

## **BILBAO 2010. GOGOETA ESTRATEGIKOAK.**

### **Pertsonak. Ezagutza Berrikuntza. Bilboren Estrategia Berria.**

Duela zortzi urte, Bilboko birsortzerako estrategia bat definitu genuen. Instituzio publikook eta pribatuok egitearen konpromezua hartu genuen biztanleen iritziak eta nahiak kontuan izanez.

Gaur Bilbao aldatu egin da. Egunero, urtero egindako lanak emaitzak eman ditu. Hori ikusi eta sentitu ahal da kaleetatik paseatzean, jendearen elkarrizketetan. Gaur etorkizunari baikortasunez begiratzen diogu. Eta aukera berriak ikusten ditugu.

Aldaketa momentuak bizitzen ari gara. Hiri handiek, Industria Aroaren emaitza direnek, hiri-mota berriari lekua egingo diote. Bilboren etorkizuna Ezagutza Gizartea lideratzeko prestatzen ari diren hiriena da.

Bizi kalitatea, heziketa-sistema, informazio eta ezagutza eskuratzea, hirien integrazioa hiri sare orokorretan, ideia berriak sortzeko eta ekartzeko eta berritzeko ahalmena, pertsonak eta beren partehartze eta identifikazioa hiriarekin eta hiriaren proiektuekin. Pertsonak, ezagutza eta berrikuntza Aro berriaren hirien faktore bereizgarriak dira.

Aro Orokorrak honako arauak ditu: edo ezagutza sortzen dugu edo beste batzuek garatutako ezagutzaren menpe egongo gara; edo "world-class"eko kideak izaten gara edo bazterturik geratuko gara. Hori da lehenengo helburua. Gero, Bilbao "best in world" bihurtzeko erronka helduko da.

Berrikuntzaren gizarte arkitekturaren garapena pertsonengan oinarrituta eta aukera berrien identifikazioaren ahalmena indartzean, hau da, "amets egitea", idealak izatea. Errealitatea egiteko ideiarik onenak Bilbora erakarriko dituen ingurune bat sortzea. Ametsak errealitate bihurtzeak izan behar du Bilboren erantzuna Aro berriaren erronken aurrean.

Dokumentu honetan "Bilbao 2010. Gogoeta Estrategikoa"ren aurkezpenarekin Bilboko garapenean lankidetzat publiko-pribatuaren konpromezua berritzen dugu.

Gure hiriaren 700. urteurrena hurbil dagoenez gure ametsak errealitate bihurtuko duten helburu berriak proposatuko ditugu, baina beti Bilboren izpirituari leialak izanez, "ezinezkoak lortzen dituen izpirituak", alegia.

José Antonio Garrido  
Lehendakaria

### **Bilbao Beste Mende Batean.**

#### **Munduaren testuingurua**

Munduko ekonomia gero eta zabalagoa, orokorragoa eta lehiakorragoa da eta alde mailako espezializazioaren inguruko abantail lehiakorren probetxamendua bideratzen duten harreman

ekonomiko eta produkzio aribide deszentralizatu eta bereziagoak ditu. Hori guztia egingarria da informazio eta komunikabideen teknologien garapenak (IKT) dakarren iraultza berria dela eta. Izan ere, horiek mundua “herri orokorra” bihurtzen ari dira, bertan ideiak edozein leku eta momentutan eskuragarri daudela eta produktuak eta kapitalak modu malgu eta dinamikoan sortzen direla, herriak eta mota guztietako mugak zeharkatuz.

Globalizazio aribidea eta horrek enpresa mailan dituen ondorioak denbora laburrean ematen ari dira. Enpresek aurre egin behar dioten errealitate sozioekonomikoa: elkarlehia handia, berritze behar gero eta handiagoa, merkatuen munduratzeara, sortze azkarra, teknologia berrien finkapen eta gainbehera, etab. Hori guztia pentsaezina izan zitekeen duela urte gutxi batzuk, eta horrexegatik, alegia, ezin bestekoa da irudimen ahalegin handia lehiakortasunaren abantailen ahalmenak, oinarriak eta gakoak hurrengo mendeko enpresetan eta hirietan aztertu eta identifikatzeko, hartara, egoera eta jarraituko den estrategia egokia aukeratzeko.

Globalizazio aribidea urbanizazio aribide harrigarri baten eskutik dator. Urte gutxi barru munduko biztanleri gehiena hirietan biziko da. Informazioaren teknologien garapen biziak aldean eta, hauen barruan, metropolien partehartze eta garrantzi gero eta handiagoaren aribidea bizkortzen du, betiere, enpresek lehiakortasun abantailak ezarri, artikulatu eta burutzeko oinarri bezala. Biztanleriaren bilketaren ondorioz metropolitarrak hirikidetzak aldarazi eta berrikuntza zentroak edo merkataritza guneak ezezik, hezkuntza, ikerketa, osasun-laguntza egokia, garraio, arte, kultura anitzen gizarteratze, turismo, aisi eta abar luze baterako leku ere bihurtzen ditu, betiere aberastasuna sortzeko ahalmen handiarekin. Ezin da ahaztu hiriak direla gizarte, hirigintza eta era guztietako arazoak latzen agertzen diren tokia.

Egoera berri honetan estatu tradizionalak txikiegiak dira ekonomia orokor baten gidalerroak ezarri eta kontrolatzeko, baina era berean handiegiak bertako biztanleen gizarte, ekonomia eta kultura arloko interesen aniztasuna isladatzeko. Metropoliek, ordea, legezketasun handiagoa dute gizarte eta kultura mailan eta, txikiagoak izateagatik, malguagoak dira pertsonen premiei aurre egiteko, aldaketei egokitzeko eta baita arazo eta helburu antzekoak dituzten beste hiri eta aldeekin lan sareak ezartzeko ere.

Hiritarrendandik hurbil egotea eta hiriaren malgutasuna bultzatu eta probetxatu behar diren abantailak dira etorkizunaren ikuspegi komun batekin, arazoak konpontzeko eta baliabideak eta aukerak eragingarritasunez probetxatzeko bertan bizi direnen onerako. Ildo honetan, globalizazioak “lokalizazio” aribide bat darama berarekin batera, metropoli eta aldean botere politiko eta ekonomikoen hazkuntza bereizgarri duena. Gainera, metropolirik aurreratuenek garatutako estrategiaren azterketak zenbait rol estrategiko identifikatzea ahalbidetzen du:

- Batetik, zenbait gizarte eta birbizte ekimen bultzatu eta lideratzen dituen mobilizazio eta lankidetzak publiko-pribatuak dakarren arrakasta faktorea agerian geratzen da. Izan ere, azken hori komunitatearen partehartze gero eta handiagoarekin batera, gizarteratze eta artikulazio aribidearen oinarri bihurtzen da.

- Estrategia metropolitarraren bigarren lotura puntua hirien hiri-birsortze eta ingurugiro-berreskurapenaren inguruan datza eta, jarduera sektore berriak eratu eta sortzeko hainbat apusturekin batera, aberastasuna sortzeko gako bihurtzen da.
- Azkenik, ekonomia orokortuan, aldean hazkuntza eta garapen ahalmena faktore ikutuezinen menpean daude gero eta gehiago, besteak beste: ezagutza, berritzeko eta ideia berriak aribide eta produktu berri bihurtzeko gaitasuna, eta arriskatu eta aberastasun iturri den enpresa oinarri bat sortzeko gai diren ekintzaileen presentzia.

Faktore ikutuezinen pisurik handienak mentalitate aldaketa eskatzen du lehentasunak ezartzeko orduan, bai gizartearen agente guztietan eta baita Herri Administrazioetan ere. Komunikazioen azpiegitura ezezik, agenteen arteko komunikazioa eta networking-a indartzea ere bultzatu egin behar dira. Kapital fisikoan egindako inbertsioa erraztu eta malgutzeaz gain, beharrezkoa da giza-kapitalean egingo den inbertsioa ere gero eta gehiago indartzea eta baita ezagutza eta know-how ustiatzeko gai diren subjektu bakarren moduan pertsonak bideratzea ere, horrela aberastasuna sortuko da. Gizarte berrian, hiriek duten lehengai nagusia pertsonak eta hauek aldaketarako duten irudimena dira.

Hiri estrategien hiru lotura elementu horiekin batera, elkarbizitzaren balio berriak sortzen dira, horietan nagusi direlarik (i) hiria interes komunak eta etorkizunaren ikuspegia duen komunitate bihurtzeko pertsonak duten garrantzia, (ii) gizarte harrotasuna, alde eta hiriei beren berezitasun eta balio zehatzak gordetzea posible egiten diona, horrela pertsonen, enpresen eta erakundeen identifikazioa indartuz eta lurraldean gero eta gehiago finkatuz; (iii) kultura aniztasuna ezberdintasunak ekiditeko eta gutxiengoak ikuspegi komun batean bateratzeko, eta (iv) sostengarritasuna, ingurugiroaren degradazioa eta desoreka ekologikoa geratu beharra baino gauza gehiago biltzen dituen: baliabide naturalak etorkizuneko belaunaldientzat gordetzea dakar, guztiontzako bizi kalitate altuagoa eta berdintasun handiagoa lortu nahian.

### **Birbizte aribidea**

Aldaketak ere errealitate bat dira metropoliari buruz ari garenean. Bilbao Metropolitarrak birbizte aribide kementsua izan du 90eko hamarkadan, eta horrek hiritarren bizitza aldatu du. Ondoren, “BILBAO METROPOLITARRA BIRBIZTEKO EGITASMO ESTRATEGIKOA”k identifikatzen dituen zortzi arlo garrantzitsuenak jarraituz Bilboko bilakaera aztertuko da.

#### **Inbertsioa giza-baliabidetan**

Giza-baliabidetan egindako inbertsioaren ikuspegitik, aldaketa sakona ekarri duen eguneratze etengabea eman da. Ikasketa ertainak eta goi mailakoak dituen jendearen proportzioa modu nabarian hazi da eta, zalantzarik gabe, historia osoko belaunaldirik onenak eta ondoen trebatuak daude gaur egun. Beste alde batetik, hiritarrek gero eta hobeto dakite giza-kapitalaren ahalmena garatzen jarraitzeak duen garrantzia metropoliaren birbizte aribidea bermatu eta aurrera eramateko. Bilbao Metropolitarra martxan jartzeak berezko ahalmenen, ekonomiaren

globalizazio gero eta handiagoarekin lotuta daudenak, garapena behar du. Bereziki, ingelera eta telematika gero eta lehiakorrago menperatzea beharrezkoa da.

#### Zerbitzu aurreratuen metropolia alde industrial moderno batean

Hirugarren sektore aurreratuaren hazkuntza Bilbao zerbitzuen metropolia moduan aurkeztearekin bat dator. Horrela, industria astunetik enpresa-ehun moderno eta lehiakor batera pasatzen ari da, sortzen ari diren etorkizuneko sektoreetan gero eta dibertsifikatuagoa, zerbitzu aurreratuen sektore tinko baten eta oinarritzko teknologia eta berritze zentroen sare baten laguntzaz.

#### Mugikortasuna eta ailegagarritasuna

Azpiegituren garapena izan da Bilbao Metropolitarraren birbizte arribideari hasiera eman diona. Azken urteotan metropoliaren ailegaeraztasun eta mugikortasun mapa erabat aldatu duten aurrera pausu nabariak gertatu dira eta, oraindik ere bukatzeko dauden hainbat proiektu garrantzitsu geratu arren, hauetako gehienek badute egingo diren epea ezarrita.

Hala eta guztiz ere, honek ez du esan nahi guztia eginda dagoenik arlo honetan, hutsuneak asko baitira eta arazoan benetako konponketan aurrera egiteko irudimen handia da beharrezkoa.

#### Ingurugiroaren berreskuratzea

Metropoliak lortutako garapen maila benetan iluntzen zuen puntuetako bat ingurugiroa hondatua zen. Azken urteotan eta arlo honetan burututako politika ondorioz, ingurugiroa berreskuratzeko arribide integral baten oinarriak ezartzea posible izan da, eta horren aurrera pausu adierazgarriak dagoeneko ikusten dira. Horien artean honako hauek bereiztu behar dira: Nerbioi Beherea Garbitzeko Egitasmo Integrala, hondakin eta lurzoru kutsatuen tratamendua, eta oraindik ere garrantzitsuena dena, hiritarren kontzientziazio gero eta handiagoa ingurugiroaren garrantziari buruz komunitateko atal moduan.

Etorkizunerako bideak eta hasitako hobekuntzaren jarraipenak beharrezkoa dute honako puntu hauetan sakontzea: arazoan planteamendu orokorrak, enpresa sektorearen partehartze gero eta handiagoa eta lankidetzaren publiko-pribatua eta tresna ekonomiko berrien ezarpena, parte hartzailei inguruarekiko errespetu handiagoko jarrerak harraraziko dietenak.

#### Hiri birsortzea

Hiriaren ikuspegitik, gaurko Bilboko metropolia hamarkadaren hasierakotik oso ezberdina da. Beste garai bateko hedapen ekonomikoak eragindako urbanizazio arribide neurrigabetik, arribide ordenatu eta ekintza dinamiko, orientatu eta kalitatezkoetara pasatu da. Udalen ekintzak, Bizkaiko Foru Aldundiaren laguntza eta koordinazioarekin, kalitatezko eta kantitatezko aldaketa sakona eragin du Bilbao Metropolitarraren bizitzan. Udal guztiek burutu dituzte hiri espazioa hobetu eta artikulatzeko jarduerak. Arribide horren adibiderik onenetariko bat Biltzarren eta Musikaren Euskalduna Jauregi inauguratu berria dugu, eta horrek, Guggenheim Bilbao Museoarekin batera, Abandoibarra erdialde espazio berri bihurtu du, Bilboko metropolian ematen ari den eraldaketaren adibide.

Birbizte bultzada berri beharrezkoak dagoeneko martxan dauden proiektu garrantzitsuak bukatzeak ezezik, batetik, hazkuntza inteligente baten estrategia hartzeak eta, bestetik, metropolia osatzen duten udalerrri guztiek duten ikuspegi urbanistiko metropolitarraren bat osatzeak ere ekarriko ditu.

### Nagusitasuna kultura arloan

Bilbao Metropolitarraren industria hiri bat izatetik munduan Guggenheim Museoa dela eta, gaur egun nazioarte mailan arte modernoaren adierazlerik handiena, ezaguna eta onartua izatera pasatu da. 1997an inauguratu zenetik, museoak nazioartera atera du hiriararen irudi kulturala. Bilbaok munduan sorrarazten duen interesa agerian geratzen da Bizkaiko turisten zenbatekoan, %60 baino gehiagoko hazkuntza harrigarria izan duena 1996 eta 1998 artean, munduko beste lekuetatik datorrenak bikoiztu direlarik.

