

PRESKIPZIO TEKNIKOEN AGIRIA

ZERBITZUEN KONTRATUA

Prozedura irekia

**Xedea: “LORTU BERRIA aholkularitza-zerbitzuan laguntzeko esparru-akordioa
(LORTU BERRIA LAGUNTZA-PROGRAMA)”**

Espediente-zk.: 2026005 Harmonizatua

AURKIBIDEA

Edukia

1.	SARRERA ETA HELBURU OROKORRAK	15
2.	KONTRATAZIOAREN XEDEA.....	16
3.	GARATU BEHARREKO ZEREGINEN ETA/EDO JARDUEREN DESKRIBAPENA...	17
3.1.	Zerbitzuaren ikuspegia	17
3.2.	Zerbitzuaren/jardueraren faseak	18
3.3.	Zerbitzuaren esku-hartze mailak	20
3.4.	Entregagarrien deskribapena	21
3.5.	Lanak egiteko prozedura eta epeak	23
4.	LANBIDE-PROFILA	25
5.	IKUSKAPENA, KONTROLA ETA JARRAIPEN-MEKANISMOAK	27
5.1.	Ikuskapena.....	27
5.2.	Zerbitzuaren kontrola	27
5.3.	Jarraipen-mekanismoak.....	28
6.	HOMOLOGATUTAKO ADJUDIKAZIODUNEN ARTEKO ESKAEREN IZAPIDETZEA 28	
7.	ERANSKINA.....	29
7.1.	Faseen, entregagarrien eta epeen arteko harremana	29

1. SARRERA ETA HELBURU OROKORRAK

SPRI-Enpresen Garapenerako Euskal Agentzia zuzenbide pribatuko erakunde publikoa da, eta Industria, Trantsizio Energetiko eta Jasangarritasun Sailaren mende dago. Euskal Autonomia Erkidegoan honako hauek sustatzera bideratutako jarduketaz arduratzen da: industria- eta enpresa-jarduera, inbertsioa, garapena, dibertsifikazioa eta industria-lehiakortasuna, berrikuntza, nazioartekotzea, Informazio eta Ezagutza Gizartearen garapena, eta enpresa arloko ekintzailatza-jarduera.

Ildo horretatik SPRI-Enpresen Garapenerako Euskal Agentziak hainbat jarduketa egin ditu Euskadiko industria-ehuna sustatzeko. Jarduketa horien artean, laguntza-programa desberdinak aipatu behar dira. Horien helburua da industria-lehiakortasuna sustatzea, Euskadiko industria-enpresek jarduera ekonomikoa eta enplegua sor dezaten, bai eta krisialdiak gainditu eta hazteko aukerak sendotu, inbertsioak erakarri eta talentua gorde dezaten.

Ildo horretatik, Eusko Jaurlaritzak sustatu duen Euskadi 2030 Industria Planak industria-eredu jasangarriago, digitalizatuago eta erresilienteago batera bideratutako herrialde-ikuspegia finkatzen du, Euskadiren lehiakortasuna eta lidergoa datozen urteetan bermatu ahal izateko. Plana ezinbesteko tresna da euskal industriaren egungo erronkei aurre egiteko, trantsizio energetikoak eta eraldaketa digitalak, Europako autonomia estrategikoa indartzeko beharrak eta gero eta handiagoa den lehia globalak baldintzatzen baitute egungo agertokia.

Eusko Jaurlaritzaren lehentasuna da industria-sarearen jasangarritasuna, digitalizazioa eta erresilientzia sustatzea; hala ere, garrantzitsutzat jotzen du enpresek aurre egin beharreko erronkak jorratzea, enpresa horien epe ertaineko eta luzeko finantza-osasuna bermatzeko. Izan ere, egonkortasun horren araberakoa da enpresa horiek aipatutako trantsizioak eta eraldaketak gauzatzeko planei eta proiektuei ekiteko duten gaitasuna, nazioarteko testuinguruan modu egonkor eta lehiakorrean garatzen direla bermatzeko.

Erakunde publiko zein pribatuak beti saiatzen dira hainbat laguntza-neurri jartzen enpresen esku, eta neurri horiek enpresa-jarduerari jarraipena ematen lagundu dute, modu egonkor eta sinesgarrian. Egungo testuinguru globalizatuan, enpresek aurre egin behar diete krisi ekonomikoei, sanitarioei, ingurumenaren arlokoiei edo gatazka belikoei, bai eta horien ondorio ekonomiko eta finantzarioei ere; hortaz, lehiakortasuna mantentzea eta indartzea ahalbidetuko duten prebentzio-ekimenak abiarazi behar dira.

Lehentasunezkoa da sektore industrialaren bideragarritasuna babestea, jarduerak jarraitzen duela bermatzeko eta etorkizuna bermatzeko. Horretarako, alderdi operatiboaren antolamenduan eta, bereziki, alderdi finantzarioan prebentzio-jarduketak bideratu behar dira. Horretarako, modu prebentiboan identifikatu behar dira hobekuntza-prozesuak bultzatzeko aukera emango duten konplexutasun potentzialak, eta, hortaz, enpresen egungo eta etorkizuneko egoeran eragin positiboa izango duten ekintzak abian jarri behar dira. Hori lortzeko laguntza profesionala ezinbestekoa da, eta laguntza horrek, gainera, honako hauek bilatu behar ditu: kudeaketaren profesionalizazioa sustatzea, finantzaketa eta inbertsioa eskuratzea erraztea, belaunaldi-txandako prozesuak babestea eta erakundeen egoera lehiakorra indartuko duten operazio korporatiboak sustatzea.

2. KONTRATAZIOAREN XEDEA

SPRIko Enpresa-sustapena arloak, Industria Garapeneko sailaren bidez, LORTU BERRIA aholkularitza-zerbitzua emateko **laguntza kontratatu behar du, enpresa industrialen jarraitutasuna eta etorkizuna Euskadin bermatzera bideratutako finantza-osasuneko proiektuak egikaritzeko**. Zerbitzu horrek aurretiazko diagnostiko bat eskainiko du, eta, hala dagokionean, azterketa eta diagnostiko integral batekin osatuko da, enpresen ekonomia-, ekoizpen-, finantza- eta gizarte-ikuspegitik abiatuta. Horretarako, behar diren neurriak jasoko dituen ekintza-plan bat egingo da eta egoera bereziak bizi dituzten edo etorkizunean zailtasunak izan ditzaketela aurreikusten duten enpresei neurri horiek gauzatzeko laguntza emango zaie.

