

PLAN ESTRATEGIKOA

EUSKADIKO PAPERAREN KLUSTER ELKARTEA

2026-2030

Laburpen Exekutiboa



Etorkizuna 2026-2030

Euskadin paperaren balio-katearen etorkizuna sustatzeko plan partekatu bat

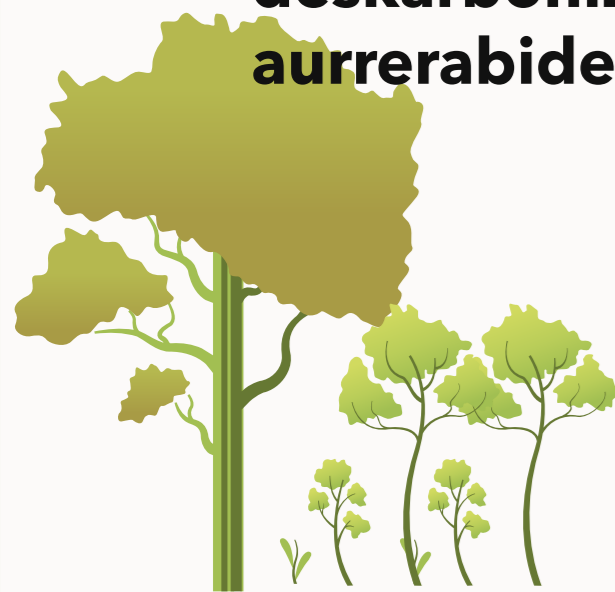
Euskadiko **Paperaren Kluster Elkartearen 2026-2030 Plan Estrategikoa** aurkezten dugu, ingurune industrial, ekonomiko eta geopolitikoaren eraldaketa sakoneko une honetan. Ziurgabetasun globalak, erregulazio-presioak, energiaren eta lehengaien lurrunkortasunak eta eskariaren bilakaerak gero eta egokitzeko gaitasun handiagoa eskatzen digute. Testuinguru horretan, **gure konpromisoa berresten dugu, erantzun arin, koordinatu eta sektore-lankidetzan oinarrituta.**

Kapitalean eta energian intentsiboa den eta esportatzeko bokazio argia, erregulazio handia eta merkatuarekiko esposizio handia duen sektore batentzat, agertoki honek erronka garrantzitsuak planteatzen ditu. Baina etorkizunerako aukera bat ere irekitzen du: **sektoreak bioekonomia zirkular, deskarbonizatu eta lehiakor bateranzko aurrerabidean duen zeregina finkatzea.**

Plan honen bidez, testuinguru horri erantzun erabilgarria eta partekatua eman nahi diogu, klusterrak premia komunak proiektu, zerbitzu eta enpresentzako balio-aliantza bihurtzeko duen gaitasuna indartuz. Berrikuntza, deskarbonizazioa, ekoizpen-efizientzia, digitalizazioa eta balio erantsi handiagoko soluzio jasangarriak garatzearen alde egiten dugu.

Aldi berean, klusterraren irismena zabaldu nahi dugu, balio-kate osoaren ordezkartza indartu, eta industria-ekosisteman ikusgarritasuna eta eraginkortasuna irabazi. Azken batean, plan hau ibilbide-orri errealista eta anbiziotsua da, **egokitzeko, lankidetzan aritzeko eta datozen urteetan EAEko paper-sektorearen lehiakortasuna indartzeko.**

Iñaki Ugarte Laguardia
Kudeatzailea

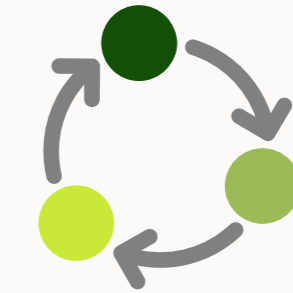




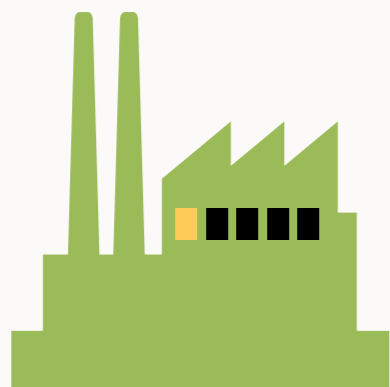
Munduko paperaren eta kartoiaren ekoizpenaren eta kontsumoaren buru da Asia, Europak, berriz, balio erantsi handiagoko segmentuetara bideratzen du bere eredia, berrikuntzan eta jasangarritasunean oinarrituta.



