

# EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO LEHIAKORTASUNARI BURUZKO 2020ko TXOSTENA ERRESILIENTZIA PANDEMIAREN AURRETIK, BITARTEAN ETA ONDOREN Laburpen exekutiboa



Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren (Deustu Fundazioa, Deustuko Unibertsitatea) jarduerak erakunde hauen ekarpenei esker eramaten dira aurrera:

Eusko Jaurlaritza; SPRI Taldea; Gipuzkoako Foru Aldundia; Bizkaiko Foru Aldundia; Arabako Foru Aldundia; Euskaltel; Repsol-Petronor; BBK Fundazioa; Iberdrola; Energiaren Euskal Erakunde.

Lan hau edozein modutan erreproduzitu, banatu, jendaurrean komunikatu edo eraldatzeko nahitaezkoa izango da jabeen baimena, legean aurreikusitako salbuespenetan izan ezik. Lan honen zatiren bat fotokopiatu edo eskaneatu behar baduzu, jarri harremanetan CEDROrekin (Espainiako Erreprografia Eskubideen Zentroa, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© Egileak  
© Lehiakortasunerako Euskal Institutua – Deusto Fundazioa



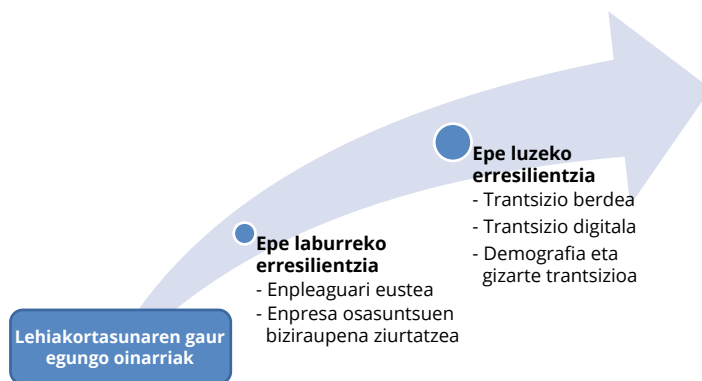
Mundaiz 50, E-20012, Donostia-San Sebastián  
Tel.: 943 297 327. Fax: 943 279 323  
[comunicacion@orquestra.deusto.es](mailto:comunicacion@orquestra.deusto.es)  
[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)

© Deustuko Unibertsitateko Argitalpenak  
1 posta-kutxa - 48080 Bilbao  
Helbide elektronikoa: [publicaciones@deusto.es](mailto:publicaciones@deusto.es)

# Laburpen exekutiboa

COVID-19aren pandemiak eta haren kontra borroka egiteko hartu diren neurriek gizarte eta ekonomia krisia eragin dute. Krisi berezia gainera, irismen globalekoa, larria eta gizarte eta ekonomia eragin ugariak. Euskal Autonomia Erkidegoak (EAEk) azken hamarkadetan beste krisi batzuk ere bizi izan ditu eta ekonomia eta gizarte erresilientea eraikitzen joan da urratsez urrats. Lehiakortasunari buruzko 2020ko Txosten honetan, erresilientzia hori izango dugu aztergai, pandemiaren aurretik, bitartean eta ondoren.

Erresilientzia indartzea epe luzeko eginkizuna da, hainbat denbora tarterekin lan egitea eskatzen duena. Hain zuzen ere, EAEko erresilientzia hiru faktoreren araberakoa izango da: (1) orain arte eraiki diren lehiakortasunaren oinarrien araberakoa; (2) epe laburrera krisi egoerari ematen zaion erantzunaren araberakoa; eta (3) epe luzera lehiakortasun iraunkorrerako bidea baldintzatu duten funtsezko trantsizioak gidatzeko gaitasunaren araberakoa.



