

EUSKADIKO
PARKE
TEKNOLOGIKOAK **Parke**

Parke
EUSKADIKO
PARKE
TEKNOLOGIKOAK **ARABA**

Parke
EUSKADIKO
PARKE
TEKNOLOGIKOAK **BIZKAIA**

Parke
EUSKADIKO
PARKE
TEKNOLOGIKOAK **GIPUZKOA**

Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen 2017-2020 Plan Estrategikoa

Diseinu estrategikoa

2017ko iraila

1. Diseinu estrategikoa

- Xedea, Ikuspegia eta Balioak
- 2020rako bilatzen den posizionamendua
- Helburu eta ildo estrategikoak

2. Aginte koadroa

3. Antolakuntza eredua

Gogoeta estrategiko prozesuaren barruan, Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen Xedea, Ikuspegia eta Balioak aztertu dira, Euskadiko teknologia alorreko berrikuntzaren eta garapenaren eragile bideratzaile eta egituratzaile gisa betetzen duten lekua azpimarratuz.

XEDEA

Euskadiko **teknologia alorreko berrikuntzaren eta garapenaren eragile katalizatzailea** izatea, enpresen, teknologia alorreko eragileen eta unibertsitateen arteko ezagutzaren trukeari eta **teknologiaren transferentziari** lagunduz, **enpresa berritzaileen** sorkuntza eta hazkundera bultzatuz eta kalitatezko **espazioak eta instalazioak** eta **balio erantsiko zerbitzuak** eskainiz, modu iraunkorren.

HELBURUAK

1. **Euskal erakundeen politika industrialaren eta teknologikoaren helburuei laguntzea, bezeroei balio** ekarpena eginez, bezero horiek Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen **estrategiaren erdian** jarriz.
2. Balio erantsia sortzeko ahalmen handia eta langileen goi mailako kualifikazioa duten etorkizuneko sektoreetan lan egiten duten eta **teknologiaren ikuspegitik aurreratuak diren enpresen kokalekua izatea.**
3. Enpresen arteko eta enpresen eta Unibertsitateen eta Teknologia Zentroen arteko **lankidetzaren sustatzea**, eragileen arteko bitartekaritza lana indartuz, **aukerak lotuz eta "komunitateak" eratuz.**
4. **Oinarri teknologikoa duten enpresa berrien sorkuntzari laguntzea**, haztegiko enpresen instalazioa eta garapena bultzatuz.
5. **Teknologia eta berrikuntzaren kultura** beraien inguruneetara **hedatzeko** fokuak eratzea.
6. **Euskadiko industriaren dibertsifikazioari eta berrikuntzari** laguntza ematea, hiru Parke Teknologikoak dauden lekuetatik Lurralde bakoitzaren egitura industrialaren ezaugarri espezifikoari arreta eskainiz.
7. Parkeetako enpresen eta eragileen **kanpoko ikusgaitasunari laguntza ematea, Euskadiren kanpoko proiektzioa eta enpresa-egitura** indartuz.
8. Talentua erakartzeari eta katalizatzeari lagunduko dion **lan egiteko bikaintasun ingurunea** eratzea

BALIOAK

- Erakundeen erantzukidetasuna
- Konpromisoa bezeroarekin
- Balioa sortzea
- Pertsonen inplikazioa eta konpromisoa
- Irekiera eta Sareko lana
- Berrikuntza eta iraunkortasuna

IKUSPEGIA

Euskadiko **enpresa-berrikuntzaren eta garapen teknologikoaren erreferente** eta nazioarteko erreferentziazko eredu gisa finkatzea

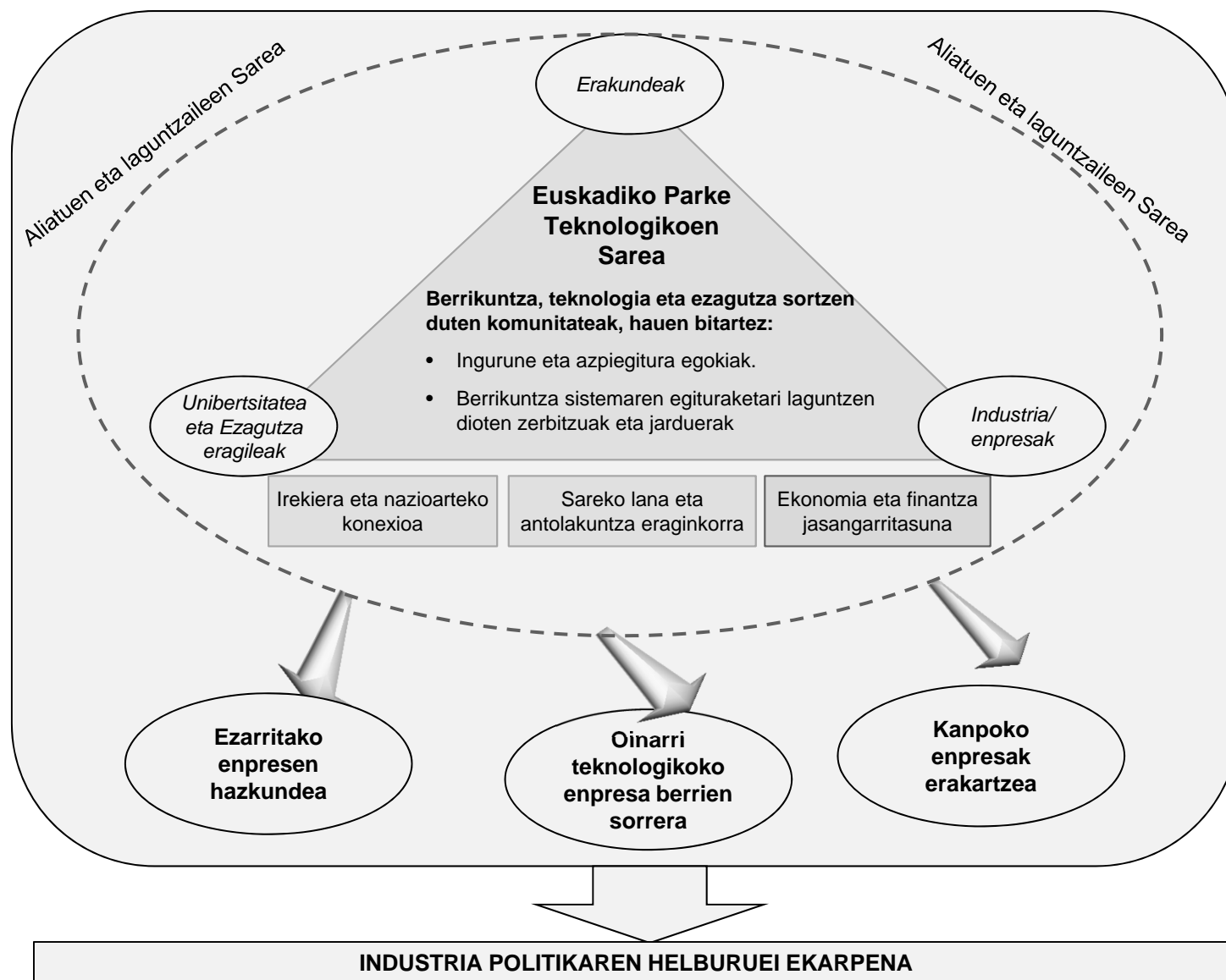
1. Diseinu estrategikoa

- Xedea, Ikuspegia eta Balioak
- 2020rako bilatzen den posizionamendua
- Helburu eta ildo estrategikoak

