

# SAKANA 2020 PLAN ESTRATEGIKOA

(Bertsio laburtua)

Sakanan, 2014.eko Martxoan.



Esku artean duzun txosten hau, Sakanako Mankomunitateak, Sakanako Garapen Agentziak eta Sakanako Behatoki Sozio-ekonomikoaren eskariz landu du SAK-IN Kontsulting kooperatibak, Cederna-Garalur eta Sakantzen Sarearen bultzadarekin batera. Eskerrak eman dizkiogu Sakanako Enpresarien Elkarteari, Nafarroako Enplegu Zerbitzuari, Altsasuko Lanbide Heziketako Zentroari eta Plan Estrategikoaren definizioan parte hartu duten pertsona, sindikatu, erakunde eta elkarte orori.

Dokumentu hau, Sakanako Mankomunitateak, eta Landa Garapenerako Europako Nekazari Funtsak (FEADER) eta Nafar Gobernuak, 2007-2013 Landa Garapenerako Planen markoan, finantzatu dute.



Fondo Europeo de Desarrollo Rural: Europa invierte en zonas rurales / Landa Garapenerako europako nekazaritza funtsa: Europa landa eremuetan inbertitzen

## HELBURUA

Aurrean dugun dokumentu honek "SAKANA 2020 Plangintza Estrategikoa" definitzeko aurrera eramán den prozesuaren emaitza islatzen du era laburtuan. Txosten honetan diagnostikoaren lerro nagusiak eta lan talde sektorialek egin dituzten ekintzen proposamen guztiak barneratu dira.

Eztabaida sustatzeko xede duen dokumentu honek, helburuak gauzatzeari begira jarduera lerroak eta hainbat ekimenak proposatzen ditu. Guzti horiek norabide batean lerrotuta daude: ekonomi, gizarte eta ingurugiro iraunkortasunean oinarrituz lanpostuak sortzeko baldintzak sortzea eta erraztea, hain zuen.

Dokumentu honen helburu nagusia, proposatzen diren ekintzen inguruan hausnarketa bat erraztu eta prozesua aberastuko duten ekarpenen sustapena da. Horretarako, informazio publiko epe bat ireki da eztabaida sustatzeko eta ekarpenak jasotzeko, **2014ko apirilaren 3a ekarpenak jasotzeko azken eguna delarik.**

Dokumentu honetan azaltzen den informazioaz gain, ([www.sakanagaratzen.com](http://www.sakanagaratzen.com)) Sakanako Garapen Agentziaren web gunean agertzen den informazio osagarrian aurkitu daiteke.

Ekarpenak egiteko edo informazio gehiago eskatzeko, [garapena@sakana-mank.com](mailto:garapena@sakana-mank.com) helbide elektronikora zuzendu zaitezke.

## AURREKARIAK

Sakanako bailara jasaten ari zen krisi ekonomiko eta sozialaren aurrean, 2008 urtean bailarako zenbait eragilek, sortzen ari zen hondamendi sozioekonomikoari aurre egiteko erantzukizuna bere gain hartu zuten. Enpleguen galera azkar eta sakonaren ondorioz, Sakana langabezi-tasa altueneko eskualdeen artean kokatu zen. Egoera zail hau okertzeko zein egonkortzeko arriskuaz jabeturik, desadostasun guztien gainetik, eragile hauek elkartu egin ziren Sakanako garapen sozioekonomikoa eta bertan bizi eta lan egiteko eskubidea defendatzeko.

Asmo honekin, 2011ko ekainean prozesu ireki eta anitza hasi zen, non eragile instituzional, politiko eta sozioekonomiko gehienek parte hartu zuten. Helburua, Sakanako ekoizpen sarea birsortzeko eta gizartearen ongizatea

hobetzeko hainbat proposamenen inguruko adostasuna eraikitzea zen. Prozesu honen emaitza, oinarrizko diagnostiko bat eta eskualde-garapenerako estrategia abian jartzeko jarduera batzuk adostu ziren. Onartutako sei neurrien artean beharrezkotzat ikusten zen "Plan estrategiko bat egitea epe ertain eta luzerako, Sakanako garapenerako dauden indarguneak, ahuleziak, mehatxuak eta aukerak identifikatzeko eta interbentzio lerroak zehazteko (...) Komenigarria iruditzen zaigu plan estrategiko horretan ukitutako eragileek ekarpenak zein herritarrenak jasotzea." (Diagnostiko eta jarduera ildoetarako laburpen txostena. Sakanako Mahaia. 2011.ko Azaroan).

Eskaera horri erantzunez, Plan estrategiko honek Sakanako Mankomunitateko lehen bultzada izan du. Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur eta Sakantzen Sarea elkarteak izan dira bere sustatzaileak. Bere dinamizazioa Sak-In Konsulting kooperatibari eskatu zitzaion. Azkenik, Plan egiteko proposamena eta metodologia eztabaidatuak izan ziren 2013.eko Maiatzean Sakanako Behatoki Sozioekonomikoan (Sakanako eragile instituzional, politiko eta sozioekonomikoak biltzen dituen hausnarketarako espazioan, hain zuzen). Behatokian metodologia adostu zen, baita landuko ziren lau arlo estrategikoen hautaketa.

Dokumentu hau ondorengo atalez osaturik dago:

- I. Sakana2020 Plan estrategikoa burutzeko erabilitako **metodologiaren** laburpena.
- II. Lau sektoreetan eginiko **diagnostikoen** laburpena, Sakana mailako hainbat aldagaien joera nagusiak agertzen direlarik. Prozesu parte-hartzailean zehar, sektore bakoitzeko egin diren diagnostiko osoak eta AMIA taulak Sakanako Garapen Agentziaren web orrialdean kontsulta daitezke: [www.sakanagaratzen.com](http://www.sakanagaratzen.com).
- III. **Ekintza plan** zehaztua. Sektore bakoitzeko ardatz estrategikoak, eta hauei dagozkien ildo eta ekintza zehatzak. Alde batetik, eta modu orokorrean, garapena eta plan estrategikoa aurrera eramateko beharrezkoa den egitura antolatua sortzeko ekintza zehatzak, eta bestetik, sektore estrategiko bakoitzarenak. Atal honetan, zehatz-mehatz, **13 ardatz estrategiko, 54 jarduera-ildo eta 148 akzio** ezberdin biltzen dira.
- IV. Azkenik, **governantza eredu**a aurkezten da. Kolaborazio erlazioetan oinarriturik, Plan estrategikoaren inplementazioa, jarraipena eta ebaluazioa egingo duen agente ezberdinen artikulazioa litzateke.

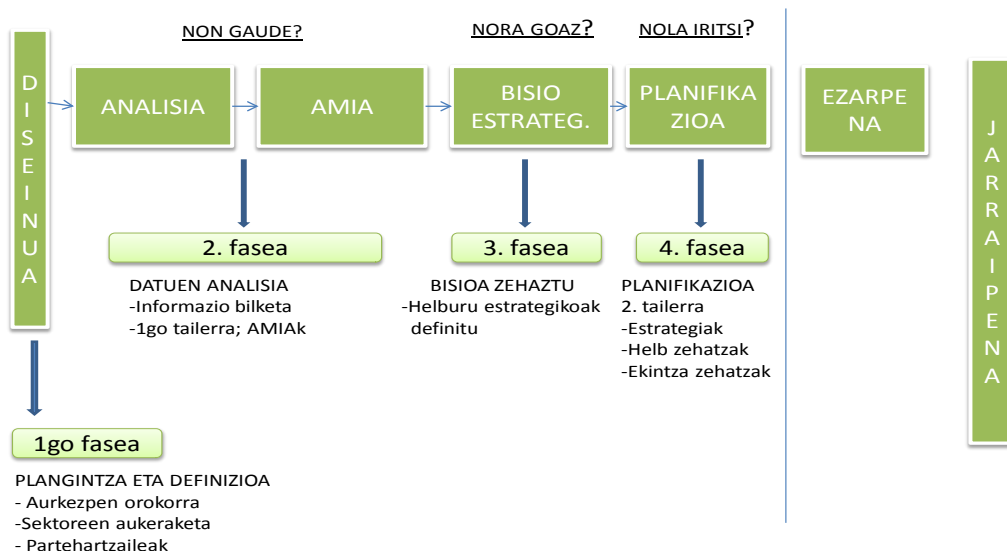
I. PLANGINTZAREN METODOLOGIA

Plan Estrategikoa burutzeko sei hilabetez luzatu den prozesu honetan arlo ezberdinetako partaideak eta Sak-In Consulting kooperatibaren dinamizatzaileak parte hartu dute. Behatokiko eragileek proposatu zituzten lan-taldeak osotzeko pertsonak eta proposamen guztiak onartu dira. Lau taldeetako partaideen ezagutza eta esperientzia maila altuak prozesuaren kalitatea bermatzen du. Konkretuki, lau lan-taldeetan 51 pertsona parte hartu dute, zegozkien esparruetan adituak. Lan metodoa adostasunen eraikitze etengaberrantz zuzendu da. Eskualde mailako, epe luzerako eta etorkizunera birgiztatu dion ikuspegi eraikitzailea izan da gidari.

Prozesua lau fasetan banatu da. Lehen fasean, lau lan-taldeen osaketaz gain, lau esparru estrategikoen egoera-analisiak landu ziren:

- ELIKADURA: lehen sektorea eta elikagaien industria
- INDUSTRIA: industria eta enpresa-zerbitzuak.
- ENERGIA: basogintza, energia berriztagarriak eta eraikuntza.
- TURISMOA: turismoaren sektorea.

Bigarren fasean, analisi hauetan oinarrituta eta AMIA (DAFO) deituriko teknikaren bidez, diagnosi partekatuak eraiki ziren. Bertan, sektore bakoitzaren Ahuleziak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak identifikatu ziren, gaur egungo egoera erakusteko baliagarriak.



Behin diagnosa bukatuta, Sakanako ikuspegi estrategikoa lantzerantz pasatu zen. Erabilitako teknika CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) analisia izan zen. Tresna honen helburua etorkizuneko bailara eredu desiratu bat proiektatzea da. Gaur egungo egoeratik abiatuta eta eszenatoki desberdinak deskribatuz, aldaketarako estrategia eta palankak identifikatu ziren (Ahuleziak Zuzenduz, Mehatxuei Aurre eginez, Indarrak Mantenduz eta Aukerak Ustiatuz).

Eszenatoki hauek konbinatu ondoren, esparru estrategiko bakoitzerako ardatzak, jarduera-ildoak eta ekintza zehatzak identifikatu ziren. Sak-in Consulting eginbeharra izan zen ekintza hauek proposatu, taldekatu eta antolatzea, hausnarketa eta ekintzen azken definizioa errazteko.

Behin behineko dokumentuaren erredakzioaren aurretik, azken tailerrean, ekintza bakoitzari leheneste indize orientagarria ezarri eta gauzapenean inplika daitezken eragileen zerrenda definitu zitzaion.

Hilabete hauetan zehazturiko materialak lan taldeetako partaide guztiekin kontrastatu dira eta egokiak iruditu zaizkien ekarpenak egiteko aukera izan dute.

Bestaldetik, hilabete hauen zehar ere, egindako aurrerapenez informatu zaio gizarteari. Horretarako Sakanako Garapen Agentziaren web orrian ([www.sakanagaratzen.com](http://www.sakanagaratzen.com)) eta tokiko komunikabide desberdinen bidez hainbat txosten argitaratu dira.

Honenbestez, Plan estrategiko honek bere hastapenetik izaera ireki, parte hartzailea eta gardena izan du. Lan metodologia honek parte hartze kolektiboko kultura ezartzen lagundu du.

## II. DIAGNOSTIKOA. JOERA NAGUSIAK

### 1. BIZTANLERIAREN IGOERA ETA GAZTETZEA

2005-2013 urte bitartean, Sakanako biztanleri kopuruaren joera gorakorra izan da. Azken 8 urtetan, Sakanako biztanleriak 802 pertsonetan egin du gora. Ia udalerrri gehienetan hazkundea positiboa da eta hurrengo udalerrrietan gehien nabarmentzen da: Altsasun 236 biztanle gehiago daude, Arbizun 111, Lakuntzan 149 eta Irurtzunen 93. Beste aldean ordea Olazti eta Ergoiena ditugu, azken urtetan hauek biak izanik biztanle gehien galdu dituzten udalerrriak.

Biztanleria adinaren arabera banatzen duen piramidearen arabera, zahartze tasa altuenak (65 urtetik gorako biztanleria) dituzten udalerrriak, Ergoiena eta Ziordia dira, %34,60 eta %31,83 portzentajeekin hurrenez hurren.

Aldiz, udalerri "gazteenak" Lakuntza eta Irurtzun direla esan daitezke, gaztaro tasa zahartze tasaren bikoitza baitute.

UDALERRIA	BIZTANLERIAREN BARIAZIOA 2005-2013 kopuru absolutuan	BIZTANLERIAREN BARIAZIOA 2005-2013 Kopuru erlatiboan	ZAHARTZE TASA %>65 URTE	GAZTETZE TASA %<25 URTE
Altsasu	236	%29	%17,79	%24,44
Arakil	90	%11	%21,97	%22,59
Arbizu	111	%14	%19,22	%27,63
Arruazu	8	%1	%25,00	%24,11
Bakaiku	-5	%-1	%26,76	%19,41
Ergoiena	-30	%-4	%34,60	%12,80
Etxarri Aranatz	33	%4	%17,79	%24,79
Iraneta	8	%1	%21,88	%16,88
Irurtzun	93	%12	%14,57	%26,37
Iturmendi	36	%4	%26,55	%24,57
Lakuntza	149	%19	%15,44	%27,41
Olazti	-68	%-8	%21,34	%23,94
Uharte Arakil	28	%3	%22,49	%20,81
Urdiain	80	%10	%25,77	%23,67
Ziordia	33	%4	%31,83	%18,30
GUZTIRA	802	%100	%19,32	%24,24

Iturria: Udaleko erroldak. Nafarroako Estatistika Institutua. Lanketa propioa.

Datu guztiak aztertzen hasiz gero, Sakanako zahartze tasa %19,32-an kokatzen da, Nafarroako Mendialdeko batez besteko tasaren azpitik (%20,37) alegia.

Ez daude datu garrantzitsurik biztanleriaren sexu banaketari dagokionez. Emakumeak biztanleriaren %49-a da. Portzentaje hau ez da handitzen, ezta txikitzen ere, adin altuko populaziora iritsi arte, non emakumeak gizonezkoen gainetik 5 puntu aurkitzen diren.

Sakanako zahartze indizea, hau da, 65 urtetik gorako pertsonen eta 15 urtetik beherako pertsonen arteko portzentajea, Nafarroako batez bestekoaren gainetik dago. Sakana mailako tasak Nafarroakoak baino altuagoak izan arren, 2013 urtean Nafarroako tasen azpitik kokatzea lortu du.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
SAKANA	141,3	142,8	141,2	135,9	134,6	132,4	130,9	130,8	127,8
NAFARROA	137,5	136,7	133,6	130,5	127,5	128,3	128,3	128,3	128,3

Iturria: Gaindegia. Lanketa propioa.

## 2. LANGABEZIAREN EGOERA ETA EHUN EKONOMIKOAREN ANALISIA

Sakanako datu sozio-ekonomiko garrantzitsuenetako bat langabezia da. Langabezi tasak gorantz egin du, 2008 urteko irailean langabezi tasa %9,33an aurkitzen zen eta handik 5 urtetara, 2013 urtean alegia, %22,62.

Udalerrika datuak aztertzen hasiz gero, kopuru absolutuetan langabezia gehien handitu diren lekuak Altsasu (566 langabetu gehiagorekin), Etxarri Aranatz (116) eta Irurtzun (88) dira.

