HAZI FUNDAZIOAREN HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA ETA 2025-2029 PLAN ESTRATEGIKOA LANDU ETA HORREN JARRAIPENA EGITEKO AHOLKULARITZA ZERBITZUA KONTRATATZEKO PRESKRIPZIO TEKNIKOEN AGIRIA.

1.- AURREKARIAK

HAZI 2012an sortu zen Fundazio Publikoa da, Eusko Jaurlaritzako Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Sailaren mendeko hiru erakunderen bat-egitearen ondorioz. Hiru egoitzatan (lurralde historiko bakoitzeko bat) kokatutako 194 pertsonako plantillak osatzen du.

EJ-ren Fundazio Publikoa den aldetik, HAZIk hainbat plan eta printzipio izan behar ditu gidari: berdintasuna, ingurumen-iraunkortasuna, inguruko hizkuntza-errealitatea errespetatzea, gardentasuna, erantzukizun soziala, eraginkortasuna, lehiakortasuna eta kudeaketaren kalitatea, eta horrek guztiak bere barne-testuingurua baldintzatzen du.

Gaur egungo funtzionamendua eta barne-antolaketa 2019an garatutako "NORABIDE 2024" hausnarketa estrategikoko prozesuaren ezarpenaren emaitza da. Honako helburu estrategiko eta operatibo hauek izan ditu:

Helburu estrategikoak:

1. Eusko Jaurlaritzarekiko **koordinazioa** hobetzea
2. **Pertsonen** kudeaketa hobetzea
3. Antolakuntza-egitura beharretara egokitzea, prozesuak, sistemak eta **kudeaketa**-tresnak indartuz, erakunde eraginkorragoa, iraunkorragoa eta operatiboagoa izan dadin.
4. Antolamendu-eredu **berritzaileago**, teknologikoago eta modernizatuago baterantz eboluzionatzea.
5. HAZIk balio-kateko ekosistemetan duen **zeregin estrategikoa** indartzea, sektorean eta gizartean **erreferentzialtasuna** irabaziz.

Helburu operatiboak:

6. **Digitalizazioa**
   Eraldaketa digitalari ekitea, lehiakortasuna handitzeko, produktibitatea hobetzeko eta sektorearen eta gizartearen behar berriak asetzen dituzten produktu berriak garatzeko tresna gisa.

7. **Informazio-sistemak**
   Ezagutzaren egungo informazio-sistema hobetzea, erakundean zeharkako ikuspegia txertatuz.

8. **Ekintzailetza**
   Elikaduraren, zuraren eta lurralde-garapenaren katebegi guztiei laguntza globala, egokitua eta dimentsionatua eskaintzea prestakuntzaren, berrikuntzaren eta ekintzailetzaren eremuetan.

9. **Kalitate-markak**
   Kalitate- eta jatorri-markak eta Basque Wine sustapen-marka sustatzea, balio-kate indartsu eta trebe bat babestu eta egituratzeko.

10. **Nekazaritzako, Arrantzako eta Elikagai Politikako Sailburuordetzari laguntzea**
    Sailburuordetzari laguntza ematea balio-katearen erronka berrien aurrean estrategia instituzionala eta gobernantza-mekanismoak egokitzeko.

11. **Euskal nekazaritza-administrazioa**
    Euskal nekazaritza-administrazioaren teknologia eta tresna gakoen garapenean eta modernizazioan aurrera egitea, premiei erantzun arina eta egokia emango zaiela bermatzeko.

12. **Basogintza**
    Baso-baliabideetan oinarritutako eta produktu berritzaileak sortzen dituen Euskadiko bioekonomia babestea eta sektorearen ezagutza bultzatzea.

13. **Natura-ingurunea**
    Euskal nekazaritza-administrazioari laguntzea ingurumenean eragina duten gaietan.

14. **Sareak**
    Prospektiba-zerbitzua, sareekiko lankidetza eta sailburuordetzari nazioarteko estrategia eta aliantzak hedatzen laguntzea hobetzea.