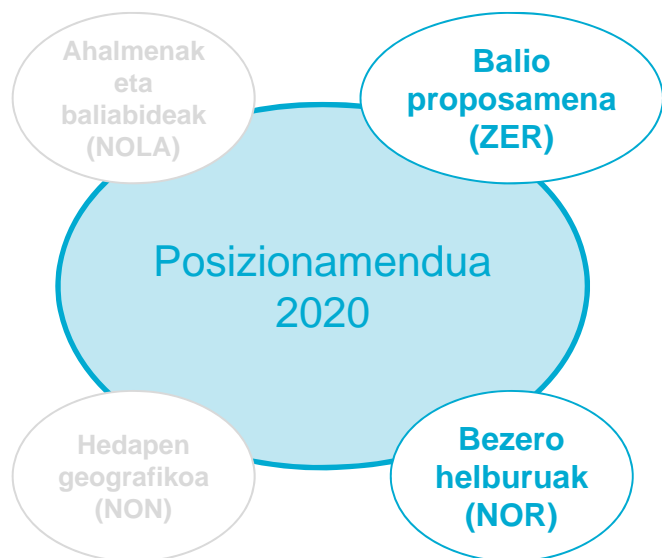
2. Aginte koadroa

3. Antolakuntza eredua

Definitutako xedearekin bat etorriz, Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak komunitate bizia eta enpresa berritzaile eta teknologikoki aurreratuen garapenerako ingurune ezin-hobeia izan nahi du, “Erakunde-Enpresa-Ezagutzaren Eragile” sistemaren egituratzaile gisa arituz.



Etorkizuneko ikuspegia, balio proposamen (ZER), bezero helburu (NOR), lekutze geografiko (NON) eta beharrezko ahalmen eta baliabide (NOLA) terminoetan dauden zenbait posizionamendu helburutan zehazten da plan estrategikoaren epemugan



Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak, **Euskadiko berrikuntzaren eta garapen teknologikoaren katalizatzaile gisa betetzen duen lekua indartzeko apustua egiten du, teknologiaren ikuspegitik aurreratuta dauden enpresen ezarpenerako eta hedapenerako ingurune ezin hobe gisa egituratuz.**

Horretarako, Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen balio proposamena honetan oinarrituko da:

- Kalitate estandar ezin hobeei eustea espazioen eta azpiegituren eskaintzan, epe luzera iraunkorra izango den garapen ereduarekin.
- Instalaturako enpresen eta erakundeen arteko networking-a bultzatzea eta eragileen arteko bitartekaritza lana indartzea. Euskadiko Parke Teknologikoen Sarea komunitate "bizia" da, non ideien eta aukeren sorkuntza eta hauen hartu emana bultzatzen da.
- Lankidetzarako sare indartsu eta espezializatuak sortzea, instalaturako enpresei balioa emango dieten joerak eta aukerak erakartzeko.
- Bezero eta campus segmentu guztien beharretara egokitu den zerbitzu zerrenda dinamikoa eta ardaztua eskaintzea.
- Funtsezko eragileen programei, ekimenei edo jarduketa planei buruzko informazioa identifikatzea eta enpresei helaraztea

Hurrengo urteetan, **Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak Euskadirako estrategikoak izango diren enpresa proiektuen erakarpena eta euspena modu aktiboan bilatu nahi du**, erakundeen lehentasun estrategikoekin lerrokatutako sektore eta merkatuetan batez ere.

Horretarako, Euskadiko Parke Teknologikoen Sarea proaktiboa izango da negozio berria erakartzeko orduan, eta ildo hauek indar osoz landuko ditu:

- Euskadirako enpresa eta proiektu estrategikoak identifikatzea eta erakartzea, erakundeekin elkarlanean, batez ere RIS 3arekin eta parke bakoitzaren ahalmenekin lerrokatutako sektore estrategikoetan.
- Enpresak erakartzea eta lagun egitea haztegi fasean, ondorengo etapatan parkerako bidea erraztuz.
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarean instalaturako enpresa eta erakundeen fidelizazioa, beraien beharrei eta hazkunderako proiektuei erantzuna emanez.

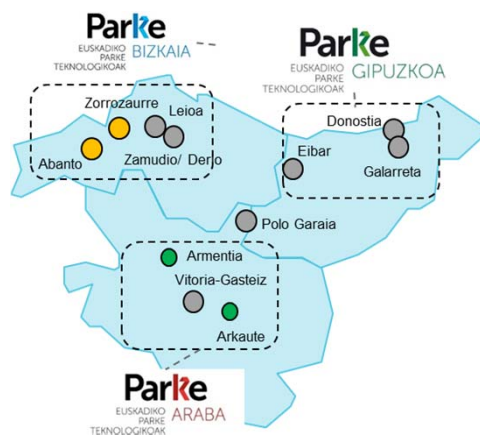
Geografiaren ikuspuntutik, Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak hedapen geografiko prozesuari ekiteko apustua egiten du, modu ordenatuan eta talde ikuspegiarekin.



Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak gaur egun Bizkaian eta Gipuzkoan eraikitzeke moduan dauden guneak baliatzeko eta Araban gehiago egiteko soluzioak bilatuko ditu.

Bizkaiko Parke Zientifiko eta Teknologikoak (BPZT-PCTB) aurrerantza jarraitu nahi du hedapen geografikorako proiektuetan, modu ordenatuan eta gizartearen iraunkortasun ekonomikoa bermatuz. Horretarako, planaren epemugan landu beharreko helburu hauek definitu dira:

- **Zamudio/Derioko eraikigarritasun ahalmena handitzea**, Geldoko eta Arestiko lurretan batez ere, egon daitekeen espazio eskariari aurre hartuz.
- **Leioako campusaren garapenerako proiektuan aurrera egitea**. Dauden eraikinetara enpresak erakartzeko eta enpresen edo UPV/EHUko ikerketa taldeen aldetik hazkunderako dauden behar posiblei aurrea hartzeko helburua planteatzen da.
- **Ezkerraldeko/Meatzaldeko campusa martxan jartzea**.
- **Zorrotzaurreko hiriko parke teknologiko proiektua erakunde mailan adostea**.