Enpresei arrisku-egoera bereziak eragin diezazkieketen hainbat egoera daude, izan ere, haien bideragarritasuna arriskuan jarri eta lehiakortasunari eragin diezaiokete. Adibide gisa, honako kasu hauek aurki ditzakegu: finantza-zailtasunak dituzten eta lehiakortasuna galdu duten enpresak, neurri zuzentzailerik ez hartzekotan kaudimengabezia-arriskua dutenak; hazkunde azkarreko fasean dauden eta posizioa finkatzeko estrategiak ebaluatzen dituztenak, hala nola erostea, bat egitea edo inbertitzaile berriak sartzea; eta akzio-egituran edo txanda-erreleboetan aldaketak izaten dituzten konpainiak, proiektuaren ezagutza babesteko eta egonkortasuna bermatzeko erronkaren aurrean.

Ondore horietarako, zerbitzuaren xedea da enpresei aholkularitza aditua ematea, hausnarketa-lanari aurre egiteko egoeraren diagnostiko profesionala egin ostean, jarraipena eta lehiakortasuna bermatzen lagunduko dieten neurri goiztiarrak definitze aldera. Helburua da etorkizunean bideragarriak izan daitezkeen enpresak egoera kritikoetara irits daitezen saihestea, ez dutelako hausnarketa hori garaiz planteatu.

Horren bidez Euskal Autonomia Erkidegoko (aurrerantzean, "EAE") industriaren arloko enpresek posizio sendoa lor dezaten bultzatu nahi da, beren finantza-baliabideak behar bezala kudeatuz, oraingo eta etorkizuneko ordainketa-betebeharrak betetzen direla bermatuz eta haien operatiboan eragina duten gainerako faktore ekonomikoak erabilita kudeaketa efizientea bermatuz. Horri esker proiektuak modu jasagarrian egin ahalko dituzte, lehiakortasuna babestu eta hobetu ahalko dute eta epe luzean jarduten jarraituko dutela bermatu ahalko dute.

Deskribatutako zerbitzuak LORTU BERRIA laguntza-programaren baitan jasoko dira (aurrerantzean, "**programa**").

Lehiaketa publiko honen adjudikaziodunek zerbitzuak ematekotan, LORTU BERRIA programako enpresa onuradunen aldeko gauzazko laguntzak jasoko dituzte. Laguntza-programa hori EAEn dauden industriaren arloko enpresei eta produktu-prozesu industrialari lotutako enpresei zuzenduta dago. Horretarako, SPRIk programaren deialdia egingo du, eta haien bolumena eta ezaugarriak dirulaguntza emateko ebazpenen arabera izango dira, bai eta onuradunak emandako laguntza onartzearen arabera ere.

Hori dela eta, SPRIk ez du bere gain hartuko lizitazio honi lotutako gastu-konpromisorik; aitzitik, gastu hori honako hauen mende egongo da: lehenik eta behin, Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian argitaratuko den LORTU BERRIA programaren deialdiaren mende, eta, bigarrenik, zerbitzuak benetan ematearen mende, baldintza-agiri honetan deskribatutako moduan, edo, bestela esanda, LORTU BERRIA programaren onuradun diren enpresei zerbitzuak ematearen mende.

Beraz, baldintza-agiriaren xedea da finantza-kudeaketako aholkularitzan espezializatuta dauden erakundeak hautatzea, esparru-akordioa gauzatzeko preskripzio teknikoak zehaztea eta zerbitzuak emateko kontratuak formalizatzeko erabiliko diren kontratu desberdinak sinatzea.

Zerbitzuak ematea esparru-akordiotik eratorritako kontratuen segida gisa planteatzen da; zehazki kontratu bana LORTU BERRIA programaren onuradun bakoitzarentzat. SPRIk eskatuta gauzatuko dira, programara aurkezten diren laguntza-eskaeren aldeko ebazpena eman ahala.

Esparru-akordioaren eta kontratu bakoitzaren xede diren jarduerak EAEn egingo dira.

Iraupena 12 hilabetekoa izango da esparru-akordioa sinatzen denetik, esparru-akordioa oinarri duten kontratuak hasierako denbora-irismen horri dagokionez izan dezaketen epe gehigarria alde batera utzi gabe. Kontratu horiek adjudikatu eta esparru-akordioa sinatu ondoko 12 hilabeteen baitan esleituak dira.

3. GARATU BEHARREKO ZEREGINEN ETA/EDO JARDUEREN DESKRIBAPENA

3.1. Zerbitzuaren ikuspegia

Aholkularitza-zerbitzuak egoera konplexuak bizi dituzten enpresa onuradunei hausnarketa estrategikoaren esparruan laguntza aditua eskainiko die, kasu hauetan, besteak beste: likidezia-tentsioak; finantza-desorekak; sozietate-gatazkak; edo kudeatzaileen profesionalizaziorik eza. Halaber, laguntza eskainiko die hausnarketa estrategiko eta finantzario baten bidez balizko arriskuei aurrea hartu nahi dieten enpresei ere. Helburua da seinale goiztiarrak identifikatzen, prebentzio-neurriak definitzen eta haien egitura operatibo eta ekonomikoa indartzen laguntzea, jarraitutasuna eta lehiakortasuna bermatzeko.

Enpresen bideragarritasuna eta lehiakortasuna arriskuan jartzen dituzten arrisku-egoerak abiarazten dituzten agertokiak askotarikoak dira. Zerbitzua egikaritu bitartean, proiektuek honako tipologia hauek jorratuko dituzte:

- Berregituraketa ekonomiko-finantzarioa;
- Gobernantza eta sozietatearen berrantolaketa;
- Ondorengoak eta belaunaldi-txanda;
- Bat-egiteak eta erosketak (M&A);
- Proiektu konbinatuak; hau da, aldi berean enpresarentzat kritikoa den dimentsio bat baino gehiago hartzen dituzten proiektuak, hala nola berregituraketa ekonomiko-finantzarioa eta enpresaren ondorengotza. Proiektu horiek ikuspegi integrala behar dute, eragindako eremu guztiak modu koordinatuan jorratu ahal izateko.

