



B I L B A O
Metropoli-30

BILBAO METROPOLITARRA 2035. ETORKIZUNERA BEGIRA



| HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA |

2 **BILBAC** **35!**
METROPOLI

Maiatzak 2016

2 **BILBAO** **35!**
METROPOLI **■**



AURKIBIDEA

1. SARRERA	3
2. AURREKARIAK	5
1991-2000. Azpiegituren fasea	
2001-2015. Balioen fasea	
3. BILBAO METROPOLITARRA 2015-2035. PARADIGMA BERRIAREN BILA	9
4. LEHEN TRIANGELUA	10
Ikuspegia	
Eginkizuna	
Baloreak	
5. BIGARREN TRIANGELUA	12
Jardunerako printzipioak	
Funtsezko aldagaiak:	
■ Enpresa	
■ Zientzia eta teknologia	
■ Hirigintza, lurralde-aldaketa eta azpiegiturak	
■ Hezkuntza, trebakuntza eta enplegua	
■ Demografia, berdintasuna eta gizarte-kohesioa	
■ Funtzio publikoa eta administrazioa	
■ Osasuna, bizi-kalitatea eta nagusientzako arreta	
6. NAZIOARTEKO ADITUEN EKARPENAK	27

1. SARRERA

Hainbat arrazoi izan ditu Bilbao Metropoli-30 Elkarteak une honetan hausnarketa hau egiteko, eta Bilboko metropoliaren etorkizunerako estrategian fase berri bat definitzeko.

Izan ere, Ekonomiako Lankidetzak eta Garapenerako Erakundeak (ELGA) honelaxe deskribatu zuen Bilbao Metropoli-30, 2009an Tokiko Garapenerako Agentzien gainean egindako ikerketa batean: erakunde aitzindaria, kolaboratiboa, anbizio handikoa, azkarra, helburuak zehazten dituenak, eta bere epe luzeko jarduerak nitxoak modu eksklusibo eta zentratuan betetzen duena.

Bilbao Metropoli-30 oso erakunde egokia da metropoliaren pentsamendu estrategikoa garatzeko, ezaugarri hauek dituelako:

- Zilegitasuna
- Adierazgarritasuna
- Epe luzea
- Gizartearen integrazioa eta gogoia
- Erakunde publiko eta pribatuen arteko lankidetzak
- Metropoliko eskala
- Lidergorako lana
- Nazioarteko loturak. Benchmarkinga
- Metropoliaren ingurua zehatz-mehatz ezagutzeko
- Gizarte Zibila sustatzea

Dokumentu honetan, **hausnarketa berri baten gakoak** jasoko ditugu; gako horiexek gidatu beharko dituzte **2035eko Bilbao metropolitarrak** eman beharreko urratsak, datozen bi hamarkadetan metropoliak egungo testuinguru kritikoak jartzen dizkigun erronkei aurre egin ahal izateko lagungarri izango direnak. Azken hogeitun urteotan, Bilbao Metropolitarraren garapena mugari jakin batzuetan oinarritu da; hots, azpiegitura eta balio batzuen inguruan, eta horiek dira gure abiapuntu.

Oraingoan ere, erakunde publiko eta pribatuen arteko lankidetzaren bereziki garrantzitsua izango da, elkarrekin irtenbideak bilatzeko, eta, irtenbide horiek arrakasta izan dezaten, ekimen zehatzetan parte hartu beharko dute.

Beste behin ere, bereziki aipatzekoa da Bilbao Metropolitarraren Birbizteko Elkarteak epe luzeko estrategiak garatzen dituela, eta epe luzeko helburuak ezarri (helburu neurgarri eta egingarriak); halaber, abiapunturako aukeraberdintasuna sustatzen du, bai eta helmugako errekonozimendua ere; azkenik, gizarte eta ekonomiaren alorrean antzeko dimentsio eta adierazleak dituzten herrialde eta lurraldeekin alderatzen du bere burua.



2. AURREKARIAK

Bilbao eta bere metropoliaren jatorria oso lotuta daude hiriaren kokaleku estrategikoarekin, itsasoarekin eta merkataritzarekin. Pixkanaka-pixkanaka, Euskadiko erreferentzia ekonomiko nagusi bihurtu da, bai eta Estatuko ardatz ekonomiko garrantzitsuenetakoa ere. XIX. mendearen bigarren erdian eta XX. mendearen lehen erdian gertatu zen Bilboren eta bere metropoliaren garapen ekonomiko nagusia; izan ere, orduantxe sortu ziren siderurgia eta metalurgiaren industria, ontziolen industria, portuko jarduera eta burdinaren erauzte-lana, eta hain maila altuetara iritsi ziren, ezen Europa osoan erreferentzia bihurtzeraino iritsi baitzen Bilbao.

Alabaina, 70eko hamarkadaren bigarren erdian eta 80koan, industria hura gainbehera etorri zen, eta Bilbao eta Bizkaia osoa krisialdi sakon batean murgildu ziren. Langabeziak nabarmen egin zuen gora, metropoliko herri batzuetan %35ekoa izateraino. Krisia igaro zenean, antzinako industriak hondatutako ingurumen eta leku

fisikoak baino ez ziren gelditu; populazioak emigrazio-prozesuak eta geldialdi luzeak nozitu zituen, eta gizarte-bazterketako arazoak sortzen hasi ziren. Bilboko metropoliaren kasuan, mundu mailako zortzi enpresa-talde desagertu ziren gure lurraldetik: AHV, B&W, Down Unquinesa, Echevarría, Euskalduna, General Electric, Sefanitro eta Westinghouse.

1991n, Bilboko metropolia erabateko gainbeheran zegoela, ezinbestekoa zen metropoliaren etorkizuneko garapena beste modu batera antolatzeari; hiriarantzina izandako protagonismoa itzuliko zion garapena behar zen, hots, behinola industriaren garapenak eman zion aitzindari-izaera itzuliko ziona. Horretarako, industria osteko hiria eraiki behar zen; zerbitzuak eta teknologia berriak izango ziren ekonomia-garapen berriaren erdigune, eta ingurune fisiko eta hiriko ingurunea garrantzi handikoak izango ziren etorkizuneko planetan, hartara hiritarrek bizi-kalitate ona izan zezaten, eta hiria nazioartean ere lehiakor izan zedin.

Azken batean, Bilbao hiriaren oinarri ekonomikoa errotik nola eraldatu aztertu behar zen, eta estrategia ekonomikoak, azpiegiturak eta zerbitzuak planifikatu behar ziren; ez hiri baterako, metropoli baterako baizik.

