

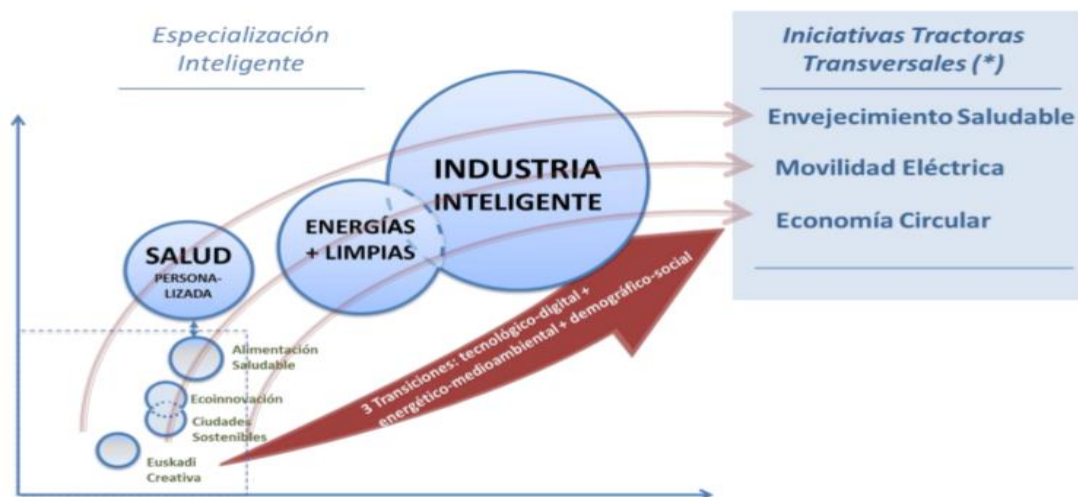
# Silver Economy Erronka

## Aurkibidea

1. **“Silver Economy Erronka”** lan-programa ZTBP Euskadi 2030, espezializazio adimenduneko estrategiarekin lerrokatzea
2. **Adinberri estrategia:** zeharkako ikuspegia
3. **“Silver Economy Erronka” lan-programa:** lau faseen aurkezpena
4. 2. fasea: **Gipuzkoako marko estrategikoaren definizioa**
  - Helburuak
  - Metodologia
  - Silver Economyaren dimentsioa Gipuzkoan
  - Eskaintzaren karakterizazioa
  - Eskariaren karakterizazioa
  - Eskariaren beharren identifikazioa
  - Espezializazio-nitxoen identifikazioa
  - Espezializazio-nitxoen lehenespena
  - Xedea, ikuspegia eta helburuak
- 5.3. fasea: Definitutako marko estrategikoari erantzungo dion **jarduera-plana diseinatzea, garatzea, ezartzea eta segimendua egitea**

# 1. “Silver Economy Erronka” lan-programa ZTBP Euskadi 2030, espezializazio adimenduneko estrategiarekin lerrokatzea

Ilustración 8: Iniciativas Tractoras Transversales



Fuente: Lehendakaritza, Gobierno Vasco.



*Potenciación del trabajo colaborativo entre las áreas RIS3 en ámbitos estratégicos concretos. Se trata de establecer estrategias comunes entre empresas, universidades, centros tecnológicos y de investigación, administraciones públicas y otros agentes orientado a la identificación de proyectos tractoras*

## 5.2.1 Envejecimiento saludable

El envejecimiento saludable se define como el proceso de optimizar las oportunidades de salud física, mental y social que permiten a la gente mayor participar activamente en la sociedad. El progresivo nivel de envejecimiento de la población, no solo en Euskadi, sino en todos los países más avanzados, abre una serie de oportunidades vinculadas a áreas de especialización RIS3 como Salud Personalizada, Alimentación Saludable o Ciudades Sostenibles.

## Programa de trabajo Silver Economy

Uno de los primeros retos identificado en el ámbito de la Silver Economy es la gran dificultad que encuentra la oferta para llegar a la demanda. En Gipuzkoa existen multitud de productos y servicios orientados a los mayores de 55 años pero existe un hándicap de comunicación o conexión. Por ello, desde Adinberri, han propuesto un itinerario para tratar de disminuir ese GAP, identificar cuales son los problemas actuales y dibujar unas líneas de acción que permitan a la oferta estar más cerca de la demanda y viceversa.

