lortzeko teknologia • Teknologia zainketa-lanetan sartzea.

Garatzeko bidean dauden herrialdeetako proiektuak: Fase-aldaketak dituzten polimeroen bidezko berokuntzarako konponbideen bideragarritasuna aztertzea • Naturan oinarritutako konponbideak • Lainoaren kaptadoreak plantazioetarako • Mexikotik pasatzeko ibilbideetan balio duen plataforma, bai emakumeentzat, bai pasatzen laguntzen duten eragileentzat. • Arrisku sozialeko guneetako baliabideen eta azpiegituren mapa, garatzeko bidean dauden herrialdeei ezagutza transferitzeko. Ikastetxe digital erresilienteak: zer egin, baliabiderik gabeko ikastetxe batek baliabideak dituen batek bezala funtziona dezan. • Transferentziaren inpaktuak eta aukerak neurtzea helburu duten proiektu pilotuak.

I+G+b proiektuez arduratzen diren **pertsonek dituzten profilen edo sailaren ezaugarrietako batzuk:**

Maila: Zuzendaritza taldea; Berrikuntza-zerbitzuaren arduraduna; Kalitate Atala; Zerbitzuen koordinatzaileak; Kudeaketa taldea, ildo-koordinatzaileak, enpresako arduradunak; etengabeko hobekuntzarako atala.

Prestakuntza: Unibertsitateko titulazioa duten profesionalak zeharkako lanpostuetan; Psikologoak/informatikariak; Psikologoak eta proiektuetan parte hartzen duten monitoreak.

Lantaldeen ezaugarriak: kohesioa eta motibazioa dituen lantalde teknikoa; garatzen diren proiektuei buruzko ezagutza maila handiko pertsonak; lantaldeko arduradunak proaktiboak, pertsonen aurrean eta ingurunean; diziplina anitzeko lantaldea, inguruneari buruzko ezagutza handia duena; zerbitzu desberdinetan esperientzia egiaztatua duen zuzendaritza taldea; sormen, motibazio eta inplikazio maila handiko zerbitzuburuak; barneko taldeetan parte hartzeko borondatea; ikuspegi globala duen lantalde motibatua eta erne dagoena; baliabideak ondo ezagutzea, batez ere, kudeaketa aurreratuari, bizitza-kalitateari eta laguntza-neurriak baliatzen dituen enplegurako tresnei dagokienez; bizitza-ibilbide "aberatsa" duten pertsonak, motibazioa eta partekatzeko balioak dituztenak.

4.7. I+G+b jarduerak azken ekitaldian

Hileko arduraldia, I+G+b proiektuei dagokienez, azterlanean parte hartu duten erakundeetan, gutxi gorabehera 69 ordukoa⁷ da, erakundeen arteko aldeak oso handiak izan arren; areagotzen dira, lanpostu kopurua igotzen den heinean. **Arduraldi hori banatzeko moduari dagokionez, heren batek “jarraitua” dela adierazi du; beste heren batek “noizean behingoa, proiektuei lotutakoa” dela esan du, oro har, “erakundearen” mesederako; gutxiago dira, aldiz, “erabiltzaileen” edo “gizartearen” mesederako dela adierazi dutenak.**

4.10 taula. Arduraldi mota

	%	
Jarraitua	% 33	
Noizean behingoa, proiektuei lotutakoa	% 30	
Noizean behingoa, kudeaketari lotutakoa	% 13	
Ez dagokio	% 23	
Oinarritzkoa	3030	

4.11. taula. Nori ematen dio etekina I+G+b proiektuetan emandako denborak?

	%
Erabiltzaileei	% 13
Erakundeari	% 57
Gizarteari	% 7
Ez dagokio	% 23
Oinarritzkoa	3030

⁷ Batez bestekoaren datua (oinarria: 19 kasu).

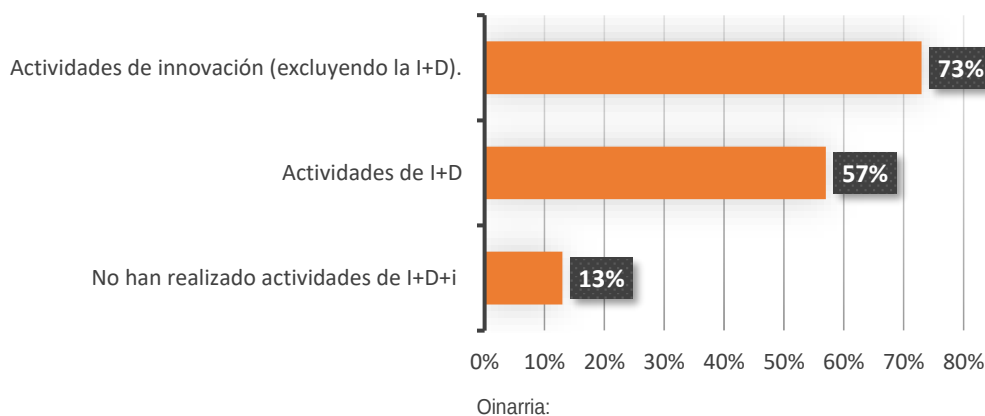
Egindako **jarduera berritzaileen motari dagokionez**, batez ere “*produktuan (ondasun edo zerbitzuen) edo prozesuan egindako berrikuntzei lotutako jarduerak*” eta “*azken ekitaldiaren amaieran abian egon diren jarduerak*” izan dira.

4.12 taula. Erakundeak egin du ondoko jarduera berritzaileetako bat

	%	
Produktu edo prozesuko berrikuntzei lotutako jarduera burutuak **	% 87	
Azken ekitaldiaren amaieran abian egon diren jarduerak**	% 70	
Bertan behera utzitako jarduerak**	% 23	

Erakunde parte-hartzaileen % 87k burutu du I+G+b jardueraren bat azken urtean. % 57k I+G jarduerak egin ditu, eta % 73k berrikuntza hutseko jarduerak burutu ditu (I+G gabe). Lagin osoan, erakundeek % 13k ez du egin I+G+b arloko jarduerarik azken urtean.

4.7 grafikoa. I+G jarduerak langile propioekin (barneko I+G)



4.7.1. Barneko I+G

Langile propioekin egindako I+G jarduerak (barneko I+G) erakundeek % 53k aipatu ditu. Kasu gehienetan, jarduerak modu jarraituan egin dira, hau da, horretaz arduratzen diren langile finkoekin.

4.13 taula. I+G jarduerak langile propioekin (barneko I+G)

	%	
Ez	% 47	
Bai **	% 53	
Langile propioekin egindako I+G jardueren xehetasunak (barneko I+G)		
Jarduerak aldian behin egin dira (behar bati erantzuteko) *	% 13	
Jarduerak modu jarraituan egin ziren (erakundeak langile finkoak izan ditu horretarako) **	% 40	
Ez du egiten	% 47	
Oinarrizkoa	3030	

4.7.2. Kanpoko I+G

Gainera, erakundeek % 50ek kanpoko I+G jarduerak aukeratu ditu azken urtean, hau da, ikerketa-erakundeek edo -enpresek egindako jarduerak. Bereizgarri moduan, elkarriketatutako diren erakundeek laurden batek badiu akordio edo hitzarmen iraunkorrak beste antolakunde, erakunde edo enpresa batzuekin, I+G arloko jarduerak egiteko.

4.14 taula. I+G arloko jarduerak, ikerketa-erakunde edo -enpresek (kanpoko I+G)

	%	
Ez	% 50	
Bai **	% 50	
Erakundeak I+G arloko jarduerak egiteko akordio edo hitzarmen iraunkorrak ditu beste antolakunde, erakunde edo enpresa batzuekin?		
Ez	% 23	
Bai **	% 27	
Ez zuen kanpoko I+G jarduerarik egin	% 50	

4.7.3. Berrikuntza (I+G kanpo)

Azkenik, lehenago esan bezala, azken urtean, elkarriketatutako diren erakundeek % 73k egin ditu **berrikuntza hutseko jarduerak (I+G gabe)**. Horrelako jarduerak egiten dira gehienetan Hirugarren Sektore Sozialan.

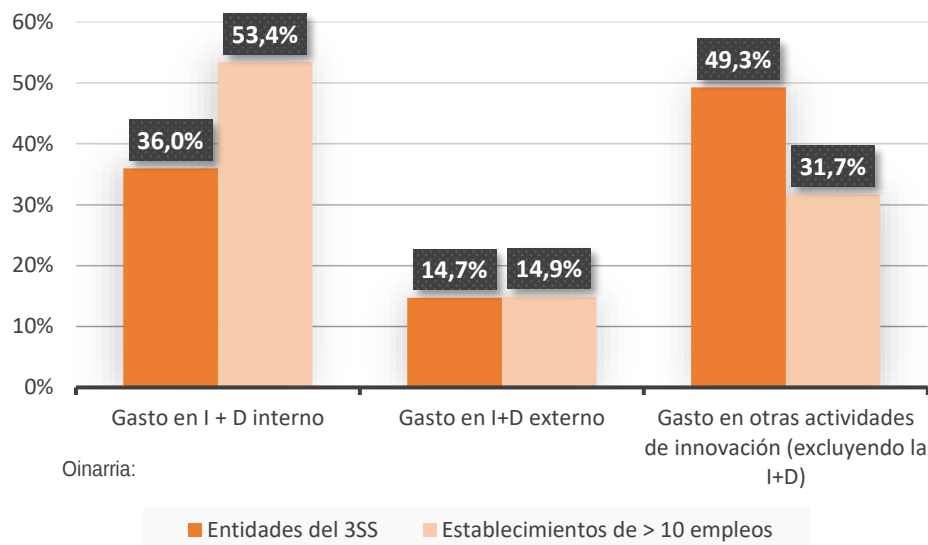
4.15 taula.- Berrikuntza-jarduerak (I+G kanpo)

	<u>%</u>	
Ez	% <u>27</u>	
Bai **	% 73	

4.8. Berrikuntza-gastua

Azken urtean zehar, **erakunde parte-hartzaileek beren diru-sarreraren % 1,26 bideratu dute I+G+b arlora**, honela banatuta: barneko I+Gko gastua, % 36; kanpoko I+Gko gastua, % 14,7; eta gastua berrikuntza-jardueretan (I+G gabe), % 49,3. Euskadiko enpresa-sareak ematen dituen datuei dagokienez (Eustaten Berrikuntzaren Inkesta, 2020koa), kanpoko I+Gko gastuaren ehunekoa berdina da; hala ere, barneko I+Gren gastua EAE osoan % 53,4ra igo da, eta berrikuntzarena % 31,7ra jaitsi; **horrek berresten du Hirugarren Sektore Sozialan "berrikuntzak" "I+G" arloak baino presentzia handiagoa duela.**

4.8 grafikoa. Jarduera berritzaileei lotutako gastuaren banaketaren konparazioa, jarduera motaren arabera: HSS eta 10 lanpostu edo gehiagoko establezimenduak (*)



(*) Iturria: [Eustat-Eustat](#). Berrikuntzaren Inkesta, 2020

Erakundearen tamaina zenbat eta handiagoa izan, orduan eta handiagoa da I+G arloan egindako gastuaren garrantzi erlatiboa, batez ere, barneko I+Gri dagokionez. Eta, alderantziz, tamaina zenbat eta txikiagoa, orduan eta handiagoa da berrikuntzak egitera bideratzen den gastuaren ehunekoa. I+G+b arloko gastuaren banaketari dagokionez, erakunde “oso handiek” (> 250 lanpostu) eskaintzen dute Euskadiko enpresa-sare osorako lortutako datuena bezalako banaketa. Hortaz, **beren antolaketak eta estrategiak –berrikuntzaren arloan– ohiko enpresa batean bezala funtzionatzen duela** ondoriozta daiteke.

4.16 taula.- Berrikuntza-jarduerak (I+G kanpo)

	Txikia (15 edo gutxiago)	Ertaina (16-75)	Handia (76-250)	Oso handia (> 250)	Guztira
Barneko I+G gastua (%)	% 15,5	% 15,7	% 23,8	% 41,8	% 36,0
Kanpoko I+G gastua	% -2,4	% 9,8	% 8,6	% 17,5	% 14,7
Beste berrikuntza-jarduera batzuetan egindako gastua (I+G baztertuz)	% 82,0	% 74,4	% 67,6	% 40,7	% 49,3
Barneko zein kanpoko I+G+b arloko gastua, guztira	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

Erakundeen % 13k bakarrik ez du I+G+b arloko gasturik izan. Gastuaren balioei dagokienez, kontuan hartuta laginaren mugak eta antzemandako aldakuntza handia, gastuaren batezbestekoa 118.447 euro izan da, non 40.000 euro barneko I+Gri baitagokio, 30.000 euro kanpoko I+Gri, eta 48.447 euro bestelako berrikuntza-jarduerari (I+G gabe).