Gipuzkoako Parke Zientifiko eta Teknologikoak (GPZT-PCTG) bere hazkundera finkatzea eta Galarretako campusaren garapena bultzatzea bilatzen du, hedapen natural gisa

- **Miramonen espazio gehiago lortzea** beste eraikin bat eraikiz eta dauden lur-sailak zatitzeko aukera baloratu.
- **Galarretaren garapena bultzatzea**, GPZT-PCTGren hedapen natural gisa.
- Lurralde historikoan sor daitezkeen eta Parkearen helburuentzat lagungarri izan daitezkeen **beste aukera eta proiektu batzuk baloratzea**.

Arabako Parke Teknologikoak (APT-PTA) enpresa eta proiektu estrategiko gehiago erakartzera bideratu nahi ditu bere esfortzuak, Parkearen egungo okupazio maila handitzeko.

- **Komertzializazio Plan espezifiko egingo da** azpiegituretarako, Haizearen Tunelerako eta Marie Curie eraikinerako.

Nahi den posizionamendurantz aurrera egiteak zenbait inplikazio eskatzen ditu prozesuetan, baliabideetan eta ahalmenetan:



Prozesu kritiko, ahalmen eta baliabideen ikuspuntutik lehentasun hauek definitu dira:

- Parkeen arteko sinergiak baliatzea bultzatuko duen antolakuntza integratu eta eraginkorra bultzatzea.
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen finkapenerako bidea bultzatuko duen antolakuntza eredu berria martxan jartzea.
- Negozio korporatiboaren garapenerako unitatea sortzea, instalatuta dauden enpresekiko proaktibitate eta hurbiltasun handiagoa bultzatuz.
- Pertsona taldearen gaitasunari, ilusioari eta konpromisoari eustea eta handitzea.
- Saneatuta dagoen eta denboran iraunkorra izango den ekonomia eta finantza egoera lortzea, eustea eta handitzea
- Kanpoko ikusgaitasuna sustatzea eta nazioarteko sareetako partaidetza indartzea.
- Sareko kudeaketa sistema aurreratua ezartzea.
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen etorkizuneko azpiegiturak berriro diseinatzea eta dauden azpiegiturak eguneratzeko plana definitzea.

1. Diseinu estrategikoa

- Xedea, Ikuspegia eta Balioak
- 2020rako bilatzen den posizionamendua
- Helburu eta ildo estrategikoak

2. Aginte koadroa

Plana, Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak datozen urteetan izango duen jarduketarako lehentasunezko ardatzak eratzen dituzten 8 Helburu estrategikoetan gauzaten da. Helburu horiek, hurrengo orrialdeetan xehetasun handiagoz azalduko diren 17 ildo estrategikoetan zehazten dira.

	HELBURUAK	ILDO ESTRATEGIKOAK
1	GOBERNANTZA EREDU indartua	1.1. Euskal erakundeetatik gertuago egotea indartzea
2	Enpresen ERAKARPENA eta bezeroen FIDELIZAZIOA	2.1. Enpresa berrien erakarpena modu proaktiboan sustatzea (sektore estrategikoetan eta erakundeen estrategiarekin eta RIS3rekin lerrokatuta dauden sektore estrategikoetan batez ere) 2.2. Enpresa gehiagoren haztegi eta hazkunde prozesua finkatzea 2.3. Instalatutako enpresa eta erakundeetarako hurbiltasun gehiago sortzea, beharrak eta hazteko aukerak hautemateko eta horiei erantzuteko
3	HEDAPEN GEOGRAFIKO ORDENATUA	3.1. Parkeen hedapenerako estrategia garatzea, epe luzeko iraunkortasun ekonomikoari eutsiz
4	ENPRESEN BERRIKUNTZARAKO ETA GARAPENERAKO INGURUNE EZIN HOBEA	4.1. Sareko enpresen arteko erlazioa eta lankidetzak sustatuko duten jarduketak eta balio erantsiko zerbitzuak definitzea, beste eragile batzuekin jokatu beharreko bitartekaritza lana definituz 4.2. Nazioarteko presentzia eta akordioak indartzea, jardunbide onak eta intereseko ekimenak identifikatzeko 4.3. Sarearen etorkizuneko azpiegiturak diseinatzea eta gaur egun parkeetan dauden azpiegiturak eguneratzeko plana definitzea, kalitate estandar ezin hobeei eutsiz 4.4. Eskumenak dituzten administrazioekin azpiegituren, konexioen eta mugikortasun egokiaren ebaluazioa kudeatzea, Euskadiko Parke Teknologikoen Sarera sartzeko.
5	Instalatutako enpresa errealitatearen eta bere jardueraren KANPOKO IKUSGAITASUNA, eta GIZARTERA HURBILTZEA	5.1. Parkeen ikusgaitasuna handitzea toki, estatu eta nazioarte mailan, instalatutako enpresen errealitatea sustatuz. 5.2. Zientzia eta teknologia gizartera hurbiltzeko ekintzak garatzea. 5.3. Emakumeek Zientzian eta Teknologian betetzen duten lekua bultzatzea eta ezagutaraztea 5.4. Gazteen artean bokazio zientifiko-teknologikoak hedatzen eta bultzatzen laguntzea
6	SAREKO LANA ETA ANTOLAKUNTZA ERAGINKORRA ETA ARDURATSUA	6.1. Parkeen arteko koordinazioa, lankidetzak eta sinergiak baliatzea bultzatuko duen antolakuntza eredu berria martxan jartzea 6.2. Era sortzailean jarduketan eta ekimenen garapenera lagunduko dion berrikuntzaren kultura sustatzea 6.3. Euskadiko Parke Teknologikoen Sarea gizaratearen ikuspegitik arduratsua izango den erakunde gisa finkatzeko bidean aurrera egitea 6.4. Barne kudeaketa sistemak hobetzea, sareko kudeaketa sistema aurreraturako bidea eginez
7	ILUSIOA DUTEN ETA INPLIKATUTA DAUDEN PERTSONEZ osatutako taldea	7.1. Ilusioa eta esperientzia duten eta etorkizuneko proiektuarekin inplikaturik dauden pertsonen osatutako taldea eratzea
8	EKONOMIA ETA FINANTZA iraunkortasuna	8.1. Ekonomia eta finantza egoera saneatuari eustea 8.2. Finantzaketarako formula eta tresna berriak baloratzea, zuhertasunean eta epe luzeko iraunkortasun ekonomiko irizpidean oinarrituta