1991-2000. Azpiegituren fasea

Industria osteko hiri bihurtzeko beharra zehaztuta, etorkizuneko hirigintza-garapenerako urratsak ezarri ziren: Nerbioi ibaiaren behealde osoa hartuko zuen anbizio handiko berritze-prozesu bat proposatu zen, hartara eremu osoa metropoli moderno bihurtu zedin. Horretarako, Bilbao Metropoli-30 Elkartearen bauruan, **Bilbao Metropolitarraren Biziberritzeko Plan Estrategikoa** diseinatu zen, epe labur eta luzearako helburu bateragarri multzo bat ezarriko zuena, eta, horrez gain, borondateak elkartu eta erakundeen maila desberdinetako lanak koordinatzeko aukera emango zuena.

Bilbao Metropolitarraren Plan Estrategikoa **zortzi gai kritiko proposatu zituen biziberritze-prozesurako:**

1. Giza baliabideak
2. Zerbitzu aurreratuen metropolia, industria-eskualde moderno batean
3. Mugikortasuna eta irisgarritasuna
4. Ingurumena biziberritzea
5. Hiria biziberritzea
6. Kultura erdigunean kokatzea
7. Erakunde publiko eta pribatuen arteko lankidetzak
8. Gizarte Ekintza

Azken urteotan, Bilbao Metropolitarraren biziberritze-prozesua eta Bilbao Metropoli-30 Elkartearen lana eredu bihurtu dira nazioartean, hain zuzen ere, industriaren gainbehera nozitu duten hirientzat; izan ere, hiri horiek ere aurrerabiderako oinarriak berrezarri behar dituzte, eta, horretarako, estrategia berritzaileak definitu eta ezarri.

Hainbat erakunde ospetsuk, besteak beste, Europako Batzordeko DG REGIOk (Directorate General for Regional and Urban Policy) eta Munduko Bankuak biziberritze-prozesu horretako lorpenak txalotu dituzte, eta goraipatu egin dute herri administrazioen, enpresen, unibertsitateen eta abarren arteko lankidetzak sendoa.

2001-2015. Balioen fasea

XX mende amaierako Bilbao Metropolitarren egoera oso desberdina zen hamar urte lehenago bizi zuen krisi egoeraren aldean. Metropoliak herri administrazioen babes sendoa zuen, gizartean ere lankidetzazabala zegoen haren alde, eta Plan Estrategikoak izugarriko bultzada eman zion, metropoliaren alde lan egiteko konpromisoa adierazten baitzen bertan; hala, metropoliak biziberritze-prozesu indartsua izan zuen alor guztietan.

Hala eta guztiz ere, biziberritze-prozesu horren arrakasta ez zen ezertarako berme, eta, horregatik, aztertu egin behar zen –hausnarketa baten bidez, baina irudimena erabiliz ere bai– zer-nolako baldintzak ezartzen zituen mundu zabaleko gizarte eta ekonomiaren bilakaerak, eta nolakoak ziren metropoliaren beraren ezaugarri historiko, sozial eta kulturalak. Hala, leitmotiv bat identifikatu nahi izan zen, oinarrizko ideia bat, iraganeko inertzia baliatu ahal izateko, eta etorkizunerako bultzada indartsu bat emango zuen motorra izan zedin.

Hala, munduko testuinguruaren bilakaera aztertu zen, bai eta ezagutzaren gizarte berria abiadura han-

dian nola eratu zen ere; halaber, hiriaren indarguneak aztertu ziren; horri esker, Bilbao Metropoli-30 Elkar-tearekin lotura zuten erakundeetako 1.000 ordezkari profesional inguruk, mundu osoan ospetsu ziren ia 200 aditurekin batera, Hausnarketa Estrategikoko prozesu batean, etorkizunerako oinarrizko ideia bat identifikatu zuten, 2010ean ikusmuga jarrita. Ideia hura behar bezala elikatu eta sustatuta, hiriak bizi-kalitate handiagoa lortuko zuen biztanle guztientzat, bikaintasunaren bidean aurrera egin, eta mundu osorako erreferentziazko metropoli bihurtuko zen.

Horren emaitza gisa, etorkizunerako ikuspegi bat identifikatu zuten, eta, haren bitartez, hazkunde maila altua lortuko zen, aberastasuna sortu, pertsona guztientzako bizi-kalitate hobea, eta mundu osoaren errekonozimendua metropoliarentzat. Alabaina, horretarako, ezinbestekoa zen ideia propioak zein kanpotik ekarriak behar bezala eta tinko bilatu, identifikatu eta baliatzea, eta ideia horiek errealitate konkretu bihurtzea. Hots, munduko merkatuan agertuko ziren aukerak baliatu behar ziren.

Metropoli bat eraiki behar genuen elkarrekin; idealak egia bihurtzeko aukera emango zuen

metropolia, eta ideia onak identifikatu, alderatu eta gauzatzeko gai izango zena, gerora komunitate osoaren mesedetan erabiltzeko. Azken batean, Bilbao metropolitarrak berriak ongi etorriak izango ziren, eta hiri ezin hobea izango zen ideia berrien laguntzat, eta haiekin identifikatzen zirentzat.

Aldez aurreko Hausnarketa Estrategikoari esker, Bilbao Metropolitarraren garapen iraunkor eta lehiakorrerako funtsezkoak izango ziren **balioak** adostu ziren, eta balio haiek izan ziren, hain justu, 2006ko Balioen Nazioarteko Foroaren ardatza. Hauexek ziren balio horiek:

- **BERRIKUNTZA:** aldaketetara aurertzea, berritasunak ezarriz edo gauzak egiteko modu berriak asmatuz.
- **PROFESIONALITASUNA:** gauzak ongi egitea, lana trebetasunez eta behar bezala eginez.
- **NORTASUNA:** norbanako edo kolektibo baten berezko ezaugarrien multzoa, haren bereizgarri dena.
- **KOMUNITATEA:** interes partekatutako pertsonen talde batek epe luzeko proiektu bat partekatzea.
- **KANPORA BEGIRA IREKITA EGOTEA:** beste ideia eta kultura batzuei ateak irekitzeko jarrera irekia.

2011ko maiatzean, Bilbao Metropolitarren 30en XX. urteurrena ospatzeko, elkarteak "Bilbao Metropolitarrak 2030. Profesionalen garaia da" aurkeztu zuen. Orduz geroztik, BasquePRO proiektuan ari da lanean, profesionaltasunaren inguruan, gure etorkizunaren balio paradigmaticoa hartuta. BasquePRO proiektuak pertsonen eta haien balioen garrantzia nabarmentzen du; ideiak izateko duten gaitasuna, proiektuak martxan jartzekoa, ilusioa sentitzekoa, gogotsu lan egitekoa, sakrifikatu eta arriskuak hartzekoa, eta gaitasun horiek hiriaren garapenerako giltza estrategikotzat hartzen ditu.