Guggenheim Bilbao Museoaren martxan ipintze arrakatsuak, dagoeneko arkitekturaren historiara pasatu dena, eta Bilboko Arte Ederretako Museoaren dinamizazioak bistan utzi dute birbizte arribidean kulturak duen garrantzia. Gaur egun, erronka nagusia kultura azpiegitura berrien eta aurretik zeuden besteen probetxamendurik handiena bermatzea da, horrela Bilbao Metropolitarraren irudia modernitatearekin lotzera zuzendutako ekimen ezberdinen koherentzia bermatuko da epe luzean.

### Herri Administrazioen kudeaketa koordinatua

Bilbao Metropolitarraren garapen arribide harrigarriaren elementu bereizgarria da, batetik, Herri Administrazioen maila guztietako konpromezu handia eta, bestetik, lankidetzaren publiko-pribatuaren maila metropolia birbizteko helburu komunarekin. Konpromezua indartzea, koordinazioa bultzatzea eta lankidetzaren publiko-pribatua zabaltzea da aurrera jarraitzeko eta helburu berriak lortzeko modua; izan ere, helburu horiek gehienetan ez dira baten erantzukizuna, gizarte agente ezberdinen artekoak baizik.

### Gizarte artikulazioa

Gizarte arloan egindako ahaleginak Bilbao Metropolitarrari posible egin dio hiritarrei beste aukera bat eskaintzeko gizarte bidezkoa lortzeko zuzendutako neurriak ezartzen lehenengoa izatea. Hala eta guztiz ere, kontuan hartu behar da pobrezia espazioan kontzentratzen dela leku jakin batzuetan, bereziki langabezia eta gizarte bazterketa pairatzen dutenetan.

Era berean, gogoratu behar da azken urteotan Bilbao Metropolitarraren etxerik gabeko pertsona gero eta gehiago dagoela (emakumeak eta gazteak bereziki) eta horrek gizarteratzerako prozedura bereziak martxan jartzeko beharra planteatzen du eragindako kolektibo guztiak sartu ahal izateko.

**Bring your dreams to Bilbao. Lortuko ditugu.**

**Ikuspena. Bilbao. The city where dreams come true**

Kapitulu hau gogoeta estrategikoaren aribidearen oinarria da, aukeratutako oinarrizko ideia eta etorkizunerako eragilea deskribatzen baita. Oinarrizko ideia horrekin Bilbao Metropolitarraren iragana argituko da, oraina ulertuko da eta etorkizuna bideratuko da.

Azken hamarkadan Bilboko metropolitarrak jasan duen birbizte aribide kementsuak etorkizunerako baikortasun egoera ekarri du. Oraintxe dugun erronka da baikortasun hori probetxatzea, baita lortutako hirigintza, ingurugiro eta gizarteko lorpenak ere, bikaintasuna lortzeko bidean jarraitzeko munduan erreferentzia izango den metropolia lortuz: “World Class” metropolia.

Ekonomiaren globalizazioarekin bat etorritik eta Ezagutza Gizartearen ezarketa azkarrarekin, aukera berriak, neurri handi batean, pertsonen ahalmenarekin zerikusia duten elementu ukiezinen garapenen menpe egongo dira, baita hiriaren potentzialarekin ere, elementu horiek modu egokian gizartaratzeko eta elikatzeko.

Hiri-garapen estrategikoen nazioarteko eredu aurreratuen azterketa hausnartzen duen gogoeta estrategiko zabalean oinarrituta eta nazioarteko konpetentzia progresiboa eta zaila kontuan izanda, Bilbao Metropolia-30k ikusi du, 133 bazkideren kolaborazioarekin eta partehartzearekin eta nazioarteko hogeitau adituren laguntzarekin, Bilbao Metropolitarraren arrakasta berezko eta kanpoko ideiak erabakitaz eta trebetasunez bilatu, identifikatu eta probetxatzean datzala, aldi berean errealitate konkretu bihurtuz. Bilbao horrek hazkuntza kota altuak, aberastasunaren sorketa, guztientzako bizi kalitate altuagoa eta munduko onarpena lortuko ditu. Azken finean, munduko merkatuan dudarik gabe agertuko diren aukerak sortu eta probetxatu.

Lortutako ondorioaren berehalako ondoreak Bilbao Metropolitarraren oinarrizko ideia ekarri du. Beharrezkoa da egitea hiri bat non idealak, berdin da zeintzuk, lor daitezkeen; komunitate osoarentzat ideia onak identifikatu, erosi, gauzatu gai izango dena; ideiak sortzen, bultzatzen eta garatzen dituen. Azken finean, ametsi ongiatorria ematen dien Bilbao Metropoliarra da ideia berriak maite dituzten eta haiekin identifikatzen diren pertsonentzat hiri aproposa itxuratzen dena: ona bada Bilborako da.

Oinarrizko ideia hau ez da ametsa ezta utopia eta hiriaren historiak hainbat adibide ditu hori ziurtatzeko. Praktikan, Bilbao pozik egon ahal da kointzidentzia handia baitago arrakasta lortzeko egitea beharrezkoa dena eta historian egiteko gai izan denaren artean. Hain zuzen ere, Bilboko 700 urteko historian adibide asko egon dira fede ematen dituztenak hiriak ideiak ilusioko errealitate eta aberastasunaren sortzaile bihurtu dituela hazkuntza ekonomikoaren aukerak probetxatzeko eta gainbehera egoerak gaitzetzeko baliabide bezala.

Bilbao Metropolitarrak abantaila lehiakorra sustatu eta espezifikazioak esplotatu behar ditu etorkizunerako oinarrizko ideia indartzen duten gakoak eta funtsezko alderdiak bilatuz.

### **Gako estrategikoak. Made True in Bilbao.**

Lidargo bizia eta konpromezuduna

Lidergo bizia eta konpromezuduna finkatzea da Bilbao Metropolitarrari itxura eman behar dion lehendabiziko gakoa. Liderrak dira ametsak bete eta errealitate bihurtzen dituztenak. Ideiak aztertu, identifikatu, erosi eta materializa ditzaketenak, inguruko eta mundu osoko iritzi eta pentsamendurik aurreratuen eta irudikorrenak jaso eta komunitate osoaren partehartzearekin martxan jar ditzaketenak. Liderrak dira metropolia eraldatu eta etorkizun berria sor ditzaketen ideien iturria.

Besteek arazoak eta gainbehera ikusten dituztenean, liderrek aukerak ikusi, itunpea eta hitzarmena eraiki era beren komunitateak adierazitako norabidean mugitzen dituzte. Askotan enpresa sektoretik datoz eta uste sendoa duten ekintzaileak dira: beren enpresa edota erakundeen epe luzearako ongizateak harreman estua du beren aldearen epe luzearako osasunarekin. Hala eta guztiz ere, sektore publikoan, unibertsitateetan eta “hirugarren sektorea” osatzen duten irabazi asmorik gabeko erakundeetan dute jatorria, edo guztien arteko harreman eta elkarlanetik ere badatoz.

Komunitatea zuzperrarazten duten neurrian bere garapenean aurrera egiteko, liderrak gizarte-kapitalaren hazia dira eta hazi horrek, era berean, gizarte-lidergo berriak sustatzen ditu, atzetik indarra hartzen duen gurgil/motor batean: gizarte-kapital altua duten lekuetan, non gizarte zibil aktiboa eta konfiantza eta elkarrekikotasuna baitago, lidergo berriak sortzen dira, eta hauek komunitatearen partehartze aktiboa eskatzen dute egitasmo komunetan, horrela gizarte-kapital berria sortuz.

Bilbao Metropolitarrak era honetako agenteak identifikatzea edota indartzea lortzen badu eta, hitzartuta, behar diren konfiantza eta laguntza maila ematea erabakitzen badu, bere esku izango du etorkizuneko Bilbaori buruzko oinarritzko ideia arrakastaz garatzeko gakoetako bat. Baina lidergo hori ez da berria Bilborentzat, historian gure egunetako metropolia egin duten lidereta ekintzaileak izan baititu.

Azken hamar urteotan ekonomia, politika, gizarte eta hirigintza mailan izandako berreraiketa sakona da Bilbao Metropolitarran har daitekeen lidergoaren adibiderik argiena.

Ekonomia mailan, hirurogeita hamar eta laurogeita hamargarren hamarkadetan pairatutako krisialdi sakonaren ondoren, Euskal Herria berriz ere estatuko hazkuntzaren buruan dago. Hala gertatu da krisialdiaren eragozpenak gainditzen edo azken urteotan ospe berriz sortzen jakin duten enpresari askoren dinamismo eta lidergoari esker, guztion artean enpresa-ehun berritzailea eta guztiontzako aberastasun eta ongizatea ekarriko duena osatu ahal izateko.

Ezin dugu alde batera utzi Herri Administrazio ezberdinek egindako lidergo garrantzitsua; izan ere, hauek “Bilbao Metropolitarraren Birbizteko Egitasmo Estrategikoa”ren bidez antolatutako gizarte hitzarmen maila altu batekin, martxan ipini dute hiria birsortzeko hainbat egitasmo: Euskalduna, Miraflores, Calatrava pasabidea edo Zubizuri zubiak, Txurdinaga, Etxebarria eta Ametzolako parkeak, kaleak oinezkoentzako egitea, Metro Bilbao eraikitzea, Sondikako aireportuaren terminal berria, Bilboko Portuaren zabalkuntza, Biltzarren eta Musikaren Euskalduna Jauregia, Itsas Museoa, eta, jakina, Guggenheim Museoaren eraikinak. Birbizte proiektu hauek eraiketa gainditzen dute eta hiria funtzionaltasun berri eta sofistikuagoz

hornitzea bilatzen duten ideien materializazioa dira, bai hiritarrentzat bai bisitarientzat (gero eta gehiago direnak).

Garrantzitsuena: pertsonak eta bere balioak. Profesionalen hiria

Ekonomiaren globalizazioaren nazioarteko testuinguru berria, aldaketa teknologiko bizia, hirien garrantzia gero eta handiagoa eta elkarlehiaren indartzearen ondorioz, derrigorrezkoa da pertsona eta bere balioak azpimarratzea etorkizuneko garapenerako bigarren gako estrategiko bezala.

Gaur egun, metropolien eta bertan burutzen den edozein birbizte strategiaren arrakasta edo porrota pertsonen esku dago. Hauek ez dira egitasmoak egin eta materializatzeko gai bakarrik, baizik eta, askoz garrantzitsua dena, ideien iturburua dira. Bilbao Metropolitarraren etorkizunaren oinarritzko ideia giza-ehun batek eragiten du, amets egin eta komunitateko etorkizuna planteatzeko gai diren pertsonak, ideiak, ahalmena eta hauek aurrera eramateko zer egin dakiten pertsonak alegia.

Pertsona guztiak dira garrantzitsuak komunitate metropolitarra eraikitzeke orduan. Guztiak, bere heziketa, estatusa edo gizartean lortutako arrakasta kontuan hartu barik, etorkizunerako ikuskera komun batean ezinbesteko elementuak baitira.

Bilbao Metropolitarraren etorkizunerako oinarritzko ideia erreferentziatzen hartuta, beharrezkoa da, pertsonen alde egindako apustu orokorraz gain, asmo hori profesionalen taldean fokalizatzea lidergorako potentziala dela-eta, eta bereziki, teknologia berrietara egokitu eta horiek ustiatzeko duen ahalmen, know-how-a eta konpetentzia direla-eta. Izan ere, teknologia horiek egoera sozioekonomiko berriaren bilakaera ezartzen dute planetako herririk aurreratuenen joerarekiko. Gizarte zabal eta proiektioduna, Bilbao Metropolitarrak bezala, bere profesionalen gain, talde horretako pertsonak metropolira ekartzearen alde ere egiten duena, etorkizunari buruzko ikuskeran integratzeko.

Ezagutza eta berrikuntza

Bilboko metropolia ideiak errealitatea egiten diren lekua izateko, profesionalen gain beharrezkoa da hauek ezagutza izatea eta modu berritzailean jardutea. Izan ere, ezagutza ideia berrien hazia da, eta berrikuntza, ordea, ideiak arrakastaz ustiatzen diren aribidea, komunitate osoaren onurarako. Zentzu horretan, ezagutza eta berrikuntza da Bilbao Metropolitarraren etorkizun oinarritzko ideia mamitzen duen hirugarren gakoa. Berrikuntza, gauza guztien gainetik, gizarte fenomeno da, ez baitagokie enpresei bakarrik, komunitate osoari baizik —hiritarrak, instituzioak eta erakundeak—.

Berrikuntza metropoliaren edozein birbizte eta garapen aribidearen muinean dago, berez ideia berriak, proiektu berriak, joera eta norabide berriak baitakartza. Berrikuntzarik gabe aukera gutxi dago.

Ia proiektu berri guztiak jarduera berritzaile batetik sortzen dira, berritzailea gutxienez aurreko egoerekiko edo lehian dauden beste espazio edo hiriekiko. Helburua hiriaren bizi baldintzak hazi eta hobetzeko aribide bati ekitea da, eta hiriarekin batera, bertan bizi diren agente guztiena - hiritarrak, enpresak, instituzioak eta erakundeak-. Honi dagokionez, aurrerapen teknikoak ez dira



nahikoa, berez, arrakasta bermatzeko. Beharrei aurre hartzea eta etorkizunaren ikuskera argia izatea da berrikuntza.

Hiri bateko berrikuntza aribidearen arrakastaren elementu nagusiak eta funtsezko faktoreak ez dira sekuentziaka ordenatutako denbora-katea baten katemailak, elkarren osagarri diren bost atal ondo erlazionatu baizik. Berritzeko gai izateko metropoli batek honako hau behar du:

- ·Barru eta kanpo ingurunea zaindu gerta litekeen berrikuntza baten ikur edo zantzuak identifikatu eta prozesatzeko.
- ·Hiriaren gizarte ezaugarriak kontuan hartuta, etorkizunerako aukera handien eskaintzen duten proiektu eta elementu berritzaileen aldeko jarduerak zuzendu.
- Behar den ezagutza lortu eta sortzeko gai izan, hartara, aukera bat hartuta, hiriak eta bertako agenteek ahaleginak eta baliabideak ipini behar dituzte aukera hori martxan jartzeko.
- Aukeratutako proiektu berriak ezarri hiriaren egituraketan lagun dezaten.
- Aldez aurretiko elementuetatik ikasi eta arrakastak edo porrotak berrikusi esperientziaren ezagutza egokia hartzeko asmoz.