3.2. Zerbitzuaren/jardueraren faseak

Esparru-akordiotik eratorritako kontratu bakoitzean aholkularitza-enpresa adjudikaziodunek eman beharko duten aholkularitza-zerbitzua bi fasetan egituratuko da:

- 1. fasea; aurretiazko diagnostikoa eta ondorioen eta gomendioen txostena.
- 2. fasea; diagnostiko integrala, ekintza-plana eta hasierako laguntza.

Erakunde adjudikaziodunak 2. faseari dagozkion zerbitzuak eman ahal izateko, 1. fasea gauzatu eta ebaluatu ondoren, programaren organo kudeatzaileak berriaz ondorioztatu beharko du erakunde onuradunak baldintzak betetzen dituela eta 2. fase horretan sartzea bidezkoa dela.

3.2.1. 1. fasea: aurretiazko diagnostikoa eta ondorioen eta gomendioen txostena

Lehenengo fase honetan, aholkularitza-enpresak **aurretiazko diagnostiko** bat egin beharko dio txandaren arabera esleitzen zaion LORTU BERRIA programaren enpresa onuradunari, eta horretarako finantza-, eragiketa- eta sozietate-informazioa aztertu beharko du, bai eta enpresarekin egindako elkarriketan lortutakoa ere. Diagnostikoaren helburua izango da enpresaren bideragarritasuna eta lehiakortasuna arriskuan jar ditzaketen arazo eta arrisku nagusiak identifikatzea (aurrerantzean, **aurretiazko diagnostikoaren txostena**).

Aurretiazko diagnostikoaren txostena egingo da, enpresaren egoerari buruzko analisia eta horren inguruan lortutako ondorioak barne. Era berean, ondorioen eta gomendioen txosten bat egingo da. Txosten horren bidez, proiektuaren jarraitutasuna baloratuko da, eta ondoren gomendatzen den esku-hartzeari buruzko hurbilketa bat jasoko da, bai eta fase hori gauzatzeko behar diren orduak zenbatesteko, adierazteko eta arrazoitzeke proposamen bat ere. Zenbaketa hori ez da loteslea izango SPRIrentzat; izan ere, programaren kudeatzailea den aldetik, SPRI arduratuko da 2. fasearen esparruan erakunde onuradun bakoitzari egokituko zaizkion esku-hartze maila eta ezarpen-orduak erabakitzeaz.

Aurreikusitakoaren arabera, 1. faserako 8 eta 10 ordu bitartean beharko dira, informazioa biltzeko zein entregagarriak egiteko. Entregagarriak honako hauek izango dira: **Aurretiazko diagnostikoaren txostena** eta **Ondorioen eta gomendioen txostena**, jarraian zehazten den 3.4. apartatuaren arabera.

Gehienez ere 60 diagnostiko egingo direla aurreikusi da. Zenbatespen horren helburua da proposamen ekonomikoa gidatzea eta aurrekontua irekita mantentzea, proiektuaren bi faseak egiteko.

3.2.2. 2. fasea: diagnostiko integrala, ekintza-plana eta laguntza

Fase hau zerbitzuaren muina da, eta enpresa onuradunean esku-hartze estrategikoa egitera bideratuta dago. Helburua da 1. fasean jorratutako ildoetan sakontzea; horretarako, analisi integral bat egingo da, hasierako aurkikuntzak baliozkotzeko, azpiko kausak identifikatzeko eta arlo kritiko bakoitzaren inpaktua ebaluatzeko aukera emango duena. Analisi horretatik abiatuta, jarduketa-plan errealista bat egingo da, eta proposatutako neurriak ezartzen lagunduko da.

Fase hau hasteko, **hasierako kick-off bilera** egingo da, eta enpresa onuraduna eta esleitutako aholkularia bilduko dira. Bilera horretan, 1. faseko aurretiazko diagnostikoaren ondorioak aurkeztu eta egiaztatuko dira, aplikatu beharreko esku-hartze mailaren zehaztapena barne (oinarrizkoa, tartekoa edo aurreratua). Era berean, honako alderdi hauek jorratuko dira: lan-kronograma; erabili beharreko metodologia; aurreikusitako ekintza-planaren ikuspegia;

identifikatutako esku-hartze arlo nagusiak; eta proiektua egikaritu bitartean aplikatuko den laguntza-eredua. Lorpen horri lotutako entregagarri gisa, aholkulariak **kick-off bileraren akta** entregatu beharko du, eta bertan jorratu diren alderdiak eta akordioak jaso beharko dira.

Horretarako, 2. fasea bi ataletan antolatuta dago, diagnostikotik egikaritu arte modu antolatuan aurrera egin ahal izateko:

- **Diagnostiko integrala eta ekintza-plana egitea**

Aholkularitza-enpresak enpresa onuraduna sakon aztertuko du, diagnostiko integrala egin ahal izateko, aurreko faseko aurkikuntzetatik abiatuta eta horietan sakonduz (aurrerantzean, "**diagnostiko integrala**"). Diagnostiko integrala enpresaren tamainaren eta behar duen esku-hartze mailaren arabera egin beharko da, eta gutxienez honako ikuspegi hauek kontuan hartu behar dira:

- Analisi ekonomiko-finantzarioa: finantza-egoera historikoak, aktiboen eta pasiboen egitura, zorpetzea, likidezia, errentagarritasuna, marjinen bilakaera, besteak beste;
- Analisi operatiboa: kostuen egitura, funtsezko prozesuak, barne-antolaketak, baliabide kritikoak eta produktibitatea;
- Analisi estrategikoa: merkaturak, bezeroak, lehia, posizionamendua, arriskuak eta aukerak;
- Sozietatearen eta gobernantzaren azterketa (hala dagokionean): akzio-osaera, bazkideen itunak, erabaki-egitura, balizko gatazkak;
- Epe laburreko eta ertaineko arriskuak identifikatzea;
- Ondorio argiak eta lehenetsiak: zein arazo diren kritikoak edo bigarren mailakoak eta zein indargune baliak daitezkeen zehaztea.

Gainera, aholkularitza-enpresak garrantzitsutzat jotzen dituen beste ikuspegi gehigarri batzuk ere txertatu ahal izango ditu, proiektuaren izaeraren eta enpresa onuradunaren ezaugarri espezifikoaren arabera.