Hala, bigarren fasearen helburua azpiegituren paradigmatico balioren paradigmara igarotzea izan da, Bilbao Metropolitarraren biziberritze-prozesua behar bezala gauzatzeko, eta, horrez gain, nazioartean Bilbao hiriaren garapen estrategikorako eredu sendotzeko. Izan ere, gizarte osoari eta buruzagiei azaldu nahi izan zaie balioak zein garrantzitsuak diren **hirien epe luzeko garapenerako**, eta, bereziki, Bilbao Metropolitarraren garapenerako. Gizartean balio horiek garatzeko, nolahi ere, estrategia progresibo bat behar da, eta, hori bultzatzeko, osagai jakin batzuk behar dira: lidergoa, eredu-gaitasuna eta sustatzaileen sinesgarritasuna.

3.

BILBAO METROPOLITARRA 2015-2035. PARADIGMA BERRIAREN BILA

Esan dezakegu, zalantza izpirik gabe, 1991tik 2000ra bitarteko prozesua, Azpiegituretan oinarritutako Bilbao Metropolitarraren biziberritzeko prozesuaren fasea, erabateko arrakasta izan zela; izan ere, itxaropenik onenak gainditu ziren. Metropolia eraldatu egin zen fisikoki, eta, gainera, aberastasuna eta biztanleen bizi-kalitatea handitu egin ziren. Horri esker, proiektuaren hasieran pentsatu ezinezkoa zen nazioarteko proiektioa lortu genuen.

Bestalde, balioak bultzatzeko faseari dagokionez, oraindik ere guztiz gainditu ez badugu ere, esan dezakegu herri erakundeek, enpresek eta gizarte zibilak oro har badutela gaur egun kezka balio ukiezinak babesteko, eta gai horiekiko sentikorrek direla, eta horrek, nola ez, paradigma-aldaketa bultzatzen du.

PARADIGMA BERRIAK 2035EKO HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA sostengatzen duten **2 triangeluak** izango ditu oinarri.



4. LEHEN TRIANGELUA

IKUSPEGIA

Epe luzera (20 urte) helburu neurgarri eta egingarri bat betetzea da ikuspegia.

Zer nahi dugu?

“Euskal gizartea integratzailea izan dadin nahi dugu, eta gizarte horrek baldintza egokiak sortzea, gu, hiritar gisa, harro senti gaitezen lurralde honetakoak izateaz; harro egotea, pertsona gisa ditugun beharrak asetzeko gai garelako, kalitate handiarekin, eta onartzeko moduko kostuarekin. Eta hori guztia, zintzotasunean eta elkartasunean oinarritutako etika humanistiko baten barruan”.

Zein izango litzateke helburua?

“20 urteko epean Europar Batasunean geure pareko tamaina edo gizarte- eta ekonomia-adierazleak dituzten herrialde edo lurraldeen artean, lehenengo bosten artean egon behar dugu: Enpleguan, BPGn, Hezkuntzan (Lehen Hezkuntza, Bigarren Hezkuntza, Lanbide Hezkuntza eta Unibertsitatea),

Osasungintzan eta Adinekoentzako Arretan, beste oinarritzako aldagai batzuen artean”.

Helburu hori betetzeko proiektuak behar ditugu, gure usadiozko bertuteak –lana ongi egitea, eguneroko ahalegina, arriskuak hartzea, eta abar– egungo errealitateetara egokitzeko.

Gauza garrantzitsuez arduratu behar dugu: elkarbizitzaz, elkartasunaz eta arau etiko oinarritzkoenak errespetatzeaz. Bidean, hori guztia aberastasuna zuzen banatzeak ekarriko duen gizarte-kohesio altu baten barruan egin behar dugu.



Proiektu berriek ilusioa sortu behar dute, aukerak sortu, informazioa agindu eta eman, eta, batez ere, gizaki eta profesional gisa sinesgarriak diren liderrak izan behar dituzte.

EGINKIZUNA

- Proiektuarekin konprometituak dauden liderrak identifikatu eta erakarri behar dira.
- Haien ideiak bideratzeko aukera eman behar da, proiektuetan irudika daitezten, eta errealitate berritzaile bihurtu; hala, Bilbao Metropolitarrerako eta Euskadirako ahalik eta aberastasun handiena ekarriko dute, gizartearen eta ekonomiaren eremuan.
- Hausnarketa estrategiko bat bultzatu behar da, etengabe hiritar guztien bizi-kalitatea hobetu ahal izateko, eta haien balioak, historia eta idiosinkrasia errespetatu daitezzen.

Ez dugu kultura positibo bat garatu epe ertain eta luzera begira. Estrategiak diseinatzerakoan, “dena ala ezer ez” izan ohi da planteamendua, eta, kasurik onenetan, jarraikortasun fatalistaren

idea hautatzen da; horixe da, hain justu, nola-halako erakunde eta elkarte asko eta askoren bereizgarria. **Profesionalen garaia da**, eta, beraz, urrundu gaitzen sinplifikazio murriztaileetatik; nahasmena baino ez dute ekartzen, eta arazo konplexuak konpondu behar dituztenek konponbidea bilatzeko duten gaitasuna ukatu baino ez dute egiten.

BALIOAK

- **Berrikuntza**
- **Profesionaltasuna**
- **Nortasuna**
- **Komunitatea**
- **Irekitasuna**

Ezinbestekoa iruditzen zaigu balioen inguruko pedagogia egin, eta balio horiek behin eta berriz nabarmentzea, gure gizartearen jokatibidearen oinarri baitira. Balioak funtsezkoak dira, eta ez dute egon behar unean uneko aldaketen mende; horrenbestez, une oro zorrotz errespetatu behar dira, edozein erabaki hartzerakoan.

5. BIGARREN TRIANGELUA

JARDUNERAKO PRINTZIPIOAK

Funtsezko Balioen praktika zuzena ez da toki abstraktueta gauzatu behar, eszenatoki birtualetan, gure eguneroko inguruneetan baizik. Horregatik da beharrezkoa Gizarteko hainbat eremutarako **Jarduerarako Printzipioak** zehaztea: batetik, pertsona gisa osatzen ditugun eremuetarako (Gazteria, Emakumeak, Langabeak, Hirugarren Adina...), eta, bestetik, zeharka baino osatzen ez baditugu ere, geure eraginpean dauden eremuetarako (Unibertsitatea, Enpresa, Administrazioa, Gizarterakundeak...).

Adibide gisa, bi pertsona-kolektibo aztertu ditzakegu, hain justu, gizarte eta ekonomiako joera berri honetara ezinbestean ekarri beharreko pertsonenak: **gazteria eta aktibo dauden pertsonak**.