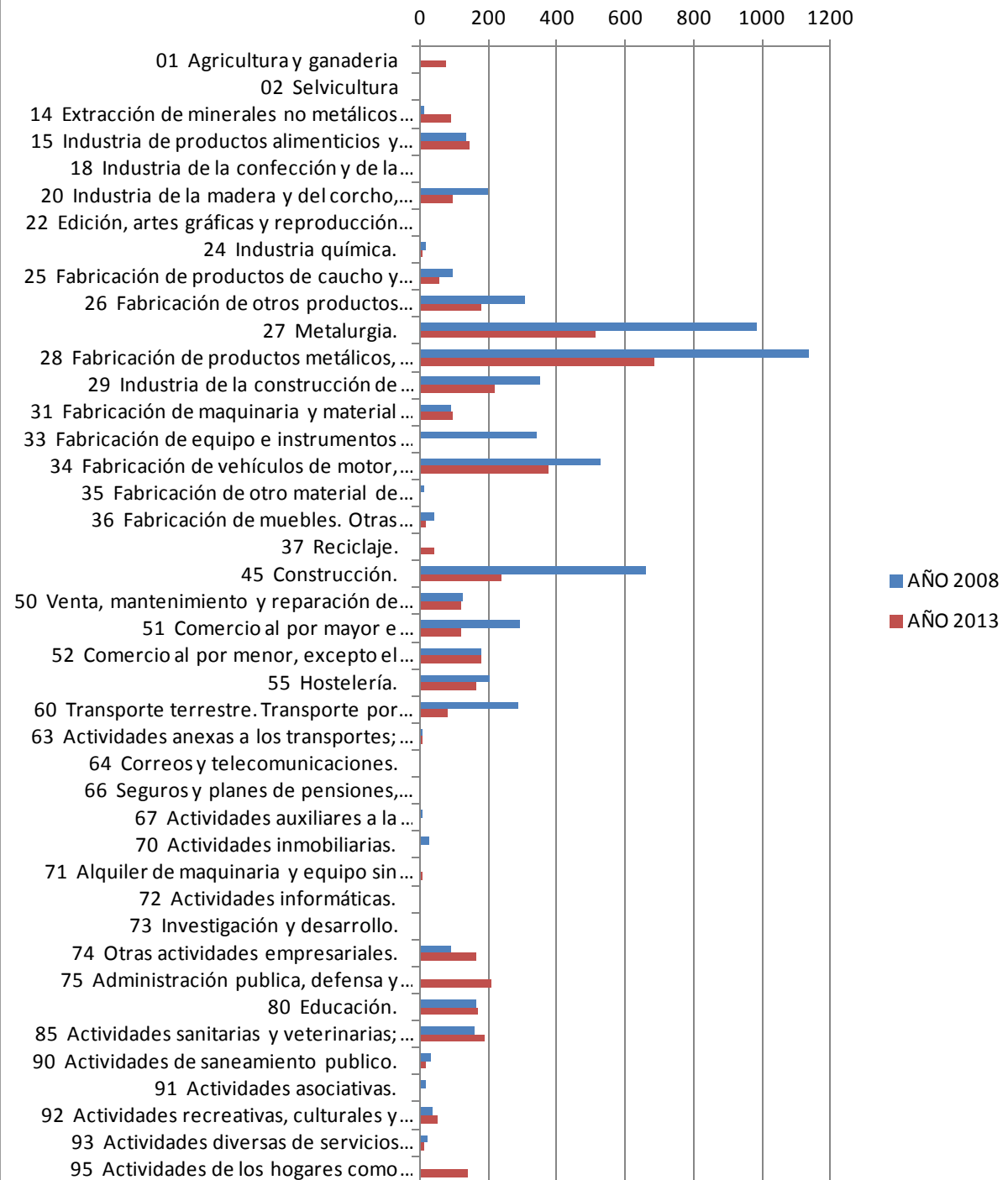
UDALERRIA	GIZONAK			EMAKUMEAK			GUZTIRA		
	2008	2012	^ kopuru absolutu an	2008	2012	^ kopuru erlatibo an	2008	2012	^ kopuru absolutu an
Altsasu	110	414	304	141	403	262	251	817	566
Arakil	12	27	15	10	41	31	22	68	46
Arbizu	9	30	21	28	45	17	37	75	38
Arruazu	2	3	1	2	1	-1	4	4	0
Bakaiku	1	8	7	6	9	3	7	17	10
Ergoiena	1	7	6	5	2	-3	6	9	3
Etxarri Aranatz	24	83	59	50	107	57	74	190	116
Irañeta	2	3	1	1	3	2	3	6	3
Irurtzun	38	73	35	40	93	53	78	166	88
Iturmendi	3	5	2	5	10	5	8	15	7
Lakuntza	11	40	29	13	40	27	24	80	56
Olazti	21	81	60	31	58	27	52	139	87
Uharte- Arakil	13	36	23	11	24	13	24	60	36
Urdiain	2	14	12	10	17	7	12	31	19
Ziordia	0	12	12	3	9	6	3	21	18
<b>TOTAL</b>	<b>249</b>	<b>836</b>	<b>587</b>	<b>356</b>	<b>862</b>	<b>506</b>	<b>605</b>	<b>1.698</b>	<b>1.093</b>

Iturria: Udaleko eroldak. Nafarroako Estadistika Institutua. Lanketa propioa.

Sakanako langabetuen %51a zerbitzuen sektoreari dagokio eta %35a industria sektoreari. Hala eta guztiz ere, azken urte hauetan suntsitutako enplegu gehiena industrial sektoreari dagokio. Grafikoan ikusi dezakegun moduan, emaitza negatiboena duten aktibitate adarrak honakoak dira: '27. Metalurgia' (473 enplegu suntsitu dira bertan), '28. Produktu metalikoen fabrikazioa (makinaria eta ekipoa izan ezik)' (447 enplegu galduz), '45 Eraikuntza' (422 enplegu), '33. Ekipo eta tresna mediku-kirurgiko, zehaztasuneko, optiko eta erlojugintzako fabrikazioa' (341 enplegu), '60. Lurreko garraioa (206

enplegu), '51. Handizkako komertzioa' (172 enplegu), '34. Motorrezko ibilgailuen, erremolkeen eta semierremolkeen fabrikazioa' (152 enplegu), '29. Makinaria eta metalezko ekipoak eraikitzearen industria' (132 enplegu), '26. Metalezko mineralak ez diren beste produktu mineral batzuen fabrikazioa' (129 enplegu), eta '20. Egurra eta kortxoaren industria (Altzairugintza izan ezik)' (103 enplegu).

### Soldatapeko kopurua industria alorren arabera





Hamar adar hauetako galerak gehitzen baditugu, soldatapeko enplegu galduak 2.577 dira. Horietatik 1.777 industriak bereganatzen ditu, hau da, %69a. Bukatzeko eta ondorio gisa aipatu dezakegu, eskualdeko krisi ekonomikoa batik bat industrialia izan dela eta Sakanako ehun produktiboa metalgintzaren sektorean kontzentratua egon delako. Hala eta guztiz ere, lanpostu desagertze gehiena 8 enpresen itxieraren emaitza da, industriako diagnostikoan ikusiko dugun bezala

### 3. KOMERTZIOA, KULTURA ETA TURISMOA: GARAPENERAKO POTENTZIALITASUNAK

Sakanak kokapen geografiko bikaina du. Ondo komunikatuta dagoen eskualdea da eta hainbat bide ezberdinetatik heldzerik badago, errepidez zein trenez.

Gainera, ondare arkitektoniko eta historiko aberatsa dauka, bai herritar bai kanpotar askorentzat ezezaguna dena. Turismo sektoreak ere ez du esplotatzen jakin. Bestalde, babestutako espazio natural bat dauka, Urbasa eta Andiako Natural Parkea, eta beste bi parke naturalez inguratua dago, Aralar

	Altsasu	Arakil	Arbizu	Arruazu	Bakaiku	Ergoiena	Etxarri Aranatz	Irañeta	Iruztun	Iturmendi	Lakuntza	Olazti	Uhartea Arakil	Urdiain	Ziordia	Orotara
<b>KOMERTZIOA</b>																
Ibilgailuak eta osagarriak	9		1	1			1	1	5	2	1	5				26
Erregaiak	1						1		1		1	1				5
Elikadura	20	1	3	0	0	0	4	0	6	0	1	7	1	2	0	45
Ehungintza, jantzigintza, oinetakoak eta larrua.	11	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	1	0	0	1	16
Farmazia, optika, mediku eta ortopedia artikuluak	16	0	2	0	1	0	4	0	3	0	0	2	1	1	0	30
Altzairuak eta etxerako artikuluak	4	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	7
<b>OSTALARITZA ETA ZAHARBERRITZEA</b>																
Ostatu eta pentsioak	2		1						1						1	5
Kanping	1						1									2
Jatetxeak	7	1	2			1	5				1	1	2	1	1	22
Edarien establezimenduak eta tabernak	15		2				4		5		2	4	1		1	34
<b>GUZTIRA</b>	86	2	11	1	1	2	21	1	24	2	7	21	5	4	4	192

eta Aitzkorri-Aratz Parkeez alegia. Ezin dugu ahaztu ere, bai komertzio eta bai turismo guneek ere, bisitariari erakartzeko ez dutela estrategia partekaturik. Azken finean, industria sektorerantz bideratu dutelako beraien jarduna, sektore turistikora beharrea.

Aurreko taulan ikus daitekeenez, zerbitzu eta komertzio nagusiak biztanleria gehien dituzten udalerrietan kokatzen dira, Altsasu, Etxarri Aranatz eta Irurtzunen hain zuzen.

### III. EKINTZA PLANA

#### 0 ARDATZA: GARAPENERAKO ANTOLAKUNTZA EGITURA SORTZEA

Azken urteotan, lehiakortasun eta berrikuntza politikak garatu egin dira testuingurua kontuan hartzen duen ikuspegi sistemiko baterantz. Horregatik, politika horiek *ad hoc* diseinatu eta ezarri behar dira, lurraldearen berezko ezaugarrietara egokituta. Aski nabarmena da hura: behetik gorako politikak (*bottom-up*) eta lurraldean oinarrituak (*placed-based*) onartuenak dira gaur egun.

Ikuspegi sistemikoari dagokionez, tokiko eta eskualdeko garapen politiketan izan den aldaketa, hein handi batean, berrikuntza prozesua ulertzeko era aldatzeari lotuta dago. Berrikuntzarena, ikerkuntza, ustiatzea eta zabaltzea xede duen norabide bakarreko prozesu lineala izatetik prozesu interaktibo edo sistemikoa izatera heldu da. Han parte hartzen dute enpresaren alor guztiek (*learning by doing*), eta, era berean, bezero, hornitzaile eta beste enpresa eta erakunde batzuekiko interakzioan gertatzen da (*learning by using y learning by interacting*).

Toki eta eskualde garapenerako politiken ikuspegi sistemikoak lau bektore edo mailatan eragiten dio tokiko gizartearen interakzioari. Horietako hiru ohikoak dira (eredu porterianoetan, adibidez). Lehenik eta behin, makro maila dugu, egonkortasunaren baldintza orokorrak bermatzea eta honako gai hauetan araudia egokitzea xede duena: moneta, zergak, aurrekontuak, lehiakortasuna, merkataritza, zuzenbidea, finantza eta ingurumena. Jarraian, mikro maila dugu, teknologian eta kudeaketan berrikuntza bultzatzea lantzen duena, eta, bukatzeko, erdiko maila, enpresak garatzeko ingurumen berritzailea sortzen duena, enpresen arteko lankidetzaren sareen bidez eta kooperazio publiko-pribatua. Ikuspegi sistemikoak hiru horiek lantzen ditu, nahiz eta ederki dakien tokiko esparrutik maniobra egiteko aukera hutsaren hurrengo dela makro mailan, osagarria mikro mailan eta erabilgarritasun handikoa maila ertainekoan. Baina ikuspegi sistemikoak gehitzen duen osagarria meta maila da, estrategikoki bizkortzeko, pizteko eta ados jartzeko tokiko eragileek duten gaitasuna bultzatzea xede duena.

Meta maila hori gauzatzen da asoziazionismoan eta herritarren parte-hartzean, ekintzaileen kultura bultzatzean, indar endogenoak identifikatzean eta baliozkotzean, eta tokiko administrazio publikoen modernizazioan. Bat eginda, lau maila horiek aukera ematen dute lurraldean lehiakortasun abantaila dinamikoak

eraikitzeke, eta, horretarako, enpresen eta erakundeen arteko harreman egokia behar da. Bestela esanda, erakundetze arkitektura funtzionala eta horren gobernatze inklusiboa funtsezko alderdiak dira lurralde bakoitzaren faktore berezien eta imitaezinen gainean aritzeko, besteak beste: giza kapitala; gizarte sareen eta esparru instituzionalaren kalitatea, zabalpena, sakontasuna eta orientazioa; eta kapital sortzailea, ekintzailea eta berritzailea egotea.

Plan Estrategiko honetako jarduketa ildoak eta ekintzak ezartzerakoan, nahitaez hainbat tresna eta arkitektura eraginkor bat sortu behar dira han parte hartzen duten eragileak bultzatu, sartu, batu eta lerrokatzeke. Eskualdeko plan bat garatzea prozesu malgua eta irekia da, bideratzea xede duena, Izan ere, parte hartzen duten eragileen konpromisoa (egungoak eta etorkizunekoak) erabat boluntarioa da, proiektu zehatzetan gauzatzeko modukoa. Ezaugarri horiek direla eta, enpresaren ohiko estrategietatik urrunduta dago, estrategia horietan enpresaren atal eta agenteen konpromisoa hasieratik lerrokatuta daudelako. Gainera, testuingurua eta jarduketa alorrak konplexuagoak dira, eta eragileen tipologiaren dispertsioa handiagoa da.

Eskualdeko garatze prozesuen berezko ezaugarri horiek direla eta, antolakuntzarako oinarri sendoa finkatu behar da, kontuan hartutako jarduketak dinamizatzeko eta gauzatzeko. Zalantzarik gabe, antolakuntzarako oinarri hori da plan baten arrakastaren edo porrotaren gakoa, ahaztu gabe erabilitako giza eta finantza baliabideak eta eskualdeko eragileen parte-hartze eraginkorra.

Beraz, helburua da izaera sistemikoa izanen duen antolakuntzarako arkitektura bat eraikitzea gobernatzeko, hau da: administrazio publikoek, enpresek, sindikatuek, hezkuntza eta gizarte entitateek eta gizarte guztiak funtzionatu, dinamizatu eta parte hartzeko; tresnak sortzeko eta baliabideak erakartzeko, kontuan hartutako jarduketak gauzatu ahal izatekoak; horiek etengabe ebaluatzeke; guztion artean gogoeta estrategikoa bultzatzeko eta bideratzeko; lankidetzaren, konfiantza, elkarrekotasuna (gizarte kapitala), hitzarmenak, harremanen dentsitatea (kapital interaktiboa), sortzailetasuna, ekiteko ahalmena, berrikuntza eta indar endogenoak pizteko eta indartzeko; eta sareen bidezko gizarte ikaskuntza bultzatzeko, jarduketak eta aplikazio prozesuak hobetzeko (*policy learning*).