Aurreko diagnostikoak abiapuntutzat hartuta, aholkularitza-enpresak ekintza-plan bat egingo du, onuradunaren bideragarritasuna bermatzeko eta lehiakortasuna indartzeko beharrezko neurriak definitzeko. Ekintza-planean enpresa onuradunarentzat identifikatutako erronka edo aukerei aurre egiteko proposatutako jarduerak deskribatuko dira, zailtasun-egoerei dagokienez zein enpresa hazteko edo berregituratzeko egoera positiboan jartzen dutenei dagokienez.

Ekintza-plana enpresa onuradunak egiteko moduko plan errealista izan beharko da, baliabideak zein gaitasunak kontuan hartuta.

Alderdi hori jaso egingo da **diagnostiko integralaren txostenean eta ekintza planean**, 3.4 apartatuan zehaztutako baldintzen arabera.

- **Zehaztutako jarduketak egiteko laguntza**

Azken zati horretan, aholkularitza-enpresak enpresa onuradunari laguntza emango dio ekintza-planean jasotako neurriak hasieran ezartzeko. Helburua da jarduketak antolatuta eta eraginkortasunez martxan jartzea, proiekturako definitu diren helburu estrategikoei lagunduta. Azken helburua da enpresak aurreko faseetan identifikatutako arriskuen inguruan jardutea, behar duen finantza-osasuna lortzeko, lehiakortasuna indartu eta epe ertain eta luzean bideragarria izateko.

Horretarako, jarduketak lehiakortasuna hobetzera, sozietateak berrantolatuzera, eragiketarako optimizatuzera edo finantzak sendotuzera bideratu ahalko dira, hautemandako beharren arabera. Finantza-egonkortasuna eta baliabideak egoki kudeatzea funtsezko faktoreak dira

bideragarritasuna bermatzera eta denboran zehar lehiakortasunari eustera bideratutako beste ildo estrategiko batzuk gauzatzeko.

Laguntza hori, besteak beste, erakunde onuradunarekin aldzika egingo diren jarraipen-bileretan eta sortzen den dokumentazioa berrikustean zehaztuko da (hala nola finantza-agertoki zehatzak, itunen zirriborroak edo antolaketa-proposamenak). Halaber, laguntza emango da bileretan edo elkarrikeria garrantzitsuetan, hala nola erakunde finantzarioekin edo bazkideekin egiten direnetan.

Aurreko atalean bezala, aholkularitza-enpresak ekintza-plana ezartzen dela bermatzeko beharrezkotzat jotzen dituen beste jarduketak batzuk txertatu ahalko dira, proiektuaren izaeraren eta enpresa onuradunaren ezaugarri espezifikoaren arabera.

Atal hori **proiektuaren egikaritze-memoriaren** entregagarrian jasoko da, 3.4 apartatuan ezarritakoaren arabera.

3.3. Zerbitzuaren esku-hartze mailak

Zerbitzuaren esku-hartze mailak zehazteko honako alderdi hauek kontuan hartuko dira: konplexutasun finantzario eta operatiboa; likidezia-arriskua; gerentziaren profesionalizazio-maila; sozietate-egitura; eta kasuaren premia. Halaber, kontuan hartuko da premiak prebentiboak edo zuzentzaileak diren, bai eta eragindako arloen kopurua ere, laguntzaren intentsitatea benetako egoerara eta eskura dauden baliabideetara egokitzeko.

Esku-hartze mailak ezartzeko faktore horien konbinazioa hartuko da kontuan, zerbitzuaren dedikazioa eta baliabideak enpresa bakoitzaren berezitasunetara behar bezala egokitu ahal izateko.

Proiektuak hiru esku-hartze mailatan sailkatuko dira, kasuaren konplexutasunaren, lanaren sakontasunaren eta jorratu beharreko eremuen arabera. Maila bakoitzari ordu-tarte bat dagokio proiektua egikaritzeko.

- **1. maila (20–150 ordu): oinarritzeko esku-hartzea**

Sintoma goiztiarrak dituzten, finantza- edo antolaketa-arloan berrikuspina behar duten edo ordena eta argitasuna eskatzen duten egoera puntualak dituzten enpresentzat. Kasu hauetan konplexutasuna ez da esanguratsua, jarduera egonkorra da eta antza ez dago egiturazko arriskua eragiten duen elementurik.

Proiektu horietan, enpresak adituen laguntza behar du, egoera hobeto ulertzeko, informazioa egituratzeko, hobetzeko arloak detektatzeko eta lehenetsitako jarduketak-multzo bat definitzeko. 1. maila egokia da, arazo larriarik ez duten enpresen kasuan, analisi objektibo baten bidez kudeaketa profesionalizatu, prozesuak hobetu edo erabaki informatuak hartu behar badituzte.

- **2. maila (151–300 ordu): tarteko esku-hartzea**

Aldi berean hainbat eremuri eragiten dieten eta azterketa sakonagoa behar duten tentsio moderatuak dituzten enpresentzako maila. Kasu horietan, finantzetako, operazioetako edo gobernatzeko zailtasunek elkarri eragiten diote, eta esku-hartze koordinatua eskatzen dute. Enpresak bideragarria izaten jarraitzen du, baina bideragarritasun hori erabaki garrantzitsuek hartzearen, egiturak berrantolatzearen, posizionamendua birplanteatzearen edo finantza- edo antolaketa-elementu jakin batzuk berriro negoziatzearen mende dago. Ikuspegi osoagoa behar

da, horren baitan modelizazio finantzarioa, analisi operatiboa eta neurri gakoak abiarazteko laguntza barne.

- **3. maila (301–500 ordu): esku-hartze aurreratua**

Egoera konplexu, narriatu edo kritiko batean dauden enpresei bideratutako maila. Kasu horretan, jarduera sakon eta koordinatua eskatzen duten finantza-, operazio- edo sozietate-faktoreak daude. Premia handiko enpresak ere kategoria honetan daude, bai eta etorkizunari begira kaudimengabezia-arrisku larria edo erabat berregituratzeko beharra dutenak ere.

Kasu horietan, esku-hartzean hainbat dimentsio aztertu behar dira, banku, bazkide edo aholkulariekin elkarriketak antolatu eta bideragarritasuna berreskuratzeko edo enpresa-proiektu berri bat definitzeko ibilbide-orri eraldatzaile bat diseinatu behar da.

