

01 /

**EKONOMIA INDARTSUA, BERRITZAILEA
ETA EZAGUTZAN OINARRITUA**
1. SAIOAREN LABURPENA

Edukiak

1.Saioaren testuingurua.....	4
2.Eremuaren definizioa: Ekonomia indartsua, berritzailea eta ezagutzen oinarritua.....	5
3.Etorkizunerako esparru-baldintzak: Hasierako diagnostikoa	6
4.Parte-hartzaileek diagnostikoari egindako ekarpenak Funtsezko ideiak eta etorkizuneko erronkak	14
5.Ondorioak, eztabaidarekin jarraitzeko	17

Saioaren testuingurua

Helburua

Abiapuntuko diagnostiko bat adostea, eremuaren analisi sistemikoan oinarritua, eta ondorengo lana egituratuko duten funtsezko elementuak eta gai estrategikoak identifikatzea.

Saioaren datuak

Lekua eta eguna:

Donostiako Udala
2026ko ekainaren 25a

Saioaren iraupena:

3 ordu
(16:00 – 19:00)

Parte-hartzaile kopurua:

23

Emakumeak: 9

Gizonak: 14

Eremuaren definizioa: Ekonomia indartsua, berritzailea eta ezagutzen oinarritua

Hiri baten ongizatea ere kalitatezko enplegua sortzeko, talentua erakartzeko eta garapen pertsonal eta profesionalerako aukerak eskaintzeko duen gaitasunaren mende dago. Esparru horrek gogoeta egiten du ekonomia berritzaile eta lehiakor bat indartzeko moduari buruz, aurrerapen kolektiboari laguntzeko.

Ezagutzarekin, berrikuntzarekin, ekintzailetzarekin eta eraldaketa ekonomikoarekin lotutako gaiak bilduko ditu elkarrizketak, eta egungo eta etorkizuneko belaunaldientzat aukerak sortzeko gai izango den Donostia nola finkatu aztertuko du.

Abiapuntua

Kalitatezko enplegua
Berrikuntza eta ekintzailetza
Talentua erakartzea eta atxikitzea
Zientzia eta ezagutza
Eraldaketa ekonomikoa
Aukera-sektore berriak

Etorkizunerako esparru-baldintzak: Hasierako diagnostikoa

Donostia Sustapenak parte hartu du hasierako diagnostiko hau egiten.

Informazio zehatzagoa nahi izanez gero, kontsultatu hasierako txostena, www.donostia.eus/donostiara2040 webgunean eskuragarri.

Udalaren apustua, Donostiako sustapena

Gatazka geopolitikoek, eraldaketa ekonomikoek, energia- eta industria-krisiek eta ziurgabetasun handiak markatutako testuinguru global batean, badirudi tokiko lurraldeen jarduteko tarte oso mugatua dela. Hala ere, horregatik, hain zuzen ere, egokia da tokiko ekonomiari buruzko eztabaida abian jartzea. 200.000 biztanle baino gutxiagoko lurraldea izan arren, toki-mailan hartzen diren erabakiek zuzeneko eragina dute bizi-kalitatean eta garapen ekonomikoan. Gainera, hiriek munduko biztanleriaren % 60 inguru biltzen dute jada, eta aurreikuspenen arabera, 2050ean zifra hori % 70era iritsiko da gutxi gorabehera; horrek indartu egiten du hiri-eremuek erronka global handiei erantzuteko duten eginkizun estrategikoa.

Europan, biztanleriaren % 75 hirietan bizi da, Espainian biztanleriaren % 80 bizi da hirietan, non emisioen % 70 sortzen diren eta energiaren % 60 eta % 80 artean kontsumitzen den. ELGAren arabera, hiri-inguruneetan biltzen dira erronka global handiei aurre egiteko beharrezkoak diren ezagutza, berrikuntza eta talentua, eta, horregatik, funtsezko esparrua dira tokiko ekonomiari buruzko eztabaidarako. Hirietan eguneroko bizitza kontzentratzen da, erronka nagusiak agertzen dira eta herritarrengan zuzeneko eragina duten konponbideak bultzatzea daiteke.

Testuinguru horretan, eremu instituzionaletik, Euskadiko udalek eta gainerako toki-korporazioek funtsezko zeregina dute garapen ekonomikoaren sustapenean. Euskadiko Toki Erakundeei buruzko Legearen 17. artikulua arabera, udalek eskumenak dituzte ekonomiaren garapenean, merkataritzan eta enpleguan.

Sustapen Sozietatea, 2027an 125 urte beteko dituen, Donostiako Udalaren tresna da, garapen ekonomikoko, enplegu eta merkataritzako politikak bultzatzeko. Alkateak eta udal-taldeetako ordezkariak osatutako administrazio-kontseilu batek babesten dituen estrategiaren bidez, berrikuntza ezartzen du tokiko ekonomiaren motor nagusi gisa. Ikuspegi horretatik, Sustapen Sozietateak lurraldeko eragileen arteko lankidetzeta-plataforma gisa jarduten du, enpresen garapen ekonomikoa, enplegua eta lehiakortasuna bultzatzeko aukerak sortzeko, era horretan herritarren ongizatea sustatuz.