Halabeharrez, eraginkortasuna lortzeko, eskualdeko entitateek eta agenteek eratu behar dute arkitektura horren muin motorra, baina, era berean, muin horrek irekita egon behar du beste esparru batzuetako entitate eta eragileekin konpromisoak hartzeko eta parte hartzeko, gobernatzea xede duen maila anitzeko eskema ireki bati jarraikiz.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
1	I.0.1. Dinamika egituratua eta sistemikoa diseinatzea eta eraikitzea Sakanaren garapena bultzatzeko	1. Sakanako Behatoki Sozioekonomikoa bultzatzea, lankidetzak publiko-pribatua eta gogoeta estrategikoa sustatzeko.	Behatoki Sozioekonomikoa eratzea eta dinamizatzea, hura izanen baita Plan Estrategiko honen gaineko gogoeta eta ebaluazioa egiteko gunea Funtzionatzeko protokolo bat zehaztea. Biltzeko maiztasuna, gutxienez: urtero.	Mankomunitatea, Udalak, alderdi politikoak, sindikatuak, AES, enpresariak, hezkuntza entitateak, gizarte entitateak.
2		2. Utzubar industrialdeko Eskualde Garapeneko Zentroa (Arbizu) egituratzea eta indartzea.	Lankidetzak esparru bat ezartzea, Eskualde Garapeneko Zentroko entitateen artean sinergiak bilatzeko eta alferrikako bikoiztasunak saihesteko. Lankidetzak esparru horren helburu nagusia da Plan Estrategikoa dinamizatzea eta kudeatzea, horren jarraipena eta ebaluazioa egitea eta Sakanako Behatoki Sozioekonomikoari proposamenak egitea.	AES, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Sakantzen Sarea. (Nafarroako Gobernuko entitateek eta beste agente batzuek parte hartzeko irekita dago).
3		3. Prestakuntza bultzatzea tokiko eta eskualdeko garapen politika sistemikoetan	Informaziorako eta prestakuntzarako saio irekiak egitea toki garapeneko politika sistemikoen gainean (ikuspegiak, tresnak, ebaluazioa, gobernatzea, esperientziak...).	Eskualde Garapeneko Zentroa batez ere, baina irekita dago Behatoki Sozioekonomikoko parte-hartzaileei, enpresariei eta gizarte osoari.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
4	I.0.2. Klusterren politikak edo sektoreko foroak bultzatzea (besteak beste, metalgintza, metalezko produktuak, egurra, nekazaritzako elikagaiak, energia...).	1. Klusterren politikei eta enpresen artean lankidetzan aritzeko aukerei buruzko informazioa eta prestakuntza zabaldu.	Informazio eta prestakuntza saioak egitea honako hauei buruz: enpresen arteko lankidetzaren abantailak, klusterren politikak, ikasketa kolektiboa...	CDCS, eskualdeko enpresariak.
5		2. Foro sektorialak identifikatzea eta martxan jartzea.	Enpresariak elkarrekin topatzeko foroak egitea, honako hauek bultzatu ahal izateko: diagnosiari eta proiektuei buruzko gogoeta; lankidetzan aritzeko zer alor eta proiektu egon daitezkeen; berrikuntza, merkaturatzea, nazioartera ateratzea, inter-ekintzailtza, etab. xede duten proiektuetan lankidetzan aritzea; sektore nitxo berriak edo negozioak egiteko aukerak identifikatzea.	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
6	I.0.3. Hezkuntza eta lan alorren arteko harremana eta lankidetzaren bultzatzea. Lanbide Heziketako zentroa bultzatzea, eskualdea garatzeko estrategian agente aktiboa baita.	1. Lanbide profil eskatuenak identifikatzea eta horren prospektiba.	Aldian behin enplegua emateari buruzko ikerketa txiki bat egitea, gehien eta gutxien eskatzen diren lanbide profilak identifikatuta.	CDCS, SNE, sindikatuak, Lanbide Heziketako Zentroa (LH).
7		2. Lanbide Heziketako zentroaren eta eskualdeko ekoizpen ehunaren arteko lankidetzaren bultzatzea, prestakuntza ikastaroak egiteko eta enpresetan egiten diren praktikak	LHko zentroa garapen estrategiarekin eta ekoizpen ehunarekin lankidetzan aritzeko eta inbrikatzeko planteamendu bat diseinatzea honako gai hauetan: prestakuntza-praktikak, ekintzailtza, inkubagailu industriala...	CDCS, LH, Nafarroako Gobernua (Hezkuntza Departamentua).

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
		bultzatzeko. Epe ertainean hitzarmenak proposatzen ahal dira LHko beste zentro batzuekin.		
8	I.0.4. Enpresen eta Udalen arteko arazoak konpontzeko protokolo bat ezartzea.	1. Udalen eta Enpresarien Elkartearen arteko foro bat sortzea, enpresak mantentzeko eta berriak sortzeko protokolo bat zehazte aldera.	Mankomunitatearen, Udalen eta enpresarien arteko foro egonkor bat sortzea, gai hauetarako: arazoak identifikatzea, eskualdean eta handik kanpo erakundeek jardunbide egokiak gauzatzea (Benchmarkinga) eta hobekuntza jarduketak enpresak mantentzeko eta berriak sortzeko.	Mankomunitatea, Udalak, AES, enpresak.
9	I.1.5. Lankidetzarako esparru egonkorra ezartzea Nafarroako Gobernuaren eta kide-tutako entitateen artean (CEIN...).	1. Plan Estrategikoa erakundeei (Parlamentua, Nafarroako Gobernua) eta erakunde autonomoei (CEIN, Moderna Fundazioa, NASUVINSA, Nafarroako Enplegu Zerbitzua...) aurkeztea.	Informazio txanda bat egitea Plan Estrategikoa aurkezteko, eskualdeko egoera sozio-ekonomikoaren larritasunaren gainean sentiberatzeko eta laguntza eskatzea hura ezartzeko.	CDCS. Mankomunitatea. Udalak. Nafarroako Parlamentuko Lehendakaritza eta Parlamentuko taldeak. Nafarroako Gobernua. CEIN, Moderna Fundazioa, NASUVINSA, Nafarroako Enplegu Zerbitzua...

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
10		2. Lankidetzarako eta finantzaketarako esparruak identifikatzea, Plan Estrategikoa gauzatzeko.	Plan hau ezartzeko lankidetzarako esparruak identifikatzea. Kontuan hartu behar da tokiko erakundeek ez dutela baliabiderik eta ez dutela transferentziarik jasotzen ekonomiaren garapena bultzatzeko, erakunde eskudunak Foru Administrazioak baitira. Horregatik, lankidetzarako esparruak ezarri behar dira honako hauek baliatuz: programak, hitzarmenak edo eskualderako garapen plan espezifiko bat.	CDCS. Mankomunitatea. Udalak. Nafarroako Parlamentuko Lehendakaritza eta Parlamentuko taldeak. Nafarroako Gobernua. CEIN, Moderna Fundazioa, NASUVINSA, Nafarroako Enplegu Zerbitzua...



**ELIKADURA SEKTOREA**

Azken hamarkadetan kontsumo portaeratan eta kontsumo ohituretan aldaketak ematen ari dira, krisi ekonomikoari eta aurreko mendeko industria egituraren krisiari esker areagotu direnak. Fase berri batera pausua eman da, industria osteko etapa deritzona, non landa, elikagai eta lehengai ekoizle hutsa izatetik, kalitatera eta naturara lotutako produktuen ekoizle izatera pasa den (Gonzalez Fernández eta Camarero 1999) <sup>1</sup>. Testuinguru honetan, industria garaian kontsumo ondasunei egotzitako baloreak, hala nola, hurbiltasuna, erosotasuna, azkartasuna, beste balore hauengatik ordezkatuak izan dira: kalitatea, naturarekiko lotura, ekologia ... Gertakari honek, aldi berean, gizartea nekazaritza landara hurbiltzea dakar, kontsumo eta aisialdi ohitura berriek krisian dagoen sektoreari berreskuratzeko aukera bat emanez. Aldi berean, landa eremuen despopulazio arazoari eta lur sailen uzteari aurre egiteko aukera ematen du. Joera honek, lehen sektorean edo elikaduraren sektorean aktibitatea sortzea edo hedatzea ahalbidetzen du, gainera bertako produktuei balio erantsia emanez eta eskualdean aberastasuna sortuz.

Testuinguru honetan, landa eremuko politikak eta garapen ereduak beste alderdi eta dimentsio ezberdinez osatuak daude (Cebrián 2003) <sup>2</sup>. Beste alderdi batzuen artean, tokian tokiko ekoizten sistemak onartzen dira, epe luzerako ekonomia sostenguko bermetzat. Ekoizpen sistema hauen erabilerak, non errekurtso propioei balioa erantsia ematen zaien, lehiakortasunean abantaila bat ematen du eta gainera produktua eskualdera lotuta geratzen da. Honela, produktuak dibertsifikatzeko ahalmenak eta aukerak sortzen dira, produktuei balio erantsi handiagoa emanez, lurraldeari aberastasun handiagoa ekarriz eta kontsumo portaera berriei egokitutako aktibitate ekonomiko berriak edo daudenak handitzeko aukera emanez.

Hurrengo PAC 2014-2020ari dagokionez, plan honen helburua nekazaritza jasangarriagoa eta lehiakorragoa lortzea da, jakien ekoizpen bideragarri baten bitartez, baliabide naturalen kudeaketa jasangarri baten bitartez eta klima eta lurralde garapen orekatua lortzeko arauak ezarriz.

Europako Batzordeak proposatutako araudietan hainbat aldiz aipatzen da nekazaritza ekologikoa. Proposatutako zuzeneko ordainketetan, eta zehazki, berdea edo "greening" deritzon laguntzetan (ordainketa osoaren %30a proposatu da) ekoizpen ekologikoa duten lursailak laguntza hau beste inongo baldintzarik gabe jaso ahalko dute.

Beste alde batetik, proposatutako FEADER erregelamenduan, nekazaritza ekologikorako neurri zehatza agertzen da, gainontzeko landa-inguruneke neurriez aparte. Nekazaritza ekologikoa neurri independentetzat nabarmentzeak, malgutasun handiagoa ematen die gaur egungo neurri

zurrunei eta sektorearen benetako beharrak asetzeko lagungarria izango da. Gainera, Batzordeak salmentarako kanal motzak eta hurbiltasuna sustatzeko neurriak ere hartu ditu.

Azken hamarkadatan abeltzaintza eta nekazaritzako jarduerak beherakada bat jasan izan duten arren, eskualdean ustiapen kopuru adierazgarri bat egoteak sektoreari buruzko ezagutza garrantzitsu bat suposatzen du. Orokorrean, bertako ustiapen gehienak familia-ustiategiak dira (%80-a baino gehiago "famili enpresak" dira), eta jabea pertsona fisikoa da. Baina esan beharra dago, beste eskualdeetan gertatzen den modura, sektorea zaharkitua dagoela eta jabegoaren gehiena gizonezkoa dela. Ustiategien %50-a baino gehiago 55 urtetik gorako jabeak kudeatzen du, kasu hauen erdietan jabea 65 urtetik gorakoa delarik. Beste alde batetik, emakumeek ustiapenen herenen jabegoa dute.

Elikaduraren Industriari dagokionez, Sakanan hainbat jarduera garrantzitsu daude. Industria gehiena Arbizu, Arakil, Altsasu eta Olaztin lokalizatua dago. Eskualdean produktu hauek ekoizteko tradizio handia dago, baina diagnostikoan agertu diren ahulezien arabera, salmentarako estrategia bateratu baten edo indibidual baten falta ematen da.

Plan Estrategikoaren prozesuan zehar, Sakana baliabide naturalez eta merkatuan ondo kokatutako produktuez osatutako bailara dela azpimarratu da, produktuen kalitateari dagokionez. Gainera, produktu elaboratuen irudi ona eta kontsumo eremuen hurbiltasuna gehituz, tokian tokiko produkzioan apustu egin daitekeela ondorioztatu da, honek aktibitate ekonomiko berriak sor ditzakeelako edo daudenak handitu.

---

1 González Fernández, M. y Camarero, L.A. (1999): "Reflexiones sobre el desarrollo rural: las tramoyas de la Postmodernidad". En Política y Sociedad nº31.

2 Cebrian, A. (2003): "Génesis, método y territorio del desarrollo rural con enfoque local". Papeles de Geografía nº 38.

**ELIKADURA, 1. ARDATZA: ABELTEGIAK USTIATZE EREDU IRAUNKOR BATERANTZ ZUZENTZEA, EKONOMIA, GIZARTE ETA INGURUMENARI DAGOKIENEZ**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
1	L 1.1: Abeltzainen arteko topaguneak bultzatzea	1. Abeltzainen eta/edo ekoizleen arteko foro bat sortzea	Abeltzainen arteko lankidetzak guneak bultzatzeko beharra planteatzen da, sinergiak sortzeko eta informazioa partekatzeko bidea baita.	Mankomunitatea, SGA, Cederna, abeltzainen elkarteak, sindikatuak
2		2. Beste eskualde batzuetan izandako esperientzien gaineko jardunaldiak egitea	Informazio jardunaldiak egiteko aukera, Sakanako lehen sektorea bultzatzeko.	Mankomunitatea, SGA, Cederna, kontsumitzaileen eta/edo ekoizleen elkarteak, beste eskualde batzuekin lankidetzan.
3	L 1.2: Produktuaren dibertsifikazioan eta eraldatze zikloetan	1. Produktuak merkaturatzeko eta marketina egiteko zentro/plataforma bat sortzea	Tamaina txikiko abeltegiak edo sortu berriak bultzatzea, baldin eta bere kabuz zenbait jardura egiterik ez badute: merkaturatzea, marketina egitea...	Mankomunitatea, SGA, Cederna, abeltzainen elkarteak, sindikatuak

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
4	laguntzea	2. Ekonekazaritza ekoizpenean aholkularitza eta sustatze figura bat sortzea	Aholkularitza eta laguntza figura bat sortzea, dibertsifikazio edo eraldatze prozesuan lagunduko duena, edo, bestela, produktua ekoizpen ekologikorantz bideratzea, inbertsiorako laguntzak bilatzea, etab.	Mankomunitatea, SGA, Cederna, abeltzainen elkarteak, sindikatuak
5		3. Abeltgiendako eraldatze kanalak bultzatzea	Eztabaida sortu da, errentagarritasuna, balio erantsia eta enplegua sortzea hobetzeko bidea produktua eraldatzetik pasatzen ote den argitzeko	Mankomunitatea, SGA, Cederna, abeltzainen elkarteak, sindikatuak
6		4. Sakanako abeltegi tipoen diagnostiko sozioekonomikoa	Analisi edo diagnostiko bat egingen da, Sakanako abeltegi tipoen errentagarriak ote diren argitzeko. Informazio horrekin honako hauek egiten ahalko dira: aholkularitza estrategiak diseinatzea, hainbat estrategia publiko eta lanpostuak sortzeko aukerak baloratzea	Mankomunitatea, SGA, Cederna, abeltzainen elkarteak, sindikatuak INTIA

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
7		5. Gaur egungo azpiegiturak aprobetxatzea (publikoak eta pribatuak).	Gaur egungo azpiegiturak aprobetxatzea (publikoak eta pribatuak), identifikatzea eta horien erabilera onena bultzatzea	Mankomunitatea, SGA, Cederna, AES, udalak, abeltzainen foroa, elkarteak, etab.
8	L 1.3. Abeltegien titularren gaitasuna eta prestakuntza garatzea	1. Jardunaldiak/ikastaroak/enplegu tailerrak dinamizatzea, abeltegien kudeaketan	Jardunaldi horien helburua da titularrek —edo etorkizuneko titularrek— kudeatzeko duten gaitasuna hobetzea (adibidez: ustiategietako titular zaharkituen seme-alabak). Labur esanda, sektorea profesionalizatzea.	Mankomunitatea, SGA, Cederna, AES, udalak, abeltzainen foroa, elkarteak, etab.
9		2. Mota askotako produktuak eskaintzeko prestakuntza	Berariazko produktu eta zerbitzuen gaineko prestakuntza jardunaldiak antolatzea, beren produktu sorta handitzeko aukera izan dezaten	Mankomunitatea, SGA, Cederna, AES, udalak, abeltzainen foroa, elkarteak, etab.
10	L 1.4. Merkataritza eta turismoa elkarri lotzea	1. Turismoari zuzendutako produktuak eta zerbitzuak ekoiztuz jarduerak dibertsifikatzea	Aisialdiko jarduera berriak garatzea, nekazaritzari eta landa turismori lotuak	SGA, Mankomunitatea, Cederna, eskualdeko ekoizleen eta ostalarien elkarteak

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
11		2. Turismo asoziazioekin, jatetxeekin eta saltokiekin, besteak beste, sinergiak sortzea.	Turismo eskaintza sortak, bisita gidatuak etab. Sortzea	SGA, Mankomunitatea, Cederna, eskualdeko ekoizleen eta ostalarien elkarteak

**ELIKADURA, 2. ARDATZA: BALIABIDE PUBLIKOAK KUDEATZEA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
12	L 2.1. Herri-lurrak Kudeatzeko Plana sortzea, intsumoekiko mendekotasuna murrizten laguntzeko eta instalazio berriak bultzatzeko.	1. Herri-lurrak arautzeko ordenantza bakarra sortzea edo, bestela, irizpideak bateratzea	Jabari publikoko lurraldeetan araudi bakarra izatea udal bakoitzarendako	Mankomunitatea, udalak, SGA, abeltzainen foroa
13		2. Herrietan Abeltzainen Batzarrak sortzeko ahalegina	Batzar horiek sortzeko ahalegina, lurren kudeaketan parte hartzeko	Mankomunitatea, udalak, SGA, abeltzainen foroa
14		3. Herri-lurrak kudeatzeko plan bat egitea	Basoak eta herri-lurrak kudeatzeko plan bat egitea, lurraren beharrak eta Plan Estrategiko honen lerro estrategikoak kontuan hartuko dituen	Mankomunitatea, udalak, SGA, abeltzainen foroa

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
15		4. Instalazio berriendako laguntza plana egitea	Instalazio berriendako laguntza plan bat egitea (prestakuntza...), eskubideen eta betebeharren prozedura bat izanen duena	Mankomunitatea, udalak, SGA, abeltzainen foroa
16		5. Herri-lurren gaur egungo erabileraren gaineko azterlan bat egitea	Herri-lurren gaur egungo erabileraren eta kudeaketa ereduaren gaineko azterlan bat egitea	Mankomunitatea, udalak, SGA
17		6. Beste eskualde batzuetako herri-lurrak kudeatzeko esperientziak ezagutzeko	Gai horretan beste eskualde batzuek izan dituzten esperientziak hurbiltzea, hitzaldiak, tailerrak, prestakuntza, etab. baliatuz	Mankomunitatea, udalak, SGA, abeltzainen foroa
18	L 2.2. Jabetza publikoko lurak optimizatzea eta balioztatzea	1. Herri-lurren sustapen publikorako programa bat sortzea	Helburua da hainbat irizpide finkatzea, aldi berean lurak zaintzeko eta bide juridiko zehatzen bidez (erabileraren lagapena, etab.) lur horiek balioztatzeke. Asmoa da ustiategi, lehenbiziko instalazio, ekoizpen ekologiko eta abarren kopurua igotzea.	Mankomunitatea, udalak, SGA, abeltzainen foroa

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
19	L 2.3. Eraldatzea eta salmenta xede dituzten azpiegiturak optimizatzea eta balioztatzea	1. Gaur egungo azpiegiturak aprobetxatzea	Gaur egungo azpiegiturak aprobetxatzea (publikoak...), horiek identifikatzea eta erabilera optimoa sustatzea, sektorea bultzatzeko.	Mankomunitatea, SGA, Cederna, AES, udalak, abeltzainen foroa, asoziazioak, etab.