El itinerario marcado consta de 4 fases de las cuales se ha finalizado la primera y cuyas conclusiones se detallan en el presente documento. A lo largo de 2020 se irán realizando el resto de las fases implicando a los participantes del ecosistema, tanto a los que han participado en la primera fase del itinerario como a nuevos agentes que deseen implicarse en el proyecto. Las fases del itinerario son las siguientes:

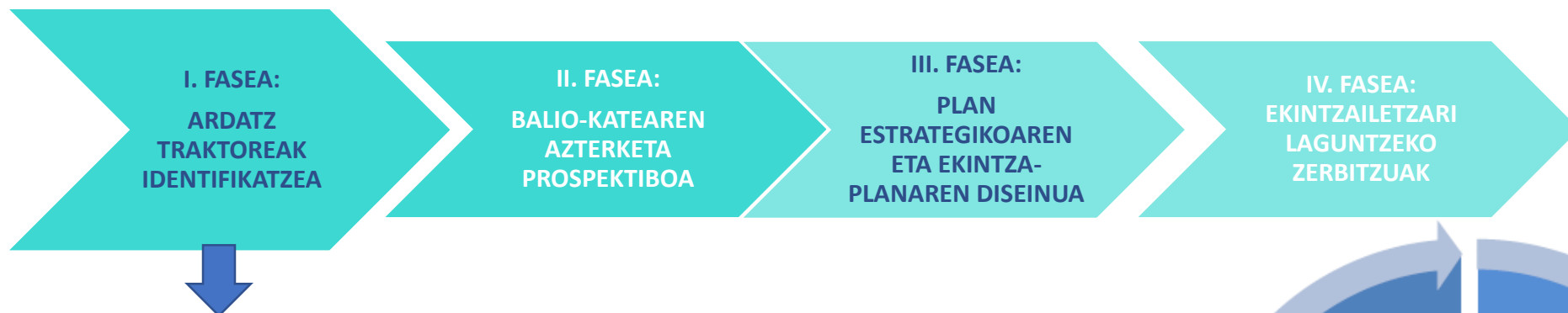


## 2. Zeharkako ikuspegia



## 3. “Silver economy erronka” lan-programa

Lan-programak lau fase ditu, eta Gipuzkoan ekonomia lehiakorra bultzatzea du helburu, espezializazio adimentsuko RIS3 estrategiarekin eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren Sustapen Ekonomiko, Turismo eta Landa Inguruneko Departamentuaren berreskurapen ekonomikoaren esparruarekin bat.



Lehenengo fasea 2019ko abenduan eraman zen aurrera. Fase horretan, Silver Economy-ren arloko eskaintzaren eta eskariaren arteko konexioa ahalbidetuko duten **ardatz traktoreak identifikatu** ziren. Helburuak lortzeko, lan kolaboratiboko zenbait dinamika egin ziren, **eskaintzaren eta eskariaren** inguruko zenbait eragile bateratuz.

Dinamika horretan, irakurketak, hausnarketarako galdetegiak eta *feedback*ak egin ziren, eta, halaber, *silver* arloko enpresa-ekimenak aurkeztu ziren, inspirazio gisa. Lan kolaboratibo horren bitartez, AMIA diagnostiko bat eta identifikatutako ardatz traktoreen lehen garapena egin zuten.



## Lehen fasea: ondorioak



### MERKATU-ADIMENA ETA JAGOLETZA LEHIAKORRA

Silver Economy segmentuaren ezagutza kuantitatibo eta kualitatibo handiagoa lortzea, Gipuzkoaz haratago dauden aukera berriak, ekimenak eta proiektuak identifikatuz.



### KONTAKIZUN BERRIA, ESKAINTZAREN ETA ESKARIAREN SENTSIBILIZAZIOA

Ekonomia trakzionatzea eskaintza nahiz eskaria sentsibilizatzeko ekintzen bidez eta ongi segmentatutako marketin-plan estrategiko eta operatibo bat diseinatzea Silver Economy-ren inguruko kontakizun eta narratiba berri bat zabaltzeko.



### ADINBERRI NETWORK, KONEKTATUTAKO EKOSISTEMA

Gure ekosistemaren eta gure eragileen (estatukoak eta nazioartekoak) indarguneak identifikatu, konektatu eta bateratzea, barne-batasun digital eta fisikoa bultzatzeko.



### LEIHATILA BAKARRA, ZERBITZU-ESKAINZAREN ANTOLAKETA

Herritarren zerbitzura dagoen eskaintza publiko-pribatua egituratzeko elkargune bat sortzea.