## 1. EAEko lehiakortasunaren oinarriak pandemiaren aurretik: *zein da gure abiapuntua?*

EAEk *kokapen sendoa du krisiaren eraginari aurre egiteko* eta etorkizuneko erresilientzia eraikitzeko. 2019an, oso ongi kokatuta zegoen adierazle gehientsuenetan, Europako erregioekin eta Espainiako gainerako autonomia erkidegoekin alderatuta. Gainera, adierazle horietatik erdia baino gehiagotan aurreko urteko balioa hobetu zuen. Azpimarratzekoak dira, bereziki, emaitzen adierazleak. Adierazle horietako bitan, *biztanleko BPGn* eta *pobrezia edo gizarte bazterketa arriskuan dagoen biztanleriaren ehuneko* txikian, EAE Europako erregioen buruan dago. Horrek erakusten du EAEko lehiakortasun eredua inklusiboa dela.

**Erronka nagusia enplegua da**, bereziki berriro ere enpleguan shock negatiboa ekarri duen krisi honetan. Azken urteetan bilakaera ona izan badu ere, iraupen luzeko langabezia tasa oraindik ere Europako erregio gehienetakoa baino handiagoa zen 2019an. Gainera, enplegu sorkuntza hazten joan bazen ere, enpleguaren kalitatea aztertuz ikus zitekeen aldi bateko lanpostuak eta nahi ez den lanaldi partzialekoak oso ugariak zirela. Horregatik, krisiaren eraginei aurre egiteko hartuko diren neurriek egoera hori ere kontuan hartu beharko lukete, azkenean talde zaugarrienei kalterik ez egiteko.

Txostenak **hainbat indargune** ere azpimarratzen ditu. Horietan aurrera egin behar da eta **aprobetxatu egin behar dira etorkizuneko erresilientzia eraikitzeko. Hobetzeko alderdiak ere aipatzen dira, bereziki, erregio alderagarriari begiratzen diegunean.**

- **Enpresen ekonomia eta finantza egoera:** Euskal enpresek krisiaren aurretik ekonomia eta finantza egoera ona zuten. Epe laburreko erresilientziarako aktibo bat da hori, baina zirkulatzailaren bidezko finantzaketa gehiago erabiltzen dutenez, epe laburrera mehatxu bat izan daiteke, finantzaketa mota hori txikiagoa izaten baita krisi garaietan.
- **Gaitasunak:** Biztanleriaren kualifikazio maila handia erabil daiteke ekonomia eredu aldatu, egokitu eta eraldatzeko, batez ere ongi bideratzen bada, *Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko* aurreko txostenean (Orkestra, 2019) aztertu genituen elementuak kontuan hartuta. Eraldatze eta berritze prozesu horiek zailagoak dira herritarrek kualifikaziorik ez badute eta, gaitasunak lan ingurune aldakorrera egokitzeko, beren burua prestatzen jarraitzeko inolako interesik azaltzen ez badute.
- **I+G+Bko inbertsioa:** Komeni da I+G+Bko inbertsioari lehentasuna ematen jarraitzea, egiten den gastua handituz. Hori eginez gero, aukera izango dugu erreakzionatu eta behar diren berrikuntzak egiteko, lehiakideen aurretik egoten jarraitzeko eta herritarren beharrei erantzuteko. Zehazki, komeni da atzerriko eragileekin dugun elkarlana eta zientzia sektorearen eta industriaren arteko elkarlana sendotzea. Gainera, gaitasun zientifiko-teknologikoak merkatuarekin hobeto lotu behar ditugu.
- **Unitateko lan kostuak:** Manufakturako industriak abantaila txiki bat du unitateko lan kostuetan Alemaniarekin eta industria egiturari begiratuta, alderatzeko moduko beste erregio batzuekin. Horrek esan nahi du behar-beharrezkoa dela unitateko lan kostuak kontrolpean edukitzen jarraitzea, produktibitatearen hazkundera bultzatuz.
- **Nazioartekotzea:** Enpresa esportatzaileen kopurua handitu egin da. Orain, erronka da oinarri esportatzaile hori sendotzen jarraitzea, erregularitasunez esportatzen duten enpresen ehunekoa, esportazioen batez besteko bolumena (fakturazioaren gainean neurtua) eta merkatu dinamikoenetako presentzia areagotuz.
- **Digitalizazioa:** EAEk digitalizazioan duen kokapen ona abiapuntu egokia da trantsizio digitalari heltzeko. Hain zuzen ere, hiru elementutan oso ongi kokatuta gaude: konektagarritasuna, enpresetako negozio eredu digitalizazioa eta zerbitzu publikoen eskaintza digitala. Garrantzitsua izango da zerbitzu digitalizatuen erabilera sendotzea, interakzio telematikoak gero eta garrantzitsuagoak diren mundu honetan. Era berean, emakumeak ingurune digitalean gehiago eta hobeto txertatzeko ere lan egin behar da.
- **Energiaren ekosistema:** Indarguneen artean, azpimarratzekoak dira erregaien inportazioen dibertsifikazioaren bilakaera positiboa eta energia eskuratzeari eta segurtasunari dagozkion emaitza onak. Energia trantsizioari begira, hauek izango lirateke erronka nagusiak: berotegi efektuko gasen igorpena gutxitzea funtsezko sektoreetan, horien artean, mugikortasuna eta eraikuntza; energia efizientzia, orokorrean, eta industria sektoreko energiaren intentsitatea hobetzen jarraitzea; eta energia primarioko iturriak dibertsifikatzea, karbono gutxiagoko ekonomiaren erronkari erantzuteko.