1. GOBERNANTZA EREDU indartua

Ildo estrategikoak

1.1. Euskal erakundeetatik gertuago egotea indartzea

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Aldizkako bilerak sistematizatzea Eusko Jaurlaritzarekin, Foru Aldundiekin eta lotetsitako udalerrri gehienetako Udalekin, hurbiltasun maila altuagoa bultzatuz:
 - Goi mailako bilerak sistematizatzea erakundeetako ordezkariekin, lehenasunezko ekimenak eta proiektuak konpartitzeko (izaera estrategikoagoa)
 - Euskadiko Parke Teknologikoen Sarean aukerak eta hobetzeko arloak hautemateko laneko mahaiak sortzea (izaera operatiboa)
- Lankidetzaren sistematizatzea enpresen sustapenera lotutako lurzorua edo zerbitzuak kudeatzen dituzten erakunde publiko guztiekin eskaintza koordinatzeko eta sinergiak baliatzeko (negozio garapena, teknikak, etab.)
 - Aldizkaiko bilera eta komunikazio eta erlazio tresna dinamika ezartzea
 - Lurzoru publikoaren datu baseen tresnak aztertzea eta Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen lurzorua horietara sartzea bultzatzea.
 - Sinergiak eta lankidetzarako aukerak identifikatzea
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen 2017-2020 Plan Estrategikoaren ondorioen berri ematea erlazionatutako erakunde nagusiei eta parkeetako enpresei.
- Parkearen instalazioetan ekitaldi eta jarduera instituzionalak egitea bultzatzeko beharrezkoak diren baliabideak proposatzea eta bideratzea (adibidez, enpresa berriak aurkezteko jardunaldiak, instalatutako enpresek eta erakundeek gauzatutako proiektuak aurkezteko jardunaldiak, etab.)

2. Enpresen ERAKARPENA eta bezeroen FIDELIZAZIOA

Ildo estrategikoak

2.1. Enpresa berrien erakarpema modu proaktiboan sustatzea (sektore estrategikoetan eta erakundeen estrategiarekin eta RIS3rekin lerrokatuta dauden sektore estrategikoetan batez ere)

2.2. Enpresa gehiagoren haztegi eta hazkunde prozesua finkatzea

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Euskadirentzat proiektu estrategikoak identifikatzea eta ekartzea, erakundeekin lankidetzan eta herrialde mailako estrategia globalaren barruan
 - Laneko metodologia sistematizatzea erakundeekin, Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak leku proaktiboa betetz Euskadiko parkeetarako potentzial handiena duten sektore, merkatu eta enpresen identifikazioan eta proposamenean.
 - Erakundeei lagun egitea erakunde mailako egitekoetan eta bisitetan (“Beraien agendan egotea”)
- Pizgarri eta finantzaketa formula alternatibo politika garatzea, enpresa berriak erakartzeko
- Intereseko merkatuak eta lehentasunezko sektoreak identifikatzea (erakundeen strategiarekin eta RIS3rekin lerrokatuta) eta Sareko funtsezko gaitasunen mapa garatzea horietako bakoitzean, inguruneke eragileek ekosistema balioan jartzen laguntzeko.
- Aukerak hautematen lagunduko duten aliantza estrategikoak/preskriptoreak ezartzea (brokerrak, higiezin sektorea, finantza erakundeak, inbertsio funtsak, unibertsitateak, instalatutako enpresak eta erakundeak...), eta horiekin lan egiteko eta lankidetzan aritzeko metodologia ezartzea
- Negoziaren garapenerako urteko plana egitea, enpresa eta erakunde potentzialetara hurbiltzea sustatzeko.
- Negoziaren garapenerako ekintza bultzatuko duten tresnak, txantiloak eta aurkezpenak sortzea
- ARABA: Komertzializazio plan espezifiko egitea “Marie Curie” eraikinerako eta “Haizearen Tunelaren” azpiegiturarako:
 - Komertzializazio alternatibak identifikatzea eta aztertzea
 - Negozio eredia definitzea
 - Bi azpiegituren kudeaketarako eta komertzializatorako aliatuak identifikatzea
- BICekin dagoen aliantza estrategikoa eta lankidetzakoa indartzea:
 - BICekin dagoen erlazio eredia sistematizatzea hiru lurraldeetan, parkeen partaidetza bultzatuz BICeko Kontseiluetan eta haztegiekin etengabeko erlazio eredia ezarriz.
 - Ekintzaileei gehiago hurbiltzea bultzatzea, hasierako fasetik (erakarpema, instalazioa, haztegia...)
 - Haztegi prozesua amaitu ondoren enpresak Parkera egin beharreko bidea erraztuko eta bermatuko duten mekanismoak identifikatzea (trantsizio espazioak, pizgarri ekonomikoak, etab.), eta martxan jartzeak izango dituen inplikazioak baloratzea.
 - Informazioa eta kontaktuak etengabe konpartitzea
 - Beste eragile batzuekin egin beharreko bitartekaritza lana indartzea, proiektu berriak identifikatzeko eta erakartzeko eta ekintzaileei laguntzeko (haztegiak, azeleragailuak, co-working espazioak, etab.)

2. Enpresen ERAKARPENA eta bezeroen FIDELIZAZIOA

Ildo estrategikoak

2.3. Instalatutako enpresa eta erakundeetarako hurbiltasun gehiago sortzea, beharrak eta hazteko aukerak hautemateko eta horiei erantzuteko

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Instalatutako enpresetara eta erakundeetara bisitak egiteko plana definitzea, beraien beharrak sakonago ezagutzeko eta hazteko aukerak eta planak hautemateko, eta parkeen barruan egon daitezkeen kokaleku aukerak definitzea/planteatzea (aurrea hartzea).
- CRM bat diseinatzea eta ezartzea bezeroen kudeaketa hobetzeko, Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen talde ikuspegiarekin. Bezeroen kudeaketarako sistema horrek bezeroak hobeto segmentatzeko eta negozioaren garapenerako ekintzak eta zerbitzuen eskaintza segmentu bakoitzera egokitzeko aukera emango du.