Esku-hartze maila bakoitzerako ezarritako tartea kontuan hartuta, proiektu bakoitzari ordu-poltsa bat esleituko zaio. Ordu-poltsa hori aholkulariak 1. fasean ateratako ondorio eta gomendioetatik abiatuta zehaztuko da. LORTU BERRIA programaren organo kudeatzaileak zehaztu beharko du kasu bakoitzean adjudikaziodunak 2. FASEARI dagozkion zerbitzuak emateko bete behar dituen baldintzak.

3.4. Entregagarrien deskribapena

Proiektuaren esparruan eskatzen diren gutxieneko entregagarriak atal honetan zehaztutakoak dira, eskaintzan eta zerbitzua egikaritzean entregagarri gehiago sartzearen kalterik gabe, baldin eta balio erantsia ematen badute.

Aholkularitza-enpresak honako txosten hauek entregatu beharko ditu proiektu bakoitzean:

- **Aurretiazko diagnostikoaren txostena:**

Txosten honek jaso egingo du enpresa onuradunarekin egindako elkarriketan lortutako informazioa eta finantza-, operazio- eta sozietate-dokumentazioaren oinarritzko berrikuspena. Enpresaren egoera orokorra eta arazo nagusiak aztertzen ditu, hasierako arriskuak eta aukerak identifikatuz, eta enpresaren bideragarritasunean eta lehiakortasunean eragina izan dezaketen alderdi kritikoei buruzko ondorio argiak eta lehenetsiak aurkezten ditu.

- **Ondorioen eta gomendioen txostena:**

Aurretiazko diagnostikoaren emaitzetatik abiatuta, txosten honek proiektuaren jarraitutasuna baloratzen du eta 2. fasean jorratu beharreko arloak zehazten ditu. Txostenean proiektuaren tipologia eta helburuak definituko dira; halaber, identifikatutako arrisku nagusiei buruzko gogoetak eta 2. fasea abiarazteko gutxi gorabeherako kronograma bat jasoko ditu, aurreikusitako jarduketan segida eta lorpen garrantzitsuenak barne.

Era berean, enpresaren egoera zehaztu beharko du, SPRIren parametroen arabera, eta aukera eman beharko du enpresaren ekonomia-, finantza- eta antolaketa-testuinguruaren, kasuaren konplexutasun- eta premia-mailaren eta eragindako arloen irismenaren balorazioa egiteko. Amaitzeko, dokumentuan esku-hartze mailari lotutako proposamena zehaztuko da (1, 2 edo 3) eta proiektu osoa egiteko beharko litzatekeen ordu-tartearen zenbatespen bat, informazioa emateko eta SPRIrentzat loteslea izan gabe.

Txosten hori SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunari baino ez zaio emango, eta SPRIk zerbitzuak ematen hasi ondorengo plantillaren arabera egin beharko da.

- **Kick-off bileraren akta**

Dokumentu honetan jasoko dira hasierako kick-off bileran zehar jorratutako alderdi nabarmenen laburpena, 1. fasean egindako aurretiazko diagnostikoaren ondorioak eta aplikatu beharreko esku-hartze maila barne. Era berean, jorratu diren beste alderdi batzuk sartuko dira, hala nola lan-kronograma; erabili beharreko metodologia; aurreikusitako ekintza-planaren ikuspegia; identifikatutako esku-hartze arlo nagusiak; eta proiektua egikaritu bitartean aplikatuko den laguntza-eredua.

Txosten hori SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunari baino ez zaio emango.

- **Diagnostiko integralaren txostena eta ekintza-plana**

Enpresa onuradunaren azterketa sakona jasotzen duen txostena, aurretiazko diagnostikoaren ondorioetatik abiatuta, eta berrikuspina bideragarritasuna eta lehiakortasuna ahalbidetzeko arlo kritiko guztietara zabalduko da, esparru ekonomiko-finantzarioa, operatiboa, estrategikoa eta sozietarioa barne, hala dagokionean. Dokumentuak enpresaren egungo egoeraren ikuspegi osoa eta egituratua eskainiko du. Halaber, hauteman diren arazoaren arrazoiak, epe labur eta ertaineko oinarritzko arriskuak eta aprobetxa daitezkeen indarguneak eta aukerak identifikatuko ditu.

Analisi horretatik abiatuta, txostenean ekintza-plan bat gehituko da; horren bidez, enpresaren bideragarritasuna bermatzeko eta lehiakortasuna indartzeko proposatutako neurriak jasoko dira, eta jarduketa zehatz, errealista eta gauzagarri jakin batzuk aurkeztuko ditu, enpresaren testuinguruarekin, baliabideekin eta gaitasunekin bat datozenak. Ekintza-planean honako alderdi hauek landuko dira: jarduketa-ildo bakoitzaren deskribapena; lortu nahi diren helburuak; espero diren emaitzak; eta horiek ezartzeko lehentasunak. Halaber, proposamenak koherenteak direla justifikatuko da, identifikatutako arrisku eta aukerekiko.

Txostenak honako hauek jasoko ditu, gutxienez:

- Proiektuaren deskribapena, tipologia eta helburuak.
- Enpresaren arlo kritikoen analisia.
- Diagnostiko integralaren emaitzak.
- Neurri zehatz eta lehenetsiak, premiaren eta inpaktuaren arabera antolatuta.
- Ezarpen-egutegia, jarduketa bakoitzerako lorpenak eta epeak barne.
- Plana egikaritzeko beharrezko baliabideen aurreikuspena, finantzarioak zein giza-baliabideak.
- Jarraipen-adierazleak, proposatutako neurrien aurrerapena eta eraginkortasuna ebaluatzeko.

Era berean, laburpen exekutibo bat ere izango du, diagnostiko integralaren aurkikuntza nagusiak eta ekintza-planaren funtsezko neurriak laburbilduko dituen, proiektuaren hurrengo zatian erabakiak hartzea errazteko.

- **Proiektuaren egikaritze-memoria:**

Azken txosten honetan diagnostikoaren laburpena, diseinatutako neurri nagusiak eta benetan abiarazitako jarduerak jasoko dira. Dokumentuak enpresaren egungo benetako egoera jasoko du, hasierako egoerarekin alderatuta, eta egindako aurrerapenak eta jarraitutasuna behar duten arloak azpimarratuko ditu.