Behin NORABIDE 2024 Plan Estrategikoaren indarraldia amaituta, eta Eusko Jaurlaritzaren legegintzaldi berriak eragindako aldaketen aurrean, horien artean Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Sail propio baten existentziari aurre egitea nabarmenduz, HAZIk **2025-2029 Plan Estrategikoa** idaztea planteatzen du, hurrengo 4 urteetan garatu beharreko helburuak, planak eta barne-antolamendua jasoko dituena.

2.- XEDEA ETA IRISMENA

Kontratu honen xedea da HAZI Fundazioaren 2025-2029 Plan Estrategikoa egiteko laguntza teknikoa ematea, plan horren diagnostikoa eta definizioa barne hartuta. Ekintza Plan bat eta horren lorpen-mailaren jarraipena, kualitatiboki zein kuantitatiboki (adierazle kuantitatiboen arabera)

Planak epe luzeko prospekzio-azterketarako aldi bat ezarri beharko du, 2035 - 2050era begira, eta bere ekintzak epe labur eta ertainera bideratuko ditu, 2029rako eragin-horizontearekin.

Plan Estrategikoaren gobernantza-sistema bat definituko da, proposatutako ekintzak eraginkortasunaren, kudeaketa publikoaren koherentziaren, gardentasunaren, kontuak ematearen eta parte-hartzearen printzipioak aplikatuz gauzatu ahal izateko.

HAZI Fundazioaren Plan Estrategikorako proposatutako gobernantza-sistemak Planaren hedapena eta jarraipena barne hartuko ditu, ekintzen xehetasunekin, aurreikusitako plangintzarekin eta helburu estrategikoen lorpen-maila neurtzeko balioko duten adierazleen definizioarekin. Hori guztia Eusko Jaurlaritzak eta, bereziki, Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Sailak ezarritako politika eta planekin bat etorriz, eta Elikaduraren eta Zuraren Balio Kateetako eta Lurralde Garapeneko eragile nagusien parte-hartzearekin.

3.- OINARRI METODOLOGIKOAK

Zerbitzua garatzean, aholkularitza-taldeak honako **oinarri metodologiko** hauek hartu beharko ditu kontuan, bai gogoeta estrategikoko prozesua egiteko eta plana zehazteko, bai planaren jarraipena eta ebaluazioa egiteko:

a.- Zaintza, prospektiba estrategikoa eta informazio-iturriak

HAZIren hausnarketa estrategikoa egiteko gakoek honako alderdi hauek jasoko dituzte:

Erakundeko **interes-taldeen informazio-iturri garrantzitsuak identifikatzea** eta aztertzea (batez ere Eusko Jaurlaritzako Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Saila. Eta, bestetik, elikaduraren eta zuraren balio-kateetako eragileak eta landaren eta itsasertzaren garapenarekin lotutako eragileak, kate horiei lotutako erakundeak, erakundeko langileak...), haien premia, itxaropen, helburu eta proiektu estrategikoen berri izateko.

Garrantzitsua da prozesuak barneko eta kanpoko eragile nagusien **parte-hartzea ahalbidetuko** duten **formulak** izatea. Pertsona eta interes-taldeek estrategia hausnartzeko, lantzeko, berrikusteko eta eguneratzeko jardueretan parte har dezaten laguntzeko ekintzak diseinatuz.

Metodo bat ezarriko da informazio hori jaso, aztertu, lehenetsi eta banatzeko **sistematika ziurtatzeko**, eta eguneratuta mantenduko dugu, baliabide teknologiko egokietan oinarrituz eta informazio horren prozesamendu arina erraztuz eta gure erabaki estrategikoei euskarria emanez.

Gainera, **metodo** horrek **eguneratuta mantentzeko sistematika izango du**. Horri esker, Planaren garapen-maila baloratzeko txosten bat egin ahal izango dugu **aldiaren erdian** (2027), inguruneko bilakaeraren aurrean estrategian doikuntzak egin behar diren ala ez zehazteko.

