



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

Laburpena eta ondorioak

2022ko apirila

## AURKIBIDEA

<b>1.- AURKEZPENA</b>	<b>3</b>
1.1.- Erakunde parte-hartzaileak eta partaidetza-prozesua	3
1.2.- Laginaren ezaugarriak	4
1.3.- Azterlanaren mugak	5
<b>2.- BERRIKUNTZA-PROFILA</b>	<b>5</b>
2.1.- Puntuazioak antolaketa-alderdien inguruko berrikuntzaren arabera	7
<b>3.- BERRIKUNTZARAKO AHALMENA</b>	<b>8</b>
<b>4.- BERRIKUNTZA-JARDUERA</b>	<b>10</b>
4.1.- Produktu-berrikuntza (ondasunak eta zerbitzuak)	10
4.2.- Prozesu-berrikuntza	11
<b>5.- BERRIKUNTZA BALDINTZATZEN DUTEN FAKTOREAK: MOTIBAZIOAK, ERRONKAK, OZTOPOAK ETA AUKERAK</b>	<b>12</b>
5.1.- Berrikuntzak egiteko motibazioak	12
5.2.- Erronkak eta mehatxuak	12
5.3.- Erronka edo behar horiei aurre egiteko oztopoak edo zailtasunak	14
5.4.- Interes-esparru berriak: Aukerak	14

## 1.- AURKEZPENA

### 1.A.- Kapitulu hau Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko 30 erakunderi entzuteko lanaren eta izandako lankidetzaren laburpen eta ondorio moduan osatu da.

Hortaz, honako helburu hauek betetzen ditu:

- *Euskal Hirugarren Sektore Sozialeko berrikuntzaren egoerari, berrikuntzak egiteko motibazioei eta bultzatzen dituzten proiektuen tipologiari eta inguruneari buruzko informazioa modu enpirikoan biltzea.*
- *Behar berriak detektatzea eta berrikuntzak sartzeko gaitasuna hobetzea.* Erakunde parte-hartzaileen ezaugarri nagusiak, berrikuntzarako gaitasunak eta berrikuntza-jarduera jasotzen dituen apartatu luzea da.
- Ardatz desberdinen artean, zeharkako irakurketak egitea, erakundeen berrikuntza-egoerak konparatzeko: inpaktu ezberdinak tamainaren, jarduera-sektorearen edo berrikuntza-profil propioaren arabera.
- Berrikuntza-prozesu eta -emaitzei dagokienez, euskal enpresa-sarearen eta Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko zenbait erakunderen arteko antzekotasunak eta desberdintasunak aztertzea.

### 1.1.- Erakunde parte-hartzaileak eta partaidetza-prozesua

**1.1.A.-** Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialeko (HSS) 30 erakundek hartu dute parte; guztiak, beren tamaina, ezaugarriak eta ibilbidea dela eta, *a priori* **berrikuntza-prozesuei ekiteko abiapuntu egokian egon daitezke**. Laginaren tamainak estatistika-ondorioak mugatzen dituen arren, **hainbat elementuk nabarmentzen dituzte azterlanaren kalitatea eta ateratako ondorioak**:

- Erakunde parte-hartzaileak Euskadiko HSSeko **enplegu ordainduaren % 38ri** dagozkio.
- Erakundeen hautaketa estrategikoa egin da, beren **ibilbidea, tamaina, baliabideak, jarduera-eremua, kokapena, profil juridikoa eta abar kontuan izanik**.
- Tresnaren sendotasuna eta datuak **HSSeko erakundeetara egokitutako berrikuntza-galdetegi** baten bidez biltzeko diseinatutako prozesua; galdetegiak, hala ere, mantendu ditu berrikuntza-egoeren diagnostikoa egiteko prozesu estandarizatuen egitura eta eduki nagusiak. Egokitzapenak, berrikuntza-profila lortzeaz gain, emaitzak beste sektore batzuekin konparatzea, ondorioak eta proposamenak jasotzen dituzten banakako txostenak prestatzea eta kasuak erkatzea ahalbidetzen du.
- Kasuen % 70 baino gehiago **elkarrizketatu diren pertsonak erakundeetako gerenteak eta zuzendariak izan dira**; haiekin banakako bilerak egin dira, ia bi orduko iraupeneko elkarrizketak egiteko. Egindako azterlanak egiaztatzen du



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

profil egokiena dela erakunde horietako eta edozein motatako enpresatako  
berrikuntza-egoeraren irudi osoa emateko.