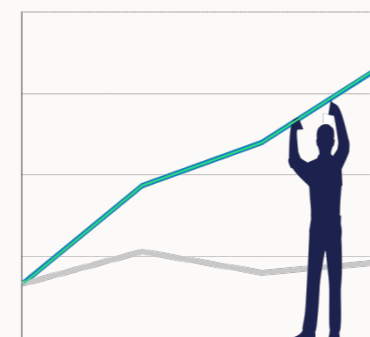
Europa efizientziarantz eta kontzentrazioarantz doa: 1991z geroztik, Europak lantegiak eta enplegua murrizten ditu, baina 95.000 M €inguruko fakturazioa du 2024an, eta baliabide gutxiagorekin balioa sortzeko gaitasun handiagoa islatzen du.



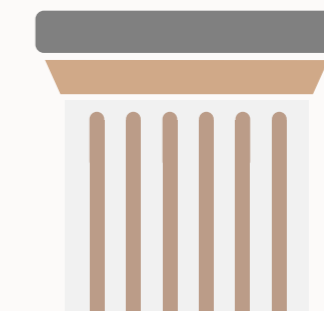
Espainiak Europak baino eredu egonkorragoa eta moldagarriagoa du: lantegiak eta enplegua egonkor daude 2019az geroztik, eta fakturazioak, berriz, % 26ko hazkundera metatu du 2020tik.



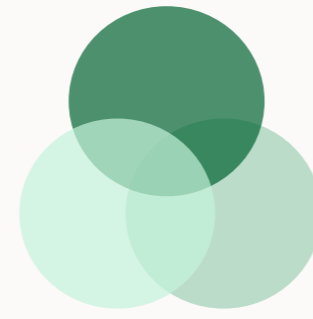
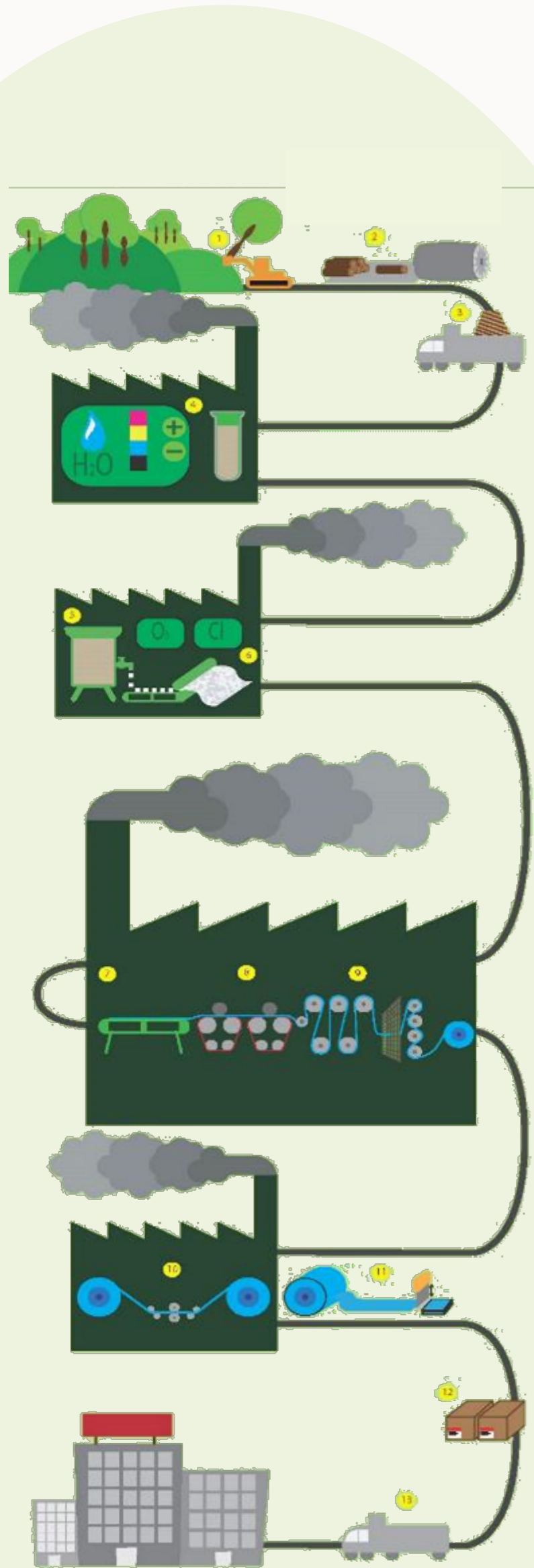
Euskadi destaca por su productividad: Aunque el número de fábricas cae un 54% desde 2001, la producción se mantiene, la productividad media por planta se duplica y la facturación media por empresa se triplica desde 2003



