



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN

DONOSTIARRA
2040

TOP
era

00/

**EKONOMIA INDARTSUA,
BERRITZAILEA ETA
EZAGUTZAN OINARRITUA**

**Dokumentu honen prestaketan, Donostiako Udaleko
Donostia Sustapenak parte hartu du.**

1. Ekonomia indartsua, berritzailea eta ezagutzan oinarritua.....	4
2. Udalaren apustua, donostia sustapena	5
2.1 Tokiko ekonomiaren garrantzia testuinguru global batean.....	5
2.2 Udalen jardun-eremuak tokiko garapen ekonomikoan	6
2.3 Donostia Sustapena	7
2.4 Jatorria eta historia	8
2.5 Misioa eta bisioa	9
2.6 Balioak eta lan-eredua	9
2.7 2023-2027 aldirako ildo estrategikoak	10
2.8 Estrategiaren edapena.....	10
3. Hasierako diagnostikoa.....	13
3.1 Sei ardatz egungo egoera eta etorkizuneko aukerak ezagutzeko	13
3.2 Demografia	14
3.3 Enplegua eta formakuntza.....	17
3.4 Enpresa-ehun tertziarioa	19
3.5 Zientzia eta ezagutza	23
3.6 Lurralde begiradal	27
3.7 Nazioarteko posizionamendua	29
3.8 Identifikatutako erronka nagusiak	31
4. Etorkizunaren diseinua	33
4.1 Bizitzeko eta lan egiteko hiri bikaina eraikitzen.....	33
4.2 Norentzat?	33
4.3 Zertarako?	34
4.4 Non?	35
4.5 Nola?	36

Ekonomia indartsua, berritzailea eta ezagutzan oinarritua

Donostiak posizio sendo batetik egingo dio aurre etorkizunari. Hiriak ekonomia lehiakorra du. Honek Ezagutza Zerbitzu Intentsiboen (EZI) presentzia handia, I+G jardueretan espezializazio nabarmena eta ikerketa zentro, enpresa aurreratu eta ezagutza-eragileetan oinarritutako ekosistema berritzailea ditu ezaugarri.

Hala ere, hiriak erronka garrantzitsuei egin behar die aurre oraindik, besteak beste, talentua erakartze eta fidelizazioarekin, belaunaldien arteko erreleboarekin, ezagutzaren hedapenarekin edo hiriaren nazioarteko posizionamenduarekin lotutako erronkak.

Gero eta globalagoa eta elkarren artean lotuagoa den testuinguru batean, hiriek eta tokiko ekonomiaren kudeaketa estrategikoak gero eta garrantzi handiagoa dute lehiakortasuna sustatzeko, aukerak sortzeko eta herritarren gizarte-kohesioa nahiz bizi-kalitatea indartzeko. Ikuspegi horretatik, dokumentu honek Donostiaren egoera sozioekonomikoa aztertzen du, haren indargune, aukera eta erronka nagusiak identifikatuz. Helburua da abiapuntuari eta datozen urteetan hiriaren bilakaera baldintzatuko duten erronkei buruzko ikuspegi partekatua eskaintzea.

Diagnostic horren gainean, dokumentuak Donostia Sustapeneko zuzendaria den Iñigo Olaizolaren gogoeta nagusiak jasotzen ditu, hiriaren errealitate ekonomiko eta urbanoaren inguruan duen esperientzia eta ezagutzatik abiatuta. Hausnarketa horiek oinarri hartuta, etorkizuneko lehentasunak eta erabakiak bideratzeko kontuan hartzea komeni den hainbat gogoeta eta galdera planteatzen dira, denon artean Donostia berritzaileago, lehiakorrago, jasangarriago eta inklusiboago bat eraikitzen jarraitzeko.

Udalaren apustua, donostia sustapena

HIRIAREN GARAPENA BULTZATZEKO BERRIKUNTZA

2.

2.1 Tokiko ekonomiaren garrantzia testuinguru global batean

Globalizazio bizkortuaren, eraldaketa digitalaren eta erritmo esponentzian gertatzen diren aldaketa teknologikoen testuinguruan, baita konplexutasun geopolitiko handieneko gerra eta gatazken, klima-mehatxuaren, migrazio-mugimenduen eta mundu mailako erronka demografikoen aurrean ere, hiriek berebiziko garrantzia dute. Antzinako greziar polisetara garamatzaten hiriak — giza garapenaren sorleku eta gizarte modernoaren oinarri izan zirenak— XXI. mendeko bizikidetzaren egituratzen duten oinarriko unitateak dira. Tokiko ekonomiak eta hirien eginkizunak inoiz ez bezalako garrantzi estrategikoa hartu dute. Hala adierazten du ELGAK, hiriak mundu mailako erronkei aurre egiteko funtsezko guneak direla azpimarratzen baitu. Biztanleria biltzen duten espazio fisiko hutsak izatetik urrun, hiriak ekoizpenaren, berrikuntzaren eta mundu mailako konektibitatearen funtsezko nodo bihurtu dira.

Gaur egungo datuek argi erakusten dute hirien zentraltasun hori: 2024an, munduko biztanleriaren %57 inguru hirietan bizi da, eta Nazio Batuen Erakundearen aurreikuspenen arabera, ehuneko hori %68 ingurura iritsiko da 2050ean.

Europar, Eurostaten arabera, urbanizazio-maila are handiagoa da: biztanleriaren %75 inguru hiri-eremuetan bizi da; Espainian, berriz, ehuneko hori %80 ingurukoa da.

Datu horiek agerian uzten dute biztanleria hirietan kontzentratzeko joera sendotua dagoela. Horrenbestez, hiriak jarduera ekonomikoaren eta bizikidetzaren garapen-eszenatoki nagusi bihurtu dira. Izan ere, hiriek munduko Barne Produktu Gordinaren (BPG) %80 inguru sortzen dute (Munduko Bankuaren arabera), nahiz eta Lurraren azalaren %3 baino ez okupatu (NBE-Habitat). Kontzentrazio horrek erronka handiak ere badakartza, izan ere, hiriek munduko energiaren %60 eta %80 bitarte kontsumitzen dute, eta CO₂ emisioen %70 baino gehiago sortzen dute.

Testuinguru horretan, tokiko gobernantzak zeregin erabakigarria hartzen du. Udal-mailan ezartzen diren politika publikoek eragin zuzena izan dezakete bizi-kalitatean, gizarte-kohesioan eta jasangarritasun ekonomikoan. Tokiko administrazioek herritarrengandik duten hurbiltasunari esker, beren lurraldearen behar espezifikoetara egokitutako irtenbideak diseinatu ditzakete, herritarren parte-hartzea eta garapen inklusiboa sustatuz.

Ondorioz, gero eta elkarreragin handiagoko mundu honetan, hiriak eta tokiko ekonomiak ez dira bigarren mailako elementuak, baizik eta garapen globalaren protagonista nagusiak. Aberastasuna sortzeko, talentua erakartzeko, berritzeko eta ingurumen-erronkei erantzuteko duten gaitasunak gaur egungo eta etorkizuneko eragile giltzarri bihurtzen ditu. Horregatik, hiri-testuinguruan tokiko ekonomia indartzea ezinbesteko estrategia da gizarte oparoagoak, jasangarriagoak eta bidezkoagoak eraikitzeko.

5

2.2 Udalen jardun-eremuak tokiko garapen ekonomikoan

Hausnarketa honen harira, komeni da gogoratzea gai hau ez dela tokiko gobernuen —gure kasuan, Donostiako Udalaren— interes edo kezka hutsa. Izan ere, badugu horren inguruko betebeharrak formala, baita jarduteko eskumenak eta arau-esparru argi bat ere. Horrenbestez, eginkizun hori betetzea ez da aukera bat, gure erantzukizuna baizik. Lege-esparruari dagokionez, honako hauek nabarmendu behar dira:

- **Euskadiko Toki Erakundeei buruzko Legea:** Bereziki, 17. artikuluan, udalerriek ekonomiaren arloan dituzten berezko eskumenak argi eta garbi zehazten dituen lege-esparrua ezartzen du. Autonomia-erkidegoko arau-esparru horrek toki-garapena sustatzeko eginkizun aktiboa eta estrategikoa aitortzen die udalei, administrazio-eginkizun hutsak gaindituz.
- Lehenik eta behin, udalek **tokiko garapen ekonomikoaren arloko berezko eskumenak** dituzte. Horri esker, beren lurraldearen ezaugarrietara egokitutako plangintza ekonomikorako estrategiak diseinatu eta gauzatu ditzakete. Jarduketa horien bidez, enpresa-jarduera bultzatu, inbertsioak erakarri eta ekintzailetzarako ingurune egokiak susta ditzakete, tokiko aberastasuna sortzen lagunduz.
- Bigarrenik, legeak eginkizun garrantzitsua aitortzen die **enpleguaren arloan** ere, tokiko enplegu-politikak garatzeko aukera emanez. Horren barruan sartzen dira lan-eskaintzaren eta lan-eskariaren arteko bitartekaritza, bai eta herritarren enplegarritasuna hobetzeko prestakuntza-programak abian jartzea ere, bereziki lan-merkatuan sartzeko zailtasun handienak dituzten kolektiboetara zuzendutakoak.
- Azkenik, udalek **tokiko merkataritzaren arloan** ere badituzte eskumenak, eta, horri esker, haren antolamenduan, sustapenean eta dinamizazioan jardun dezakete. Horrek aukera ematen die hiri-merkataritzaren ehuna indartzeko, tokiko merkatuak biziberritzeko eta hurbileko jarduera ekonomikoa babestu eta sustatzeko. Izan ere, jarduera hori funtsezkoa da hirietako gizarte-kohesioa eta nortasuna sendotzeko.

Oro har, eskumen horiek udalerriak tokiko ekonomia dinamiko, jasangarri eta inklusiboak bultzatzeko funtsezko eragile gisa sendotzen dituzte, eta, aldi berean, garapen ekonomikoaren sustapenean duten eginkizuna indartzen dute.

2.3 Donostia Sustapena

Eskumen horiek gauzatzeko, Udalak indarrean dagoen lege-esparruak eskaintzen dizkion tresnak baliatzen ditu bere jarduera antolatu, kudeatu eta bultzatzeko. Tresna horien artean daude sozietate publikoak, eta haien izaera eta eginkizunak lege bidez araututa daude. Donostia eta Donostia Sustapenaren kasuan, honako lege hauek aipatu behar dira:

- **Euskadiko Toki Erakundeei buruzko Legea** (94. eta 95. art.): Tokiko zerbitzu publikoak kudeatzeko moduak arautzen ditu, eta aukera ematen du zerbitzu horiek kapital guztiz publikoko merkataritza-sozietateen bidez zuzenean kudeatzeko.
- **Toki Araubidearen Oinarriak arautzen dituen Legea** (85.2.1d art.): ege horren arabera, Donostiako Udala da Donostia Sustapena, SA sozietatearen akziodun bakarra. Lege horrek berak sozietatearen xedea ere zehazten du: "Donostia lurralde-eremuko ekoizpen-sistemaren eta enpleguaren garapena zuzenean nahiz zeharka bultzatzen duten jarduera ekonomiko eta sozialak sustatu, garatu eta indartzea, aberastasuna, jarduera ekonomikoa eta enplegua sortzen dituzten era guztietako ekimenak bultzatuz".

Hori guztia ere Sozietatearen estatutuetan bertan jasota dago, eta, horrenbestez, Donostia Sustapena Udalaren tresna da ekonomia-sustapeneko politikak garatu eta bultzatzeko.

- **Sozietatearen estatutuak** (2. art.): Sozietatearen estatutuen arabera, Donostia Sustapena Udalaren bitarteko propioa eta zerbitzu teknikoa da.

2.4 Jatorria eta historia

Ikuspegi teknikitik, Donostia Sustapena hiriko garapen ekonomikoari estuki lotutako ibilbide historikoa duen erakundea da.

1902an sortu zen, Donostiaren hazkundera eta modernizazioa bultzatuko zituzten proiektuak sustatzeko helburuz eratutako sozietate pribatu gisa. Hamarkada batzuk geroago, 1980ko hamarkadan, Udalak haren akzio guztiak eskuratu zituen, eta erakundea interes orokorraren zerbitzura jarduten duen sozietate publiko bihurtu zen. Prozesu hori 2004an amaitu zen, Donostiako Udaleko Ekonomia Garapeneko Departamentuan integratu zenean. Horrenbestez, Donostia Sustapenak tokiko politika ekonomikoa garatzeko funtsezko tresna gisa duen eginkizuna sendotu zuen.



Gaur egun, Donostia Sustapena hiriko berrikuntzaren eta garapen ekonomikoaren sustapenean erreferentziazko erakunde gisa sendotu da. 49 laguneko taldea du, eta 2025ean 16,7 milioi euroko aurrekontua kudeatzen du. Aurrekontu hori hainbat finantzaketa-iturriren bidez osatzen da: udal-ekarpena (%35), ondarearen bidez lortutako diru-sarrerak (%39) eta Europako deialdi eta programetatik eskuratutako funtsak (%25,9).

Oro har, Donostia Sustapenak erakusten du ibilbide historiko luzea duen erakunde batek egungo erronketara egokitzeko eta gero eta globalizatuagoa den hiri-ingurune batean tokiko garapen ekonomikoaren aldeko funtsezko tresna gisa sendotzeko gaitasuna duela.

2.5 Misioa eta bisioa

Donostia Sustapenak bere jarduera hiriko garapen ekonomikora argi bideratutako ikuspegi eta misio baten bidez definitzen du.

Alde batetik, Donostian berrikuntza sustatzeko erreferentziazko eragile gisa sendotzea du helburu, eta, horretarako, tokiko ekosistema ekonomikoa dinamizatzeko duen zeregina indartzen du.