**ELIKADURA, 3. ARDATZA: TOKIKO ELIKADURA SISTEMAK BULTZATZEA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
20	L 3.1. Kontsumitzaileen kontzientzia eta prestakuntza handitzea, tokiko produktuak,	1. Udalendako informazio jardunaldiak, azientek mendia zaintzeko duten garrantziari buruzkoak	Mendien garbiketan eta paisaiak mantentzeak azientek duten garrantziari buruzko jardunaldiak	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen eta abeltzainen asoziazioak
21	kalitatekoak, ekologikoak... kontsumitzeak	2. Sektorearen intentsitatea eta horrek sortzen duen jarduera ezagutaraztea	Erakusketak eta azokak antolatzea, eskualdean sektoreak duen jarduera maila ezagutarazteko	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen eta abeltzainen asoziazioak



	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
22	dakartzan onuren gainean (gizartean sektorearen irudia hobetzea)	3. Tokiko ekonomiak duen garrantziaren berri emateko jardunaldiak	Tokiko eskaintza eta eskaria, kontsumitzaileak eta produktuak hurbiltzeko jardunaldiak	SGA, Mankomunitatea, Cederna, udaletxeak, ekoizleen eta abeltzainen asoziazioak
23		4. Txikizkako merkataritzaren prestakuntza honako gai hauetan: ekoizpen ekologikoa, bertako arrazak, ekoizpen sistema tradizionalak	Jatetxeekin bertako produktuen ezaugarrien gaineko jardunaldiak	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen eta abeltzainen asoziazioak
24		5. Gizarteari azaltzea sektoreak ahalmen handia duela eskualdea garatzeko eta lanpostuak sortzeko	Sor daitezkeen lanpostuei buruzko azterlana egitea, baita nekazal azienden kudeaketa eredu ezberdinen azterlana	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen asoziazioak
25		6. Tokiko administrazioari elikagaien erosketa publikoa azaltzea eta horri buruzko prestakuntza ematea	Administrazioari bertako produktuak kontsumitzearen garrantzia azaldu, diru publikoak bertan aktibitate ekonomikoa sor dezan	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen asoziazioak

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
26	L 3.2. Sakanan egindako produktuak sustatzea	1. Produktuaren marka edo irudi bat zehaztea, lurraldeari lotua	Sakanan egindako produktuen marka edo irudi bat zehazteak aukera ematen du kontsumitzaileei hura agerraraztea eta homogeneizatzea. Helburua da Sakanako produktuen zer irudi bultzatu nahi den zehaztea	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen elkarteak
27		2. Sakanan egindako erakusgai sorta bat egitea	Erakusgarri sorta baten bidez, ekoizpen produktu eta prozesu sorta zabaltzea	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen elkarteak
28		3. Sakanan egindako produktuak sustatzea	Gastronomia ferietara joatea eta bertan produktu eginak eta artisautzakoak erakustea eta sustatzea. Saltzaile, harakin eta abarrekin elkartzea.	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen elkarteak

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
29		4. Bertako produktua, kalitatekoa, ekologikoa, etab. beste batzuetatik bereizteko eta nabarmentzeko estrategia bat sortzea.	Industrializatuago dauden beste produktu batzuetatik bereizita kalitatezko produktuak eta produktu ekologikoak ekoiztegatik nabarmendu nahi duten ekoizleei laguntzea.	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen elkarteak
30	L 3.3. Merkaturatzeari eta marketinari laguntzea, ekoizle txikiek egindakoei batez ere	1. Produktuak merkaturatzeko eta marketina egiteko zentroa plataforma bat sortzea	Ta maina txikiko abeltegiei eta abeltegi berriei laguntzea, baldin eta haiek bakarrik ezin badute jarduera batzuk egin: merkaturatzea, marketina, etab.	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen elkarteak
31		2. Merkaturatzea xede duten tresnak erabiltzeko aholkularitza edo prestakuntza jardunaldiak	Merkaturatzea xede duten tresnak erabiltzeko aholkularitza edo prestakuntza jardunaldiak, merkaturatzeko bide motzak, zuzeneko salmenta, on line bidezko salmenta, etab. bultzatzeko aukera eman dezaten.	SGA, CEDERNA, udalak, AES

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
32		3. Eskuz egindako produktuak sustatzeko eta merkaturatzeko laguntzak identifikatzea	Artisautza alorreko enpresen sustapena eta merkaturatzea xede dituzten laguntzak identifikatzea	Cederna, SGA
33		4. Feriak, gastronomia jardunaldiak, dastaketak eta zuzeneko salmentarako esparruak sustatzea	Salmentarako esparruetan eta tokiko ferietan tokiko produktuak eta ekoizleak bultzatzea eta sustatzea. Produktuak eta ekoizleak ezagutarazteko aukera ematen duten jardunaldiak eta dastaketak egitea	Ekoizleak, udalak, SGA
34	L 3.4: Ekoizleen arteko topaguneak bultzatzea	1. Produktua eraldatzeko eta merkaturatzeko foro bat bultzatzea, ekoizpen kateetan sinergiak sortzeko	Sinergiak bultzatzea, inbertsioetan, erosketetan, kanpo eta barne zerbitzuetan eta abarretan kooperatibak eratuz.	SGA, Mankomunitatea, Cederna, ekoizleen elkarteak
35	L 3.5. Merkataritza jarduera turismo jarduerari lotzea	1. Jarduerak dibertsifikatzea, turismoari zuzendutako produktuak ekoiztuz eta zerbitzuak eskainiz	Aisialdiko jarduera berriak garatzea, nekazaritzari eta landa-turismoari lotuak	SGA, Mankomunitatea, Cederna, eskualdeko ekoizleen eta ostalarien elkarteak

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
36		2. Turismo elkarte, jatetxe, denda eta abarrekin sinergiak	Turismo, bisita gidatu eta abarren sortak egitea	SGA, Mankomunitatea, Cederna, eskualdeko ekoizleen eta ostalarien elkarteak
37	I.3.6.Nekazaritza ekologikoa bultzatzea	1. Nekazaritza ekologikoaren ekoizpenean aholkularitza eta laguntza figura bat sortzea	Aholkularitza eta laguntza figura bat sortzea, dibertsifikazio edo eraldatze prozesuari laguntzeko edo, bestela, produktua birbideratzea ekoizpen ekologikora, inbertsiorako laguntzak bilatzera, eta abarrera	Mankomunitatea, SGA, Cederna, abeltzaintzen elkarteak, sindikatuak
38		2. Ekoizpen ekologikoaren gaineko kontzientzia hartzea	Produktu ekologikoen gaineko sentsibilizazio kanpainak	Mankomunitatea, SGA, Cederna, abeltzaintzen elkarteak, sindikatuak

**ELIKADURA, 4. ARDATZA: PRESTAKUNTZA GARATzea EDO BERARIAZKO PRESTAKUNTZA JARDUKETAK**

	JARDUERA LERROAK	JARDUKETAK	DESKRIPZIO LABURRA	PARTE-HARTZAILEAK
39	L 4.1. Prestakuntza alorreko entitateekin lankidetzan etengabea	1. Unibertsitateekin eta ikerketa zentroekin lankidetzan aritzea	Proiektuetarako lankidetzan	SGA, Mankomunitatea Cederna, udalak
40		2. LHko eskualdeko ikasleak identifikatzea eta laguntzea instalazio berriendako	Modulu horiek bukatu dituzten gazteen gaineko datu base eguneratua egitea.	SGA, Mankomunitatea Cederna, udalak
41		3. Ikastetxeetan lehen sektorea bultzatzea	Helburua da lehen sektorea bultzatzea, profesionalizatzeko beste aukera bat baita	SGA, Mankomunitatea Cederna, udalak
42	L 4.2.Ekintzaile berriendako berariazko prestakuntza	1. Ekintzailetza eta ekoizpen zentroetan instalatzea bultzatzea	Sektoreko ekintzailetzaren gaineko ikastaroak, tailerrak...	SGA, Mankomunitatea Cederna, udalak
43		2. Instalazio berrietarako Laguntza Plana egitea	Instalazio berrien Laguntza Plan bat egitea (prestakuntza...), eskubide eta betebeharen prozedura bat duena	Mankomunitatea udalak SGA, nekazarien foroa

	JARDUERA LERROAK	JARDUKETAK	DESKRIPZIO LABURRA	PARTE-HARTZAILEAK
44		3. Instalazioa egin baino lehen ustiategien gaineko prestakuntza edo esperientzia praktikoa ahalbidetzea	Abeltzaintza ustiategi batean jardun baino lehen prestakuntza praktikoko programa	SGA, Mankomunitatea Cederna, udalak, abeltzainen elkarteak
45	L 4.3. Prestakuntza jarduerak edo etengabeko prestakuntza planak garatzea	1. Ekoizleendako prestakuntza, beren jardueren kudeaketaren alorretan	Hainbat alorretan gaitzea: merkaturatzeko estrategiak, ustiatzea, marketina, kostuak, etab.	Cederna, AES, Mankomunitatea SGA, sindikatuak, intia
46		2. Ekoizleak eredu agroekologikoetan prestatzea	Nekazaritza ekologikoaren gaineko formakuntza nekazarientzat	Cederna, AES, Mankomunitatea SGA, sindikatuak, intia, CPAEN

**INDUSTRIA**

Azken hamarkadetan, sektore industrialak izugarriko eraldaketa jasan du. Liberalizazioaren gorakada etengabea eta fordismoaren agortzea testuingurutzat hartuta, lehiakortasun-arauak transformazio sakonak bizi izan ditu. Horren erakusle dira, esate baterako, ondasun merkatuen nazioartekotze handiagoa; diferentziazioan, kalitatean eta ondasunaren bizitza zikloaren laburtzean oinarrituriko lehiaren areagotzea; teknologian, antolaketan eta komertzializazioan berrikuntza sistemiko eta iraunkorra; produkzio eta lanaren antolaketa paradigma berriak; eskala geografikoen birformulazioa, non erregioak, garapenerako subjektu bezala, garrantzitsuagoak bilakatzen diren; eta aktibo ukaezinen (kapital kreatiboa, kapital soziala, erakunde kapitala, harreman kapitala, ikasteko ahalmena...) balorizazioa. Nahiz eta industria alorreko aktibitate guztiek forma eta intentsitate ezberdinarekin jasan eragin horiek, faktore eraldatzaile hauek Sakanako ehun produktiboan eragina izan badute.

Sektore industrialaren diagnostikotik hurrengo ondorioak atera daitezke: lehenik eta behin, 2008-2013 urte bitartean Sakanak 2.075 soldatapeko enplegu galdu zituen. Enplegu hauen %69-ren sunsiketa sektore industrialari dagokio. Batik bat, 'Metalurgia', 'Metalezko ekoizkinak egitea, makinaria eta ekipamenduak izan ezik', 'Eraikuntza' eta 'Medikuntza-kirurgiako, doitasun handiko, optikako eta erlojugintzako tresneria' alorretan.

Beste alde batetik, enpresen tamaina aztertzen hasita, industrian sunsitutako enpleguaren %82,86a, 2008-an 50 soldatapekotik gora zituzten 19 enpresetan elkartzen da. Mikroenpresak eta enpresa txikiak ibilera hobeto erakutsi dute. Izan ere, 8 enpresen itxierak (Fiberblade-Gamesa, Arfe, Dinescon, GN Electrodomésticos, Isphording, Recind SA., Hesan eta Inasa), 1.153 enpleguaren desagertzea sortu dute, hau da, enpresa handi eta ertainen artean %72-ko enplegu sunsiketa. Beste modu batera esanda, Sakanako langabeziaren gorakadaren gakoak 8 enpresa hauen itxieran errotzen da.

Bestetik, nahiz eta krisi honek industriari izugarriko inpaktua eragin dion, ehun produktiboak bere izaera industrialak izaten mantentzen du, 2013-an %57-ren soldatapeko langileak industrial sektoreari zegozkiorarik. Portzentaje hau, industriak Nafarroan (%29,55), Gipuzkoan (%26,18) eta Bizkaian (%18,85) duen pisuaren goitik aurkitzen da.

Bestalde, industria ehunak enpresa handien falta dauka. 11 enpresa ertain daude (50-249 langile tartean), 50 enpresa txiki (11 eta 50 artean) eta 97 mikroenpresa (10 langile baino gutxiago).

Azkenik, hiru aktibitate adar industriako aglomerazio gisa identifikatu daitezke (potentzial kluster gisa): 'Metalurgia; burdina, altzairua eta ferroaleazioaren fabrikazioa.' 'Produktu metalikoen fabrikazioa (makinaria eta



ekipoak izan ezik)'; 'Egurra eta kortxoaren industria (Altzairugintza izan ezik)'; saskigintza eta

Industria eta Enpresendako Zerbitzuen lan taldetik, eskualdeko enpresa industrialen arteko indar guneak azpimarratu dira. Dagoeneko sorturik dauden enpresek beraien posizionamendua hobetu beharra ere ikusi da eta arlo ezberdinetan ekintzailetasuna sustatzeko premia azaldu da.