Izan ere, **gazteriak** eratu behar du etorkizuneko gizartea, lorpen berrien onuraduna izango baita, eta, horregatik, gizarteak haxe eskatu behar dio:

- Trebakuntza ona edukitzeaz arduratu dadila, eta, ahal badu, modu bikainean treba dadila.
- Trebakuntzarako aukera-berdintasuna exijitu dezala, eta gailentzen direnak errekonozitu ditzala.
- Oinarrizko ezagutzetan trebakuntza sakona har dezala. Ez dakigu hemendik 10 urtera zein izango diren ogibideak; oinarrizko ezagutza sendoekin baino ezingo dute behar bezala garatu.
- Autentikotasuna praktikatzen treba dadila, eta ingurukoak direnagatik balioetsi ditzala, ez daukatena.
- Zuzena izan dadila (eta, horretarako, ezarritako egoera ez onartzera behartuta egongo da), joera-aldaketetan aktiboki parte har dezala, eta arriskuak hartu.

Aktiboan dauden pertsoneri, hots, lan bati esker beren beharrak ase ditzaketenei, haxe eskatu behar die etorkizuneko gizarteak:

■ Profesionalak izateko ardura eta eskuzabaltasuna beren gain har dezatela, nork bere enpleguko eginkizunak betetzeko behar dituen diziplinak mendera ditzala, eta lanik ez dutenekin elkartasuna izan dezatela; hots, langabeziaren aurkako era guztietako ekintza erradikaletan modu aktiboan parte har dezatela.

■ Egoera egonkorrean edo zuzendaritza-lanpostuetan daudenei, eskatuko zaie arriskua eta arduraren binomioaren alde apustu egin dezatela, eta ez segurtasunaren eta uniformetasunaren alde.

■ Funtzio Publikoan daudenei, Administrazioaren erreforman lagundu dezatela, hiritarrei kalitate goreneko zerbitzu publikoak eman ahal izateko.

Halaber, etorkizuneko gizarteak joera bat goitik behera aldatu beharko luke: gure herrialdeko ekonomia eta industriari ahulezia handia eragiten dioten zenbait interes “bultzatu” ordeztuz, gaitasun tekniko eta etiko handiko pertsona eta taldeak bultzatu beharko lituzke, epe ertain eta luzeko proiektuen ardura hartzeko prest dauden pertsonak, betiere, ekonomia eta industriaren sarea birsortzeko helburuarekin.

FUNTSEZKO ALDAGAIAK

Funtsezko aldagaiak definitu eta garatzea ezin garrantzitsuagoa izango da helburuak finkatzeko, gerora horietatik abiatuta ekintza zehatzen plan bat garatzeko.

Hausnarketa Estrategiko honetan zenbait funtsezko aldagai ezarriko ditugu, eta, horietako bakoitzaren gainean, ideia batzuk azalduko ditugu; ideia horiek partekatu egin behar dira, gerora garatu ahal izateko, eta, bide batez, helburuak finkatzeko.

Aintzat hartu beharreko aldagaiak:

1. ENPRESA
2. ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA
3. HIRIGINTZA, LURRALDE-ANTOLAKETA ETA AZPIEGITURAK
4. HEZKUNTZA, TREBAKUNTZA ETA ENPLEGUA
5. DEMOGRAFIA, BERDINTASUNA ETA GIZARTE-KOHESIOA
6. FUNTZIO PUBLIKOA ETA ADMINISTRAZIOA
7. OSASUNA, BIZI-KALITATEA ETA NAGUSIENTZAKO ARRETA

ENPRESA

Empresaren eginkizun nagusia “aberastasuna sortzea” da, helburu hauek betetzeko:

- 1. Garapena finantzatzea eta akziodunei egoki ordaintzea.**
- 2. Langileen bizi-kalitatea hobetzea, ordainsaria, prestakuntza eta parte-hartzearen arteko triangelua hobetzeko aukera emanez, eta enpresaren bidez gizartean baliagarriak direla sentiaraziz.**
- 3. Bezeroen beharrianak betetzea, kalitateari eta prezioari dagokienez produktu onena eskainiz.**
- 4. Hornitzaileen garapena eta hazkundera laguntzea.**
- 5. Jarduten duen ingurune sozialeko bizi-kalitatea hobetzea.**

“Aberastasuna sortu” eta behar bezala banatzea epe luzeko konpromisoa da. Haren bitartez, enpresak zilegitasuna eskuratzen du, ekonomia-, gizarte- eta politika-testuinguru jakin batean irauteko. Hala, XXI. mendeko enpresak **Ideiak** hartu eta **Irabazi** bihurtzen ditu, XX. mendeko enpresek ez bezala; haiek **Baliabideak** hartzen zituzten, eta

Irabazi bihurtu. Ezagutzaren Gizarteak, bere aurrerapen teknologiko eta zientifikoekin, orain arte imajinatu ere egin ez ditugun lanabesak izango ditu garatu ahal izateko.

Horregatik guztiagatik, Enpresa Berria definitu behar dugu; hots, XXI. mendeko ekonomia-eredua sortu beharko duena. Ordezkapen hauek egin beharko dira:

- ✓ Kosta ahala kosta hazi orde, modu orekatuan haztea.
- ✓ Teknologia hutsaren orde, teknologia modu seguruan erabilteza, ingurumena eta gizarte-egonkortasuna errespetatuz.
- ✓ Stakeholdersek aberastasuna sortzea-gatik onurak lortzea.
- ✓ Kudeaketa autoritarioaren orde, kudeaketa parte-hartzailea.
- ✓ Efizientzia ekonomikoaren orde, efizientzia oro har, ekonomian, giza faktorean eta enpresa-kulturan.
- ✓ Enpresarekiko ustezko leialtasunaren orde, proiektu partekatuetan parte hartzea.

Testuinguru horretan, eta arestian aipatutako enpresaren eginkizuna partekatzen bada, enpresei zein sindikatuei beren eginkizunak hasieratik bukaerara berrikusteko eskatu beharko litzaieke.



Azken batean, **“gure enpresa proiektuetan” goitik beherako eraldaketa** bat sortu behar dugu; guk geuk, beste inoren eskutan utzi gabe, **ikuspegia, eginkizuna eta balioak definitu behar ditugu, modu banakako eta kolektiboan**; negozio bakoitzean funtsezkoak diren alderdien ezagutza hartu behar dugu, ezagutza horri eutsi eta hobetu (funtsezko aldagaiak). Bide batez, familiaren eta norbanakoaren baitan ere egin daiteke hori.