Bestetik, bere misioaren ardatza ekonomia eta enplegua bultzatuko duten proiektu berritzaileak sustatzea da, pertsonak erdigunean jarriz eta lankidetzan oinarritutako eredu baten alde eginez.

Horrela, erakundeak bere eguneroko jarduera antolatzen du, bere gaitasun operatiboa eta esparru instituzionala helburu estrategiko batekin lerrotatuz: hiriarentzat balio ekonomiko eta sozial jasangarria sortzea.



Gure bisioa

Donostian berrikuntza sustatzeko erreferentziazko eragile bihurtzea.



Gure misioa

Hiriko ekonomia eta enplegua bultzatuko dituzten proiektu berritzaileen garapena sustatzea, pertsonak erdigunean jarriz eta lankidetzaren eredu baten bidez.

2.6 Balioak eta lan-eredua

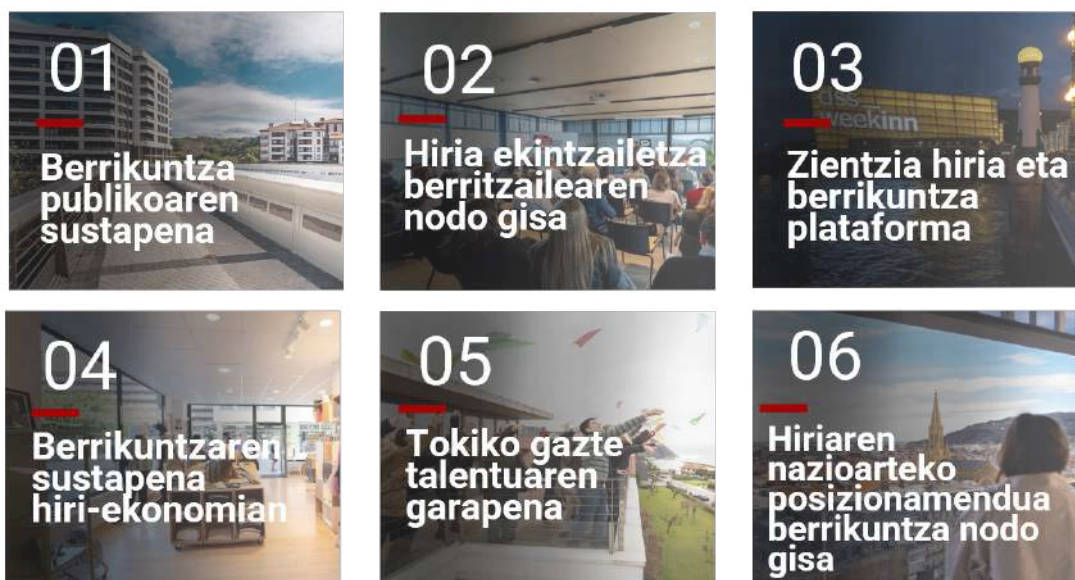
Donostia Sustapenaren lan-eredua ez dago soilik egiten duen horretan oinarrituta; bereziki zaintzen du gauzak egiteko modua ere. Horregatik, bere Plan Estrategikoan jardura gidatzen duten eta erakunde publiko gisa duen nortasuna osatzen duten balioak jasotzen ditu: kalitatea, lankidetzaren erantzukizuna eta berrikuntza.

Balio horiek ez dira erakundearen jardura orientatzeko printzipio hutsak; aitzitik, lan egiteko moduaren parte dira eta zeharkako ardatz gisa txertatzen dira, ekintza guztiei koherentzia eta zentzua emanez. Horrela, balio horiek eguneroko jardunean islatzen dira eta lan-ereduaren oinarri diren hiru ardatzetan —pertsonak, proiektuak eta ekosistema— gauzatzen dira, jardura bateratua eta norabide berekoa bermatuz.



2.7 2023-2027 aldirako ildo estrategikoak

Donostia Sustapenaren ildo estrategikoek berrikuntzan, talentuan eta lankidetzan oinarritutako garapen ekonomikorako eredia sendotzea dute helburu, hiriko egungo erronkei erantzunez. Ildo horretan, erakundeak Donostia hiri ekintzailea, aukeraz betea eta zientziaren eta berrikuntzaren aldeko apustu argia egiten duen hiri gisa kokatzeko lan egiten du. Horretarako, bere jardueren ildoak elkar osatzen duten hainbat ardatzen inguruan egituratzen dira:



10

2.8 Estrategiaren edapena

Estrategia hori garatzeko, hainbat plan espezifikoaren bidez antolatzen da erakundearen jarduerak. Plan bakoitzak bere esparruaren eta izaeraren arabera zehaztutako helburu eta jarduketak ditu. Hala ere, plan horiek ez dute modu isolatuan jarduten; aitzitik, elkarren arteko lotura estua dute, eta sinergiak sortzen dituzte, guztien artean lortzen duten eragina indartuz.:

- **Tokiko Enplegu eta Garapen Plana 2026-2030:** Tokiko Enplegu eta Garapen Planak kalitatezko enplegua eta garapen ekonomikoa sustatzen ditu, herritarren talentuan eta enpresen gaitasunean oinarritutako ekimenen bidez, enplegu-politika aktiboak hobetuz.

Plan honek pertsonak jartzen ditu erdigunean, eta ekonomia herritarren zerbitzura jartzen du: aniztasunean oinarritutako talentua, lehiakortasuna eta kohesioa.

Guztira 15,4 milioi euroko inbertsioarekin eta hiru jardueren ardatz nagusitan oinarritutako plangintzarekin, plana 7 ekimen estrategikoren eta 45 ekintzen bidez garatzen da.

Lehenengo ardatzak, kalitatezko enplegua eta gizarte- eta lan-arloko inklusioa ardatz dituenak, pertsonak jartzen ditu esku-hartzearen erdigunean. Horretarako, talentuaren garapena sustatzen du, lan-merkatuan sartzeko eta enplegu-baldintzak hobetzeko palanka gisa.

Bigarren ardatzak ekintzailetza eta hiri-ekonomiaren lehiakortasuna hobetzea ditu xede. Horretarako, enpresa berrien sorrera eta sektore estrategikoen eraldaketa bultzatzen ditu, merkataritzarena besteak beste.

Hirugarren ardatzak, berriz, planaren beraren gobernantza eta kudeaketa lantzen ditu, erakundeen eta ekosistemako eragileen arteko koordinazioa indartuz, ezarpen eraginkorragoa, lankidetzan oinarritutakoa eta emaitzetara bideratua bermatzeko.

Tokiko Enplegu eta Garapen Planaren barruan jasotzen diren ekimen eta programa desberdinen artean, honako hauek nabarmentzen dira:



► Reactiva-T



► UBA eskola aterpetxea



► Enplegu Bidea



► Inpaktu soziala duten gazteen proiektu berritzaileei zuzendutako laguntzak



► GAZTE EKINN

- **Tokiko Berrikuntza Plana 2026:** Tokiko Berrikuntza Planaren helburua da hiriko aurrerapen zientifiko eta teknologikoa bultzatzea, pertsonak, enpresak eta proiektuak modu pertsonalizatuan, kalitatezko ikuspegiarekin eta ikuspegi estrategiko batekin lagunduz, betiere tokiko ekosistemarekin lankidetzan.

2026ko Berrikuntza Planak 6,56 milioi euroko aurrekontua du, hau da, aurreko ekitaldian baino %8,66 handiagoa.

Plan honek Tokiko Enplegu eta Garapen Plana osatzen du, eta, bien artean, hiriaren errealitate ekonomikoari osotasunean erantzuten dion jarduera-esparrua eratzen dute. Horren bidez, batetik, hiriaren ekonomia-ehunaren aniztasunari erantzuten zaio, eta, bestetik, hiriko ekosistema zientifiko eta teknologikoaren ahalmena indartzen da.

Berrikuntza Planaren barruan garatzen diren ekimen eta programen artean, honako hauek nabarmentzen dira:



► WeekINN



► Talent House



► EKINN



► San Sebastian Science Society



► Donostia hiriko hiri-erronkak ebazteko ideien lehiaketa

- **Tokiko Merkataritza Plana:** Tokiko Merkataritza Planaren helburua da hurbileko merkataritza indartzea, hura modernizatzea, lehiakorrago bihurtzea eta ingurune ekonomiko eta sozialaren aldaketetara egokitzea bideratutako jardueren bidez.

Planak herritarren zerbitzura dagoen hurbileko merkataritzaren alde egiten du, eskaintzaren aniztasuna, merkataritza-ehunaren lehiakortasuna eta hiri-kohesiorako duen ekarpena oinarri hartuta.

Tokiko Merkataritza Planaren barruan garatzen diren ekimen eta programen artean, honako hauek nabarmentzen dira:



► Ekinn Gastro



► Ekinn Dendak



► Gabonetako Azokoa



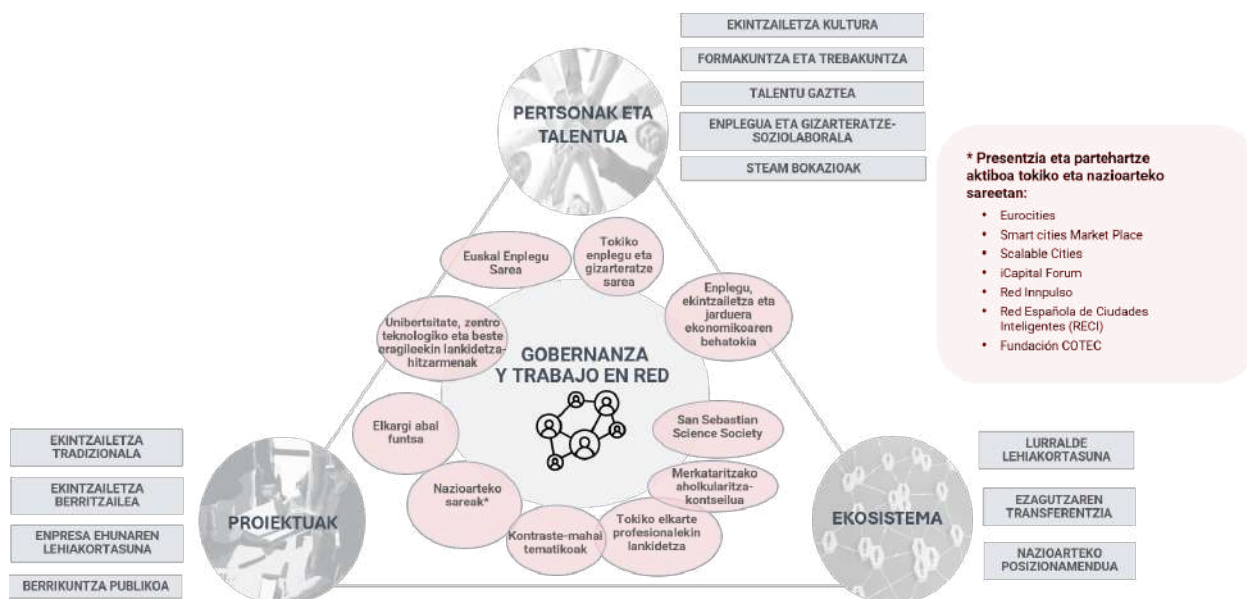
► Bretxa



► Next Turismo

Bestalde, kogobernantza eta lankidetza publiko-pribatua estrategia garatzeko oinarrizko zutabeak dira. Planen definizioa eta gauzatzea ez dira prozesu isolatu gisa ulertzen; alderantziz, administrazio publikoen, enpresen, I+Gko ekosistemako eragileen eta elkarleen arteko elkarlanaren bidez eraikitzen dira..

12



3.1 Sei ardatz egungo egoera eta etorkizuneko aukerak ezagutzeko

Donostia **bizitzeko hiri aparta** da, bizi-kalitatea, ongizatea, kultura, gastronomia eta balio handiko natura-ingurunea oreka ezin hobean uztartzen dituen.

- Donostiak gizarte eta ekonomia adierazle bikainak ditu, eta hiri irisgarria eta hurbila da. Horri esker, ingurune segurua, osasungarria eta orekatua eskaintzen du, non hurbiltasunak eta zerbitzuen kalitateak herritarren eguneroko ongizatea indartzen duten.
- Horrez gain, nazioarteko proiektzioa duen kultura-bizitza bizi eta dinamikoa du. Erreferentziazko ekitaldiek eta urte osoan zehar eskaintzen den kultura-programazio zabalak hiria bizirik mantentzen dute. Era berean, gastronomiak, hiriaren nortasunaren ezaugarri nagusietako batek, nazioarteko aitortza handia du, eta horrek Donostiaren erakargarritasuna eta nazioarteko kokapena indartzen ditu.
- Hori guztia natura-ingurune paregabe batean garatzen da. Hondartzak, mendiak eta berdegune zabalak herritarren eguneroko bizimoduaren parte dira, eta hiri-egitura trinko eta irisgarri batean txertatuta daude; horrek mugikortasun jasangarria eta hurbiltasuna errazten ditu..

13

Hala ere, Donostiak bizitzeko hiri aparta izateaz gain, **lan egiteko hiri erakargarria** ere izan nahi du. Horretarako, azken 25 urteotan, **sektore publikoaren zein pribatuaren arteko lankidetzari esker**, hiru oinarri nagusitan bermatutako eredu ekonomikoa garatu da: **zientzia eta ezagutza**, zerbitzu aurreratuetan oinarritutako **enpresa-ehun sendoa eta I+G+b-ari lotutako ekosistema**, eta **talentuen nahiz giza kapitalaren aldeko apustua**.

Norabide horri esker, Donostiak ekonomia-oinarri sendo eta askotarikoa eraiki du, kalitatezko enplegua sortzeko eta hiria ezagutzen oinarritutako ekonomia globalaren erronkei erantzuteko gai den ingurune lehiakor eta berritzaile gisa sendotzeko.