## 1.2.- Laginaren ezaugarriak

**1.2.A.-** Aipatu bezala, ez da ausazko lagin bat, **hautaketa estrategikoa baizik, berrikuntza-bidean aurrera egiteko egoera onenean oinarrituta**, erakundearen ibilbidea, egituraketa eta profesionalizazio maila eta abar kontuan hartuta egindakoa. Horrek deformatu dezake lortutako berrikuntza-profilaren irudia, Euskadiko HSSeko 3.938 erakundek baino gehiagok osatutako unibertsoari dagokionez. Prozesuan parte hartu duten erakundeek sektorean ibilbide luzea eta esperientzia dute; ia guztiek 20 urtetik gora daramatzate sektorean. Praktikan, **erakunde horiek guztiak sare bateko kide dira**, beste erakunde batzuekin ekimen eta proiektu konkretuetan lankidetzan aritzeko; halaber, adierazgarria da nazioarteko sareetan dauden erakundeen kopurua.

**1.2.B.- Enplegu-bolumen handiko erakundeak dira**, haietako batzuek 100 lanpostutik gora dituzte **eta nabarmentzekoa da beren erreferentzia-izaera jarduera- edo zerbitzu-esparru bakoitzean..** Lantaldeetan **emakumezkoen presentzia handia** dute ezaugarri, emakumeek euskal enpresa-sarean dutena baino askoz handiagoa. **Izaera konplexuko erakundeak dira**, enplegu ordainduaz gain, beren estrategietan beste eredu batzuk ere agertzen baitira, hala nola erabiltzaileen, bazkideen, boluntarioen, emaitzen eta abarren kolektiboak. Testuinguru honetan, handiagoak dira berrikuntzak egiteko aukerak eta beharrak.

**1.2.C.-** Enplegu-bolumenarekin bat eginez, **diru-sarreraren maila ere oso handia da; erakunde gehienetan** 1,5 milioi eurotik gora. Finantza-terminoetan, azterlanean parte hartu duten erakundeek funts publikoen bidez finantzatzen dira nagusiki (zerbitzuak ematea, noizean behingo proiektuak/ekimenak garatzea eta abar); hortaz, administrazio publikoak dira erakunde horien bezero nagusiak.

**1.2.D.- Erakunde guztiek zerbitzuak** eskaintzen dituzte (batez ere, zerbitzu sozialak eta gizarte eta lan arlokoak); asko erantzukizun publikokoak dira. Horrez gain, erakundeetako batzuek **ondasun fisikoren** bat ekoizten du; alderdi hori oso garrantzitsua da erakundearen berrikuntza-profila osatzeko orduan.

**1.2.E-** Azkenik, erakundeen **bizi-zikloari** dagokionez, kasuen 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. Halaber, **berritze-** fasean dauden erakundeen multzo bat antzeman da; erakunde horiek **beren hedapen-mugaraino iritsi dira eta estrategia birplanteatu behar dute**; Administrazio Publikoaren finantzaketak eta zerbitzua ematen dioten kolektiboak berak asko baldintzatzen dute erakunde horien jarduera.

## 1.3.- Azterlanaren mugak

**1.3.A.-** Txosten honetan aurkezten diren ondorioak 30 erakunderekin izandako elkarrizketen emaitza dira; elkarrizketetan 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.

**1.3.B.- 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 elkarrizketetan 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). Erakundeari lotuta dauden baina berrikuntzarekin zerikusirik ez duten beste alderdi batzuk azterlan honetatik kanpo geratu dira.

## 2.- BERRIKUNTZA-PROFILA

**2.A.-** Oro har, esan daiteke **emaitzak sektorearen irudi positiboa ematen duela, handia baita berrikuntza kudeatzen duten, berrikuntzak egiteko gaitasuna duten eta horretarako baliabideak bideratzen dituzten erakundeen ehunekoa**. Hain zuzen ere, gehienak "Liderra" eta "Dinamikoa" profilak dituzten erakundeak dira. "**Liderrak**" bere sektoreko erreferente dira eta modu sistematikoan planifikatzen dute berrikuntza-jarduera; "**Dinamikoek**", aldiz, berrikuntzarako baliabideak bideratzen dituzte eta sektoreko berritasunei adi daude. Berrikuntza-profil behekoak erakundeen heren batek

ditu. **“Zuhurra” profila** duen % 20k profil kontserbadorea du, ekintza berritzaile bakanduak egiten ditu; eta **“Erreaktiboa” profila** duen % 10 une honetan berrikuntzaren aldeko apusturik egiten ez duten erakundeak dira, zerbitzu helduetako jarduketak egiten dituztenak. Azterlanean parte hartu duten HSSeko erakundeen berrikuntza-profilaren banaketari dagokionez, "Enpresei berrikuntzak egiten laguntzea" ikerlanak (hori ere Innobasquek egindakoak) aztertu dituen 242 enpresena bezalakoak da.