Eta Plan Estrategikoaren indarraldia **amaitzean**(2029)**, haren betetze-maila berrikusteko dokumentu** bat egingo da, ondorio esanguratsuenekin.

b.- Posizionamendu estrategikoa

HAZI Eusko Jaurlaritzaren erakunde instrumentala da. 2020-2024 aldian, elikaduraren eta zuraren balio-kateen lehiakortasuna eta iraunkortasuna bultzatzeko proiektu estrategikoak koordinatzea eta katalizatzeko, bai eta Euskadiko landa-eta itsasertz-ingurunearen bilakaera jasangarria babestea helburua izan duten jardun-ildoen garapenean oinarritu da HAZIren balio proposamena.

2025-2029 Plan Estrategiko berriak, **jomuga hori, misioa, ikuspegia, balioak, antolaketa- eta gobernantza-eredua eta erakundearen posizionamendu estrategikoa eguneratzen eta egokitzen lagundu behar du, Eusko Jaurlaritzaren legegintzaldi berriko proposamenak txertatuz,** bai lehen sektorearekin eta landa- eta itsasertz-ingurunearekin dituen konpromisoei dagokienez, bai 2030 Agendari eta GJHei dagokienez.

Era berean, posizionamendu horrek kontuan hartu beharko ditu HAZIren jarduera-eremuetako merkatuen, teknologien, estrategien eta abarren egungo egoerari eta joerei buruzko informazio-iturri garrantzitsuak, bai estatuan, bai Europan.

c.- Garapen Jasangarriko Helburuak

Legegintzaldi honetan Lehendakaritzako Gizarte Trantsizioko Idazkaritza Nagusiak eta 2030 Agendak euskal erakundeentzat babestutako ekimenekin bat etorriz, HAZIk **GJHekin eta 2030 Agendarekin duen konpromisoa integratu behar du Plan Estrategiko berriarekin.** Horretarako, lehentasunen mapa bat ezarriko da, GJHetan oinarrituta eta erakundearen Plan Estrategiko berriaren helburu estrategikoekin lotuta, eta HAZIk eragiten dien GJHei egiten dien ekarpenaren bilakaera identifikatzea ahalbidetuko duten jarraipen-adierazleekin.

d.- Antolaketa-eredua edo -egitura: planaren Helburu estrategikoak, Adierazleak eta Kudeaketa-Sistematika.

Erakundean ezarritako tresnak eta metodologiak kontuan hartuta**, antolamendu-eredu edo -egitura** bat proposatuko da, estrategia hedatzea ahalbidetuko duena eta kudeaketa arin eta malgua erraztuko duena.

Plan Estrategikoak **adierazle-taula bat** izango du, erakundean lortutako planen eta emaitzen etengabeko jarraipena egin ahal izateko. Metodo edo **sistematika arin** batekin osatuko da, estrategiak, helburuak eta ekimenak erregulartasunez eta eraginkortasunez **jarraitu eta berrikusteko,** eta, behar izanez gero, eguneratu egingo dira.

HAZIren Plan Estrategikoaren dokumentuak argi eta garbi jasoko ditu ildo estrategikoak eta epe laburreko eta luzeko helburuak, eta erakundeko pertsona guztiek **partekatzen eta ulertzen dituztela** ziurtatuko du, haren barneko komunikazio-plan baten bidez.

e.- Antolamenduaren eragina

HAZIren egungo antolaketa-egitura 2019an garatutako "NORABIDE 2024" hausnarketa estrategikoaren prozesuaren ezarpenaren emaitza da. Argi dago Eusko Jaurlaritzako Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Sailaren errealitate berriak eta plan estrategiko berrian jasotako estrategien eraginak doikuntzak eragingo dituztela. Horregatik, **beste antolamendu-planteamendu** bat egin beharko da, inplikazioak, beharrezko baliabideak eta horien dimentsionamendu optimoa ebaluatuz eta planifikatuz.

f. Dauden planak integratzea, besteak beste:

KANPOKOAK:

- Eusko Jaurlaritzako Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Sailaren legegintzaldiko plana.
- Elikaduraren eta Zuraren Balio Katearen Plan Estrategikoak (adibidez: PEGA Berria, PEMA, PCTI Euskadi 2030, Biodibertsitate Estrategia 2030, FOPE, Euskal Baso Plana 1994-2030...)
- Lurralde Garapeneko Planak (PDT, LEADER, 2021-2027 Esparru Estrategikoa, Ekonomia Urdinerako Trantsizioa...)
- EBko planak = > PEPAC, ODS, FEMPA...