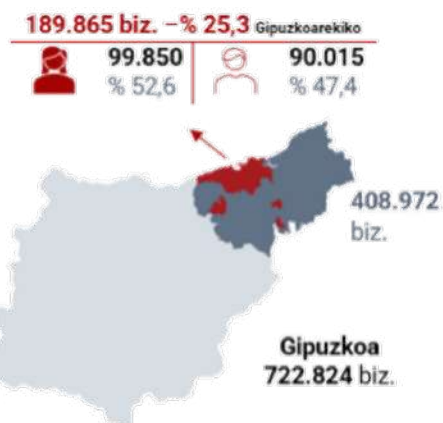
Hala ere, indargune horiek gorabehera, hiriak etorkizunari begirako erronka garrantzitsuei egin behar die aurre oraindik ere. Erronka horiek sakonago aztertzeke eta ikuspegi estrategiko batetik heltzeko, beharrezkoa da egungo errealitatea modu integralean aztertzea. Horretarako, sei azterketa-ardatz planteatzen dira, hiriaren egungo egoera hobeto ulertzeko eta etorkizuneko garapena gidatuko duten politika eta estrategiak modu koherentean bideratzeko.



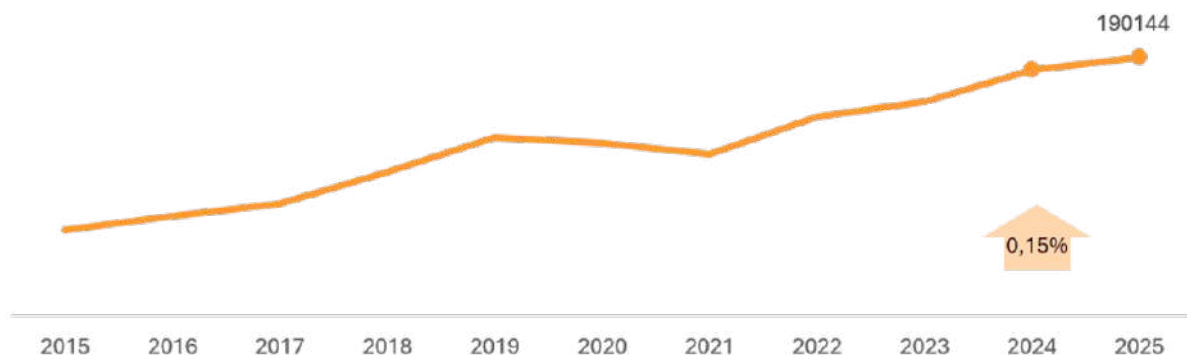
3.2 Demografia

2024an 189.865 biztanle zituen Donostiak, eta **zahartze demografikorako** joera gero eta nabarmenagoa du. Horren atzean daude, batetik, hiriaren bizi-kalitate handia, eta, bestetik, jaiotza-tasaren etengabeko beherakada.

Bizi-itxaropena 84 urtetik gertu dago, munduko handienen artean kokatuz, eta batez besteko adina 47 urtekoa da. Datu horiek gero eta helduagoa den biztanleria-egitura islatzen dute.

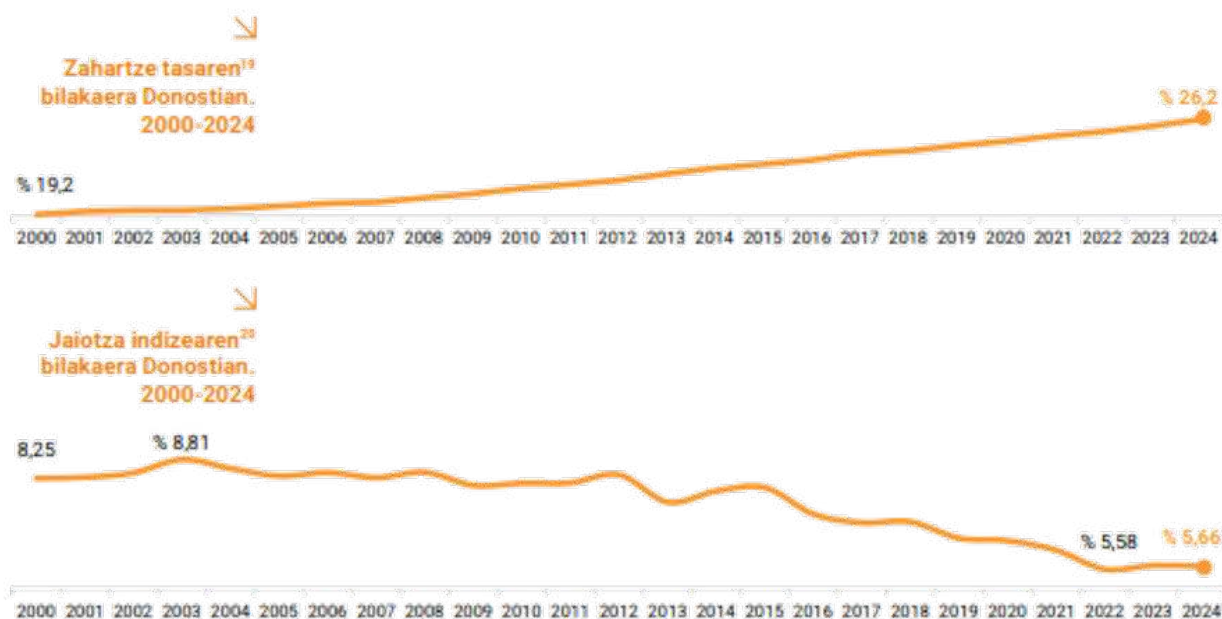


Biztanleriaren bilakaera



(ITURRIA: "Udal errolda"; Donostiako Udala; 2024)

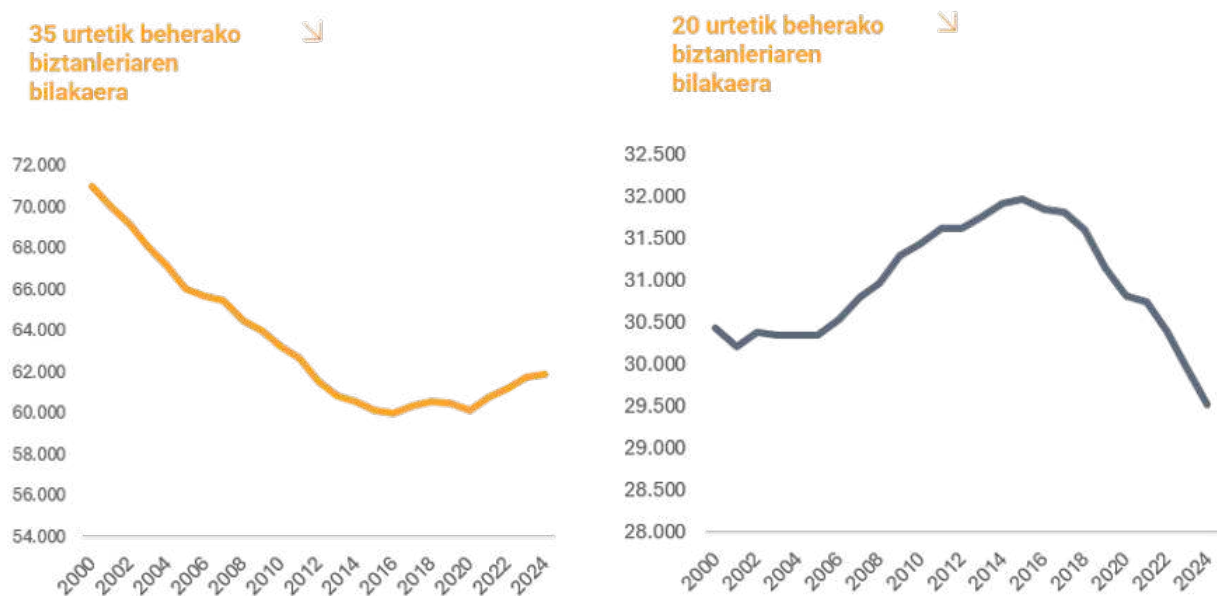
Testuinguru horretan, Donostiak hainbat ezaugarri partekatzen ditu Japoniakoa bezalako gizarte aurreratu eta zahartuekin. Izan ere, **bizi-itxaropen handiaren eta jaiotza-tasa baxuaren arteko uztartetak** erronka bereziak dakartza, hala nola iraunkortasun demografikoa bermatzea, belaunaldien arteko erreleboa ziurtatzea eta zerbitzu zein politika publikoak gero eta zahartuagoa den biztanleriaren beharretara egokitzea.



(ITURRIA: "Udal errolda"; Donostiako Udala; 2024)

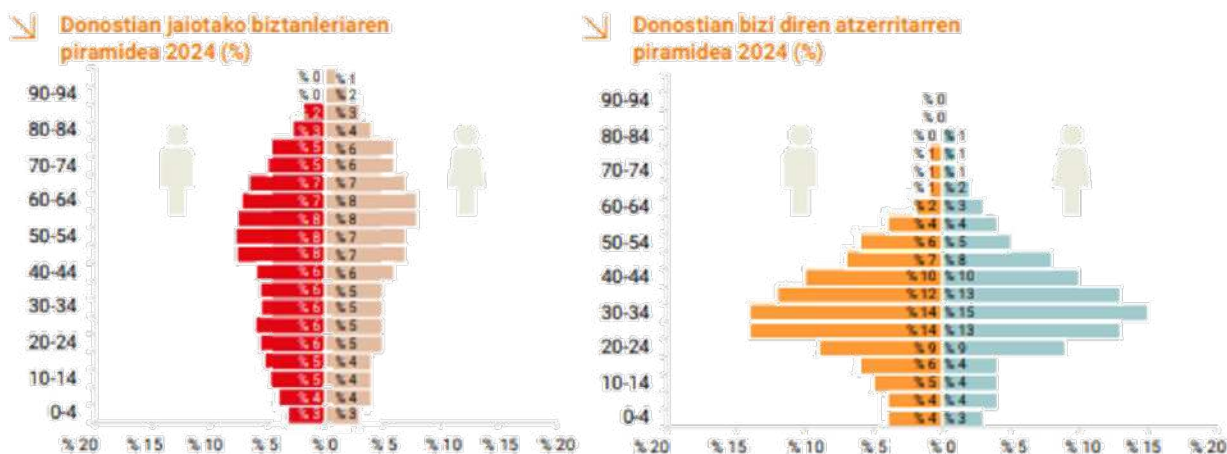
15

Bilakaera demografiko hori bereziki nabarmena da gazteen artean. Azken bi hamarkadetan, gazteen kopuruak etengabe egin du behera: 6.357 gazte gutxiago daude, eta talde horren pisua ere murriztu egin da, biztanleria osoaren %39 izatetik %33 izatera igaro baita.



(ITURRIA: "Udal errolda"; Donostiako Udala; 2024)

Hala ere, azken urteotan gazteen kopuruak susperraldi txiki bat izan du, batez ere adin goiztiarretan iristen den atzerriko biztanleriaren etorrerari esker. Bilakaera horrek nolabaiteko oreka ekartzen dio egitura demografikoari, eta belaunaldi-erleboia indartzeko aukerak zabaltzen ditu. Hala ere, agerian uzten du beharrezkoa dela gazte-talentua hirian atxikitzeko eta erakartzeko politikak sustatzen jarraitzea.



(ITURRIA: "Udal errolda"; Donostiako Udala; 2024)

16

Oro har, datu horiek erakusten dute Donostiaren egitura demografikoa trantsizio betean dagoela. 35 urtetik beherakoek biztanleria osoaren heren bat osatzen badute ere (%33), azken hamarkadan izan duten hazkundera oso mugatua izan da (%1,4). Aitzitik, atzerriko biztanleriaren bilakaera nabarmena izan da. Gaur egun, biztanleria osoaren %10,6 da, eta 2014tik 2024ra %69 hazi da. Hazkunde horrek ekarpen handia egiten dio hiriaren oinarri demografikoari eusteari, eta biztanleriaren egitura neurri batean gaztetzen laguntzen du.

61.737

35 urtetik beherako biztanleak

% 33

Biztanleria osoarekiko pisua

1,4 %

2014-2024 aldiko hazkunde metatua

20.163

Nazionalitate atzerritarra duten biztanleak

% 10,6

Biztanleria osoarekiko pisua

% 69

2014-2024 aldiko hazkunde metatua

3.3 Enplegua eta formakuntza

Donostiak oinarri sendoa du enpleguaren eta prestakuntzaren arloan, kualifikazio handiko biztanlerian eta hezkuntza-ekosistema indartsu batean oinarritua.

Guztira, 56.606 pertsona inguru daude prestakuntza-prozesuan. Horien artean nabarmentzekoak dira unibertsitateko 21.588 ikasleak (hirian dauden lau unibertsitateetan) eta lanbide-heziketako ikasketak egiten ari direnak (17 lanbide-heziketako ikastetxetan). Prestakuntza-eskaintza horrek ekoizpen-ehuna profil kualifikatuez hornitzen laguntzen du..