### BERRIKUNTZA BIDERATUA ETA ENPRESA-POLOA

Silver Economy-ren inguruko ekonomia eta industria garatzea, behatoki bat, Innovation Hub & Tech bat, Living Lab-ak eta esperimentazio-espazioak sortuz eta behar den gaikuntza eskainiz.





## 2. Fasea : Marko estrategikoa



## 2. Fasea: Marko estrategikoa: helburuak

Proiektuaren lehenengo fasean, Gipuzkoan Silver Economy-ren inguruko eskaintza eta eskariaren arteko lotura bultzatzen duten ardatz traktoreak identifikatu ziren, eta, horren ondoren, **balio-katearen azterketa prospektiboa** egin da. Azterketa horren bidez, sektorea karakterizatzea eta Silver Economy-ren Gipuzkoako esparru estrategikoa definitzea da helburua.

Proiektuan, eginkizun hauek jasotzen dira:



Silver Economy segmentuaren tokiko, estatuko eta nazioarteko eskaintza eta eskariaren mapaketa.

Espezializazio-nitxoak identifikatu eta lehentasunak zehaztea eta Gipuzkoak Silver Economy arloko lurralde aitzindari gisa duen posizionamendua definitzea.

Gipuzkoak Silver Economy arloan dituen helburu estrategikoen definizioa.