Esportazioak hazten ari dira, eta inbertsio metatua 1.000 milioi euro ingurukoa da. Sektoreak bere lehiakortasun-profila indartzen du, goi-mailako ekosistema industrial eta teknologikoan oinarrituta.



EAEko industriaren zutabea: sektoreak EAEko manufakturen BPGari egindako ekarpena ehuneko 2,6 puntu hazi da 2008tik, eta bereziki Gipuzkoan eta Bizkaian.



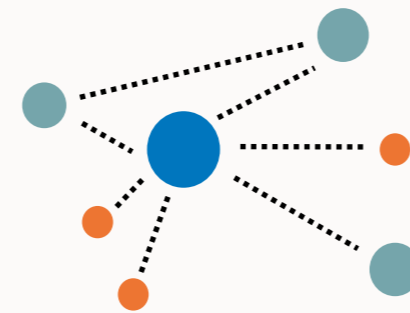
Balio-kate osoa

Euskadik balio-kate integratua du, basoen eremutik hasi eta papera eta kartoia manipulatu eta eraldatu arte, eta, gainera, ekipamendu-ondasunek, osagaiek eta ingeniari-tza espezializatuek katea sendotzen dute



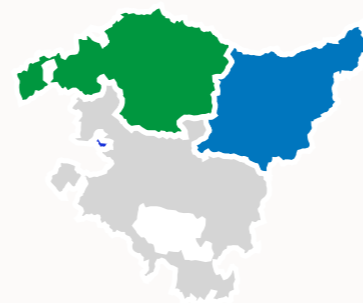
Nazioarteko proiektzioa duen lidergoa

Euskal paper-ekosistemak espezializazio handiko nitxoetan nazioarteko erreferentziazko posizioak dituzten enpresak eta eragileak integratzen ditu, sektore osoaren lehiakortasuna indartuz.



Nukleo traktore argia

Azterketa pasta eta paper fabrikatzaileengan zentratzen da, pisu ekonomiko, teknologiko eta esportatzaile handiagoa dutelako eta oinarri estatistiko sendoagoa dutelako sektorearen bilakaerari jarraitzeko.



Lurraldeko kontzentrazioa Gipuzkoan eta Bizkaian

Jarduera sektorial gehiena Gipuzkoan eta Bizkaian egiten da, han biltzen baitira produkzio-planta gehienak eta eragile traktore nagusiak. Araban, papera eta kartoia manipulatu eta eraldatzen duten enpresak dira jardueraren ardatz.



Faktore erabakigarriak

01

POLITIKOAK

- Nazioarteko konpetentzia areagotu egiten da eta tentsio geopolitikoak eta erregulatzailerak handitzen dira.
- Europaren gainerregulazioak lehia-galga dakar, baita Euskadin ere.
- Jasangarritasunari eta trantsizio energetikoari dagokienez, erakundeen eta arauen presioa handitzen ari da.
- Politika publikoen eta enpresa-estrategien arteko lerrokatze handiagoa eskatzen da.
- Sektoreak bere posizionamendu instituzionala indartu behar du.
- Araudia ulertzen aurrea hartzea lehiarako abantaila gisa ulertzen da.