Jabetza, langileak, bezeroak, hornitzaileak eta gizartea baldin badira aberastasunaren sorreran eta haren bidezko banaketan parte hartzen duten alderdiak, haien eginkizunak zein diren behar bezala definitzea premiazko beharra da, eta behar konplexua, gainera; izan ere, hausnarketa partekatua egitea eskatzen du, eta ez da batere erraza, alderdi horiek guztiak gaur egun zein egoeratan dauden kontuan hartuta.

ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA

Mundu zabaleko zientzia eta teknologiak azkar egiten du aurrera, eta, horregatik, gure gizarteak erronka handi eta konplexua du horren aurrean. Behar bezala erantzun ahal izateko, gizarteak erronka horretaz jabetu behar du lehenbizi; ekartzen dituen zailtasunak ezagutu, eskatzen dituen antolakuntza- eta ikuspegi-aldaketak eta beharrezko ekintzak –asko, epe luzekoak–. Hots, gizarte osoa bustiko duen zientzia eta teknologiaren kultura oso bat eskatzen du. Garrantzitsutzat jotzen diren beste ekintza askoren artean, bereziki aipatzekoa da kalitatezko informazio zientifiko eta tekniko baten beharra. Gizarte demokratiko batean, herritarrek arazoan, aukeren eta ondorioen jakitun izan behar dute, kultura zientifiko eta teknologikoaren hazkunde progresiboa bermatuko badute.

Teknologia funtsezko aldagai partekatu gisa hartu behar da,

gizartearen bizitzako eremu desberdinetan:

- **Nahitaezko hezkuntzan.**
- **Gizartean.**
- **Herri administrazioetan.**
- **Finantza-erakundeetan:** finantza-keta teknologikoaren helburua bere egingo duen finantza-mugimendu bat sortu behar da. Izan ere, halaxe jaio ziren euskal banketxe handiak, joan den mendeko industria-garapenaren aterpean. Finantza-arloaren laguntzarik gabe, ezingo da teknologiaren garapen iraunkorrik sortu.
- **Enpreetan:** behar adinako tamaina duten enpresek gaitasun handiagoa dute teknologia eta garapenean inbertitzeko, eta, horregatik, gure enpresak dimentsionatu egin behar dira, teknologia-beharren arteko transmisio-uhala bihurtzeko.



■ **Unibertsitate eta teknologia zentroetan:** bakoitzak bere eremuan lan egin behar du, baina eremu irekiak izanik; teknologia- eta enpresagarapenaren oinarriko sektoreak identifikatu behar dira, mundu osoko talentua eta ezagutza erakarki dezaten, eta, batez ere, planetako tokirik aurreratuenekin “konektatuta” egon daitezen. Mundu osoan errekonozituta dauden zentroekin akordio estrategikoak lortu behar dira, horrelaxe lortuko baitu gure gizarteak norabide horretan aurrera egitea.

■ **Hedabideetan:** hedabideek ere metropolia eraikitzen lagundu dezakete, bai eta teknologiaren kimua garatzen ere; izan ere, inguruan arrakasta izan duten proiektuak ezagutzera eman ditzakete, teknologia hedatu, eta ezagutza mundura ireki.

Hainbat mailatako garapena da, eta, hari esker, **teknologia-garapena lehen lerroan ezarriko da, metropoliaren ekonomia-garapenerako eta aberastasunerako funtsezko oinarri izan dadin.**

HIRIGINTZA, LURRALDE-ANTOLAKETA ETA AZPIEGITURAK

Arrazoizkoa den moduan, lurralde osorako hausnarketa batek bereziki hedatua egon behar du gure *Hinterlandean* (gutxi gorabehera, 7 milioi biztanle inguru dira), eta, jakina, gutxieneko koherentzia bat gorde behar du kanpoaldearekin; kanpoalde hori, bada, ingurune-baldintza gisa hartuko dugu. Horretarako, gure eskumen-araubideen berezko murrizketak gainditu beharko genituzke, gure **lurralde-ikuspegia handitzeko, eta, hala, gure eraginpean dagoen eremu osora hedatzeko**; hots, gure *Hinterland* osoa hartzeko.

EAEko lurralde-eremua eta eskumena gainditzeko, ezinbestekoa izango da harremanekin lotutako zenbait kontzepturen bultzada; esaterako, lidergoa eta lurraldeen arteko aliantzak (edo, hobeto, hirien artekoak). Gure eraginpeko eremu osoaren ikuspegia sortzeko gai izan behar dugu, eta ikuspegi horretan alderdi guztiak identifikatzeko, *win-win* estrategia batean oinarrituta.

Eremu osoaren ikuspegi horren barruan **funtsezko helburuak partekatea eta paperak modu orekatuan banatzea** sartzen da. Gure metro-

poliak lidergoa eduki ahal izango luke, bere espezializaziotik baliorik handiena jaso ahal izateko; aldi berean, prozesu bera bultzatuko luke inguru osoan, eta lurralde- eta funtzio-eredu hori kudeatuko luke, mailarik gorenenean.

Horrenbestez, multzo osoaren oreka eta zuzentasuna errespetatu beharko litzateke, horixe baita jarrerarik onuragarriena, eta horrelaxe maximizatuko baita gure eraginpean dagoen eremuaren errendimendu orokorra, bai eta geurea ere.

“Bilbao zerbitzu aurreratuak eskainiko dituen metropoli bihurtzea, industria-eskualde moderno baten barruan”. Hori egin nahi badugu, xehetasun osoz eskatzen dituen ezaugarri guzti-guztiak goitik behera garatu behar ditugu, hiri handi orok dituen oinarritzko hiru dimentsio hauetan:

1. Metropolia giza eta gizarte-ingurunea da.
2. Metropolia ingurune fisikoa eta euskarria da.
3. Metropolia ekonomiarako espazioa eta espazio profesionala da.



HEZKUNTZA, TREBAKUNTZA ETA ENPLEGUA

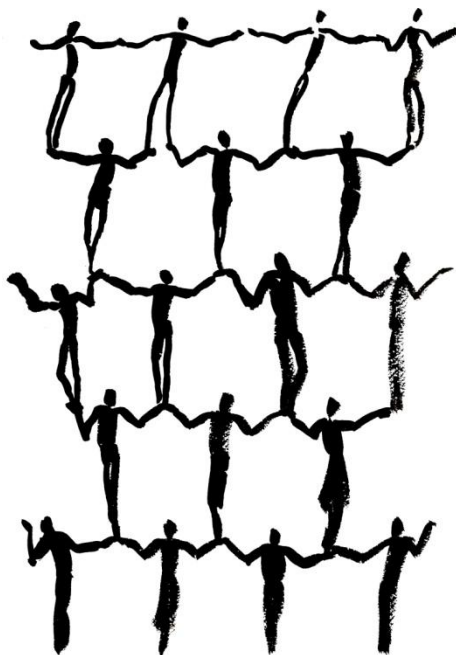
Hezkuntza-sistemaren muina gizarteko balioak dira, eta azpisistema guzti-guztietan baliatu behar dira, hartara balio horiek ezarri ahal izateko.