Memoriak hasieran ekintza-plana aplikatzean emandako laguntza dokumentatuko du, egindako jarduketak zehatzak, lortutako betetze-maila, lortutako aurrerapenak, aurkitutako zailtasunak eta prozesuan aplikatutako konponbideak barne. Era berean, jarraipen-bileren, lorpenen eta sortu den dokumentazioaren erregistro bat jasoko du, hala nola finantza-agertokiak, itunen zirriborroak edo antolaketa-proposamenak. Halaber, ezarri diren neurrien eraginkortasunari eta zehaztutako helburu estrategikoei egindako ekarpenari buruzko balorazio bat ere jasoko da.

Memoriak atal espezifiko bat izango du abian diren edo gauzatzeke dauden eta aurreikusitako epean amaitu ezin izan diren jarduketak jasotzeko. Atal horretan, jarraipena emateko gomendio praktikoak eta orientazioak jasoko dira, eta lehentasunak, behar diren baliabideak eta, hala badagokio, gauzatzeke funtsezkoak diren eragile edo laguntzaileak identifikatuko ditu, hala nola barne-bazkideak, kanpo-aholkulariak, finantza-erakundeak edo beste eragile garrantzitsu batzuk.

Era berean, memorian hurrengo 6 eta 12 hilabeteetarako ondorioak eta gomendioak jasoko dira, hobekuntzak finkatzeko eta egiteke dauden jarduketak osatzeko. Halaber, eranskinak izango ditu, enpresa onuradunak etorkizunean erabakiak hartzeko balia dezakeen dokumentazio garrantzitsuarekin.

Aurreko entregagarriekin egin bezala, laburpen exekutibo bat gehituko da, lortutako emaitzak eta proiektuaren ondorio nagusiak azaltzeko.

- **Proiektuaren amaierako ondorioen txostena**

SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunari zuzendutako entregagarria. Horren bidez, proiektuaren ondorio nagusiak laburbiltzen dira, enpresaren egoerari, ezarritako neurrien eraginkortasunari eta aurrerapenei buruzko funtsezko aurkikuntzak nabarmentzen dira, antzeko proiektuak kudeatzeko eta planifikatzeko gomendio orokorrak barne.

Halaber, dokumentuak SPRIk zehaztutako bide elektronikoen bitartez aurkeztuko dira.

SPRIk txostenak egiteko eta zerbitzua egikaritzeko erabili den dokumentazio guztia entregatzeko eskatu ahal izango du, analisiak, kalkuluak, ereduak eta beste edozein material garrantzitsu barne.

Zerbitzua eman eta proiektua egikaritu bitartean, bilera guztien aktak egin beharko dira, eta honako hauek jakinarazi beharko dira: data, bertaratutako zerrenda, akordioak, jakinarazitako aurrerapenak eta hartutako erabakiak.

Era berean, SPRIk akordioaren esparruan egiten diren bileretara joan ahalko du, egoki irizten badu.

Agiri honen **7. apartatuan (Eranskinak)** taula bat dago, eta bertan zerbitzuaren faseak, lotutako entregagarriak eta gehieneko entrega-datak zehazten dira.

3.5. Lanak egiteko prozedura eta epeak

Esparru-akordiotik eratorritako kontratu bat adjudikatzeko beharra sortuko da LORTU BERRIA programaren esparruan eskaera bat aurkeztu duen enpresa bati programa horren onuradun gisa aldeko ebazpena ematen diotenean.

Aldeko ebazpena eman ondoren, SPRIk gauzazko dirulaguntza bat emango dio enpresa onuradunari (LORTU BERRIA programa), eta esparru-akordioaren aholkularitza-enpresen artean

hornitzailea esleituko zaie, aurrerago zehazten den txandakako sistemaren bidez. Esleitu ostean, honako hau izango da lanak egikaritzeko prozedura:

- Aholkularitza-enpresak, proiektua esleitu eta **gehienez ere hamabost (15) egun naturaleko epean, 1. fasea (aurretiazko diagnostikoa)** eta dagozkion entregagarriak egingo ditu. Fase horretarako elkarriketa bat egin beharko da enpresa onuradunarekin.
- Ondorioen eta gomendioen txostena jaso ondoren, SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunak hala irizten badio, **ondorioen bilera** deitu ahal izango da, eta aholkulariak eta enpresa onuraduna bilduko dira.
- 2. fasearen emakida ebatzi ostean, SPRIren esku-hartze maila eta aurrekontuaren irismena zehazteko, aholkularitza-enpresak fase honi ekingo dio **hasierako kick-off bilerarekin**, gehienez ere hamar (10) egun naturaleko epean 2. fasearen emakida ebazten denetik (eta dagokion entregagarria entregatu ostean).
- **2. fasean** honako hauek egikarituko dira: **diagnostiko integrala, ekintza-plana eta zehaztutako jarduketak gauzatzeko laguntza**. 2. fasea gehienez ere **bederatzi (9) hilabeteko** epean egin beharko da, 2. fasea emateko ebazpena ematen denetik zenbatzen hasita. Halaber, honako epe hauek bete beharko dira zerbitzu-tarteak bete ahal izateko, dagokion entregagarria aurkeztuta:
 - Diagnostiko integrala eta ekintza-plana egitea 2. fasearen emakida ebatzi eta **hiru (3) hilabeteko** epean.
 - 2. fasearen emakida ebatzi eta **bederatzi (9) hilabeteko** epean zehaztutako jarduketak egiten laguntzea.

Proiektuari esleitutako ordu guztiak ebazpenean ezarritako gehieneko epearen barruan egiterik ez badago, enpresa onuradunak eskatu ahal izango du egikaritzeko epea beste sei (6) hilabetez luzatzeko. Luzapen hori LORTU BERRIA programaren esparruan onartuko da, eta ez du inola ere ekarriko proiektuari esleitutako ordu kopurua handitzea.
- Amaitzeko, **espedientea itxi** egingo da. Aholkularitza-enpresak **proiektuaren egikaritze-memoria** egingo du, eta, aldi berean, **proiektuaren amaierako ondorioen** txostena ere bai, 2. fasearen epea amaitzen denean. SPRIk aholkularitza-enpresak emandako entregagarriak, esleitutako mailaren eta egindako lanaren arteko koherentzia eta eskatutako justifikazio-dokumentazioa berrikusiko ditu. Halaber, hiru aldean arteko azken bilera bat antolatu ahalko du, enpresaren esperientziaren, iritziaren, emaitzen eta hurrengo pausuen berri izateko.

Aholkularitza-enpresak SPRIk esleitutako talde tekniko arduraduna gonbidatu beharko du enpresa onuradunarekin egiten dituen bileretara, eta bertaratzea bere esku utziko du.