Bilbao Metropolitarra hiriaren errealitatea aldatu duen modernizazio aribide batean murgilduta dago. Urte gutxitan hiriak produkzio-ehuna eraldatu du zerbitzu aurreratuen enpresa gehiago eta hobeak sartuz, hauek industria gero eta berritzaileago batekin biltzen direlarik. Giza-kapitala inoiz baino trebatuagoa da. Metropoli hirigintza eta garraio arloan modernizatu da, ingurugiro mailan ahalegin handia egin da, eta Guggenheim Museoa bezalako proiektu ausartak onartu dira eta Bilboko metropoliaren ariman sartu dira.

Ideiak egi bihurtzeak, ametsak egi bihurtzeko hazi egokiarekin hiria eraikitzeak, hiritarren artean berrikuntza nahia gehiago zabaltzea eskatzen du, horrela aldaketei normaltasunez egokitzeak, ekintzaileak saritzeko eta ideia onak txalotzeko.

## Networking

Etorkizuneko Bilbao Metropolitarra mamitzen duen laugarren gakoa “networking” izenekoa da. Gaur egun, pertsona, enpresa eta erakundearen arrakasta aurreratuenak diren eta nazioarte mailan estandarrak ezartzen dituzten taldeetako kide izatetik pasatzen da. Informazioaren Gizarteak eskaintzen dituen aukera berri eta zabalak bakarrik dira posible bakarkako ahaleginak batuz eta osatuz, lankidetzak eta lan sare formalak eta ez formalak eratuz, ikasketa bizkortu eta lehiakortasuna indartzen duten bitartean. Sareek kideei harreman zabalago eta kalitate

handiagoko sistema baterako bidea zabaltzen die, eta baita euren kabuz eta bakarka lortuko ez luketen informazio multzo batera heltzeko bidea ere.

- Gizabanakoaren alderditik, Interneten agerpena eta ondorengo konsolidazioak mundu berri bati ematen dio zentzua, informazio fluxu dinamikoagoekin eta muga fisikoak gainditzen dituen talde lanerako posibilitateekin.
- Enpresentzat, berriz, gizabanakoaren baliabideak gainditzen dituzten eta modu orokorrean lehiatzeko beharrezkoak diren aukeren potentziala probetxatzeko beharrezkoa da networking delakoa.
- Azkenik, networking-ak erakunde publiko zein pribatuei helburu handizaleagoak ezartzea eta lidergo kementsuago bat finkatzeko aukera errazten die.

Logika onean, networking-ak potentzialik altuena lortzeko proiektu konplexuak zuzentzeko lidergoa eta bikaintasuna izan behar du. Izan ere, proiektu horiek parte hartzen dutenentzat interesgarriak eta balioa sortzeko gai izan behar dira, balizko lehiakideak aliatuen lerroa ekarriz eta baliabide eta ezagutzak batuz sinergiak sortuz.

Hiri sareen garapena

- Azken urteotan hiri sareek -“city networks”- aurrera pausu handia egin dute eta munduko hiri nagusien estrategiaren parte dira.
- Lidergo lekua eskatzen eta hiria modu zabalago eta handiago batean sustatzen uzten duten presio talde garrantzitsu bezala finkatzen ari dira.
- Teknologia aurreratuak ezartzeko tresna dira.
- Hiriaren kudeaketa maila guztietan informazio eta esperientzien elkartruke multzo handiago batera heltzea posible egiten dute -zerbitzuen horniketa, eragingarritasuna eta kalitatea kudeaketan, ingurugiroa, etab.-.

Bilboko metropolia “Eurocities” bezalako bikaintasun sareetan dago -gaur egun Bilbao erakundeko presidentea da-, non Europako 99 gune metropolitarrak nagusiak bilduta baitaude helburu batekin: komunitate gizarteratzearen aribidearen hiri dimentsioa indartzea, guztien interesekoak diren proiektu berritzaileak proposatuz eta europar erakundearen aurrean presio eginez. Era berean, beste herri batzuetako hiri edota erakundeekin kidetutako europar proiektu

ezberdinetan parte hartzen du. Networking modu gehigarri eta informalago bat komunikazio sare fisikoen hedapenaren ondorioz sortzen direnak dira, bereziki aireportu eta portuak. Zentzu honetan, Bilboko Portuaren eta Aireportuaren zabalketa iturri potentzial bat da networking harreman informal mota hau zabaltzeko.

#### Enpresa networking

Enpresa sareak ez dira gauza berria eta ondo aitortuta dago lankidetzeta eta aliantza estrategikoak eratzea erabat beharrezkoa dela enpresa lehiakortasuna hobetzeko elementu bezala, bereziki enpresa txiki eta ertaintzat.

- Garrantzitsuak dira hazkuntzarako elementu eta negozioak egiteko aukera berrien probetxamendu elementu moduan.
- Aktore orokorrek lekua ezagutzeko eta toki mailan lan egiten duten agenteek maila orokorrean lehiatzen ikasteko modua dira.
- Toki hornitzaileen sareen agerpena enpresa handien erosketa ahalmen erraldoia erakarri eta horien abantailak txikien eta ertainen sare zabalera hedatzeko bidea da.

Euskal enpresak gero eta sartuago daude esportazio eta nazioateratze merkatuetan eta, ondorioz, sare eta lotura garrantzitsuak ezarri dituzte atzerrian, bai Europa eta Asian eta baita Amerika Latindar eta Estatu Batuetan ere, horietan esparru ezberdinetako proiektuak aurrera eramaten dituzte eta sektore guztietako enpresa askorekin elkarlanean ari dira.

#### Networking beste eremu batzuk

Networking-aren potentziala ez da hiriaren Administrazioa eta enpresetara mugatzen, baizik eta herri erakunde eta erakunde pribatu ia guztientzat abantaila iturri bat da, horrela baliabide orokor erabilgarri guztiak ahalik eta gehien probetxatu ahal dira.

- Osasun zentroen arteko kooperazioa eta networking-a, nazio zein nazioarte mailan, osasun zerbitzu aurreratuak eta kalitatezkoak emateko zentro indibidualen aukerak gaindituz.
- Toki eta aldean garapenerako agentzien, Merkataritza Ganbaren, Unibertsitateen, udal zerbitzuen (liburutegiak, buruko osasun zentroak, etxeko laguntza zerbitzuak, herri zentroak, etab.) sareak eta elkarteak, esperientzien elkartrukea eta elkarrekin eta modu koordinatuan jarduerak garatzea posible egiten dutelako.

Aurretik aipatutako networking esperientziez gain, Euskal Herrian elkarte asko dago, eta horien artean Garapen Orokorrerako Agentzien Sarea (GARAPEN) edota Euskal Udaleen Elkarte (EUDEL) bereiz daitezke. Izan ere, horiek saiatzen dira, batetik, ahaleginak biltzen tokiko garapena sustatzeko eta, bestetik, esperientziak elkartrukatzeko arazo antzekoen konponketan. Bereiztekoa da Bilbao Metropoli-30en zeregina, Bilbao Metropolitarraren birbizte arribidearen kudeaketa osoaren funtzioetan hirien birbiztearen arloko zenbait sare eginkorren eta ospe handien dutenekin elkarlanean ari baita.

Era honetako esperientzien garapena probetxatu eta beste arloetara zabaltzea, toki, enpresa edo norbanakoaren arlora, aukera garrantzitsua da eta ezin da ihes egiten utzi.

### Metropoli erakargarria

Hiritarren bizi kalitatea bermatzen duen metropoli erakargarria bultzatzea etorkizuneko Bilbao Metropolitarrarentzako bosgarren gakoa da. Profesional gaituak erakartzen dituen elementu moduan, oinarritzakoa da hiriaren lehiakortasunarentzat. Horrexegatik, hiriaren erakargarritasuna bultzatzea, era berean, hiriarentzako aberastasuna eta hazkuntza sostengarria sor dezakeen elementua izan daiteke. Hiriak hiritarrei kalitatezko bizi estandarrak eskaini ahal badizkie, beren proiektuak ingurune abegikor batean aurrera eramanez nahi duten profesional gaituak ekar ditzake. Honek gehigarritzako errenta eta, ondorioz, bizi kalitatezko estandar hobekiak sor ditzake. Beraz, hiriaren erakargarritasunetik datorren zirkulua da.

Edozein modutan ere, metropoli erakargarri bat aipatzeak bizi kalitatearen kontzeptua osatzen duten bi dimentsio badiela agerian uzten duten aldagarri multzo bat jorratzea dakar. Batetik, dimentsio fisiko bat dago, aktibo ukigarriak —azpiegiturak kasu— sartzen dituen hiriaren eta ingurugiroaren berreskuratzearen barruan doazen alderdi guztiak biltzen dituena. Eta, bestetik, gizarte arloko dimentsio bat dago gogoeta estrategiko honen funtsezko alderdi guztietan islatzen dena.

Bilbao Metropolitarrak bere erakargarritasuna handitu du Guggenheim efektuari esker eta horrek hiritarren mentalitatean izandako eraginari esker, gaur egungo garaiari egokitzeko hiriak hasi duen bide berriaren ikur bihurtuz.

Bilboko metropolia kanpoko pertsonentzat erakargarria da, bai Estatukoentzat bai atzerrikoentzat. Museoak hiriaren irudian izan duen eraginak mundu osoan Bilbora buruz hitz egitea ekarri du: “Bilbao is on the map”. Gainera, erakargarria da bertoko biztanleentzat, beren bizi kalitatea hobetu dela ikusi dutenak. Guggenheim-ak Bilboko metropoliaren hiritarrei 80. hamarkadan industria krisiaren ondorioz desagertu zen harrotasuna itzuli die. Alabaina, jasandako berreskuratzea hiriaren bide berri bati ekiteko oinarriak ezarri ditu, garai berriekin eta beharizan berriekin baterago datorrena.

Ez dugu ahaztu behar gaurko gizartean aisiak duen garrantzia, kultura jardueri garrantzia handiagoa emateko beharra agerian uzten duena, eskaintza gizarteak mota honetako zerbitzuen egiten duen eskaerari egokituz. Horrela, ospe handiko kultura eta jolas eskaintza hiritarren bizi kalitatea erabakitzen duen elementu bat da.

## **Funtsezko alderdiak. Let's get down to make dreams come true.**

Bilbao Metropolitarraren etorkizun gakoak aztertu eta arakatu ondoren, kapitulu honetan gako horiek mamitzen dituzten funtsezko zortzi alderdiak sailkatuko dira. Funtsezko alderdi bakoitza atal berezi batean azalduko da.

### **Lankidetzaren publiko-pribatua**

Lankidetzaren publiko-pribatua esatean honako hau ulertzen dugu: herri instituzio/erakunde bat edo batzuren ekintza erakunde pribatu bat edo batzuren ekintzarekin -gizabanakoak, enpresak, elkarteak, erakundeak, patronatuak, fundazioak, GKEak, etab.- tartekatzen den edozein ekimen, gizarte helburu komuna dutela. Lankidetzaren publiko-pribatua lidergoa eta ekintza ahalmena Herri Administrazioak baino harago zabaltzeko modu zentzuzkoa, malgua, dinamikoa eta solidarioa da. Horrela, gizartearen ahalmenak probetxatzen dira, proiektuak finantzatzeko potentzialak herri aurrekontuak gainditzen ditu eta hirian biltzen diren interes aniztasunaren koordinazio handiagoa errazten da.

Lankidetzaren publiko-pribatua ideien kudeaketa eta burutzapenak hirietan eskatzen duen lidergoa duen alderdi nagusia da. Kasu batzuetan, eragindako agente guztien partehartzea modurik onena da lidergo egokia asmatu, diseinatu eta eraikitzeko, beharrezkoa eta etorkizunean ikuspegi eta konfiantza ematen duena. Beste batzuetan, lankidetzaren publiko-pribatuak zabalak ematen duen sinisgarritasunak berak posible egiten du identifikatzea, bermeekin, izatez, esperientziaz, ideiez, sormenez edo trebetasunez, hiriarentzat garrantzia bizia duten proiektuak egiteko gai diren lider potentzialak.

Lankidetzaren publiko-pribatua lidergoaren eta beren lanaz etorkizuneko proiektuen diseinu, garapen eta burutzapenean laguntzen duten pertsona edo erakundeen asmo lehiariaren hazi tinkoa da. Liderrek hiriaren bizitza eta estrategia estimulatzen dute nahi duten norabidean.

Lankidetzaren publiko-pribatua, bestalde, hirien eta hirietako networking-a sustatzeko funtsezko alderdi bat ere bada, kideak, erakundeak, ideiak eta ezagutza interesgarriak identifikatuz -herri erakargarriak adierazten ditu, harremanak identifikatzen ditu eta laguntzaile potentzialak zehazten ditu-; izan ere, horiek guztiek hiriko hirugarren sektoreko enpresen, gizabanakoaren, erakundearen, etab.en sare-lana bultzatu eta errazten dute.

Azkenik, lankidetzaren publiko-pribatua ezagutzaren sustapenerako eta metropoliaren berrikuntzarako funtsezko alderdi bat da. Lankidetzaren publiko-pribatuak agenteen arteko konfiantzazko giroaren sorketa errazten du, iritzien elkartrukea posible egiten du eta esperientziak partekatu eta ezagutza transmititzen uzten du. Era berean, agenteen arteko ekintza koordinatuak burutzen, bikoiztasunak saihesten eta berrikuntza aribidea modu eragingarri batean kudeatzen uzten du.

Lankidetzaren publiko-pribatua konstante bat da Bilboko metropolian, eta esperientzia bereizgarrien artean honako hauek aipa ditzakegu: (i) metropolia murgilduta dagoen modernizazio aribidea bera, sarritan kapital publiko eta pribatuarekin eraikitako azpiegitura kultural garrantzitsuen, eta pertsona, agente eta gizarte zibilaren partehartze eta kooperazio aktiboaren emaitza, orokorrean kultura gertaera eta proiektu asko finantzatzeko: arte galeriak, fundazioak, operaldiak, musika

kontzertuak , erakusketak, hitzaldiak, etab.; (ii) Euskal Herriko zentro teknologikoak fundazio bihurtzea, enpresa pribatuen partehartzearekin, aldearen berrikuntza ahalmenarentzat bultzada argia dena.

### Kalitatezko heziketa-sistema

Ekintza konkretuen gauzapearen inguruan dauden barietatea eta iritzi esparru zabalak zera adierazten du, pentsakera lehiati bati lotuta, pertsonak beren ametsak eta kolektibitatearenak gauzatzen uzten dieten ezagutzak eta, bereziki, jarrerak hartu behar dituztela.