02

ECONOMIKOAK

- Balio erantsi handiagoko produktuekiko bilakaera.
- Energia eta lehengaien lurrunkortasunak marjinak estutzen jarraitzen du.
- Enpresa handien eta pymen arteko inbertsio-arrakala nabarmenak bere horretan dirau.
- Erregulazio-kostuek gehiago eragiten diete pyme.
- Lehiakortasunak oso lotuta jarraitzen du esportazioak eustearekin.
- Sortutako balio ekonomikoaren itzulerak eta tokiko atxikipenak garrantzia hartzen dute.
- Merkatuak zelulosa-ekoizpenean kontzentratutako egitura mantentzen du.
- Kapital-sektore intentsiboa.

03

SOZIOKULTURALAK

- Industriaren balorazio soziala hobetzen du, jasangarria eta berritzailea dela ikusten denean.
- Sektoreak erakargarritasun txikiagoa du oraindik belaunaldi berrientzat.
- Hezkuntzarekin eta Lanbide Heziketarekin lotura ez da nahikoa.
- Iraunkortasunak eta etikak pisu handiagoa dute gizarte- eta kontsumo-erabakietan.
- Lan-kulturak gero eta gehiago kokatzen du talentua erdigunean.
- Absentismoagatiko eta lan-gatazkagatiko antolamendu-tentsioak daude oraindik.
- Industria astunak pertzepzio sozial negatiboa du oraindik ere.

Faktore erabakigarriak

04

TEKNOLOGIKOA

- Digitalizazioa eta automatizazioa, eredu industrialaren oinarri gisa.
- IA prozesuetan, kontrolean eta erabakietan sartzen hasi da.
- Produktuan, prozesuan eta negozio-ereduan berritzeko presioa handitzen ari da.
- Serbituzioak pisua hartzen du ekipamendu- eta mantentze-ondasunetan.
- Berrikuntza ireki eta kolaboratiboa aurrera doa kluster eta aliantzen bidez.
- Oraindik ere funtsezkoa da transferentzia teknologikoa indartzea.
- Ezagutza espezializatuenak kontzentratuta jarraitzen du, eta, neurri batean, Euskaditik kanpo.

05

ECONOMIKOAK

- Trantsizio ekologikoa egiturazko eskakizuna da.
- Biomaterialek eta bioekonomia zirkularrak berrikuntzarako eta posizionamendurako aukerak irekitzen dituzte.
- Ingurumen-kudeaketa integratuak garrantzi estrategikoa hartzen du.
- Ingurumen-aztarnari eta trazabilitateari buruzko eskakizunak areagotzen dira.
- Paperak indartu egiten du trantsizio iraunkorretarako material gisa duen potentziala.
- Basoko lehengaien eta uraren gaineko presio klimatikoak gora egin du.

06

LEGALAK

- Araudiaren konplexutasunak gora egiten jarraitzen du, are gehiago iraunkortasunean, trazabilitatean eta trantsizio energetikoan.
- Arau-inflazioak areagotu egiten du enpresak egokitzeko ahalegina.
 - Betetze-kostuek pymeak mugatzen dituzte bereziki.
 - Arrakala dago oraindik erregulazio-eskakizunaren eta enpresa-gaitasunaren artean.
 - Lege-esparrua oso aldakorra da oraindik, herrialdeen eta lurraldeen arabera.
 - Euskadin, udalen zereginak industria- ezarpenak baldintzatzen ditu.

Gure mapa estrategikoa



5 Erronka estrategikoak
2026 - 2030

- 1 Bioekonomia jasangarri deskarbonizatua**
- 2 Digitalizazioa eta teknologia aurreratua**
- 3 Elkartutako kolektiboa dinamizatzea**
- 4 Ikusgarritasuna, posizionamendua eta aliantzak**
- 5 Klusterraren kudeaketa bikaina**

3 PALANKA AIDAKETARAKO

5 FUNTSEZKO ERRONKAK PAPERAREN KLUSTERRARENTZAT

10 HELBURU ESTRATEGIKO 2030erako

12 EKINTZA-ILDOAK

3 GARAPEN JASANGARRIKO HELBURUAK KOMPROMISOA SUSTATZEKO



Zerk gidatzen gaitu?