## 2. Pandemiaren aurrean, irautea: nola erantzun dugu epe laburrean?

2020an, pandemiak eragin handia izan du ekonomian. Hala, nabarmen egin du behera industria produkzioaren indizeak. Kanpo merkataritzako jarduera ere jaitsi egin da. BPGren jaitsiera inoiz ez bezalakoa izan da eta langabezia tasak gora egin du. Baina **eraginak asimetrikoak izan dira sektoreetan**. Oso larriak izan dira *Ostalaritzan, Merkataritzan eta Garraio materialean*, eta larriak, *Metalurgian eta metalezko produktuetan, Kautxuan, plastikoen eta metalezkoak ez diren beste produktu batzuetan, Eraikuntzan, Garraioan eta biltegiatzean, Aisia eta kultur jardueretan, eta Hezkuntzan*.

Erresilientziaren osagai garrantzitsu bat shocka gertatzen den unetik aurrera, epe laburrean, ematen diren erantzunak dira. Pandemia aparteko gertakaria izan da, gure belaunaldiek inoiz ezagutu ez dutena, eta enpresa, erakunde eta pertsona bakoitzak ahal izan duen moduan erantzun die egoerak ekarri dituen eraginei. Askok errotiko aldaketak egin dituzte egunerokoan, baita etorkizuneko estrategietan ere. Egoera horri aurre egiteko zailtasunak handiak direla jakinik, analisiak erakusten digu, oro har, **krisiaren lehenengo une horietan EAEn eman diren erantzunak azkarrak izan direla eta erreferentziazko beste erregioetako antzekoak**.

Enpresari dagokionez, epe laburrean iraun ahal izateko oinarria euskal enpresen ekonomia eta finantza egoera ona izan da, digitalizazio oinarri egokiek batera. Osasun larrialdiari eman ziztzaion lehenengo erantzunak ia jarduera guztiak guztiz bestelakoa zen egoera berri batera berehala egokitzea ekarri zuen. Eta egokitzapen horretan agerian gelditu da sistema teknologiko-digitalaren potentzialaren zati bat. Esan dezakegu, nolabait, **enpresa askotan «presazko eraldaketa digitala» jarri dela abian**, hainbat arlotan: produktuan (produktuaren eta eskariaren arteko egokitzea), prozesuan (prozesu berriak ezartzea) eta/edo kanalean (kanal digitala izan baita, batzuetan, salmentei eusteko irtenbidea).