3. HEDAPEN GEOGRAFIKO ORDENATUA

Ildo estrategikoak

3.1. Parkeen hedapenerako estrategia garatzea, epe luzeko iraunkortasun ekonomikoari eutsiz

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Parkeen gaur egungo eta desiratutako dimentsionamenduari buruzko azterlana egitea, horien iraunkortasuna bermatzeko eta espazio erabilgarrien gabezia posibleei aurrea hartzeko.
- Bat egindako campusekin dauden hitzarmenak eta lankidetzaren eredu berrikustea (Eibar, Armentia, Arkaute)
- BIZKAIA:
 - Zamudio/Derio guneari ahalmen handiagoa ematea, espazio erabilgarriaren eskari posibleari aurrea hartuz
 - Geldoko urbanizazio prozesua hastea
 - Arestiko hirigintza kudeaketa prozesua amaitzea
 - Jarrera komertzial proaktiboa hartzea bi gune horietara enpresak erakartzeko.
 - Ezkerraldeko/Meatzaldeko garapena eta jarduera bultzatzea
 - Espazio teknologikoa eta industrial 4.0 fokuekin uztartuko duen parke misto eredu egituratzea
 - Gobernantza eta proiektuaren kudeaketa organoak eratzea, SPRILUR, Bilboko Portua eta beste eragile posible batzuk barruan sartuz
 - Parkearen egoitza izango den eraikina diseinatzea eta eraikitzea
 - Proiektu traktorea erakartzea, erakundeekin lankidetzan
 - Ezkerraldeko/Meatzaldeko proiektua ikusgai egiteko ekintzak garatzea
 - Leioako campusaren garapenerako proiektuan aurrera egitea, UPV/EHUra gehiago hurbilduz
 - UPV/EHUrekin lankidetzan aritzea, dauden eraikinetara enpresak eta enpresa-proiektuak erakartzeko
 - UPV/EHUrekin lankidetzan, espazio gehiago eraikitzea eska dezaketen lehentasunezko proiektuak eta sektore estrategikoak identifikatzea
 - Erreferentziako parke zientifikoetan aurrera eramandako jardunbide onak eta ekimenak aztertzea
 - Zorrotzurreko proiektua erakunde mailan adostea
 - Erakundeen arteko laneko mahaia eratzea (Eusko Jaurlaritza, BFA, Bilboko Udala, Parkea eta Unibertsitatea).
 - Ekimenaren egungo egoera aztertzea eta inplikaturako erakunde nagusiekin adostutako proiektua definitzea.
 - Parkeak etorkizuneko proiektuan bete behar duen lekua definitzea.

3. HEDAPEN GEOGRAFIKO ORDENATUA

Ildo estrategikoak

3.1. Parkeen hedapenerako estrategia garatzea, epe luzeko iraunkortasun ekonomikoari eutsiz

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- GIPUZKOA:
 - Miramonen erabilgarri dagoen lurzorua komertzializazioa bultzatzea
 - Merkatuaren beharretara egokituta egongo den eraikin berriaren eraikuntza hastea
 - Dauden lur-sailak zatitzeko aukera aztertzea, enpresa-proiektu gehiago jaso ahal izateko
 - Galarretako campusaren garapena bultzatzea GPZT-PCTBren hedapen natural gisa
 - Metro karratuaren prezioarekin eta eraikigarritasunarekin erlazionaturako arazoa konpontzeko aukera emango duten formulak identifikatzea
 - GPZT-PCTB jabe izango den eraikina eraikitzeke prozesua aztertzea
 - Lekutzea bultzatuko duen proiektu traktorea erakartzea bultzatzea, erakundeekin lankidetzan
 - Lurralde Historikoan sor daitezkeen eta GPZT-PCTGren helburuei lagunduko dieten beste aukera eta proiektu batzuk baloratzea.
- ARABA:
 - Arabako inguruneari ahalmen gehiago ematea, egon daitezkeen espazio erabilgarri eskari posibleari aurrea hartuz:
 - Egungo garapenaren ondoan dauden handitzeko lurren hirigintza alorreko izapidetze prozesuarekin jarraitzea eta amaitzea.
 - Jarrera proaktiboa hartzea, handitze-gune horietarako enpresak erakartzeko.
 - Egungo eta etorkizuneko bezeroen beharrei erantzungo dien beste PIE2 eraikin bat egitea.
 - Merkatuaren beharretara egokituta egongo diren eraikin gehiagoren eraikuntza lanak hastea.
 - Dagoeneko garatuta dagoen eremuan urbanizatutako lur-sailen eraikigarritasuna handitzeko prozesua amaitzea.

4. ENPRESEN BERRIKUNTZARAKO ETA GARAPENERAKO INGURUNE EZIN HOBEA

Ildo estrategikoak

4.1. Sareko enpresen arteko erlazioa eta lankidetzaren sustatuko duten jarduketak eta balio erantsiko zerbitzuak definitzea, beste eragile batzuekin jokatu beharreko bitartekaritza lana definituz

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Une oro entzutea bezeroen eta instalatutako erakundeen beharrak. 2.3. Ildo estrategikoan planteatutako fidelizaizo bisitak lagungarri izango dira bezeroekin hurbiltasuna sortzeko eta, ondorioz, behar horiek identifikatzeko.
- Instalatutako enpresen eta erakundeen beharretara egokitutako networking jarduketak eta balio erantsiko zerbitzuak aldizkakotasunez berraztertze eta definitzeko dinamika ezartzea. Horretarako, parkeek beraien nazioarteko kontaktuetan oinarritutako joerak eta aukerak aztertu eta hedatuko dituzte (4.2. Ildo Estrategikoa).
- Balio eta eragin handiko jarduketak eta zerbitzuak aurrera eramateko funtsezkoak diren aliatuak eta lankideak identifikatzea Parkea horien "laguntzaile" izanik, aurrera eramateko orduan (Parkea bideratzaile gisa). Kasu bakoitzean erlazio eta lankidetzaren eredu egokiena definitu beharko da.
- Zerbitzu espezializatuarentako sarbidea bultzatzea (adib.: diru-laguntza eta finantzaketa espezializatu lerroen ezagutza erraztea).
- Bete gabeko beste behar osagarri batzuk une oro identifikatzea (kirol, gizarte, kultura... izaerakoak), eta beharretara egokitutako soluzioak/zerbitzuak martxan jartzea erraztea.
- Bezeroen gogobetetze inkesta homogeneizatzea hiru parkeetan. Parkeek gaur egun eskaintzen dituzten zerbitzuen eragina ebaluatzera zuzendutako azterlan egiteko aukera balora daiteke, zerbitzu horiek jasotzen dituzten enprekin eta erakundeekin lankidetzan.

4.2. Nazioarteko presentzia eta akordioak indartzea, jardunbide onak eta intereseko ekimenak identifikatzeko

- Intereseko espazioak, foroak eta sareak identifikatzea eta nazioarteko bisitak bultzatzea, lankidetzarako bilerak ezarriz.
- Nazioarte mailan erreferentziazkoak diren parkeek eta beste eragile interesgarri batzuek aurrera eramandako joerak, proiektuak, zerbitzu bereizleak eta jardunbide onak etengabe aztertzea.
- IASPekin eta beste sare interesgarri batzuekin dagoen erlazioa indartzea, nazioarteko sareetan kontaktuak konpartitzeko eta ezagutza erakartzeko.
- Ekimenak, jardunbide onak eta joerak parkeetan instalatutako enpresetara eta erakundeetara bideratzeko mekanismoak definitzea ("behatoki" bat egituratzeko aukera).