Espezializazio absolutuaren aurrean, gaur egun, inoiz baino gehiago, beharrezkoa da oinarrizko enbor partekatu bat definitzea, malgutasunez etorkizuneko aldaketetara egokitu ahal izango dena. Dena horren azkar aldatzen denean, asko mugitu behar da lehiakor izanik toki berean gelditu ahal izateko.

Horregatik, oinarrizko printzipioak ongi ezagutzea eta printzipio horiek sormenaren bidez eta modu produktiboan egokitzeko gaitasuna eta jarrera lagungarriago dira une jakin batean gai espezializatuak menderatzea baino, nahiz eta gai horiek garrantzitsu eta premiazkoak direla eman, eta nahiz eta une jakin horretan hala izan.

Etorkizuneko aukeren eta ekonomiako lidergoaren mundua trebakun-

tza sakoneko pertsonen mende egongo da; **ikuspegi orokorra izan beharko dute, arazo konplexuak ulertzeko gai izan, eta beti egon beharko dute gauza berriak ikasteko prest.**



Hots, “ezagutzaren langile berriak” trebatzen lagundu behar dugu, ikasketa-ziklo bat osatu dezaten, etapa hauek gaindituz: oinarrizko trebetasunak eta balioen hezkuntza, ikasten ikastea, ezagutza sortzen ikastea eta ikasteari ez uzten ikastea.

Enpleguari dagokionez, funtsezko elementu bat da, eta gizarte-orekaren eta ekonomia-egituraren ardatza. **Kalitatezko enplegua sortu eta finkatzeak zeharkako helburu** izan behar du, eta funtsezkoak diren gainerako **aldagaien inguruko hausnarketa eta ekintza-ildo**

guztietan txertatu eta aintzat hartu behar da.

Ez dezagun ahaztu **kalitatezko enpleguak balio erantsi handiko jarduera ekonomikoek** sortzen dituztela eta **jarduera horiengatik** sortzen direla. Eta, nola ez, jarduera horietan sartzen diren profesionalak maximizatu behar dute balio-sorrera hori, eta, horretarako, beren gaitasunak, trebetasunak eta konpromisoa baliatu behar dituzte.

Epe laburrera, ezinbestekoa da gure populazio langabetua (eta lanean diharduena ere bai) nolakoa den ongi ezagutu eta aztertzea, halaxe ulertuko baitugu zein eremutan jardun ahal izango lukeen errazen, edo zein hutsune bete

beharko lituzkeen enplegarritasuna hobetzeko.

Zentzuzkoa den moduan, **profesional finkatuen kolektiboek** beraiek diseinatu, zuzendu eta gidatu behar dituzte integrazio-programa berriak, hots, profesional berri horiek sistema produktiboan txertatuko dituzten programak.

Gure pertsona profesionalak balioa sortzeko duten gaitasunean eragin handia duten **kultur parametroak** daude. Ez ditugu ahaztu behar: **ahaleginerako gaitasuna, konpromisoa, inplikazioa, etika...** Halako balioak dituzten profesionalak sortzen ahalegindu behar dugu. Letra larriz idazten den Profesionaltasunaz hitz egin dezagun.

DEMOGRAFIA, BERDINTASUNA ETA GIZARTE-KOHESIOA

Gure lurraldean, populazioa beherakada nabarmena nozitzen ari da. Gutxiago izango gara, eta zaharragoak.

Datu hori funtsezkoa da eraiki nahi dugun gizartearen estrategia definitzerakoan. Izan ere, horixe dugu abiapuntua: **populazio aktiboa ez da nahikoa izango Hirugarren Adinak izango dituen behar sozial gero eta handiagoei eusteko.**

2015eko otsaileko datuen arabera, Euskadiko populazioaren zahartzea historiako punturik gorenera iritsi da; urteetan zehar pertsona nagusienak asko ugaritu dira, gazteen kaltetan. Euskadin, izan ere, 16 urtetik beherako 100 pertsona bakoitzeko, 64 urtetik gorako 140 pertsona daude dagoneko. Hots, zahartze-tasa %140koa da. Aipatzekoa da tasa hori bost aldiz handitu dela azken lau hamarkadetan. Hona hemen datu adierazgarri bat: 1975ean, zahartze-tasa %28koa zen, hots, 16 urtetik beherako 100 pertsonako, 65 urtetik gorako 28 zeuden. Inflexio-puntua 1996an izan zen. Urte

hartan, Euskadi gizarte "gaztea" izatetik, "zahartua" izatera igaro zen: hirugarren adinak pisu handiagoa hartu zuen. Medikuntzako aurre-rapenei esker, bizi-itxaropena luzatu egin da, eta jaiotze-tasak asko jaitsi dira; horiexek dira bilakaera horren zergatiak.

Joera horren eraginez gerta litezkeen aldaketa demografikoek denbora nahiko luzea beharko dute, eta, beraz, etorkinen populazioa erakarrita, egoera orekatu ahal izango litzateke. **Prest al gaude, alderdi sozial eta ekonomikotik, nahikoa etorkin erakartzeko, gure gaur egungo beharrak eta etorkizunekoak kon-tuan hartuta, eta haiei ere gainerako pertsonen aukera berberak eskaintzeko prest al gaude?**

Bilbao Metropolitarran aukera-berdintasuna bermatzeko, bereziki garrantzitsua da –etorkizunera begira izan ditzakeen ondorioengatik– haurtzaroko pobrezia-aren tasa murriztea; izan ere, 2008-2014 bitartean %7,3tik %11,2ra igo zen.

Bazterketa-arriskuan dauden adin txikikoei ematen zaien babesak jarraipena izan behar du ondorengo etapetan, haur hezkuntzan, lehen hezkuntzan eta bigarren hezkuntzan behar bezala ariko direla bermatu ahal izateko.

Haurren aukera-berdintasuna bultzatzeko ekimen horiek guztiak erabat lagungarri dira pobrezia-egoerak kroniko bihur ez daitezen, eta populazioko sektore jakin batzuek etengabe gizarte-laguntzen mende-kotasuna izan ez dezaten.