EAEko administrazioaren politika publikoak Baden-Wurtembergeko eta Austria Garaiko erregioetako oso antzekoak izan dira. Bi erregio horietako ekoizpen egitura EAekoaren antzekoa da eta, horrenbestez, antzeko erronkak dituzte krisiari aurre egiteko orduan. Hiru erregioetako neurriak bi ardatzen inguruan egituratu dira: (1) enpresen finantza egoerari eustea, bizitza ekonomikoak bizirik iraun zezan; eta (2) enpresei digitalizazioan laguntzea, ingurune berriari aurre egiteko. Gainera, beste neurri batzuk ere aipatu behar dira, besteak beste, pandemia kudeatzea helburu duten I+G+Bko proiektuei emandako laguntzak edo pandemiak gogorren kaltetutako sektoreentzako laguntza bereziak, horien artean, *turismoa eta kultura*.

Pandemiaren bilakaeraren eta bilakaera horri aurre egiteko neurrien inguruko ziurgabetasuna hain handia izanik, irauteko eta 'hemen' eta 'orain' egokitzeko arintasunak garrantzi berezia hartuko du etorkizun hurbilean. Nahitaezkoa da **enpresa portaerak eta lehiakortasuna hobetzeko laguntza politikak azkar eta zehaztasunez egokitzen jarraitzea**. Azkar eta zehaztasunez erantzuten ez badugu, beste erregio batzuek eta hango enpresek aurrea hartzeko arriskua dago, beharbada pandemiak haietan gurean baino eragin arinagoa izan duelako, une batzuetan.

Horrek esan nahi du, alde batetik, neurri politikoek kontuan hartu behar dituztela sektore bakoitzaren ezaugarri bereizgarriak. Eta, horretarako, garrantzitsua da **sektoreko diagnostiko eta adimen prozesuetan sakontzea**. Funtsezkoa da maila bateko edo besteko administrazioek biltzen dituzten datuak eskuratzeko aukerak hobetzea. Eta bigarren mailako datu horien osagarri, berehala adimen estrategikoa lortu behar da, enpresekin harremanetan jarritz. Horregatik, klusterren erakunde dinamizatzaileak edo eskualdeko garapen agentziak aliatu kritikoak dira erakundeentzat erabaki estrategikoak hartzeko orduan.

Bestalde, erantzuteko arintasuna gobernu maila desberdinen ekintzak koordinatzearen arabera ere bada, ekintza horiek lurralde bakoitzaren berezitasunetara egokitu behar baitira, beharrak modurik egokienean estaliko direla bermatzeko. Hain zuzen ere, osasun larrialdi honetatik atera dugun ikaskuntzetako bat izan da baliagarria dela **elkarlanean oinarritutako gobernantza ereduak bultzatzea**. Gobernantza eredu horiek kontuan hartuko dituzte bai testuingurua eta bai gaur egungo krisiaren larrialdi eta konplexutasuna, tokian toki.

Azkenik, epe laburreko erantzunak garrantzitsuak dira, halaber, epe ertain eta luzeko erresilientziari begira. Ildo horretatik, Europako eta estatuetako politikek susperraldi «berde, digital eta bizidun» esparru bat zehazten dute eta, horren barruan, erregioek badute tarte bereziki estrategikoa erabakitzeko (*Next Generation EU*). Hurrengo urteetan, esparru horren barruan funts ugari aurreikusi dira, susperraldiari laguntzeko eta erresilientzia areagotzeko. Eta hori aukera bikaina izan daiteke. Baina bereziki garrantzitsua izango da funts horiek, epe laburretik hasita, produktibitatea handitzea helburu duten inbertsioetara eta trantsizio berdea, digitala eta gizarte eta demografikoa laguntzera bideratzera.

### 3. Erresilientzia pandemiaren ondoren: **lehiakortasun iraunkor berri baterako trantsizioa**

Erresistentziako fase batetik suspertze fase batera igarotzeak eskatzen du krisi guztietatik sortzen diren aukerak aprobetxatzea, baita aurreko hazkunde ildoak aldatzea ekar dezakete ere. Erresilientziaren ikuspegi eboluzionista batetik, aukera horiek ekonomiaren norabidea alda dezakete, alegia, ez da aurreko egoerara itzultzen, baizik eta erronka **lehiakortasun eredu berri bat bilatzea da, iraunkorragoa eta inklusiboagoa**. Horretarako, funtsezkoa da lurralde eragile guztiak lerrokatzea, **trantsizio berdeak, digitalak eta gizarte eta demografiakoak eskaintzen dituen aukera berriak** aprobetxatzeko. Ildo horretatik, Txostenak zazpi gomendio egiten ditu.