4.17 taula. I+G+b jardueretan egindako gastua (batez bestekoa)

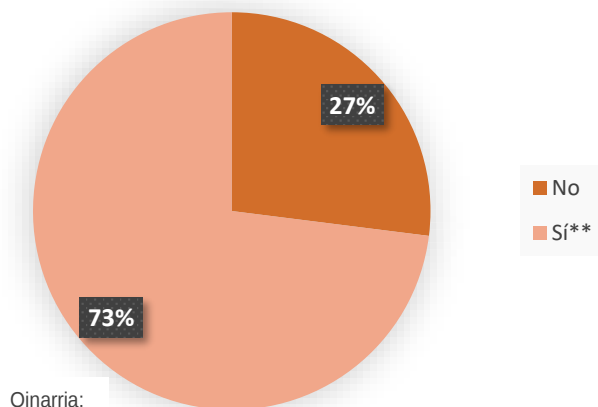
	Batez beste
Barneko I+G gastua (%)	40.000 €
Kanpoko I+G gastua	30.000 €

Beste berrikuntza-jarduera batzuetan egindako gastua (I+G baztertuz)	48.447 €
Barneko zein kanpoko I+G+b arloko gastua, guztira	118.447 €

4.9. I+G+b arloaren finantzaketa

Azken hiru urteetan, **erakundeek % 73 kanpoko finantzaketa eskatu du I+G arloko jarduerak edo bestelako jarduera berritzaileak burutzeko.**

4.9 grafikoa. I+G+b jardueretarako kanpoko finantzaketa erabili duten erakundeak



% 63 finantzaketa publikoaren kasuak izan dira. Jarduerak administrazio publikoaren bidez finantzatu dituztenen artean, **Eusko Jaurlaritza aipatu da gehien:** kasuen % 74. Erakundeek foru-aldundietara jotzen dute (% 54) eta Europar Batasunera (% 47; horren zati bat, Horizonte 2020 programaren bitartez). Maila baxuagoan

kokatzen da tokiko administrazioen bidezko finantzaketa (% 26) eta Estatuko Administrazio Orokorraren bidezkoa (kasuen % 11 bakarrik). Datu horiek Eustaten Berrikuntzaren Inkestak⁸ 10 langile edo gehiago dituzten enpresentzat eskaintzen dituen zenbakiekin konparatuz gero, honako emaitza hauek lortzen dira:

- Enpresen kasuan, **soilik % 52,3k jaso ditu laguntza publikoak**, eta, berriz ere, Eusko Jaurlaritzak finantzatu du erakundeek kopuru handiena; hala ere, jarduera berritzaileei lotutako gastua izan duten tamaina horretako enpresen % 39,1 baino ez du finantzatu.
- Foru-aldundiek eta tokiko administrazioek ere erdiraino murriztu dute beren garrantzi erlatiboa; izan ere, % 20,8 eta % 10,5 finantzatzen dute, hurrenez hurren; Estatuko Administrazioak, aldiz, 10 langile edo gehiago dituzten enpresen % 15,5 finantzatzen du, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek adierazitako % 11ren aldean.
- Europar Batasunak, gainera, enpresen % 11,1en finantzaketa egin du: % 7,7 Horizonte 2020 programaren bitartez, eta % 6,0 bestelako europar finantzaketaren bitartez. Ehuneko horiek ere HSSak lortzen dituztenak baino askoz txikiagoak dira (Horizonte programa: % 16; eta bestelako europar finantzaketa: % 31).

Elkarrizketatu diren erakundeek erdiek finantza pribatua eskatu dute berrikuntza-gastuei aurre egiteko; kasu gehienetan, fundazio eta erakunde pribatuek babestu dituzte proiektu horiek.

⁸ Eustat.Berrikuntzaren Inkesta, 2020

4.18 taula. I+G+b jardueretarako kanpoko finantzaketaren ezaugarriak

I+G arloko jarduerak edo bestelako jarduera berritzaileak egiteko kanpoko finantzaketa horren zati bat edo osoa publikoa zen?	%%
Ez	% 10
Bai	% 63
Ez da finantzatu	% -27
Oinarrizkoa	3030
Erantzuna baiezkkoa bada, zer administraziok eman du?	%%
Eusko Jaurlaritza	% 74
Foru-aldundiak	% 53
Europar Batasuneko erakundeek beste finantzaketa bat izan da	% -31
Tokiko administrazioak	% 26
Europar Batasunaren Horizonte 2020 programa / Europa Horizonte programa	% 16
Estatuko Administrazio Orokorak	% 11
Oinarrizkoa	1919
I+G arloko jarduerak edo bestelako jarduera berritzaileak egiteko kanpoko finantzaketa horren zati bat edo osoa pribatua zen?	%
Ez	% 23
Bai	% 50
Ez da finantzatu	% 27
Oinarrizkoa	3030
Erantzuna baiezkkoa bada, zein izan da iturria?	%
Fundazioak edo erakunde pribatuak	% 87
Dohaintzak, kuotak edo partaidetzako maileguak, oinarri sozialekoak	% 20
Enpresaren Gizarte Erantzukizun Korporatiboa (babesletza, mezenasgoa)	% 13
Beste batzuk	% 7
Oinarrizkoa	1515

4.10. Lankidetzak eta erreferentzia-eragileak

Halaber, erakunde gehienek daukate erreferentzia-eragile bat berrikuntzaren kontuetarako; **berrikuntzan espezializatuta dagoen kluster, sare edo elkarte batean parte hartzen dutenak, aldiz, bosten bat baino ez dira.**

Aipatutako erreferentzia-eragileak: Euskalit, Innobasque, EHU, Deustuko Unibertsitatea, Mondragon Unibertsitatea, Isocial fundazioa, Policlínica Gipuzkoa Fundazioa, Matia Institutua, Kutxabank, Reas, Tecnum, APTES, Samhall, Sareen Sarea, kontsultari independenteak.

Aipatu diren kluster, sare edo elkarteak, berrikuntzan espezializatutakoak: Innobasque, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sarea, Euskalit, Isocial fundazioa, Global Socials Forum, Aptes, Etxeko Klusterra.

Erakundeek % 83 lankidetzak mota batean aritu da beste erakunde edo enpresa batzuekin. % 68k berrikuntza-jarduerak burutzeko egin du (I+G gabe); % 44k I+G arloko jarduerak egiteko eta beste % 44k Core jarduerak egiteko (ez berritzaileak). Erakundeek % 17k ez du egin inolako ekintzarik beste erakunde edo enpresa batzuekin.

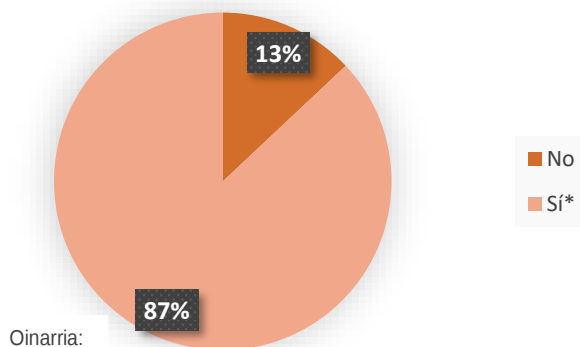
4.19 taula. Lankidetzaren ezaugarriak eta erreferentzia-eragileak

Berrikuntzaren kontuetarako erreferentzia-eragilerik al du?	%	
Ez	% 33	
Bai	% 67	
Erakundea berrikuntzan espezializatutako kluster, sare edo elkarte bateko kide da	%	
Ez	% 77	
Bai	% 23	
Erakundea lankidetzan aritu al da beste erakunde edo enpresa batzuekin? (lankidetzan aktiborik gabeko azpikontratazioa kanpo)	%	
Ez	% 17	
Bai **	% 83	
Zer motatako jarduerak egin ditu erakundeak lankidetzan?	%	
I+G arloko jarduerak	% 44	
Beste jarduera berritzaile batzuk (I+G kanpo)	% 68	
Core motako beste jarduera batzuk (ez berritzaileak)	% 44	
Ez du jarduerarik egin lankidetzan	% 17	
Oinarritzkoa	3030	

4.1.1. Inbertsio teknologikoak

Ekipamenduan egindako inbertsioei dagokienez, **% 87k makineria, ekipoak edo softwarea erosi ditu azken hiru urteetan.**

4.10 grafikoa. Makineria, software eta ekipo berriak erosi dituzten erakundeak



Batez ere, **erakundeak lehenago erabili ez duen teknologia berria** izan da. Gainera, kasuen % 30ek bakarrik erabili du jabetza intelektualeko mekanismo bat; horien artean, egile-eskubideak eta markaren erregistroa nabarmentzen dira.

4.20. taula. Teknologia mota eta jabetza intelektualeko mekanismoak

Makineria, software eta ekipo berrien motak	%	
Erakundeak lehenago erabili ez duen teknologia berria	% 62	
Erakundeak lehenago erabili duen teknologia edo hori eguneratzea	% 38	
Erakundeak erabili al du jabetza intelektualeko mekanismoren bat?	%	
Ez	% 72	
Bai*	% 28	
Jabetza intelektualeko mekanismoa	%	
Egile-eskubideak	% 13	
Markaren erregistroa	% 7	
Markaren erregistroa	% 10	
Patentearen eskaera	% 3	
Ez du jabetza intelektualeko mekanismorik erabili	% 70	
Oinarritzkoa	<u>3030</u>	

5. Berrikuntza-jarduera

Erakunde baten berrikuntza-jarduera ezarri den berrikuntza batean ikusten da; berrikuntza horiek abiatuta, zain, utzita edo burututa egon daitezke. **Bi motatakoak izan daitezke: produktukoak (ondasunak eta zerbitzuak) edo prozesukoak.**

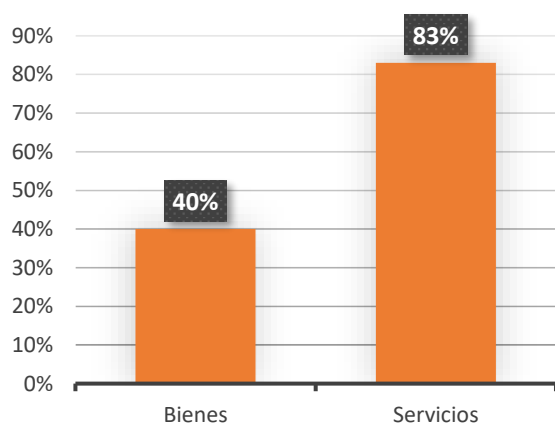
Kapituluan zehar ikusi ahal izango denez, **erakunde gehienek (% 97k) berrikuntza mota bat egin dute produktu edo zerbitzuan eta/edo prozesuan, azken hiru urteetan.** Datu hori desberdina da 10 langiletik gorako enpresa guztietan; izan ere, haien artean, % 31,4⁹ izatera iristen dira enpresa berritzaileak (EUSTAT); alderdi hori, edonola ere, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen laginaren ezaugarriekin lotuta ulertu behar da.

5.1. Produktu-berrikuntza (ondasun eta zerbitzuak)

Produktu-berrikuntza bat ondasun edo zerbitzu berria edo hobetua da, establezimenduaren aurreko ondasunekiko edo zerbitzuekiko nabarmen desberdina dena eta gizartean sartu dena. Definizioak honako azalpen hauek hartzen ditu barnean:

- "Produktu" terminoak, ondasun eta zerbitzu fisikoak eta digitalak aipatzen ditu.
- Ondasunean edo zerbitzuan egindako berrikuntzak (berritzea edo hobetzea) erakundearen arabera izan behar du berrikuntza; baliteke gizarteak ez onartzea.
- Ondasunean edo zerbitzuan egindako berrikuntza erakundeak berak edo beste erakunde edo eragile batzuek garatzea.
- Aztertutako aldiak azken hiru urteak jasotzen ditu.

5.1 grafikoa. Ondasun edo zerbitzuetan berrikuntzak egin dituzten erakundeak



software...

Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeek batez ere “zerbitzuetan” egiten dituzte berrikuntzak. Erakunde horien % 83k zerbitzuak hobetu edo zerbitzu berriak sortu ditu azken hiru urteetan. Datu horrek bikoizten du “*ondasunetan*” egindako berrikuntza; izan ere, erakundeen % 40k bakarrik hobetu ditu beren bulegoak, autonomia laguntzeko produktuak, ibilgailuak,

⁹ Eustat. Berrikuntzaren Inkesta. 2020.

Ondasun berrien edo nabarmen hobetutako ondasunen adibide batzuk:

Bulegoak: Lokal berriak • Etxebizitzak • Logistika-zentroen Birgaikuntza Unitatea.

Ibilgailuak

Altzariak eta ekipamendua: Autoprogramatzen diren aulkiak erostea • Mahai erregulagarriak • Garabiak • Bipedestadorea • Taka-takak • 3D betaurrekoak.

Ekoizpen-teknologia berriak: argiztapena • Power ren (konexio elektrikoa, motorra) • segurtasuna – airbag-a • fabrikazio digitala (produktua) • Jantzigintza-linea eta diseinua • 5. gamako uniformeak.

Software berria: Bakardade-arriskuan dauden pertsonak GIS teknologiaren bidez detektatzeko sistema • SQL datu-baseak.

Bestelakoak: Elikadura indartua (superelikagaiak) • Finketa, nekazaritzarekin loturiko produktuak • Lainoaren kaptadore berriak • Ausazko jokorako produktu berriak.

2018tik hona **sortutako edo hobetutako zerbitzuei** dagokienez, zerrenda luzeagoa da, eta arreta jasotzen duen kolektiboaren arabera sailkatu dira:

Desgaitasuna eta gaixotasun mentala dituzten pertsonak: Bizimodu independenterako zentroa desgaitasuna duten pertsonentzat • Zahartzaro ona • Dolua • Sexualitatea • Adimen-desgaitasuna duten pertsonekin komunikatzeko modu eraginkorra • Pertsonengan zentratutako Planifikazioa • Familia-bizitzaren kalitatea • Barne taldeen gogobetetasun maila, berrikuntzari dagokionez • Irisgarritasun kognitiboa • Adimen-desgaitasun arinak sortzen dituen beharrei erantzuteko modu berriak • Autismoa duten helduei arreta emateko antolamendu eredua aldatzea • Oposizioak prestatzeko akademia egokitua • Zahartze aktiboaren zerbitzua • Adimen-desgaitasun arina duten pertsonen eta familien laguntzeko eta harremanetan egoteko prestakuntza-eskaintza • Portaera-arazoak eta/edo gaixotasun mentala • Familien parte-hartze asoziatiboa eta elkartze-mugimendua biziberritzea.

Zaurgarritasun-egoeran dauden pertsonak: Enplegu Zentro Berezia • Hezkuntza arloko laguntza zaurgarritasun egoeran dauden adingabe eta familientzat • Bitartekotza-zerbitzuak • Etxez etxeko janari-zerbitzua, ontziratze teknologia propioarekin • Gizarte eta lan arloan lagun egiteko urrutiko zerbitzu berria etorkinentzat • Etxegabetze-egoeran dauden familiekin lan egiteko proiektua • Genero-indarkeriaren inguruko programa • Joko-irrika patologikoaren inguruko programa • Jokoaren eta genero-indarkeriaren inguruan sensibilizatzeko saioak • Elkarri Laguntzeko Programa • Bakardadeari buruzko proiektua • Bizitegi-sistemaren eta eguneko arretako zerbitzuaren berrantolaketa • Gizarteratzeko ibilbide pertsonalizatuaren diseinua • Tokiko kontsumoaren inguruko sensibilizazioa • Gazteei laguntzeko zerbitzua • Familientzako gizarte-zerbitzuak pandemia-garaian • Laguntza telematikoko zerbitzua • Tresna digitalen bidezko dirulaguntzak • Txanpon-txartela • Bakarrik bizi direnei laguntzeko zerbitzua • Etxerik gabeko emakumeei arreta emateko zerbitzua • Etxerik gabeko emakumeentzako ostatua • Komunitatea aktibatze proiektua • Adingabeei zuzenduriko boluntarioritza-zerbitzua • Bizileku-aukerak • Fabrikazio digitala (prestakuntza) • Esku hartzeko ereduko zerbitzuak (diagnostikoa, kosorkuntza, prototipoak sortzea), herrialde berriei aplikatuak.