**2.B.-** HSSeko erakundeen berrikuntza-profilean eragina izan dezaketen alderdiak ezagutzen saiatzeko, erabakigarritzat jotako zenbait aldagai hautatu eta aztertu dira, eta emaitzak enpresek jasotzen dituzten datuekin konparatu dira.

<b>HSSeko berrikuntza-profila baldintzatzen duten elementuak</b>	<b>ETEn berrikuntza-profila baldintzatzen duten elementuak</b>
1. Kolektibo hartzailea	1. Sektorea eta tamaina
2. Tamaina.	2. Balio-katean hartzen duten lekua.
3. Mendekotasun publikoa.	3. Bezeroen dibertsifikazioa
4. Erakundearen bizi-egoera.	4. Nazioartekotze maila
5. Azken hartzaileak (bezeroak).	5. Pertsonen trebakuntza
6. Finantzataile nagusiek baldintzatzen ez duten berrikuntza-estrategia.	6. Berrikuntzaren kudeaketa estrategikoa
7. Kanpoko finantzaketa	

Lehenengo kasuan, erakundeen berrikuntza handiagoari lotuta dagoen **“kolektibo hartzailea”** bazterketa-arriskuan edo zaurgarritasun-egoeran dauden pertsonak dira; “sektorearen” parekagarria da, eta eskatzen den dinamikotasun handiagoarekin, sarbide errazagoarekin, estali gabeko beharren bolumenaren handiagoarekin eta lehia handiagoarekin zerikusia izan dezake.

**Tamaina:** Azterlanean parte hartu duten erakundeen artean antzemandako joera hauxe da: HSSeko erakundearen tamaina zenbat eta handiagoa izan, orduan eta altuagoa baita berrikuntza-profila; izan ere, erakunde handiak eta oso handiak agertzen dira rankingaren hasieran. Berdin gertatzen da euskal enpresa txiki eta ertainen artean eta baliteke arrazoia hauxe izatea: tamaina handiagoko erakundeek heldutasun maila bat lortzen dute enpresa-kudeaketan; ondorioz, beren berrikuntza-prozesuak egituratuagoak dira, eta badituzte berrikuntza-prozesuak bultzatzeko beharrezkoak diren berriarazko baliabideak eta langileak.

**Finantzaketa publikoari lotutako diru-sarrerak** dituzten erakunde parte-hartzaileen ehuneko handiagoak **“Erreaktiboa”** profila lortzen du; **“Liderra”** profila, aldiz, ehuneko txikiagoak lortzen du. Arrazoia hauxe izan daiteke: finkatuago dauden eta lehiakide gutxiago dituzten erakundeek, beharbada, ez dute berrikuntza garrantzitsutzat hartzen edo berrikuntza-profil baxuagoa eskaintzen dute (berrikuntzak egin beharrean, hobekuntzak egiten dituzte).

Erakundearen **bizi-egoerak** ere eragina izan dezake bere berrikuntza-profilean. Erakunde parte-hartzaileen artean, berrikuntza-profil aurreratuagoa antzematen da beren balio-proposamena eratzen edo garatzen ari diren erakundeetan (“Proiektuz proiektu” motako kudeaketari edo Hazkundera eta Zabalkuntza faseei lotutako bizi-zikloak dira); Sendotze-fasean eta, neurri txikiagoan, Berritze-fasean dauden erakunde helduagoetan, aldiz, berrikuntza-profilak apur bat baxuagoak dira. Korrelazio logikoa da, berrikuntzak garrantzi handiagoa hartu ohi baitu hazi nahi duten erakundeetan.

Gainera, berrikuntzak egiteko motibazioei dagokienez, **azken hartzaileen beharrak** (pertsonek, familiek, komunitateek) lehenesten dituzten erakunde berrikuntza-profila altuagoa izaten da. Kasu honetan, enpresa txiki eta ertainetan ikusitakoa bezalako joera da, non berrikuntza gehiago egiten dituzte balio-katean bezeroengandik hurbilago daudenek.