Sustapen Sozietatearen Plan Estrategikoa sei jardun-eremu handiren inguruan egituratzen da. Garrantzitsuenetako bat berrikuntza da, non ekintzaileak funtsezko lekua baituen. Apustu horrek Donostian errotuta dagoen tradizio bati erantzuten dio: izan ere, ekimen ekintzailearen eta sektore publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetzaren gainean eraiki du Donostiak hiriarren garapena. 1813aren ondoren berreraiki zenetik, hiriak proiektu eraldatzaileak bultzatu ditu, hala nola hiri turistikoa eredu sendotzea, azpiegiturak eta ekipamenduak garatzea, merkataritza indartzea, jaialdi handiak sortzea edo Estatuko lehen telefonia-zentrala ezartzea. Horregatik, kultura ekintzailea sustatzea, proiektuak bizkortzea eta ekintzaile-ekosistema indartzea lehentasunezko jarduketara-ardatzak dira.

Apustu horren osagarri, zientzia, teknologia, berrikuntza eta ezagutzako hiri gisa sendotu da Donostia, eta azken 25 urteetan eraiki du posizionamendu hori. Esparru horretan, lehentasunak talentu ikertzailea erakartzean eta sektore estrategikoak bultzatzean oinarritzen dira, hala nola biozientziak, teknologia kuantikoak eta adimen artifiziala, alde batera utzi gabe bestelako erreferentzia-eremuak, esaterako, gastronomia. Hori guztia hiriarentzat funtsezkoa izaten jarraitzen duen ekonomia tradizional batekin batera bizi da, batez ere merkataritzan, ostalaritzan, aisialdian eta turismoan oinarritua, horiek guztiek lehentasunezko jarduera-ardatz izaten jarraitzen baitute. Estrategia horrek, halaber, gazteen aukeren inguruko kezka gero eta handiagoa ere jasotzen du. Gazte-politikak udal-eremu bakar baten esku ez badaude ere, Udalaren ustez lehentasunezkoa da baldintza egokiak sortzea gazteek beren bizi-proiektua hirian garatu ahal izateko eta hirian enplegu-aukerak eskuratu ahal izateko, hala, gazteak hirian errotzen eta talentua atxikitzen laguntzeko.

Era berean, lehentasunetako bat da hirian dauden ezagutza eta gaitasun teknologikoa aprobetxatzea erronka publikoei eta hiri-erronkei erantzuteko. Helburu horrekin, hainbat ekimen bultzatzen dira, hala nola berrikuntza-lehiaketak, ekintzaile-programak, erronka-deialdiak eta lurraldearen beharretarako irtenbide berritzaileak garatzera bideratutako dirulaguntza-lerroak. Azkenik, beste eremu estrategiko bat nazioarteko proiektzioa da, beste hiri batzuekiko lankidetzara indartzera, esperientziak trukatzera eta tokiko garapenari lagunduko dioten jardunbide egokietatik ikastera bideratua.

Lankidetzaren eredu baten bidez garatzen dira jarduerak horiek guztiak, pertsonen eta enprenen ingurune gero eta aldakor eta lehiakor batean laguntzean oinarrituta. Lurraldeko baliabideak, erakundeak eta eragileak konektatuz, egokitzeko gaitasuna indartzea eta aukerak sortzea da helburua. Sustapen Sozietatearen bidez, Udalak lankidetzara hori antolatzen du, herritarren eta enpresa-sarearen beharrei erantzun eraginkoragoak ematea ahalbidetzen duten koordinazio- eta elkarriketa-espazioak bultzatuz.

Donostia, hiri-eredu gisa

Donostiak bizi-kalitate handia du, eta berdeguneak, mugikortasun jasangarria edo airearen kalitatea bezalako adierazleak kontuan hartuta, balorazio handiena jasotzen duten hirien artean dago. Kultura-nortasun sendoa duen hiria ere bada: nazioarteko proiektioa ekitaldiak ditu oinarri, esaterako, Zinemaldia edo Jazzaldia, bai eta hurbileko kultura-ekipamenduen sare zabal bat ere, kulturarekin eta balio demokratikoekin konprometituta dauden herritarren isla direnak.

Era berean, hiri nazioarteko erreferente gastronomikoa da, eta bikaintasun-eskaintza du, herri-gastronomia eta gastronomia tradizionaletik goi-sukaldaritzara arte. Konbinazio hori ez da oso ohikoa, eta sektoreko gidariek eta adituek asko aitortzen dute.

Azken 25 urteetan, hiriak hiru ardatz nagusitara bideratu du bere garapen-estrategia: enpresa-sarera eta I+G+Bko ekosistemara, zientzia- eta ezagutza-hiri gisa finkatzera, eta talentua erakartzera eta garatzera.