## 2. Fasea: Metodologia eta Silver Economy-ren dimentsioa Gipuzkoan

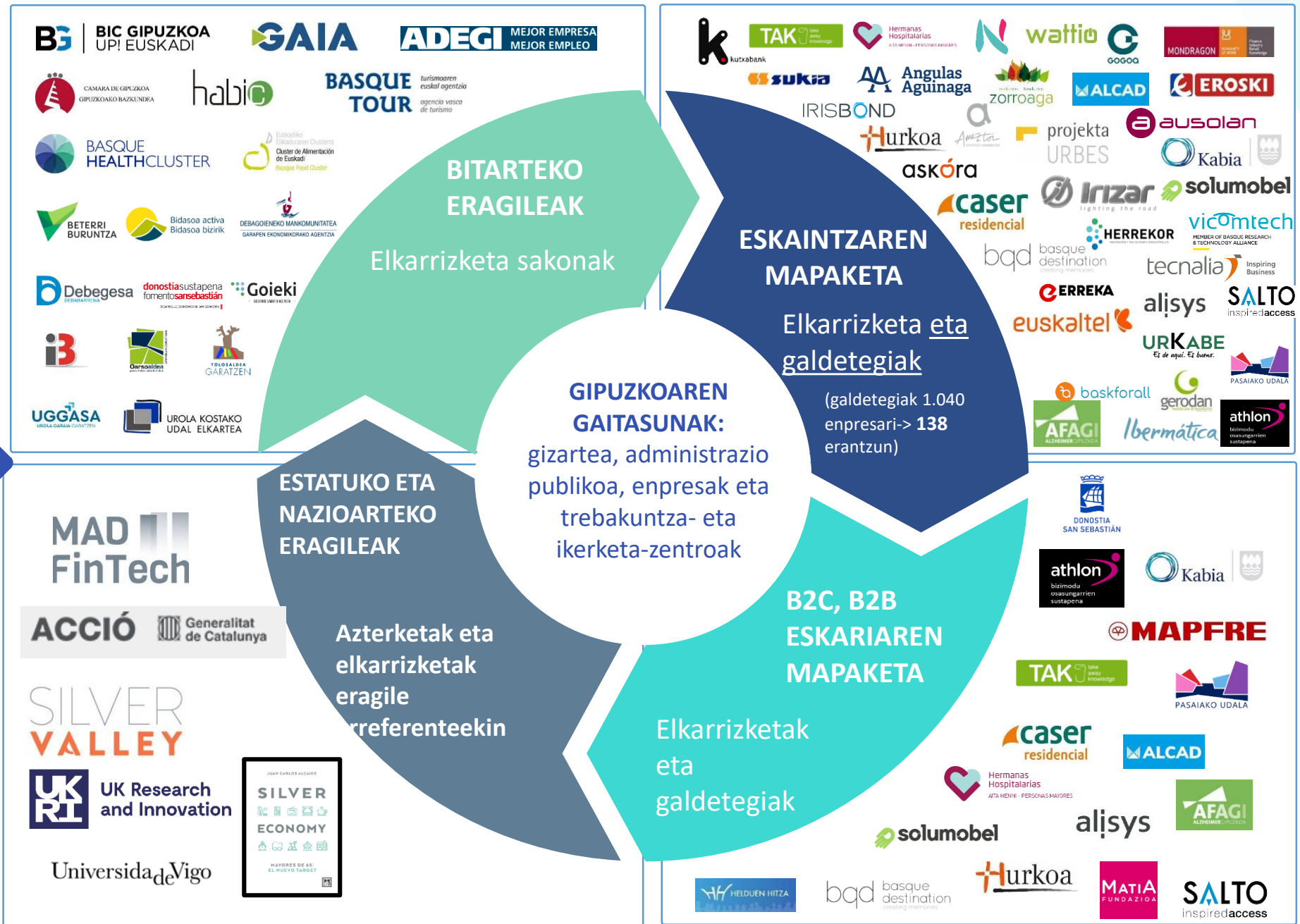


**>50**  
elkarrizketa

**138**  
Galdetegi erantzunda

Enpresa-sareari bidalitako  
1.041 galdetegi

GUZTIRA: 188 Entitate



## Silver economya-ren dimentsioa Gipuzkoan

Silver Economy-k paper garrantzitsua betetzen du Gipuzkoako ekonomian, BPGari egindako ekarpenari nahiz Gipuzkoan sortutako enpleguari dagokionez.

### APORTACIÓN AL PIB DE GIPUZKOA

5,5 %

1.472 millones EUR

### APORTACIÓN AL EMPLEO DE GIPUZKOA

9,2 %

31.885 empleos

Dimensión Mercado Silver Gipuzkoa				
GIPUZKOA 2019				
	miles EUR (total)		miles EUR (Silver)	
Sanitarias	1.369.079	(*)	491.557	35,90%
Servicios sociales y otros en el hogar	451.465	(*)	162.095	35,90%
Ind. alimentarias, bebidas, tabaco	339.840	(*)	10.195	3%
Muebles y otras manufactureras	227.543	(*)	11.377	5%
Turismo	1.826.899	(*)	730.760	40%
Industria	6.675.228	(*)	66.752	1%
<b>TOTAL</b>			<b>1.472.736</b>	<b>5,5%</b>
<b>PIB Gipuzkoa 2019</b>	<b>26.713.581 (*)</b>			

(\*) Dastos aportados por EUSTAT

Dimensión Mercado Silver Gipuzkoa				
GIPUZKOA 2019				
	nº empleos (total)		nº empleos (silver)	
Sanitarias	17.830	(*)	6.402	35,90%
Servicios sociales y otros en el hogar	34.977	(*)	12.558	35,90%
Ind. alimentarias, bebidas, tabaco	6.100	(*)	183	3%
Muebles y otras manufactureras	4.643	(*)	232	5%
Turismo	29.297	(*)	11.719	40%
Industria	79.120	(*)	791	1%
<b>TOTAL</b>			<b>31.885</b>	<b>9,20%</b>
<b>Población ocupada en Gipuzkoa 2019</b>	<b>344.000 (*)</b>			

(\*) Dastos aportados por EUSTAT

# ADIN BERRI

OSASUNTU  
ZAHARTZEKO  
ESTRATEGIA

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Departamentu Publiko  
de Gipuzkoa



ETORKEZUNA ORAIN  
Es futuro



**2. Fasea: eskaintzaren eta eskariaren ezaugarriak  
Gipuzkoan**



# Eskaintzaren karakterizazioa Gipuzkoan

## ENPRESA KOPURUA:

Enpresa-sare osotik (59.176 enpresa) 1.041 aukeratu dira, aurrez, galdetegia bidaltzeko. Guztira, 138 enpresak (% 13,25) erantzun diote galdetegiari; enpresa horietatik % 74,63 *silver* alorrean aritzen dira edo Gipuzkoako *silver* kolektibora bideratutako produktuak/zerbitzuak dituzte. Enpresen bolumen handiena hartzen duen aukera-esparrua, zalantzarik gabe, zaintza eta arretarena da –zehazki, **zerbitzu soziosanitarioena**–, eta, haren ondotik, etxebizitzako laguntza teknikoena.

## FAKTURAZIOA:

Galdetegiari erantzun dioten enpresen guztizko fakturazioa 4.500 milioi euro ingurukoa da, eta *silver* esparruan, **360 milioi** euro ingurukoa (% 8ko batezbestekoa).