Oinarritutako kontratu bakoitzari esleitutako adjudikaziodunaren eta erakunde onuradunaren artean edozein fasetan egiten diren bilerak nagusiki erakunde onuradunaren egoitzan egingo dira, edo, salbuespen gisa, telematikoki, egoerak hala justifikatzen duenean.

Horrez gain, SPRIk proiektu bakoitzera esleitutako talde tekniko arduradunarekin bilerak egitea eskatu ahal izango da. Bilera horien aldizkakotasuna kasu bakoitzaren tipologiaren eta premiaren arabera zehaztuko da.

4. LANBIDE-PROFILA

Lizitatzailak proposamen teknikoan eskainitako lantaldeak langile kualifikatuak izan behar ditu, eta agiri honen 3.1 apartatua identifikatutako proiektuen tipologia espezialistak diren teknikariek osatu beharko dute. Zehazki, proiektu bakoitza egikaritzeko proposatutako lantaldeak gutxienez honako baldintza hauek bete beharko ditu:

- Pertsona bat (1) izendatu beharko du (proiektuaren aholkulari burua), eman behar diren zerbitzuen arduradun nagusi gisa jardun eta SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunaren solaskidea izango dena. Pertsona horrek behar adinako ezagutza eta esperientzia izan beharko du baldintza-agiri honen xedearen antzeko lanetan, hau da, finantza-kudeaketako aholkularitzaren arloan.
- 3. apartatua deskribatutako lanak egiteko, proiektuaren aholkulari buru gisa jardungo duen pertsonaz gain, beharrezkotzat jotzen da bi (2) pertsona gehigarri sartzea (1 aholkulari aditu espezialista eta 1 aholkulari juridiko), finantza-kudeaketaren arloko aholkularitzan zein merkataritza-, sozietate eta kontratu-zuzenbidean eta enpresa-antolakuntzan esperientzia dutenak, hurrenez hurren.
- Proposatuko den lantaldeko pertsona batek, gutxienez, euskaraz eman ahal izango die zerbitzua LORTU BERRIA programaren onuradun diren enpresei, enpresa horiek hala eskatzen dutenean. Hortaz, eskaintza teknikoan zehaztu beharko da, titulu ofiziala aurkeztuta, gutxienez proposatutako lantaldeko kide batek C1 mailan edo baliokidean euskara menderatzen duela.
- Adjudikaziodunaren taldeak egiten dituen lanak zuzenean SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunak gainbegiratu beharko ditu.

Lantaldeak esperientzia egiaztatu beharko du aipatutako arloetako proiektuetan, eta egiaztatu beharko du izaera bereko zer operaziotan lagundu den, bai eta horien tipologia eta lortutako emaitzak ere.

Nolanahi ere, lantaldean jarraian adierazten diren lanbide-profilak egon beharko dira gutxienez, eta horietako bakoitzerako eskatzen diren rolak eta gutxieneko esperientzia bete beharko dituzte:

PROFILA	ROLAK ETA ESPERIENTZIA
1- Proiektuaren aholkulari burua	Unibertsitateko goi-mailako prestakuntza eta gutxienez 10 urteko esperientzia finantza-aholkularitzan: berregituraketa ekonomiko-finantzarioa; gobernantza eta sozietate-berrantolaketa; belaunaldi-ondorengotza eta -txanda; eta bat-egiteen eta erosketen prozesuak (M&A).. Esperientzia frogagarria proiektu konplexuak zuzentzen eta diziplina anitzeko taldeak koordinatzen. Esperientzia frogagarria enpresa-krisialdiko inguruneetan eta negoziazio-prozesuetan finantza-erakundeekin, bazkideekin eta tartean egon daitezkeen beste subjektu batzuekin. Funtzio gakoak: - Proiektuen zuzendaritza teknikoa eta estrategikoa.

	- Aholkularitza-taldea koordinatzea eta entregagarriak gainbegiratzea. - Elkarriketa nagusia bezeroekin eta inplikaturako eragileekin. - Helburuak, epeak eta zerbitzuaren kalitatea betetzen direla ziurtatzea. Gaitasun profesionalak: - Lidergoa: ekipoak zuzentzeko eta erabaki estrategikoak hartzeko gaitasuna. - Proiektuak kudeatzea: plangintza, baliabideak esleitzea, arriskuak kudeatzea eta aurrekontua kontrolatzea. - Gaitasun analitikoa: egoera konplexuen diagnostikoa egitea eta konponbide integralak diseinatzea - Komunikazioa: ahozko zein idatzizko gaitasun aurreratuak. - Emaizetarako orientazioa: adostutako helburuak lortzeko ikuspegia.
2- Aholkulari aditu espezialista	Unibertsitateko goi-mailako prestakuntza eta gutxienez 4 urteko esperientzia finantza-aholkularitza. Esperientzia frogagarria finantza-analisi aurreratuko proiektuetan, plan estrategikoetan, enpresen balorazioan eta sozietateen berrantolaketan edo M&A prozesuak laguntzen. Kontabilitate-arautegiaren eta arautegi fiskalaren ezagutza praktikoa. Analisi finantzarioko eta modelizazioko tresna teknologikoen erabilera aurreratuak. Funtzio gakoak: - Analisi finantzarioak eta ekonomikoak egitea. - Txosten teknikoak eta erabakiak hartzeko dokumentuak egitea. - Aholkulari buruari laguntzea soluzio estrategikoak garatzeko. - Proiektuko beste espezialista batzuekin koordinatzea. Gaitasun profesionalak: - Gaitasun teknikoa: finantza-tresna eta -metodologiak menderatzea. - Autonomia: esleitutako lanak eraginkortasunez gauzatzea, ekipoarekin lerrokatuta. - Komunikazioa: txostenak eta aurkezpenak egitean argiak eta zehatzak izatea. - Moldakortasuna: dimentsio anitzeko proiektuetan eta inguru aldakorretan lan egiteko malgutasuna.
3- Aholkulari juridikoa	Zuzenbidearen arloko goi-mailako unibertsitate-prestakuntza, eta gutxienez 7 urteko esperientzia aholkularitza juridikoan, merkataritza-, finantza-, sozietate-, kontratu- eta enpresa-zuzenbidearen arloetan. Funtzio gakoak: - Proiektu bakoitzean esku-hartze juridikoaren beharra ebaluatzea eta dagozkion zereginak egitea.