Ikuspegi demografikotik, Donostiak erronka garrantzitsuei aurre egin behar die, nahiz eta 190.000 biztanle inguru izan. Nabarmentzekoak dira biztanleriaren zahartzea, 84 urteko bizi-itxaropenarekin eta 47 urteko batez besteko adinarekin, bai eta jaiotza-tasa baxua ere, azken hamarkadetako mailarik txikienak erregistratu baititu. Neurri handi batean, hazkunde demografikoa immigrazioari esker gertatu da: biztanleriaren % 10 eta % 15 artekoa da, eta batez ere lanean ari diren adin-tarteetan kokatzen da. Hala ere, ekarpen horrek ez du konpentsatzen azken urteetan erregistratu den 6.000 gaztetik gorako galera.

Enplegua eta prestakuntza

Prestakuntzaren eta enpleguaren arloan, hiriak adierazle bereziki positiboak ditu. Gaur egun, biztanleria landunaren tasarik altuena eta Estatuko langabezia-tasarik txikienetako bat du: % 6,7 Lanbideren arabera, eta % 5,6 PRAEaren arabera. Azken adierazle horrek Europako estandarrekin alderatzeko aukera ematen du. Era berean, biztanleriaren prestakuntza-maila handiagatik ere aipagarria da Donostian, biztanleriaren % 27k hirugarren mailako ikasketak baititu. Hiriak hezkuntza-azpiegitura senda eta dibertsifikatua du: lau unibertsitate, hiru pribatu eta publiko bat, eta Lanbide Heziketako 17 ikastetxe. Europan erreferente gisa onartutako eredu dualean oinarritutako hezkuntza-ekosistema horrek askotariko espezialitateak eskaintzen ditu, eta prestakuntzaren eta produkzio-sarearen arteko lotura estua errazten du.

Adierazle on horiek gorabehera, hiriak erronka garrantzitsuei aurre egin behar die aurre lan-merkatuaren eskariari erantzuteko. Eskatutako kualifikazioa duten pertsonen prestasuna ez da nahikoa; hirira bizitzera datozen migratzaileen zati esanguratsu batek, berriz, prestakuntza-maila apalagoa du, eta lehen mailako ikasketak edo goi-mailetara iristen ez den prestakuntza nagusitzen dira horien artean. Langabezia-tasa apala bada ere, gutxi gorabehera 6.300 langabeen profilak agerian uzten du laneratzeko zailtasun handiagoak dituzten kolektiboak daudela. % 60 inguruk 45 urte edo gehiago ditu, eta talderik kaltetuenen artean daude emakumeak, familia-erantzukizunak dituzten pertsonak, prestakuntza-maila apaleko etorkinak eta kualifikazio-maila apalgoko gazteak.

Hirugarren sektoreko enpresa-sarea

Hiriaren ezaugarri nagusia enpresa txikiz osatutako enpresa-sarea da: % 99k 10 langile baino gutxiago ditu. Aldi berean, enpresa-dentsitate handiagatik nabarmentzen da, Estatuko lehen hirien artean baitago (laugarrena termino orokorretan eta hirugarrena hiri-ekonomian), bai

eta biztanleria aktiboaren tasa handiagatik ere. Enplegua zerbitzuen sektorean biltzen da nagusiki, batez ere hirugarren sektoreko jardueretan, enpleguaren % 70 inguru baitago jarduera horietan. Eremu horretan, ezagutzako zerbitzu intentsiboak (EZI) eta hiri-ekonomia dira jarduera ekonomikoaren eragile nagusiak. Gainera, hiriak ekosistema ekintzaile dinamikoa du, % 7,9ko jarduera ekintzailearen tasarekin, eta hazkunde jarraitua izan du azken urteetan, nahiz eta oraindik urrun gauden Europako hiri batzuek duten % 10 horretatik.

Hiri-ekonomiaren barruan, pisu handia duten bi eremu handi bereiz daitezke: alde batetik, merkataritza; eta, bestetik, turismoarekin, ostalaritzarekin eta gastronomiarekin zerikusia duten jarduerak. Merkataritzak presentzia esanguratsua du, establezimenduen % 22 eta enpleguaren % 17 inguru osatzen baitu. Hala ere, joera erregresibo argia du: azken hamarkadan, hiriak 1.000 merkataritza-establezimendu inguru galdu ditu, eta datu hori bereziki garrantzitsua da, hiriko sare ekonomikoaren eraldaketa islatzen baitu. Aitzitik, turismoaren, ostalaritzaren eta gastronomiaren sektoreak, aldiz, goranzko bilakaera izan du, eta establezimendu kopuruak eta enpleguak gora egin dute. Hazkunde hori honako elementu hauek bultzatzen du: dimentsio handiagoko enpresa-taldeak finkatzeak, kudeaketa-eredu efizienteagoa, fakturatzeko gaitasun handiagoa eta lanpostu gehiago sortzeko ahalmena dutenak.