MISIOA

Papergintzako industria-sektorearen eraldaketa lehiakorra eta haren irudia bultzatzen ditugu lankidetzatik, jasangarritasunarekin, digitalizazioarekin, pertsonekin eta berrikuntzarekin konpromiso sendoa hartuta, Euskadirentzat balio partekatua sortzeko helburuarekin.



IKUSPEGIA

Erreferentziazko kluster-erakundea izatea, euskal paper-industriaren balio-katearen eraldaketa bultzatzeagatik, bioekonomia zirkular deskarbonizatua, berrikuntza eta gizartearentzat balioa sortzea sustatuz.



BALIOAK

Elkartekideok eta Kluster Elkartek berak balio hauek partekatzen ditugu:

Lankidetzaren irekia eta eragile anitzekoa: pertsonen, enpresen, erakundeen eta jakintza-zentroen arteko lankidetzan sinesten dugu, guztion aurrerapenaren oinarri gisa.

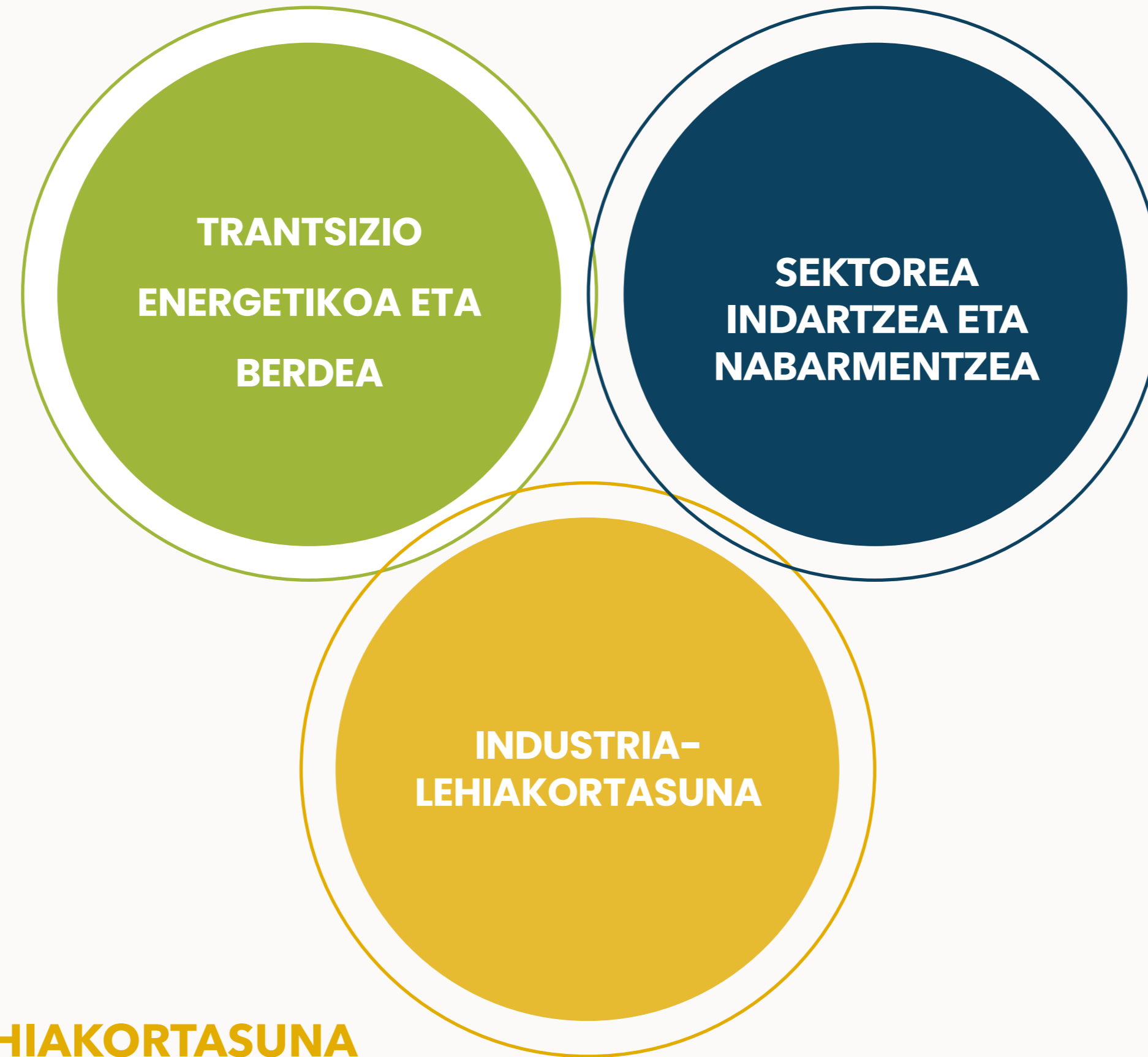
- **Berrikuntza, etengabeko hobekuntza eta lorpenerako orientazioa:** Etengabeko ekimena, sormena eta eraldaketa teknologikoa sustatzen ditugu. Etengabeko aldaketa-ingurune batean, sektorearen – eta Klusterraren beraren – gaitasuna indartzen duen kultura berritzailea eta gaitzuzteko bultzatzen dugu, egokitzeko, erronkei aurrea hartzeko eta erabakitazuz aurrera egiteko, balio-irtenbideak sortuz eta haien lehiakortasun iraunkorrari lagunduz.
- **Jasangarritasuna:** sektore deskarbonizatu baten alde lan egiten dugu, baliabideen erabilera eraginkorra eta bioekonomia zirkularrarekin lerrotatua. Jasangarritasuna berrikuntzarako eta lidergo arduratsurako aukera dela uste dugu, eta, horregatik, gure ekintzak bat datoz nazioarteko agendekin eta trantsizio ekologikoko helburuekin.
- **Pertsonak eta talentua:** pertsonak kokatzen ditugu sektorearen eraldaketaren erdigunean. Talentua garatzearen, belaunaldi-aniztasunaren eta hezkuntza-sistemeekin lankidetzan aritzearen aldeko apustua egiten dugu, erreleboa eta berrikuntza bermatzeko.
- **Gardentasuna eta Konpromiso Etikoa:** osotasunez, erantzukizunez eta irekitasunez jokatu dugu. Konfiantzaren eta kontuak ematearen kultura sustatzen dugu, sektoreak gizartearen aurrean duen irudi positiboa indartzeko.