Adinekoak: Egoitza-unitateetan "burbuilak" sortzea • Adinekoen etxebizitzak kudeatzea.

Zeharkako beste batzuk: Marketin digitala • Elikagaiak ekoizteko kooperatiba berria • Gune iraunkorrak sortzeko zerbitzuak • Urrutiko prestakuntzaren plana • Landa eremuan lagun egiteko zerbitzua • Gizarte- eta ingurumen-arloko zerbitzuak.

COVID-19ak eragindako **pandemia-egoerak** aldatu egin du erakundeen bilakaera. Zerbitzuetako batzuk bertan behera utzi dira, baina beste batzuk aktibatu, aldatu eta bikoiztu egin dira, testuinguru berriari erantzuteko. Hori dela eta, 2020. urtea bereziki berritzailea izan da produktuak (ondasunak edo zerbitzuak) berritzearen/hobetzearen aldetik, erabiltzaileekin aurrez aurre egoteko aukerak mugatuta zeuden bitartean.

Berrikuntza horiek, neurri handian, berriak izan dira gizartearentzat; erakundearentzat berriak izan ahal diren horien gainetik. Kasu gehienetan, erakundeek bakarrik egin dituzte berrikuntza horiek, espektatibak betez edo gaindituz.

5.1 taula. Ondasun eta/edo Zerbitzuetan egindako berrikuntzen ezaugarriak

C.1.3 Zein urtetan egin zen azken berrikuntza zure erakundeko ondasun eta/edo zerbitzuetan?	%	
20182018	% 4	
20192019	% 8	
20202020	% 54	
20212021	% 35	
Zein izan da berrikuntza horien berritasun maila?	%	
Erakundearentzat berriak izan dira**	% 43	
Gizartearentzat berriak izan dira**	% 57	
Nork garatu ditu berrikuntza horiek?	%	
Erakundeak bakarrik	% 63	
Erakundeak, hirugarren sektore sozialeko beste erakunde batzuekin batera	% 27	
Erakundeak, beste batzuek garatutako ondasun edo zerbitzuak egokituz	% 10	
Beste erakunde batzuk (soziala ez den beste hirugarren sektorea, erakundeak, enpresak...)	% 33	
Nola baloratzen duzu espektatiben betetze maila, ondasun eta/edo zerbitzuen berrikuntza horiei dagokienez?	%	
Goiz da balorazioa egiteko	% 10	
Hein batean bete dira	% 23	
Espektatibak bete dira*	% 33	
Espektatibak gainditu dira*	% 33	
Oinarritzkoa	3030	

5.1.1. Bezeroarenganako orientazioa / Produkturako orientazioa

Hamar erakundetatik zazpi eredu komunitarioa ezarri dute, baita pertsonengan zentratutako arreta ere, beren ondasun eta/edo zerbitzuen diseinuan (bezeroarenganako orientazioa). “Eredu komunitarioaren ezaugarriak” dagokienez,

gehien erabilitakoak honako hauek izan dira, ordena honetan: “arreta orohartzailea” (% 85); “ondasunak eta/edo zerbitzuak pertsonalizatzea” (% 75); “hurbiltasun handiagoa eskaintzen duen arreta mota bat” (% 65), “arretaren jarraitutasuna” eta “erabiltzaileen aukeratzeko eskubidea” (biak % 60).

5.2 taula. Ondasun eta/edo Zerbitzuetan egindako berrikuntzen ezaugarriak

Erakundeak ezarri al ditu eredu komunitarioa eta pertsonengan zentratutako arreta ondasun eta/edo zerbitzuen diseinuan (bezeroarenganako orientazioa)?	%	
Ez	% 33	
Bai *	% 67	
Ezarritako eredu komunitarioaren ezaugarriak	%	
Bai, arreta osoa gehitu dugu	% 85	
Bai, ondasunak eta/edo zerbitzuak pertsonalizatu ditugu	% 75	
Bai, hurbiltasun handiagoa eskaintzen duen arreta mota ezarri dugu	% 65	
Bai, arretaren jarraitutasuna ezarri dugu	% 60	
Bai, erabiltzaileek aukeratzeko eskubidea gehitu dugu	% 60	
Bai, erabiltzaileen eta/edo familien parte hartzea gehitu dugu organo aholku-emaileetan edo gobernantza-organismoetan	% 35	
Bai, beste alderdi batzuk gehitu ditugu	% 10	
Oinarritzakoa	<u>2020</u>	
Helburu berekin, erakundeak hobetu al ditu bere produktuetako batzuen (ondasun edo zerbitzuen) ezaugarri funtzionalak: produkturako orientazioa?	<u>96%</u>	
Ez	% 47	
Bai *	% 53	

Ezaugarri funtzionalak hobetu diren produktuen (ondasun eta zerbitzuen) adibideak:

Arreta orohartzailea eta integratua (arreta bizitza-prozesu osoan zehar) • Egoitza-unitateetan "burbuilak" sortzea, COVID-19a dela eta • Bizimodu independenterako zentroa, erabiltzaileek kudeatzen dutena • Komunitateen beharrei eman beharreko erantzuna hobetu/bizkortzeko metodologiak eta esku-hartze ereduak • Erreferentzia ereduak • Ikaskuntza-metodologia berriak: Ordezko metodologiak • Dirulaguntza azkarragoak eta hurbilagoak • Partaidetza-proiektua eguneko zentro irekiago bat abian jartzeko • Sektore digitala • Tresna digitalizatuak • Arreta orohartzailea, osasunari, zainketei, aisialdiari eta abarrei buruzko datuak abiapuntu hartuta...) • Lainoaren kaptadorea ehun berriekin • Janari testurizatua, *road map* delakoari lotuta.

5.1.2. Prozesu eta produktuen digitalizazioa (ondasunak eta zerbitzuak)

Era berean, **erakundeek % 53k aurrera egin du prozesuak eta produktuak (ondasunak eta zerbitzuak) digitalizatzeko bidean.** Berrikuntza arlo nagusiak honako hauek dira (haietako bakar bat % 44 baino gehiago izatera iritsi ez bada ere): Telelaguntza, Robotika eta laguntza-produktuak, IoT (Internet Of Things) –domotikoa, sensorikoa– etxean eta laguntza-baliabideetan.

5.3 taula. Prozesu eta produktuen digitalizazioa (ondasunak eta zerbitzuak)

Erakundeak aurrera egin al du prozesu eta produktuak (ondasunak eta zerbitzuak) digitalizatzeko bidean?	%	
Ez	% 47	
Bai*	% 53	
Zein aplikazio-eremutan?	%	
Telelaguntza	% 44	
Robotika eta laguntza-produktuak	% -31	
IoT (Internet Of Things) –domotikoa, sentsorikoa– etxean eta laguntza-baliabideetan	% 25	
Ingurunean ibiltzeko, prestakuntzarako, laguntza psikosoziala jasotzeko, emantzipaziorako aplikazioak	% 19	
Errealitate areagotua	% -13	
3D inprimaketa	% -13	
Beste batzuk	% -25	
Oinarrizkoa	1616	

5.2. Prozesu-berrikuntza

Prozesu-berrikuntza jarduera bat egiteko modu berria (edo nabarmen hobetua) ekarri behar du. Zerbitzuak eskaintzeko/emateko metodo diferente bat izan daiteke, banaketa-sistema berri bat edo barne-prozesuak laguntzeko jarduera bat. Aztertutako aldiak, kasu honetan ere, azken hiru urteak jasotzen ditu.

Honako apartatu hauek aztertu dira:

- **Metodoen garapena eta informazio prozesaketa:** ondasun edo zerbitzuak garatzeko metodoak; prozesuak kudeaketa/esku-hartze mailan digitalizatzea; informazioa edo komunikazioa prozesatzeko metodo berriak; sistema logistikoak eta banaketa-sistemak.
- **Administrazioa, kudeaketa eta pertsonak:** kontabilitatea eta bestelako administrazio-eragiketak egiteko metodo berriak; kudeaketa-sistema berria; kanpoko interes taldeekiko harremanak kudeatzeko modua aldatzea; barneko interes taldeekiko harremanak kudeatzeko modua aldatzea; ezagutza eta/edo prestakuntza-politika kudeatzeko sistema berria; lanbide- edo boluntariotza-garapeneko plan berria; sail baten berregituraketa edo unitate berri bat gehitzea; aldaketak eginkizunak eta/edo ardurak banatzeko sisteman; aldaketak elkarte-ekintza eta barne-komunikazioa kudeatzeko moduan.
- **Komunikazioa eta posizionamendua:** estrategia berriak posizionamendua finkatzeko, proposamenak ezagutarazteko, ikusgarritasuna areagotzeko eta eragin politikoa eta soziala lortzeko; aldaketak jarduerak aurkezteko eta pertsonengan eta komunitatean duten inpaktua azaltzeko modua; aldaketak irudi korporatiboan eta/edo gizartearekin komunikatzeko eta posizionamendua lortzeko estrategia; aldaketak kostuak aztertzeke eta ondasun eta/edo zerbitzuen prezioak ezartzeko estrategietan eta metodoetan; beste herrialde batzuetako hirugarren sektore sozialeko erakundeekin lankidetzan aritzea.

Erakundeek % 83k ezarri ditu azken hiru urteetan ondasun edo zerbitzu berriak garatzeko metodo berriak edo nabarmen hobetuak, bere antolaketan.

5.4 taula. Erakundeak ezarri al ditu ondasun edo zerbitzu berriak garatzeko metodo berriak edo nabarmen hobetuak?

	<u>%%</u>	
Ez	%_17	
Bai**	% 83	

Erakundeek ezarri dituzten **metodo berriak, ondasun edo zerbitzuak garatzeko:**

Diagnostiko soziala • Prozesuen digitalizazioa • Prestazioen digitalizazioa • Laneko egunkaria • Prestakuntza-jardueraren digitalizazioa • Datu-basearen digitalizazioa • Erabiltzaileei lagun egiteko ibilbideen diseinua • Kudeaketa aurreratuaren programa • Sarean lan egiteko kudeaketa-programa • Diagnostiko soziala egiteko tresna (aplikazioak) • Artatutako pertsonen eta boluntarioen lagun egiteko tresnak • Aurrerapena baloratzeko tresnak • Ordainketa-lerroa • Ekoizpen-prozesuetan berrikuntzak egitea • Nekazaritza eta ingurumeneko kooperatiba ereduak • Banakako laguntza-planen aldaketa metodologikoa • Gobernantza eta kudeaketarako antolaketa eredu berriak • Pertsonengan zentratutako planifikazioa • Informazio- eta kudeaketa-sistemak.

Prozesu-berrikuntza motei dagokienez, **apustu irmoagoa dago “Metodoen garapena eta informazio prozesaketaren” alde,** eta gero “Komunikazio eta posizionamenduaren” alde; “Administrazio, kudeaketa eta pertsonen” aldeko apustua, aldiz, ez da hain irmoa. Arlo horiek xehetasun handiagoz azalduko dira jarraian.

5.2.1. Metodoen garapena eta informazioa prozesatzea

Erakundeek “**informazioa prozesatzeko edo komunikaziorako metodoak**” erantzuna aukeratu dute (kasuen % 73k), baita “**prozesuen digitalizazioa, kudeaketa/esku-hartzearen mailan**” erantzuna ere (% 70ek), **azken hori, batez ere, arrail digitalaren murriztapenaren eta irisgarritasun digitalaren bidez.**

Urrunago geratu dira “kontabilitatea eta bestelako administrazio-eragiketak egiteko metodo berriak” (% 47) erantzun dutenak eta, batez ere, logistika- edo banaketa-sistema berriak edo nabarmen hobetuak ezarri dituztenak (soilik kasuen % 17).

5.5 taula. Metodoen garapena eta informazioa prozesatzea

Erakundeak aurrera egin al du prozesuak kudeaketa/esku-hartze prozesuen mailan digitalizatzeko bidean?	%%	
Ez	% 30	
Bai*	% 70	
Zein/zeintzuk?	%%	
Arrail digitala murriztea eta irisgarritasun digitala	% 67	
Adimen artifiziala eta Big data, joerak eta beharrak aztertzeko erabilia	% 29	
Beste batzuk	%_19	
Oinarrizkoa	2121	
Erakundeak ezarri al ditu informazio-prozesamendurako edo komunikaziorako metodo berriak?	%%	
Ez	%_27	
Bai*	% 73	
Erakundeak ezarri al ditu logistika-/banaketa-sistema berriak edo nabarmen hobetuak?	%%	
Ez	% 83	
Bai*	%_17	
Erakundeak ezarri al ditu kontabilitatea eta bestelako administrazio-eragiketak egiteko metodo berriak?	%	
Ez	% 53	
Bai*	% 47	

Informazio-prozesamendurako edo komunikaziorako metodo berrien adibideak:

Onlineko hautaketa-tresnak • Datu-baseak eta prozesamendua • Webgune berria hodeian • Hardwarea eta softwarea erabiltzailearen informazioa prozesatzeko • Langileak kudeatzeko programa • Barne softwarea laneko egunkaria osatzeko • Web ostatua • Hobekuntzak web orrian eta sare sozialetan • Bideodeien programak eta aurrez aurreko saioak gela birtualean • Biltegiak bezeroentzat • Ikasgela birtualak • Erabiltzaileen sinadurak digitalizatzea.

Logistika- edo banaketa-sistema berrien edo nabarmen hobetuen adibideak:

Logistika-zentro berria • Ecommerce: biltegia, hainbat enpresatako back office gisa • Beste enpresa batzuen eskaerak eta itzulketak kudeatzea • Picking logistikoa • Eskaeren eta logistika-prozesuen kudeaketa digitalizatzea.