Datuen arabera, berrikuntza-jarduera **finantzatzaile nagusien jokabidearen mende jartzen ez duten** erakundeek profil berritzaileagoa dute bestela jokatzeko dutenek baino. Hau da, berrikuntzarako agenda eta estrategia propioa duten eta berrikuntzarekiko jarrera proaktiboa (eskura dagoen finantzaketak baldintzatzen ez duena) duten erakundeak dira berritzaileagoak. Edonola ere, azpimarratu behar da bere berrikuntza-agenda finantzatzaileen helburuen arabera diseinatzen dutela erantzun duten erakunde artean, ia erdiek uste dutela eragin hori positiboa dela beraiantzat: berrikuntza gehiago eta hobeak egiten dituzte ondorioz.

Aurrekoaren harira, azken hiru urteetan, I+G arloko jarduerak edo bestelako jarduera berritzaileak egiteko **kanpoko finantzaketa** erabili duten erakundeek berrikuntza-profil altuagoa lortu dute.

## 2.1.- Puntuazioak antolaketa-alderdi nagusien inguruko berrikuntzaren arabera

**2.1.A.- 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.

**2.1.B.-** Azterlanean parte hartu duten HSSeko erakundeek ez dute **berrikuntza kudeatzeko eredu orohartzailerik**, oso zentratuta daude esku-hartzean edo arreta ereduan, eta ez hainbeste finantzaketan, gobernantzan, partaidetzan edo beste erakundeekin lankidetzan aritzeko ereduan. **Pertsonengan pentsatzen dute berrikuntzak egin aurretik** (Erakunde eta pertsonengan ardazturiko berrikuntza), eta **zerbitzuen zorroak** baldintzatzen ditu (Ondasun-/zerbitzu-berrikuntza). Seguruenik,



pertsonengan ardazturiko berrikuntzaren garrantzia antolaketa eredu ahalik eta eraginkorrenak eta efizienteenak garatzeko beharrari eta nahiari lotuta dago, eta/edo lan-baldintza onenak (ordainsariaz gain) eskaintzeko beharrari. Enpresa txiki eta ertainek, aldiz, berrikuntza-ibilbideari ekiteko orduan, kostuak eta kalitatea murriztean jartzen dute arreta. Beste desberdintasun bat hauxe da: euskal enpresa txiki eta ertainentzat “Merkatu-berrikuntza” da garrantzitsuena, baina azterketa honetarako hautatu diren erakundeek ez diote intentsitate berean heltzen berrikuntza mota horri. Logikoa da, kontuan hartzen badugu azterlanean parte hartu duten erakundeen jardueraren zati handia erantzukizun publikoko zerbitzuak direla.

**2.1.C.-** HSSeko erakundeen laginean lortutako emaitzak, enpresa-sareak jaso dituen puntuazioen aldean, antzekoak dira puntu kopuru globalei dagokienez; hala ere, antolamendu-alderdi batzuetan desberdintasunak ikusten dira. HSSak askoz ere puntuazio handiagoak lortzen ditu **Erakundeetan eta pertsonengan ardazturiko berrikuntzan**. Enpresa txiki eta ertainen berrikuntza-profila sektoreak erabakitzen du, baita tamainak, balio-kateak, bezeroen zorro dibertsifikatuak eta nazioartekotze mailak ere. Produktu propioa hobetzeko berrikuntzen aldeko apustua begi bistakoa da. Hori dela eta, puntuazio handiagoak lortzen dituzte **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 HSSeko erakundeetan.

**2.1.D.-**Antolaketa-alderdi nagusien azterketa, HSSeko erakundeen berrikuntza-profilaren arabera, honako ondorio hauek dakartza:

- **"Erreaktiboa" profila:** berrikuntzak egiteko ahaleginak, neurri handiangoan, 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:** erakundeetan eta pertsonengan ardazturiko berrikuntzan eta merkatu-berrikuntzan zentratuta daude; profil bera duten enpresek, aldiz, produktu-berrikuntza (ondasun eta zerbitzuak) aukeratzen dute eta.
- **"Dinamikoa" profila:** kasu honetan, Produktu-berrikuntzaren alde (ondasun eta zerbitzuak), Erakundeetan eta pertsonengan ardazturiko berrikuntzaren alde eta Estrategia eta planifikazioaren alde egiten dute apustua. Profil dinamikoa duten enpresak ere produktu-berrikuntzagatik (ondasun eta zerbitzuak) nabarmentzen dira.
- **"Liderra" profila:** berriz ere, Produktu-berrikuntza (ondasun eta zerbitzuak) eta Erakundeetan eta pertsonengan ardazturiko berrikuntza dira puntuazio handiena lortzen duten adierazleak. 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.