## EKINTZAK

**INDUSTRIA, 1. ARDATZ ESTRATEGIKOA: INDUSTRIA ENPRESEN KOKAPEN ESTRATEGIKOA HOBETZEA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
1	I.1.1. Enpresei bidea erraztea beren kokapena hobetzeko tresnak eskura izan dezaten.	1. Honako alor hauetan enpresek dituzten beharrak ezagutzea: enpresa kudeatzea, giza baliabideak, berrikuntza eta teknologia aldatzea, merkaturatzea, finantzatzea, nazioartera ateratzea...	Enpresendako galdera sorta bat egitea enpresaren kudeaketaren alor desberdinetan zer behar duten identifikatzeko.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
2		2. Enpresei bidea erraztea, enpresa operatiba hobetzeko tresnak eskura ditzaten.	Egungo laguntza publiko eta pribatuei buruko informazio saioak: lehiakortasuna bultzatzeko laguntzak; eztabaidarako eta bateratze lanetarako enpresa foroak; eskualde, estatu eta Europa mailako finantzaketa lerroak	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa, CEIN, SNE.
3		3. Produktibitate industrialala hobetzeko tresnei eta teknikei eta aurkitutako beharrei buruzko prestakuntza bultzatzea (jardunaldiak, ikastaroak...).	Informazio eta dibulgazio saioak egitea honako gai hauei buruz: planifikazio estrategikoa, enpresaren bikaintasuna, kudeaketa, prozesuen berringeniaritza, enpresei aplikatutako IKT, berrikuntza sistemak, ingurumena kudeatzeko sistemak.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa, CEIN, SNE.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
4		4. Nazioarteratzea eta beste herrialde batzuetan merkataritza misioak bultzatzea.	Enpresarien merkataritza misioak egitea, erakundeen laguntzaz. Lankidetzeta eta nazioarteratze programetan eskualdeko enpresen parte-hartzea bultzatzea.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
5		5. Plan espezifiko bat egitea, mikroenpresak eta enpresa txikiak estrategikoki koka daitezen.	Ardatz estrategiko honen aurreko eta ondoko neurriak mikroenpresen eta enpresa txikien berezitasunetara egokitzea, eskualdeko industriaren ekoizpen ehunean oso erroturik baitaude.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa, CEIN, SNE.
6	I.1.2. Berrikuntza bultzatzea.	1. Katalogo bat egitea, industria enpresen eta eskualdeko zerbitzu gehigarrien gaitasunak eta baliabide teknologikoak jasotzen dituen.	Gaitasunak eta baliabide teknologikoak identifikatzea eta katalogo bat egitea, eskualdeko industriaren gaitasunak egunean jasoko dituen. Katalogoak eskualdeko enpresei sinergiak identifikatzea eta lankidetzan aritzeko aukeren berri izatea ahalbidetuko die, eta Nafarroako Gobernuari, berriz, katalogoa egunean izatea.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa, NUP eta beste unibertsite batzuk.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
7		2. Behatoki teknologiko bat sortzea enpresei eta ekintzaileei laguntzeko.	Behaketa teknologikoko lanak sistematikoki egitea, alor zehatzetan informazio iturriak kudeatuz (publikoak zein pribatuak), geroago informazio erabilgarri bilakatzeko enpresendako eta ekintzaile berriendako. Eskura dauden tresnen artean honako hauek ditugu: patente zorroaren ebaluazioak, I+G+B proiektuak hierarkizatzen eta horien jarraipena egiteko aukera ematen dutenak; mapa teknologikoak I+G+Bren lerroek jarraitu beharreko bideak marrazteko; teknologia, enpresa, I+G+B erakunde, aditu eta abarrek egindako alerta automatizatuak; behaketa teknologikoko buletinak.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa, NUP eta beste unibertsitate batzuk.
8		3. I+G+Bren eta hura bultzatzeko dauden tresnen garrantziaren gaineko sentiberatze jardunaldiak.	Aldian behin jardunaldiak egitea berrikuntza lehiakortasun faktore gisa hartzeak duen garrantziaren gainean. Kasu errealak ekarriko dira, beren garrantzia erakutsi ahal izateko.	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
9		4. Eskualdeko enpresak bultzatzea, eskualde, estatu eta Europako I+G+B ekimenetan sar daitezen.	Hainbat jarduera egitea, eskualdeko enpresek I+G+Bko proiektuak egin ditzaten (teknologia alorrekoak, baina, era berean, enpresa izaerakoak, zerbitzu edo negozio ereduetan, marketina...), Open Innovation ikuspegitik beste entitate batzuekin batera lankidetzan.	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa, NUP eta beste unibertsitate batzuk.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
10		5. Prospekzio eta merkaturatze jarduerak bultzatzea: azokak, berrikuntza alorreko eskualde sistemetako agenteekiko harremanak, bulego komertzialak...	Open Innovation ikuspegiak apustua egiten du berezko trebetasun berritzaileetan informazioak eta kanpoko gaitasunak integratzearen eta erabiltzearen alde, gero eta dibertsifikatuago dagoen mundu batean, eta gero eta konplexuago eta barreiatuago dauden teknologiak erabilia. Beraz, ikuspegi horretatik kanpoko agenteekiko harremanak eta jakintzaren transmisioa bultzatu behar dira. Agente horiek leku askotan egoten ahal dira: azoka komertzialak, unibertsitateak, parke edo zentro teknologikoak, enbaxadetako bulego komertzialak...	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa, NUP eta beste unibertsitate batzuk.
11		6. Eskualdean teknologia oinarri duten enpresak ezartzea bultzatzea.	Babes handieneko segmentu enpresariala denez, teknologia oinarri duten enpresak jartzeko erraztasunak eman behar dira.	CDCS, eskualdeko enpresariak, CEIN, NUP eta beste unibertsitate batzuk.
12	I.1.3. Giza ballabideen kudeaketa hobetzea.	1. Kualifikazio teknikoan, profesionalean eta kudeaketa enpresarialean dauden beharrak identifikatzea	Enpresendako galdera sorta bat egitea enpresaren kudeaketaren alor desberdinetan zer behar duten identifikatzeko.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
13		2. Antzemandako beharretan prestakuntza bultzatzea.	Prestakuntza saioak egitea operatiba enpresariala hobetzeko.	AES, ADS, Cederna, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
14		3. Sindikatuen eta enpresarien artean eztabaida foro bat sortzea, lan harremanen kalitatea hobetzeko.	Sindikatuaren eta enpresariaren arteko topaketa eta eztabaida esparru bat sortzea, lan harremanetako hobekuntzak identifikatzeko.	AES, sindikatuak, eskualdeko enpresariak. Halakorik eskatuz gero, administrazio publikoak ere egon litezke.
15		4. Korporazioen Gizarte Erantzukizuna enpresetan zabaltzea bultzatzea.	Korporazioen Gizarte Erantzukizuneko protokoloak ezartzeak hainbat ezaugarri, abantaila eta eredu ditu. Horien gaineko prestakuntza saioak egitea.	CDCS, enpresariak, sindikatuak.
16		5. Kontratazioetan eta enpresetan berdintasun planak bultzatzea.	Enpresetan berdintasun planak bultzatzea, "2007ko Berdintasun Legea" betetzeko, eta hainbat politika eta ekintza ezartzea, erakundeetan emakumeak erakartzeko, bertaratzeko eta/edo sustatzeko, dagoen talentua gal ez dadin.	CDCS, SNE, enpresariak, sindikatuak.
17		6. Etengabe eguneratuko den datu base bat sortzea, maila teknikoetan eta unibertsitatean dauden eskualdeko ikasleak jasoko dituen.	Eskualdeko ikasleen ibilbide akademikoari jarraitzeko datu base bat sortzea ikastetxeekin batera.	CDCS, ikastetxeak, SNE.
18		7. Eskualdeko enpresetan ikasleen praktikak bultzatzea.	Plan bat sortzea eskualdeko ikasleek eskualdean bertan praktikak egin ditzaten (bekak ere izan daitezke).	CDCS, ikastetxeak, sindikatuak, SNE.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
19	I.1.4. Kooperazioa bultzatzea eta enpresen arteko artikulazioa hobetzea.	1. Klusterren politikei eta enpresen artean lankidetzan aritzeko aukerei buruzko informazioa eta prestakuntza zabaltzea. (I.1.2.1. berdin)	Informazio eta prestakuntza saioak egitea honako hauei buruz: enpresen arteko lankidetzaren abantailak, klusterren politikak, ikasketa kolektiboa...	CDCS, eskualdeko enpresariak.
20		2. Foro sektorialak identifikatzea eta martxan jartzea. (I.1.2.2. berdin)	Enpresariak elkarrekin topatzeko foroak egitea, honako hauek bultzatu ahal izateko: diagnosiari eta proiektuei buruzko gogoeta; lankidetzan aritzeko egon daitezkeen alorrak eta proiektuak; berrikuntza, merkaturatzea, nazioartera ateratzea, inter-ekintzailatza, etab. xede dituzten proiektuetan lankidetzan aritzea; sektore nitxo berriak edo negozioak egiteko aukerak identifikatzea.	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
21		3. Kooperazio proiektuak bultzatzea.	Enpresen arteko lankidetzan proiektuak bultzatzea.	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
22		4. Kooperatibak eta lan sozietateak biltzen dituen foro bat sortzea, gizarte ekonomia bultzatzeko eta sinergiak bilatzeko.	Topaketa esparru bat sortzea gizarte ekonomia bultzatzeko eta kooperatiben eta lan sozietateen arteko sinergiak bilatzeko. Izan ere, garrantzi handia du lurraldearekiko konpromisoa eta enpresak ixtea ez diren bestelako formula batzuk bultzatzeko.	CDCS, kooperatibak eta lan enpresak, ANEL.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
23		5. Industriari lotutako zerbitzuak garatzeko egon daitezkeen beharrak eta aukerak identifikatzea (logistika zerbitzuak...).	Industriari lotutako zerbitzuek gero eta garrantzi handiagoa dute balio erantsia sortzeko eta indar deslokalizatuak geldiarazteko. Horregatik, interesgarria da galdera sorta bat sortzea industriari lotutako zerbitzuen beharrak identifikatzeko eta eskualdean dauden enpresetatik edo sortu berrietatik zerbitzu horiez hornitzeko aukerak identifikatzeko.	CDCS, eskualdeko enpresariak.
24		6. Enpresen arteko artikulazioa eta tokiko enpresen beharrak eta ematen ahal dituzten zerbitzuak hobetzeko aukerak aztertzea eta identifikatzea, eskualdeko enpresa ertainekin eta handiekin hitz eginez.	Lurralde lehiakortasunaren gakoetako bat da gune batean kokatutako enpresen arteko harreman komertzial eta teknologikoen dentsitatea eta sakontasuna (izan ere, Michael Porter-en lurralde lehiakortasunaren diamantearen erpinetako bat da). Horregatik, hain zuzen, egokia da eskualdeko enpresek jakitea eskualdeko ekoizpen ehunean zer gaitasun eta produktu/zerbitzu garatzen diren, merkataritza egituratzeko eta lankidetzazko estrategikoa egiteko aukerak identifikatze aldera.	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.



**INDUSTRIA, 2. ARDATZ ESTRATEGIKOA: ENPRESA BERRIAK SORTZEKO EKIMENAK BULTZATZEA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
25	I.2.1. Enpresak sortzeko ekimena bultzatzea.	1. Jarduketa koordinatua diseinatzea ekintzailetzan agenteak sentiberatzeko, eta hura bultzatzeko	Ekintza sorta bat egitea (jardunaldiak, ekintzaileen feria, prestakuntzarako jarduerak zentroetan...) etorkizuneko ekintzaileak sentiberatzeko eta motibatuzeko. Ekintzaile berriak prestatzeko tresnak bultzatzea. Laguntzei eta laguntza tresnei buruzko informazioa zentralizatzea (bideragarritasun planak, negozio plana, diru-laguntzak, finantzazioa, merkatu azterketak...) Helburua da Cederna, Sakantzen Sarea, Nafarroako Enplegu Zerbitzua eta LHko Zentroa egiten ari diren ekintzak osatzea eta horien eraginkortasuna hobetzea.	ADS, Cederna, Sakantzen Sarea, SNE, FP, CEIN.
26		2. Barne- eta inter-ekintzailetzako metodologiei buruzko prestakuntza enpresendako	Ahalmenei eta barne- eta inter-ekintzailetzako metodologiei buruzko jardunaldiak egitea eskualdeko enpresendako.	CDCS, eskualdeko enpresariak, CEIN.
27		3. Negozioa egiteko aukera berriak hautatzeko tailerrak	Negozioa egiteko aukera berriak edo merkatu nitxo berriak hautatzeko tailerrak egitea enpresariendako zein ekintzaile berriendako.	CDCS, eskualdeko enpresariak, CEIN.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
28		4. Enpresa haztegi edo inkubagailu bat sortzea	Utzubar industrialdean zerbitzuen proiektuetarako enpresa haztegi edo inkubagailu bat sortzea, Sakanako Garapen Zentroan. Aholkularitzarako lekua eta laguntza zerbitzuak emanen ditu, diruz lagunduak. Nabarmendu behar da lekua baino gehiago azpiegitura mota horretan zerbitzu kualifikatua funtsezkoena dela, inkubagailuko dinamizataileek eta aholkulariek emana. Bilakaera nolakoa den kontuan hartuta, eta leku gutxi dagoenez, beste leku egokiago batean zabaltzea proposatzen ahal da Epe ertainean, beste baldintza batzuk behar dituzten industria enpresen haztegi bat sortzeko aukera planteatzen ahal da. Kasu horretan hainbat aukera aztertzen ahal dira, LHko Zentroak eta enpresa boluntarioek ekintzaile berriei beren instalazioak erabiltzeko baimena eman dezaten (erabiltzen ez dituztenean). Egungo enpresek ekintzaile berriendako tutorizatzeko programei jarraipena ematea (Cederna-Garalurren Laguntza Programa).	CDCS, eskualdeko enpresariak, LH, CEIN.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
29		5. Inkubagailu kooperatiboa sotzea.	Inkubagailu kooperatiboaren proiektua, Sakantzen Sareak proposatua, martxan jartzea. Tresna juridikoa da azkar merkaturatzeko eta eraketa kostuak murrizteko.	ADS, Cederna, Sakantzen Sarea, ANEL, CEIN.
30		6. HUB edo co-working gune bat sortzea, ideiak garatzeko.	Lankidetzaren gunek bat sortzea, ideiak lankidetzan garatzeko. Zerbitzu enpresen inkubagailuaren gunek osagarri gisa jartzen ahal da Utzubarren. Dinamizazio zerbitzuak behar ditu. Ekintzaileen alorrean ari diren hainbat agentek bultzatzen ahal dute.	CDCS, CEIN.
31		7. Lankidetzarako dinamikak martxan jartzea ekintzaile berrien eta lanean ari diren edo erretiratuta dauden enpresarien artean.	Kezkak, esperientziak eta jakintza transmititzeko jardunaldiak egitea, ekintzaile berrien eta lanean ari diren edo erretiratuta dauden enpresarien arteko harremanak sortzeko. Berriki antzeko esperientzia egin da, Sortzen izeneko eta UGGASAK bultzatua. Emaizak onak izan ditu.	CDCS, eskualdeko enpresariak, CEIN.
32		8. Udalek ekintzaileen jarduna bultzatzen duten neurriak identifikatzea eta martxan jartzea.	Udaletan eztabaidarako proposamen bat egitea, toki administrazioen eskumena diren gaietan ekintzaileen jardunari laguntzeko eta bultzatzeko neurriak buruz.	CDCS, udalak, mankomunitatea.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
33		9. Etengabe eguneratuko den datu base bat sortzea, maila teknikoetan eta unibertsitatean dauden eskualdeko ikasleak jasoko dituen. (1.2.3.6. berdin)	Eskualdeko ikasleen ibilbide akademikoari jarraitzeko datu base bat sortzea ikastetxeekin batera.	CDCS, ikastetxeak, SNE.
34		10. Ekintzaile berriendako finantzaketa bilatzen laguntzea.	Aholkularitza, informazioa eta laguntza, ekintzaile berriendako finantzaketa bilatzeko. Eskualdeko finantza entitateekiko hitzarmena, ekintzaileen jardunari lagundu eta bultzatzea. Business Angels-ak bilatzea.	CDCS, finantza entitateak.
35	I.2.2. Kudeaketa proaktiboa inbertsioak erakartzeko	1. Enpresak erakartzeko plan bat egitea, toki eta foru erakundeen eta beste agenteen arteko lankidetzak abiapuntu harturik. (1.1.5., 1.4. eta 1.5. jarduketako lerroei lotuta dago puntua)	Enpresak erakartzeko plan bat lankidetzan egitea Sakanako Garapen Zentroaren, Nafarroako Gobernuaren eta toki administrazioen artean.	CDCS, Nafarroako Gobernua, CEIN, udalak.
36		2. Eskualdean teknologia oinarri duten enpresak ezartzeko urratsak bultzatzea. (1.2.2.6.	Babes handieneko segmentu enpresariala denez, teknologia oinarri duten enpresak jartzeko erraztasunak eman behar dira.	CDCS, eskualdeko enpresariak, CEIN.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
		berdin)		