BARNEKOAK:

- HAZIren plan estrategikoa, "Norabide 2024"
- Organigrama eta lanpostuen zerrenda aztertzea.
- Euskara Plana.
- Berdintasun Plana.
- Agora barne-berrikuntzako plana.

4.- GAUZATZEKO FASEAK ETA ENTREGATZEKOAK

1.Fasea-Azterketa estrategikoa

- Interes-taldeen azterketa prospektiboa (2035. urtea)
- Inguruaren azterketa 2029rako horizontearekin.
- 2029rako barne-azterketa eta antolaketa-eredua
- Azterketa estrategikoaren ondorioak, arriskuak identifikatzea.

Entregatzekoa:
Barne hartzen duen dokumentu bakarra

- 2035-2050 eperako prospekzio-analisiaren hasierako txostena.
- Ingurunearen analisia eta barne-analisia 2029rako, negozio-ereduan eta antolamendu-ereduan duen eragina ebaluatuta.
- Analisi estrategikoari eta arriskuen identifikazioari buruzko behin betiko txostena.

2. Fasea -2025-2029 estrategiaren definizioa

- HAZIren Jomuga, Ikuspegia, Misioa eta Balioak definitzea, berrikustea/eguneratzea.
- Interes-taldeekin alderatzea.
- Barne-prozesu parte-hartzailea.
- Plan Estrategikoaren sistematika eta hedapena Urteko Kudeaketa Planetara (urteko KP).
- Estrategia komunikatzeko, berrikusteko eta eguneratzeko sistema definitzea.
- Planaren eta adierazleen jarraipen-sistematika definitzea (erakundean jada ezarrita dauden metodologiak, aplikazioak eta abar kontuan hartuta).

Entregatzekoak:

- 2025-2029 Plan Estrategikoa (Helburu estrategikoak, Ildo estrategikoak eta Ekintza-Plana, eta helburuen jarraipenaren adierazleak).
- 2025-2029 Plan Estrategikoaren laburpen exekutiboa.
- Urteko Planetara hedatzeko sistematika eta horren jarraipena, identifikatutako adierazleen arabera.
- Estrategia jakinarazteko, berrikusteko eta eguneratzeko sistematika.
- PE erakundean komunikatzeko/sozializatzeko plana.

3. Fasea-2025-2029 Plan Estrategikoaren jarraipena

- Urteko informazio-iturriak eguneratzeko eta prospektiba zaintzeko sistematika aplikatzea.
- Jarraipen-sistematikaren aplikazioa "ekuatorean" eta Plan Estrategikoaren amaieran 2029. "

Entregatzekoa:

- Interes-talde nagusien informazio-iturriak eguneratzeko sistematika.
- Plan Estrategikoaren erdian eta amaieran: balorazio-txostena, doikuntzen proposamena eta helburu estrategikoen betetze-mailaren laburpena.

Planaren behin betiko dokumentua eta horren laburpen exekutiboa, bai eta helburu estrategikoen betetze-mailaren balorazio-eta laburpen-txostenak ere, bi hizkuntzatan aurkeztu beharko dira, euskaraz eta gaztelaniaz. Dagozkion kostuak eskainitako prezioaren barruan daudela ulertuko da.

Entregatzekoak, bai eta aurkeztutako dokumentu gehigarriak ere, paperean entregatuko dira, geroago tratatu ahal izateko euskarri informatikoarekin batera (Word, Excel, PowerPoint edo aplikazio horiekin bateragarria den formatua).