Aldaketa bultzatzeko 3 palanka

TRANTSIZIO ENERGETIKOA ETA BERDEA

Euskadik industria-eredu deskarbonizatu baten alde egiten duen apustu instituzionalak egiturazko eraldaketa eskatzen die sektore guztiei – papergintza barne – energia-eraginkortasunean, emisioen murrizketan, eko-diseinuan eta ekonomia zirkularrean.

Palanka horrek Europako konpromiso klimatikoei erantzuten die, bai eta gero eta zorrotzagoa den esparru arautzaileari ere, ekoizpen-ereduen aldaketa sakona bultzatuz.



INDUSTRIA-LEHIAKORTASUNA

Industria-marjinen gaineko presio globalak produkzio-sektoreak bereiztera behartzen ditu, berrikuntzaren, digitalizazioaren eta lankidetzaren bidez.

Palanka honek industria adimentsu eta konektatuaren eredu bat bultzatzen du, non teknologia, talentua eta negozio-eredu berriak konbinatu behar diren, bere posizionamendu lehiakorra indartzeko.

SEKTOREA INDARTZEA ETA NABARMENTZEA

El desarrollo industrial sostenible de Euskadi pasa por reforzar el papel estratégico de las Organizaciones Dinamizadoras Clúster (ODCs).

Palanka honek balio-kateen eragile egituratzaile gisa sendotzean jartzen du arreta, proiektu traktoreak aktibatzeke, lankidetzaren sareak zabaltzeko eta erakundeen eta gizartearen aurrean interes sektorialak ordezkatzeko gaitasunarekin.

5 Erronka estrategiko

R1 BIOEKONOMIA JASANGARRI DESKARBONIZATUA

Papergintzaren trantsizio ekologikoa osatzea, gero eta handiagoak diren araudi- eta iraunkortasun-eskakizunei erantzuteko. Klusterretik **deskarbonizazioa** bizkortzen duten, **inbertsio eraldatzaileak** mobilizatzen dituzten eta bioekonomia zirkular eta karbono gutxiko batean papera funtsezko material gisa indartzen duten ekimenak bultzatuko ditugu.