Bilbao Metropolitarrak kalitatezko nazioarteko heziketa-sistema batez hornitu behar da proiektu berriak eta aberastasuna sortzen duten jarduerak martxan ipintzeko gai diren eta ideiak eta lidergoa duten profesional gaituak sortzeko.

Heziketa-sistema pertsonen gaikuntza eta lidergoa mamitzen dituen funtsezko alderdi baten moduan agertzen da, etorkizuneko Bilbao Metropolitarraren gakoetako bi alegia. Heziketa-sistemaren gakoetarako bultzada sakonagoa izateko eta espero diren efektuak sortzeko, oinarrizko bi ezaugarri izan behar ditu:

Lehenenik, nazioarteko maila izatea, bikaintzat jotzen diren zentroekin lotura handiago bat lortzeko, horrela ezagutza eta teknologia berrietara heltze azkarra izateko eta abangoardiako ikerketa proiektuetan aktiboki parte hartu ahal izateko.

Bigarrenik, kalitatezkoa izatea, heziketa-sistema ideiak eta lehen mailako profesionalak sortzen dituen bikaintasun gune baten moduan osatzeko, Bilbao Metropolitarraren enpresa-ehuna mamitzen duen lorbide bezala jokatzu, bai gaurko sektoreetan eta baita enplegua eta aberastasuna sortzen duten gune berrietan eratzen direnetan.

Aktibo ikutuezinen garrantzia gero eta handiagoak soziokultural erako balioen ikasketa ere sartzeari ekartzen du, kultura lehiatua, lidergorako ahalmena eta asmo berritzailea, besteak beste. Horrela, heziketa-sistema, eskola irakaskuntzatik etengabeko heziketara, unibertsitate irakaskuntzatik, lanbide heziketatik eta bigarren aukerako heziketatik pasatuz, komunitatearekin konprometituta dauden liderrak eta beren ideia eta proiektuak gauza ditzaketen profesionalak sortzeko elementu potentzial bihurtzen da.

Heziketa, bilakaera aribide baten moduan ulertuta, pertsonen bizitza profesionalean etengabeko trebakuntza errazten duen sistema batean bermatu behar da; hartara erantzun berritzaileak eskainiz eta handiagotzen ari den lehiakortasunera eta teknologia berrien eskakizunetara egokitzapen azkarra erraztuz aldaketei aurrea hartzen uzten dion metropoliarentzat baliabide dinamiko eta bizia izango da.

Ekonomiaren globalizazioak eta nazioarteko kooperazioaren beharrak heziketa-sistemari gaitasun eta ezagutzetan punta-puntakoa izatea eskatzen diote.

Azkenik, heziketa-sistemaren multzoak aktiboki hartu behar du parte networking-aren garapenean, mundu mailako talde aitzindari eta bikaintasunezkoetan sartuz ezagutzaren eskuraketa errazteko eta emandako heziketaren kalitatea epe luzean hobetzeko.

## Gizarte konektatua eta nazioarteko kooperazioaren alde egiten duena

Etorkizuneko Bilbao Metropolitarra gizarte konektatu eta nazioarteko kooperazioaren alde egiten duenetik pasatzen da; munduko joerak ezagutzen dituen gizarte zabal, geldiezin, informatua eta munduan dabilzan baliabide intelektualak eta ideiak hartzeko gai dena; eta baita etengabeko heziketa bilatzen eta konfiantzak komunitatea hartzen duen gizartetik ere.

Bilbao Metropolitarra ezagutzen elkartrukea saritzen duen eta ideia berrien ekarpena baloratzen duen gizarte baten moduan eratuko da. Baliagarritasuna eta laguntzeko ahalmena, eta bereziki nazioarte mailan, ez dator kasualitatez, baizik eta, prozedurak ezarriz eta horretarako beharrezkoak diren tresnak eskuratuz, elementu estrategiko baten moduan erraztu eta indartzen duen produkzio- eta gizarte-ehun egoki baten ondorioz.

Gaur egun, nazioarteko kooperazioa eta komunikazioa bi elementuk eusten dituzte:

- Informazioaren teknologiak, ezagutza iturri handi eta garrantzitsuetara azkar eta eragingarritasunez konektatzea erraztu, enpresak eta aberastasuna sortzeko aukera berriak zabaldu eta mundua ulertu eta kudeatzeko modu berriak posible egiten dituztenak.
- Ingelera, lan, zientzia, negozio, kultura, turismo edota gizarte bizitzaren arlo guztietan nazioarteko komunikazio tresna moduan azkar finkatzen ari dena. Garapenetik eta ingeleraren erabilpenetik kanpo geratzeak nolabaiteko isolamendura edota garapenerako muga garrantzitsuak dituen menpekotasun handi batera zigortzen du.

Nazioarteko sareetan, kultura anitzeko foroetan, hiri sareetan, enpresetan eta orokorrean erakundeetan egotea hizkuntzen ezagupenean eta informazioaren teknologia berrien ahalmena eta menderakuntzan bermatzen da.

Historian, Bilbao kanpora zabaldu delako eta nazioarteko merkatu eta aliantza berriak bilatu dituelako bereiztu da. Horren adibide onak dira 1511n “Bilboko Kontsulatuaren” eraketa edota, XV. mendearen erdialdean, kanpo aliantzen ezarketa hiriaren lehentasuna bermatzeko Burgosetik zetorren Gaztelako artilearen garraioan; izan ere, merkataritza bide hori hegoaldean Gaztelako hiriekin eta iparraldean Nantes, Londres edo Brujas bezalako portuekin konektatzen zen.

Edo, berriago, euskal join ventureak beste herrietako enpresekin, edota teknologia zentro eta Unibertsitatearen arteko lankidetzak nazioarteko ikerketa proiektuetan.

Hiri osasuntsu eta segurua

Bizi itxaropenaren luzapenak eta ohitura osasuntsuak hartzeari buruz hiritarrek duten sentsibilizazio gero eta handiagoak garapen osoa eta gaitasun fisiko eta mentalen babesa bermatzen duen ingurune bat eskaintzera bultzatzen dituzte hiriak.

Ingurune osasuntsu honen elementu erabakigarrietako bat komunitatearen segurtasuna da. Gainera, hiritarrak gehien kezkatzen dituen erronketako bat da, alderdi ikusgarrienetako bat eta gizartearen jardueran eragin handien duen alderdietako bat delako.

Bestalde, era guztietako jarduera ekonomikoak —merkataritzakoak, industriakoak, turistikoak, etab.— eta zenbait gertakari —kirol topaketak, kontzertuak, azokak, biltzarrak, etab.— gara daitezten baldintza da. Gainera, horrelakorik ez ematea metropolian pertsonak, enpresak eta erakunde bikainak integratu eta finkatzeko traba handia da.

Fenomenoaren konplexutasunak behartzen du, batetik, bereziki segurtasun falta sortzen duten arazoietan eragina duen ikuspegi orokor eta oso batera eta, bestetik, agente publiko eta pribatuen arteko jarduera koordinatu batera. Hiriaren segurtasunaren hobekuntza prebentzioa eta, hau ez dabilen neurrian, segurtasun faltaren agerpenen kontrolaren arteko oreka konplexua da. Hori guztia beste hiri politika batzuekin koordinatuta, esaterako, azpiegiturak, aisiaren gozamina, hezkuntza, lana, etab.

Honek zera adierazten du: segurtasuna hirietako bizi kalitatearen elementu bereiztaile bat baldin bada, Bilbao Metropolitarraren agente publiko eta pribatuek ahalegin garrantzitsua egin behar dute alderdi honetan nazioarte mailan lehena izateko eta metropoliarentzako elementu bereiztaile eta erakargarri bihurtzeko.

### Modernitate kulturala

Modernitate kulturalak nazioarteko mailako metropoli kultural baten burutzapenari egiten dio erreferentzia; izan ere, metropoli horrek bere tradiziozko aktiboak eraginkortasunez erabiltzen ditu kultura eta arte mailan eta, neurri berean, nazioarteko abangoardiako mugimenduen alde egin eta indartzen ditu.

Modernitate kulturalak, era berean, gizarte arloko modernizazio erabide bat ere darama, kultura eta aisiarekin zerikusia duten gizarte taldeen eta orokorrean biztanleen aldetik sentsibilitate eta gizarteratze maila altua lortzeko. Kasu honetan gizartearen artikulaziorako tresna da kultura.

Modernitate kulturalak adierazten du ere, barne kohesioa finkatzen duen neurrian, osotasunean aurrera egiten duen gizarte bat dagoela, horrela, hiritarrentzako eta munduko gainerakoentzako komunitate zabala, modernoa, sortzailea, berritzailea eta erakargarria osatuz.

Era berean, hirigintza arloko modernizazio proiektuetan sartzea dakar, eraikinak eta hiriko zentroak errekerperatuz aisi, kultura, jolas, merkataritza, hostalaritza edota turismo jarduerak garatzeko.

Modernitate kulturalak ekonomia arloko modernizazio arribide bat ere badakar kulturaren industria baten sorreratik abiatuta. Azken horrek gaitasun profesional berriak sustatuko ditu,



gizartean teknologia eta berrikuntza kultura bat garatuko du, gizarte sormena eta aribide teknologikoen, eta baita horrek guztiak dakartzan gizarte aldaketen ezagutza ere eragingo du.

Kultura industriaren potentziala, beraz, Bilbao Metropolitanrean gogoan izan beharreko elementu bat da, bizi kalitate altuko gizarte bat, aberastasuna sortzen duten jarduera aurreratuetan oinarrituta, egotea errazten baitu. Gizarte landua, gainera, gizarte hezitua, alkartasun eta elkarketa balioak dituen, irudikorra eta lehiatia, etorkizunak dakartzan erronken aurrean baikortasuna eta aurre egiteko gogoak dituen da. Merkataritza iturri bat, metropoliaren industria joera eta bidea osatzeko eta produkzio berrikuntzarako proiektuak aurrera eramateko erabil daitekeena.

Modernitate kulturalerako bidean Bilbao Metropolitanarrak pausu handiak eman ditu hiri, ekonomia eta gizarte birsortze arloko kultura esparruetan, baina oraindik ere bikaintasunerako bidea geratzen da.

Bilbao Metropolitanarra era guztietako jarduera eta gizarte topaketen egitarau handiagoa eta zabalagoa lortzen doa, eta nazioarte mailako jazoerak finkatuz doa. Guggenheim Bilbao Museoak, bere aldetik, hiri moderno eta nazioarte mailan ezagunaren garapenaren burua eta muina bezala finkatuz doa. Hori, Arte Ederretako Museoa eta museo arloan garatzen ari diren beste proiektu batzuekin batera, kultura mailan bereizten den hiri baten hazia eta ikurra dira, bere baliabideak probetxatzen dituen aberastasunaren sorketan aurrera egiteko eta metropolia birbizteko.

Azkenik, industria ustiapen handiago batean murgil daitekeen elementu bat euskal kulturak tradiziozko arteetan —eskultura eta pintura—, industria arteetan —zinema, enpresa bideografikoak— eta bertako kiroletan —pilota, arrauna, herri kirola orokorrean—duen berezitasuna eta aberastasuna da. Ezin dugu ahaztu nazioarteko ospea duten artistak eta komunikabide aurreratuen inguruan mamitzen den ikusentzunezko industria handia dituela.

#### Hiri birsortzeari bultzada berria

Bilbao Metropolitanarrak hiri birsortze lan garrantzitsua burutu du eta garatzen ari da. Izan ere, lan hori indar berriekin eta hazkuntza inteligenteari ikuspuntu batetik bultzatu behar da, betiere hazkuntza eredu zabalgarriak utzi eta zentzuzkotasuna errazten duten hiri garapen eredu berriekin bat etorritz.

Ikuspuntu metropolitarretik, industria birregituraketa sakonak, gune periferikoetako etxegintzaren hedapenak, lan, merkataritza eta aisi zentrozen deszentralizazioarekin eta kontsumo gidalerroen eta bizitokiaren lehentasunari dagokien aldaketarekin batera, hiriaren garapen aribidean kontuan izan beharreko aldaki berriak ekarri dituzte.

Alde batetik, berdeguneak galdu egiten dira, bai hirigune barruan eta baita kanpoan ere, eta, beste alde batetik, lurzoru kutsatuak edota degradatuak daude. Lurzoru horiek metropoliarentzako oztopoa dira eta, dagoeneko indarrez egiten ari denez, dagokien kutsadura gabetze aribideen ondoren, hiri birsortze aribide osoarentzako oinarria diren erabilera berrietan birrerabili behar dira.

Era berean, aintzat hartu beharko lirateke, bereziki, biztanleriaren mugimendu fluxuak garraibide publiko ezberdinetan —hirian ibiltzea barne—, beren erabilpena optimizatuz funtzionalitatean oinarrituz. Ildo honetan, toki ekimenen partehartzeak eta lankidetzak publiko-pribatuak are gehiago lagunduko diote hiri birbizte aribideari ezarritako etorkizuneko gidalerroen arabera.

Honako hau funtsezko alderdia da Bilbao Metropolitarrak hiritarrei kalitatezko ingurunea bermatzen dien hiri erakargarri baten moduan ikusiko da. Horretarako, beharrezkoa da hasitako bideari ekitea, baina, batetik, teknologia aldetik konponbide berritzaileen erabilera bultzatuz, ikuskera oso eta etorkizuneko batekin; eta bestetik, aisiaz gozatzeko aukerak eta industria espazio berrien bultzada errazten duten ekimenei lehentasuna emanez aberastasuna sortzen duten eta ingurugiroa errespetatzen duten jardura ekonomiko berriak garatzeko.

Hiri birsortzeak erakargarritasun eta bizi kalitate handiagoa ekarriko du gizarte dimentsioa baldin badu, horrela baztertutako pertsonak gizartean integratuko ditu, bikoiztasuna eta gizarte zatiketa saihestuz. Hiri birsortzearen gizarte dimentsio horrek ekonomia, segurtasun, ingurugiro, garraio eta etxebizitza arloko alderdien gizarteratzea dakar, lanpostuetara eta heziketa aukeretara sartzeko erraztasuna ahaztu gabe.

#### Sistema Sozioekonomiko sostengarria

Munduaren egoeraren azterketan argi geratu denez, sostengarritasuna, naturaren baliabide eta ingurugiroarekiko errespetua duen hazkuntzat hartuta, garapenaren alderdi estrategikoetako bat da. Munduko hiri asko orain konturatu dira ekonomiaren oparotasuna, enpleguaren hazkuntza, bizi kalitatea eta kalitate handiko ingurugiroa multzo bereko elementuak direla eta sistema zatiezin baten moduan tratatu behar dira.