4. ENPRESEN BERRIKUNTZARAKO ETA GARAPENERAKO INGURUNE EZIN HOBEA

Ildo estrategikoak

4.3. Sarearen etorkizuneko azpiegiturak diseinatzea eta gaur egun parkeetan dauden azpiegiturak eguneatzeko plana definitzea, kalitate estandar ezin hobeei eutsiz

4.4. Eskumenak dituzten administrazioekin kudeatzea azpiegituren, konexioen eta mugikortasun egokiaren ebaluazioa, Euskadiko Parke Teknologikoen Sarera sartzeko.

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Gorako bidean dauden enpresen eta sektoreen behar berriak eta parkeetako etorkizuneko azpiegituren diseinuan duten eragina aztertzea eta jarduketa plan bat gauzatzea, azterlanaren ondorioen arabera.
- Egungo azpiegiturak modernizatzeko eta hobetzeko jarduketak identifikatzea eta martxan jartzea
- Lankidetzarako/erlazioetarako espazio informalak (sorkuntza aretoak) sortzea Parkea jabe den instalazioetan
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen instalazioetan ingurumen eragina hobetzeko mekanismoak etengabe identifikatzea.
- Azpiegiturak hobetzeko aukerak aztertzea, teknologia aurreratuak sartuz (digitalizazioa)
- Parkeetarako sarbide hoberenak kudeatzea eskumenak dituzten Administrazio Publikoekin

- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen sarbiderako azpiegiturak, konexioak eta mugikortasun egokia ebaluatzeko laneko mahaia martxan jartzea.

5. Instalaturako enpresa errealitatearen eta bere jardueraren KANPOKO IKUSGAITASUNA, eta GIZARTERA HURBILTZEA

Ildo estrategikoak

5.1. Parkeen ikusgaitasuna handitzea toki, estatu eta nazioarte mailan, instalaturako enpresen errealitatea sustatuz

5.2. Zientzia eta teknologia gizartera hurbiltzeko ekintzak garatzea

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen komunikazio alorreko egungo prozesuak berrikustea, talde ikuspegiarekin.
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarean instalatuta dauden enpresen errealitatea maila guztietan ikusgai bilakatzen lagunduko duen komunikazio politika diseinatzea:
 - Sarearen ingurunea eta eragileen ekosistema balioan jarriko duen aurkezpen komertziala prestatzea, Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen irudi korporatibo bakarra indartuz
 - Parkeak jarduera ekonomiko ingurune interesgarri guztietan duen presentzia indartzea, toki eta nazioarte mailan.
 - Parkeari kanpo ikusgaitasuna ematen dioten aktore klabeak identifikatzea, eta haiekin lankidetzan aritzeko metodologia sortzea (nazioarte mailako erreferentziazko Parkeak, unibertsitateak, LHko ikastetxeak, komunikabideak, klusterrak, etab.)
 - Komunikaziorako tresnen nondik norakoa, edukia, eragina eta hedapenerako eremua berrikustea (adib. Euskotek)
 - Euskadiko Parke Teknologikoen Sarea erreferente gisa kokatuko duen ekitaldia antolatzea urtero.
- Instalatuta dauden enpresek eta erakundeek Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen komunikazio eta kanpo sustapen alorretako ekintzetan partaidetza handiagoa izatea lortzea (Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen eta bere zerbitzuen aurkezpena eta bertako instalazioetara bisitak antolatzea, bisitariei, ekitaldietara datozenei eta bezero potentzialeni zuzenduta...)
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarean aurrera eramaten diren proiektuen/teknologiaren/produktuen hedapenerako espazioak prestatzea gunetan.
- Enpresa guztien ezaqutza sustatzea Euskadiko Parke Teknologikoen Sare mailan
- Intereseko hartzaile objektiboak identifikatzea
- BIZKAIA: BTEK integratzea Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen zerbitzu elementuen artean, eta egungo eta etorkizuneko funtzionamendu ereduaz aztertzea
 - Akordioa lortzea Hezkuntza Sailarekin, BTEKra egiten den bisita hezkuntza programan sartzeko
 - Akordioa lortzea Udalekin eta Turismo Sailarekin, gunea Lurralde Historikoko bisita sarean sartzeko
 - Parkeko enpresek bertako instalazioetan tailer praktikoak eskaintzeko egitasmoa martxan jartzea
 - Euskadiko interpretazio zentroyen sarearekin lankidetzan aritzea
 - Hainbat hartzaileentzat (ikasleak, familiak...) erakargarria izango den jarduera egutegia aurrera eramatea
 - Ekimena bultzatzeko interesa duten zenbait babesle identifikatzea
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen eta bertako enpresen errealitatea gizartera hurbiltzea, horren ezaqutza bultzatuz

5. Instalaturako enpresa errealitatearen eta bere jardueraren KANPOKO IKUSGAITASUNA, eta GIZARTERA HURBILTZEA

Ildo estrategikoak

5.3. Emakumeek Zientzian eta Teknologian betetzen duten lekua bultzatzea eta ezagutaraztea

5.4. Gazteen artean bokazio zientifiko-teknologikoak hedatzen eta bultzatzen laguntzea

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Berdintasun foroak martxan jartzea
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sareko enpresetan ari diren emakumeen lana eta proiektuak ezagutaraztea
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sareak, emakumeak teknologian eta zientzian betetzen duen lana ezagutaraztearekin erlazionaturako proiektuetan parte hartzea sustatzea
- Teknologia eta enpresen errealitatea gazteengana hurbiltzeko tresna berriak aztertzea (adib. "udalekuak", ikastetxeetara, unibertsitateetara... bisitak antolatzea, programa berritzaileak dituzten ikasleen bisitak jasotzea, ate irekiko jardunaldiak, etab.)
- Hezkuntzarako materialaren garapena sustatzeko erakundeen arteko lankidetzak posibleak eta elkarlan publiko-pribatuak aztertzea

6. SAREKO LANA ETA ANTOLAKUNTZA ERAGINKORRA ETA ARDURATSUA

Ildo estrategikoak

6.1. Parkeen arteko koordinazioa, lankidetzaren eta sinergiak baliatzea bultzatuko duen antolakuntza eredu berria martxan jartzea

6.2. Era sortzailean jarduketan eta ekimenen garapenera lagunduko dion berrikuntzaren kultura sustatzea

6.3. Euskadiko Parke Teknologikoen Sarea gizartearen ikuspegitik arduratsua izango den erakunde gisa finkatzeko bidean aurrera egitea

6.4. Barne kudeaketa sistemak hobetzea, sareko kudeaketa sistema aurreraturako bidea eginez

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Antolakuntza eredu berria definitzea eta martxan jartzea, Planetik sortutako inplikazioekin bat etorriz, parkeen arteko koordinazio maila altuagoa eta sinergiak baliatzea bilatuz
- Rol, egiteko eta erantzukizun berriak argitzea, antolakuntza egitura berritik sortutako beharretara egokitzeko
- Proiektu edo jarduketa berritzaileei lagunduko dieten barne mekanismoak eta dinamikak egituratzea
- Parkearekin erlazioa duten interes taldeen beharrak betetzera zuzendutako gizarte erantzukizun korporatibo politika definitzea
- Parkeen arteko koordinazioa lagunduko duen Sareko kudeaketa aurreratu eredurantz joatea
- Plan Estrategikoaren jarraipenerako sistematika sortzea