5.- PROIEKTUAREN ANTOLAKETA

a.- Lantaldea

Enpresa lizitatzaileek HAZIren Plan Estrategikoa koordinatu eta zuzentzeko antolaketa-eredu optimoa proposatuko dute. Antolaketa-eredu horretan, plana egiten parte hartzen duten eragileekin koordinatzeko mekanismoak jaso beharko dira.

Enpresa lizitatzaileek Plan Estrategikoaren zuzendaritzaz eta garapenaz arduratuko den lantalde bat atxiki beharko diote kontratuari, eta gutxienez bi pertsonak osatu beharko dute:

- Pertsona bat proiektuaren zuzendaritzan, HAZIren aurrean hausnarketa-prozesua garatzeaz arduratzen den enpresaren arduradun nagusi gisa.
- Laguntza-aholkularia.

Taldeko pertsonek proiektua garatzeko behar den kualifikazioa, prestakuntza eta esperientzia egiaztatu beharko dute. Zehazki, profil horien gutxieneko baldintzak honako hauek dira:

Proiektu-zuzendariak gutxienez 5 urteko esperientzia egiaztatu beharko du aholkularitza estrategikoan, eta, horrez gain, gutxienez antzeko 3 proiektutan espezializatutako esperientzia (3 plan estrategiko egitea eta horien jarraipena egitea).

Aholkulari gisa jarduten duen pertsonak antzeko proiektuetan esperientzia espezializatua duela egiaztatu beharko du, eta halakotzat hartuko da gutxienez 3 plan estrategiko osorik egiten parte hartzea.

b.- Metodologia

Plan Estrategikoa egiteko, haren jarraipena egiteko eta ebaluatzeko metodologia bat aplikatu beharko da. Metodologia horrek, Preskripzio Teknikoen Agiri honetako 3. atalean jasotako oinarri metodologikoak kontuan hartuta, plana egiten eta haren jarraipena egiten parte hartzen duten eragileen parte-hartzea, koordinazioa eta elkarrizketa sustatuko ditu, bereziki interes-talde nagusien eta HAZIren aliatu estrategikoen parte-hartzea. Horretarako,

proposamenak ekintza eta lan-tresna zehatzak jaso beharko ditu, plana egiten parte hartzen duten eragileen arteko informazio- eta komunikazio-fluxu egokia errazteko.

Horretarako, beharrezkotzat jotzen da elkarrizketa hauek egitea, gutxienez:

- Fundazioko patronatu kideak: Eusko Jaurlaritza, Foru-Aldundiak eta sektoreko ordezkariak (6); guztira, gutxienez, 10 elkarrizketa.
- Saila: Elikadura, Landa Garapen, Nekazaritza eta Arrantza Saileko beste kargu publiko batzuk, gutxienez 5 elkarrizketa.
- Interes-taldeak: Elikaduraren, Zuraren eta Lurralde-Garapenaren Balio-Kateak ordezkatzen dituzten erakundeen 15 elkarrizketa, gutxienez.
- Funtsezko hornitzaileak: gutxienez 4 elkarrizketa.
- Laguntzaile eta aliatu estrategikoak: gutxienez 3 elkarrizketa.

Lan-prozesuak Hazi osatzen duen giza taldearen parte-hartzea sustatzeko metodologia ere jaso beharko du (adibidez: partaidetza-saioak, tresna teknologikoak, etab.).

Funtsezkotzat jotzen da, halaber, proposamenak planaren jarraipen eta ebaluazio egokia bermatzeko hartuko diren neurri eta ikuspegi metodologikoak jasotzea, bai tarteko faseetan, bai hura amaitzean. Horrela, enpresa lizitatzaileek kontratuaren indarraldi osorako jarraipen- eta ebaluazio-eredu bat proposatu behar dute.

Egindako planteamendu metodologiko guztietan, proposamenetan emandako xehetasun-maila handiena baloratuko da.