Gero eta onartuagoa da sostengarritasunaren printzipioak ingurugiroan duen eragina eta gizarte kostuen —bereziki epe luzearako direnak— murrizketarako gakoak diren oinarrizko hiru elementuren menpean daudela: pertsonen errespetu osoan oinarritutako jarduerak, baliabideen erabilera eraginkorra —produktzio unitate bakoitzeko lehengaien erabilera eta baliabide natural ez berrigarrien erabilpena handitu—, eta zirkulartasuna, materialen, lurzoruen, eraikinen, etab.en berrerabilte eta birziklatze bezala ulertuta.

Bilbao Metropolitarran printzipio horiek aplikatzea eta planteatuta dauden sostengarritasun erronkei erantzuna emateak ezinbestekoak ditu, alde batetik, ikuskera osoak inguru estragegiko argi baten barruan, arazoak konpontzeko eskura dauden jardura tresna guztien erabilpen osoa eta osagarria eginez. Beste alde batetik, arazoaren konplexutasunak gizabanakoen, enpresen eta erakundeen, bai publikoak bai pribatuak, gidalerro eta jarreretan eragina duten partehartze berritzaileak behar ditu.

Era honetako ekimenak aplikatzeko egiten diren ahaleginak ohiko planifikazio eta kudeaketa praktiken eraginez oztopa daitezke. Izan ere, praktika horiek ikuskera integral eta epe luzearako nahikorik ez dute, eta batzuetan ingurugiroaren kanpo arazoak tratatzean merkatuen funtzionamendu eskasaren gaitza dute. Zentzu honetan, lankidetzak publiko-pribatua, gizarte konpromezu handi batekin batera, epe luzean modu sostengarrian haziko den metropoli baten artikulazioa errazteko modua da. Esparru honetan, bereiztu beharreko esperientziak badira,

esaterako, Bilboko Errekaren Uharkaren berreskuratzea, industria krisialdiaren ondorioz abandonatutako lurzoru kutsatuen birsortzea edota hiri hondakinen kudeaketa koordinatua eta bilketa hautatzekoa.

### Gizarte integratua eta integratzailea

Gizarte erakargarria antolatzea gainerako gako estrategikoak bermatzen diren oinarria den moduan, komunitate integratu eta integratzailea lortzea hiriaren erakargarritasuna eusten duen funtsezko alderdi bat da, eta era berean, beste alderdi batzuen oinarria da, besteak beste: segurtasuna, hazkuntza sostengarria, eta baita hiri birsortzeari emandako bultzada berria ere.

Hiri integratua esanda honako hau ulertzen da: gizabanakeok betebeharreran eta, bereziki, hiritar moduan duten eskubideetan berdin eta ezberdintasunik gabe parte hartzen duten komunitatea, ezaugarri bereizgarriena biztanleriaren parte bat garapen eta gizarte ongizate aribidean alde batera uzten dituen gizarte kanporaketarik eza delarik.

Hiri integratzailea esanda honako hau ulertzen da: aniztasuna onartu eta errespetatzen duen komunitate ireki eta kosmopolita, aniztasuna aberastasuna sortzeko erabiltzen duena.

Besteekiko errespetua da ezaugarri biek amankomunean dutena. Enpatia eta elkartasuna bezalako balioak, azken hau hiriaren helburu komunetikiko gizartearen eta gizabanakoaren konpromezu bezala ulertuta, gizarte integratu eta integratzaile baten oinarria dira, eta hiriaren erakargarritasun mailan erabakigarriak.

Gizarteratzea oso fenomeno konplexua da eta bertan hainbat elementu ematen dira batera: gazte talde konkretu batzuen eta talde marginatuen enplegu falta, droga menpekotasuna eta delinkuentziaren tratamendua, buru osasuna, gutxiengo etnikoen gizarteratzea eta, jakina, pertsona nagusien laguntza eta zaintza. Gero eta gutxiago baztertzen duen gizarte batean aurrera egiteak neurri prebentiboak dituen planteamendu orokor bat egitera behartzen du, etorkizunean gune deprimituak neurri integratzaileekin murrizteko gizarte, ekonomia eta espazio kohesio falta agertzen direnean eraginkortasunez jardungo dutenak.

### **Bilbao Metropoli-30en helburua.**

Bilbao Metropoli-30en helburuak hurrengo hamarkadarako honako hauek dira:

- Lidergoen identifikazioa eta erakarpina eragitea.
- Beren ideien artikulazioa erraztea proiektu bihurtzeko eta errealitate berritzailetan eratzeko, gizarte eta ekonomia arloetan gehienezko aberastasuna Bilbon sortuz.
- Gogoeta estrategikoa eragitea biztanle guztien bizi kalitatea eta beren balioa, historia eta idiosinkraziaren errespetua etengabe igotzeko.

### **ERANSKINAK. BILBAO 2010. GOGOETA ESTRATEGIKOA.**

## **Irakurketa azkar bat.**

Mende amaiera honetan Bilbao Metropolitarraren egoera oso ezberdina da orain dela 10 urteko krisi egoerarekin konparatuz. Metropoliak, Herri Administrazioek gogor lagunduta, gizartearen lankidetzaren handiarekin, eta Egitasmo Estrategikoak ekarri duen konpromezuak bultzatuta, arlo guztietan birbizteko aribide kementsua jasan du; horrexegatik, orain etorkizunak dakartzan erronka garrantzitsuei gogoz aurre egiteko gai da.

Bilbao Metropoliti-30 Elkarteak hiriaren liderrei, gizarte-agenteei eta gizarteari honako lan hau eskaintzen die. Lan hau 2010 urteko Bilbao Metropolitarrari buruz zehatz mehatz egindako gogoeta estrategikoaren aribidean datza.

## **Ikuspena**

Munduko testuinguruaren bilakaeraren ikerketa, ezagutzaren gizarte berriaren sortze azkarra eta hiriaren lehiakortasun-abantailen analisiari esker, Bilbao Metropoliti-30eko bazkideek mundu mailako hainbat adituren laguntzaz, lan-jardunaldietara ekarrita, oinarrizko ideia lortu dute etorkizunerako. Eta hori izango da giltza hazkuntza kota handietara heltzeko, aberastasuna sortzeko, guztiontzako bizi kalitate hobea lortzeko eta hiria mundu mailan ezaguna izateko.

Oinarrizko ideia ezagututa oso erraza da jakinaraztea: *“Denon artean Bilbao Metropolitarra egitea non idealak, edozein izanda ere, posible izan daitezkeen; komunitate osorako onak diren ideiak ezagutu, erosi eta aurrera eramateko gai den Bilbao lortzea; ideiak sortzen, bultzatzen eta garatzen dituen Bilbok egitea”*. Hau da, lortuko den Bilbao horrek ametsi onegietorria emango die, ideiak berriak maite dituztenentzat izango da eta baita ideiak aurreratuen erakarpenean eta promozio izpirituarekin identifikatzen direnentzat ere: ona bada, Bilborako da.

Oinarrizko ideia hori, gainera, hainbat planteamendu berritzaileez betetako historia batek indartu eta bermatu ditu. Horiek, hiriaren momentu garrantzitsuetan etorkizunera begira bultzada berriarekin proiektatu dute hiria. Horixe dela eta, aukeratu den oinarrizko ideia hiriko sustrai historiko, gizarte eta kultura erroetan oinarrituta dago, baita jendean ere; hau da, pertsonaz osaturiko komunitatea identifikatzen dituen ezaugarrietan, ilusioak proiektatzen, oztopoak eta krisiak gainditzen. Dударik gabe, horrek guztiak arrakasta bermatzen du, hiriak bere historian egin duena indartzea helburu bezala baitu. Kointzidentzia hutsa ematen da arrakasta lortzeko beharrezkoa dena eta Bilbaok historian lortzeko gai dena erakutsi duenaren artean.

## **Ikuspena bultzatzen duten gako estrategikoak**

Oinarrizko ideiak gakoak argitzen ditu eta, aldi berean, etorkizunerako eragile bezala arrakasta izan dezan beharrezkoa da, identifikatzeaz gain, egoki mantentzea, bai barneko bai kanpoko egoerak kontuan izanda, etengabeko garapenean dagoen mundu batetik baitatortzen. Hau da, galdera konkretu bati erantzun behar diogu: zeintzuk dira, denon artean mundu mailan erreferentzi metropolia egiteko, Bilbao Metropolitarrari bere ametsak lortzen utziko dioten gakoak eta bikaintasunaren bilaketan aurrera jarraitzen utziko dutenak?

Ametsak errealitate izateko ideiak sortu, aztertu, hartu eta gauzatzeko gai diren liderrak dituen Bilbao Metropolitarrak bat da beharrezkoa, baita iritziak eta aurreratuta dauden pentsamenduak batzeko eta komunitatearen laguntzaz praktikatzeko ere izan behar dute gai.

Ideien arrakasta pertsonen ahalmenean datza. Pertsonak hazia dira, amets egin eta etorkizunera begiratzen duen komunitateko bizitza planteatu ahal dutenak. Pertsona guztiak garrantzitsuak dira metropoliaren eraiketan, heziketa, estatusa edota lortutako gizarte arrakasta aparte utzita etorkizun-sen komunaren piezak baitira. Logika onean eta pertsonengan egindako apostu orokor horretaz gain, Bilbao Metropolitarrak liderrak izan daitezkeen profesional taldea bultzatu behar du, eta bereziki, know-howagatik eta teknologia berriei eta bizitzen ditugun aldaketa sozioekonomikoen bilakaera azkarrari moldatzeko ahalmen gehiago izateagatik.

Ezagutza eta berrikuntza ideia berrien hazia eta hazkuntzaren eragileak dira. Berrikuntza, gizarte fenomeno bezala ulertuta, gizabanakoek eta gizarteak sormena, irrikak, eta desirak adierazten dituzten modua da, eta gainera, horrekin aurrera jarraitzeko beharrezkoak diren berriak onartzen dituzten modua. Hazkuntza teoria berriek egiaztatzen duten bezala, ezagutza eta berrikuntza lehiakortasunaren funtsezko faktoreak dira eta enpresak eta antolatzaileak dira, orokorrean, berrikuntza aribidean ematen diren abantaila teknologikoak hartzen dituztenak azken finean.

Pertsonen, enpresen edota erakundeen arrakasta aurreratuta dauden taldeetan sartzean eta partehartzean datza, eta horiek dira munduan estandareak ezartzen dituztenak: networking izendatuta. Testuinguru horretan Bilbao Metropolitarrak tresna berriak erabiliz alderdi guztietan eraberritzea finkatu behar izango da. Tresna horiek amankomuneko edota osagarritzko helburuak dituzten beste agenteekin lankidetzara eta sare-lana aztertuko dute. Horrela bakarka planteatuko liratekeenak baino helburu handizaleagoak lortzen saiatuko lirateke.

Bukatzeko, pertsonen bizi nahi duten Metropoliar erakargarriaren artikulazioa honako honetan datza: Bilbao Metropolitarrak horretan, biztanleen maila altuko bizi kalitatea eta kanpotarrentzat hiria erakargarria izatea bilduko dira; eta horiei etorkizunerako proiektu komun batean eta promozio eta gizarte berritzapen etengabeko aribidean partehartzera gonbidatuko zaie. Nolabait, gako horrek hautatuta dauden beste guztiei zentzua eta itxura emango die etorkizunerako oinarritzko ideia sustatzeko.

Bost gakoetan Bilbao Metropolitarraren abiapuntua ez da hutsa, bere historian lider ekonomiko eta sozial garrantzitsuak izan baititu. Tradizionalki bere jendearen know-howari eta profesionaltasunari garrantzi handia eman dio, epe laburreko beharrak gainditu ditu, produkzio-ehun berritzaile eta lehiakorra izan du eta azkenik nabarmendu da komunitate ez-baztertzailerantz izanda eta hor, arrakasta gizartearen sektore guztietara zabaltzen da. Baita kezkatuta egon da ere munduari zabalik eta aukera berriak aurkitu nahian nazioarteko lankidetzarako prest egoten den gizarte lortzeko. Horrek guztiak aukeratutako ideia handizalea egiteko aukerari sinesgarritasun handiagoa ematen dio eta Bilbao Metropolitarrak beste hiri eta eremu geografikoetatik bereizten du.

**Gako estrategikoak eusten dituzten funtsezko alderdiek**

Etorkizunerako bidean Bilbao Metropolitarrak gako bakoitzean bere jarrera indartzeko beharrezko garrantziaren jakitun da, aipatutako gakoaren oinarria diren hainbat alderdi lagunduz, garatuz eta bultzatuz. Zenbait alderdien artean honako zortzi hauek dira azpimarratzekoak: lankidetzaren publiko-privatua; kalitatezko heziketa-sistemaren artikulazioa; konektatuta dagoen eta nazioarteko kooperazioaren alde egiten duen gizarte baten erronka; hiri osasuntsu eta segurua egitea; modernitate kulturala, jakintsua den eta kultura berrietara zabalik dagoen gizarte baten katalizatzaile bezala; hiri-birsortzeari bultzada berri bat; lehiakor, berritzaile, eta sostengarri den sozioekonomia eta enpresa sistema sostengarria sortzea; eta azkenik, gizarte integratua eta integratzailea egitea.

### Lankidetzaren publiko-privatua

Lankidetzaren publiko-privatua ideien kudeaketak eta burutzapenak behar duten lidergoaren eratzean du eragin zuzena. Zenbait kasutan, sartuta dauden agente guztien partehartzea lidergo egokia, beharrezkoa eta etorkizunean ikusmena eta konfiantza emateko legitimatua burutu, diseinatu eta egiteko modurik onena baita; beste batzuetan, lankidetzaren publiko-privatua sinesgarritasun eta kaudimen iturria delako, komunitatearen lider potentzialak identifikatzen uzten dituena. Laburbilduz, lankidetzaren publiko-privatua lidergoaren hazi sendoa da. Bilbao Metropoliti-30k, Bilbao Metropolitarrak horretan halako lankidetzaren adibide argia eta ezberdina, ikuspuntu estrategikoa bultzatzeaz gain, nazioarteko sare bikaintasunekin kontaktuak identifikatzea eta martxan jartzea utzi du metropolirako interesgarriak diren arloetan.

Azpimarratzekoa da ere, lankidetzaren publiko-privatua funtsezko alderdia dela networking aukerak identifikatzeko eta ezagutza eta berrikuntza sustatzeko, agenteen artean konfiantzazko giroa ematen baitu, iritziak elkartrukatzuz, esperientziak partekatuz eta ezagutzak transmitituz.