**INDUSTRIA. 3. ARDATZ ESTRATEGIKOA: AZPIEGITURAK HOBETZEA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
37	I.3.1. Industria lurzoruaren eskaintza hobetzea.	1. Industrialdeen egoerari eta okupazioari buruzko azterketa bat egitea; eta lurzoruaren, industria orubeen, eta abarren kalifikazioaren inbentarioa egitea.	Industrialdeen egoerari eta okupazioari eta zaharberitzeko aukerei buruzko azterketa bat egitea. Helburua da pabilioi eta bulegoen gaur egungo eskaintza ezagutzea.	Udalak, NASUVINSA
38		2. Industrialdeak eta industria pabilioiak hobetzeko eta zaharberitzeko jarduketak.	Industria lurzoruaren eskaintza hobetzeko aukerak identifikatzea eta industrialdeak zaharberitzeko eta egokitzeko plan bat martxan jartzea.	Udalak, NASUVINSA
39		3. Udal guztien eta NASUVINSAREN artean hitzarmenak adosteko lan egitea, industria lurzoruaren eskaintzari eta kudeatzeko.	Udalek osatutako topagune bat sortzea, egon daitezkeen sinergiak eta elkarren arteko jarduketak identifikatzeko, industria lurzoruaren eskaintzari eta kudeaketari dagokienez.	Udalak, Mankomunitatea, NASUVINSA.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
40		4. Pabilioiak eskaintzeko paradigma aldatzea eta eredu frantsesa, benetako eskaerei azkar erantzutekoa, ezartzea. Epe ertainean, okupazio mailaren eta egoera ekonomikoaren arabera, azterketa bat egitea balio erantsi altuko industrialde eta zerbitzugune bat sortzeko aukerari buruz. Izaera integrala izanda, zerbitzu elkartuak eskainiko ditu, balio turistiko baxua eman beharrean.	Lurzoruaren eskaintza gaur egungo benetako eskaera asetzeko aski den ere, lurzoria beti izatea funtsezko baldintza da industria berriak finkatzeko. Horregatik, eskualdeko udalek, lurzoria zertan den aztertzeaz gain, etorkizunera begira lurzoru industrialaren eskaintza egokia proiektatu beharko lukete modu koordinatuan. Hala ere, lurzoria eta industria pabilioiak eskaintzeko politika eredu desberdinak daude. Gure ustez, erantzun azkarreko eredu egokiagoa da, harik eta egiazko eskaera egon arte ez baitu hirigintza integraleko inbertsiorik egiten, Frantzian bezala. Alor honetan eta epe ertainean —egoeraren eta eskaintzen den pabilioi kopuruaren arabera—, komenigarria izanen litzateke eskualdeko industrialde integral bat sortzeko azterketa bat egitea, paisaian inpaktu gutxi izanen duen leku batean kokatua. Plan estrategikoan aipatu den aukeretako bat da Ulaiar inguruan jartzea, N-1 errepidean.	Udalak, NASUVINSA

41	I.3.2. Informatika sareetarako sarbidea hobetzea	1. Interneten zuntz optikora edo banda zabalera sartzeko aukera erraztea.	Eskualdean banda zabaleko estaldura bermatu beharko litzateke, sare ultra-azkarretarako sarbideak eta guzti.	Mankomunitatea, Udalak, , Nafarroako Gobernua
42	I.3.3. Hezkuntza alorreko hobekuntzak.	1. Ikasleak beste eskualde batzuetara zergatik joaten diren aztertzea.	Egunero, bi autobus, Sakanako ikaslez beteta, Goierriko Batxilergoko eta Lanbide Heziketako ikastetxeetara joaten dira. Horren arrazoiak gain, gure eskualdean zer hobekuntza ere egin daitekeen aztertu behar da.	Mankomunitatea, ikastetxeak.
43		2. Ikastetxeen foro bat sortzea, alor horretan egin daitezkeen hobekuntzak sartzeko eta eskualdeko garapen estrategiarekin lankidetzan aritzeko aukerak identifikatzeko.	Ikastetxeek osatutako topagune bat sortzea; egon daitezkeen sinergiak, hobekuntzak eta eskualdea garatzeko estrategian lankidetzarako aukerak identifikatzea	CDCS, Mankomunitatea, ikastetxeak.

**INDUSTRIA, 4. ARDATZ ESTRATEGIKOA: ESKUALDEAREN IRUDI POSITIBOA ETA ERAKARGARRIA ERAIKITZEA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
44	I.4.1. Eskualdea eta lehiatzeko bertan dauden abantailak sustatzea.	1. Eskualdeko enpresen katalogo industrial bat eta ekoizpen, teknika eta teknologia alorreko gaitasunen mapa bat egitea	Industrien eta zerbitzuen katalogo bat egitea enpresendako, I.2. jarduketaren galdera sortan bildutako informazioa abiapuntu hartuta. 2.1. Katalogo hori eskualdeko enpresei emanen zaie, sinergiak eta lankidetzan aritzeko aukerak identifikatzeko. Era berean, Nafarroako Gobernuari emanen zaio Nafarroako Industrien Katalogoa egunean jar dezan.	CDCS, eskualdeko enpresariak.
45		2. Marketing plan bat diseinatzea eta ezartzea, eskualdearen indarguneak eta aukerak zabaltzeko.	Marketing plan bat egitea, hainbat alorretan eskualdeak dituen indarguneak eta aukerak argi ager eta zabal daitezen.	CDCS, Mankomunitatea, Udalak, Nafarroako Gobernua
46		3. "Sakana" kalitate zigilua edo marka sustatzea.	"Sakana" irudi partekatua eta/edo kalitate zigilua edo marka dinamizatzea, eskualdeko agenteek eta Nafarroako Gobernuak barneratua, mota desberdinetako sustapen planetan hura sartzeko eta bultzatzeko.	CDCS, Mankomunitatea, Udalak, eskualdeko enpresariak, Nafarroako Gobernua.



	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
47		4. Merkataritza misioak atzerrira bidaltzea, eskualdeko enpresak eta gaitasunak sustatzeko,	Eskualdea bultzatzeko xedez egin diren antzeko esperientzietatik ikastea (Goierri, Tolosaldea...), gaia behar bezala planteatzeko. Egon daitezkeen helmugak nazioartera atera diren eskualdeko enprekin batera aztertzea eta helburuak zehaztea. Merkataritza xede duen bisita hori diseinatzea eta egitea.	CDCS, eskualdeko enpresariak, Moderna Fundazioa.
48	I.4.2. Eskualdeko dinamikak bultzatzea eta indartzea	1. Alor guztietan eskualdeko lankidetzarako dinamikak bultzatzea (erakundeak, enpresak, kultura, kirola...), eskualdearen identitatea indartzeko, eta barnean eskualdeko agenteen indarguneak eta jarduketa positiboak bultzatzea (enpresak, erakundeak, garapen agenteak...).	Eskualdearen identitatea indartzeak biderkatu egiten du jokaera proaktiboa, bai ekintzaileen zereginean, bai gizarte erantzukizunean. Eskualdeko esparrua hartuta hainbat alorretan (erakundeak, enpresak, kultura, kirolak, gizarte...) lankidetzaren bideratzen duten dinamikak —mota guztietakoak— bultzatu behar dira Bestalde, eskualdearen konfiantza eta autoestimua handitzeko xedez, indarguneak eta aktoreen jarduketa positiboak eta arrakastatsuak bultzatu behar dira barnean. Aktore hauek enpresak, erakundeak, garapen agenteak, eta abar izaten ahal dira.	Mankomunitatea, Udalak, CDCS, eskualdeko enpresariak.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
49		2. Toki administrazioaren alorrean, eskualde mailako lankidetzak abiapuntu hartuta lortzen ahal diren sinergiak identifikatzea.	Eskualdeko toki entitateen artean lankidetzak alorrak identifikatzeko eta sinergiak sortzeko azterketa bat egitea. Geroago, azterketa horretan jasotzen diren jarduketak lerroak martxan jartzea.	Mankomunitatea, udalak.
50	I.4.3. Beste eskualde eta garapen agentzia batzuekin harremanak bultzatzea.	1. Beste eskualde eta garapen entitate batzuekin harremanak bultzatzea, esperientziak trukatzeko eta etorkizuneko lankidetzak abiatzeko.	Beste eskualde eta garapen entitate batzuekin harremanak bultzatzea, lehendik finkatutako esperientzien trukea abiapuntu hartuta etorkizunean egon daitezkeen lankidetzak egituratzeko.	CDCS, Mankomunitatea.

**ENERGIA**

Mundu mailako arazo energetikoak eta ingurumen arazoak, erabilgarritasun mugatuko erregai fosilen eta planetaren berotegi efektuko gasen adierazgarri dira.

Gero eta eskualde gehiago dira energia kontsumoan aurrezten ari direnak eta energia berriztagarrien presentzia osatzen duten sistema energetikoa gero eta handiagoa dutenak. Bi erronka hauek, aldaketa klimatikoa sortzen duten berotegi efektuko gasen murrizketa lortzeko balio izango dute.

Horregatik, politika energetikoak energiaren zentzuzko erabilera sustatzera bideratu behar dira, baita efizientzia energetikoa bultzatu eta energia berriztagarriak sustatzera ere. Proposamen hauek, gako estrategiko moduan hartu ezker, bertako ekonomiarentzat eta ingurumenarentzat onuragarriak izan daitezke, faktura energetikoa murrizten delako eta horrekin, gizartearen intentsitate energetikoa ere jaisten delako. Beste alde batetik, erregai fosilek sortzen duten kutsadura emisioa gutxituko litzatekelako.

Horrela, arlo energetikoan garatu beharreko tokiko estrategia, energiaren aurrezpena, efizientzia energetikoa eta energia berriztagarriak gailentzera bideratuko litzateke. Batik bat, ingurumenarekiko onuragarriak izango zitezkeelako eta horrela antolatu ezker tokiko ekonomian sortuko luken eragin positiboa izugarria izango litzatekeelako.

Errealitate honen aurrean, sektore energetikoa enplegu berriak sortzeko eta aktibitate enpresarial berriak sortzeko sektore bideragarria dela gogoangarri daiteke. Gainera beste hainbat sektoretan eraldaketa sortuz, hala nola, industria eta eraikuntza batik bat, energia berriztagarriak sortzera eta efizientzia energetikoarekin harremana eduki lezaketen aktibitateak sortzera bideratu litzateke.

Nafarroari dagokionez, baliabide berriztagarri askorik gabeko erkidegoa zen. 1996-an onartutako lehen Plan Energetikoarekin, energia berriztagarrien erkidego aitzindari bihurtu nahi zuen eta trantsizio horrek ekartzen zituen aukera berriak aprobetxatzen saiatu zen.

Nafarroako Plan Energetikoak "horizonte 2020", 2020 urterako Nafarroaren eredu energetikoa zein izango den definitzen du eta hori lortzeko, lan ildo eta neurriak proposatzen dira. Nazio mailako helburuekin lerrokatuta egon behar dute, eta hauek aldi berean lerrokatuta Europar helburu 20-20-20 sortarekin:

- Energia berriztagarrien %20 kuota, energia azken kontsumo gordinean.
- 2020 urtean %20 kontsumo murrizketa oinarrizko energian.
- 2020 urtean %20 murrizketa berotegi-efektuko gasen aireaketan.

Helburu nagusia energiaren produkzio, eraldaketa eta kontsumo ekarpenak, Nafarroako iraunkortasunera maximizatzea da. Arlo sozial, ekonomiko eta ingurumenekoan zehazki.

Sakanan gero eta pertsona, ekintzaile eta enpresa gehiago dira sektore honetan lanean hasi edota beraien enpresak, energiaren sektorerantz eraldaketa bat jasan dutenak. Energia berriztagarrien sektoreari dagokionez, negozio aukera berriak identifikatu dira eta eskualdeko baliabide energetikoen bideragarritasuna aztertzea proposatu da. Plan Estrategikoan nabarmendu da, energia berriztagarriak Sakanako garapen sozio-ekonomikoan eragin handia izan dezaketela.

Azkenik, aipatzea 2.Ardatz Estrategikoa (Industria enpresen kokapen estrategikoa hobetzea), industria eta enpresendako zerbitzuen sektorearekin batera garatuko dela.

## EKINTZAK

**ENERGIA, 1GO ARDATZ ESTRATEGIKOA: INDUSTRIA ENPRESEN KOKAPEN ESTRATEGIKOA HOBETZEA ( INDUSTRIAKO 1GO ARDATZAREKIN PARTEKATUA)****ENERGIA, 2. ARDATZ ESTRATEGIKOA: PROIEKTU BERDE ETA PROIEKTU ENPRESARIAL ENERGETIKOEN SUSTAPENA ETA SORKUNTZA.**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
25	I.2.1. Ekintzailetasuna sustatu	1. Inplikatuta dauden eragileen artean ekintzailetasun berdea sentibilizatu, lagundu eta sustatuko duten akzioen diseinua egin.	Ekintzaile izan daitezkeenei sentibilizatu eta motibatuzeko akzioak (jardunaldiak, ekintzaile azokak, formakuntza saiok...) egitea. Ekintzaile berrientzat formazio erremintak sustatu. Laguntzen duten inguruko erreminten informazioa zentralizatu (merkatu ikerketak, bideragarritasun planak, negozio planak, subentzioak, finantziazioa, merkatu azterketak...).	Sakanako Garapen Agentzia, Cederna Garalur, Sakantzen Sarea, LH, Nafarroako Enplegu Zerbitzua, CEIN, CENER.
26		2. Proiektu enpresarial energetikoetan negozio aukera berrien aukeraketarako tailerrak eman.	Proiektu enpresarial berdeak garatzen ari diren enpresari zein ekintzailerentzat, negozio aukera berrien aukeraketarako tailerrak eskaintzea.	Sakanako Garapen Gunea, eskualdeko enpresariak, CEIN, CENER.
27		3. Enpresa haztegi edo inkubagailu bat sortzea	Utzubar industrialdean zerbitzuen proiektuetarako enpresa haztegi edo inkubagailu bat sortzea,	Sakanako Garapen Gunea, eskualdeko

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
			<p>Sakanako Garapen Zentroan. Aholkularitzarako lekua eta laguntza zerbitzuak emanen ditu, diruz lagunduak. Nabarmendu behar da lekua baino gehiago azpiegitura mota horretan zerbitzu kualifikatua funtsezkoena dela, inkubagailuko dinamizatzaileek eta aholkulariek emana. Bilakaera nolakoa den kontuan hartuta, eta leku gutxi dagoenez, beste leku egokiago batean zabaltzea proposatzen ahal da Epe ertainean, beste baldintza batzuk behar dituzten industria enpresen haztegi bat sortzeko aukera planteatzen ahal da. Kasu horretan hainbat aukera aztertzen ahal dira, LHko Zentroak eta enpresa boluntarioek ekintzaile berriei beren instalazioak erabiltzeko baimena eman dezaten (erabiltzen ez dituztenean). Egungo enpresek ekintzaile berriendako tutorizatze programei jarraipena ematea (Cederna-Garalurren Laguntza Programa).</p>	<p>enpresariak, LH, CEIN, CENER.</p>

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
28		4. Inkubagailu kooperatiboa sortzea.	Inkubagailu kooperatiboaren proiektua, Sakantzen Sareak proposatua, martxan jartzea. Tresna juridikoa da azkar merkaturatzeko eta eraketa kostuak murrizteko.	Sakanako Garapen Gunea, CEIN, CENER.
29		5. HUB edo co-working gune bat sortzea, ideiak garatzeko.	Lankidetzaren gune bat sortzea, ideiak lankidetzan garatzeko. Zerbitzu enpresen inkubagailuaren gune osagarri gisa jartzen ahal da Utzubarren. Dinamizazio zerbitzuak behar ditu. Ekintzaileen alorrean ari diren hainbat agentek bultzatzen ahal dute.	Sakanako Garapen Gunea, CEIN, eskualdeko enpresariak.
30		6. Lankidetzarako dinamikak martxan jartzea ekintzaile berrien eta lanean ari diren edo erretiratuta dauden enpresarien artean.	Kezkak, esperientziak eta jakintza transmititzeko jardunaldiak egitea, ekintzaile berrien eta lanean ari diren edo erretiratuta dauden enpresarien arteko harremanak sortzeko. Berri antzeko esperientzia egin da, Sortzen izeneko eta UGGASAK bultzatua. Emaiza onak izan ditu.	Sakanako Garapen Agentzia, Cederna Garalur, Sakantzen Sarea, LH, Nafarroako Enplegu Zerbitzua, CEIN, CENER.
31		7. Ekintzaile berriendako finantzaketa bilatzen laguntzea.	Aholkularitza, informazioa eta laguntza, ekintzaile berriendako finantzaketa bilatzeko. Eskualdeko finantza entitateekiko hitzarmena, ekintzaileen jardunari lagundu eta bultzatzen.	Sakanako Garapen Gunea, entitate finantzarioak.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
			Business Angels-ak bilatzea.	
32	I.2.2 Proiektu berde eta proiektu enpresarial energetikoen sustapena eta sorkuntza.	1. Administrazio publikoaren inplikazioa sendotu eta sistematizatu, proiektu berdeak sustatu eta sortzeko.	Proiektu enpresarial energetikoen eta proiektu berdeen sustapena eta sorkuntza sustatu, batez ere administrazio publikoen babesarekin. Eragile pribatu eta administrazio publikoen arteko erlazioak sortu.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak, CENER.
33		2. Energiaren ekoizpenean eta efizientzia energetikoaren azken kontsumitzaileengan formazio sustatu.	Efizientzia energetikoaren eta etxean zein industrian ongi erabiltzearen garrantzia lantzeko, tailer eta formazio saioak sortzea azken kontsumitzailea sentzibilizatu, kontzientziatu eta heitzeko.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak, CENER.
34		3. Sakanako baliabide energetikoen bideragarritasuna aztertu.	Sakanako baliabide energetikoen azterketa bat egin eta energiaren ekoizpenerako bideragarritasuna aztertu.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak.
35		4. Energia berriztagarrien erabilera eta kudeaketa energetiko eraginkor baten onurak sustatzeko, hedaketa sozialerako kanpainak sortu elkarren arteko erlazioak landuz.	Energia berriztagarriak erabiltzearen garrantzia eta kudeaketa energetiko eraginkor batek dituen abantailen inguruan sentzibilizatu eta kontzientziatzeko, kanpaina informatibo eta komunikatibo bat sortzea, etxe zein industria mailan.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak, CENER.