2023-2024 ikasturtean
Donostian matrikulatutako
ikasleak

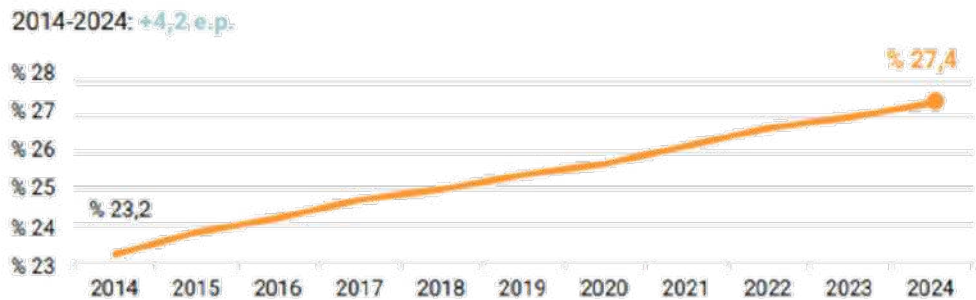
Maila akademikoa	Ikasleen kopurua	% b.
Haur, lehen eta bigarren hezkuntza*	24.559	% 48,5
Batzilergoa	3.746	% 7,4
Lanbide heziketa**	6.264	% 12,4
Unibertsitateko prestakuntza	15.324	% 30,3
Helduen hezkuntza	713	% 1,4
Guztira	50.606	% 100,0

(ITURRIA: "Hezkuntza estatistika"; EUSTAT; 2024)

17

Hori guztia herritarren prestakuntza-mailan ere antzematen da: biztanleen %27,4k unibertsitate-ikasketak ditu. Horrek agerian uzten du Donostiak talentu kualifikatua sortzeko, garatzeko eta erakartzeko duen ahalmena.

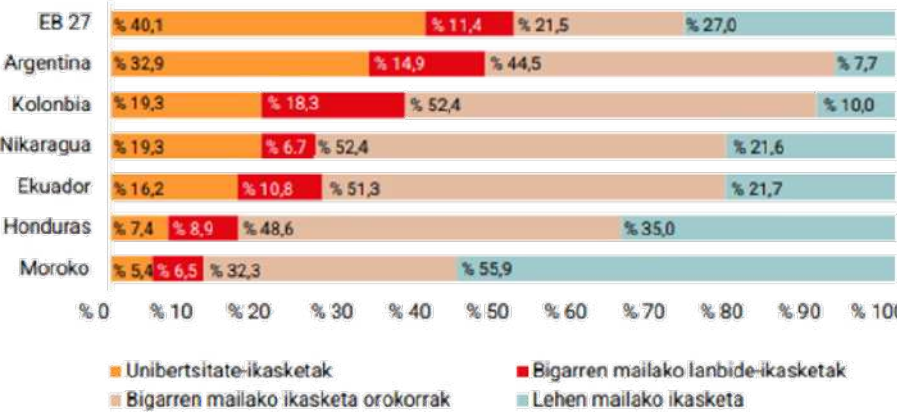
Unibertsitate-titulua
duten donostiarren
proportzioaren bilakaera



(ITURRIA: "Udal errolda"; Donostiako Udala; 2024)

Hala ere, biztanleen prestakuntza-maila ez da berdina jatorriaren arabera. Oro har, atzerriko jatorria duten herritarren artean unibertsitate-ikasketak edo goi-mailako prestakuntza dituztenen ehunekoa txikiagoa da.

Biztanleriaren banaketa ikasketa-mailaren arabera, lan-adinean dauden atzerritarren kolektibo nagusien artean (16-65 urte)



(ITURRIA: "Udal errolda"; Donostiako Udala; 2024)

Testuinguru horretan, Donostiak duen talentu kualifikatuaren oinarri sendoari esker, 2024an azken hamarkadetako enplegu-mailarik handiena lortu zuen. Horrek agerian uzten du hiriaren prestakuntza-sistemak eta ekonomia-ehunak kalitatezko enplegu-aukerak sortzeko duten gaitasuna.

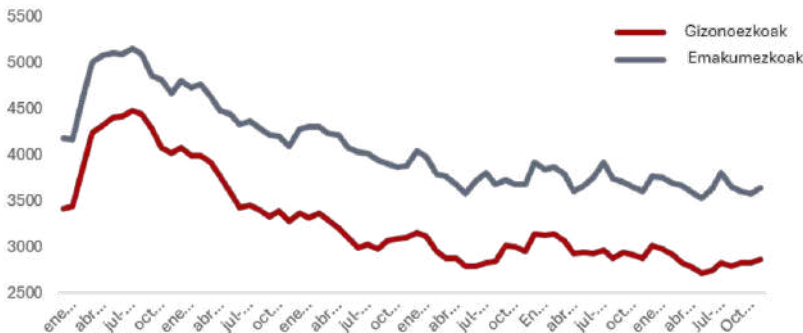
18

Enplegatu biztanleriaren bilakaera



(ITURRIA: "Erregistratutako langabezia"; Lanbide; 2024ko abend.)

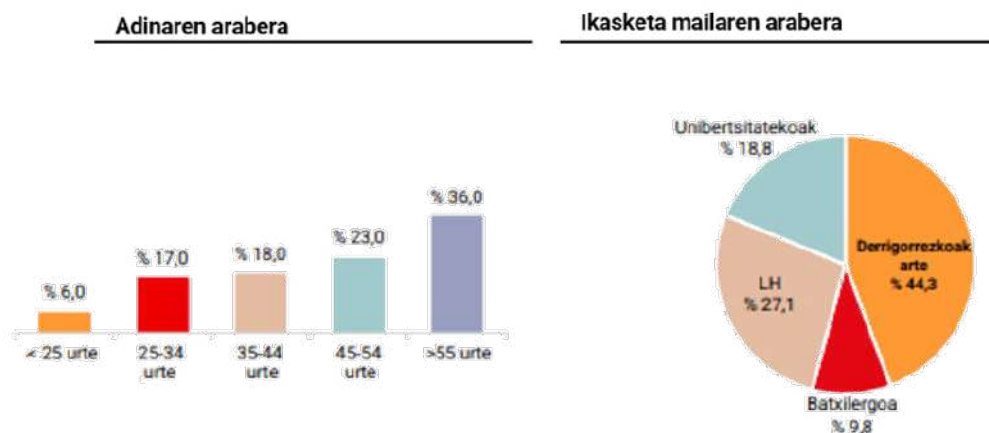
Biztanleria langabetuaren bilakaera



(ITURRIA: "Erregistratutako langabezia"; Lanbide)

Hala ere, aurrerapen horrekin batera, enplegua eskuratzeko desoreka iraunkorrak ere badira. Izan ere, langabezian dauden pertsonen profilak agerian uzten du egiturazko oztopoek bereziki eragiten dietela kolektibo jakin batzuei, hala nola emakumeei, gazteei eta 45 urtetik gorakoei.

Langabetuaren profila



(ITURRIA : "Erregistratutako langabezia"; Lanbide; 2024ko abend.)

3.4 Enpresa-ehun tertziarioa

Donostia Gipuzkoako ekonomia-gune nagusia da, eta izaera metropolitarrak nabarmena du. Lurralde osorako jardura ekonomikoaren, enpleguaren eta zerbitzuen polo gisa jarduten du, eta horrek bere lurralde-eragin handia agerian uzten du.

Zentraltasun horri esker, enpresak, langileak eta jardura ekonomikoa erakartzeko gaitasun handia du, eta, hala, Gipuzkoako garapen ekonomikoaren motor nagusietako bat da.

2024an, 15.384 enpresa zeuden Donostian. Horietatik, %98,5 enpresa txiki eta ertainak (ETEak) ziren, eta, multzo horren barruan, %71,9 mikroenpresak. Datu horiek erakusten dute hiriaren enpresa-ehuna tamaina txikiko enpresek osatzen dutela nagusiki, baina, aldi berean, ingurune ekonomikoaren aldaketetara egokitzeko gaitasun handia dutela..

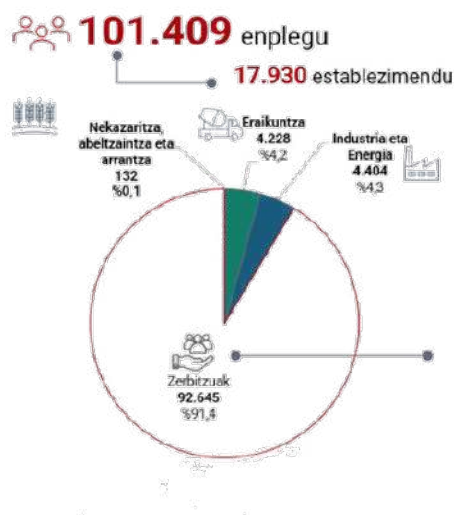
15.384
Enpresas

% 7,9
JET
(EU %10, ESP %6, EAE %5,2)

%98,5
ETEak
(%71,9 mikro ETEak)

Era berean, Donostiak enpresa-ehun askotarikoa du, eta bereziki espezializatuta dago zerbitzuen sektorean. Sektore horren pisua Euskal Autonomia Erkidegoko gainerako hiriburuetan baino handiagoa da, eta horrek hiriaren eredu ekonomikoaren ezaugarri nagusietako bat osatzen du.

Zerbitzuetan oinarritutako espezializazio horrek ekonomia dinamikoa sustatzen du, hiriaren bizikaltatearekin eta jardura ekonomikoa garatzeko leku erakargarri gisa duen kokapenarekin estu lotuta dagoena.



Hirugarren sektoreko enpleguen banaketa zerbitzu adar nagusien artean (Euskal Autonomia Erkidegoa eta guztizkoaren %)

		Enpleguak
A.-	Jakintza intentsiboko enpresa zerbitzuak (KIBS) ¹	35.556 Guztizkoaren % 35,1
B.-	Hiri ekonomia ²	22.652 Guztizkoaren % 22,3
C.-	Zaintzen ekonomia ³	6.480 Guztizkoaren % 6,4
D.-	Administrazio publikoa ⁴	5.917 Guztizkoaren % 5,8
E.-	Beste zerbitzu batzuk ⁵	22.040 Guztizkoaren % 21,7
		92.645 enplegu

Enpleguaren
% 69,6 hiriko
"arima" sektorialetan

Hiriko enplegu osoaren
% 91,4

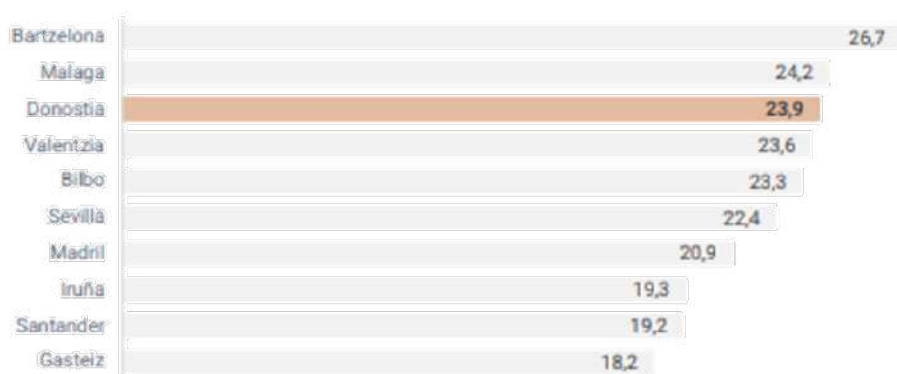
(ITURRIA: "JED"; EUSTAT; 2024)

Zerbitzuen sektorearen barruan, Donostiako ekonomia **elkar osatzen duten bi jarduera-eremu nagusiren inguruan egituratzen da:**

HIRI-EKONOMIA

Donostia Espainiako hirugarren hiria da hiri-ekonomiako establezimenduen dentsitate handienari dagokionez. **Merkataritzarekin, ostalaritzarekin eta turismoarekin lotutako jarduerak** presentzia zabala dute hirian, eta horrek erakusten du jarduera horiek Donostiako ekonomia-ehunean duten garrantzia..

Hiri-ekonomia dentsitatea (Establ. kopurua 1000 biztanleko)



(ITURRIA: "JED"; EUSTAT; 2024)

Bai merkataritzak bai aisialdiaren, turismoaren eta gastronomiaren sektoreak erronka komunak dituzte, hala nola belaunaldi-erlebooa edo talentua erakartzeko eta atxikitzeko beharra. Hala ere, azken urteotako bilakaerak dinamika desberdinak erakusten ditu.

Alde batetik, merkataritza egokitzapen-prozesu batean dago. Establezimendu kopuruak zein enpleguak behera egin dute, eta horrek kontsumo-ohituren aldaketa eta gero eta lehiakorragoa eta digitalizatuagoa den ingurunea islatzen ditu.

Bestetik, aisialdiaren, turismoaren eta gastronomiaren sektoreak bilakaera positiboagoa izan du, hiriaren kultura- eta gastronomia-eskaintzaren indarrak bultzatuta. Eskaintza hori Donostiaren erakargarritasunaren eta dinamizazio ekonomikoaren motor nagusietako bat da.

Bi joera horiek batera izateak agerian uzten du beharrezkoa dela estrategia espezifikoak garatzea: alde batetik, hurbileko merkataritza indartzeko, eta, bestetik, dinamismo handiagoa duten sektoreen hazkundera sendotzen jarraitzeko.

Txikizkako merkataritza
2.357 establezimendu (hiri osoaren % 13,1)
8.667 enplegu (hiri osoaren 8,6%)
Joera: Enplegu eta establezimenduen murrizketa
(2016-2024 bitartean: - %3,7 enplegu eta - %17,4 establ.)

Aisialdi turistiko-gastronomikoa
1.630 establezimendu (hiri osoaren %9,1)
9.812 enplegu (hiri osoaren %9,7)
Joera: Enplegu eta establezimenduen hazkundera
(2016-2024 bitartean: +%37,8 enplegu eta +% 9,2 establ.)

(ITURRIA: "JED"; EUSTAT;)

Aisialdiaren eta turismoaren sektorearen barruan, bereziki nabarmentzen dira ostalaritza-zerbitzuak. Sektore horrek establezimenduen %72,8 eta enpleguaren %75,9 biltzen ditu, eta horrek agerian uzten du hiriaren egitura ekonomikoan duen funtsezko zeregina. Pisu hori ez da kasualitatea; zuzenean lotuta dago gastronomiak Donostiaren nortasun-elementu gisa duen garrantziarekin.