### Kalitatezko heziketa-sistema

Kalitatezko heziketa-sistema bigarren funtsezko alderdia da eta baita pertsonak bere ametsak lortzeko eta kolektibitateak dituztenetan parte hartzeko behar dituzten ezagutza, gaitasuna eta lidergoa izateko oinarria da ere.

Heziketa-sistema horrek honako bi oinarriko ezaugarri hauek izan behar ditu: nazioartekoa, lankidetzaren aukerak mugatik kanpo probetxatzeko, eta kalitatezkoa, ideien eta lehen mailako profesionalak sortzen dituen gune bikain bihurtzeko.

Heziketa-sistemak networking-en garapenean partehartzeko funtzioa du ere, munduko talde aitzindari eta bikainetan sartuz.

### Gizarte konektatua eta nazioarteko kooperazioaren alde egiten duena

Gizarte konektatua eta nazioarteko kooperazioaren alde egiten duena egituratzea lidergo berri eta indartsuen eraketari oinarria emateko, networking-a erraztu eta ezagutza berria eta ahalmen berritzaileen sorketa dinamizatze bidea da. Funtsezko alderdi honek honako bi elementu erabakigarri ditu: alde batetik, networking-aren oinarriko azpiegitura osatzen duten informazioaren teknologiak, ezagutza iturri garrantzizuei lotura azkarra eta eraginkorra erraztuz;

beste aldetik, hizkuntzen ezagutza, konkretuki ingelera, ekonomi eta gizarte bizitzaren arlo guztietan komunikazio tresna bezala azkar finkatzen ari dena.

#### Hiri osasuntsua eta segurua

Segurtasuna metropolian, hau da, hiri osasuntsu eta seguruaren artikulazioa Bilbao Metropolitarrarentzat aukeratutako gako estrategikoen artean laugarren alderdia da. Gizarte modernoan, segurtasuna biztanleen jokabidean eta beren bizimoduan gehien hunkitzen duen baldintza da.

Segurtasunaren faltak hiri baten irudian eragin txarra du, zabalkuntzan izugarritzko balazta izanik eta eragozpen serioa izanik, metropolian mundu mailan bikainak diren pertsonak, enpresak, erakundeak eta organizazioak gizarteratzeko eta finkatzeko. Segurtasuna beharrezko alderdia da hiri batek arrakasta izan dezan. Bilbao Metropolitarra estandar garrantzitsua izan arren, potentziatu behar du edo, behintzat, ez du utzi behar gaurko kotak jaits daitezen.

#### Modernitate kulturala gizarte jakintsu eta kultura berrietara zabalik dagoen batean

Kultura eta modernitate kulturala dira komunitate zabal, moderno, hezitua, sortzailea eta berritzailea eta bertako hiritarrentzat zein munduko gainerakoentzat erakargarria osatzeko modu berria. Zentzu horretan, Bilbao Metropolitarraren etorkizuna eusten duen funtsezko alderdi berria da. Guggenheim museoa, berritzaile eta enblematikoa, seguraski, Euskal Herriko historian toki pribilegiatua izango duena, gizarte artikulazio berriarentzat abiapuntua da, biztanle guztiak metropoliaren eraiketan nahastuz, non tokiko ohiturak eta hiriaren balioak gaur egungo eta abangoardista diren elementuekin batzen diren. Elementu berri horiek hiri-birsortzea beste modu batera ulertarazten dute; aisi, turismo, entretenimendu eta kultura jarduerak sustatzeko bide bezala ulertuz. Aldi berean, jarduera ekonomiko berriak sortzeko metropoliaren industri joera eta jarduera gizarteratzeko eta produkzio-ehuna berritzeko proiektu berri eta berritzaileak aurrera eramateko balioarriak dira.

#### Hiri-birsortzeari bultzada

Bilbao Metropolitarran orain dela gutxi hasi den hiri-birsortzearen aribidea, funtsezko alderdi bezala eta etorkizuneko, bultzatu behar da ingurune erakargarria eta bizi kalitatearekin izatearen garrantzia azpimarratuz. Bultzada berri horretan, konponbide berritzaileetan oinarrituta, ikuspegi integrala eta etorkizunera begira hazkuntza inteligenteak lehentasuna izango du; jarduera ekonomiko berriak erraztuko ditu; biztanle guztien alderdi soziala eta integratzailea izango du eta profesional gaituen ezarketa erraztu eta bultzatuko du.

#### Sistema sozioekonomiko sostengarria

Zazpigarren funtsezko alderdia munduko hirien estrategia askoren euskarria da. Hiriak konturatu dira oparotasun ekonomikoa, enpleguaren hazkuntza, bizi kalitatea eta hiri-ingurune osasuntsua multzo berdinen elementuak direla eta batera landu behar direla.

Sostengarritasunak, natur-baliabide eta ingurugiroarekin adeitasunezko hazkuntza bezala ulertuta, hiri erakargarri baten sormena sustatzen du, etorkizuneko belaunaldiak elkartasuna azpimarratuz, hazkuntza aribide arin batek sortu ahal dituen arazoak eta zailtasunak argi izanez.

## Gizarte integratua eta integratzailea

Azkenean, Bilbao Metropolitarraren etorkizunerako gakoak oinarritzen diren aurreko funtsezko alderdiek bakarrik izango lukete zentzua komunitate integratua eta integratzaile batean, gizarte zatiketarik gabe eta denok lekua izanik. Bilbao Metropolitarrak bere oparotasun ekonomikoa dibertsitatean eta aniztasunean oinarritu behar du, biztanleak eta kolektiboak gizartaratzen ezberdindu barik. Horrek guztiontzat bizitzeko baldintzak hobetuko ditu eta bisitariarentzat edota beren ametsak eta ideiak gauzatu nahi izango dituzten profesionalentzat hiriaren erakargarritasun handiagoa eta sostengarria izango da.

## Partaideak.

### Bilbao Metropoli-30en elkartekideak

#### Elkartekide sortzaileak

1. Gobierno Vasco - Eusko Jaurlaritza
2. Diputación Foral de Bizkaia - Bizkaiko Foru Aldundia
3. Ayuntamiento de Bilbao - Bilboko Udala
4. Banco Bilbao Vizcaya - BBV
5. Diario El Correo, S.A.
6. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Bilbao - Bilboko Merkataritza Gintza eta Itsasketa Etxea
7. Euskadiko Udaleen Elkarte - Asociación de Municipios Vascos - EUEDEL
8. Iberdrola, S.A.
9. Sociedad Promotora Bilbao Plaza Financiera, S.A.
10. Telefónica Sdad. Operadora de Servicios de Telecomunicaciones en España, S.A.
11. Bilbao Bizkaia Kutxa - BBK
12. Universidad de Deusto - Deustuko Unibertsitatea
13. Universidad del País Vasco - Euskal Herriko Unibertsitatea
14. Petróleos del Norte, S.A. - PETRONOR
15. Editorial Iparraguirre, S.A.
16. Altos Hornos de Vizcaya, S.A.
17. Autoridad Portuaria de Bilbao
18. International Business Machines, S.A.E. - IBM
19. Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles - RENFE

#### Elkartekide arruntak

1. Ayuntamiento de Sondika - Sondika'ko Udala
2. Ayuntamiento de Getxo - Getxoko Udala
3. Ayuntamiento de Muskiz - Muskizko Udala
4. Ayuntamiento de Abanto y Ciérvana - Abanto-Zierbenako Udala



5. Ayuntamiento de Loiu - Loiu'ko Udala
6. Ayuntamiento de Sopelana - Sopelana'ko Udala
7. Ayuntamiento de Basauri - Basauriko Udala
8. Ayuntamiento de Alonsotegi - Alonsotegi Eleizateko Udala
9. Elecnor, S.A.
10. Aurora Polar, S.A. Seguros y Reaseguros
11. Asociación de Constructores de Vizcaya - ASCOVI - Bizkaiko Etxegileen Bazkuna - BIEBA
12. Asociación de Comerciantes Casco Viejo
13. Andersen Consulting, S.L.
14. El Corte Inglés, S.A.
15. SENER, Ingeniería y Sistemas, S.A.
16. Laboratorios de Ensayos e Investigaciones Industriales - LABEIN
17. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona - LA CAIXA
18. Bilbao Bizkaia Ur-Partzuergoa
19. Idom, S.A.
20. Talleres y Montajes Industriales, S.A. - TAMOIN
21. Feria Internacional de Muestras de Bilbao - Bilboko Nazioarteko Erakustazoka
22. Dragados y Construcciones, S.A.
23. Asociación de Jóvenes Empresarios del País Vasco - AJEBASK
24. Ayuntamiento de Santurtzi - Santurtziko Udala
25. Ayuntamiento de Lezama - Lezamako Udala
26. Ayuntamiento de Leioa - Leioa Elizateko Udala
27. Ayuntamiento de Etxebarri - Etxebarriko Udala
28. Ayuntamiento de Urduliz - Urduliz'ko Udala
29. Ayuntamiento de Plentzia - Plentzia'ko Udala
30. Ayuntamiento de Gorliz - Gorliz'ko Udala
31. Ayuntamiento de Ortuella - Ortuellako Udala
32. Ayuntamiento de Barakaldo - Barakaldoko Udala
33. Ayuntamiento de Barrika - Barrikako Udala
34. Colegio Oficial de Aparejadores y Arquitectos Técnicos de Bizkaia - Bizkaiko Aparailari eta Arkitekto Teknikoen Elkargo Ofiziala
35. Parque Tecnológico - Teknologi Elkartegia, S.A.
36. Sociedad para la Innovación y Promoción de nuevas Tecnologías - Socintec, S.A.
37. Mondragón Corporación Cooperativa, S. Coop. Ltda.
38. Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos
39. Babcock & Wilcox Española, S.A.
40. Ayuntamiento de Erandio - Erandioko Udala
41. Fundación Novia Salcedo
42. Ayuntamiento de Berango - Berangoko Udala
43. Ayuntamiento de Sestao - Sestaoko Udala
44. Corporación IBV, S.A.
45. SYSECA, S.A.
46. Ayuntamiento del Valle de Trapaga - Trapagarango Udala
47. ABB Daimler Benz Transportation, S.A.
48. Ayuntamiento de Derio - Derio'ko Udala

49. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia - Bizkaiko Industri Injinadoreen Elkargo Ofiziala
50. Ilustre Colegio Notarial de Bilbao
51. TECSA Empresa Constructora, S.A.
52. K.P.M.G. Peat-Marwick, S.A.
53. Fundación "Centro Asociado UNED Bizkaia" - Bizkaia Zentru Elkartua
54. Real Sociedad Bascongada de los Amigos del País, Comisión Bizkaia
55. Información y Desarrollo, S.L.
56. Ayuntamiento de Portugalete - Portugaleteko Udala
57. Fundación Robotiker
58. Colegio Vasco de Economistas - Ekonomilarien Euskal Elkargoa
59. Fundación Gaiker
60. Ilustre Colegio de Abogados del Señorío de Vizcaya - Bizkaia Jaurerriko Abokatuen Bazkun Ohoretsua
61. Arthur Andersen & Co., S.C.
62. Bilbao Plaza Marítima
63. Ayuntamiento de Zierbena - Zierbenako Udala
64. Cruz Roja - Oficina Provincial de Vizcaya
65. Fundación Etorkintza
66. Gorabide, Asociación Vizcaína en favor de las Personas con Deficiencias Psíquicas
67. Cáritas Diocesana de Bizkaia
68. Ceinsa - Centro de Estudios Informáticos, S.A.
69. Eusko Ikaskuntza - Sociedad de Estudios Vascos
70. Confederación Empresarial de Bizkaia - Bizkaiko Enpresarien Konfederazioa-CEBEK
71. Fundación O.N.C.E.
72. Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A. - SPRI, S.A.
73. Delegación en Bizkaia del Colegio Oficial de Arquitectos Vasco-Navarro - Euskal Herriko Arkitektoen Elkargo Ofiziala. Bizkaiko Ordezkaritza
74. Promarsa 93, S.A.
75. Evizalde, S.A.
76. Bilbao, Cía. Anónima de Seguros y Reaseguros
77. Editorial del Pueblo Vasco, S.A.
78. Autopista Vasco-Aragonesa, C.E.S.A.
79. ICR Consultores
80. Editora del País Vasco 93, S.A.
81. Metro Bilbao, S.A.
82. Ayuntamiento de Mungia-Mungiako Udala
83. Ayuntamiento de Galdakao-Galdakaoko Udala
84. Círculo de Empresarios Vascos
85. Zabalgardi, S.A.
86. Athletic Club de Bilbao
87. Europistas, S.A.
88. The Chase Manhattan Bank CMB, S.A.

#### Bazkide Laguntzaileak

1. Consulado General de Venezuela

2. Consulado General de Chile
3. Consulado de Grecia
4. Consulado de Colombia
5. Consulado General de Francia
6. Consulado de Sudáfrica
7. Consulado Real de Dinamarca
8. Consulado de la República Dominicana
9. Consulado de Italia
10. Consulado de México
11. Consulado General Británico
12. Consulado Honorario de la República Federal de Alemania
13. Embajada de la República Argentina
14. Consulado de Austria
15. Consulado de Nicaragua
16. Consulado de Suecia
17. Consulado de Portugal
18. Consulado A.H. del Perú
19. Fundación BBV
20. Museo de Bellas Artes de Bilbao
21. Consulado Honorario de Costa de Marfil
22. Consulado de Irlanda
23. Sociedad Coral de Bilbao
24. Fundación del Museo Guggenheim Bilbao
25. Consulado de Bélgica
26. Centro Formación Somorrostro

## **Adituak**

Lan taldeetan, nazioarteko txostengileekiko bileretan edo modu zeharkakoaz hausnarketa estrategikoaren prozesuan ekarpenak egin dituzten adituen zerrenda.