7. ILUSIOA DUTEN ETA INPLIKATUTA DAUDEN PERTSONEZ osatutako taldea

Ildo estrategikoak

7.1. Ilusioa eta esperientzia duten eta etorkizuneko proiektuarekin inplikaturik dauden pertsonen osatutako taldea eratzea

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

- Taldearen prestakuntza eta gaikuntza indartzea, eskakizun berrietara eta kudeaketa aurreratu eredu berrira egokitzeko
- Barne ezagutzaren kudeaketa eta trukea bultzatuko duten ekintzak eta prozedurak sistematizatzea
- Pertsonen motibazioa eta konpromisoa handitzeko ekintzak garatzea

8. EKONOMIA ETA FINANTZA iraunkortasuna

Ildo estrategikoak

8.1. Ekonomia eta finantza egoera saneatuari eustea

8.2. Finantzaketarako formula eta tresna berriak baloratzea, zuhurtasunean eta epe luzeko iraunkortasun ekonomiko irizpidean oinarrituta

Definitutako ildo estrategikoak lortzeko epe laburreko eta ertaineko ekintzak

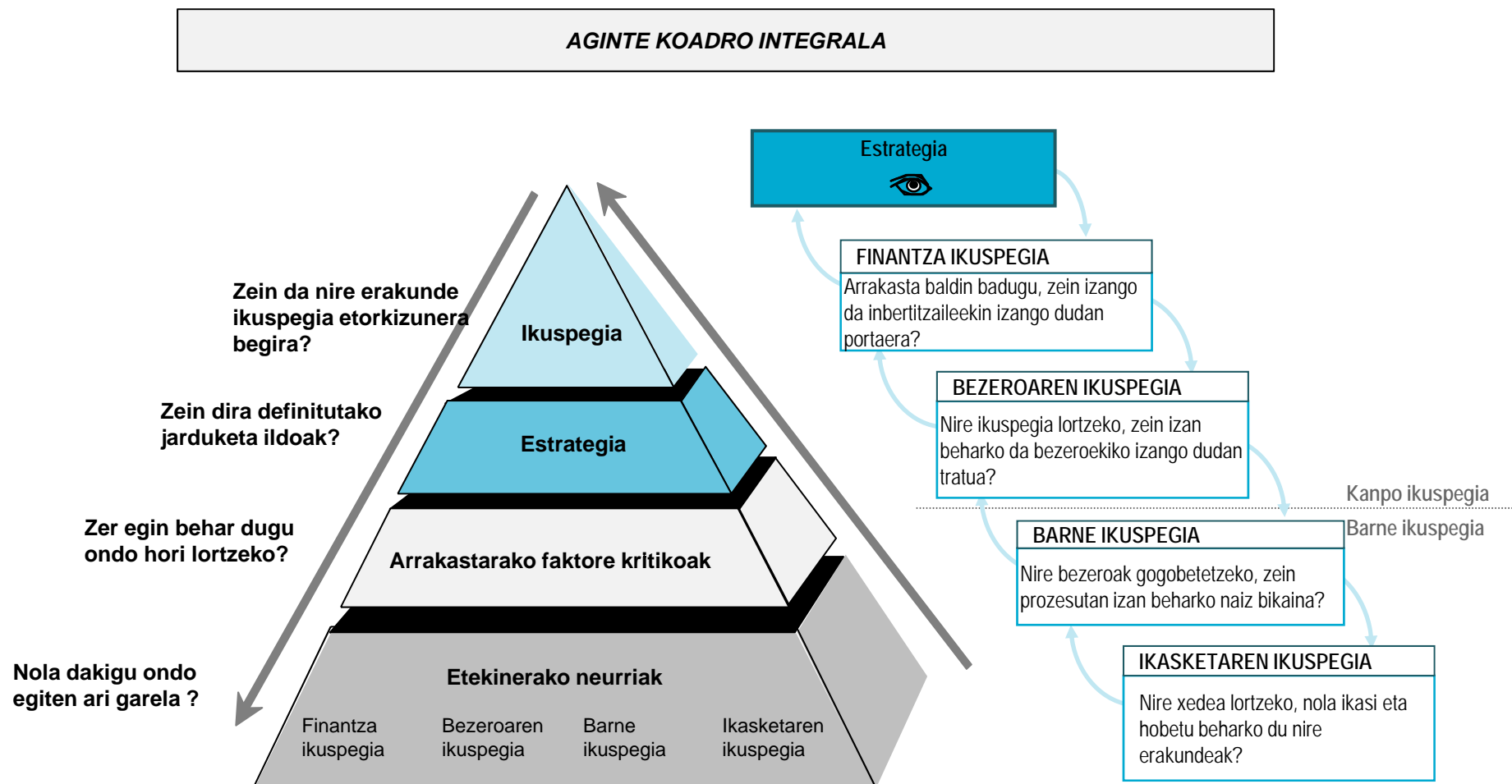
- BIZKAIA ETA GIPIZKOA:
 - Arrazoizko zorpetze, kaudimen eta likidezia ratioei eustea, lehentasunezko hartzen diren inbertsioei aurre egin ahal izateko
- ARABA:
 - Arrazoizko zorpetze, kaudimen eta likidezia ratioei eustea, lehentasunezko hartzen diren inbertsioei aurre egin ahal izateko
- Baliabideen kudeaketa arduratsua sustatzea, finantza arloko orekari eusteko
- Finantzaketa formula alternatibo berriak aztertzea, lehentasunezko hartzen diren proiektuetako inbertsioei aurre egin ahal izateko (lankidetzaren publiko-pribatua, finantza erakundeen, eraikuntza enpresen eta bestelako eragile batzuen finantzaketa, etab.)

1. Diseinu estrategikoa

- Xedea, Ikuspegia eta Balioak
- 2020rako bilatzen den posizionamendua
- Helburu eta ildo estrategikoak

2. Aginte koadroa

Aginte koadro integrala erakundearen estrategian oinarritzen da, eta 4 ikuspegietako adierazleak jasotzen ditu, soilik finantzazkoa den ikuspuntua gaindituz.



1. Diseinu estrategikoa

- Xedea, Ikuspegia eta Balioak
- 2020rako bilatzen den posizionamendua
- Helburu eta ildo estrategikoak

2. Aginte koadroa

3. Antolakuntza eredia

Euskadiko Parke Teknologikoen gogoeta estrategiko prozesuaren barruan, Parkeen antolakuntza berraztertzearen komenigarritasuna planteatu da, maila korporatiboari zein parke bakoitzari dagokionez.