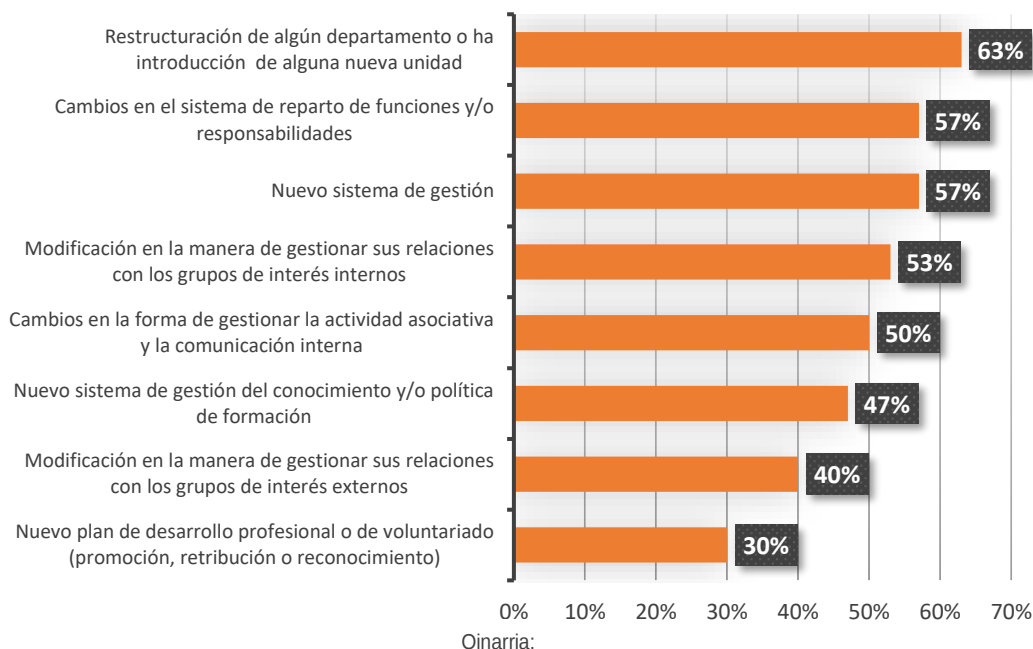
Kontabilitatea eta bestelako administrazio-eragiketak egiteko metodo berrien adibideak:

ERP berria, audiotretza eta finantza-jarduerak egiteko • Kontabilitate-programa • Finantza-jardueren programa • Ordainketa-lerro berria gaitzea • Kanpoko aholkularitza audiotretzarako • Power BI, aurrekontu-kudeaketari aplikatuta • Lan egindako orduak kudeatzeko aplikatzea • Aldaketa administrazio- eta kontabilitate-lanak kudeatzeko zerbitzuan • Interkonektaturik dauden tresna eta plataforma berrien bidez egiten diren barne prozesu finantzarioak egituratzea, finantzaketa automatizaturako aukera garatzeko.

5.2.2. Administrazioa, kudeaketa eta pertsonak

Administrazioari eta pertsonen kudeaketari dagokienez, jarduera ohikoena **sail baten berregituraketa edo unitate berri bat sortzea** izan da (kasuen % 63). Erakundeen % 57k **kudeaketa-sistema berri bat** ezarri du, eta **aldaketak egin ditu eginkizunak eta/edo ardurak banatzeko sisteman**. Erakundeen erdiek barneko interes taldeekiko harremanak kudeatzeko modua aldatzea, elkarre-ekintza eta barne-komunikazioa kudeatzeko modua aldatzea edo ezagutza eta/edo prestakuntza-politika kudeatzeko sistema berri bat ezartzea erabaki dute. Arlo horretan gutxiago landu diren bi alderdiak honako hauek izan dira: aldaketak kanpoko interes taldeekiko harremanak kudeatzeko moduan (% 40) eta lanbide- eta boluntariora-garapenerako plan berri bat ezartzea (sustapena, ordainsariak edo aintzatespena).

5.2 grafikoa. Administrazio, kudeaketa eta pertsonekin zerikusia duten jarduera berritzaileak



Kanpoko interes taldeekiko harremanak kudeatzeko moduan izandako aldaketen adibideak:

Interes taldeekiko harremana sistematizatzea • Kodiseinua egiteko, proiektuak ebaluatzeko eta erakundea bisitatzeko prozesuak • 360 graduko ebaluazioa • Tutoretzak berriz diseinatzea: beharrak identifikatzea eta kodiseinua • Kalean esku hartzeko zerbitzua: egiaztatzea eta kodiseinu jarraitua • COVID-19aren ondoriozko neurri sanitarioetara egokitzea, pertsonekin eta familiarekin harremanetan jartzeko eta haiengana hurbiltzeko sistemak eta prozesuak hobetuz • Interes taldeekin erlazioa ezartzeko modu berriak aztertzea • Lagun egiteko metodo espezializatuak • Administrazioarekin partekatze biltegia • Erakundeari egiteko bisitak antolatzea • Ate irekien jardunaldiak • Zerbitzuen ebaluazio bateratua.

Barneko interes taldeekiko harremanak kudeatzeko moduan izandako aldaketen adibideak:

Kaizen metodologia (taldean lan egiteko metodologia berria) • Egitura osoaren partaidetzaren bidezko gogoeta • Proiektuen eskariaren arabera, barneko taldeak eta egiaztapen taldeak aktibatzea • Lantaldeen gurutzaketak • Partaidetza-dinamikak, plan estrategikoa, soldata-taulak, estatutuak eta abarrak lantzeko • Parte hartzeko prozesuak: Batzordeak, inkestak eta ebaluazioak • Berdintasun-plana • Langileen batzordearen plana • Parte hartzeko barne-plana • Informazio-ataria • Giza Liburutegiak: gizakien arteko kontaktuaren bidez esperientziak partekatzea • Harrera-gida, jarraipena, lagun egitea eta aintzatestea • Banakako elkarrizketak lantaldeko kideekin • Lantaldeen gogobetetasuna neurtzeko inkestak • Boluntarioen esperientziak trukatzeko esparru digitala.

Ezagutza eta/edo prestakuntza-politika kudeatzeko sistema berrien adibideak:

Prestakuntzarako eta komunikaziorako plataforma digitala • Erakundearen lidergoari eragiten dion eredu soziokratikoa egokitzea • Prestakuntza adierazle bakunen bidez eskuratzeko sistema berria ezartzea • Moodle eta ezagutzaren kudeaketarako tresnak ezartzea • Esperientziak sistematizatzea • Prestakuntza-plana • Lehentasunetan ardazturiko prestakuntza • Unibertsitate osteko ikasketak egitera motibatzeke ekintzak • Ezagutzaren kudeaketa eta prestakuntzarako eta trebakuntza digitalerako urte anitzeko plana • Prestakuntza beharren diagnostikoa pool sistematizatu berrirako • Ezagutza zentroa • Informazio gunea, ematen diren zerbitzuen garapena ezagutzeko eta errazteko.

Lanbide- edo boluntariotza-garapenerako plan berrien adibideak (sustapena, ordainsariak edo aintzatespena):

Lanbide-ibilbide bat duten pertsona desgaituak gizarteratzeko eta laneratzeko ibilbide bat zehaztea: prestakuntza-jarduerak, lanbide-helburuak • Lanbide-kompetentzien mapa • Prestakuntza dualaren aurrerapena • Sustapen, ordainsari, aintzatespen eta barne prestakuntza-planaren eredueterako lantaldea • Ordainsarien plan berria • Pertsonen harrera egiteko plana • Barne-prozesua: elkarrizketa pertsonalak eta multzokatutako erronkak jasotzen dituen plana, batez ere, barneko gaiei heltzeko • Boluntarioei lagun egiteko modulua • Jarduna hobetzea

Sailen berregituraketaren edo sortutako unitate berrien adibideak:

Kudeaketa integratuko unitatea desagertzen da eta beste atal batzuen artean banatzen da, antolaketa-egitura malguago bat lortzeko • Ingeniaritza- eta merkataritza-unitateen berregituraketa • Autokudeaketa bidezko lantalde berriak atal guztietan • Azterketen Unitate bat gehitzea • Boluntariotza-lerro berria, graduondoko lanetarako • Digitalizazio unitatea • Hurbiltasuneko arreta-zerbitzua • Kanpoko tailer-saioak • Funtzioen eta atazen banaketaren arabera autokudeaketa-sistemak • Ziklo estrategiko bakoitzean prozesuen mapa eta antolaketa-egitura berrikusten dira • Tarteko agintari kargu berria • Arretarako lantalde orohartzaileak sortzea • Lan- eta gizarte-bitartekotzaren zerbitzua bultzatzea • Giza baliabideen Atal egituratzeko sail berria • Talentuaren eta berrikuntzaren kudeaketa • Atal berriak: Etxebizitza atala, Gazteria atala • Prestakuntza atala bitan zatitzea: Norberaren transformazioa eta Sentsibilizazio lantaldea • Atalak berrantolatzea: Langileria eta Administrazioa, tutoretzapeko pertsonen ikuspegi legalaren arabera • Egituraketa berria, negozio eremuan izandako aldaketen arabera (profil eta lantalde berriak).

Eginkizunak eta/edo ardurak banatzeko sisteman egindako aldaketen adibideak:

Antolaketa malguagoa lortzeko organigrama berria • Ingeniaritza- eta merkataritza-unitateen berregituraketa • Funtzioen eta ataza-banaketa bidezko autokudeaketa-sistemak • Arretarako lantalde orohartzaileak sortzea • Lan- eta gizarte-bitartekotzaren zerbitzua bultzatzea • Talentuaren eta berrikuntzaren kudeaketa • Etxebizitza atala • Gazteria atala • Prestakuntza atala bitan zatitzea: Norberaren transformazioa eta Sentsibilizazio lantaldea • Zerbitzu guztiak batzen dituen atal berri bat gehitzea.

Elkarte-ekintza eta barne-komunikazioa kudeatzeko moduan egindako aldaketen adibideak:

Barne-komunikazioa: hileko ikus-entzunezko albistegia • Egutegiak eta agendak • Barne-komunikaziorako lanpostu bat sortzea • Erabakiak hartzeko lantaldeak eta batzordeak eratzea • Balio etikoen eta solidarioren transmisioa, ikastetxeetan, komunitatean, komunikabideetan eta sare sozialetan ematen diren hitzaldien bidez • Webgune berria • Gerentearen eta elkarteko kolektiboen arteko bana-banako kontaktua • Sare sozialen bidez, barne-komunikaziorako taldeak sortzea.

Kudeaketa-sistema berriaren adibidea:

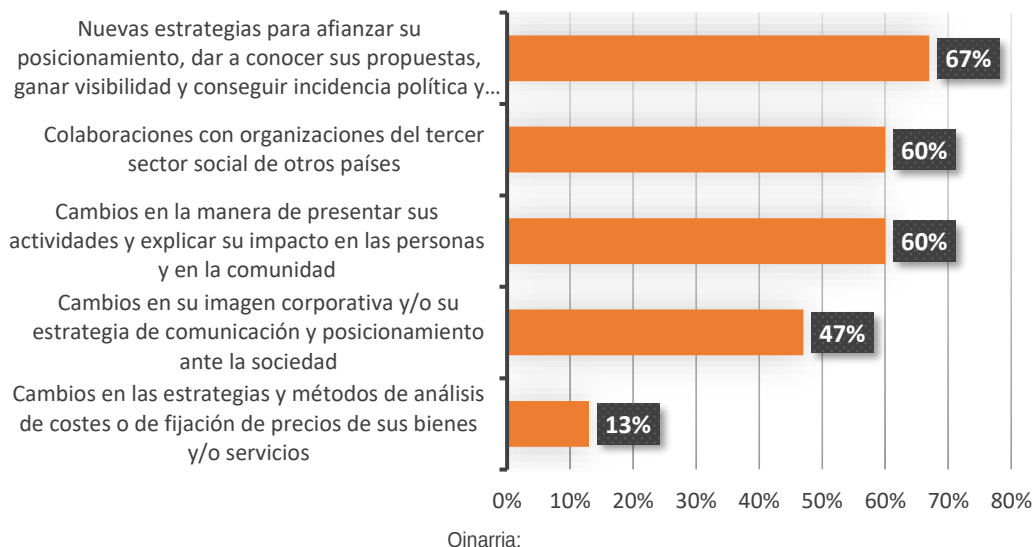
ISO betetze unitaterako • IATF ziurtagiria instalazio guztietan lortzeko prozesua • Zerbitzu-ziurtagiriak edo prozedura bideratzeko prozesuak • Ingurumena (Ingurumen eta segurtasun arloko ISO) • OHSAS 18001 ISO 45001 arauaren arabera egokitzea • EFQM, Kudeaketa Aurreratuko Eredua • Binklusion, Erabateko Kalitate Eredua • Langileen kudeaketa • ISO arauen baterakuntza • Kalitateari buruzko ISO 9001-2015 araua • Kudeaketa-prozesuak aldatzea • Barne-kudeaketari buruzko informaziorako tresna: ERP; ICONG. kalitatezko GKEa.

5.2.3. Komunikazioa eta posizionamendua

“Komunikazioa eta posizionamendua” prozesuak garatzeko bigarren esparrua da. Lehenespen-ordenaren arabera, honako jarduera hauek hautatu dira:

- Erakundeen % 67k ezarri ditu **estrategia berriak, posizionamendua finkatzeko, proposamenak ezagutarazteko, ikusgarritasuna areagotzeko eta eragin politikoa eta soziala lortzeko.**
- % 60k aldaketak egin ditu jarduerak aurkezteko eta pertsonengan eta komunitatean duten inpaktua azaltzeko moduan.
- Beste % 60 lankidetzan aritu da beste herrialde batzuetako hirugarren sektore sozialeko erakundeekin, batez ere, beste herrialdeetako erakundeei ezagutza transferitzeko eta, neurri txikiagoan, beste herrialdeetan esku hartzeko proiektuen eta Europar Batasunaren mailako proiektu bateratuen bidez.
- Erakundeen % 47k aldaketak egin ditu irudi korporatiboan eta/edo gizartearekin komunikatzeko eta posizionamendua lortzeko estrategian.
- Soilik % 13k egin ditu aldaketak kostuak aztertzeko eta ondasun eta/edo zerbitzuen prezioak ezartzeko estrategietan eta metodoetan.

5.3 grafikoa. Komunikazio eta posizionamenduari lotutako jarduerak berritzaileak



5.6. taula. Beste herrialde batzuetako hirugarren sektore sozialeko erakundeekiko lankidetzaren mota

	%
Beste herrialde batzuetako erakundeekiko ezagutza transferitzea	% 79
Beste herrialde batzuetan esku-hartzeko proiektuak	% 47
Baterako proiektuak Europar Batasunaren eskalan	% 47
Baterako proiektuak Europar Batasunarena ez den nazioarteko eskalan	% 26
Beste batzuk	% 5
Oinarritzkoa	1818

Posizionamendua finkatzeko, proposamenak ezagutarazteko, ikusgarritasuna areagotzeko eta eragin politikoa eta soziala lortzeko estrategia berrien adibideak.