#### 1. **Digitalizazioa, erresilientziako zeharkako palanka**

Trantsizio digitalak palanka izan behar du sektore guztietan lehiakortasuna indartzeko. Eta, gainera, trantsizio berdea eta gizarte eta demografiakoa erraztu behar ditu. DESI indizeak toki onean uzten zuen EAE —batez ere, konektagarritasunari, teknologia enpresetan integratzeari eta zerbitzu publiko digitalei dagokienez—, baina digitalizazioak, oro har, ez ditu sektore pribatura negozio eredu berriak ekarri, ezta herritarrek administrazioarekin zerbitzu digital gehiago erabiltzea ere. Horregatik, teknologia txertatzeaz gainera, lan egin behar da enpresen, administrazioen eta gizartearen gaitasunak eta trebetasunak hobetzeko.

#### 2. **Iraunkortasuna, aukera eta lehiatzeko abantaila**

Euskal ekonomiako sektoreetan, trantsizio berdea industria eta teknologia aukeratzat ikusi behar da eta, horrela, arlo horiek indartu behar dira, lehiakorrak izan daitezen iraunkortasuna eskatzen eta saritzen duen ingurune berri honetan. Horrek esan nahi du, nagusiki, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sarearen indarguneak trantsizio berdearen zerbitzura jartzea. Zehazki, elikadura sistemaren, mugikortasun sistemaren eta energia sistemaren gainean hartzen diren erabakiek ondorio esanguratsuak izango dituzte ingurumenean eta berotegi efektuko gasen igorpenetan. Horregatik, funtsezkoa izango da esparru horietan berrikuntzaren aldeko apustua egitea.

#### 3. **Ekonomia fundazionala, garapen ekonomikoaren iturri**

Garrantzitsua izango litzateke gizarte eta demografia trantsizioari laguntzea pertsonen ongizaterako funtsezkoak diren ekonomia jarduerak indartuta, esate baterako, osasuna, elika-

dura, hezkuntza edo zaintza. Pandemiak agerian jarri du «ekonomia fundazionala» (oinarriari begiratzen dien ekonomia) deitutakoak bai herritarren ongizaterako eta bai orain arte lehiakortasun politiken hartzaile nagusi izan diren beste sektore batzuen erresilientziarako duen garrantzia. Sinergia horiek aprobetxatzea eta ekonomia fundazionalak erregioaren garapen ekonomikorako aukera gisa izan dezakeen potentziala lantzea, horrenbestez, garrantzi handiko erronka da.

#### 4. **Pertsonen gaitasunak, erresilientziarako zeharkako palanka**

Epe luzeko erresilientziari laguntzen dioten eraldaketa eta berrikuntza prozesuek lurraldeko pertsonen gaitasunen etengabeko bilakaera behar dute. Horregatik, behar-beharrezkoa da gaitasunen inguruan lan egitea, EAEk enpresan, administrazioan eta gizartean, oro har, trantsizio digitala eta berdea bultzatzeko behar diren gaitasunak izango dituzten pertsonak izan ditzan. *Lehiakortasunari buruzko* aurreko *Txostenean* aztertu zen bezala (Orkestra, 2019), garrantzi berezia du gaitasunen ekosistemaren arintasuna lantzeak, dauden prestakuntza modalitateak egokituz eta nazioarteko talentua erakarriz.