Bilbao Metropolitarrako **giza kapitalaren onura** erabat baliatzeko, gainera, emakumea lan-merkatura berdintasunez txertatzeko prozesuan azkarrago egin behar da aurrera. Gizon eta emakumeen trebakuntza-maila geroz eta gehiago parekatzen ari den arren, emakumeen jardueramaila baxuagoa da oraindik gizonezkoena baino. Emakumezkoen jarduera-tasa baxuago hori ez dator bakarrik langabezia-maila altuetatik, baizik eta kultur aldagaietatik, etxeko lanak banatzeko moduagatik eta mendekotasuna duten pertsonak zaindu beharragatik.



FUNTZIO PUBLIKOA ETA ADMINISTRAZIOA

Administrazio Publikoak, bere hedadura osoan, **etengabe eragiten du hiritarren bizi-tzan, haren erabaki eta ekintzen bitartez. Alderdi ekonomikotik, BPGren %10 baino gehiago da. Garrantzi horrengatik, Administrazio Publikoan diharduten langileak "funtsezko aktiboa" dira gure gizartean, hain zuzen ere, gure gizarteko balio hauek sustatzeko: "profesionaltasun-espirtua, gauzak ongi egitea, sakrifizioa, ongi egindako lana eta arriskua".**

Jarduera-ildo hauek hartu beharko lirateke aintzat:

- 1. Erabaki politiko eta administrati-
boak hartzeko sistema optimiza-
tzea:** une oro maila globalean eskura daitekeen informazio eta ezagutza onenean oinarrituko direla bermatu behar da.
- 2. Administrazio publikoak eralda-
tzea eta haien gerentzia- eta
bideratzaile-gaitasunak indartzea,** arau-emaile eta prestazio-banatzaille gisa izan duten usadiozko paperaren aurrean.

**3. Sektore publikoan antolamendu-
aniztasuna bultzatzea;** horretarako, **formula hibrido berriak sustatu** beharko dira, **publiko eta pribatuak,** sektorea malgu eta eraginkorra egiteko, eta kontuak behar bezala eman ditzan.

**4. Sektore publikoa osatzen duten
entitateen autonomia indartzea.**

**5. Enplegatu publikoen trebakuntza
modernizatzea,** beste ezeren gaitetik erakunde publikoen eginkizun eta balioekin konpromisoa har dezaten bultzatuz, eta kudeaketarako gaitasunak gara ditzaten.

6. Bilbao Metropolitarrako parte diren erakunde publiko guztietan **emaitzetan oinarritutako aurre-
kontua** txertatzea.

7. Administrazio publikoek bultzatzen dituzten programa eta proiektuetan **ebaluazioaren kultura** sustatzea, hiritarren bizi-kalitatea hobetzen duten ala ez aztertu ahal izateko, eta ondasun publikoak sortzen laguntzen duten ala ez.



8. Hiritarrek **zerbitzu publikoen diseinuan eta zerbitzuok eskaintzeko moduan parte har** dezaten sustatzea.

9. Administrazio publikoek onartu behar dute **erronka geroz eta konplexuagoak** dituztela aurrez aurre, eta ziurtasun ezak markatzen duela egoera. Konplexutasun

horregatik, beharrezkoa da **ikuspegi eta esperientzia desberdinak batzea**, sektore publikoan izan ezik, baita enpresa eta gizarte zibilarekiko kolaborazioan ere. Horretarako, ezinbestekoa da administrazioko sailen, erakunde publikoen eta gobernuko mailen arteko lankidetzaren sendotzea.

OSASUNA, BIZI-KALITATEA ETA NAGUSIENTZAKO ARRETA

Euskadin oso osasun-sistema aurreratua dugu; zerbitzu publikoek (Osakidetza) protagonismo berezia dute, eta, horri esker, 2 milioi biztanlek baino gehiagok **osasun-arreta unibertsala dute, “doan” eta osasun-estaldura zabalarekin, gainera.** Osasun-sistema horrek ahalgin kolektibo handia eskatzen du. Osakidetza Euskadiko enpresarik handiena dela esatea besterik ez dago. Osakidetzan 33.000 profesionalak egiten dute lan, eta urtean 2.550 milioi euroko aurrekontua du (Eusko Jaurlaritzako aurrekontuaren %25). Osasun-sistema hori osatzeko, bestelako laguntza-zerbitzu batzuk ere baditugu, Foru Aldundi eta Udalek eskaintzen dituztenak.

Sistemaren gaineko zenbait hausnarketa:

- **Osasuna gastu gisa hartetik, osasunean inbertitzera. Komenigarria litzateke:**
 - Prozesu eta baliabideen **barne eraginkortasuna hobetzen** jarraitzea.

- **Sektore publiko eta pribatuaren kudeaketa koordinatzea.**

- **Ikerkuntza:** Osasunaren ikuspegia klinikoak edo patologikoak ez diren diziplinetara hedatzea; hain justu, diziplina horietatik datozen edo haiekin oso lotuta dauden beste batzuetara.

- **Osasunean egiten dugun inbertsioaren “balioaz ohartzea”**

Ikerkuntza-prozesuak bultzatu behar dira, gure osasun-sistemara onurak ekar ditzaten, sistema horri bilakaera bat ekar diezaioten eta haren iraunkortasun ekonomikoan lagun dezaten. **Halaber,** gure ekonomia-jardueren barruan **osasun sistema indartsu bat garatzeko behar diren oinarriak jarri behar ditugu, enplegua sortuko duen sistema bat.**

- **Nagusientzako arreta**

Gaur egungo euskal gizartearen ezaugarriak adierazgarrienetakoa, eta ziur asko datozen urteotan are

dimentsio handiagoa hartuko duena, **zahartzearen arazoa** da, eta, bereziki, pertsona nagusiek autonomia galtzen dutenean eman behar zaien arretarena.

Pertsona nagusien kolektiboak aberastasun eta esperientzia handia eskaintzen ditu, eta, horri esker, goitik behera gara ditzake bizitzako balizko aukerak; hori, zalantza izpirik gabe, oso balio-tsua da gizarterako, nahiz eta askotan ez den aitortzen. Horregatik, Bilbao Metropolitarrak aintzat hartu behar ditu pertsona nagusien behar eta mugak, eta **hiriak eta haren inguru-neak prest egon behar du kolektibo hori hartu, errespetatu eta zaintzeko.** Medikuntzako eta osasungintzako teknologien aurrerapenei esker, “urteak gehitu zaizkio bizitzari”; orain, ordea, urte horiek **ongi igarotzea da erronka**, kontuan hartuta osasunak ematen dizkigula norberaren buruarekin ondo sentitzeko aukera eta ongizatea.



Euskadin, zahartze-indizeak hazten jarraitzen du. Arazo horren aurrean, gaur egungo garaietara egokitutako politikak bultzatu behar dira, sistema iraunkorra egiteko. *Belaunaldien arteko* elkarbizitza izan beharko litzateke etorkizuneko lehentasun nagusietako bat.