### 3.- BERRIKUNTZARAKO AHALMENA

**3.A.-** Erakunde parte-hartzaileen motibazioei dagokienez, erakundeek aurre egin dieten jardueren dinamikotasunarekin eta jarraitutasunarekin lotzen dute berrikuntza. Eskari berriei edo etorkizunean izan daitezkeen horiei erantzuteko asmoz egiten dituzte berrikuntzak nagusiki. Hori dela eta, berrikuntzak sartzeko hiru arrazoi nagusiak hauek dira: "*Pertsonengan eta gizartean detektatutako behar berriei erantzutea*"; "*Lehiakorrak izateko beharra, atzean edo merkatutik kanpo ez geratzeko*" eta "*Hartzaileen beharren bilakaerari erantzuna eman ahal izatea*". Garrantzitsua da azpimarratzea berrikuntzaren eragilea, batez ere enpresa-terminoetan, bezeroari eta merkatuari begirako orientazioarekin zerikusia duten alderdietan zentratuta dagoela.

**3.B.-Berrikuntza entzute aktibotik sortzen du askotan**, hain zuzen, erakunde baten ohiko jardueretan esku hartzen duten talde eta kolektibo desberdinei modu aktiboan entzuteko orduan. Erakunde parte-hartzaileek **azken hartzaileen beharrak lehenesten dituzte** (pertsoneak, familienak, kolektiboenak), kanpoko interes taldeen (komunitatea, administrazioak, emailak, komunikabideak...) eta barneko interes taldeen (bazkideak, langileak, boluntarioak...) beharren gainetik.

**3.C.- Finantzatzaile nagusiek baldintzatzen dute HSSeko erakunde berrikuntza-jarduera**; hala ere, erantzunak berdin banatuta daude, hau da, horrek inpaktu positiboa duela uste dutenen kopurua berdina da kontrakoa uste dutenen kopuruarekin konparatuta.

**3.D.-** Erakundeek berrikuntzak egiteko bideari dagokionez, neurri handiagoan, **plan estrategikoen** bidez egin da; hala ere, berrikuntzaren kudeaketa noizean behin egiten da, prozesu konkretuetan, aldian-aldian berrikusten diren eta emaitza guztiak neurtzen dituzten adierazleak eta mekanismoak ezartzera iritsi gabe. Halaber, positiboa da erakundeek eredu berriak edo beste berrikuntza orohartzaile batzuk ezartzen dituztela, bere egitekoa abiarazteko.

**3.E.-** Berrikuntza eragile estrategiko gisa formalizatzea gutxien garatutako alderdietako bat da; izan ere, gutxiago dira **berrikuntza kudeatzeko eredu edo prozesu bat** ezarri duten erakundeak. HSSeko erakundeek aldizkako ikuspegitik heltzen diote berrikuntzari (sistematizatu gabe eta berariazko adierazleak ezarri gabe), modu partzalean (ez orohartzailean eta prozesu batzuei bakarrik lotuta); ondorioz, pentsa daiteke une hauetan oraindik ez dutela jotzen berrikuntza lehiakortasuna areagotzeko eragiletzat. Euskal enpresa txiki eta ertainetan ikusten dena bezalako egoera da. Erronka hau da: strategiari lotuta eta erakundearen tamaina, bizi-ziklo eta abarren arabera egokituta dauden berrikuntza-eredu eta -sistemak sortzea. Egoera batzuetan, egituraketarik eza erakundeak nahita hartutako erabakia izan daiteke, berrikuntza plan desberdinetan

“zurrun” egotea saihesteko; hala ere, bi arrisku sortzen dira horrela: batetik, zaila da berrikuntza-prozesuaren jarraipena egitea eta, bestetik, eredu "pertsonalista" izan daiteke, pertsona talde edo lidergo jakin baten menpe dagoena (ezagutza eta esperientzia hori sistematizatuta ez dagoenez, arriskua da pertsona horiek erakundea uztea).

**3.F.-** Kasu gehienetan, erakundeek I+G+b jarduerak egiten dituzte, baina berrikuntza-proiektuak gehiago dira I+G arloko jarduerak baino.