*Silver* arloan fakturazio-indize handiena duen aukera-esparrua **zerbitzu soziosanitarioena** da (159 milioi euro eta guztizkoaren % **44**), eta, haren ondotik –oso gertutik– zahartzarorako etxebizitzarena (158 milioi euro eta guztizkoaren % **43,8**).

## TAMAINA:

Gipuzkoako *silver* eskaintzaosatzen duten enpresen % **16,50 enpresa handiak** dira; bereziki, zahartzaro osasungarriaren alorrean eta arreta eta zaintza alorrean.

Halaber, **mikroenpresa** asko daude *silver* sektorean (% 33).

Sektorean garrantzi berezia du osatzen duten enpresen tamaina polarizatuagoa izateak; izan ere, beste sektore batzuetan baino tamaina handiko enpresa eta mikroenpresa gehiago daude.

## NAZIOARTEKOTZE MAILA

Enpresen **nazioartekotze**-maila % 16,90ekoa da.

# Eskaintzaren karakterizazioa Gipuzkoan

## ENPLEGUA

Enpresen %30 mikroenpresa txiki eta ertainak dira, hau da, 10 langile baino gutxiago dituztenak.

%54 enpresa txiki eta ertainak dira.

%16 enpresa handiak dira, eta %4 oso handiak, 1.000 langile baino gehiago dituztenak.

## MERKATU GEOGRAFIKOA

- Silver alorreko fakturazioaren %46 nazioartekotuta dauden enpresei dagokie, %40 estatu mailakoei eta % 13 eskualdeko merkatuari.
- Nazioartekotuena dagoen alorra zahartzarorako etxebizitzarena da: enpresen % 65ek dihardute nazioarteko mailan.
- Zahartzarorako ingurunearen eta baliozko zahartzaroaren alorrak dira nazioartekotuta ez daudenak.
- Enpleguaren % 46 nazioartekoenak diren enpresetan dago. Enpresa horiek gehiago fakturatzen dute eta enplegu gehiago sortzen dute.

## ZERBITZUAK/ PRODUKTUAK

Enpresen % 70 zerbitzu arlokoak dira, eta % 30 produktua eskaintzen dutenak. Zerbitzuak eskaintzen dituzten enpresen kopurua produktu-fabrikatzaileen bikoitza da.

## TEKNOLOGIAK/EZAGUTZA

Erantzun duten enpresen % 70ek silver alorrekin bereziki lotutako teknologiak edo ezagutzak dituztela diote.

Teknologien % 28 konektagarritasunarekin lotuta daude, eta konektagarritasunerako lotutako teknologien % 32 pertsonen monitorizazioan dauden oinarrituta.

Silver alorreko enpresek garatutako teknologien % 18 osasun-hobekuntzaren alorrekoak dira.

## SILVER ARLOKO PROIEKTUAK ( I+G)

Erantzun duten enpresen % 66k silver alorreko proiektuak (I+G) dituztela diote.

Garatutako I+G proiektuetatik, % 33 osasunaren arloko proiektuak dira, % 21 irisgarritasunaren arlokoak, eta % 15 zaintzaren arlokoak.

# Eskaintzaren karakterizazioa Gipuzkoan

Galdetegian jasotako erantzunen bidez, ondorio hauek atera ditugu:

## Silver Economyren egungo egoera Gipuzkoan

- Esparru **cross-sektoriala** da
- **Gutxi dira kolektibo horrentzako berariazko estrategia duten enpresak, egoitzak, laguntza-enpresak eta abar izan ezik.**
- Enpresa gehienak **jabetzen dira zahartzeak dakarren merkatu-aukeraz**, eta beren produktu eta zerbitzuak bideratzen hasten dira, seniorrengana iristeko moduan, baina ez zehazki. Merkatuaren egituraketaren ondorioz, **enpresa gehienek target zabalagoak bilatzen dituzte.**
- **ETE enpresen silver sektoreko enpresa handien gaineko nagusitasuna.**
- **Arlo sozio-sanitarioan, publikotik silver segmentura eskaintzen diren zerbitzuak ugariak eta kalitatezkoak dira**, baina oso segmentatuta daude. Ez da eskaintza holistikorik antzematen. Banaketa- eta merkaturatze-bideak ere askotarikoak dira.