Sare sozialen erabilera eta argitalpenak • Jardunaldietan, batzarretan, elkarrizketa digitaletan parte hartzea • Web mailing eta komunikazio-euskarrien lanketa • Administrazioarekin lan egiteko taldeak • Lankidetzaren prozesuak • Unibertsitate-esparruko prestakuntza • Zientzia-zabalkunderako artikulak argitaratzea • PCP motako edizioa • Pertsonen sare sozialen bidez harremanetan egoteko sistema berriak (Facebook, kanal propioa Youtuben...) • Elkarrizketa sozialerako mahai bat eratzea • Sareetan lantaldeak sortzea

Jarduerak aurkezteko eta pertsonengan eta komunitatean duten inpaktua azaltzeko moduan egindako aldaketen adibideak:

Sare sozialen bidezko sentsibilizazio-kanpaina • Elkarrizketak alkateekin • Gardentasunez aritzeko eta kontuak emateko betebeharrak, etika-kodea, jarduerari buruzko txosten ez-finantzarioa • Aldaketak jardueren memoria aurkezteko moduan, garapen iraunkorrerako helburuak txertatuta • Auditoria soziala • Komunikazio-kanpaina berritzaileak (inpaktuaren ikuspegia) • Eskubideei buruzko argitalpenen lerro berria • Ondarearen Jardunaldian parte hartzea (alderdi sozialak tokiko ondare gisa aurkeztea) • Gardentasun-ziurtagiriak.

Irudi korporatiboan eta/edo gizartearekin komunikatzeko eta posizionamendua lortzeko estrategian egindako aldaketen adibideak:

Erakundearen logoak jardueraren ildotik desberdinen arabera aldatzea • Partaidetza aktiboa sektorerako interesgarriak diren eztabaidagune guztietan (hitzaldia edo parte-hartzea) • Marka aldatzea • Posizionamendua sare sozialetan • Webgunea aldatzea; erakundearen irudiaren estilo

berria; kolore korporatibo berriak; elebitasuna txertatzea • tipografia berria • Kostuak, marjinak eta irabaziak azaltzeko modua aldatzea.

Kostuak aztertzeke eta ondasun eta/edo zerbitzuen prezioak ezartzeko estrategietan eta metodoetan egindako aldaketen adibideak:

Kostuak azaltzeko modua aldatzea • Laneratzeko enpresako kostuaren eta prezioaren azterketa
• Marjina komertzialaren, industrialaren eta abarren bidezko eta irabazien berrinbertsioaren bidezko eredu berria.

Prozesu-berrikuntzek garapen handiagoa izan dute 2020/2021 aldian. Kasu gehienetan, erakundeak bakarrik garatu dituen jarduerak izan dira eta, betetze mailaren balorazioari dagokionez, ehuneko handiagoan “espektatibak bete dira”.

5.7 taula. Prozesu-berrikuntzen beste ezaugarri batzuk

Zein urtetan egin zen azken prozesu-berrikuntza?	%%	
<u>2018</u> 2018	% <u>-3</u>	
<u>2019</u> 2019	% <u>-3</u>	
<u>2020</u> 2020	% 48	
<u>2021</u> 2021	% 45	
Nork garatu ditu prozesu-berrikuntzak?		
Erakundeak bakarrik	% 83	
Erakundeak, sektoreko beste erakunde batzuekin batera	% <u>-13</u>	
Erakundeak, beste batzuek garatutako produktuak egokituz	% <u>-13</u>	
Beste erakunde, antolakunde edo enpresa batzuek	% 20	
Oinarritzkoa	3030	
Nola baloratzen duzu espektatiben betetze maila, prozesu-berrikuntza horiei dagokienez?		
Goiz da balorazioa egiteko	% <u>-13</u>	
Hein batean bete dira	% 20	
Espektatibak bete dira	% <u>-57</u>	
Espektatibak gainditu dira	% 10	

Ondasun eta zerbitzuetan egindako berrikuntzen ezaugarriak eta prozesuetan egindakoen ezaugarriak konparatuz gero, emaitzak honako hauek dira:

- Azken berrikuntza egin zen urteari dagokionez: **azken urtean egindako prozesu-berrikuntzak gehiago izan dira ondasun eta zerbitzuetan egindako berrikuntza baino; horrek bideragarritasun handiagoa adierazten du.** Kasuen % 83tan, prozesuetan egindako berrikuntzak erakundeak bakarrik egin dituela egiaztatzen da; erakundeek bere kabuz ondasun eta zerbitzuetan egin dituzten berrikuntzei dagokienez, aldiz, % 63ra jaisten da ehuneko hori.
- Hala ere, **espektatiben betetze maila baloratzean, ondasun eta zerbitzuetan egindako berrikuntzak prozesu-berrikuntzen gainera geratzen dira.**

6.6. Emaitzak berrikuntza eta sintesi diagnostikoaren arabera

6.1. Berrikuntzaren emaitzak

6.1.1. Berrikuntza-profila

Hautatutako laginaren bidez, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen berrikuntza-profila osatu da. Oro har, esan daiteke **emaitzak erakunde parte-hartzaile guztien irudi positiboa ematen duela; erakundeen % 70ek erakundeko gainerako prozesuak bezala kudeatzen du berrikuntza** (kudeaketaren sistematizazio maila berdina ez bada ere); **berrikuntzak egiteko gaitasunak dauzkate eta baliabideak bideratzen dituzte. Horietatik % 20 iristen da "Liderra" profila izatera, eta % 50, "Dinamikoa" profila izatera.** Azpiko berrikuntza-profilak erakundeen % 30ek aukeratu dute, honela banatuta: **"Zuhurra" profila: profil kontserbadorea duten eta ekintza berritzaileak noizean behin egiten dituzten erakundeen % 20; "Erreaktiboa" profila: % 10.** Une honetan berrikuntzaren aldeko apusturik egiten ez duten erakundeak dira, zerbitzu helduetako jarduketak egiten dituztenak.



ERREAKTIB

Ez dute berrikuntzarako joerarik.
Negozio-profil heldua

% 10



ZUHURRA

Profil kontserbadorea da.
Ekintza berritzaile bakanduak, noizean behin

% 20



DINAMIKA

Berrikuntzarako baliabideak bideratzen dituzte
eta sektoreko berrikuntzei adi daude

% 50



LIDER

Sektoreko erreferente dira.
Modu sistematikoan planifikatzen dituzte berrikuntzak

% 20

Azterlanean parte hartu duten HSSeko erakundeen berrikuntza-profilaren emaitzak eta "Enpresei berrikuntzak egiten laguntzea" ikerlanak –hori ere Innobasquek egindakoak– aurkeztu dituen datuak oso antzekoak dira; azken horretan 242 enpresak hartu dute parte ("Liderra" profila: % 19,84; "Dinamikoa" profila: % 48,76; "Zuhurra" profila: % 27,27 eta "Erreaktibo" profila: % 4,13).

6.1 taula. HSSeko erakundeen berrikuntza-profila

	HSS	Enpresa-sarea ¹⁰	Aldea
Erreaktibo	% 10	% 4,13	% -5,9
Zuhurra	% 20	% 27,27	-% 7,3
Dinamikoa	% 50	% 48,76	% 1,2
Liderra	% 20	% 19,84	% 0,2
Guztira	% 100	% 100	

HSSeko erakundeen berrikuntza-profilean eragina izan dezaketen alderdiak ezagutzen saiatzeko, erabakigarritzat jotako zenbait aldagai hautatu eta aztertu dira. **Laginaren tamaina txikia dela eta, soilik joerei buruz hitz egin daiteke.** Hauek dira hautatutako aldagaiak:

- **Artatutako kolektiboaren profila**, non bereizten baitira, batetik, "desgaitasuna duten pertsonak eta adinekoak" eta, bestetik, "bazterketa-arriskua duten pertsonak eta beste kolektibo batzuk".
- **Erakundearen nortasun juridikoa**: batetik, "elkartek" eta "gainerako nortasun juridikoak" bestetik (fundazioa, gizarte-ekimeneko sozietate kooperatiboa, erakunde historikoa, enplegu zentro berezia, laneratzeko enpresa, beste batzuk).
- **Erakundearen tamaina, langile kopuruaren arabera**, lau kategoria bereizita: txikia, ertaina, handia eta oso handia.
- **Mendekotasun publikoa, diru-sarreraren jatorriaren arabera**: "Txikia/Ertaina/Handia" batetik, eta "Oso handia" bestetik (diru-sarreraren % 90 Administrazio Publikotik jasotzen dituztenak).
- **Bizi-zikloa**: handitzeko ahalmena duten erakundeak (Hazia, Proiektuz proiektu, Hazkundera eta Zabalkuntza); erakunde helduak (Berritzea, Sendotzea).
- **Berrikuntzak egiteko motibazioak**: batetik, azken hartzaileen beharrak (pertsonenak, familienak) lehenesten dituztenak; eta, bestetik, kanpoko interes taldeen (komunitatea, administrazioak, emaileak, komunikabideak...) edo barneko interes taldeen (bazkideak, langileak, boluntarioak...) beharrak lehenesten dituztenak.
- **Berrikuntza-jarduera finantzatzaile nagusien arabera baldintzatuta egotea, batetik**, eta baldintzatuta sentitzen ez diren erakundeak, bestetik.
- **Azken hiru urteetan, I+G arloko jarduerak edo bestelako jarduera berritzaileak egiteko kanpoko finantzaketa erabili izana edo ez izana.**

¹⁰ Innobasque. "Berrikuntzan diharduten enpresei laguntzea", 2021.

- 1) Aldeak nabarmenak ez badira ere, **joera berritzaile handiagoa ikusten da zaurgarritasun-egoeran edo bazterketa-arriskuan dauden kolektiboekin lan egiten duten erakundeetan**, desgaitasuna duten pertsonak edo adinekoak zaintzeko, arreta emateko eta defendatzeko erakundeetan baino.

6.2 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen berrikuntza-profila, artatutako kolektibo nagusiaren arabera

	Desgaitasuna duten pertsonak eta adinekoak	Bazterketa-arriskua duten pertsonak eta beste batzuk	Guztira
Erreaktiboa	% 23	% 0	% 10
Zuhurra	% 15	% 24	% 20
Dinamikoa	% -46	% 53	% 50
Liderra	% 15	% 24	% 20
Guztira	% 100	% 100	% 100

- 2) **Erakundearen nortasun juridikoa, dirudienez, ez da oso aldagai erabakigarria berrikuntza-profilean**; hala ere, esan daiteke eredu juridiko sendoago bat (fundazioa, gizarte-ekimeneko sozietate kooperatiboa, erakunde historikoa, enplegu zentro berezia, laneratzeko enpresa...) dutenek aukera gehiago dutela "Liderra" profila izatera iristeko.

6.3 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen berrikuntza-profila, nortasun juridikoaren arabera

	Elkartea	Gainerakoa	Guztira
Erreaktiboa	% 8	% 12	% 10
Zuhurra	% -31	% 12	% 20
Dinamikoa	% -54	% 47	% 50
Liderra	% 8	% 29	% 20
Guztira	% 100	% 100	% 100

- 3) Aitzitik, egiaztatu da **erakundearen tamainak baduela eragina berrikuntza-profilean**. Ikusitako joera hau da: **zenbat eta lanpostu gehiago, orduan eta berrikuntza-profil altuagoa**; izan ere, erakunde handiak eta oso handiak agertzen dira "Dinamikoa" eta "Liderra" profilen rankingaren hasieran.

6.4 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen berrikuntza-profila, enplegu bolumenaren arabera

	Txikia (15 edo gutxiago)	Ertaina (16-75)	Handia (76-250 langile)	Oso handia (> 250)	Guztira
Erreaktiboa	% 33	% 0	% 0	% 9	% 10
Zuhurra	% 33	% 33	% 14	% 9	% 20
Dinamikoa	% 33	% 50	% 71	% 45	% 50
Liderra	% 0	% -17	% 14	% -36	% 20
Guztira	% 100	% 100	% 100	% 100	% 100

- 4) Era berean, aztertu egin da ea Administrazio Publikotik jasotako diru-sarreraren ehuneko handiagoak eragina izan dezakeen HSSeko erakundearen berrikuntza-profilean. Horretarako, kontuan izan dira diru-sarreraren % 70 baino gehiago Administrazioetik jasotzen duten erakundeak (mendekotasun handia / oso handia). **Emaitzak ez dira behin betikoak, baina, muturreko jarreretan, Administrazio Publikoarekiko mendekotasun handiagoa duten erakundeek berrikuntza-profil txarragoak dituzte**, hau da, "Erreaktiboa" profila duten erakundearen proportzioa handiagoa da, eta "Liderra" profila duten erakundeena, aldiz, txikiagoa.

6.5 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialako erakundearen berrikuntza-profila, diru-sarreraren jatorriaren arabera

	Mendekotasun txikia/ertaina	Mendekotasun handia / oso handia	Guztira
Erreaktiboa	% 0	% -16	% 10
Zuhurra	% -27	% -16	% 20
Dinamikoa	% -36	% 58	% 50
Liderra	% -36	% -11	% 20
Guztira	% 100	% 100	% 100

- 5) Joera desberdinak ikusi dira, erakundearen bizi-egoerari dagokionez. **Berrikuntza-profil altuagoa izaten dute zerbitzuak areagotzen jarraitzeko prest dauden erakundeek, hain zuzen, honako bizi-ziklo hauetan daudenak: Proiektuz proiektu, Hazkundera eta Zabalkuntza).** Horien aldean, erakunde helduak daude, Berritzea eta Sendotzea zikloetan daudenak; beren berrikuntza-profila apur bat baxuagoa da.