**3.G.-** Azken urtean, **erakunde parte-hartzaileek urteko aurrekontu osoaren % 1,26 inguru bideratu dute I+G+b jardueretara.** Gastu horren zati handiena berrikuntza-jarduerak egitera bideratu da, eta, ehuneko txikiagoan, I+G proiektuak egitera. Halaber, ikusi da erakunde parte-hartzaileen 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. Ohiko korrelazioa da, berrikuntzak aplikatzeko bidea askoz ere zabalagoa da I+G arloarena baino (ezagutza kritikoa berria sortzeko esparrukoa izan daiteke). Era berean, I+G+b arloko gastuaren banaketari dagokionez, erakunde “oso handiek” (> 250 lanpostu) eskaintzen dute Euskadiko enpresa-sare osorako lortutako datuena bezalako banaketa; hau da, beren berrikuntza arloko antolamenduak eta estrategiak enpresa batekoak bezala funtzionatzen duela esan daiteke.

**3.H.-** Gehienetan, **kanpoko finantzaketa eskatzen da berrikuntza-gastuei aurre egiteko**, eta finantzaketa hori publikoa izaten da batez ere. HSSeko erakunde parte-hartzaileek batez ere Eusko Jaurlaritzara jotzen dute beren berrikuntza-jarduera finantzatzeko eta, neurri txikiagoan, foru-aldundietara edo Europako programetara. Ildo horretan, finantzaketa eskuratzeko aukerak bi alde ditu, euskal enpresa txiki eta ertainekin konparatuta. Batetik, euskal enpresa txiki eta ertainek Estatuko Administrazio Orokorraren finantzaketa gehiagotan eskatzen dute, elkarrizketatu diren HSSeko erakundeek baino; dauden laguntzen markoari lotuta egon daiteke (estatu mailan zabala da enpresa txiki eta ertainentzat). Beste aldea zera da: proportzioen arabera, HSSeko erakundeek Europako finantzaketa handiagoa lortzen dute ETEek baino, Europako finantzaketa-esparrua oso lehiakorra eta iristeko zaila izanik. Arrazoia izan daiteke, neurri batean, Euskadi gizarte-berrikuntzaren erreferente izatea; ondorioz, bilatzen da euskal HSSeko erakundeen parte-hartzea partzuergoak osatzeko.

**3.I.-** Ekipamenduetan egiten diren inbertsioei dagokienez, batez ere teknologia berria erosten da, erakundeak lehenago erabili ez duena.

## **4.- BERRIKUNTZA-JARDUERA**

**4.A.- Erakunde gehienek berrikuntza mota bat egin dute produktuan (ondasunean edo zerbitzuan) eta/edo prozesuan, azken hiru urteetan.** Datu hori desberdina da 10 lanpostutik gorako enpresa guztietan; izan ere, horien artean, % 31,4 izatera iristen dira enpresa berritzaileak (EUSTAT); alderdi hori, edonola ere, Hirugarren Sektore Sozialeko erakundeen laginaren ezaugarriekin lotuta ulertu behar da, beren jarduera-esparruan garrantzitsuak diren erakundeen presentzia handiarekin.

## 4.1.- Produktu-berrikuntza (ondasun eta zerbitzuak)

**4.1.A.- HSSeko erakundeek batez ere “zerbitzuetan” egiten dituzte berrikuntzak;** eta bikoiztu egiten da “*ondasunetan*” egiten diren berrikuntzen kopurua (bulegoak hobetzea, autonomia laguntzeko produktuak, ibilgailuak, softwarea...). Are gehiago, azterlanean parte hartu duten erakundeen % 83k zerbitzuak hobetu edo zerbitzu berriak sortu ditu azken hiru urteetan.

**4.1.B.-** COVID-19ak eragindako **pandemia-egoerak** aldatu egin du erakundeen bilakaera. Kasu gehienetan, industria ez bezala, Hirugarren Sektore Soziala ez da gelditu; askotan, eskari handiagoa sortu da. Zerbitzuak aktibatu, aldatu eta bikoiztu egin dira, testuinguru berriari erantzuteko. Hori dela eta, 2020. urtea bereziki berritzailea izan da 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. Erakunde parte-hartzaileek lankidetzan aritzeko proiektuak garatu ohi izan arren, produktu-berrikuntza horiek (zerbitzuak eta ondasunak), gehienetan, beste erakunde batzuekin lankidetzan aritu gabe egin dituzte. Era berean, prozesu berritzailearen hasieran ezarritako espektatibak bete edo gainditu dituztela egiaztatzen dute.