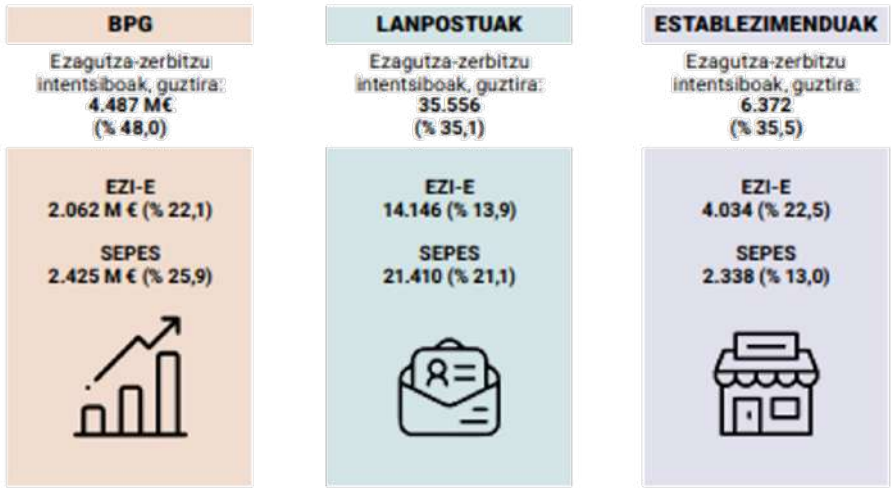
Establezimenduen eta lanpostuen banaketa, aisia- eta turismo sektoreko azpisektoreen arabera 2024

	Establezimenduak		Lanpostuak	
	Zenb.	B. (%)	Zenb.	B. (%)
Ostatu-zerbitzuen establezimenduak	274	% 16,8	2.021	% 20,6
Hotelak eta antzeko ostatuak	178	% 10,9	1.684	% 17,2
Turismo-ostatuak eta egonaldi laburreko beste ostatu batzuk	83	% 5,1	200	% 2
Beste ostatu batzuk	13	% 0,8	137	% 1,4
Jatetxe-arioko zerbitzuen establezimenduak	1.186	% 72,8	7.445	% 75,9
Jatetxeak eta janari-postuak	616	% 37,8	5.239	% 53,4
Edarien establezimenduak	532	% 32,6	1.734	% 17,7
Beste zerbitzu batzuk (catering)	38	% 2,3	472	% 4,8
Bidaia-agentzien, Operadoreen, erreserba- eta jarduera-zerbitzuen jarduerak	170	% 10,4	346	% 3,5
Guztira	1.630 establezimendu	% 100,0	9.812 lanpostu	% 100,0

(ITURRIA: "JED"; EUSTAT; 2024)

EZAGUTZA INTENTSIBOZKO ZERBITZUAK (EZI)

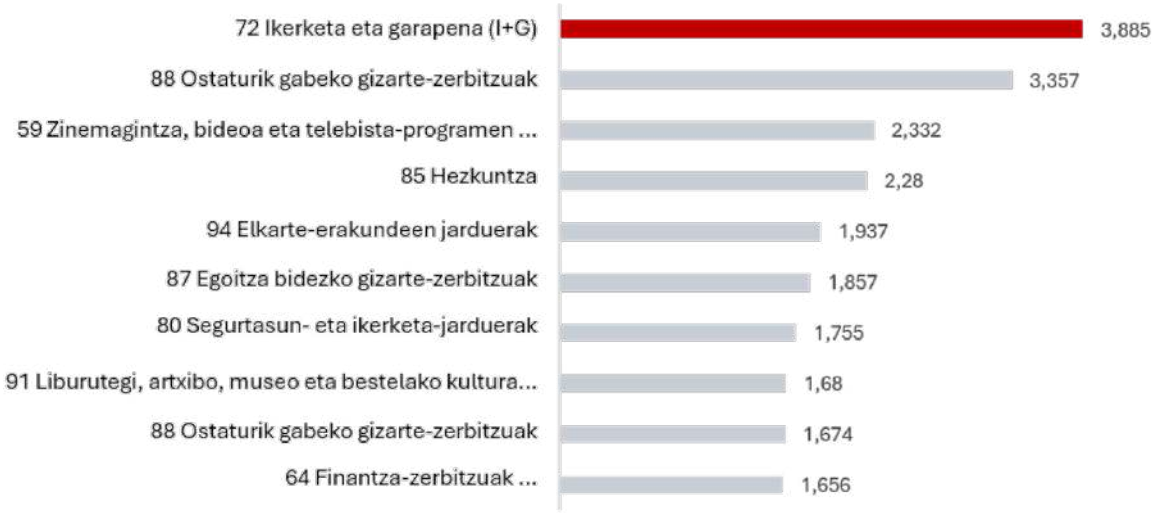
EZlak ekonomia-motor gisa sendotzen ari dira, hirugarren sektorearen eraldaketa-prozesu betean. Izan ere, sektore horrek gero eta ezagutza espezializatu handiagoa eskatzen du. 2024an, esparru horrek 6.372 establezimendu biltzen zituen, 35.556 enplegu sortzen zituen eta hiriko BPGaren %48 inguru kontzentratzen zuten. Datu horiek agerian uzten dute tokiko ekoizpen-egituran duen garrantzi estrategikoa.



(Iturria: Geuk egina, Eustaten JED eta "hiruhileroko kontuak" oinarri hartuta, 2024)

Multzo horren barruan, bereziki nabarmentzen da ikerketa eta garapenari (I+G) lotutako jarduera. Esparru horretan, Donostiak espezializazio-maila handia du, eta arlo honetan intentsitate handiena duen Espainiako hiria da. Gainera, enpleguaren %2,8 biltzen du, hau da, 6.800 pertsona inguru ari dira I+Gn lanean.

Sektore-espezializazio maila



(ITURRIA: "2025eko tokiko konplexutasun ekonomikoaren mapa"; Cotec Fundazioa)

3.5 Zientzia eta ezagutza

Donostiak zientziaren eta ezagutzaren alde egindako apustua Euskadik azken hamarkadetan bizi izan duen eraldaketa zabalago baten barruan kokatzen da. Norabide estrategiko hori ulertzeko, beharrezkoa da haren eredu ekonomikoaren bilakaera historikoari erreparatzea.

1960ko eta 1970eko hamarkadetan, euskal ekonomia industria astunean oinarritzen zen nagusiki, bereziki siderurgian, ontzigintzan eta metalgintzan. Jarduera horiek eskualdearen garapen ekonomikoaren motor nagusiak izan ziren, enplegua sortu zuten eta Euskadi Europako hegoaldeko industria-gune garrantzitsuenetako batean kokatu zuten. Hala ere, eredu horrek sektore gutxi batzuen mendekotasun handia zuen, eta nazioarteko ingurunean gertatzen ziren aldaketen aurrean oso zaurgarria zen.

1980ko hamarkadako industria-krisiak agerian utzi zituen eredu horren ahuleziak. Nazioarteko lehiaren gorakadak, zaharkitze teknologikoak eta dibertsifikazio faltak industria-ehunaren narriadura sakona eragin zuten. Industria astunaren gainbeherak industria-birmoldaketa mingarria ekarri zuen, kostu sozial eta ekonomiko handiekin. Testuinguru horretan, euskal agintariek zein enpresa-ehunak ulertu zuten beharrezkoa zela ekoizpen-eredua birdefinitzea, eta ekonomia modernizatzeko eta dibertsifikatzeko aukerak bilatzen hasi ziren.

1990eko hamarkadatik aurrera, eta XXI. mendearen hasieran bereziki, Euskadik zientziaren, teknologiaren eta berrikuntzaren aldeko apustu irmoa egin zuen garapenaren oinarri gisa. Estrategia hori Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Planaren (ZTBP) bidez gauzatu zen; haren helburu nagusia ekonomia-ehuna eraldatzea zen, I+G jarduera bultzatuz. Era berean, enpresen, unibertsitateen eta zentro teknologikoen arteko lankidetzak-sareak sustatu ziren, ezagutza sortzeko eta merkatura eramateko gai den ekosistema berritzaile bat eratuz.

23



Norabide hori, batez ere, hiru arlo estrategikotan egindako inbertsio iraunkorraren bidez gauzatu da: azpiegitura teknologikoen garapena, talentua erakartzeko eta garatzeko politikak, eta ezagutza enpresa-ehunera transferitzea, kobernantez-eredu aurreratuekin batera.

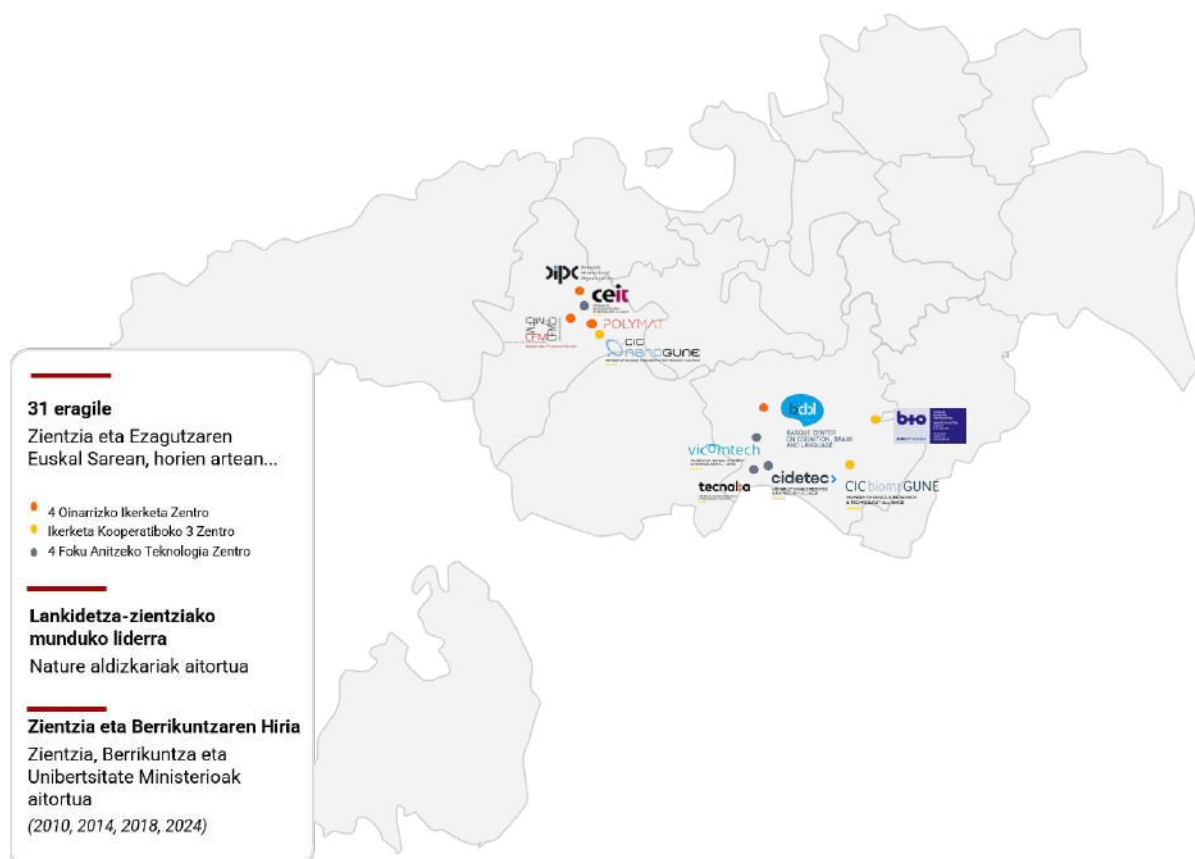
- **Azpiegituran egindako inbertsioa:** Donostia tokiko ekosistema zientifikoa eta berritzailea lurraldean azpiegitura zientifiko eta teknologikoetan egindako inbertsio iraunkor baten emaitza da. Inbertsio hori ez da soilik lurraldearen eraldaketa fisikorako motor gisa ulertzen; aitzitik, ikerketa eta berrikuntza garatzeko oinarri gisa planteatu da.

Inbertsio horri esker, punta-puntako ezagutza zientifikoa eta teknologikoa sortzen duten zentro eta eragileen sarea sendotu da, nazioartean lehiakorra eta espezializazio-maila handikoa den ingurunea eratuz.

Zehazki, hiriak Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarean integratutako 31 eragile ditu. Horien artean nabarmentzen dira Oinarritzko Ikerketako 4 zentro, Ikerketa Kooperatiboko 3 zentro eta ikuspegi anitzeko espezializazioa duten 4 zentro teknologiko.

Ekosistema horri esker, ezagutza berria sortzea garapen ekonomiko eta sozialaren funtsezko elementu bihurtu da.