Azken bi hamarkadetan, hiriko egitura ekonomikoa aldatzen joan da, ezagutzako zerbitzu intentsiboetan oinarritutako eredu baterantz. Iraganean merkataritzan eta ostalaritzan oinarritutako ekonomia gisa identifikatzen bazen ere, gaur egun enpresa oso espezializatuen sare txiki bati esker nabarmentzen da. Lurraldeko, estatuko eta nazioarteko industriari zerbitzuak ematen dizkieten profesional kualifikatuek osatzen dituzte enpresa horiek. Sektore hori hiriko eragile ekonomiko nagusietako bat da: hiru enplegutik bat sortzen du, bai eta BPGaren ia % 50eko ere. Gainera, produktibitate handia du ezaugarri; izan ere, establezimendu kopuru txikiagoarekin, enplegua eta balio erantsia sortzeko gaitasun handiagoa du. Espezializazio horren ondorioz, ezagutzako zerbitzu intentsiboetan erreferentziako poloa da hiria.

Ezagutza eta I+G ekosistema

Hiriak zientzia, berrikuntza eta ezagutzan oinarritutako espezializazio-estrategia bat finkatu du. Gaur egun, 6.800 pertsonak lan egiten dute I+Gko jardueretan, hau da, biztanleria aktiboaren % 5 inguruk, eta hiria Estatuko erreferente nagusietako bat da ikerketa eta enplegu teknologikoari dagokionez, hainbat azterlanen arabera, hala nola Cotec-en arabera. Eusko Jaurlaritzak industria-krisiaren ondoren bultzatutako estrategia iraunkor baten emaitza da posizionamendu hori, eta honako elementu hauetan oinarritzen da: ezagutza-azpiegiturretan inbertitzea; zientzia- eta hezkuntza-sistema indartzea; eta talentua erakartzea eta garatzea unibertsitateen, lanbide-heziketako zentrozen eta lkerbasque gisako ekimenen bidez.

Hirian zientzia- eta berrikuntza-ekosistema sendoa dago, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko 31 zentrok osatua; era berean, ikerketa-gaitasunen kontzentrazio handia dago, oinarritzko zientziatik hasi eta zientzia aplikaturaino. Eredu hori 2017an aitortu zen; izan ere, hiria munduko lehena izan zen elkarlaneko zientzian, eta mugari horrek lankidetzat zientifikoko

ekosistemaren indarra islatzen du. Gainera, hezkuntza-sistemak STEM diziplinen aldeko apustu nabarmena egiten du; izan ere, unibertsitate-eskaintzaren % 30 inguru osatzen dute, eta laneratze-tasa handiak eta soldata-maila hobeak eskaintzen dituzte. Hala ere, titulazio horietan, emakumeen presentzia oso pala da oraindik ere, eta hori da, hain zuzen ere, berrikuntza-sistema inklusiboago baterantz aurrera egiteko erronka nagusietako bat.

Berrikuntza-ekosistemaren dinamismoa erreferentziazko enpresen garapenean islatzen da, hala nola Viralgen, VIVEbiotech eta BioTech Foods enpresen garapenean, besteak beste. Horri lurralde-irismeneko proiektu estrategikoak gehitu behar zaizkio, hala nola MUBIL, enpresa handien, startupen eta teknologia-zentroen arteko lankidetzak artikulatzen dutenak. Ondorioz, hiriak biztanleko 1.936 euroko inbertsioa egin du I+Dn, eta Euskadiko eta Espainiako beste eskualde handi batzuetako batez bestekoa baino askoz ere handiagoa da kopuru hori. Datu horrek agerian uzten du denboran zehar eraikitako eredu baten indarra, ikerketa, berrikuntza eta ezagutzaren transferentzia sustatzera bideratutako inbertsio eta ekimen publiko eta pribatuen metaketaren bidez.

Auzoen arteko kohesioa eta metropoli-ikuspegia

Donostiako lurralde-egiturak bi errealitate desberdin islatzen ditu. Alde batetik, Ekialdeko Eremuak erronka sozioekonomiko handiagoak ditu: enplegu-tasa apalagoa du, hezkuntza-maila baxuagoa, industria-jardueren presentzia handiagoa, eta ezagutza-enpresen intentsitate apalagoa. Aitzitik, Mendebaldeko Eremuan, ezagutzaren ekonomiari lotutako aktibo nagusiak biltzen dira, besteak beste, Miramon, Polo Teknologikoa, unibertsitateak eta balio erantsi handiko enpresak. Lurralde-dualtasun hori erronka bat da hiri-garapen orekatuago baterantz aurrera egiteko, hiriko auzoen artean aukerak, ezagutza eta berrikuntza banatzeko gai izango dena.

Egunero, 60.000 pertsona inguru mugitzen dira hiriaren eta haren inguruko eskualdeen artean: Egunero, Donostiak 40.000 langile inguru jasotzen ditu beste udalerri batzuetatik, batez ere prestakuntza-maila apalagoa duten emakumeak, eta gehienek hiri-ekonomiako jardueretan lan egiten dute. Aldi berean, hirian bizi diren 25.000 pertsona inguru hiritik kanpora joaten dira lan egitera. Fluxu horiek lurraldeen arteko interdependentzia sakona islatzen dute, baita garapen ekonomikoari metropoli-ikuspegi koordinatu batetik heltzeko beharra ere.