### 4.1.1.- Bezeroarenganako orientazioa / Produkturako orientazioa eta Digitalizazioa

**4.1.1.A.-** Kasu askotan, erakundeak eredu komunitarioa eta pertsonengan zentratutako arreta ezarri ditu ondasun eta/edo zerbitzuen diseinuan (**bezeroarenganako orientazioa**). Eredu komunitarioaren ezaugarriari dagokienez, erakunde parte-hartzaileek honako hauek hautatu dituzte, ordena honetan: “arreta orohartzailea”; “ondasunak eta/edo zerbitzuak pertsonalizatzea”; “hurbiltasun handiagoa eskaintzen duen arreta mota bat”, “arretaren jarraitutasuna” eta “erabiltzaileen aukeratzeko eskubidea”. Aitzitik, erakundeen erdiek bakarrik hobetu ditu bere produktuetako batzuen (ondasun edo zerbitzuen) ezaugarri funtzionalak (**produkturako orientazioa**). HSSeko erakunde parte-hartzaileek “bezeroari” begirako orientazio handiagoa dute, “produktuari” begirakoa baino; horrek, beharbada, esan nahi du berrikuntza eskarira egokitze (entzutea) modutzat hartzen dutela, eta ez aukera berriak (garapen berriak) irekitzeko estrategiatzat.

**4.1.1.B.-** Era berean, erakundeetako batzuek aurrera egin dute **prozesuak eta produktuak (ondasunak eta zerbitzuak) digitalizatzeko bidean**, berrikuntza-esparru nagusiak honako hauek izanik: telelaguntza, robotika eta laguntza-produktuak eta IoT (domotikoa, sentsorikoa) etxean eta laguntza-baliabideetan.

## 4.2 Prozesu-berrikuntza

**4.2.A.-** **Produkzio-prozesuetako berrikuntza** ere (ondasun fisikoak, softwarea edo zerbitzuak ematea) finkatuta dago. Kasu gehienetan, erakundeak bakarrik garatu dituen jarduerak izan dira eta, betetze mailaren balorazioari dagokionez, “espektatibak bete dira” erantzuna markatu da gehienez.

### 4.2.1.- Metodoen garapena eta informazioa prozesatzea

**4.2.1.A.-** Erakundeek “**informazioa prozesatzeko edo komunikaziorako metodoak**” erantzuna aukeratu dute, baita “**prozesuen digitalizazioa, kudeaketa/esku-hartzearen mailan**” erantzuna ere, azken hori, batez ere, arrail digitalaren murriztapenaren eta irisgarritasun digitalaren bidez.

### 4.2.2.- Komunikazioa eta posizionamendua

**4.2.2.A.-** “**Komunikazioa eta posizionamendua**” **prozesuak garatzeko bigarren esparrua da**, markatutako jarduerak honako hauek izanik, ordena honetan: estrategia berriak ezartzea, posizionamendua finkatzeko, proposamenak ezagutarazteko, ikusgarritasuna areagotzeko inpaktu politikoa eta soziala lortzeko; jarduerak aurkezteko eta pertsonengan eta komunitatean duten inpaktua azaltzeko moduan aldaketak egitea; beste herrialde batzuetako hirugarren sektore sozialeko erakundeekin lankidetzan aritzea, batez ere, ezagutza beste herrialde horietako erakundeei transferituz eta, neurri txikiagoan, beste herrialde batzuetan esku-hartze proiektuen bidez eta Europar Batasunaren mailako lankidetzaproiektuen bidez.

### 4.2.3.- Administrazioa, kudeaketa eta pertsonak

**3.2.3.A.-** Administrazioari eta pertsonen kudeaketari dagokienez, jarduera ohikoena honako hauek izan dira: **sail baten berregituraketa edo unitate berri bat sortzea; kudeaketa-sistema berria**, eta **aldaketak eginkizunak eta/edo ardurak banatzeko sisteman**.

## 5.- BERRIKUNTZA BALDINTZATZEN DUTEN FAKTOREAK: MOTIBAZIOAK, ERRONKAK, OZTOPOAK ETA AUKERAK

**5.A.-** 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, beharbada, erantzun beharra ekarriko duten mehatxu bihur daitezkeen **erronkak**; erakundeen berrikuntza-jarduera eragozten dute **oztopoak** eta erakundearen **interes-esparruak**, epe laburreko, ertaineko edo luzekoak; azken horiek, gainera, berrikuntza-aukera bihur daitezke.