- José Miguel Abarrategui (Abandoko Geltoki Intermodalaren Zuzendari-Kudeatzailea)
- Nerea Abasolo (Guggenheim Bilbao Museoa Prentsa Kabinetea)
- Juan María Aburto (Bizkaiko Foru Aldundiaren Araubide eta Funtzio Publikoaren Zuzendari Nagusia)
- Jesús Adán (ABB Daimler Benz-en Zuzendari Teknikoa)
- Joseba Agirreazkuenaga (UPV/EHUren Gizarte eta Informazio Zientzien Fakultatea)
- Ignacio Agreda (Aceralia Corporación Siderúrgicaren Komunikazio eta Kanpo Harremanetarako Zuzendaria)
- Iñigo Aguirre (Deustuko Unibertsitatearen Geografia Saila)
- Alberto Alberdi (Eusko Jaurlaritzaren Analisi eta Proiektuetarako Zuzendaria)
- Angel Albinarrate (Eusko Jaurlaritzaren Ogasun eta Herri Administrazioako Zerbitzuen Zuzendaria)
- Francisco Albisu (SENERen Lehendakariaren Aholkularia)
- Joseba Andoni Alcalde (Erakundeekiko Politikarako eta Koordinaziorako Idazkari Nagusia)
- Peio Aldazabal (Euskal Fimotekaren Zuzendaria)

- Francisco Aldecoa (UPV/EHUren Nazioarteko Harremanen Katedratikoa)
- Jon Aldeiturriaga (Alde Zaharreko Merkatarien Elkartearen Zuzendari-Kudeatzailea)
- Aurora Alonso (Merkataritza, Industria eta Nabigazio Ganbararen Ikasketa Teknikaria)
- Matías Alonso (Andersen Consulting-en Zuzendari Elkartua)
- Tiburcio Alonso (CIMUBISAren Sistemen Zuzendaria)
- Eugenio Alvarez (Bizkaiko Foru Aldundiaren Hirigintzako Zuzendari Nagusia)
- José María Alvear (Seguros Bilbaoren Kontseilari Eskuordea)
- Koldo Anasagasti (Tres Koma 93)
- Luis Francisco Andreu (EL CORREOren Merkataritzako Zuzendaria)
- Begoña Anguisola (Bilboko Euskalduna Jauregiaren Merkataritzako Zuzendaria)
- Pablo Angulo (Bilboko Elizbarrutiaren Caritas)
- Jaime Apalategui (IBMren Ipar eta Kataluniarako Zuzendaria)
- Begoña Aparicio (Bilbao Iniciativas Turísticas)
- Josu Aramberri (Euskal Herriko Unibertsitatearen Informatika Fakultatea)
- Anton Aranburu (Eusko Jaurlaritzaren Ingurugiro Baliabideen Zuzendaria)
- Manuel Ardanza (Bolsa de Valores Bilbao Sozietate Artezkariaren Legelaria)
- José Miguel Arechavala (Mexikoko Kotsula Bilbon)
- Pilar Aresti (Guggenheim Bilbao Museoaren Lagunen Aholku Batzordearen Lehendakaria)
- Ander Aretxabala (IBMren Iparrerako Kudeaketa Sistemen Zuzendaria)
- Mikel Arieta-Araunabeña (Erandioko Alkatea)
- Valentín Aristín (CIMUBISAren Zuzendari-Kudeatzailea)
- María Angeles Arranz (Bilboko Merkataritza, Industria eta Nabigazio Ganbararen Prestakuntzarako Zuzendaria)
- Ana Arroyo (ROBOTIKER Fundazioaren Ikertzaile Seniorra)
- José Manuel Asensio (Barakaldoko Udalaren Zinegotzia)
- Pedro de Asumendi (EUROPISTASen Zuzendariorde Nagusia)
- Servo Atela (Axa Aurorako Bilboko Artekarien Sukurtsalaren Zuzendaria)
- Gualberto Atxurra (Muskizko Alkatea)
- José Luis Aurrecoechea (IHOBEn Zuzendari Nagusia)
- Michel Avignon (Frantziako Kotsul Nagusia)
- José Luis Avila (Deustuko Unibertsitatearen Ikasle eta Erakundeekiko Harremanetarako Dekanordea)
- Gerardo Ayo (Social Antzokiaren Zuzendaria)
- Pedro María Azcarate (Arthur Andersen Bazkide Zuzendaria)
- Francisco Javier Azpiazu (CEBEKen Idazkari Nagusia)
- Jon Imanol Azua (Arthur Andersen)
- Sabin Azua (K.P.M.G. Peat-Marwick, S.A. enpresaren Senior Managerra)
- José Julián Bakedano (Bilboko Arte Ederretako Museoaren Zuzendariordea)
- Xabier Barandiarán (ESTE – Deustuko Unibertsitatea)
- Juan Daniel Barandiarán (Zaratamoko Alkatea)
- Kosme de Barañano (EHU/UPVren Arte Ederren Fakultateko Katedratikoa)
- Pedro Barea (EHU-UPVren Ikus-entzunezko Komunikazio eta Publizitate Saila)
- Txomin Bargas (GAIKER Fundazioaren Industri Aplikazioen Zuzendaria)
- Ricardo Barkala (Lan Ekintzaren Zuzendari Nagusia)
- Carlo Baroni Cesari (Italiako Kotsulorde Aholkularia Bilbon)
- Asunción Barredo (ESIDEn Dekanordea)

- Antonio Barrenechea (TAMOINen Zuzendari Kudeatzailea)
- Amaia Basterretxea (Euskal Herriko Arkeologi, Etnografi eta Histori Museoaren Zuzendaria)
- Ernst-Ewald Behle (Ikastetxe Alemaniarraren Zuzendaria)
- M<sup>a</sup> Asunción Belamendia (METRO BILBAOren Administrazio Zuzendaria)
- Carmelo Bengoechea (Euskal Herriko Bide, Kanal eta Portuetako Ingeniarien Ikastetxearen Dekanordea)
- Javier Bernar (ELECNOren Marketing Sailaren Burua)
- José Antonio Bikandi (Bizkaiko Foru Aldundiaren Lehendakaritza Sailaren Aholkularia)
- Ricardo Bilbao (Eusko Jaurlaritzaren Sorkuntza eta Kultur Zabalkunderako Zuzendaria)
- Bittor Bilbao (CEINSaren Zuzendaria)
- Joseba Koldo Bilbao (Eusko Jaurlaritzaren Administrazioa Eraberritzeko Bulegoaren Zuzendaria)
- Alfredo Bilbao (Babcock & Wilcox Españolaren Zuzendaritza Nagusiaren Idazkaritza Teknikoa)
- Elisabete Bizkarralegorra (Bilboko Udalaren Hezkuntza Arloaren Zuzendaria)
- José Miguel Bonilla (Bizkaiko Foru Aldundiaren Ekonomi Sustapen eta Eraberriketarako Zuzendari Nagusia)
- José Boogen (Alemaniako Errepublika Federalaren Kontsula Bilbon)
- Alberto Buen (Irungo Alkatea)
- Iñigo Bullaín (Deustuko Unibertsitatearen Europako Azterlanetarako Institutuaren Soziopolitika Sailaren Koordinatzailea)
- Fernando Bustamante (Barakaldoko Udalaren Kultura Zinegotzia)
- Miguel Angel Cabieces (Portugaletoko Alkatea)
- José Antonio Calvo (SPRIren Azterlanetarako Saila)
- Segundo Calleja (Sestaoko Alkatea)
- José Antonio Campos (Bizkaiko Foru Aldundiaren Ekonomi Sustapenerako Foru Diputatua)
- Aldolfo Careaga (The Chase Manhattan Bank-en Lehendakariordea)
- José Castells (UPV/EHUren Konstituzio eta Administrazio Zuzenbideko Katedratikoa)
- Gonzalo Centeno (Barakaldo Antzokiaren Zuzendari Betearazlea)
- Aitor Cobanera (SPRIren Zuzendari Nagusia)
- José Antonio Consuegra (La Caixaren Probintzi Zuzendaria)
- Javier Cruz (Santurtziko Alkatea)
- Manuel Cuenca (Deustuko Unibertsitatearen Unibertsitate Hedakuntzarako Errektoreordea)
- José Félix Chomón (IBAE-ADEBIren Kudeatzailea)
- Lucio Delgado (Andersen Consulting)
- Guillermo Dorronsoro (Labein Fundazioaren Marketing Zuzendaria)
- Iñaki Dorronsoro (LKS Consultoresen Zuzendari Kudeatzailea)
- Juan José Duque (SPRIren Enpresa Eraberriketarako Zuzendariorde Nagusia)
- Koldo Echebarría (ESADEn Enpresa Antolaketa eta Politikarako Saila)
- Venancio Echeverría (TELEFONICaren Komunikazio Zuzendaria)
- Julen Eguiluz (Bizkaiko Foru Aldundiaren Herri Lan Sailaren Zerbitzu Orokorren Burua)
- José Miguel Eizaguirre (Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoaren Lehendakaritzaren Ondokoa)
- Ana Elejalde (Bilboko Udalaren Kultura eta Turismo Arloaren Zuzendaria)
- M<sup>a</sup> Angeles Elorza (Eusko Jaurlaritzaren Nazioarteratzeko Zuzendaria)
- Pello Ellacuría (Euskadiko Eskola Kontseiluaren Lehendakaria)
- Mikel Emaldi (LABEIN Fundazioaren Informazio Teknologien Atala)

- Juan Vicente Erauskin (Eusko Jaurlaritzaren Garraio Azpiegituren Zuzendaria)
- Anton Erkoreka (Eusko Ikaskuntzaren Bizkaiko Lehendakariordea)
- Angel María Erkoreka (Bizkaiko Foru Aldundiaren Ondare eta Zerbitzuen Zuzendari Nagusia)
- Josu Iñaki Erkoreka (HAEEren Zuzendaria)
- Joseba Escribano (Bizkaiko Foru Aldundiaren Turismo Sustapenerako Zuzendari Nagusia)
- Eduardo Escribano (Bizkaiko Jaurerriko Abokatuen Elkargo txit Argiaren Dekanoa)
- M<sup>a</sup> Soledad Esteban (UPV/EHUren Idazkari Nagusia)
- Jon Iñaki Etxebarria (Eusko Jaurlaritzaren Bizkaiko Osasuneko Lurralde Zuzendaria)
- Maitena Etxebarria (UPV/EHUren Kultur Hedakuntzarako Errektoreordea)
- Begoña Etxebarria (Novia Salcedo Fundazioaren Zuzendaria)
- Elvira Etxebarria (Bilbao Inicativas Turísticasen Zuzendaria)
- Mikel Etxebarria (Bizkaiko Foru Aldundiaren Kultur Ekintzarako Zerbitzuaren Burua)
- Patricia Fernández (Bizkaiko Foru Aldundiaren Europako Erkidegoarekiko Arazoen Zuzendari Nagusia)
- Daniel Fernández (Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoaren Zuzendari Teknikoa)
- Raúl Fernández de Arroyabe (Bilboko Udalaren Zinegotzia)
- Mercedes Fernández Trigo (O.N.C.E. Fundazioaren Afiliatuentzako Gizarte Zerbitzuen Sailaren Burua)
- Jesús Fernández Urbina (RENFERen Komunikazio eta Kanpo Harremanetarako Kabinetearen Burua)
- Ernesto Ferrándiz (SENERen Ingeniaritza Zibilaren Sailaren Zuzendaria)
- Josu Ferreiro (UPV/EHUren Ekonomia Aplikatuaren Saila)
- Ricardo Franco (Euskal Herriaren Adiskideen Elkartearen Batza Artezkariaren Mahaikidea)
- José Luis Franch (Dragados, S.A. Taldearen Zuzendaria)
- Xabier Galarraga (UPV-EHUren Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea)
- Inmaculada Gallastegui (Euskadiko Kutxaren Azterlanetarako Zuzendaria)
- Eugenio Gandiaga (Getxoko Kultura Aretoaren Zuzendaria)
- Concepción Gangoiti (Arte Kopien Museoaren Zuzendaria)
- Juan Garaiyurrebaso (Bilboko Nazioarteko Erakustazokaren Zuzendari Nagusia)
- Guillermo Garate (Elgoibarko Alkatea)
- Javier García (Getxoko Udalaren Komunikazio Saila)
- Jorge García (Seguros Bilbaoren Komunikazio Zuzendaria)
- Agustín García (UPV/EHUren Lan Harremanen Koordinatzailea)
- Javier Garcia-Egocheaga (Zabalgarbiren Lehendakaria)
- Agustín García Ureta (UPV-EHUren Lan Harremanen eta Administrazio Zuzenbidea Iren Koordinatzailea)
- Francisco Garmendia (Deustuko Unibertsitatearen Zientzia Politiko eta Soziologia Fakultatearen Dekanoa)
- Maite Garmendia (Eusko Jaurlaritzaren Hezkuntza Sailaren Bizkaiko Lurralde ordezkaria)
- Xabier Garmendia (Desarrollo Protección Ambiental, S.L.)
- Gonzalo Garrido (ICR Consultoresen Zuzendari Nagusia)
- Iñaki Gastañaga (Loiuko Alkatea)
- Francisco J. Giménez (Getxoko Udalaren Alkatzeko Teknikaria)
- Manuel Gogenola (Bilboko Merkataritza Ganbararen Informazio Ekonomikorako Zerbitzuaren Zuzendaria)
- Jesús Goienetxe (MCCren Gizarte Kudeaketaren Zuzendaria)