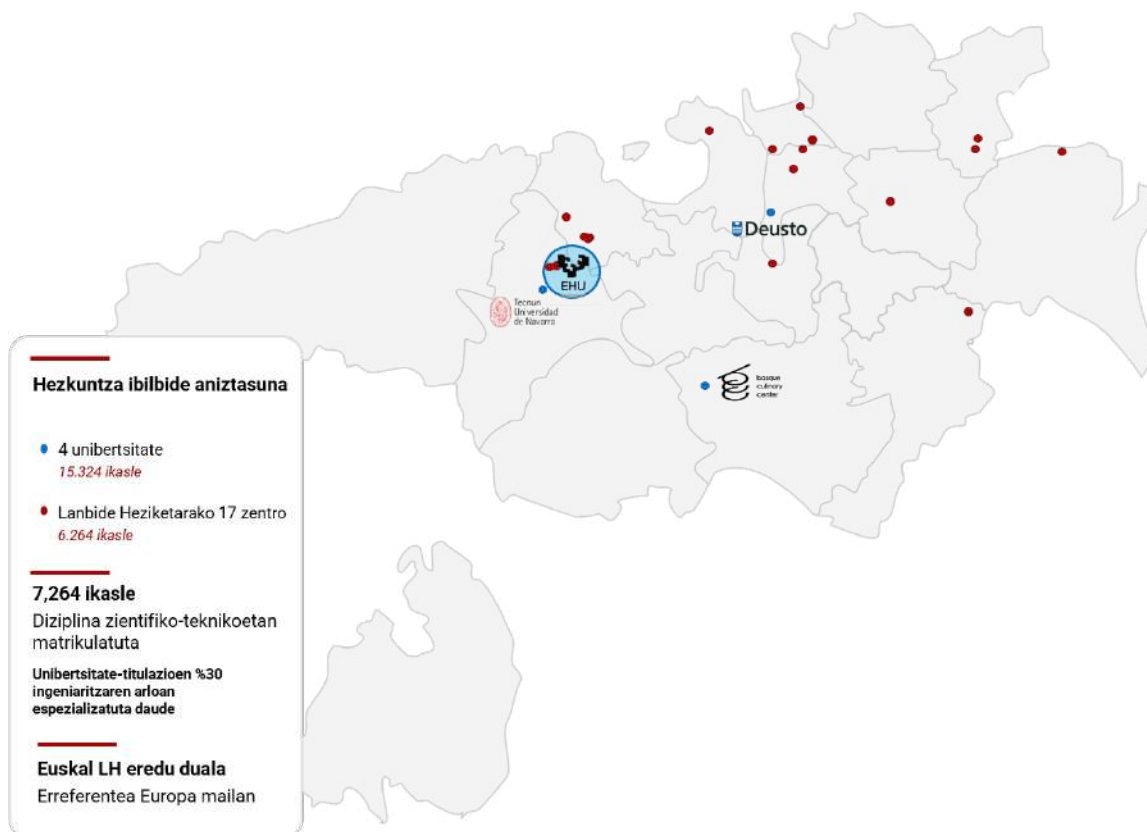
24



(ITURRIA: Guk geuk egina, "Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko eragileen erregistroa"; 2025)

- **Talentuaren aldeko apustua:** Ezagutzaren hiri gisa duen strategiaren funtsezko zutabeetako bat da. Hezkuntza-ekosistemako eragileen bidez, giza kapitalaren prestakuntza sustatzen da, eta esparru zientifiko eta teknologikoan sortutako ezagutza zabaltzea bermatzen da. Horren bidez, berrikuntzarako eta garapenerako oinarri sendoa sendotzen da.

Hezkuntza-ekosistema horrek ikerketaren eta lan-merkatuaren arteko lotura estrategikoa betetzen du, prestakuntza enpresa-ehunaren benetako beharretara egokituz. Horrela, talentuari enpresek eskatzen dituzten gaitasun eta ezagutzak eskaintzen zaizkio, ezagutza intentsiboko sektoreetan txertatzea erraztuz eta arlo estrategikoetan enplegarritasuna handituz.



(ITURRIA: Guk geuk egina, "Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko eragileen erregistroa"; 2025)

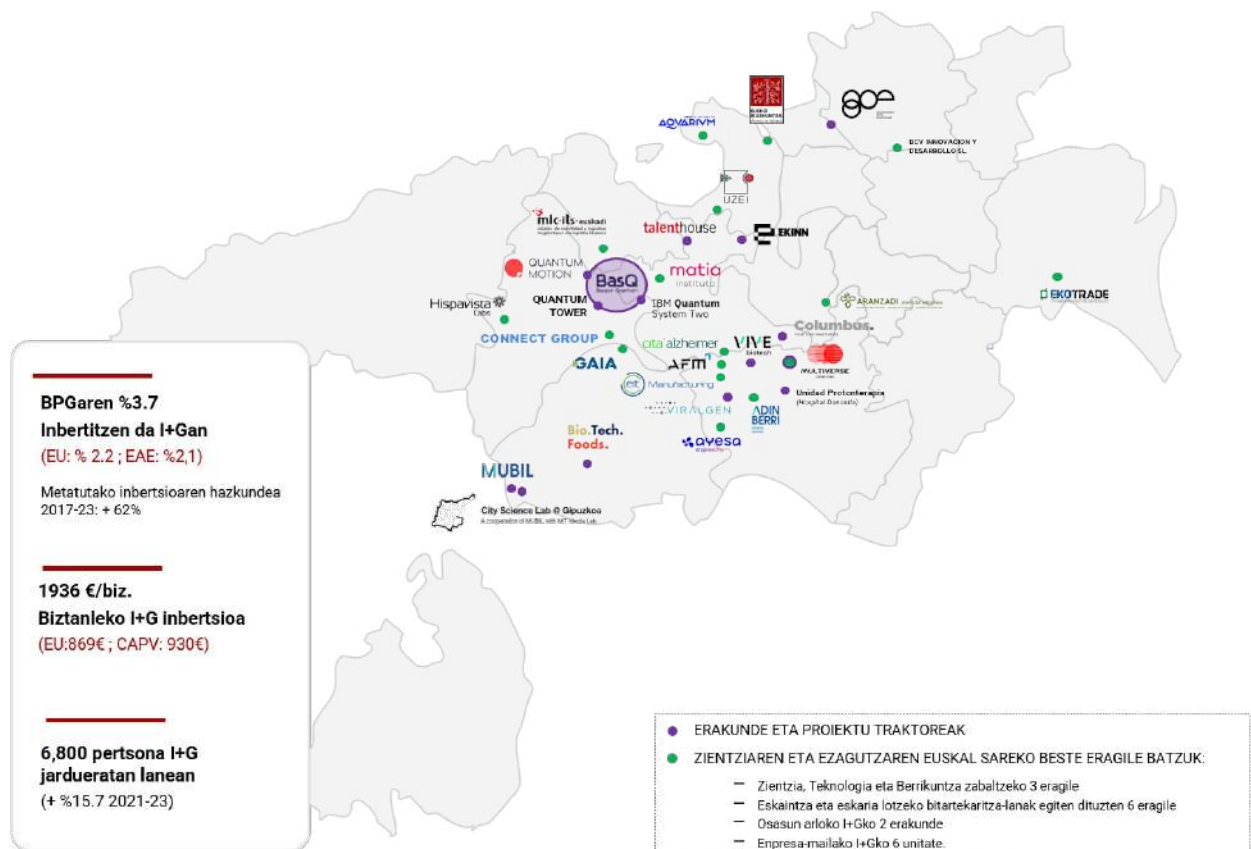
- **Ezagutzaren transferentziaren eta kobernantzaren aldeko apustua:** Funtsezko elementua da bikaintasun zientifikoa eragin ekonomiko eta sozial bihurtzeko.

Ezagutza ekoizpen-ehunera transferitzeak balio erantsia sortzea, enpresen lehiakortasuna indartzea, kalitatezko enplegua sortzea, inbertsioak erakartzea eta, azken batean, herritarren ongizatea hobetzea ahalbidetzen du. Horrela, ezagutza ez da helburu hutsa izaten, baizik eta garapenaren benetako motor bihurtzen da.

Transferentzia-gaitasuna, halaber, eragin handiko proiektu eragileen bidez egituratzen da, hala nola BasQ, Mubil edo Viralgen proiektuen bidez. Ekimen horiek berrikuntzaren katalizatzaile gisa jarduten dute arlo estrategikoetan, eta hiria sektore teknologiko aurreratueta kokatzen laguntzen dute. Sare horri Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko beste funtsezko eragile batzuk gehitzen zaizkio, ezagutzaren eskaintzaren eta eskariaren arteko lotura-mekanismoak indartuz.

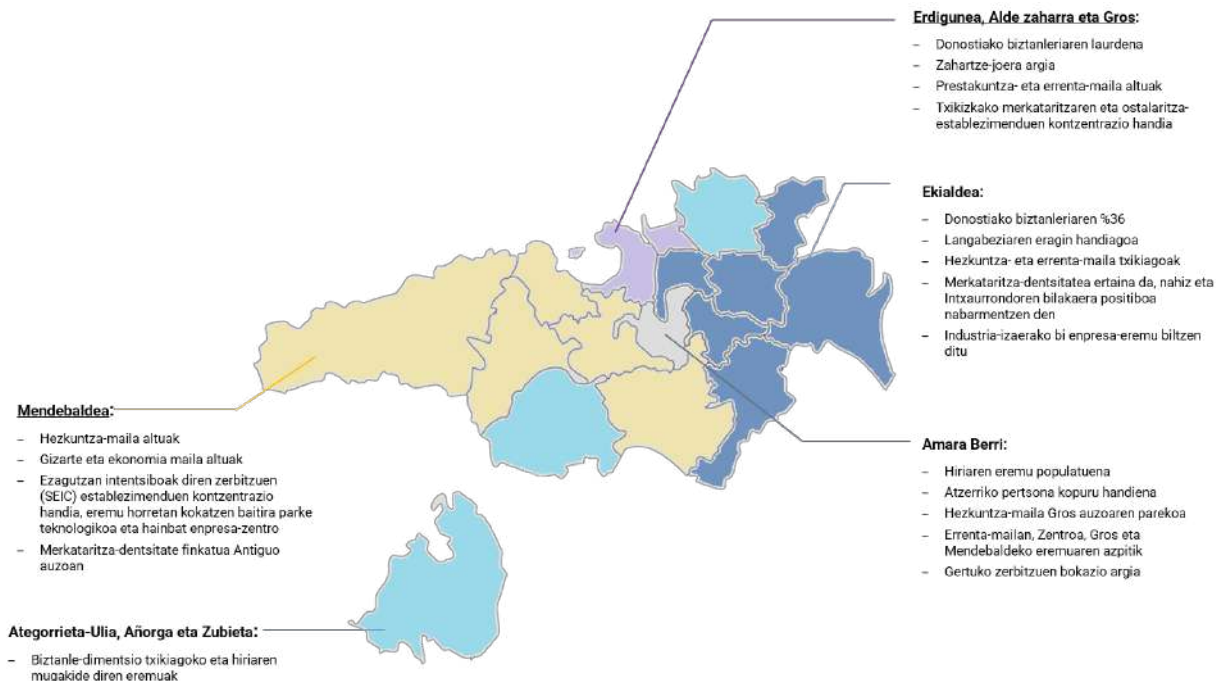
Gainera, testuinguru horretan, kobernantzak funtsezko zeregina hartzen du, administrazio publikoen, enpresen, zentro teknologikoen, unibertsitateen eta berrikuntza-ekosistemako gainerako eragileen arteko lankidetzak eraginkorra ahalbidetzen baitu.

26



3.6 Lurralde begirada

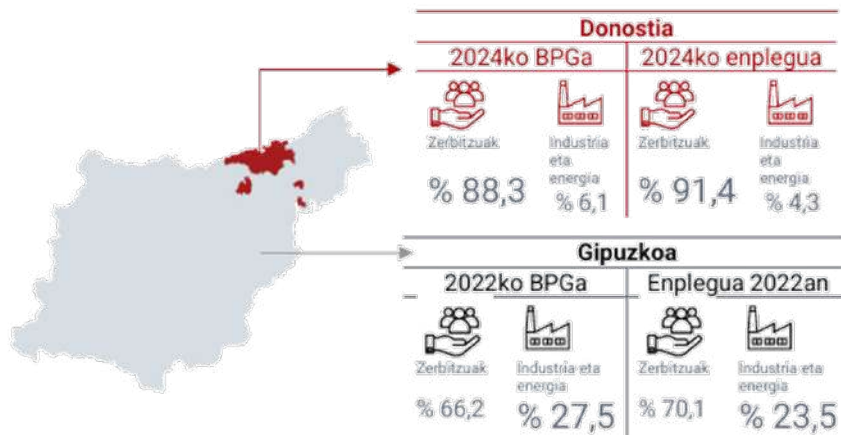
Donostiaren errealitatea lurralde-ikuspegi bikoitz batetik ulertu behar da: batetik, auzoen tokiko eskala, eta bestetik, hiriaren izaera metropolitar nabarmena uztartzen ditu. Alde batetik, hiriko 17 auzoek errealitate demografiko eta sozioekonomiko desberdinak dituzte.



27

lido horretan, analisia sinplifikatuz gero, bi hiri ere bereiztera iritsi gaitzke: EKIALDEA eta MENDEBALDEA. Bi eremu horiek alde nabarmenak dituzte, ez bakarrik enpleguari edo errentari lotutako adierazleetan, baita enpresa-azpiegiturretan, ekipamenduetan eta proiektu estrategikoen kokapenean ere. Horrek, era berean, hausnarketa dakar bizikidetzeta eta gizarte-garapeneko hainbat alderdiren inguruan, hala nola etxebizitza, immigrazioa eta beste hainbat erronka.

Bestalde, Donostiak zeregin nagusia betetzen du Gipuzkoako jardura ekonomikoaren eta enpleguaren polo nagusi gisa, eta funtzio metropolitar argia betetzen du. Hirugarren sektorean duen espezializazioak, eta bereziki Ezagutzaren eta Berrikuntzaren Industrietan (EZI), ez du soilik hiriko jardura ekonomikoa bultzatzen; aldi berean, lurralde osoaren industria-ehunaren lehiakortasunari ere eusten laguntzen dio.



(ITURRIA: Geuk egina, EUSTATEN "Hiruhileroko kontuak" eta "JED" oinarri hartuta; 2024)

Eginkizun eragile hori bereziki argi ikusten da lan-mugikortasuneko fluxuetan. Donostiako biztanleek eta hirian sortutako enpleguak Gipuzkoako guztizkoaren %25 inguru osatzen duten arren, lan-fluxuen saldo garbia positiboa da: egunero 40.855 sarrera eta 25.003 irteera izaten dira, eta, ondorioz, +15.852 pertsonako saldoa sortzen da. Truke horien bolumenak —eguneko 65.858 joan-etorri— hiriak lurralde osoan duen garrantzia agerian uzten du.