### 5.1.- Berrikuntzak egiteko motibazioak

**5.1.A.- Berrikuntzak egiteko motibazioei** dagokienez, lehenago komentatu bezala, HSSeko erakundeek aipatzen dituzten hiru arrazoi nagusiak bezeroari/merkatuari begirako orientazioari lotuta daude. Enpresa-sareak ere, berrikuntzarako pizgarri gisa, bezeroari/merkatuari begirako orientazioa aipatzen du, HSSean baino adostasun txikiagoz bada ere.

### 5.2.- Erronkak eta mehatxuak

**5.2.A.-** Aztertutako erakunde guztiek identifikatu dituzte beren lehiakortasuna edo berrikuntzak egiteko eta errealitatea misioarekin eta ikuspegiarekin bat eraldatzeko gaitasuna hobetzea ekar dezaketan **erronkak**. 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-aren 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.
- 4) **Hirugarren Sektore Sozialak duen rola baliabideak azpimarratzea:** komunikazioa hobetzea; HSSaren jardura gizartean ezagutaraztea (baliabideak, 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 erakundearen artean partekatuzko 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, politikan eta Administrazio Publikoan eragina izateko; Gizarte Zerbitzuak Osakidetzarekin, Hezkuntzarekin, Justiziarekin era 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 dituzten<sup>1</sup> erronka nagusiak** honako hauek izan dira, hurrenkera honetan:

- Negozio eremuan 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 etorrira).
- 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).

## 5.3.- Erronka edo behar horiei aurre egiteko oztopoak edo zailtasunak

**5.3.A.- Finantza-baliabideak lortzea Euskadiko HSSeko erakundeek aipatzen duten oztopo edo zailtasun nagusia da berrikuntza-erronkei edo -beharrei aurre egiteko.** Lehenik, kanpoko finantzaketa iturriak aipatzen dituzte (“Laguntza edo dirulaguntza publikoak jasotzeko zailtasunak”); jarraian, “Kanpoko iturri pribatuetako finantzaketarik

<sup>1</sup> Innobasque. “Berrikuntzan diharduten enpresei laguntzea”, 2021.

eza” eta gero, “Erakundean edo sektorean bertan finantzaketarik eza”. Ohikoa da finantzaketa topatzen den lehenengo oztopoa izatea, berrikuntza-proiektuak abiarazteak, askotan, gutxi diren baliabideak epe laburrean birbideratu beharra dakarrelako, emaitzak epe ertainean lortzeko (gainera, inbertsioa itzuliko ez delako arriskua gain hartuta). Oztopoen artean, halaber, “Erakundeak ez du kualifikatutako langilerik” aipatzen da, betiere berrikuntzaren ikuspuntutik begiratuta: berrikuntzak egiteko ezinbesteko gaitasunak eta ezagutza izatea (batzuetan ez datoz bat erakundeen ohiko jarduera garatzeko beharrezkoak diren gaitasunekin eta ezagutzarekin). Innobasqueren “Enpresei berrikuntzak egiten laguntzea, 2021” azterlanean parte hartu duten enpresak bat datoz HSSeko erakundeekin, "berrikuntzak egiteko finantzabideak eskuratzeko aukerarik eza" eta "langile kualifikatuak erakartzeko zailtasuna" aipatzen dutenean, baita beste oztopo batzuk ere: “enpresak langileak edukitzea” eta “ezagutza espezializaturik eza”.

**5.3.B.-** Hala ere, Eustaten Berrikuntzaren Inkestari erantzun dioten enpresen berrikuntza-jarduera eragozten duten faktoreak honako hauek dira: “Enpresan beste lehenetsun batzuk daude”; “Kostuak handiegia dira”; “Laguntza edo dirulaguntza publikoak jasotzeko zailtasunak”; eta “Merkatuko lehia handiegia izatea”. Jokabide desberdin hori koherentea da kontuan hartuta Innobasquek sustatutako azterlan bietan berariazko garrantzia hartzen dutela Innobasqueren bazkide diren enpresa eta erakundeek, oro har, profil berritzaileagoa dutenak. Eustaten inkestari, aldiz, ausaz hautatutako enpresek erantzun diote; enpresa horiek beste oztopo batzuk topatzen dituzte, profil ez hain berritzaileak baldintzatzen dituenak.

## 5.4.- Interes-esparru berriak: Aukerak

**5.4.A.-** Erakunde gehienek une honetan lantzen ez diren eta berrikuntzak egiteko aukera bihur daitezkeen interes-esparruak identifikatu dituzte (nabarmen hobetutako ondasun/zerbitzuak edo prozesuak, edo ondasun/zerbitzu edo prozesu berriak). Hauexek 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 • Adinekoei 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.