Nazioarteko posizionamendua

Donostia nazioartean ezaguna eta aintzatetsia da gastronomiatik, kulturagatik eta ekitaldiengatik, baina ostatuari eta jatetxeei lotutako jarduera tradizionalak baino askoz gehiago da turismoa. Balio erantsia eta aukera berriak sortzeko gaitasuna duen sektore ekonomiko estrategikoa da.

Testuinguru horretan, bereziki aipagarriak dira azokak, biltzarrak eta topaketa profesionalak, non zientziak, berrikuntzak eta ezagutzak funtsezko zeregina duten. Espazio horiek talentua, ikerketa eta enpresa-sarea konektatzea ahalbidetzen dute, hiria helmuga turistikoa eta ezagutza-polo gisa posizionatzea indartuz.

Hala ere, zientzian, berrikuntzan eta teknologian adierazle sendoak izan arren, hiriak oraindik ere badu erronka bat: kontakizun propioa eraikitzea eta hori kanpora proiektatzea. Gaitasun eta emaitza baxuagoak dituzten beste hiri batzuek polo teknologiko gisa edo Deep Tech Hub gisa posizionamendu hobea izatea lortu dute, komunikazio- eta posizionamendu-estrategia argiago bati esker. Tokiko ekosistemaren indarguneak ikusaraziko dituen kontakizun partekatu bat izateak aukera emango luke, erreferentziazko biltzarrak eta ekitaldiak erakartzeaz gain, ezagutzaren ekonomiari lotutako talentua, inbertsioa, azpiegiturak eta aukera berriak erakartzeko. Hiriak bere aktiboak nazioartean ezagutzeko moduko identitate bihurtu behar ditu.

Etorkizuneko erronkak eta asmoak

Etorkizuneko erronkak eta asmoak zenbait ardatz estrategikoren inguruan egituratzen dira, berrikuntza eta garapen ekonomikoaren tokiko ekosistema indartzeko. Horien artean, ekosistema ekintzailea indartzeko beharra nabarmentzen da, unibertsitateek eta prestakuntza-zentroek sortzen duten talentuaren eta enpresa-sareak eskatzen dituen gaitasunen artean dagoen desoreka murriztuz.

Beste erronka bat da balio-proposamen bat finkatzea, talentua erakartzeko eta fidelizatzeko hiri gisa. Enpresetan "employer branding" delakoa bultzatzen den moduan, beharrezkoa da hiri-marka bat eraikitzea, proiektu profesionalak garatzeko, ekiteko eta berritzeko ingurune erakargarri gisa posizionatzeko gai izango dena.

Era berean, ezagutza eremu publikora transferitzea lehentasun gisa planteatzen da. Lurraldean sortzen diren ezagutza, berrikuntza eta gaitasunak aprobetxatuz, zerbitzu publiko eraginkorragoak, berritzaileagoak eta herritarren beharretara egokituagoak diseinatu eta eman ahal izango ditu Udalak.

Azkenik, nazioarteko talentua eta beste lurralde batzuetatik datozen profesionalak erakartzea da etorkizuneko beste erronka handietako bat.

2040ko Donostian pentsatzea, batez ere, pertsonengan pentsatzea da. Teknologia, berrikuntza eta gainerako tresnak helburu goren baten zerbitzura dauden bitartekoak dira: hirian bizi eta beren bizi-proiektua garatu nahi dutenek baldintza onenetan bizi ahal izatea bermatzea.

Etorkizuneko beste erronka handietako bat demografikoa da, eta haren konplexutasunak lehentasunezko arreta eskatzen du. Hiriaren lehiakortasun ekonomikoari eta ongizate-mailari eusteko, beste lurralde batzuetako talentua eta biztanleria erakarri beharko dira, eta horrek esan nahi du integrazio-eredu inklusiboago baterantz aurrera egin behar dela, gizarte-kohesioa faboratuko duena eta pertsonen balioa aitortuko duena, lan-merkatuan egiten duten ekarpenaz haraindian. Horrekin batera, ezinbestekoa da aukera-berdintasuna indartzea, batez ere zientzia eta berrikuntza bezalako eremuetan, non emakumeek oraindik ere ordezkartza apala duten erantzukizun- eta erabaki-postuetan.

Azkenik, gazteen itxaropenak, motibazioak eta parte hartzeko moduak hobeto ulertzeko beharra identifikatzen da. Haien interesetara egokitutako politikak eta programak diseinatzea,

bai eta kolektibo horretan benetan eragiten duten kanalak eta erreferenteak identifikatzea ere, funtsezkoa izango da gazteei zuzendutako ekimenen inpaktua handitzeko.

Hiriaren etorkizuna herritarren bizi-kalitatea politika publikoen erdigunean jartzean datza. Horretarako, funtsezkoa da garapen pertsonalaren eta profesionalaren funtsezko hiru zutabeen arteko lotura bermatzea: etxebizitza eskuratzea, prestakuntza eta enplegua. Eremu horien arteko koordinazioa erabakigarria izango da sustraitze- eta ongizate-aukerak eskaintzeko.