Donostian bizi den biztanleriari dagokionez, %69,1ek hirian bertan egiten du lan, eta horrek enplegua sortzeko duen gaitasuna berresten du. Bestalde, Gipuzkoako gainerako herrietako biztanleria okupatuaren zati esanguratsu batek Donostian egiten du lan (%16,7). Horrek erakusten du Donostia ez dela soilik bertako herritarrentzako enplegu-sortzailea; aitzitik, lurralde osoko langileentzat ere lanerako helmuga garrantzitsua da.

Lanera joateko eguneroko irteerak:	Lanera joateko eguneroko sarrerak:
25.003	40.855
Donostiako balantze garbi positiboa:	
+15.852 pertsona	



(ITURRIA: Geuk egina, EUSTATEN 2024ko "Lan-merkatuaren zentsua" oinarri hartuta)

Gainera, joan-etorri horien profilari buruzko azterketak dinamika desberdinak erakusten ditu. Hirira lanera datozen pertsona gehienak emakumeak dira, eta, nagusiki, zerbitzuen sektoreari lotutako lanpostuetan aritzen dira, hala nola merkataritzan, osasungintzan edo zaintza-lanetan.

Aitzitik, lanera hiritik kanpora doazenen artean gizonen profila da nagusi. Oro har, kualifikazio-maila handiagoa dute, eta beste udalerri batzuetara joaten dira industria-jardueretan lan egiteko.

Ilde horretan, lurralde-ikuspegiak aukera ematen du Donostia ez ulertzeko soilik hiri-eremu gisa, baizik eta sistema metropolitarrak zabalago baten barruan funtsezko nodo gisa. Sistema hori elkarrekiko mendekotasun ekonomiko, laboral eta sozialen bidez egituratzen da, eta bertan sektore- eta genero-espezializazioari lotutako dinamikak ere agertzen dira.

3.7 Nazioarteko posizionamendua

Donostiak nazioarteko kokapen sendoa du, historikoki bere kultura- eta gastronomia-nortasunarekin lotuta egon dena.

Hiriak ospe handia du **gastronomiaren arloan**, bikaintasun-tradizioan, eskaintzaren aniztasunean eta pintxoaren inguruan eraikitako kultura sendoan oinarrituta. Aitortza hori maila goreneko adierazleetan islatzen da: 11 Michelin izar ditu 6 jatetxetan banatuta, eta 24 Repsol eguzki 15 establezimendutan. Horrez gain, nazioarteko hainbat aitortzak munduko gastronomia-helmuga nagusien artean kokatzen dute. Besteak beste, erreferentziazko argitalpen eta erakundeek, hala nola Condé Nast Traveler, Saveur Culinary, Caterwings, The Liberty edo The Telegraph-ek, behin baino gehiagotan aitortu dute munduko gastronomia-helmuga onenetako bat dela: "Nazioarteko Gastronomia Helmuga Onena", "Gourmetentzako Munduko Hiri Onena", "Planetako gastronomia-helmuga onena 2022"...

Horren osagarri, Donostiak nazioarteko proiektio handia du **kultura-arloan** ere. Erreferentziazko ekitaldien egoitza da, hala nola Donostiako Nazioarteko Zinemaldia, zazpi hamarkada baino gehiagoko ibilbidea duena eta eragin ekonomiko esanguratsua sortzen duena; 2024an, 47,9 milioi eurokoa izan zen eragin hori. Kultura-dinamismo horrek hiria nazioarteko irudia sendotzen lagundu du, eta 2016an Europako Kultur Hiriburu izendatzeak ere indartu egin zuen aitortza hori.

Era berean, Donostiak erreferentziazko helmuga izatea lortu du **kongresuen eta ekitaldi profesionalen** (MICE) arloan. Turismoarekin lotutako esparrua bada ere, eragin eta lotura zuzena du tokiko eta lurraldeko politika ekonomikoarekin. Hiriak maila handiko nazioarteko topaketak hartzen ditu zientzia, medikuntza edo teknologiaren arloetan, eta gero eta gaitasun handiagoa du horrelako ekitaldiak erakartzeko. Bultzada hori nazioarteko sailkapenetan ere islatzen da; ICCAren 2025eko rankingean, esaterako, munduko 211. postuan dago, Europako 112. postuan eta estatuko 7. postuan.

Oro har, elementu horiek guztiek kanpo-proiektio sendoa duen hiria osatzen dute, bere eskaintzaren kalitatean, antolatze gaitasunean eta bereizgarri kulturetan oinarrituta. Oinarri horren gainean, Donostia **zientziaren eta berrikuntzaren esparruan** duen kokapena indartzen hasi da.

Gaur egun, Donostiak posizio lehiakor sendo eta bereizgarria du berrikuntzaren arloan. I+Gko per capita inbertsio-mailak Europako iparraldeko zenbait hiritakoak baino apur bat baxuagoak badira

ere, I+Gn diharduen enpleguaren pisu erlatiboa handiagoa da, eta horrek arlo horretan duen espezializazio-maila handia erakusten du.

Hala ere, berrikuntzaren emaitzei dagokionez Europako tamaina ertaineko hiri aurreratuenen pareko mailak izan arren, egia da historikoki beste hiri batzuek, nahiz eta emaitza apalagoak izan, nazioarteko ikusgarritasun handiagoa lortu dutela.

Europako Berrikuntzaren Hiriburuaren sarietarako finalista izan diren Donostiaren antzeko hiriekin egindako azterketa konparatiboak hainbat garapen-ildo identifikatzea ahalbidetu du. Batetik, langabezia-tasei dagokionez errendimendu oso ona erakusten du, baita hiri nordiko batzuen gainetik ere, bai 250.000 biztanletik gorako hirien artean, bai gure tamaina-eremuko hirien artean. Bestetik, emaitza oso onak ditu BPGari eta I+Gko per capita inbertsioari dagokionez, ibilbide luzea eta enpresa handiak dituzten hiriekin lehian. Gainera, lidergo argia erakusten du enplegu teknologikoan, ez soilik estatu mailan (urtez urte COTEC Fundazioak azpimarratzen duen bezala), baita Europako mailan ere.

Horri guztiari gure balio-kateen sofistikazio eta konplexutasun handia, ikerketa-talentua, eragileen dentsitatea eta aniztasuna, eta lurralde-garapeneko lankidetzaren eredu gehitzen badizkiogu, Donostiak eskaintza lehiakor eta bereizgarria du: bizi-kalitatearekin batera, berrikuntza eta zientzia erreferente diren Europako hiriburu mailan kokatzeko aukera ematen diona.

BERRITZAILEAK DIREN HIRI ERTAINAK (iCapital)

	Biztanleria	Zahartze tasa 	Langabezia tasa 	Biztanleko BPGa 	Biztanleko I+G inbertsioa 	I+G enpleguaren pisua 
Donostia	189.865	% 26,20	% 5,30	51.159 €/biz.	1.936 €/biz.	% 5,20
Alborg (DIN)	226.015	% 19	% 3,70	51.541 €/biz.	2.961,70 €/biz.	% 1,95
Braga (POR)	203.519	% 19,70	% 6,50	21.651 €/biz.	471,09 €/biz.	% 4,55
Linköping (SUE)	168.715	% 18,30	% 5,00	45.891 €/biz.	1.908,81 €/biz.	% 3,83
Grenoble (FRA)	156.389	% 15	% 9,7	43.346 €/biz.	1.271,30 €/biz.	–

BERRITZAILEAK DIREN HIRI HANDIAK (iCapital)

Marsella (FRA)	886.040	% 25,0	% 9,9	41.237 €/biz.	835,62 €/biz.	–
Espoo (FIN)	320.931	% 15,2	% 10,4	60.874 €/biz.	2.364,85 €/biz.	% 2,33
Turin (ITA)	862.999	% 26	% 10,9	38.610 €/biz.	780,67 €/biz.	% 2,23
Lisboa (POR)	567.131	% 23,1	% 6,9	42.050 €/biz.	2.317,01 €/biz.	% 2,48
Valencia (ESP)	841.558	% 21,4	% 11	27.332 €/biz.	315,80 €/biz.	% 1,9
Málaga (ESP)	599.687	% 19,5	% 12,96	22.998 €/biz.	247,54 €/biz.	% 1,6
Barcelona (ESP)	1.740.682	% 21	% 8,1	34.843 €/biz.	696,10 €/biz.	% 2,99

(Udal-mailako datuak lortzeko, estrapolazioak egin dira: eskuregarri dauden eskualde-mailako datuak udal-eremura proiektatu dira, erreferentziarako eskualdearekiko hiri bakoitzak biztanleriari dagokionez duen pisu erlatiboa oinarri hartuta.)
(ITURRIA: "Research and development statistics at regional level"; EUROSTAT; 2024)

lido horretan, Donostiak berrikuntzarako duen gaitasunean izan duen aurrerapena pixkanaka nazioarteko eremura ere hedatzen ari da, eta hiria berrikuntzaren arloko erreferente gisa gero eta gehiago aitortzen dela ikus daiteke.

Bilakaera horren adibide esanguratsua da Europar Batasuneko i-Capital 2026 sarietan lortutako bigarren postua. Aitortza horrek Donostiako berrikuntza-ekosistemaren sendotasuna eta heldutasuna azpimarratzen ditu.



Mota horretako lorpenek erakusten dute Donostiak, bere kultura- eta ekonomia-proiektzio sendotik abiatuta, aurrera egiten jarraitzen duela arlo zientifiko eta teknologikoan duen kokapena indartzeko bidean. Horri esker, nazioarteko ikusgarritasuna eta gero eta lehiakorragoa den ingurune globalean talentua, inbertsioak eta aukerak erakartzeko gaitasuna sendotzen ari da.

Aldi berean, agerian geratzen da beharrezkoa dela arlo zientifiko eta teknologikoan duen nazioarteko kokapena sendotzea eta zabaltzea, talentua, inbertsioak eta eragin handiko proiektuak erakartzeko gaitasuna handituz, eta berrikuntza etorkizuneko proiektzioaren funtsezko ardatz gisa kokatuz..

3.8 Identifikatutako erronka nagusiak

Egindako azterketatik abiatuta, hiriaren garapenean eragina duten eta elkarri lotutako hainbat esparruri eragiten dieten egiturazko erronka batzuk identifikatzen dira.

Horien artean nabarmentzen dira erronka demografikoak, hala nola biztanleriaren zahartzea, gazte-talentua urritzea, belaunaldi-erreleboa edo atzerriko jatorria duen talentua integratzea. Era berean, gizarte-arloko erronkak ere badaude, kolektibo kalteberen gizarteratze eta laneratzearekin eta genero-arrakalak murriztearekin lotutakoak, bereziki STEAM bokazioen esparruan.

Esparru ekonomiko eta enpresarialari dagokionez, agerian geratzen da beharrezkoa dela enpresa-ehunaren lehiakortasuna indartzea, enpresa txikiak nagusi diren testuinguru batean. Horrez gain, startup berritzaileen hazkundea eta sendotzea erraztu behar dira, eta prestakuntzaren eta lan-merkatuaren beharren arteko egokitzapena hobetu, aldi berean birkualifikazio- (reskilling) eta gaitasun-berritze (upskilling) prozesuak txertatuz. Horri guztiari enpleguaren kalitatearekin, talentua erakartzearekin eta atxikitzearekin, eta enplegatzaile-marka sendo bat garatzearekin lotutako erronkak gehitzen zaizkio.

Bestalde, hiriak ezagutza merkatura eta gizartera hobeto transferitzeko erronkari egin behar dio aurre, adimen artifizialaren erabilera sustatu behar du hiriaren zerbitzura, eta berrikuntza publikoa indartu behar du ongizatea sortzeko tresna gisa.

Azkenik, lurralde eta estrategia-mailako erronkak ere nabarmentzen dira, hala nola auzoen arteko kohesioa, jarduera berrietarako lurzuaren eskuragarritasuna, lurraldearen lehiakortasuna eta nazioarteko kokapena indartzea.

ERRONKA NAGUSIAK...

➤ Zahartzea: talentu gazte eta lan-indar eskasia	➤ Genero-arrazkak eta STEAM bokazioen sustapena	➤ Prestakuntza-eskaintza "lanbide berrietara" egokitzea eta "lanbide klasikoak" eraldatzea	➤ Berrikuntza publikoa ezagutza herritarren ongizate bihurtzeko
➤ Migratutako pertsonen talentuaren integrazioa eta balioztatzea	➤ Tamaina txikiko enpresen nagusitasuna	➤ Profesionalen reskilling / upskilling -a	➤ Auzoen lurralde-kohesioa
➤ "babyboom" belaunaldiaren erreleboa	➤ Start-up berritzaileak eskalatu eta sendotzeko zailtasunak	➤ Enpleguaren kalitatea eta hiri-ekonomiako enplegatzaile-markaren sustapena.	➤ Lurralde-lehiakortasuna talentua erakartzeko eta fidelizatzeko
➤ Kolektibo kalteberak gizarteratzea eta laneratzea	➤ Formazioaren eta lan-merkatuaren beharren arteko desoreka	➤ Ezagutzaren transferentzia merkatura eta hirira	➤ Hiriaren beharrei erantzuteko lurzoru garatzea
		➤ Adimen Artifiziala hiriaren zerbitzura.	➤ Nazioarteko posizionamendua indartzea

Etorkizunaren diseinua

ETORKIZUNEKO ERRONKEI ETA ASMOEI BURUZKO HAUSNARKETA BATERATUA EGITEKO GUNE BAT

4.

4.1 Bizitzeko eta lan egiteko hiri bikaina eraikitzen

Egindako azterketatik abiatuta, hausnarketa estrategiko bat planteatzen da, “zer”-etik “nola”-ra igaroz, Donostia sendotzeko helburuarekin. Nahiz eta hiriak abiapuntu sendoa duen, etorkizuneko garapenak lehentasunak, ikuspegia eta esku hartzeko moduak artikulatuko dituen ibilbide-orri argia behar du.