	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
36		5. Mikro sareen sustapena eta sorkuntza maila publiko zein pribatuan.	Mikro sareen potentzialtasuna baloratzeko ikerketa bat egin, auto gestiorako baliabide gisa. Som Energia eta Goiener esperientzien ikerketa bat egin.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak, CENER.
37		6. Energiaren ekoizpenerako biomasaren erabilera sustatzeko akzioak sortzea.	Eskaera aktibatuzeko akzioak sortzea. Proiektu piloto bat sortzea, energiaren ekoizpenerako biomasaren erabileraren onberatasuna bezero potentzialei erakusarazteko.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak, CENER.
38		7. Eraikuntza sektorearen eta industria produktiboaren ehunaren birsorkuntza balio gehigarri altuko sektore energetikora.	Sakanako eraikuntza enpresa eta enpresa industrialen ezagutzaren analisi bat egitea, sektore energetikoan zein balio altuko negozio eredu berrien sorkuntzan hauen potentzialtasuna ikusteko. Sektore energetikoan eta balio altuko kualifikazioetan pertsonak prestatu. Helburua, enpresa industrialak sektore energetikora bideratuta produktu berriak sortzeko aukera duten enpresak eta eraikuntzan lan egin duten pertsonak prestatu eta aukera berriak sortzea da.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak, CENER.

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
39		8 Zerbitzu energetikoak eskainiko dituen eskualdeko enpresa bat sortzea.	Eskualde mailan zerbitzu energetikoak eskainiko dituen enpresa bat sortzea, etxe eta industria mailan energia berriztagarriak erabili nahi dituenarentzat finantziazioa erraztuz. Lehenengo pausua, inbertsioa handirik beharko ez lukeen proiektu piloto bat sortzea izango litzateke.	Energia alorreko enpresariak, azken kontsumitzaileak, Mankomunitate, Nafarroako Gobernua.
40	I.2.3. Inbertsioak erakartzeko kudeaketa pro-aktiboa.	1. Erakunde lokalen, foralen eta beste eragile batzuen arteko kolaborazioan oinarrituta, enpresak erakartzeko plan bat egitea.	Sakanako Garapen Agentzia, Nafarroako Gobernua eta bertako administrazioak elkarrekin, enpresak erakartzeko plan bat egitea.	Sakanako Garapen Gunea, Nafarroako Gobernua, Udalak, CENER, CEIN.

**TURISMOA**

Sektore turistikoa eta aisialdi eskaintza garapen iraunkor batean murgilduta dago eta eskaera turistikoak sakoneko eraldaketa jasan du. Oporretako ohituren eta lehentasunen joera berriak antzeman direlako.

Europako joeren arabera kalitatezko eskaintza turistiko jasangarri baten aldeko apustua egin beharra dago. Batez ere, ingurune aniztasuna eta kultur aberastasuna azpimarratuz.

Honela, turismo politikak korrante berri hauetara egokitzea komeni da. Jasangarritasuna kontuan hartuta, tokiko kultura eta ohiturak sustatzen dituen eskaintza eta ingurugiro ondarea eta kulturala mantenduko duen eskaintza turistikoa bultzatu beharra dauka.

Plan honetan eta ekintza lerroetan nabarmenduko den moduan, Sakana igarobide puntua da eta ondorioz, ezaugarri historiko eta kultural anitzak dauka. Zentzu honetan, Europatik iradokitzen zaigunari jarraiki, "Europako ibilbide kulturalak" omen dira eskaintza turistiko kultural anitza sustatzeko abiapuntua. Ibilbide kultural hauek ezagutzeke dagoen indargune turistikoa daukate.

Eredu jasangarri, etiko eta sozialak ere badira. Jakiturian, ondarean eta tokiko erabilpenean oinarrituta daudelako eta aldi berean hain ezagunak ez diren tokiak sustatzen dituztelako.

Turismoa, Sakanako tokiko garapenerako tresna izateaz gain, bailarako dinamizazio kulturala ere ahalbideratuko du. Parte hartu duten eragile guztiek bat egiten dute turismo arduratsua sustatu beharra dagoela: Ez masifikatua eta errespetuan eta gure ondare kultural eta naturalen balioan oinarritutako turismoa. Bailaran aberastasuna sortuko duen turismoa.

Turismo sektorearen diagnostikoaren lehen hurbilpenaren ondorioak hauek izan dira:

- Sakanako bailarak ondare kultural eta natural aberatsa dauka eta hiri garrantzitsuen gertukotasuna dela eta bailara igarobide bezala ezagutzen da.
- Turismoko eragileen artean ezagutza eta kohesio falta dagoela antzematen da. Alde batetik, bailarako ekintzak eta eskaintza turistikoaren artean ez dago kohesiorik eta bestetik, eragileen artean ez dago inolako koordinaziorik.
- Turismo ohituaren gabezia. Sakanako jendartearen aldetik ezagutza falta eta ulertezintasuna nabaria da Turismoaren aukeren

inguruan (aukera sozialak, ekonomikoak eta kulturalak).

Bailarako turismo eragileek urteak daramatzate lanean, baina hala ere, prozesu osoan zehar gehien errepikatu den ahulezia koordinazio falta dagoela izan da. Horregatik, Plan Estrategikoa egiteak eragileen arteko elkar-ekintza ahalbideratu du eta aldi berean, koordinaziorako mahai baten premia dagoela ikustarazi da.

Plan estrategikoaren prozesuak, sektorearen egituraketaren beharra ikusteko aukera eman du. Horretarako, turismoko eragilez eta eragile sozial eta instituzionalez osatutako koordinazio mahai baten premia dagoela ikustaraztea ahalbideratu du.

Azkenik, eragile ezberdinen inplikazio eta parte hartzeak, lan metodologia parte hartzaile eta kolektiboaren ezarpenean lagundu du.

## EKINTZAK

**TURISMOA. 1. ARDATZ ESTRATEGIKOA: HELMUGAREN KUDEAKETA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
1	L.1.1. Kudeaketarako oinarrien sorrera	1. Arlo publiko eta pribatuaren arteko koordinazio mahai baten zehaztapena eta abiatzea.	Turismo sektorearen kohesioa landu, azpi sektoreen mahaia eratuz (landetxe, kanpin, gida, abentura kirolak,...) edo bestelako elkarte bat eratuz.	Eragile pribatuak, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.
2		2. Turismoko eragile pribatuen arteko elkarlan dinamika abian jartzea	Sektoreko ekimen pribatu guztiak elkartuko dituen ekimena abian jartzea, ostatu lekutatik hasi eta bestelako jardueretara.	Eragile pribatuak, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.
3		3. Eragile pribatuen arteko elkar ezagutza hobetu eta elkarrekintza sustatu.	Eragile pribatuen arteko elkar ezagupena sustatu jardunaldi ezberdinak antolatuaz.	Eragile pribatuak eta turismo koordinazio mahaia
4		4. Baliabide turistikoen inbentarioa egin	Baliabide kultural eta naturalez gain, turismo zerbitzuen inbentario zehatza egin. Horretarako, inkesta zehatzak bideratu eragile pribatu bakoitzari.	Eragile pribatuak, kultur eragileak, Udalak, Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna-Garalur.

5		5. Turismo teknikariaren figura sortzea	Turismoaz arduratuko den teknikariaren figura sortzea, bere haserako betebeharrak proiektu turistiko-kulturalak identifikatu eta prestatu, eta sektorea dinamizatu eta koordinatzea izango lirateke.	Sakanako Mankomunitatea eta Sakanako Garapen Agentzia
6	L.1.2. Eskualde arteko elkarlana	1. Sinergiak sortu inguruko eskualdeetako turismo kudeatzaileekin	Harreman sarea eratu inguruko eskualdetako turismo kudeatzaileekin (Plazaola,Irantzuko lurak, Goitur eta Aguraingo kuadrila) eta elkarlanerako ekimenak identifikatu eta aurrera eraman	Inguruko Turismo kudeatzaileak, Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna-Garalur
7	L.1.3. Informazio turistikoa	1. Komunikazio plana egin	Komunikazio plana osatu. Eskualdeko turismo irudi jakin bat zabaltzeko komunikabideekin izan beharreko komunikazio guztiak zehazteko balioko digun plangintza eratu.	Sakanako Mankomunitatea, Turismo Koordinazio mahaia, eragile pribatuak, Cederna-Garalur eta Sakanako Garapen Agentzia.
8		2. Turismo informazio guneen programa sortu	Orain arteko informazio gunez gain, turismoari loturiko informazio emango duten establezimenduen sarea (ostatu, denda,...) osatu. Turismo teknikariaren koordinaziopean, informazio turistikoa emateaz gain, informazioa ere jaso dezaten (inkestak,...). Sarearen barruan formakuntza sartu beharko litzateke.	Sakanako Mankomunitatea, Koordinazio mahaia, eragile pribatuak, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur eta Nafarroako Gobernuako turismo saila.

9	L.1.4.Seinaleztapena	1. Interes kulturala eta naturala duten guneen seinaleztapen azterketa	Egun seinaleztatuta dauden guneen azterketa eta inbentarioan ezarri diren beste elementuen seinaleztatzea bideratu.	Sakanako Garapen Agentzia, kultur eragileak, Udalak, Nafarroako Gobernuako turismo saila, Cederna-Garalur.
10	L.1.5. Iraunkortasun soziala	1. Beste sektoreekin sinergiak sortu	Elkarlanerako aukerak eman ditzaketen eragileekin harremanak izan eta iraunkortasunari loturiko ekimenen aukerak identifikatu (laborantza, sukaldaritza, komertzioa,...)	Sakanako Garapen Agentzia, Turismo Koordinazio mahaia, Belardi, Komertzianteen elkarte, eragile pribatuak, Cederna-Garalur.
11		2. Sakanako kultur koordinazio mahaia eratu	Eskualde mailako ikuspuntua landuz Jendartearen kultur ekintzailatza sustatu, Sakanako ekimen kulturalak koordinatu.	Kultur eragileak , Udalak, Koordinazio mahaia, Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna-Garalur.
12		3. Egungo ekitaldi kulturalen indartzea eta Sakana irudian txertatzea	Egungo kultur ekitaldiak (Arbizuko lore eguna, Etxarri Aranatz eta Altsasuko mikologia ekimenak, Artzai eguna, Txistor eguna,abere feriak,...) eskualde irudi baten pean landu eta eragile berrien inplikazioaz ekitaldi hauek indartu.	Eragile kulturalak, Udalak, Turismo eta kultur Koordinazio mahaiak, jendarteko ekimenak, Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna-Garalur.
13		4. Ondarearen identifikazioa eta balorean jartzea	Ondarea balioan jartzeko helburuarekin, ondare material eta inmaterialaren ezagutza funtza definitu eta abian jarri.	Eragile kulturalak, udalak, Turismo eta kultur koordinazio mahaia, jendarte ekimenak, Sakanako Garapen

				Agentzia eta Cederna-Garalur.
14	L.1.6.Lehiakortasunaren hobekuntza	1. Kalitatezko estandarren sustapena	Kalitate estandarren sustapena eta lortzeko bidean laguntza	Sakanako Garapen Agentzia, Koordinazio mahaia eta Cederna-Garalur
15		2. Sektorearen formaziorako ekimenak sustatu	Sektorearen lehiakortasuna hobetzeko Plangintza Formatiboa osatzea. Edukiak planifikatzeaz gain, horiek aurrera eramateko instituzio eta eragileekin akordioak landu. Formazioaren bidez, kalitatearen hobekuntza eta zerbitzuen dibertsifikazioa handitzea lirateke helburuak.	Sakanako Garapen Agentzia, Koordinazio mahaia eta Cederna-Garalur
16		3 Praktika onak eta turismo kalitate ziurtagiriak sustatu	Eredu onen berri eman eta praktika horiek sustatu. Eskualdearen kalitate ziurtagiriak izatea sustatu aztertu.	Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Turismo koordinazio mahaia.

**TURISMOA, 2. ARDATZ ESTRATEGIKOA: HELMUGAREN DINAMIZAZIOA**

	JARDUERA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
17	L.2.1. Azpiegitura turistikoen sorkuntza eta balioztatzea	1. Astorga-Bordele erromatar galtzadaren balioztatzea (Baskoien ibilbidea)	Astorga-Bordele galtzada erromatarra eta Done Jakue bide zahararen seinaleztapen eta balioztatzea. Iruña eta Arabar lautada lotuz, Erromatarren garaitik Erdi Arorainoko tartea interpretatuko luke.(Aracelli-	Sakanako Garapen Agentzia, Turismo eta kultur koordinazio mahaiak, Cederna-Garalur, Lautada turismo, Plazaola, Iruñerriko udalak, eragile turistikoak,



		Altxamendu Bagaudak-Erromanikoa)	eragile kulturalak eta jendarteko ekimenak.
18	2."Oihanetik itsasora" ibilbide interpretatiboa sortzea	Dantzalekun, basoen kudeaketa itsastiarra interpretatuko duen ibilbidea sortu eta balioan jarri. San Juan baleontziaren berreraikitze proiektuaren baitan kokatzen da eta Sakanako beste baso batzuekin batera landuko litzateke.	Sakanako Garapen Agentzia, Turismo eta Kultur koordinazio mahaiak, Cederna-Garalur, Donostia2016, Albaola, Zerain, eragile kulturalak, jendarte ekimenak.
19	3. Ibilbideen sistematizazio eta promozioa	Egungo ibilbideen sistematizazioa (oinez, btt eta zaldiz) eta promozioa. Interesgune kultural edo naturalak balioan jartzeko ibilbide berrien ezartzea aztertuko da.	Sakanako garapen Agentzia, Udalak, Cederna-Garalur eta ekimen pribatuak.
20	4. Turismo eta aisialdi azpiegitura berriei babesa.	Ondarearen balioztatzean eta zaintzan oinarrituriko ekimen pribatuko turismo eta aisia azpiegitura berrien identifikazioa, segizioa eta babesa (hala nola, Zamartzeko museoa, Albi Gazta edo Forjas Bruneko interpretazio-zentroak...)	Ekimen pribatuak, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Udalak.
21	5."Enneco, Haritzaren memoria" egitasmoari babesa eta zerbitzu osagarri zein sinergien sortzea.	"Enneco" interpretazio zentroari babesa, eta erakargarritasun turistikorako potentzial altua dela eta, ondarea balioztatzeko beste egitasmo batzuekin eta zerbitzu osagarriekin sinergiak bilatu, inpaktuak biderkatu eta bailara osora zabaldu daitezten.	Nafarroa Bizirik fundazioa, Etxarri-Aranazko udaletxea, Mankomunitatea, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Sakantzen Sarea.