- Lege-dokumentu garrantzitsuak berrikustea, idaztea eta negoziatzea, hala nola kontratuak, sozietate-akordioak eta abar.
- Araudia betetzen dela bermatzea eta proiektu bakoitzari lotutako lege-arriskuak arintzea.
- Erabaki estrategikoak hartzen laguntzea, lege-ikuspegiaren aldetik.
- Aholkulari buruekin eta adituekin lankidetzan aritzea, lege-dimentsioa proiektuaren fase guztietan txertatzeko.

Gaitasun profesionalak:

- Gaitasun teknikoa: merkataritza-, finantza-, sozietate-, kontratu- eta enpresa-antolaketako zuzenbidearen arloko gaiak menderatzea.
- Analisi kritikoa: lege-arriskuak identifikatzea eta soluzio praktikoak proposatzea.
- Komunikazioa: txostenak egitean eta ahozko aholkularitza ematean argia eta zehatza izatea.

Emaitzetarako orientazioa: legeak proiektua arrakastatsua izaten laguntzen duela bermatzea.

Profil gehigarriak sartzea baloratu ahalko da. Nolanahi ere, gutxieneko taldea osatuko da, kalterik egin gabe adjudikaziodunak kontratua behar bezala gauzatzeko eta indarrean dagoen legerian gaitasun tekniko eta profesionalari lotuta baldintza orokor eta espezifikoak betetzeko behar dituen langileak jartzeko duen betebeharrari, betiere giza baliabideak zerbitzuaren kalitateari begira faktore erabakigarriak diren aldetik.

Kontratuak iraun bitartean beharrezkoak diren pertsonen dagokien profilaren arabera curriculum-maila izango dute Hala badagokio, langileak ordeztu behar direnean, SPRIri justifikatu eta arrazoituko zaio.

5. IKUSKAPENA, KONTROLA ETA JARRAIPEN-MEKANISMOAK

5.1. Ikuskapena

Oinarritutako kontratu bakoitzerako izendatutako pertsonen arduraldia proiektuaren eskaerara egokituko, SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunaren gainbegiradapean, eta inola ere ez da gaindituko kontratuaren balio zenbatetsia.

5.2. Zerbitzuaren kontrola

Kontratistak egindako lanak SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunak gainbegiratu dituzuzenean, eta talde horrek egoki irizten dizkion azalpen eta informazioak eskatu ahal izango dizkio, kontratatutako lanak behar bezala garatzen direla egiaztatzeko.

5.3. Jarraipen-mekanismoak

Lantaldea proiektuaren aholkulari buruak zuzenduko du eta dedikazio finkoa eta behar adinakoa izango du, inplikaturako zereginak koordinatuko ditu eta SPRIk esleitutako talde tekniko arduradunarekin solaskide nagusia izango da.

Epeei nahiz amaierako kalitateari dagokienez zehaztutako helburuak betetzen direla etengabe egiaztatzeko kontrol-mekanismo guztiak ezarri beharko dira. Horretarako, honako hau aurreikusi da:

- Jarraipen-bilerak: egikaritzen ari diren proiektuen betetze- eta aurrerapen-maila berrikusteko aldizkako bilerak egingo dira.
- Egoerari eta aurrerapenei buruzko txostenak: aholkularitza-enpresak SPRIri jakinaraziko dio zein egoeratan dauden lanak, zein helburu lortu diren, zer gorabehera izan den, etab.

6. HOMOLOGATUTAKO ADJUDIKAZIODUNEN ARTEKO ESKAEREN IZAPIDETZEA

Lizitazio honen ondoriozko oinarritutako kontratuak honela izapidetuko dira:

SPRIk banaketa bermatuko du txandakako prozedura baten bidez; hortaz, kontratuak proposamenak sailkatuta geratu diren hurrenkerari jarraituz adjudikatuko dira (hau da, lehenengo zerbitzua lehendabizi sailkatutako enpresari esleituko zaio, eta horrela hurrenez hurren, sailkapen-ordenaren arabera).

Puntuazio orokorrean berdinketarik badago, ordena alfabetikoari jarraituz adjudikatuko da, adjudikaziodunaren izen soziala kontuan hartuta.

Zerbitzua egikaritzeko hautatzen den kontratistak ezin izango dio inola ere uko egin zerbitzua gauzatzeari, eta SPRIk eskatutako zerbitzu guztiak eman beharko ditu, justifikatutako arrazoirik ez badago. Oinarritutako kontratuaren zerbitzua emateko ezintasunaren justifikazioa egiaztagarria izan beharko da, eta behar bezala arrazoituko da.

Adjudikaziodunak ezin izango dio zerbitzurik eman programaren onuradun bati ere, baldin eta onuradun horrek parte-hartze soziala badu, zuzenean edo zeharka, ez eta zerbitzuak ematean iritzi profesionalaren inpartzialtasuna eta independentzia arriskuan jar dezakeen harremanik badago ere, zuzenean zein zeharka. Era berean, interes-gatazka duen adjudikaziodunak SPRIri jakinarazi beharko dio, SPRIk zerbitzuak eskatzen dizkionetik bost (5) egun balioduneko epean.

Kasu horretan, egokitu zaion oinarritutako kontratua hurrengo adjudikaziodunari esleituko zaio, ezarri den txandaketaren arabera.

7. ERANSKINA

7.1. Faseen, entregagarrien eta epeen arteko harremana

FASEAK	ENTREGAGARRIA	ENTREGA-EPEA
1. FASEA: aurretiazko diagnostikoa	Aurretiazko diagnostikoa	15 egun naturaleko epean , 1. fasearen emakida ebazten denetik
	Ondorioen eta gomendioen txostena	15 egun naturaleko epean , 1. fasearen emakida ebazten denetik
2. FASEA: diagnostiko integrala, ekintza-plana eta laguntza	Kick-off bileraren akta	10 egun naturaleko epean , 2. fasearen emakida ebazten denetik
	Diagnostiko integralaren txostena eta ekintza-plana	3 hilabeteko epean , 2. fasearen emakida ebazten denetik
	Proiektuaren egikaritze-memoria	9 hilabeteko epean , 2. fasearen emakida ebazten denetik
	Proiektuaren amaierako ondorioak	9 hilabeteko epean , 2. fasearen emakida ebazten denetik