Testuinguru horretan, interesgarritzat jotzen dut lau esparru giltzarriren zenbait gogoeta plazaratzea. Nire ustez, eremu horiek funtsezkoak dira, guztiok batera, prozesu honetan aurrera egin dezagun, hain zuzen ere, **Donostia bizitzeko eta lan egiteko hiri bikaina eraikitzeko bidean aurrera** egin dezagun.

4.2 Norentzat?

Bere herritarrentzat, pertsonak Donostiaren garapenaren erdigunean kokatuz.

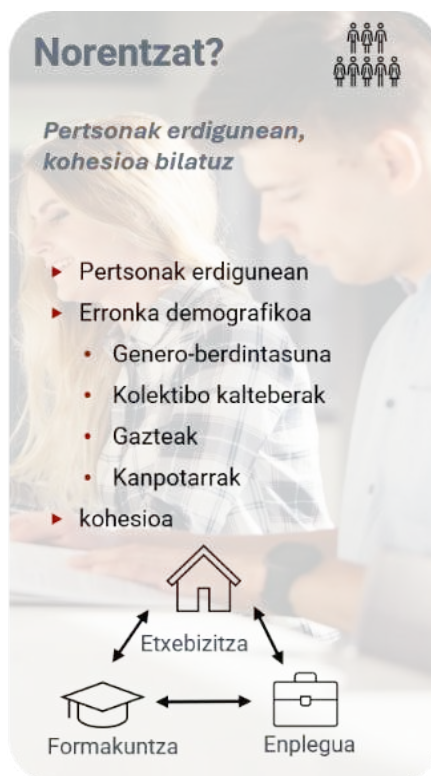
“Zalantzarik gabe, hiria eta haren eredua pertsonak erdigunean jarritzeko behar dira, gizarte-kohesioa eta aukera-berdintasuna bermatzeko helburuarekin.

Horrek esan nahi du ezin diogula biztanleriaren errealitate soziodemografikoa bizkarra eman. Izan ere, errealitate horrek erakusten digu gure hirian badirela enplegua eskuratzeko edo garapen profesionalerako aukera gutxiago dituzten kolektiboak, eta, aldi berean, erronka demografiko handiaren muinean daudela.

Gazteak, migratzaileak, 45 urtetik gorako pertsonak eta emakumeak arreta berezia behar duten kolektiboak dira. Beharrezkoa da horiei begirada propioa eskaintzea eta politika ekonomikoen erdigunean kokatzea, aldi berean enpresen eta sektoreen beharrek eta errealitateekin lotuz, hiriaren bi arima ekonomikoekin uztartuta.

TALENTUAZ ari gara, hau da, gaitasunak dituzten pertsonez, ekonomia berritzaile eta lehiakorrak dituen erronkei erantzuteko funtsezko elementu gisa. Baina, aldi berean, talentua ez da soilik bitartekoa; helburu eta azken xedea ere bada. Pertsonak dira aurrera egiten jarraitzeko eta bereizteko dugun aukerarik onena.

33



Ezin dugu garapen ekonomikoaz hitz egin kohesioaren kontzeptua eta haren bilaketa txertatu gabe. Izan ere, azkenaldian, kohesio-mailaren inguruko adierazleek okerrera egin dutela ikusten da, bereziki auzoen eta kolektibo jakin batzuen errealitateari erreparatuz gero. Gure aurrerapena kohesioarekin lotuta dago.

Eta puntu honetan ideia argi bat agertzen da: politika ekonomiko batek ezin du izan ikuspegi sektorial hutsekoa; aitzitik, zeharkakoa izan behar du. Bereziki hiru esparru lotu behar ditu, pertsona orok gure hirian bizi-proiektu egonkor eta kalitatezkoa garatu ahal izateko oinarri direnak: **PRESTAKUNTZA, ENPLEGUA eta ETXEBIZITZA.** “

4.3 Zertarako?

Ekonomia berritzaile eta ezagutza oinarritu baten bidez garapen ekonomikoa eta aurrerapena bermatzeko.

“Helburua **BALIO ERANTSI HANDIKO JARDUERA** sortzeko gai den eredu ekonomikoa bultzatzea da, berrikuntza oinarritua eta zientzia eta ezagutza aktibo nagusi gisa hartzen dituen.

Illo horretan, argi dago hiriak maila goreneko azpiegiturak eta sektore-apustu estrategikoak dituela, eta nazioartean —esparru aditu, profesional eta instituzionaletan— gero eta gehiago hautematen ari dela Deep Tech ekosistema gisa. Bertan, biozientziak bezalako sektoreak nabarmentzen dira, espezializazio-apustu baten barruan. Apustu hori modu organikoan garatu da, balio-kateak eta konplexutasun-maila handia sortuz, eta horrek lehiakortasun handia eskaintzen du, eragile, baliabide eta gaitasun oso espezifikoak daudelako.

Testuinguru horretan, Ezagutzaren eta Berrikuntzaren Industriak (EZI) arlo estrategiko oso bat garatu da. Horri lurralde-mailako industrializazio-gaitasuna eta gure hirian bertan zientziaren industrializazioa gehitzen zaizkio (Viralgen, BiotechFoods, ViveBiotech...). Horiek guztiek indargune garrantzitsua eskaintzen digute, eta aldi berean jarraitu beharreko norabide batzuk erakusten dizkigute, baita eskalatu eta beste esparru batzuetara hedatzeko aukerak ere.

Horrek guztiak ez gaitu soilik egungo apustu horiek indartzera eramaten; gure konplexutasun ekonomikoa areagotzera ere bultzatzen gaitu, **SEKTOREEN ETA ESPARRU TEKNOLOGIKOEN ARTEKO KONEXIOA SUSTATUZ**, zeharkako arloak (adimen artifiziala, esaterako) indartuz eta Deep Tech aldeko apustua sendotuz.

Horri hiri-ekonomiaren eraldaketa gehitzen zaio, palanka estrategiko gisa. Turismoarekin eta MICE arloaren aldeko apustuarekin lotura zuzena du, eta eragin handia du enpleguan eta ekintzailertzan. Aldi berean, aukera berriak sortzen ditu kolektibo jakin batzuentzat eta prestakuntza-beharrekin lotzen da.

Ekintzailertza funtsezko elementua da. Azken urteetako jardura ekintzailearen inguruko datu positiboek ezin dute ezkutatu hiria ekiteko leku bikaina izateko gaitasuna hobetzen jarraitzeko beharra.”

Norentzat?



Pertsonak erdigunean, kohesioa bilatuz

- ▶ Pertsonak erdigunean
- ▶ Erronka demografikoa
 - Genero-berdintasuna
 - Kolektibo kalteberak
 - Gazteak
 - Kanpotarrak
- ▶ kohesioa



Formakuntza Enplegua

Zertarako?



Garapen ekonomikorako eta aurrerapenerako berrikuntza

- ▶ EZlak
- ▶ Deep tech
- ▶ Zientziaren industrializazioa
- ▶ Espezializazio zentzuduna
- ▶ Balio katea
- ▶ Sektoreen arteko konexioak
- ▶ Eraldaketa prozesuan dagoen hiri-ekonomia
- ▶ Turismoa eta MICE ekitaldiak
- ▶ Ekintzailtza

4.4 Non?

Etorkizuneko Donostia batean, hiri-garapena eta aukera ekonomikoak uztartuz.

35

“Pertsonak erdigunean jartzen dituen garapen ekonomikoak, gero eta sofistikatuagoa den eta beste sektore batzuekin konektatuago dagoen jarduera ekonomikoarekin batera, zerbitzuetan oinarritutako eredu batera bideratzen gaitu. Horrek guztiak ESPAZIO FISIKOARI ere begiratzea eskatzen du, jarduera horien euskarri izango den hiri-inguruneari. Horrela bakarrik izango gara jarduera berriak hartzeko, talentua erakartzeko eta etorkizuneko erronkei erantzuteko prestatutako hiria.

Horretarako, funtsezkoa da hirigintzaren ikuspegia txertatzea: lurzoruaren garapenean aurrera egitea berrikuntzarekin eta erronka berriekin lotutako ikuspegi baten bidez, jarduera ekonomiko ahalbidetuko duten azpiegiturak eta ekipamenduak indartzea, eta, aldi berean, bizi-proiektuaren hirukotea osatzen duten beste elementu horiek ere kontuan hartzea: **PRESTAKUNTZA, ENPLEGUA ETA ETXEBIZITZA.**

Lurzoruaren garapena beharrezkoa da erabileren arteko nahasketa orekatuan oinarritutako hiri-testuinguru baterako, joera berriei, bilakaera soziodemografikoari eta enpresa-jardueraren beraren aldaketei erantzunez. Horrek lurzoru berrietara begiratzea dakar, baina baita eraikitako hirira ere: dagoeneko eraikita dauden espazioetara eta aukera-guneetara. Malgutasunetik abiatuta, aukerak sortzeko espazio eta ekipamendu-eredu berriak garatu behar dira, bai garapen ekonomikorako, bai bizikidetzarako aukera gisa.

Illo horretan, egokia dirudi auzoetara begirada integratzailea zabaltzea, aukerak modu bidezkoagoan banatzeko eta lurralde-kohesioa indartzeko. Hiriko garapen-maila txikiagoko eremuetan azpiegitura aurreratuak, ekintzailtza dinamizatze espazioak edo profil kualifikatuentzako bizitoki-aukerak garatzea aukera-iturri garrantzitsua izan daiteke.”

Norentzat?



*Pertsonak erdigunean,
kohesioa bilatuz*

- ▶ Pertsonak erdigunean
- ▶ Erronka demografikoa
 - Genero-berdintasuna
 - Kolektibo kalteberak
 - Gazteak
 - Kanpotarrak
- ▶ kohesioa



Zertarako?



*Garapen ekonomikorako eta
aurrerapenerako berrikuntza*

- ▶ EZlak
- ▶ Deep tech
- ▶ Zientziaren industrializazioa
- ▶ Espezializazio zentzuduna
- ▶ Balio katea
- ▶ Sektoreen arteko konexioak
- ▶ Eraldaketa prozesuan dagoen hiri-ekonomia
- ▶ Turismoa eta MICE ekitaldiak
- ▶ Ekintzailtza

Non?



Etorkizuneko hirian

- ▶ Lurzoruaren garapena
- ▶ Hirigintza berria
- ▶ Azpiegitura eta ekipamenduak
- ▶ Erabilerak nahastea
- ▶ Auzoei begirada

4.5 Nola?

Lankidetzaren, kogobernantzaren eta eragin positiboa sortzeko aukera ematen duten partekatutako balioen bidez.

36

“Mota honetako hiri-eredu bati buruzko hausnarketa, batez ere, NOLA egiten dugunaren ikuspegitik eraikitzen da. Gure hiriaren garapen-maila kontuan hartuta, aurrerapena eta bilakaera, bereziki, partekatutako hiri-ikuspegi batean eta eragile publiko zein pribatuen arteko lankidetzak aktiboan oinarritzen dira.

Partekatutako ikuspegi horrek ahalbidetzen du gure jardunaren eta proposamenaren maiztasuna, norabidea eta tonua zehaztea. Horretarako, funtsezkoa da batzen gaituzten, definitzen gaituzten eta ezagutarazten gaituzten **BALIOAK** identifikatzea. Desberdin eta berezi egiten gaituzten ezaugarri horiek dira mapa globalean kokatzeko eta erakargarritasun- eta erakarpen-gaitasuna izateko aukera ematen digutenak. Eta, aldi berean, harrotasuna sortzen dutenak.

Identifikatu ditugun balio horiek (KALITEA, ERANTZUKIZUNA, LANKIDETZA eta BERRIKUNTZA) gure ahaleginak eta gaitasunak lotzeko aukera ematen digute, helburu handiago baten parte sentitzeko eta balio-proposamen bereizgarria sortzeko.

Bestalde, lurralde-ikuspegia ere funtsezkoa da. **BARRURA BEGIRATU** behar dugu (auzoetara), gure kohesiora, baina **BAITA KANPORA ERE**. Donostia beti izan da hiri irekia, eta ikuspegi hori esparru ekonomikoan ere islatu behar da. Horretarako, nazioarteko presentzia indartu behar dugu, talentua, inbertsioak, enpresa- eta teknologia-lankidetzak eta bestelako aukerak erakartzeko estrategia eta helburu argi baten bidez.

Eraikuntza-prozesu honetan funtsezkoa da elkarguneak sortzea, lankidetzak aukerak, proiektuak eta garapen-prozesuen kontrastea zein jarraipena identifikatu ahal izateko. Ez da beharrezkoa 1902an Donostia Sustapena sortu zen momentura itzultzea (Club Cantábrico izeneko elkartearen izan zen); hala ere, elkarriketa-guneak sortzea eta partekatutako proiektu edo klub baten kide izatearen kultura sustatzea oso interesgarria izan daiteke.

Era berean, egokia da politiken arteko lotura berrikustea, garapen ekonomikoaren eredu hainbat politikarekin lotzen baita: gizarte-zerbitzuak, lizentziak eta hirigintza, etxebizitza eta abar. Lotura horiek agerikoak dira eguneroko jardunean, baina, batzuetan, desorekak edo deskonexioak sortzen dira administrazio-kudeaketan.

Ikuspegi horrek **KOGOBERNANTZA** dinamikak indartzea eskatzen du, lankidetzak lurraldearen benetako beharretara egokitutako irtenbide eraginkorrak diseinatu eta ezartzeko oinarri bihurtuz. Horrela, proiektu estrategiko handien bultzada eta "hiria ehuntzeko" gaitasuna uztartzen dira: sareak, konfiantza eta lankidetzak sortuz, Donostiaren balioekin koherentea den garapen jasagarri, inklusibo eta orekatua lortzeko."



00 /

**EKONOMIA INDARTSUA,
BERRITZAILEA ETA
EZAGUTZAN OINARRITUA**



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN



www.donostia.eus/donostiarra2040