Horretarako, 65 urtetik gorako pertsonak eskain dezaketen talentua baliatu behar da, baina eskarmen-turik gabeko gazteak baztertu gabe; izan ere, haiek lan-merkatura sartzeko aukera gure pentsio-sistemaren iraunkortasunaren mende egongo da.

6. NAZIOARTEKO ADITUEN

EKARPENAK

Azken 25 urteotan, Elkartearekin ehun adituk baino gehiagok lan egin dute, eta honekin batera doakizu horietako zenbaiten dokumentuei buruzko testigantzak.

Igor Calzada

Oxfordeko Unibertsitatea, Erresuma Batua

“Eskertzen dizut ‘Bilbao Metropolitarra 2035 Estrategia’ prozesuari buruzko informazio interesgarria. Zalantzarik gabe, prozesu ezin garrantzitsuagoa izango da Bilbao Metropolitarerako, eta, oro har, Euskadirako.”

Bernd Fessel

ECCE-European Centre for Creative Economy, Alemania

“Guretzat, ohorea da Bilbao 2035 Estrategian laguntzeko egin diguzuen gonbita.

Aukera hau baliatu nahi nuke gure lankidetzaren sendotzeko, Kultura eta Sormeneko Berrikuntzarako Sarean, bereziki. ECCEk atsegina handiz lagunduko du haren urteurrenean.”

Sho Hagio

Nagoya Institute of Technology NITech, Japonia

“Niretzat ohorea eta plazera da 2035eko Bilbao Metropolitarerako estrategiaren berri edukitzea. Agiriaren zirriborroa begiratu dut, eta lana iruditzen zait, baita desafiatzailea ere.

Iruditzen zait eraginkortasunaren eta ekitatearen artean, gizartearen eta ekonomiaren oreka gordetzen ahalegindu zaretela.”

Charles Landry

Comedia, Erresuma Batua

“Dokumentua argia eta zehatza da. Bereziki estimatzen dut garrantzia balioetan jartzea, eta balioen oinarrian dauden elementuetan.”

Luis Raúl Matos

George Washington University, AEB

“Proiektu bikaina iruditzen zait, eta atsegin handiz egin dut nire ekarpen txikia.”

Klaus North

**Wiesbadengo Unibertsitatea,
Alemania**

“Bilbao Metropolitarra 2035 Estrategia oso dokumentu sakona da, eta gaien unibertso oso bat hartzen du.

Gizarte berri bat diseinatzen diharduten ingeniariaren pentsamoldea eta hura praktikan jartzen duten enpresariena agertzen zaigu dokumentuan.

Aldaketari dagokionez, Daniel Kahnemann ekonomiako Nobel sari-dunaren pentsamenduak ere txertatzea ondo letorkeela iruditzen zait, ‘Thinking, Fast and Slow’ izeneko haren liburuan ezin hobeto deskribatzen direnak.

Espero dut emaitza dokumentu on bat izango dela, bilbotarrei etorkizun zoriontsu baterako bide egingarriak bilatzen lagunduko diena.”

Juana María Orozco

Juárezko Plan Estrategikoa, Mexiko

“Bilbao Metropoli-30en jarraitzaile izan naiz eta hala izaten jarraitzen dut, eta aukera dudak bakoitzean, hirien biziberritze eta alor publiko eta pribatuaren lankidetzaren eredu gisa aipatzen dut. Eskerrik asko ni aintzat hartu izanagatik.

Dokumentua arretaz irakurri dut, eta Bilboren garapena ezagutzeko gogoia zuten eta lan horretan jardun duten komunitate honetako eragile batzuekin partekatu dut. Guztiek go-retsi dute, eta inbidiaz gelditu dira (hitzaren zentzurik onenean). Guztiok dakigu Bilbao eta Cd. Juárezko errealitateak zeharo desberdinak direla. Zuen hiria finkatua dago, trinkotua, aurrerakoia da, erakunde sendoak dituzue, eta sinesgarritasuna.

Agur bero bat, eta zorionak lortu duzuen arrakastagatik.”

Michel Sudarskis

**INTA-International Urban
Development Association, Haga,
Herbehereak**

“Iruzkin batzuk egingo ditut Bilboko etorkizunari buruzko dokumentu bikainaren inguruan.

Aitortu beharra dago tentsioak, berdintasun-ezak eta interes-gatazkek etengabe direla tarteko, eta hiriaren garapenean konplexutasuna eta ziurgabetasuna eragiten dutela.

Funtsezko aldagaiak Bilboren eragin edo kontrolaren mende daudenak dira. Beste aldagai batzuk haren kontrolatik kanpo daude: bizi, mugitu eta lan egiteko moduen eraldaketa globala, gizarte eta demografiako aldaketek ekarritako eraginaren eta ekonomia digitalaren bitartez; klima-aldaketa; garapena zorrik gabe bideratzeko gaitasuna, denbora luzean zehar zerga-sistema egonkor bati eusten zaion bitartean, Estatuaren eta eskualdeetako agintaritzen rol aldaketa ahaztu gabe.

Halaber, gogoan izan behar dugu komunitateek geroz eta autonomia handiagoa nahi dutela beraien bizitzako ingurunea zuzenean kudeatzeko.”

Leo van den Berg

**EURICUR-European Institute for
Comparative Urban Research,
Rotterdam, Herbehereak**

“Dokumentuak agerian uzten du Bilbao Metropoli-30en grina eta ikuspegia oraindik ere bizirik daudela, 25 urteren ondoren.

Hainbat aldiz joan naiz hura ikustera, eta txundituta utzi nau Bilbao Metropolitarra modu berrizaille eta sofistikatuan eraldatzea nola lortu duten ikusteak. Horregatik, Euricur-en Bilbao Metropoli-30 hautatu dugu metropolien gobernantza modernoan jarduera egoki gisa, “Metropolitan Organizing Capacity” izeneko gure liburuan.

Estrategia berriari dagokionez, nire iritziz, abangoardiakoa da, eta hiri kudeaketa onuragarrienei buruz egin ditugun azken ikerkuntzen emaitzekin lerrokatuta dago (...).”

BILBAO METROPOLITARRA 2035.

ETORKIZUNERA BEGIRA

| HAUSNARKETA ESTRATEGIKOA |





B I L B A O
Metropoli-30

Gran Vía, 45

48011 Bilbao

+34 944 158 685

info@bm30.es

www.bm30.es

***Asociación para la Revitalización del Bilbao Metropolitano
Bilbao Metropolitarraren Birbizteko Elkarteak***