## Marketina eta komunikazioa

- Silver segmentuaren heterogeneotasunak **zaildu egiten ditu marketin- eta komunikazio-lanak.**
- Zahartzeari buruzko **diskurtso positiboa** sortu behar dugu.



# Eskaintzaren karakterizazioa Gipuzkoan

## Silver Economy-rekiko ekimena eta espezializazioa




- **Merkatu zabalago batera zuzendutako enpresa-ekimenak hauteman dira, baina horietako asko jabetzen hasi dira merkatu horren potentzialaz eta haren balio-proposamenetik silverizatzeko beharraz. Osasunari lotutako ekimenen %50 inguru gailu medikoei dagozkie, eta %30, e-health-i.**
- **Nabarmentzekoa da enpresa-sareak bere jarduera espezializatzeko interesa duela, hala nola finantza- eta aseguru-erakundeak, beren estrategia segmentu horretara bideratzen ari baitira dagoeneko, eta Silver merkatuari ad hoc aholkularitza-zerbitzu bat eskaintzeko beharra antzematen baita.**

## Silver Economy garatzeko gaintitu beharrekoak

- **Kolektibo horretara zuzendutako produktu edo zerbitzu asko administrazio publikoak erosten ditu (B2B), baina, batzuetan, sektore pribatura zuzenduak ere egoten dira. Ondorioz, enpresek lizitazio publikoko prozesuetan parte hartu behar izaten dute, non prezioa izaten baita esleipen-irizpide nagusienetakoa. Horrek interesa galarazten dio negozioari ikuspegi ekonomikotik. Egoera horren adibide dira osasun-produktuak edo zerbitzu soziosanitarioek ematen dituzten laguntza tekniko batzuk. ETE enpresek –gehiengoa dira sektorean– zailtasun gehigarriak izan ditzakete mota horretako lizitazioak lortzeko.**

## Silver kolektiboa: kolektibo heterogeneoa

Esan bezala, *Silver* kolektiboaren inguruabarrak eta beharrak mota askotakoak izan daitezke. **Taula honetan, B2B eta B2C negozio-eredu desberdinen bidez eragin beharreko hiru interes-taldeak ezaugarriak jasotzen dira:**

		Ezaugarri orokorrak	Errealitatea eta ingurunea
B2C eta B2B negozio ereduak	 AKTIBOAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forma fisiko onekoak</b></li> <li>• <b>Osasuntsuak</b></li> <li>• <b>Autonomoak</b></li> </ul>	<b>Beren etxeetan</b> bizi ohi dira, eta, oro har, ez dute behar sistema soziosanitarioaren edo sanitarioaren etengabeko arretarik. <b>Etengabeko harremana izan ohi dute familia-nukleoarekin, laguntza edo akonpainamendua emateko.</b>
	 SENIORRAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zaurgarriak</b></li> <li>• <b>Ahulak</b></li> </ul>	<b>Beren etxebizitzetan</b> bizi ohi dira, eta <b>sistema asistentzialak era neurritsuan parte hartu ohi du.</b>
	 SENIOR AURRERATUAK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oso hauskorrak</b></li> <li>• <b>Mendekoak</b></li> <li>• <b>Bizitzaren azken etapan</b></li> </ul>	<b>Mendeko pertsonak, profesionalek eskainitako laguntza espezializatua behar dutenak.</b> Mendekotasunaren balorazioan II. eta III. maila dutenak izan ohi dira, eta zahar-egoitzetan bizi ohi dira.

## Eskariaren karakterizazioa Gipuzkoan

Lehen eta bigarren mailako iturrietatik abiatuta egindako azterketari esker, Gipuzkoako silver eskaria karakterizatu ahal izan da:

### Silver merkatuaren segmentazioa

- Silver merkatuan bi merkatu-eremu oso argi bereizten dira, ikuspegi desberdinekin:
  - **B2B:** ospitaleak, hirugarren adinekoentzako egoitzak, eguneko zentroak edo etxean erabiliko diren eta gehienbat administrazio publikoek erosten dituzten produktuak.
  - **B2C:** adinekoak, haien familiak eta zaintzaileak.

### Eskaeraren karakterizazioa

- Lan-ildoetako bat izango da merkatuko segmentuen beharrak eskaintzari ezagutaraztea eta produktuak eta zerbitzuak eskarirantz sustatzea.
- Kalitate goreneko osasun-zerbitzu publikoak izatea zailtasun bat da zerbitzu soziosanitario batzuk ordaintzeko. Hala ere, pandemia aldatzen ari da erosketa-portaera, eta zerbitzu soziosanitario pribatuak kontratatzeke joera ikusten ari gara.
- Teknologia eskuragarriagoa eta erabiltzeko errazagoa behar da.