ANTOLAKUNTZA ALDAKETARAKO ARRAZOIAK

- **Erakundeetatik gertuago egotea bultzatzea, Eusko Jaurlaritzatik, batez ere.**
- **Funtzio kritikoak indartzea**, gogoeta estrategiko prozesuan identifikatutako lehentasunekin bat etorriz (negozioaren harrera/garapena eta egungo bezeroen fidelizazioa, marketina, kanpo komunikazioa, eragin handiagoko balio erantsiko zerbitzuak, etab.).
- Euskadiko Parke Teknologikoen Sarearen **ikuspegi bateratua** sortzea, **antolakuntza eredu eraginkorragora eta parkeen artean dauden sinergiak hobeto baliatzeko** (negozio garapen, teknika, kontratazio... mailan).
- **Pertsona taldearen inplikazio eta motibazio handiagoa** sortzea, pertsona bakoitza zein postutan ari den berraztertuz.

Gogoeta estrategiko prozesuan proposatzen diren lehentasun estrategikoei antolakuntzako zenbait inplikazio ere erakusten dituzte.

LEHENTASUNEZKO ERRONKA ESTRATEGIKOAK	ANTOLAKUNTZAKO INPLIKAZIOAK
Jaurlaritzara/erakundeetara gehiago hurbiltzea lortzea , industria eta teknologia politikaren helburuei gehiago lagundu ahal izateko.	<ul style="list-style-type: none"> Jaurlaritzarekin/SPRIekin gertuko harremana izango duen Zuzendaritza Nagusia sortzea, Parke Sarearen protagonismo handiagoa bultzatuz
Euskadirako estrategikoak diren proiektuak identifikatzea eta erakartzea , erakundeekin lankidetzan, eta herrialde mailako estrategia orokorraren barruan.	<ul style="list-style-type: none"> Negozioa erakartzeko/garatzeko lana indartzea, Parke Sarearen ikuspegi bateratuarekin eta erakundeekin lankidetzan. Negozio korporatiboaren Garapenerako unitatea sortzea.
Parkeen eta horietan instalatuta dauden enpresen eta erakundeen arteko hurbiltasun handiagoa sortzea, aukerak eta beharrak identifikatzeko eta kontrastatzeko bide gisa.	<ul style="list-style-type: none"> Parkeetan instalatuta dauden enpresetara zuzendutako negozio garapenaren egitekoa.
Parke Sarearen hedapenerako estrategia argitzea , zuhurtziazko irizpidearekin (modu ordenatuan handitzea).	<ul style="list-style-type: none"> Campusen lankidetzan/integrazioa bermatzeko mekanismoak identifikatzea. 4 Zuzendaritza korporatibotik lan egitea proposatzen da
Eragile egituratzaile eta berrikuntzaren traktore gisa betetzen duen lekua indartzea , instalatutako eragileen berrikuntzarako ahalmenak indartzuz	<ul style="list-style-type: none"> Parkeetako eragileen berrikuntza gaitasunak indartzera zuzendutako balio erantsiko zerbitzuen diseinu eta garapen funtzioa indartzea. Horretarako, beharrezkoa izango da, sinergiak baliatzeko eta eragin handiagoko ekintzak diseinatzeko aukera emango duen ikuspegi bateratua sortzea Parke Sare mailan.
Balio erantsi zerbitzu eskaintza fokalizatuagoa eta enpresei balioa ematera bideratuagoa definitzea , horretarako beharrezkoa izanik:	
Enpresa berrien haztegi eta hazkunde prozesua finkatzea, BICekin dagoen lankidetzaren eredu berrikusiz	<ul style="list-style-type: none"> BICekin dagoen erlazio eredu sistematizatzea hiru lurraldeetan, parkeen partaidetza bultzatuz BICeko Kontseiluetan eta haztegiekin etengabeko erlazio eredu ezarri.
Ekonomia eta finantza egoera saneatuari eustea eta finantzaketarako formula eta tresna berriak aztertzea , zuhurtasunean eta epe luzeko iraunkortasun ekonomiko irizpidean oinarrituta balio erantsi handiko proiektu estrategikoetan inbertitzen jarraitu ahal izateko.	<ul style="list-style-type: none"> Finantza eta ekonomia arloko egitekoa indartzea: <ul style="list-style-type: none"> Finantzaketarako formula eta tresna berriak baloratuz Parke Sarearen ikuspegi bateratuarekin.
Barne kudeaketa sistemak hobetzea, Sareko kudeaketa aurreratu sistema ezarri	<ul style="list-style-type: none"> Sareko kudeaketa aurreratu sistema martxan jartzea
Parkeen kanpo ikusgaitasuna eta irudia aztertzea , koordinatua, modernoa eta azken hartzaileen segmentu guztietara egokitutako marketin eta kanpo komunikazio ekintza baten bitartez.	<ul style="list-style-type: none"> Marketinaren eta kanpo komunikazioaren egitekoa indartzea maila korporatiboan.
Nazioarte mailako aliantza estrategikoak eta erreferentziazko sareetan parte hartzea indartzea , aurrera eraman beharreko helburu eta ekintza zehatzak identifikatuz.	<ul style="list-style-type: none"> Aliantza estrategikoen ikuspegi bateratua sortzea eta nazioarteko kontaktuetatik eta sareetatik sortutako aukerak hobeto baliatzea. Aliantzen mapa egitea eta diseinatzea.
Azpiegituren eta mantentze lanen garapenerako jarduerak modernizatze eta hobetzeko jarduketak identifikatzea eta martxan jartzea	<ul style="list-style-type: none"> Maila teknikoko politiken eta jardunbide onen lidergoa hartzeko eta horiek koordinatzeko erantzukizuna maila korporatiboan esleitzea.

- **Parke Sarearen ikuspegi bateratua eta funtzionamendu eraginkorragoa bultzatzera** zuzendutako antolakuntza ereduaren proposatzen da.
- Zeharkako izaera izango duten egitekoetan eta lanetan zentratuko diren **zenbait Zuzendaritza Korporatibo** sortzea proposatzen da, 3 parkeen jarduerak koordinatuz bakoitzaren jarduera alorretan.
- **Parke bakoitzaren barruan egungoaren antzeko egiturearekin jarraituko da.** Sail batzuen izen aldaketa proposatzen da.
- Antolakuntza eredu horrek, **Parke bakoitzeko zuzendaritza korporatiboaren eta sail funtzionalen arteko koordinazioa bermatuko duten mekanismoak egituratzea** eskatzen du. Halaber, Parke Sarearen estrategiak **esfortzu garrantzitsua eskatuko du funtzio eta lan berrietan**, eta horretarako ezinbestekoa izango da talde osoaren inplikazioa. Hori dela eta, pertsonen hainbat egiteko eta erantzukizun hartu beharko dituzte beren gain (**polibalentzia**).