#### 5. **Administrazio publikoak, trakzio lana**

Inbertsioen, erosketak publikoan edo enpresen arteko lankidetzako plataformak bultzatzearen bidez, administrazio publikoek trakzio lana egin behar dute irtenbide berriak eta berrikuntzak, eta enpresa eta negozio berriak sortzeko, baita trantsizioei heltzeko behar diren azpiegiturak eskaintzeko ere. Era berean, administrazio digitala, arina eta herritarrekiko hurbila izateko aurrerapausoak egiten jarraitzeko konpromisoa hartu behar dute.

#### 6. **Lankidetzak publiko-pribatua, estrategia adimendun eta iraunkor baterantz**

Administrazio publikoen trakzio lana lankidetzak publiko-pribatu sofistikuarekin uztartu beharko litzateke, EAEn RIS3aren inguruan egin den bezala. Garrantzitsua izango da berrikuntza estrategian aurrera egitea, *Smart Specialisation Strategy (S3)* batetik *Sustainable Smart Specialisation Strategy (S4)* batera igarotzeko. Estrategia hori susperraldiari eta trantsizioari lotutako proiektu komunak sortzeko bidea izan daiteke, lankidetzak publiko-pribatuko mekanismoetan oinarrituta, esate baterako, *Pilotatze Taldeak* eta *Klusterren Erakunde Dinamizatzaileak*.

#### 7. **Elkarlaneko gobernantza, eragile askoren eta maila askoren arteko elkarlanaz baliatuz**

Trantsizio digitala, berdea eta gizarte eta demografiakoa gidatzeko trebetasuna askotariko eragileen eta askotariko lurralde mailetakoa gaitasunak eta jarduerak aprobetxatzeko moduaren arabera ere izango da. Garrantzizkoa da EAEko gobernantza eredu indartzea, gaur egungo harremanetako egituretatik abiatuta, helburu hauek lortzeko: (1) Administrazio maila desberdinen arteko (tokikoa - erregiokoa - estatukoa - Europakoa) elkarlaneko gobernantza indartzea, rolen banaketa argi bat ziurtatuz, bikoizketak saihesteko eta sinergiak aprobetxatzeko; eta (2) lurraldeko askotariko eragileek (enpresak, unibertsitateak, zentro teknologikoak, klusterren erakunde dinamizatzaileak, etab.) zeregin esanguratsua izatea ziurtatzea.

Azken batean, susperraldiak eskatzen du euskal ekonomiaren norabidea egokitzea, trantsizioek eskaintzen dituzten aukerez baliatuta. Baita epe ertain eta luzeko ikuspegi hori epe laburreko neurriekin osatzea ere, suspertzeko zailtasunik handienak dituzten enpresei eta sektoreei laguntzeko, etorkizuneko potentziala duten heinean. Hori guztia, talde zaugarrienak babestuko dituzten neurriak hartuta, desberdintasun egoerak arintzeko.

Laburbilduz, erresilientzia etengabeko aldaketa prozesua da, eta prozesu horretan, une bakoitzean neurri batzuk egokitu eta ezarri behar dira, testuinguruaren eta gaitasunen arabera, baina baita sortzen joango diren ikaskuntzen arabera ere. Ildo horretatik, **EAEra pandemia iritsi zenean, lurraldeak lehiakortasunaren oinarrietan hainbat indargune zituen, eta haien**

ganean eraiki behar dira oraingo erantzunak. Epe laburrera *hartu diren neurriak, ziurgabezia eta zailtasun handiko egoera batean, azkarrak, malguak eta erreferentziazko beste erregio batzuetakoen antzekoak izan dira. Baina pandemiak eragin duen ziurtasun eza ez da oraindik amaitu eta hurrengo hilabeteetan, funtsezkoa izango da erresistentzia neurriekin batera, etorkizunean EAren erresilientzia ziurtatuko duten trantsizioetan inbertitzea.*

Euskal Autonomia Erkidegoko Lehiakortasunari buruzko 2020ko Txostena eta beste zenbait artikulua PDFn daude eskuragarri, Orkestrako web orrialdean: <https://www.orkestra.deusto.es/es>





# Orkestra

LEHIAKORTASUNERAKO  
EUSKAL INSTITUTUA  
DEUSTO FUNDAZIOA

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)