6.6 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialako erakundearen berrikuntza-profila, beren bizi-zikloaren arabera

	Hedatzeko ahalmena dutenak	Helduak	Guztira
Erreaktiboa	% 0	% -16	% 10
Zuhurra	% -27	% -16	% 20
Dinamikoa	% 45	% 53	% 50
Liderra	% -27	% -16	% 20
Guztira	% 100	% -100	% 100

- 6) Gainera, berrikuntzak egiteko motibazioei dagokienez, **azken hartzaileen beharrak (pertsonenak, familienak, komunitateenak) lehenesten dituzten erakundearen berrikuntza-profila altuagoa izaten da, kanpoko interes taldeen (komunitatea, administrazioak, emaileak, komunikabideak...) edo barneko interes taldeen (bazkideak, langileak, boluntarioak...) beharrei erantzutea aukeratzen duten erakundearen profilarekin konparatuta.**

6.7 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen berrikuntza-profila, berrikuntzak egiteko motibazioaren arabera

	Azken hartzaileen (pertsonek, familien, komunitateen) beharrak dira nagusi	Interes taldeek (barneko zein kanpokoek) dute lehentasuna	Guztira
Erreaktiboa	% 8	% -17	% 10
Zuhurra	% -17	% 33	% 20
Dinamikoa	% 50	% 50	% 50
Liderra	% -25	% 0	% 20
Guztira	% 100	% 100	% 100

- 7) Azkenik, **datuen arabera, berrikuntza-jarduera finantzatzaile nagusien jokabidearen mende jartzen ez duten erakundeek profil berritzaileagoa dute bestela jokatzeko duten baina** (eragin horrek erakunde parte-hartzaileen artean ia balorazio berdina jasotzen badu ere, berrikuntzaren baldintzatzaile positibo eta negatibo gisa).

6.8 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen berrikuntza-profila, finantzatzaile nagusien arabera

	Ez dute baldintzatzen	Bai, baldintzatzen dute	Guztira
Erreaktiboa	% 0	% 15	% 10
Zuhurra	% 30	% 15	% 20
Dinamikoa	% -40	% 55	% 50
Liderra	% 30	% 15	% 20
Guztira	% 100	% 100	% 100

- 8) Hala ere, **azken hiru urteetan, I+G arloko jarduerak edo bestelako jarduerak berritzaileak egiteko kanpoko finantzaketa erabili duten erakundeek berrikuntza-profil altuagoa dute.**

6.9 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen berrikuntza-profila, azken hiru urteetan I+G arloko jarduerak edo bestelako jarduerak berritzaileak egiteko kanpoko finantzaketa erabili izanaren arabera

	Ez dute kanpoko iturririk erabiltzen	Erabiltzen dituzte kanpoko iturriak	Guztira
Erreaktiboa	% -25	% -5	% 10
Zuhurra	% -38	% 14	% 20
Dinamikoa	% -38	% 55	% 50
Liderra	% 0	% -27	% 20
Guztira	% 100	% 100	% 100

Laburbilduz, profil berritzaileagoa duten erakundeek ezaugarriak honako hauek dira:

Profil berritzaileagoa duten erakundeek ezaugarriak
- Bazterketa-arriskuan edo zaurgarritasun-egoeran dauden pertsonen arreta ematen dieten erakundeak. - Erakunde handiak eta oso handiak, enpleguari eta baliabideei dagokienez. - Diru-sarrerak dagokienez, mendekotasun publiko txikia/ertaina duten erakundeak. - Beren zerbitzuak areagotzea espero duten erakundeak. - Azken hartzaileen beharrak lehenesten dituzten erakundeak. - Finantzatzaile nagusien mende ez dauden erakundeak.

- Kanpoko finantzaketa erabiltzen duten erakundeak.

6.1.2. Puntuazioak antolaketa-alderdien inguruko berrikuntzaren arabera

Jardun berritzailearen mailari dagokionez, aztertu diren Euskadiko HSSeko erakundeek **puntuazio globala 56,5 da, 0tik 100era bitarteko eskalan**. Puntuazio hori, **halaber, positibotzat jo daiteke**, erakunde motaren arabera, egoerak oso desberdinak badira ere; aztertutako arloetan lortutako puntuazioen sakabanaketan nabaritzen da.

Osloko Eskuliburuan (2005) aipatzen diren berrikuntza arloen arabera, puntuazio altuena **“Ondasun/zerbitzuetan egindako berrikuntzetan”** (65,47) eta **“Erakundean eta pertsonengan ardazturiko berrikuntzetan”** (65,33); barnean daude honako arlo hauetan egindako aldaketak: enpresaren jardunbide eta prozedurak; lantokia; kanpoko harremanei buruzko erabaki estrategikoak (bezeroei eta hornitzaileei buruzkoak); ezagutza-kudeaketa; ekoizpena kudeatzeko sistemak; hornidura eta kalitatearen kudeaketa). **Hori dela eta, berrikuntza gehien bi arlo horietan egiten direla esan daiteke**. Jarraian, ordena honetan, hauek daude: **“Estrategia eta planifikazioa”, “Berrikuntzarako ahalmena” eta “Prozesu-berrikuntza”**, 57,7 eta 52,5 bitarteko puntuazioekin. Puntuazio txikiagoa (46,03) lortzen duen arloa **Merkatu-berrikuntza** da; logikoa da, erakunde horien jardueraren zati handi bat Administrazio Publikoaren Zerbitzuen Zorroari eta zerbitzuak emateko ezarritako urte anitzeko hitzarmenei lotuta dagoela kontuan hartzen badugu.

HSSeko erakundeek laginean lortutako emaitzak, enpresa-sareak jaso dituen puntuazioen aldean, antzekoak dira puntu kopuru globalei dagokienez, 56,50 puntu, enpresa-sareak lortutako 57,47 punturen aldean; hala ere, antolamendu-alderdi batzuetan desberdintasunak ikusten dira. **Hirugarren Sektore Sozialak askoz ere puntuazio handiagoak lortzen ditu “Berrikuntza erakundean eta pertsonengan” arloan; enpresek, aldiz, puntuazio handiagoa izaten dute Produktu-berrikuntzan, Prozesu-berrikuntzan eta, batez ere, Merkatu-berrikuntzan**, honako alderdi hauek barnean hartuta: merkaturatzeko metodo berriak; aldaketa adierazgarriak diseinuan, posizionamenduan, sustapenean, tarifak ezartzean...; esan bezala, elementu horiek oraindik ez dira funtsezko zati bihurtu Hirugarren Sektore Sozialako erakundeetan.

6.10 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialako erakundeek eta enpresa-sareko erakundeek antolaketa-alderdi nagusiak

Antolaketa-alderdi nagusiak	HSS (batezbesteko a 100 inguruan)	Enpresa- sarea ¹¹ (batezbesteko a, 100 punturen gainean)	Aldea
Estrategia eta plangintza	57,2757,27	57,0457,04	0,230,23
Berrikuntzarako ahalmena	55,3755,37	55,6855,68	-0,31
Produktuaren berrikuntza	65,4765,47	70,0870,08	-4,61
Prozesuaren berrikuntza	52,5352,53	55,5855,58	-3,05
Berrikuntza antolaketan eta pertsonengan	65,3365,33	53,9053,90	11,4311,43

¹¹ [Innobasque-Innobasque](#). "Berrikuntzan diharduten enpresei laguntzea", 2021.

Merkatu-berrikuntza	<u>46,0346,03</u>	<u>53,5253,52</u>	-7,49
Guztira	<u>56,5056,50</u>	<u>57,4757,47</u>	-0,97

Antolaketa-alderdi nagusien azterketa, HS Seko erakundeen berrikuntza-profilaren arabera, honako ondorio hauek dakartza:

- **"Erreaktiboa" profila:** profil hori hiru kasutan baino eman ez dela eta, hortaz, ondorioak joera hutsak baino ez direla kontuan hartuta. Aztertutako antolaketa-alderdi guztien puntuazioak txikiak dira (guztiak 25 punturen azpitik, 100 punturen gainean). Berrikuntzak egiteko ahaleginak, neurri handiagoan, erakundeetan eta pertsonengan ardazturiko berrikuntzara bideratu dira; merkatu-berrikuntzara, eta estrategia eta planifikaziora. Hori dela eta, estrategia desberdina da profil "erreaktiboa" duten enpresek hartzen dutenarekin konparatuta, azken horiek ekoizpen-prozesuetan egiteko berrikuntzari begirako ekintza berritzaileak lehenesten dituztelako, kostuak murriztea lortzeko.
- **"Zuhurra" profila:** profil hori sei kasutan ikusi da. Puntuazioari dagokionez, aztertutako adierazle guztietan, txikia da: kasu batean ere ez ditu gainditu 47 puntu. Puntuazio handiena lortzen duten antolaketa-alderdiak: erakundeetan eta pertsonengan ardazturiko berrikuntza eta merkatu-berrikuntza; profil bera duten enpresetan ez bezala, haiek produktu-berrikuntza (ondasun eta zerbitzuak) aukeratzen dute eta.
- **"Dinamikoa" profila:** Hirugarren Sektore Sozialeko 15 erakundek izan dute profil hori. Puntuazio handienak produktu-berrikuntzan (ondasun eta zerbitzuak) (74,7); erakundeetan eta pertsonengan (69,3) eta estrategia eta planifikazioan (65,7) lortu dira. Profil dinamikoa duten enpresak ere produktu-berrikuntzagatik (ondasun eta zerbitzuak) nabarmentzen dira.
- **"Liderra" profila:** berrikuntza arlo guztietan nabarmentzen dira, gainerako profilen oso gainetik. Puntuazio handiena lortu dute adierazleak, berriz ere, produktu-berrikuntza (ondasun eta zerbitzuak) (95,3) eta erakundeetan eta pertsonengan ardazturiko berrikuntza (96,7) izan dira. Aitzitik, hazteko tarte handieneko bi alderdiak hauek dira: batetik, Estrategia eta planifikazioa eta, bestetik, Merkatu-berrikuntza; azken hori, halaber, puntu gutxikoa da "Liderra" profila duten enpresen kasuan.

6.11 taula. Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen antolaketa-alderdi nagusiak, berrikuntza-profilaren arabera

	"Erreaktiboa" profila		"Zuhurra" profila		"Dinamikoa" profila		"Liderra" profila		Guztira	
	HS	Enpr.	HS	Enpr.	HS	Enpr.	HS	Enpr.	HSS	Enpr.
Estrategia eta plangintza	18,7 718 7	13,50 13,50	36,5 536 5	32,58 32,58	65,7 765 7	61,77 61,77	76,3 376 3	88,13 88,13	57,35 7,3	57,045 7,04
Berrikuntzarako ahalmena	14,7 714 7	11,50 11,50	38,5 538 5	35,41 35,41	58,7 758 7	59,96 59,96	84,3 384 3	82,25 82,25	55,45 5,4	55,685 5,68
Produktuaren berrikuntza	14,3 314 3	13,40 13,40	38,0 938 0	51,71 51,71	74,7 774 7	76,25 76,25	95,3 395 3	91,98 91,98	65,56 5,5	70,087 0,08
Prozesuaren berrikuntza	14,7 714 7	21,80 21,80	38,7 738 7	38,18 38,18	54,1 154 1	58,31 58,31	81,3 381 3	79,83 79,83	52,55 2,5	55,585 5,58
Berrikuntza antolaketan eta pertsonengan	20,0 920 0	21,50 21,50	46,7 746 7	36,20 36,20	69,3 369 3	55,70 55,70	96,7 796 7	80,56 80,56	65,36 5,3	53,905 3,90

Merkatu-berrikuntza	24, 024 ,0	11,00 11,00	41, 041 ,0	38,94 38,94	41, 141 ,1	55,84 55,84	74, 374 ,3	76,75 76,75	46,04 6,0	53,525 3,52
Guztira	15, 315 ,3	15,30 15,30	38, 738 ,7	38,33 38,33	60, 760 ,7	61,26 61,26	84, 384 ,3	83,19 83,19	56,55 6,5	57,475 7,47

Azterketa bera egin da Osloko Eskuliburuko antolaketa-alderdi nagusien inguruan, honako hauen arabera: erakundeen tamaina (txikia, ertaina, handia eta oso handia) eta erabiltzaileen profila: batetik, desgaitasuna duten pertsonak eta adinekoak eta, bestetik, bazterketa-arriskua duten pertsonak eta beste batzuk. **Berrikuntza-estrategiei dagokienez, gurutzaketa batean ere ez da ikusi alde nabarmenik maila desberdinen artean, honetatik haratago: erakunde txikiak lortzen dute puntuazio txikiak sei adierazleetan.**

6.12 taula. Berrikuntza-ardatz desberdinen batez besteko puntuazioak HSSeko erakundeen tamainaren arabera

	Txikia (15 edo gutxiago)	Ertaina (16-75)	Handia (76-250 langile)	Oso handia (> 250)	Guztira
Estrategia eta plangintza	<u>44,83</u> <u>44,83</u>	52,67	65,57	61,27	57,27
Berrikuntzarako ahalmena	32,83	62,50	58,00	62,09	55,37
Produktuaren berrikuntza	23,83	73,67	73,29	78,73	65,47
Prozesuaren berrikuntza	35,33	59,33	53,71	57,45	52,53
Berrikuntza antolaketan eta pertsonengan	53,33	70,00	68,57	<u>67,27</u> <u>67,27</u>	65,33
Merkatu-berrikuntza	<u>31,67</u> <u>31,67</u>	<u>53,00</u> <u>53,00</u>	<u>44,14</u> <u>44,14</u>	<u>51,27</u> <u>51,27</u>	<u>46,03</u> <u>46,03</u>
Guztira	<u>36,00</u> <u>36,00</u>	<u>61,83</u> <u>61,83</u>	<u>60,00</u> <u>60,00</u>	<u>62,55</u> <u>62,55</u>	<u>56,50</u> <u>56,50</u>

6.13. taula. Berrikuntza-ardatz desberdinen batez besteko puntuazioak erabiltzaileen profilaren arabera

	Desgaitasuna duten pertsonak eta adinekoak	Bazterketa-arriskua duten pertsonak eta beste batzuk	Guztira
Estrategia eta plangintza	<u>51,23</u> <u>51,23</u>	<u>61,88</u> <u>61,88</u>	<u>57,27</u> <u>57,27</u>
Berrikuntzarako ahalmena	<u>47,92</u> <u>47,92</u>	<u>61,06</u> <u>61,06</u>	<u>55,37</u> <u>55,37</u>
Produktuaren berrikuntza	<u>58,23</u> <u>58,23</u>	<u>71,00</u> <u>71,00</u>	<u>65,47</u> <u>65,47</u>
Prozesuaren berrikuntza	<u>44,92</u> <u>44,92</u>	<u>58,35</u> <u>58,35</u>	<u>52,53</u> <u>52,53</u>
Berrikuntza antolaketan eta pertsonengan	<u>64,62</u> <u>64,62</u>	<u>65,88</u> <u>65,88</u>	<u>65,33</u> <u>65,33</u>
Merkatu-berrikuntza	<u>39,85</u> <u>39,85</u>	<u>50,76</u> <u>50,76</u>	<u>46,03</u> <u>46,03</u>
Guztira	<u>49,62</u> <u>49,62</u>	<u>61,76</u> <u>61,76</u>	<u>56,50</u> <u>56,50</u>

6.2. Berrikuntza baldintzatzen duten faktoreak: motibazioak, erronkak, oztopoak eta aukerak

Lau dira HSSeko erakundeen berrikuntza-jarduera baldintzatzen duten faktore nagusiak, gaitasunak lortzeko eta jarduera berritzaileak garatzeko neurriak hartzeari dagokionez:

- Berrikuntzak egiteko **motibazioak**.
- Erakundeak topatzen dituen eta erantzuna eskatzen duten mehatxu bihur daitezkeen **erronkak**.
- Erakundeen berrikuntza-jarduera eragozten dute **oztopoak**.
- Erakundearen **interes-esparruak**, epe laburreko, ertaineko edo luzekoak; berrikuntza-aukera bihur daitezke.