R2 DIGITALIZAZIOA ETA TEKNOLOGIA AURRERATUA

Sektoreak aurrera egin behar du **teknologia digitalak eta irtenbide adimendunak** eraginkortasunez hartzen, lehiakortasuna hobetzeko. Eraldaketa hori erraztuko dugu, teknologia aurreratuak txertatzen lagunduz eta enpresak eragile zientifiko-teknologikoekin konektatuz, **berrikuntza-dinamikak aktibatze**ko.

R3 ELKARTEKIDEEN DINAMIZAZIOA

Klusterraren balio-eskaintza mantendu eta aberastu nahi dugu, Lantaldeetan oinarrituz eta enpresa elkartuetako arlo funtzionaletara hedatutako lankidetzaren dinamika berriak garatuz. Helburua paper-ekosistemaren beharrei arin eta eraginkortasunez erantzutea da.

R4 IKUSGARRITASUNA, POSIZIONAMENDUA ETA ALIANZAK

Sektorearen irudi deseguneratuak zaildu egiten du oraindik ere gizartearen aintzatespena. Horregatik, **kontakizun sektoriala berritze**ko, pertzepzioaren eta errealitatearen arteko tartea murrizteko eta gure posizionamendua indartzeko lan egingo dugu, balio-katearen barruan eta kanpoan lankidetzaren zabaldu eta aliantza estrategiko berriak aktibatuz.

R5 KLUSTERRAREN KUDEAKETA BIKAINA

Kluster eredu sendoago eta iraunkorrago bat finkatzeko, **egitura operatiboa, gaitasunak eta kudeaketa indartu behar ditugu**, eta, aldi berean, elkarte-oinarria pixkanaka zabaldu eta enpresa bazkideen parte-hartze aktiboagoa sustatu.



ERRONKAK

HELBURU ESTRATEGIKOAK



E1.
Bioekonomia jasangarri deskarbonizatua

H1: Jasangarritasuna sustatzea eta bioekonomia zirkular deskarbonizatua lortzen laguntzea



E2.
Digitalizazioa eta teknologia aurreratua

H2 : Eraldaketa digitala eta teknologia aurreratuen ezarpena bultzatzea

H3: Elkarlaneko berrikuntza bultzatzea, balio erantsiko soluzio teknologikoak garatzeko



E3.
Elkartutako kolektiboa dinamizatzea

H4: Klusterraren balio-eskaintza finkatzea

H5: Sektorerako talentua erakartzea, gaitzea eta kudeatzea

H6: Sektoreak merkatu globaletan duen proiektzioa indartzea



E4.
Ikusgarritasuna, posizionamendua eta aliantzak

H7: Komunikazioa eta kontaketa sektoriala berritzea, paperaren irudia indartzeko

H8: Klusterraren zeregina sendotzea erreferentziazko solaskide instituzional gisa

H9: Lankidetzaren bultzatzea erronka komunei aurre egiteko eta balio kolektibo handiagoa sortzeko



E5.
Kudeaketa bikaina Klusterra

H10: Klusterraren bikaintasuna eta bazkide berrien erakarpina bultzatzea

Nola egingo dugu?