Ikuspegi ekonomikotik, Donostiak berrikuntza eta teknologiako polo gisa finkatzeko behar diren aktiboak ditu; eta berez, hala da dagoeneko. Balio-kateak indartzea eta enpresen, ezagutzazentroen, produkzio-sektoreen eta diziplinen arteko lotura hobetzea da erronka. Berrikuntza-aukera handienak, hain zuzen ere, teknologien, ezagutzen eta pertsonen arteko elkargunean sortzen dira, eta, beraz, konexio horiek sustatzeak lehentasuna izan behar du.

Aldi berean, hiriak turismoari, kulturari eta ekitaldiei lotutako hiri-ekonomiaren eta ezagutzako sektore intentsiboen arteko osagarritasuna indartzen jarraitu behar du, enplegu-aukera berriak sortzeko eta talentuak bere bizi-proiektua lurraldean garatu ahal izatea errazteko gai den ekosistema ekintzailea bultzatuz.

Garapen ekonomikoari hirigintza-plangintzarekin batera heldu behar zaio. Lurzoruaren eskuragarritasun mugatua eta hiri-finkatze maila handia direla eta, beharrezkoa da eraikitako hiri birplanteatzea, berroneratze-prozesuen alde eginez, bideragarria den lekuetan dentsifikazio handiagoa emanez eta erabilerak gehiago nahastuz, hirigintzak lehiakortasunari, berrikuntzari eta bizi-kalitateari ere lagun diezaion.

Gizarte-kohesioa ezinbesteko elementua da hiriaren etorkizunerako. Auzo edo kolektibo jakin batzuk garapen-aukeretatik kanpo gera ez daitezten lortzea lehentasunezko erronka da. Bikaintasun zientifikoa eta inpaktu soziala uztartzen dituen hiri-eredu bat finkatzea.

Azkenik, beharrezkoa da politika publikoen koordinazio handiago baterantz aurrera egitea. 2040ko Donostia eraikitzeak ekintza instituzional integratua eskatzen du, hainbat eremu konektatzeko gai izango dena, hala nola etxebizitza, gizarte-zerbitzuak, garapen ekonomikoa, ekintzailatza eta hirigintza. Era berean, funtsezkoa da udal-zuzendaritzen eta administrazioen arteko lankidetzak indartzea, etorkizuneko erronkei erantzun koherenteak eta eraginkorrak emango zaizkiela bermatzeko.

Parte-hartzaileek diagnostikoari egindako ekarpenak

Funtsezko ideiak eta etorkizuneko erronkak

Saioan sortutako lantaldeen ekarpenetan oinarrituta identifikatutako funtsezko ideien eta etorkizuneko erronken gaikako laburpena.

Ardatz tematikoa	Diagnostikoa / Funtsezko ideiak	Etorkizuneko erronkak
Prestakuntza eta unibertsitatea etorkizuneko palanka gisa	Unibertsitatearen, prestakuntzaren eta talentuaren alde egitea izan daiteke hiriaren "abizena", munduko hub handien adibideari jarraituz; gogorarazi behar da Orkestrak – Lehiakortasunerako Euskal Institutuak – unibertsitatea Donostiako etorkizuneko motor handi gisa defendatzen zuela.	Nazioarteko talentua erakartzea unibertsitateetara, Estatuko gainerako lurraldeetako tokiko talentuaren beherakada konpentsatzeko; zubiak jartzea unibertsitatearen eta zientzia/teknologiako eragileen artean (egun eskasegiak dira); Lanbide Heziketa ere indartzea, enpresarekiko hurbiltasunagatik.
Zientziatik benetako berrikuntzara	Donostiak zientzia asko sortzen du eta teknologia-enpresa ugari biltzen ditu, baina bere burua kritikatzin du gutxi berritzen duela esanez; I+G+Bko inbertsioa handia da (1.936 € pertsonako), baina ez dago argi benetan zer eragin duen.	I+G+Bko inbertsioaren eragina argiago aztertzea eta komunikatzea; sektore publikoaren eta pribatuaren arteko lehiari heltzea soldatetan, lan-baldintzetan eta efizientzian.
Nazioarteko talentua, etxebizitza eta errotzea	Zientzian eta teknologian lan egiteko kanpotik datozenek etxebizitza aurkitzen dute lehen oztopotzat, errotzeko zailtasunekin batera (eskolatzea, hizkuntza-eredua, euskara). Talent House programa positiboki baloratzen da, baina aukera mugatutzat jotzen da.	Talent House eta antzeko programak sakontzea eta zabaltzea; Udalak babestutako alokairu-formulak diseinatzea, zientzia eta teknologia bezalako sektore estrategikoei zuzenduak.