6.2.1. Berrikuntzak egiteko motibazioak

Berrikuntzak egiteko motibazioei dagokienez, lehenago komentatu bezala, **Hirugarren Sektore Sozialako erakundeek aipatzen dituzten hiru arrazoi nagusiak bezeroari/merkatuari begirako orientazioari lotuta daude.** Enpresa-sareak ere bezeroari/merkatuari begirako orientazioa aipatzen du, ahobatezkitasun txikiagoz bada ere.

6.14 taula. HSSeko erakundeek eta enpresa-sarekoen berrikuntzak egiteko motibazioak

HSSeko erakundeak		Enpresa-sarea ¹²	
Antzemandako behar berriei erantzutea (pertsonek, gizartearen beharrak eta abar)	% 93	Beren produktuen kalitatea hobetzea	% 58,7
Atzean edo "merkatutik kanpo" ez geratzea (lehiakorra izatea)	% 90	Merkatu berrietan sartzea	% -48,3
Pertsona hartzaileen beharren bilakaerari erantzutea	% 77	Produktuen gama areagotzea	% 47,5

6.2.2. Erronkak eta mehatxuak

Aztertutako erakunde guztiek identifikatu dituzte beren lehiakortasuna edo berrikuntzak egiteko eta errealitatea misioarekin eta ikuspegiarekin bat eraldatzeko gaitasuna hobetzea ekar dezaketen **erronkak eta mehatxuak**. Sei apartatutan egituratu dira:

- 1) Ondasun edo zerbitzuak hobetzea edo berriak sortzea:** zerbitzuek eskaintzen duten arreta pertsonalizatzea; harrera-prozesuak berrikustea; profil berriei zuzenduriko zerbitzu berriak, arreta osoa lortzeko. Administrazioek ezarritako baldintzetara egokitzea (formatu berriak, araudi berria, zerbitzuen zorrora egokitzea, Administrazioen eskari berriak betetzea...); artatutako pertsonen partaidetza eta protagonismo handiagoa izatea (ahalduntze-prozesuak); komunitatearekiko bitartekotza handiagoa; iraunkortasuna zeharkako ardatza izatea; genero-ikuspegiaren eta berdintasunaren garapen sakona; artatutako pertsonen bakardadearen arazoari heltzea.
- 2) Antolaketa hobetzea:** Kudeaketarako eta arreta emateko barne-prozesuak hobetzea eta sistematizatzea, antolaketa-erakundearen kostuak aztertzea; berrikuntza sustatu, neurtu eta ebaluatzeko tresnak ezartzea; finantzaketa sendotzea; inbertsioak teknologian, ingurumen-inpaktua murrizteko; gobernamentu eta kudeaketa eredu berrien aldeko apustua elkarte gisa funtzionatzen duten erakundeetan; zuzendaritza-taldearen formakuntza eta zuzendaritza-karguetan belaunaldien arteko erreleboa bermatzeko beharra 20 urtetik gorako ibilbidea duten HSSeko erakunde batzuetan.
- 3) Digitalizazioa:** erakundearen eraldaketa digitala (zerbitzuak, baliabideak, pertsonen arreta); langileen prestakuntza eta artatutako kolektiboak; dimentsio teknologikoa eta datuen adimena aplikatzea; eraldaketa digitalaren ondoriozko forma berriak transmititzea.

¹² Innobasque. "Berrikuntzan diharduten enpresei laguntzea", 2021.

- 4) **Hirugarren Sektore Sozialak duen rolaen balioa azpimarratzea:** komunikazioa hobetzea; HSSaren jarduera gizartean ezagutaraztea (balioak, sortzen den enplegua; ematen duen arreta mota; arreta jasotzen duten kolektiboak...); bere ekarpena eta sortzen duen inpaktua termino ekonomikoetan kuantifikatzea, zerbitzu publikoen osagarriak izatea; hori guztia, irabazi asmoa duten enpresak zerbitzu publikoetan sartzea eragozteko.
- 5) **Lankidetzak, aliantzak eta sinergiak:** helburuak erakundeen artean partekatze gaitasunak hobetzea; berrikuntzan espezializatutako taldeetan – HSSetik kanpokoetan – parte hartzea, berrikuntza-aukerak zabaltzea eta aberasteko; aliantzak sortzeko eta lankidetzan aritzeko nazioarteko markoak aztertzea, teknologia berriak erabiliz; eskubideen ikuspegia txertatzea, politiketan eta Administrazio Publikoan eragina izateko; Gizarte Zerbitzuak Osakidetzarekin, Hezkuntzarekin, Justiziarekin eta abarrekin lankidetzan aritzeko markoak indartzea.
- 6) Identifikatu diren beste gai batzuk: **hazkundera eta zabalkuntza** (merkatu berrietan sartzea, inguruneak dibertsifikatzea eta zabaltzea; erreferente izateko gaitasuna hobetzea) eta **finantzaketa** (finantzaketa iturri berriak lortzea, zerbitzu-kudeaketari lotuta ez dauden baliabideak areagotuz).

Enpresek aipatu dituzten¹³ erronka nagusiak honako hauek izan dira, hurrenkera honetan:

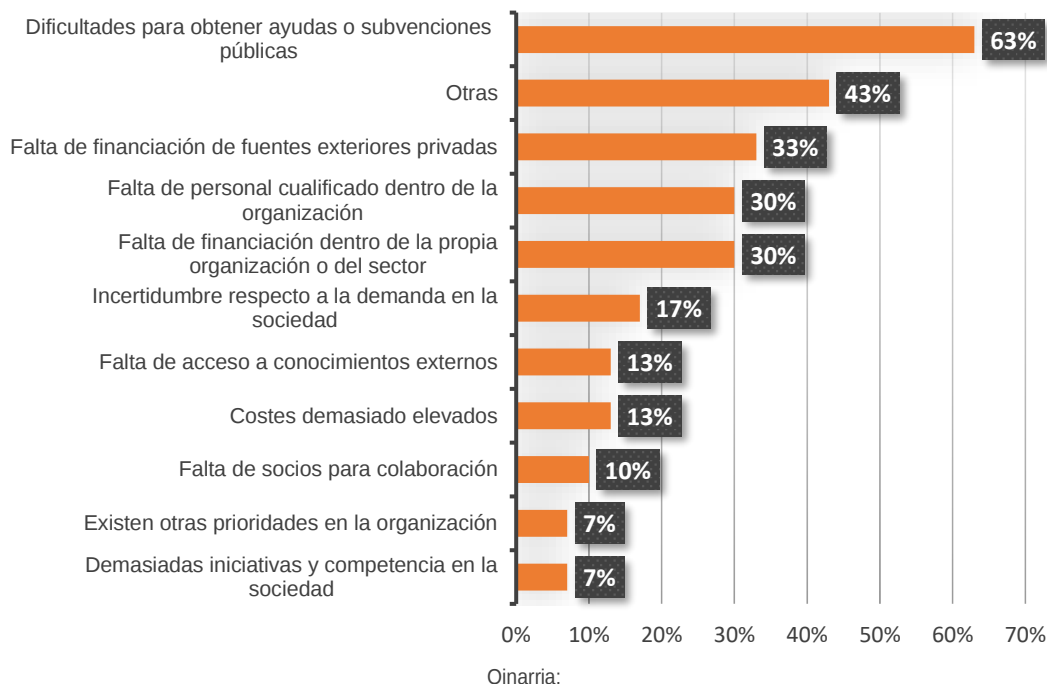
- Negozio ereduan berrikuntzak egitea (HSSeko erakundeek aipatu duten ondasun-zerbitzuak hobetu eta/edo berriak sortzeko ildoarekin bat etor daiteke).
- Barne-prozesuak nabarmen hobetzea eta sistematizatzea (HSSeko erakundeek aipatutako erakunde-hobekuntzarekin bat etorrita).
- Marketin digitalari eta onlineko salmentari ekitea.
- Topatutako beste gai batzuk honako hauek izan dira: eraldaketa digitala, ekonomia zirkularra, produktu propioa, ezagutzaren kudeaketa, belaunaldi-txandakatzea eta markaren posizionamendua (haietako batzuk HSSaren erronken artean ere agertzen dira).

6.2.3. Erronka edo behar horiei aurre egiteko oztopoak edo zailtasunak

Finantza-baliabideak lortzea Euskadiko HSSeko erakundeek topatzen duten oztopo edo zailtasun nagusia da berrikuntza-erronkei edo -beharrei aurre egiteko. Erakundeen % 63k “Laguntza edo dirulaguntza publikoak jasotzeko zailtasunak” aipatzen ditu; jarraian, “Kanpoko iturri pribatuetako finantzaketarik eza” erakundeen % 33k aipatu du; gero, “Erakundean edo sektorean bertan finantzaketarik eza” eta “Erakundeak ez du kualifikatutako langilerik” erantzunak daude (biak erakundeen % 30ek hautatu du).

¹³ [Innobasque](#), ¹³ [Innobasque](#). “Berrikuntzan diharduten enpresei laguntzea”, 2021.

6.1 grafikoa. Erronka edo behar horiei aurre egiteko oztopoak edo zailtasunak (gehienez 3 erantzun).



Innobasqueren “Enpresei berrikuntzak egiten laguntzea, 2021” azterlanean parte hartu duten enpresak bat datoz Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeekin, berrikuntzak egiteko finantzabideak eskuratzeko aukerarik ezari eta “enpresak langileak edukitzeari” dagokienez; gainera, bi alderdi berri gehitu dituzte honako hauei lotuta: “Langile kualifikatuak erakartzeko zailtasuna” eta “Ezagutza espezializaturik eza”. Hala ere, Eustaten Berrikuntzaren Inkestari erantzun dioten enpresen berrikuntza-jarduera eragozten duten faktoreak honako hauek dira: “Enpresan beste lehentasun batzuk daude”: % 44,8; “Kostuak handiegia dira”: % 35,8; “Laguntza edo dirulaguntza publikoak jasotzeko zailtasunak”: % 30,0; eta “Merkatuko lehia handiegia izatea”: % 29,7.

6.15 taula. Erronka edo behar horiei aurre egiteko oztopo edo zailtasunen konparazioa: HSSeko erakundeak, Innobasque enpresak eta Berrikuntzaren Inkesta.

HSSeko erakundeak	%	Innobasque enpresak (*)	%	Eustaten Berrikuntzaren Inkesta (**)	%
Laguntza edo dirulaguntza publikoak jasotzeko zailtasunak	% 63	Arrazoi finantzarioak	% 48,70	Enpresan beste lehentasun batzuk daude	44,844,8
Kanpoko iturri pribatuetakoko finantzaketarik eza	% 33	Langile kualifikatuak erakartzeko zailtasuna	% 34,91	Kostu handiegia	35,835,8
Erakundearen edo sektorearen bertan finantzaketarik eza	% 30	Enpresak langileak edukitzea	% 34,48	Laguntza edo dirulaguntza publikoak jasotzeko zailtasunak	% 30,0
Erakundeak ez du kualifikatutako langilerik	% 30	Ezagutza espezializaturik eza	% 23,70	Merkatuko lehia handiegia izatea	% 29,7

(*) Iturria: [Innobasque-Innobasque](#). “Berrikuntza diharduten enpresei laguntzea”, 2021.

(**) Iturria: [Eustat](#). Berrikuntzaren Inkesta. 2020-2020.

6.2.4. Interes esparru berriak: Aukerak

Erakunde gehienek, hain zuzen, % 73k, une honetan lantzen ez diren eta berrikuntzaren bidez garatu ahal daitezkeen interes-esparruak identifikatu dituzte (nabarmen hobetutako ondasun/zerbitzuak edo prozesuak, edo ondasun/zerbitzu edo prozesu berriak). Zerbitzuen motaren arabera antolatu dira:

- **Garapen teknologikoa:** Teknologizazio-prozesua - Teknologia-berrikuntza • Big data • Artatutako pertsonen banakako txostenak automatizatzea • App bidezko laguntza psikosoziala, bai erabiltzaileentzat, bai profesionalentzat • Beharrak detektatzeko iragarpen modeloen garapena • Bazterketa-arriskua duen kolektiborako gaitasun digitalak: ebaluazio-tresnak sortzea eta prestakuntza-planak prestatzea.
- **Kudeaketa eta antolaketa:** HSSeko erakundeak lankidetzan aritzeko eredu berriak • Erabiltzaileen parte-hartzea: espektatiben eta interesen azterketa • HSSeko profesionalei lagun egiteko edo mentoring programa • HSSeko erakundeen zerbitzuen zorroa, enpresei begira • Partaidetza komunitarioa: esparru komunitarioaren bidez eskainitako zainketak • Zaurgarritasun larriko egoeran dauden pertsonen kronikotasunari aurre egiteko baliabideak • Nahi gabeko bakardadearen inpaktua: arlo horretako zerbitzuak, jarduketak eta proiektuak sortzea.
- **Laneratzea:** Bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonak laneratzea, pertsonalizatutako jarraipenaren bidez • Kolektibo horientzako enplegua sortzea, mugikortasun iraunkorraren eta hiri barruko mugikortasunaren bidez.
- **Egoitza-aukerak eta bizimodu independentea:** Etxebizitza eta etxe-agentzia soziala, etxebizitza publikoko bizitegien kudeaketa; bizileku-aukerak bazterketa-egoeran edo -arriskuan dauden pertsonentzat • Bazterketa-arriskuan dauden pertsonen bizimodu independenteari buruzko prestakuntza eta sentsibilizazioa (gizarteari zuzendurikoa) • Zaurgarritasun-egoeratik bizimodu independentera pasatzeko aholkularitza eta kontsultak •
- **Zahartzea:** Zaurgarritasun-egoeran dauden pertsonen zahartzea eta espazio publikoetara iristeko beharra • Silver Economy: oro har, 50 urtetik gorako pertsonen, eta, bereziki, mendetasun-egoeran dauden kolektiboen beharrei erantzuteko jarduera ekonomikoak, ondasunak eta zerbitzuak • Adinekoen buruzko estereotipoak, komunikabideetan agertzen direnak, aldatzeko ekimenak.
- **Ingurumen jasangarritasuna eta irisgarritasuna:** Garapen iraunkorrerako helburuekin eta ekonomia zirkularrarekin lotutako ekimenak • Ingurumen-iraunkortasuna: zerbitzuak ekosistemetan berreskuratzea • Energia berriztagarriak: prestakuntza, enplegua, laneratzea • Basoberritzea eta

abandonatutako industria-eremuak berreskuratzea • Ingurumen, gizarte... -
inpaktuaren planei buruzko aholkularitza • Udalentzako irisgarritasun-planak
egikaritzea

- **Beste ekimen batzuk:** Beste herrialde batzuetako tokiko esperientziak
gizarte-bazterketaren arlora ekartzea • HSsek kudeatzen dituen zerbitzuen
inpaktu ekonomikoa ikusaraztea • Gizarte-bazterketari lotutako artea •
Osasuna eta kirola.