- Juan Carlos Goienetxea (Bermeoko Alkatea)
- Pilar Gómez-Larrañaga (Información y Desarrollo)
- Tomás González (IDOMen Nazioarteko Sailaren Zuzendariordea)
- Javier González de Durana (Rekalde Aretoaren Zuzendaria)
- José María González-Pinto (Euskal Herriko Arkitektoen Elkargo Ofizialaren Bizkaiko Ordezkaritzaren Lehendakaria)
- Jesús González Sagredo (Trapagarango Alkatea)
- Mikel González Vara (ACLIMAREN Teknikari Aholkularia)
- José María González Zorrilla (EUDELEN Lehendakaria)
- José María Gorostiaga (UPV/EHUren Landare-Biologiaren Saila)
- Eduardo Gorostiza (Babcock & Wilcox Espagnolaren Lehendakari Betearazlea)
- Roberto Gracia (Labein Fundazioaren Zuzendari Nagusia)
- Domingo Guzmán (Bilboko Athletic Clubaren Lehendakariordea)
- Silke Haarich (Informazio eta Garapenerako Aholkularia)
- Fernando Huarte (Bilboko Elizbarrutiaren Caritasen Zuzendaria)
- Roberto Ibarretxe (Bizkaiko Foru Aldundiaren Ingurugiro Saila)
- M<sup>a</sup> Angeles Ibarondo (GAIKER Fundazioaren Marketing Zuzendaria)
- Francisco Igartua (Gorlizko Alkatea)
- Juan Ignacio Iñurrieta (ABB Daimler Benz-en Finantza Zuzendaria)
- Alejandro Ipiña (EUSTATEN Estatistika Zerbitzua)
- Juan Ignacio Izeta (Eusko Jaurlaritzaren Lurralde Antolamendurako Zuzendaria)
- Jon Jauregi (Beasaingo Alkatea)
- Joseba Jauregizar (Eusko Jaurlaritzaren Teknologia eta Berrikuntzako Zuzendaria)
- Fernando Landa (Galdakaoko Alkatea)
- Juan Landecho (ELECNOREN Kontseilari Eskuordea)
- Juan Carlos Landeta (Bilboko Merkataritza, Industria eta Nabigazio Ganbararen Jarduneko Idazkari nagusia)
- Xabier Lapitz (DEIAREN Zuzendariordea)
- Frank Larcade (Institut Français)
- José María Larrauri (Bizkaiko Foru Aldundiaren Bideen Plangintza eta Kudeaketako Zuzendaritza Nagusia)
- Iñaki Lasgabaster (UPV/EHUren Konstituzio eta Administrazio Zuzenbidearen Saila)
- Juan Luis Laskurain (Bilboko Merkataritza, Industria eta Nabigazio Ganbararen Zuzendari Nagusia)
- Mauri Lazkano (Zamudioko Teknologikari Elkartearen Lehendakaria)
- Antonio Leal (El Corte Inglésen Kudeatzailea)
- Juan Manuel Legarreta (Bizkaiko Foru Aldundiaren Kulturako Zuzendari Nagusia)
- Luis de León (IBERDROLAREN Iparreko Erregio Komunikazioaren Burua)
- Jon Joseba Leonardo (Deustuko Unibertsitatearen Zientzia Politiko eta Soziologiaren Fakultatearen Dekanordea)
- Iñaki Letona (Gaiker Fundazioaren Zuzendari Nagusia)
- Arantza Leturiondo (Herri Kontuen Euskal Auzitegiaren Idazkari Nagusia)
- Ian Lewis (Erresuma Batuen Kotsula)
- Pedro Lobato (Etxebarriko Alkatea)
- Demetrio Loperena (UPV/EHUren Konstituzio eta Administrazio Zuzenbideko Katedratikoa)
- José Antonio López Egaña (Robotiker Fundazioaren Zuzendari Nagusia)

- Francisco Llera (UPV/EHUren Gizarte Zientzien Fakultatea)
- Lourdes Llorens (EUSTATen Zuzendaria)
- Josu de Madariaga (Bizkaiko Foru Aldundiaren Ingurugiroko Zuzendari Nagusia)
- Julia Madrazo (Bilboko Udalaren Enplegu, Emakume eta Ingurugiro Arloko Zinegotzi Eskuordetua)
- Francisco Javier Maqueda (CEDEMiren Zuzendari Kudeatzailea)
- Enrique Marco-Gardoqui (SPRIren Idazkari Nagusia)
- Gorka Martínez (Bilbao Bizkaia Kutxaren Kultura Saila)
- Juan José Martínez Barañano (AJEBASKen Bizkaiko Lehendakaria)
- Javier Martínez Ojinaga (IDD NECOM)
- Eusebio Melero (Bilboko Udalaren Gizarte Ongizate eta Giza Zerbitzuen Zinegotzia)
- José María Menéndez (SENERen Lehendakariordea)
- Juan José Mezcorta (Abanto-Zierbenako Alkatea)
- Jaione Mondragón (UPV/EHUren Politika eta Administrazio Saila)
- Jesús Monreal (Eusko Jaurlaritzaren Enplegu eta Prestakuntzarako Zuzendaria)
- Gotzone Mora (UPV/EHUren Soziologia II Saila)
- Miguel Moral (IBV Korporazioaren Zerbitzu Atalaren Zuzendaria)
- Anselmo del Moral (Deustuko Unibertsitatearen ESIDERen Dekanordea)
- Javier Muniozguren (Industria eta Telekomunikazioetako Ingeniarien Goi Eskola Teknikoaren Zuzendaria)
- Jesús Navarrete (TECSAren Zuzendaria)
- Gerardo Navea (ABB Galindoren Zuzendari Nagusia)
- Josu Ocariz (SPRIren Enpresa Berrikuntza eta Hobekuntzarako Sailaren Teknikaria)
- Mikel Ocio (Bilboko Udalaren Obra eta Zerbitzuen Arloaren Zuzendaria)
- Fernando Ochoa (Bilboko Athletic Clubaren Kudeatzailea)
- Fernando Odriozola (SPRI-ren Asia alderako Nazioarteko Sailaren Arduraduna)
- Pedro Oficialdegui (Bilbao Bizkaia Kutxaren Informatika Saila)
- José Luis Olabarri (ASCOVI-BIEBAren Lehendakaria)
- Txomin Olabarri (SPRIren Enpresa Berrikuntza eta Hobekuntzarako Sailaren Zuzendaria)
- Juan José Olabarria (Bilbao Bizkaia Ur Partzuergoaren Lehendakaria)
- Luis Olaortúa (IDOMen Kontseilaria)
- Jaime Oraá (Deustuko Unibertsitatearen Zuzenbide Fakultatearen Dekanoa)
- Itziar Ortega (Softwarearen Europako Institutuaren Informazio Zerbitzuen Zuzendaria)
- Paul Ortega (UNESCOren zuzendaria)
- Mikel Ortiz de Arratia (Petronoren Harreman Publikoetarako Burua)
- Juan José Ortueta (TELEFONICaren Lurralde Zuzendaria)
- Jon Ortuzar (Euskalduna Jauregiaren Zuzendari Nagusia)
- María Luisa Oyarzabal (BBV Fundazioaren Zuzendaria)
- Agustín Ozamiz (Osakidetzaaren Antolaketa Zentralaren Teknikaria)
- Carlos Palacios (IBMren Salmenta Teknikaria)
- Alfonso Pérez-Agote (UPV/EHUren Gizarte Zientzien eta Komunikazioaren Fakultatearen Katedratikoa)
- Eduardo Portero (Bilboko Udalaren Zinegotzia)
- Enrique Portocarrero (Euskal Enpresarien Zirkuluaren Zuzendaria)
- José Alberto Pradera (Autopista Vasco-Aragonesa, C.E.S.A. ren Lehendakari Betearazlea)
- Mikel Pulgarín (Editora del País Vasco 93ren Lehendakariordea)



- Teresa Querejazu (Etorkintza Fundazioaren Lehendakaria)
- Manuel Quevedo (MCCren Garapen Teknologiko eta Kalitatearen Zuzendaria)
- Luis Ramos (IDOMen Azterlan eta Aholkularitza Arloaren Kudeatzailea)
- Ana Rayo (UPV/EHUren Zoologia Sailaren Zuzendaria)
- Julen Rekondo (El Correoren laguntzailea)
- Fernando Revuelta (Bilboko Portuko Agintaritzaren Hirigintza eta Udal Harremanetarako Saila)
- Ernesto del Río (Bilbao 700 III Mileniumen Zuzendariordea)
- Santiago Rivero (SOCINTECen Zuzendari Nagusia)
- Mercedes Rodríguez (Eusko Jaurlaritzaren Turismoko Zuzendaria)
- Arantza Rodríguez (UPV-EHUren Ekonomia Aplikatuaren Saila)
- Luis Rodríguez (Lurralde Azterlanetarako Bizkaiko Erakundearen Zuzendari Nagusia)
- Susana Rodríguez (Deustuko Merkataritzako Unibertsitatearen Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatearen Dekanoa)
- Pascual Román Polo (Euskal Herriaren Adiskideen Elkartearen Bizkaiko Batzordearen Lehendakaria)
- José de la Rosa (Merkataritza, Industria eta Nabigazio Ganbararen Zuzendari Kudeatzailearen Ondokoa)
- Mikel Ruiz (Somorrostro Prestakuntza Zentroaren Zuzendaria)
- Juan Ignacio Ruiz de Aguirre (Bizkaiko Foru Aldundiaren Udal Azterlanetarako Zerbitzuaren Burua)
- Luis Francisco Ruiz Minguela (Robotiker Fundazioaren Aholkularitza Teknologikoaren Saila)
- José Sabas (Osakidetzaren Arkitektura eta Ingeniaritzaren Zuzendariordea)
- Enrique Sacanell (Getxoko Udalaren Gizarte Ongizate eta Herri osasuneko Teknikaria)
- Juan María Saenz de Buruaga (Bilbao Bizkaia Kutzaren Zuzendariorde Nagusia)
- Rafael Francisco Sagarduy (IDOMen Ingurugiroko Kudeatzailea)
- Josu Sagastagoitia (Metro Bilbaoren Zuzendari Kudeatzailea)
- José M<sup>a</sup> Sainz de Vicuña (LKS Consultoresen Zuzendaria)
- José Ignacio Saiz-Salinas (UPV/EHUren Zoologia eta DCA Saila)
- Francisco Javier Sainz Jiménez (Gipuzkoako Foru Aldundiaren Udal Aholkularitzarako Kabinetearen Burua)
- Javier Salazar (Euskal Herriko Hirigintzako Arkitektoen Elkartearen Lehendakaria)
- Begoña Salinas
- Javier San José (Euskal Herriaren Adiskideen Elkartearen Batza Artezkariaren Mahaikidea)
- Roberto San Salvador del Valle (Deustuko Unibertsitatearen Aisialdi Azterlanetarako Institutua)
- Juan Francisco Santacoloma (Deikereren Zuzendaria. Deustuko Unibertsitatea)
- Dimas Sañudo (Bilboko Udalaren Hirigintzako Zinegotzia)
- Pello Sarasola (EITBren Programazio Zuzendaria)
- Encina Serrano (Gasteizko Udalaren Kulturako Zinegotzia)
- Felipe Serrano (UPV/EHUren Ekonomia Aplikatuaren Saila)
- Eukene Sese (ADEBISAren Kudeatzailea)
- Gorka Sierra (Bilboko Abesbatza Elkartearen Zuzendaria)
- Juan Carlos Sinde (Bilbao Ría 2000ko Abandoibarra Aldearen Zuzendaria)
- María Esther Solabarrieta (Bizkaiko Foru Aldundiaren Ingurugiro eta Lurralde Ekintzako Foru Diputatua)

- Rafael Suso (EKDren Managing Zuzendaria)
- Iñaki Tellechea (Eusko Jaurlaritzaren Industri Politikako Sailburuordea)
- Manuel Tello (UPV/EHUren Zientzien Fakultatearen Dekanoa)
- Eduardo Tolosa (Banco Bilbao Vizcaya)
- José Luis Tolosa (UPV/EHUren Arte Ederren Fakultatearen Pintura Saila)
- José Antonio Torrontegui (Banco Bilbao Vizcayaren Banka Instituzionala)
- Mikel Ugalde (Kalitatearen Sustapenerako Euskal Fundazioaren Zuzendaria)
- Pedro Ugarte (EUDELen Komunikazio Arduraduna)
- Luis María Ullibarri (HOBETUZen Zuzendari Kudeatzailea)
- Koldo Unceta (Hegoa Institutuaren Zuzendaria. Euskal Herriko Unibertsitatea)
- Miguel Unzueta (Euskal Herriaren Adiskideen Elkartearen Zuzendaria)
- José Manuel Uribarri (Bilboko Udalaren Hezkuntza, Gazteria eta Kiroleko Zinegotzia)
- Yolanda Urquidi (SPRIren Nazioarteko Lankidetzarako Sailaren Zuzendaria)
- Víctor Urrutia (UPV-EHUren Soziologia I Sailaren Zuzendaria)
- Juan Luis Urrutia (IBERDROLAren Antolaketa Saila)
- Ander Urrutia (Sopelako Alkatea)
- José Miguel Ustaran (“JMU-Formación y Asesoramiento Empresarial” en Industri Ingeniaria)
- Ana Paula Valle (La Caixako Komunikazio eta Irudi Arloaren Arduraduna)
- Alfonso Vegara (Taller de Ideas Taldearen Lehendakaria)
- José M<sup>a</sup> Vélez de Mendizabal (EUSKO IKASKUNTZAren Kudeatzailea)
- Juan Ignacio Vidarte (Guggenheim Bilbao Museoaren Zuzendari Kudeatzailea)
- Arturo Villanueva (Iberdrolaren Korporazio Zerbitzuen Zuzendaria. Dibertsifikazioa)
- Germán Yanke (El Mundo del País Vascoen Iritzi sailaren Erredaktore Burua)
- Mar Zabala (EUDELen Zuzendaria)
- Ramón Zallo (UPV/EHUren Ikus-entzunezko Komunikazio eta Publizitateko Zuzendaria)
- Jon Iñaki Zarraga (Sondikako Alkatea)
- Iñaki Zarraoa (Getxoko Alkatea)
- Roberto Zubiaga (LABEIN Fundazioaren Ingurugiro eta Kimikako Zuzendaria)
- Miguel Zugaza (Bilboko Arte Ederretako Museoaren Zuzendaria)
- Santos Zunzunegui (UPV/EHUren Gizarte Zientzien eta Informazioaren Fakultatearen Katedratikoa)
- Bingen Zupiria (ETBren Zuzendaria)

### **Nazioarteko txostengileak**

- Bosco Bueeler (Arkitektoa eta Ingeniaria. ECOHB, European Global Network Ecobiology-ren Idazkari Nagusia)
- Dave Carter (Manchester City Council)
- Ralf Ebert (STADTart-en Zuzendaria)
- David Fitzpatrick (Chief Executive of BURA, British Urban Regeneration · Association)
- Arie Halachmi (Fellow of the Netherlands Institute of Government; Professor of Tennessee State University)
- Douglas Henton (Collaborative Economics-en Lehendakaria)
- Peter Hills (Professor and Director, Centre of Urban Planning and Environmental Management, The University of Hong Kong)
- Darlene Hincks (Canadian Capital Cities Organization-en Lehendakaria)

- Patrick Lusson (“Lyon Handiaren Etorkizuna eta Estrategia” Misioren Burua)
- Lyndsay R. Neilson (Director of Neilson Associates Pty Limited; Professor of Urban Planning and Director of the Centre for Developing Cities, University of Canberra)
- Eduardo Rosales (Guadalajarako Udalaren Hezkuntza eta Kulturako Erregidorea)
- Jorge Salinas (Guadalajarako Udalaren Komunikazioko Zuzendaria)
- Wieland Schulz-Klein. (Europäisches Filmzentrum Babelsberg-en produktorea eta kidea)
- Nancy Skinner (Kaliforniako Berkeley hiriko Councilmember eta Berkeleyen egoitza duen Estatu Batuetako ICLEIren bulegoaren Zuzendaria)
- Paolo Subioli (Ordezkaritzen Hiri Sarea, RUR, Gizarte Inbertsioen Azterlanen Zentrokoa)
- Michael J. Thomas (Principal Lecturer in Urban Planning School of Planning Oxford Brookes University)
- Sabina Vanucci (ECOMEDen ordezkaria)