Hiriaren nortasuna eta "abizena": Gastronomia-Turismoa vs. Zientzia eta berrikuntza	Donostiak dualtasun historikoa du bainuetxe/ turismo/gastronomia bokazioaren eta zientzia, I+G eta unibertsitateranzko berrindustrializazioaren artean. "Abizen" argia duten beste hiri batzuetan ez bezala (adibidez, Gasteiz, Green Capital), Donostiak ez du berea erabaki, eta zehaztugabetasun horrek tentsioa sortzen du lehentasuna eman beharreko ereduaren inguruan.	Kontzienteki erabakitzea bi bokazioen arteko oreka bilatzen den edo bati pisu handiagoa ematea komeni den (parte-hartzaile askok zientzia, talentua eta unibertsitateak aipatzen dituzte); erabaki estrategiko hori egungo oparoaldian hartzea, ez dagoeneko krisialdia iritsi denean.
Ekialde-mendebaldeko lurralde-dualtasuna	Hiriak bikoiztasun geografiko gutxi du ekialdean eta mendebaldean, eta, lurralde-mailan, turismo-, merkataritza- eta gastronomia-ereduaren eta eredu zientifiko-teknologiko-unibertsitarioaren arteko tentsioa erreproduzitzen du. Dualtasun horrek sustrai historikoak ditu: XIX. mendearen erdialdean, hiriak boto gutxirekin erabaki zuen bainuetxe-hiria izatea, eta 1980ko hamarkadan berrindustrializazioa bizi izan zuen, beste poloa indartu zuena.	Bi errealitate horiek bateratu behar diren, modu orekatuan lehiatu behar den edo batek besteari pisu handiagoa eman behar dion zehaztea; lurralde-dualtasun horrek auzoen eta hiriko eremuen artean desorekak sortzea saihestea.
Biztanleriaren zahartzea eta zerbitzu berriak	Hiriko biztanleen batez besteko adina 47 urtekoa da, eta etxebizitza-okupazioaren ratioa beherantz doa; belaunaldi-erleborik eta kualifikazio-erleborik ere ez dago. Aldi berean, onartzen da herritar guztiak adinekoak izatera iritsiko direla, eta horrek berekin dakartzan zerbitzuak eta premiak aurreratzea eskatzen du.	Gero eta biztanle gehiagorentzat pentsatutako bizikidetza-zerbitzuak eta -ereduak diseinatzea; gazteak erakartzea eta atxikitzea, biztanleria-piramidea orekatzeko eta belaunaldi-erleboia bermatzeko.
Talentu gaztea galtzea eta etxebizitza-krisia, sorburu gisa	Azken urteotan, hiriak 6.000 gazte inguru galdu ditu, eta fenomeno hori zuzenean lotuta dago etxebizitza eta alokairua eskuratzeko zailtasunarekin; askok ez dute urruti emigratzen, hurbileko udalerrietara baizik, Donostian ezin baitute etxebizitzarik ordaindu.	Merkatuko errealitatera egokitutako etxebizitza-formula azkarragoak bilatzea (etxebizitza txikiagoak, banaketa horizontala, dagoen parkea berrerabiltzea); alokairu eskuragarriaren eskaintza bultzatzea, gaur egun urria dena kultura- eta merkatu-arrazoiengatik.

Lurzoruaren muga eta hirigintza-eredua	Hiriaren azalera mugatua da eta ez dago hazteko marjina fisikorik, eta horrek, aldi berean, etxebizitzaren arazoa larriagotzen du, bai eta talentua zein enpresa berriak erakartzeko gaitasunarena ere.	Hirigintza Zuzendaritzaren aldetik etxebizitza-dentsitateak, merkataritza-etxabeak eta -tamainak berrikustea; lehendik dagoen parkearen berrerabilera eta banaketa aztertzea, lurzoru berria erabiltzearen alternatiba gisa.
Metropoli-begirada eta lurralde-ikuspegia	Onartzen da erronka horietako asko (etxebizitza, talentua, mugikortasuna) ezin direla udal-mailatik bakarrik konpondu, Donostiako muga fisikoa dela eta.	Metropoli- eta lurralde-begirada sistematikoki txertatzea, Donostia hurbileko udalerriekin koordinatuz, biztanleria, etxebizitza eta aukerak hobeto banatzeko.
Erosteke ahalmen erreala, bizi-kostuarekin alderatuta	Donostiak du Estatuko familia-errentarik altuena (50.000 €-tik gorakoa), baina baita etxebizitza-preziorik garestienak ere; eta horrek esan nahi du benetako erosteke ahalmena txikiagoa dela soldata nominal txikiagoak dituzten lurraldeena baino.	Etxebizitza, soldata eta talentua erakartzeko politiken diseinuan bizitza errearen kostuaren ikuspegi hori txertatzea, eta ez soilik errenta nominala.
Administrazio publikoa: burokrasia eta "ezezkoaren" kultura	Gero eta administrazio bermatzaileagoa eta burokratikoagoa hautematen da, bi urte ere iraun dezaketen prozesuekin (adibidez, negozio bat irekitzea); funtzionarioen artean instalatutako "ezezkoaren kultura" kritikatzeko da, baita zuzendaritzen arteko koordinaziorik eza ere.	Araudia sinplifikatzea eta Administrazioa arinagoa, malguagoa eta atseginagoa izatea; zuzendaritzen arteko koordinazioa hobetzea; sare ekonomikoari (merkataritza, enpresak) gehiago entzutea lizentziak, oinezkoen mugikortasuna edo tankerako erabakietan.
Auzoak, merkataritza eta sareko lankidetzak	Positiboki baloratzen da auzoen barruko sare-lana eta merkataritzaren eta ostalaritzaren arteko lankidetzak, nahiz eta koordinazioa hobetzeko tarteak dagoen.	Auzo bakoitzeko eragileen artean (merkataritza, ostalaritza, auzotasuna) elkarrekintza eta lankidetzak egituratuta sustatzea.
Herritarren segurtasuna eta pertzepzio ekonomikoa	Hiriaren adierazle orokor onak gorabehera, oraindik segurtasun-alderdi batzuk indartzea falta dela adierazi da, Donostiako azterketa ekonomikoari ere lotuta daudenak.	Segurtasunari lotutako azterketa ekonomikoan sakontzea, hiriaren pertzepzioa eta errealitatea indartzeko.
Oparotasunaren hauskortasuna eta erabaki estrategikoak hartzea	Egungo egoera ona (adierazle altuak, baikortasuna) ahula da: hiriaren historiak erakusten du oparoaldia azkar lehengoratu daitekeela (1980ko hamarkadako industria-krisia, duela gutxi pandemia), eta turismo-ekonomia bereziki kaltebera dela kanpoko shocken aurrean.	Orain, une onean, etorkizuneko erabaki estrategikoak hartzea (Donostia 2040); turismoak beste eragile ekonomiko batzuekiko (zientzia, prestakuntza, berrikuntza) duen mendekotasuna orekatzea, hiriari erresilientzia handiagoa emateko.