6.3. AMIA azterketa

AMIA azterketaren helburua erakundeen berrikuntza-egoeraren ikuspegi orokorra
aurkeztea da, aurreko kapituluetan aztertutako arloei buruzko laburpen moduan, baita
oinarrizko estrategiak zehaztea ere, Euskadiko hirugarren sektore sozialaren
berrikuntzarako ahalmena hobetzeko tresnak eta baliabideak antolatze aldera.

Kasu honetan, eta azterlana errazteko, **bi ardatz handi oinarri hartuta antolatu dira:**

- **10 eragile lagungarri**, honako hauek barne: *Indarguneak* (elementu bereizleak,
bestelako erakundeekiko; abantailak, elementu nabariak, baliabideak eta
gaitasunak) eta *Aukerak* (berrikuntzak egiteko abantaila lehiakorrak diren
faktoreak: gizartean, arauak, joeretan... gertatzen diren aldaketak...).
- **10 puntu kritiko**, *Ahulguneak* (Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeak
lehiakideekiko desabantailan uzten dituzten puntuak, hobekuntza, jasotako
kritikak, irudi negatiboa... bezalako alderdiekin zerikusia dutenak; eta *Mehatxuak*
(berrikuntzarako ahalmena eta berrikuntza-jarduera arriskuan jartzen dituzten
faktore negatiboak: kanpo-baliabideak, berrikuntza oinarri hartuta hazten ari
diren lehiakideak eta abar).

10 eragile lagungarri

11

Berrikuntza-prozesuei ekiteko motibazio handia eta esperientzia duten erakundeak

Kasu batzuetan, ahalmen handia eta berrikuntza-profil altua duten erakundeak dira.
Hirugarren Sektore Sozialeko erreferente dira eta garapen eredu izan daitezke
gainerako erakundeentzat.
Horrelakoetan, ezaugarri komuna berrikuntzarekin konpromisoa hartu duen zuzendaritza
izaten da, HSseko erakundeen ohiko antolaketa ereduaren arabera egituratua (askoz ere
horizontalagoak: partaidetza handiagoa kategoria guztietan).

22

Langileen balioak (plantilla eta lantaldeak)

Oro har, lantaldeak egonkorak, dinamikoak, emankorrak dira, lotuta daude, esperientzia
dute... eta kualifikatuta daude lan egiten duten pertsonen beharrak detektatzeko, esku-
hartze ereduak proposatzeko eta proiektu berriak sortzeko.

33

Erakundeen tamaina handia

Erakundeen tamaina berrikuntza-profilean eragina duten faktore nagusienetako bat da.
Tamaina handikoek –enpleguari, jarduerari eta baliabideei dagokienez– abantaila dute eta
aukera gehiago dute beren jarduerara **62** erantzailak gauzatzeko.

44

Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen jardueraren balioa

HSSeko erakundeek erabiltzaileek, Administrazio Publikoak eta gizarteak, oro har, oso positibotzat jotzen dituzten hainbat bereizgarri dituzte. Efizientzia maila handia dute; baliabide gutxi izanda ere, esku-hartze modu berriak ezartzea lortzen dute. Gainera, eskualdean presentzia nabaria lortu dute ia jarduketa-esparru guztietan. Askotan, Administrazioen zerbitzuen zorroko zerbitzuak dira. Azkarrak eta malguak dira, eta egokitze gaitasuna dute, proiektu berriak abiarazteko orduan. Horrela dela erakusten ari dira COVID-19ak eragindako pandemia honetan. Balio horiek bultzatzen dezakete berrikuntza-proiektuak garatzeko finantzaketa iturri berriak iristea.

55

Zerbitzuen zorroa Administrazioaren eta Aintzatespenaren eskarien arabera egokitzea.

Merkatuan posizionamendu ona duten erakundeak dira gehienetan. Administrazio Publikoaren maila desberdinetara iristeko sarbideak dituzte, lortu duten kaudimen teknikoaren eta sinesgarritasunaren ondorioz, eta sektorean lortutako aintzatespenari esker. Administrazioak ezarritako baldintzak betetzea (formatu berriak, araudi berriak...) eta zerbitzuen zorroa eskari berrietara egokituta egotea berrikuntza-prozesuei ekiteko aukera bihurtzen dira.

66

Esperientzia aliantzetan eta kooperazioan

Erakunde parte-hartzaileek sektoreko beste erakunde batzuekiko lankidetzaren maila handia dute, I+G+b proiektuak abian jartzeko aliantzak eta enpresa, zentro teknologiko eta ikerketa-zentroekin dituzten aliantzak gutxiago badira ere. Gainera, eskualdatutako zerbitzuen ereduak –berriak edo lehendik daudenak aliantzen eta nazioarteko erakundeekiko lankidetzaren bidez hobetzen dituztenak– abian jartzeko aukera dute.

77

Gizarte-oinarria ahalduntzea

Gizarte mailako partaidetza-prozesuak gero eta aktiboagoak eta egingarriagoak dira, eta hobeto ikusita daude. HSSeko erakundeak aurrera egiten ari dira bide horretan eta arreta berezia jartzen dute artatutako pertsonen partaidetzan eta protagonismoan (ahalduntze-prozesuak), baita komunitatearekiko bitartekotza handiagoan ere.

88

Hazten jarraitzeko gizarte-esparrua

Aldaketak gertatzen ari dira gizartearen; izan ere, familia-ingurunea ahulduz doa eta laguntza-baliabideen eskaria gero eta handiagoa da, bizi-itxaropenak gora egin duelako eta mendetasun handiagoa duten kolektiboak ere handiagoak direlako. Testuinguru horretan, HSSeko erakundeek jarraitzen dute erreferente nagusi izaten eta hazteko

99

Zeharkako esparru berrien garapena

Arauzko alderdi jakin batzuk bultzatzen ari dira zeharkako ardatzen garapena HSSeko erakundeetan, hala nola garapen iraunkorrerako helburuak, genero-ikuspegia eta berdintasuna sakonki garatzea... eta beste batzuk, antolaketa mailan, adibidez, datuen babesa. Adibide horiek jarduera berritzaileak zerbitzuen edo prozesuen mailan abiarazteko esparruak dira.

10

COVID-19a, digitalizazioan aurrera egiteko aukera gisa

COVID-19a digitalizazioan aurrera egiteko aukera bihurtzen ari da Hirugarren Sektore Sozialarentzat. Pandemia bizkortzen ari da teknologia berrien erabilera, arreta emateko orduan, antolamenduan eta komunikazioan. Baliabide horiek orain dela gutxi urrun zeudela iruditu arren, hemen garatzeko eta garatzen jarraitzeko asmoz iritsi dira.

10 puntu kritiko

41

Lan-karga handia

Langile gehienek pertsonekin eta pertsonentzat egiten dute lan, eta horrek inplikazio pertsonal eta profesional handiagoa izatea bultzatzen du. Gehiegizko jarduerak, premiaz erantzun beharrak, behar baino langile gutxiago izateak, gehiegizko lan burokratikoak... mugatu egiten dute berrikuntzari buruz modu sistematikoan hausnartzeko gaitasuna. Berrikuntza oraindik ere gutxi ikus daitekeen gauza da, ez ezinbestekoa, epe laburrean emaitzarik ematen ez dituen.

Era berean, berrikuntza-jarduera murrizt daiteke, bere garapena eragozten duten kasu konplexuekin lan egiten denean, zailtasun maila handia delako edo bideratutako baliabideak gutxi direlako. Halaber, zaila izaten da eskura dagoen eskaintza eta eskariaren ondoriozko arreta emateko aukerak sinkronizatzea, zerbitzu oinarritzkoenak eta premiazkoenak hautatu beharra dangelako.

22

Berrikuntzak egiteko baliabiderik eza eta finantzaketa-marko mugatua

Berrikuntza-prozesuei ahalik eta modu onenean ekiteko baliabideak mugatuak dira eta ez dira nahikoak. Erakundeek muga ekonomikoak izaten dituzte beren zerbitzu guztiak hobeto garatzeko. Kasu batzuetan, planeatutako ekimen guztiak eta proposatutako ideiak gauzatzeko zailtasunak egoten dira. Erakundeek nekez onar ditzakete berrikuntzaren kostu handiak, lantaldeko kideak liberatzeko edo kanpoko langileak izateko aukerari dagokionez. Finantza bideak ere gutxi dira, lortzeko zailak eta ez dira oso dibertsifikatuak. Gainera, gerta daiteke ematen diren zerbitzuek ez dutela jarduera berritzaileak eskatzen; ondorioz, jarduera horiek abiaraztea ez da finantzatzen.

33

Lantaldeen zailtasunak profil jakin batzuk sartzeko

Arreta jardunean eta atazetan jartzen duten lantalde batzuen ezaugarriek mugatu ahal dituzte hobekuntza- eta berrikuntza-prozesuak. Kasu batzuetan, prestakuntzarik eta trebakuntzarik eza da arrazoa, baita berrikuntzan adituak diren langilerik eza ere. Era berean, HSSeko erakundeak zailtasunak izaten ari dira lanbide-profil mistoak kontratatzeke (adibidez, teknologiak erabiltzen dakizkiten hezitzaileak), barne-ezagutza garatze aldera. Beste batzuetan, berrikuntza oso pertsonalizatuta dago eta zaila egiten da ezarritako lantaldeetatik kanpo transferitzea.

44

Erakundeko gobernantza-sistemaren eta kulturaren gabeziak

Erakunde batzuek gabeziak dituzte gobernantza-sisteman. Beste mota bateko erakunde bihurtzeko bidean daude, egitura sendoagoa eta antolatuagoa izateko eta proiektu berritzaileei ekiteko prestasun handiagoa duen erakunde-kultura bat lortzeko. Batzuetan, forma juridikoari dagokionez elkartea diren erakundeetan ikusi dira hobekuntza-alderdi horiek.

55

Antolakunde konplexuak

Tamaina handiko erakundeetan, non oso dibertsifikatuta baitaude esparruak, testuinguruak, askotariko zerbitzuak, lantaldeak eta kokalekuak, zaila egiten da proiektu pilotuak eta jarduera berritzaileak eskala handiago batean aplikatzea. Erakundearentzat erabakigarria den ezagutza ez dago transferitzeko moduan definituta.

66

Administrazio Publikoarekiko mendekotasun handia

Administrazio Publikoarekiko mendetasun ekonomikoa, kasu guztietan, oso handia da; ondorioz, ziurgabetasun maila igo egiten da eta erronka berrien aldeko apustua baldintzatuta dago. Mendetasun handiago hori ohikoagoa da negozio helduetan, jarraitzeko joera duten zerbitzuetan, Administrazioaren beharrei erantzutea lehenesten duten erakundeetan. Horrek guztiak baldintza dezake erakundeek prozesu berritzaileak abiarazteko duten ahalmena.

77

Erakundearen tamaina txikia

Beste batzuetan, erakundearen tamaina txikiak zailago egiten du asmo handiko proiektu berritzaileak garatzea. Kontuan izan behar da HSSeko erakundearen % 70ek baino gehiagok 10 langiletik behera dituela. Lantaldeak handitzea, gizarte-oinarria edo boluntario kopurua areagotzea, HSSeko beste erakunde batzuekin sareak osatzea bezalako aukerak elementu bideratzaileak izan daitezke.

88

Krisi ekonomikoa

Merkatuaren oraingo egoera ziurgabetasunak eta krisi ekonomikoak markatzen dute. Hori hainbat sektoreri eragiten ari zaio (industria, ehungintza...), eta inpaktu negatiboa du enplegu zentro berezietan eta laneratze-enpresetan, non murrizten baita I+G+b arloko gastua. Krisiak, halaber, proiektu berriei ekiteko eskura dauden baliabideetan du eragina.

99

Lehiakide berriak agertzea

Gero eta zalantzarriagoa den merkatuan mugitzen dira erakundeak. Azken urteotan, enpresa pribatu handiak sartu dira zerbitzu publikoen kudeaketaren arloan; enpresa horiek, eskaintzen duten enpleguaren kalitatea txarragoa denez, zerbitzuko tarifa txikiagoak eskaini dituzte. Ondorioz, prezio publikoek behera jo dute eta murriztu egin da berrikuntzarako eta esperimentaziorako tarte. Testuinguruak ez du laguntzen, sistemak erakundeen arteko lehia (biziraun nahi badute) bultzatzen duelako, eta horrek zailago egiten du lankidetzan aritzea eta proiektu komunak sortzea. Hirugarren Sektore Sozialaren beste desabantaila zera da: enpresak azkarrago mugitzen direla eta efizienteagoak direla inbertsio teknologikoak egiteko orduan, bereziki, irabazi handiagoak aurreikusten dituztenean, kostuak murriztuta eta prozesuak hobetuta (HSSak lortu ezin

10

Elkarte-mugimendua ahultzea

Elkarte-mugimendua ahultzea belaunaldi-txandakatzerik eza eragiten ari da batez ere erakundeen elkartze-alderdiari eta zuzendaritzako batzordeei dagokienez, aldaketen aurrean uzkurtsun handiagoa agertzen dute; ondorioz, ideia berritzaileak eta ekintza berritzaileen liderra izateko gaitasun handiagoa dituzten aktibo berri gutxi sartzen da.