22	L.2.2.Dinamizazio kulturala	1. Ekimen kulturalen sustapen eta koordinazioa	Kultura mahaiaren bidez, erakargarrtasun turistikoa izan dezaketen ekimen kultural berrien identifikazioa, promozioa eta koordinazioa: ikastaroak, jardunaldiak, bisita gidatuak,...	Turismo eta kultur koordinazio mahaiak, eragile kulturalak, jendarte ekimenak, udalak, Sakanako Garapen Agentzia
23		2. Egungo ekitaldi kulturalen indartzea eta koordinazioa	Egungo ekitaldien promozio eta koordinazioa (mikologi astea, feriak,...) beti ere eskualde ikuspuntu batetik.	Turismo eta kultur koordinazio mahaiak, eragile kulturalak, jendarte ekimenak, udalak, Sakanako Garapen Agentzia
24		3. Ondarearen balioztatzea	Ondarearen identifikazioa, balioztatzea eta produkto turistikoen bidez ezagutzera ematea.	Turismo eta kultur koordinazio mahaiak, eragile kulturalak, jendarte ekimenak, udalak, Sakanako Garapen Agentzia
25	L.2.4. Produkto turistikoak	1. Ondarearen inguruko produkto turistikoak sortzea eta daudenak sakanan integratzea	Ondarean oinarrituriko produkto turistikoak sortzea: Bidea, komunikazioa (Baskoien ibilbidea, mandazainen ibilbidea, Ferrokarrila Altsasun,...) Portuak (Urbasa-Aralar, Larreak, Artzantza, Aralarko hartza,...)Basoak, tradiziozko erabilera multifuntzionala (egurra: eraikuntza, untzigintza/abereak: txistorra)	Eragile pribatuak, Turismo koordinazio mahaia,Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, Naf. Gobernuko turismo saila.

26	L.2.5. Pakete turistikoak	1. Pakete turistikoen dinamizazioa	Inbentarioaren bidez identifikatutako elementu interesgarriekin pakete turistikoak gauzatu: estrukturatu eta bidai agentzien bidez bere komertzializazioa erraztu.	Eragile pribatuak, Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.
27	L.2.6. Egonaldi gomendioak	1. Luzapen ezberdineko egonaldi planak sortu	1,2,3 egunetarako edo aste baterako egonaldien proposamenak eskaini, betiere inguruko eskualdeetako turismo kudeatzaileekin elkarlanean (Aguraingo kuadrila, Irantzuko lurak, Goitur eta Plazaola). Kotxez 40 minutuko ibilbidean dagoena promozionatuz.	Eragile pribatuak, Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.
28	L.2.7. Turismo mikologikoa	1. Eskualdeko potentzial mikologikoaren erabilera turistikoa aztertzea	Bilketa; Gida zerbitzuak ezartzea aztertu. Gaur egun antolatzen diren ikastaro eta jardunaldien promozioa aztertu (sustatzaileekin adostu) Gastronomía; Sasoiko eskaintza gastronomikoa inbentariatu eta promozionatu. Jatetxeekin, eskaintza hobetzea aztertu. Iraunkortasuna. Udal eta gizarte erakundeekin batera gaur egungo erabilera eta praktiken inguruko hausnarketa abiatu eta proposamen ezberdinak landu.	Eragile pribatuak, Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur.

**TURISMOA. 3. ARDATZ ESTRATEGIKOA: SALMENTA ETA PROMOZIOA**

	JARDUKETA LERROAK	EKINTZAK	DESKRIPZIOA	PARTE-HARTZAILEAK
29	L.3.1. Oinarriak	1.Irudien oinarrizko biltegia sortu	Sakanako interesguneen irudi biltegia sortzea, gune horien ezagutza zabaltzea litzateke helburua.	Turismo eta kultur koordinazio mahaia, Jendarte ekimena, Sakanako Garapen Agentzia, Udalak
30		2.Bidai agentzien interesatuen datu basea.	Pakete turistikoen salmenta lantzeko Bidai agentzien datu basea sortu	Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen agentzia, Eragile pribatuak.
31		3.Komunikabideen datu basea	Komunikabide mota ezberdinen datu basea sortu (web, blog, komunikabide tradizionalak,...). Horren bidez, Sakanaren irudia landu eta komunikazio plana bideratzea erraztuko da.	Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen agentzia, Eragile pribatuak,
32		4.Bidai agentziekin akordioak sinatu	Bidai agentziekin harremana egin eta akordioak lortu bi helbururekin: Pakete turistikoen salmenta eta Sakana helmuga turistico bezala promozionatzea.	Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen agentzia, Eragile pribatuak.
33	L.3.2. Irudi korporatiboa	1.Sakana ikuspuntu turistikokultural batetik irudikatuko duen logotipoa sortu	Erakargarritasun turistikoa izan dezaketen elementuak bilduko dituen (ekimen kultural, turistik,...) logo eta irudia sortu.	Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen Agentzia, Eragile pribatuak.

34	L.3.3. On line promozioa	1. ON LINE estrategia komunikatiboa osatu	On line estrategia komunikatiboa diseinatu eta ezarri.	Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen agentzia, Eragile pribatuak.
35		2. Komunikazio tresnez hornitu	Sakana promozionatzeko Komunikazio tresnak abian jarri (web, sareak,...)	Turismo koordinazio mahaia, Sakanako Garapen agentzia, Eragile pribatuak.
36	L.3.4. Off-line promozioa	1. Carteleria, plano eta bestelako elementuak sortu	Informazio turistikoro korerrako elementuak sortu	Garapen agentzia, Eragile pribatuak.
37		2. Turismorako "Orri praktikoa" osatu	Sakanako ekimen turistikoro guztien berri emango duen orrialde praktikoa bat sortu	Turismo koordinazio mahaia
38	L.3.5. Bestelako promozio ekintzak	1. MERCHANDISINGa sortu	Eskualdeko artista eta artisauekin harremanetan jarri, estrategia orokorrari loturiko irudiak eta elementuak orogarri moduan saltzeko. Salmentarako guneak eta bideak ere aztertuko dira	Eragile pribatuak, Sakanako Garapen agentzia, Komertzianteen elkarteak
39		2. Interes turistikoa izan dezaketen berriak sortu	Sakanaren helmuga irudia indartzeko, eskualdeko kultur ekimen eta ohituren inguruko berriak sortu.	Turismo koordinazio mahaia
40		3. Turismo Ferietara joan	Turismo ferietara joatearen potentzialtasuna aztertu	Turismo koordinazio mahaia
41		4. Sakanaren ezagutza zabaltzeko, bisitak antolatu.	Bidai agentzia, komunikabideak (prentsa, blogak,...) bai eta bestelako elkarte eta eragileekin bidaiak antolatu	Turismo koordinazio mahaia, Eragile pribatuak

			sakanan zehar, eskualdearen irudia zabalduz eta sareen bidez irudia landuz.	
42	L.3.6. Eskualde irudiaren kudeaketa	1. Eskualde irudiaren kudeaketarako lantaldea eratu	Bidai gida, web orri, informazio portal, sare sozial eta bestelako informazio zabalkunderako euskarritan Sakanaren irudia eta eskaintzaren inguruko informazioa aztertu, kudeatu eta hobetzeko lantaldea eratu.	Turismo koordinazio mahaia, Eragile pribatuak

**IV. SAKANA-2020 PLAN ESTRATEGIKOAREN INPLEMENTAZIORAKO GOBERNANTZA EREDUA****AURRETIKO KONTSIDERAZIOAK:**

- Sakana 2020 Plan Estrategikoa (SPE hemendik aurrera) bailarako instituzio, eragile sozio-ekonomiko, pertsona jakitunak eta gizarteak osotasunean parte hartu duen hausnarketa prozesu baten emaitza izan da.
- SPE-k, ondorengo urtetan inplementatu behar diren lau esparru estrategikoetako ekintza lerroak zehazten ditu. Aurrera eramandako ekintza eta eskarmentuan lortutako ezagutzen ebaluazioak, SPE hau modu malgu batean birmoldatzea baimentzen duen hausnarketa aldi bat (bi edo hiru urtetik behin) sortu behar du; bai esparru estrategiko berri batzuen eransketen bitartez, bai ekintza lerroen aldaketaz.
- SPE-ren inplementazioak hainbat baldintza uztartzea eskatzen du: bertako, eskualdeko eta foru instituzioen inplikazioa; finantza eta giza baliabidez hornidura; SPE-ren inguruan eragile sozio-ekonomikoen elkarketa; indar endogenoen bizkortze eta sendotzea; hainbat eragile mota eta gizarteari orokorrean irekitako gobernantza eredu bat; eta erdigunean, modu egoki batean aspektu hauek eta gehienbat SPE-k zehazten dituen ekintzak dinamizatuko dituen gune eraginkor bat.
- Gobernantza eredia edo artikulazioa SPE-ren inplementazioa eta lehen aipatutako baldintzen sorrerara bideratua egon behar da: euskarri instituzionala, parte hartze zabala, adostasuna, eraginkortasuna eta birmoldatze aldiroko hausnarketa bilatzera.

**GOBERNANTZA EREDUA:**

Ondorengo gobernantza eredian eragile eta funtzioen lokairua lau mailetan finkatzen da: maila instituzionala, maila operatibo ebaluatze maila eta hausnarketa maila.

**1) Maila instituzionala:**

Maila anitzetako gobernantza marko bat ezartzen da eta bertan hiru eragile mota daude: Udal eta kontzeju erakundeak (bai instituzio karguak bai udaleko langileak); Mankomunitatea (bai instituzio karguak bai profesionalak); foru erakundeak (Nafar Gobernuak, bere kontseilariak eta menpeko organismoak, Foru Parlamentua) parte hartzen dute. SPE-a inplementatu, finantziarioa eskatu eta programa zehatzetarako laguntza eskatzen duen

heinean, Ministeritza Nagusia eta Europa erakundeak bezalako beste maila instituzionalak uztartuko dira.

Mankomunitateari eta Udalei, SPE-a eta Urteko Plangintzak onartu eta maiztasun batekin berregokitzea dagozkie; Plangintza honen (Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna Garalur) eta programen bultzatzailea eragileak oinarriko baliabidez hornitzea dagozkie; beste maila instituzionalekin elkarriketa; beraien parte hartzea beharrezkoa den SPE-ren ekintzetan inplementatzea; ekintza osagarriak proposatu; Sakanako Behatoki Sozio-ekonomiko eta Lan Batzordea bezalako hausnarketa eta ebaluazio eratzailak martxan jartzea. Oinarriko finantza eta giza baliabideen hornitzea goi mailako (foru, estatu eta Europa) beste iturritz osatuta egon behar da. Komenigarria ikusten da Udal bakoitzak eta Mankomunitateak gai hauetarako arduradun bat izendatzea.

## II Maila ekintzailea

SPE-ren inplementazioaren erdigunea, Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna Garalurrek osatzen duten dinamizazio operatiborako gunearen ardura da. Gune dinamizatzaille honek ohizko eta informazio eta transmisio maila handituz eramango duen funtzionamendu egonkor bat eramango du. Bi erakunde hauek, bikoizketak saihestu, sinergiak sortu eta eraginkortasuna hobetuko dituen funtzioen banaketa definitu beharko du. PSE-n ezartzen den ekintza bakoitza, lehen momentutik elkarrekin landu behar da, nahiz eta eraginkortasunari begira batzuetan ekintzen banatzea erabaki. Ekintza bakoitzaren garapen informazioaren fluxua iraunkorra izango da.

Gune dinamizatzaille honen funtzionamendua, ekintza bakoitzaren berezitasunaren arabera zabalduko da; SPE-ren beste eragile partehartzaileekin elkarlanak sortzeko; besteak beste Sakanako Enpresari Elkarte (AES), Nafarroako Lan Zerbitzua (SNE), Lanbide Heziketa Zentroa (LH)), Gizarte Zerbitzuak eta Sakantzen Sarea.

Utzubar Garapen Zentroaren (Arbizu) martxan jartzeak, sinergiak sortu eta parte-hartzaileen elkarlanaren areagotzea bilatu behar du. Lehen momentutik, 1.1.1.2.ekintza "Eskualdeko Garapen Zentroan kokatuta dauden erakundeen arteko elkarlan marko bat sortu, sinergiak bilatu eta beharrezkoak ez diren bikoizketak gutxitzea ezartzen duen marko kolaboratzaile bat sortu. Kolaborazio marko honen helburu nagusia Plan Estrategiko hau dinamizatu, kudeatu, jarraipena egitea eta Sakanako Behatoki Sozioekonomikoari eta beste erakundeei proposamenak egitea" izan behar da behar da.

Gune eragile honen ardura izango da, foroak sortzea (irakaskuntza, merkataritza, sozio ekonomia, nekazaritza elikadura, turismoa...), mahaiak (Udalak-enpresariak, sindikatuak-enpresariak...) edo klusterrek (energia...) eskatzen duten SPE-ren ekintzak inplementatze, dinamizatzea eta jarraipena



egitea. Kudeaketa eta ebaluazioa errazteko, Urteko Plangintzen bidez hedatuko da. Urteko Plangintza hauek, Gune Dinamizatzailleak, Lan batzordearekin batera, landuak izango dira eta Mankomunitate/Behatoki Sozioekonomikoarengatik onartuak izango dira.

Sakanako Garapen Agentzia eta Cederna-Garalurrez osatuko duten Dinamizazio Gune eragilearen funtzioak hauek dira: beste eragile batzuen lankidetzarekin SPE-n agertzen diren ekintzak inplementatzea, finantza baliabide osagarriak lortzeko; eta Mankomunitatea eta Udalalekin elkarbanatuz, maila anitzeko elkarrizketak mantentzea; SPE-ren bilakaeraz Mankomunitatea, Udalak eta Behatoki Sozioekonomikoa informatzea; Mankomunitateak zehazten dituen orientabideak aurrera eramatea.

### **III) Ebaluazio maila**

Dinamizazio guneak SPE-ren inplementazioaren aldirako ebaluazio egingo ditu. Horretarako urtean bitan edo hirutan bilduko den Lan Batzorde bat osatuko du.

Lan Batzordea,(Sakanako Garapen Agentzia, Cederna-Garalur, AES, SNE, FP, Sakantzen...), SPE taldeko lau taldetako ordezkariak (bi pertsona talde bakoitzeko eta SPE -ren dinamizatzailleak) , eta udaletako eta Mankomunitateko ordezkarien eragilez osatuta egongo da. Etorkizunean, beste eremu estrategiko eta ekintza lerro batzuk finkatzen diren heinean, beraien ebaluazioa hobetzea baimentzen duen beste eragile batzuk integratuko dira. Lan Batzorde honek, Cederna-Garalur-ek Landa Garapenerako Programaren itzalean bultzatzen duen gobernantza parte-hartzailerako "Laning-G: entitateen arteko lankidetz" programaren laguntza jasoko du.

Lan batzordearen funtzioak jarraipena eta ekintzen ebaluazioa egiteaz gain, ekintzen inplementazioaren inguruko aholkularitza ematea eta Mankomunitateari Udalei eta Sakanako behatoki sozioekonomikoari ebaluazio txostenak igortzea izango da.

### **IV) Hausnarketa maila**

Hausnarketa maila, zeharkako kezka izango da aurretik aipatutako eragileen artean. Hausnarketa instituzio eta Sakanako Behatoki sozioekonomikoaren markoan egikarituko da.

Behatokia honako eragilez osatuta egongo da: Udaletako eta Mankomunitateko ordezkari instituzionalak, alderdi politikoak, sindikatuak, enpresetako ordezkariak, hezkuntzako eragileak, gizarte zerbitzuak, Nafarroako enplegu zerbitzua eta elkarte sozioekonomikoak. Biltzeko maiztasuna urterokoa izango da.

Behatokiaren funtzioak honakoak izango dira: Sakanako garapen sozioekonomikoaren inguruko hausnarketak egitea, SPEaren abiaraztearen ebaluazioa egitea, ekintza lerroen moldaketa edo berrien proposamena egitea eta instituzioei txostenak eta proposamenak luzatzea.