Ondorioak, eztabaidarekin jarraitzeko

Ondorio horiek ekonomia indartsu, berritzaile eta ezagutzan oinarrituaren esparruko kideek egindako ekarpenak laburbiltzen dituzte, eta saioan eratutako lantaldeetan izandako eztabaidetan oinarrituta egin dira.

Taldearen ekarpenek agerian uzten dute 2040ko Donostiaren ikuspegi partekatua definitzeko beharra, erabaki estrategikoak bideratzeko abiapuntu gisa. Adostasun handia dago zientzia, berrikuntza eta teknologia etorkizuneko ardatz gisa indartzearen garrantziaren inguruan, baina betiere hiriaren nortasuna, euskara, industria-sarea eta talentua erakartzeko eta atxikitzeko gaitasuna babestuko dituen ikuspegi orekatu batetik.

Ilido horretan, eztabaidak hobekien laburbiltzen duen hausnarketetako batek galdera hau planteatzen du: "hiri polita ala hiri azkarra izan nahi dugu?". Horrek agerian uzten du oreka bilatu behar dela turismo-proiektzioaren eta ezagutzan, berrikuntzan eta aukeren sorreran oinarritutako eredu baten aldeko apustuaren artean.

Ikuspegi horretatik, agerian geratzen da turismoaren bilakaerarekiko kezka, hiriaren gehieneko turistek harrera emateko gaitasunaren mugatik hurbil egon litekeela uste baita, bai eta sektore horrekiko gehiegizko mendekotasuna saihestea komeni dela ere.

Parte-hartzaileak bat datoz, halaber, erronkei ikuspegi sistemiko eta zeharkako batetik heltzearen garrantzia, ulertzen baitute etxebizitza, ongizatea, jarduera ekonomikoa, berrikuntza edo turismoa oso lotuta daudela eta erantzun integratuak behar dituztela.

Esparru horretan, unibertsitate-ekosistema indartzeko beharra nabarmentzen da, talentua erakartzen eta atxikitzen lagunduko duten neurrien bidez, bai eta ongizate-sistemaren jasangarritasunak planteatzen dituen erronkei aurre egitekoa ere, batez ere datozen urteetan gizarte-gastua handitzea aurreikusten bada.

Zientzia eta berrikuntza etorkizun estrategiko nagusitzat hartzen diren arren, ekarpenek azpimarratzen dute biztanleriaren bizi-kalitateari eta sustraitzeari laguntzen dioten elementuak alde batera utzi gabe eraiki behar dela eredu hori. Ilido horretan, etxebizitzaren, hurbileko zerbitzuen, ostalaritzaren eta auzo guztietan banatutako turismoaren balioa aldarrikatzen da, jarduera gehiegi kontzentratzea saihestuz eta hiri-garapen orekatuagoa bultzatuz.

Azkenik, administrazio-arintasuna hobetzeko beharra identifikatu da, proiektuak izapidetzeari lotutako trabak eta denborak murriztuz, bai eta dagoeneko emaitza onak eskaintzen ari diren politikak eta ekimenak aitortzeko eta zaintzeko beharra ere.

01 /

**EKONOMIA INDARTSUA,
BERRITZAILEA ETA
EZAGUTZAN OINARRITUA**



DONOSTIA
SAN SEBASTIÁN



www.donostia.eus/donostiarra2040