# ADIN BERRI

OSASUNTU  
ZAHARTZEKO  
ESTRATEGIA



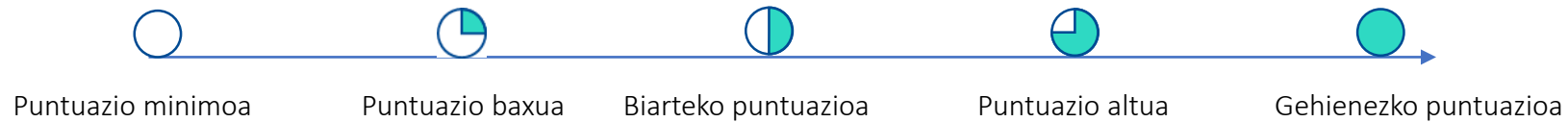
**2. Fasea: espezializazio nitxoen identifikazioa  
eta marko estrategikoa**

## Espezializazio-nitxoen lehentasunak zehaztea

Lau irizpide hauen arabera zehazten dira espezializazio-nitxoen lehentasunak:

- **1. irizpidea: masa kritikoa:** nitxo jakin bateko ekosisteman lan egiten duten enpresa eta bestelako erakundeak egoteari egiten dio erreferentzia.
- **2. irizpidea: *silver* kolektiboaren beharrekin bat etortzea:** espezializazio-nitxo jakin batek senior kolektiboak egun dituen beharrei erantzuten dien adierazten du.
- **3. irizpidea: enpresen interesa:** elkarrizketak egin zaizkien eta galdetegiari erantzun dioten enpresak kontuan izanda, *silver* kolektibora bideratzeko interesa duten enpresen interes-maila neurtzen du.
- **4. irizpidea: I+G+b arloko berrikuntza-gaitasuna:** espezializazio-nitxo jakin batek oinarrian dituen zeharkako teknologiak erabiltzeko Gipuzkoan dauden gaitasun teknologikoak eta ezagutza-gaitasunak adierazten ditu.

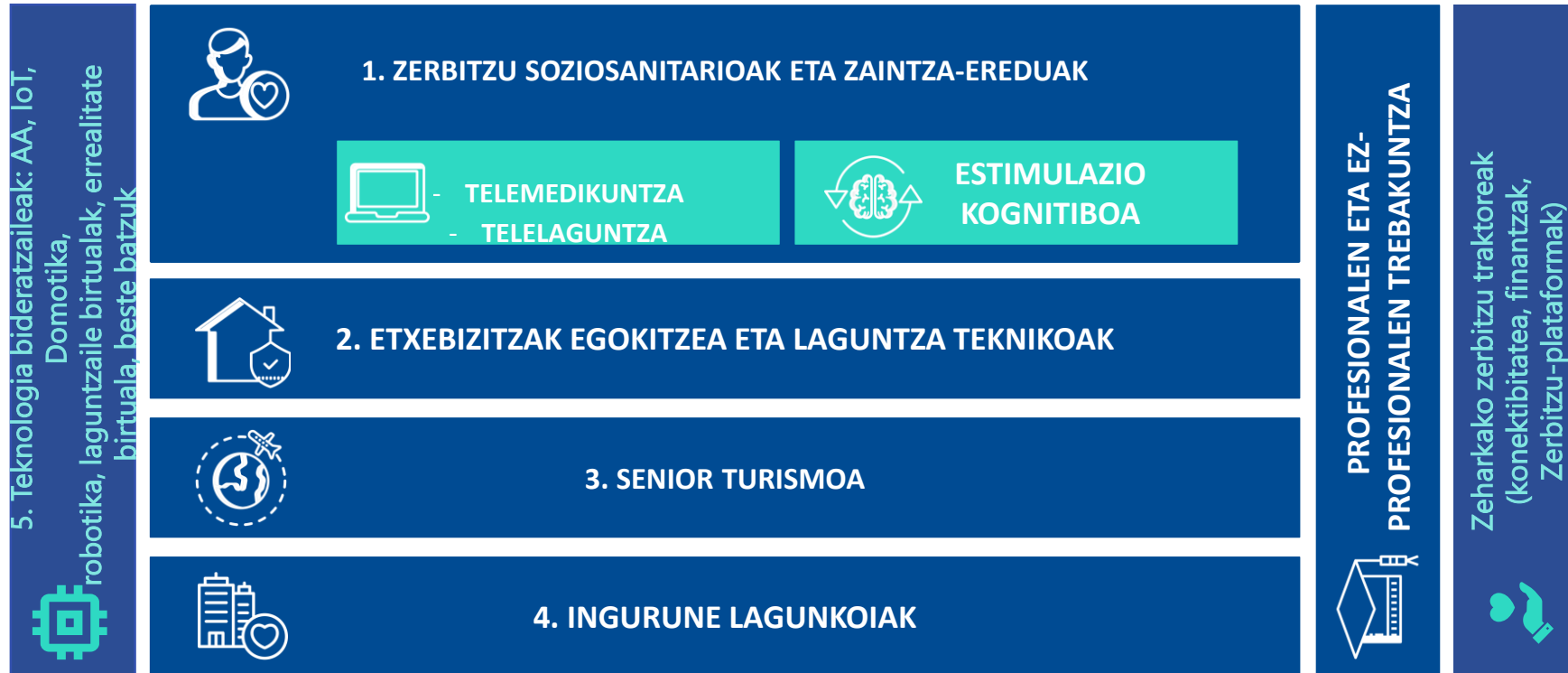
Proposatutako nitxo bakoitza irizpide horien arabera ebaluatzen da, honako eskala hau erabiliz:



Segidan, nitxo bakoitzari buruz egindako azterketa azaltzen da, aipaturiko irizpideetan oinarrituta.

## Espezializazio-nitxoen lehentasunak zehaztea

Eskema honetan, modu grafikoan agertzen dira Adinberrik Silver Economy-ren arloan dituen espezializazio-nitxoak:





## ESPARRU ESTRATEGIKOA

### Xedea

**Gipuzkoan adinekoei zuzendutako baliozko irtenbideak sortzeko gai den ekosistema bat sortzea, adinekoen eta haien zaintzaileen ongizateari laguntzeko, hartarako, enpresen gaitasun teknologikoak eta ezagutzak, sistema soziosanitarioa, teknologia- eta ikerketa-zentroak eta gizarte zibil antolatua bateratuz eta, modu horretan, lurraldean balioa, aberastasuna eta enplegua sortzen lagunduz.**

### Ikuspegia

Gure ikuspegiaren arabera, **Gipuzkoak gaur egungo ahalmen industrial eta gaitasun teknologiko guztia batzea lortuko du adinekoentzako, zaintzaileentzako eta haien ongizatean lan egiten duten profesionalentzako kalitatezko irtenbide berritzaileak eta teknologikoki aurreratuak garatzeko, bereziki, turismoaren, etxebizitzaren egokitzapenaren, zerbitzu soziosanitarioen eta pertsonetan oinarrituriko zaintza-ereduen arloan.**

## HELBURU ESTRATEGIKOAK



Gipuzkoako enpresei **senior segmentuak dakarren aukera ekonomikoa** eta segmentu horren beharrak **ikusarazten** laguntzea.



**Adinekoen**, haien zaintzaileen eta arlo soziosanitarioko profesionalen **beharrei buruzko ezagutza-oinarria** sortu, partekatu eta eguneratuta mantentzea, enpresek **merkatura bideratutako irtenbideak** landu ditzaten.



Landutako irtenbideak **ingurune errealetan esperimentatu, prototipoak sortu eta probatu** daitezzen bultzatzea.



**Silver** alorreko **ekintzailtza** bultzatzea.



**Ekosistemako eragileen arteko lankidetzak eta sinergiak** sustatzea (enpresak, sistema soziosanitarioa, ekintzaileak, teknologia eta ikerketa-zentroak, tokiko garapen-agentziak eta gizarte zibil antolatua).



**Gipuzkoa Silver Economy** arloko **erreferentziatzko eskualde** gisa ezagutaraztea, enpresa gipuzkoarren nazioartekotzea bultzatuz eta Adinberrik identifikatutako aukera-esparruetako enpresen atzerriko inbertsioa erakarriz.

# ADIN BERRI

OSASUNTSU  
ZAHARTZEKO  
ESTRATEGIA

Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Diputación Foral  
de Gipuzkoa



ETORKIZUNA ORAIN  
Es futuro

2021eko martxoaren 22a