ERRONKAK	HELBURU ESTRATEGIKOAK	LAN-ILDOAK
E1. Bioekonomia jasangarri deskarbonizatua	H1: Jasangarritasuna sustatzea eta bioekonomia zirkular deskarbonizatua lortzen laguntzea	L1.1- Sektorearen deskarbonizazioa bultzatzea L1.2- Sektore-gaitasunak garatzea bioekonomian, ingurumen-jasangarritasunean eta zirkulartasunean
	R2. Digitalización y tecnología avanzada	H2 : Eraldaketa digitala eta teknologia aurreratuen ezarpena bultzatzea
H3: Elkarlaneko berrikuntza bultzatzea, balio erantsiko soluzio teknologikoak garatzeko		L3.1- Erronka partekatutak identifikatzea eta berrikuntza-proiektuak koordinatzea
R3. Dinamización del colectivo asociado	H4: Klusterraren balio-eskaintza finkatzea	L4.1- Lantaldeen sendotzea eta bilakaera elkartutako erakundeen arlo funtzionaletan
	H5: Sektorerako talentua erakartzea, gaitzea eta kudeatzea	L5.1- Sektoreko talentu-beharrak identifikatzea eta etengabe kudeatzea
	H6: Sektoreak merkatu globaletan duen proiektzioa indartzea;	L6.1- Klusterraren eta bere enpresen kanpo-proiektzioa
R4. Visibilidad, Posicionamiento y alianzas	H7: Komunikazioa eta kontaketa sektoriala berritzea, paperaren irudia indartzeko	L7.1- Komunikazio-estrategia bat garatzea
	H8: Klusterraren zeregina sendotzea erreferentziazko solaskide instituzional gisa	L8.1- Administrazio publikoekiko eta erreferentziazko eragileekiko harremanak sendotzea
	H9: Lankidetzaren bultzatzea erronka komunei aurre egiteko eta balio kolektibo handiagoa sortzeko	L9.1- Kluster arteko eta sektore arteko aliantzak indartzea eta sare estrategikoetan parte hartzea
R5. Gestión excelente Clúster	H10: Klusterraren bikaintasuna eta bazkide berrien erakarpina bultzatzea	L10.1- Barne-kudeaketako eredua finkatzea
		L10.2- Sektorea zabaltzea eta parte hartzea



Garapen iraunkorrekiko konpromisoa

ESG konpromisoa

8. GJH. Lan txukuna eta hazkunde ekonomikoa

Klusterrak enpleguaren kalitatea bultzatzen du industria produktibo eta espezializatu batean, digitalizazioan, kudeaketa aurreratuan eta prestakuntzan oinarrituta.

Helburu horiek lan-arrakalak murrizten laguntzen dute, eta O2 - O5 helburuekin lerrokatzen dira, R2 eta R3 erronkekin lotuta.

Hautatutako jomugak

8.2: Berrikuntza eta modernizazio teknologikoaren bidez produktibitatea handitzea

8.3: Enplegu duinaren sorrera, ekintzailatza eta pymen hobekuntza sustatzea.

8.5: Enplegu osoa eta produktiboa lortzea, soldata berdinarekin balio bereko lanagatik.

8.8: Lan-eskubideak babestea eta lan-ingurune seguruak sustatzea.

12. GJH. Ekoizpen eta kontsumo arduratsua

Euskadiko papergintzako balio-katea erreferentzia bat da zirkulartasunean, teknifikazioan eta eraginkortasun energetikoan.

Klusterrak ekonomia zirkularrari laguntzen dio, hondakinen balorizazioaren, ekoberrikuntzaren eta industria-prozesuen etengabeko hobekuntzaren bidez, O1 eta O10 helburu estrategikoen eta R1 eta R5 erronken ildotik.

Hautatutako jomugak

12.2: Baliabide naturalen erabilera eraginkorra eta iraunkorra.

12.5 Hondakinak murriztea, prebentzioaren, birziklatzearen eta berrerabiltzearen bidez.

12.6: Enpresetan jardunbide iraunkorrak eta iraunkortasunari buruzko informazioa sustatzea

.

17. GJH. Helburuak lortzeko aliantzak

Enpresen, zentro teknologikoen eta administrazioen arteko lankidetzak gure strategiaren funtsezko ardatza da.

Etapak berriak berrikuntza partekatua, sektore arteko sareak eta sektore traktore gisa papera bultzatzen duten lankidetzak indartzen ditu. O3, O6 eta O9 helburuekin (R3 eta R4 erronkak) eta Ekosistema Indartzeko Palankarekin lotzen dituzten jomugak.

Hautatutako jomugak

17.16: Garapen iraunkorrerako eragile anitzeko aliantzak indartzea.

17.17: Sektore publikoaren, pribatuaren eta gizarte zibilaren arteko aliantza eraginkorrak sustatzea.



CLUSTERPAPEL

Asociación Cluster del Papel de Euskadi

Euskadiko Paperaren Kluster Elkartea

Portuetxe 23B, 3^a . Oficina 314.

20018 - Donostia / San Sebastián

943 309 413 - mail@clusterpapel.com

www.clusterpapel.com



Síguenos