

Fundación **ADINBERRI**

# Presupuesto y Memoria Explicativa

Junio 2018

Rev. 02



**ETORKIZUNA ERAIKIZ**  
EL FUTURO DE GIPUZKOA

# Índice

|  |    |
|--|----|
| 1. Contexto.....   | 3  |
| 2. Fines y actividades de la Fundación.....  | 5  |
| 3. Propuesta de Valor y Servicios .....  | 6  |
| 3.1. Propuesta de Valor.....   | 6  |
| 3.2. Servicios de la Fundación AdinBerri.....  | 7  |
| 3.3. Necesidades de actuación e instrumentos para implementar estas necesidades..... | 8  |
| 3.4. Ámbitos temáticos de oportunidad .....  | 10 |
| 3.5. Líneas Temáticas .....  | 11 |
| 4. Calendario.....   | 12 |
| 4.1. Hoja de Ruta 2018 - 2021.....   | 12 |
| 4.2. Calendario 2018 .....   | 13 |
| 5. Patrimonio de la Fundación.....   | 17 |
| 6. Ingresos 2018 y proyección a 4 años.....  | 18 |
| 7. Gastos 2018 y proyección 4 años .....   | 20 |
| 7.1. Personal.....   | 20 |
| 7.2. Gastos corrientes y bienes de servicios .....                                   | 21 |
| 7.3. Inversiones reales.....   | 22 |
| 8. Tabla Resumen.....  | 23 |
| 9. Información adicional .....   | 24 |

# 1. Contexto

El Plan Estratégico de Gestión 2015-2019, concebido como el principal instrumento para el liderazgo en la acción de gobierno de la Diputación Foral de Gipuzkoa, establece, por un lado, los mecanismos de gobernanza que aseguren la eficacia en la implementación del Plan y, por otro lado, destaca como prioritario el alineamiento entre las políticas públicas y las metas colectivas del Territorio.

Constituye una palanca para la transformación económica y social hacia una nueva etapa en la competitividad y el desarrollo sostenible de Gipuzkoa, mediante una “hoja de ruta” estratégica liderada por el Diputado General y su Gobierno Foral de coalición que guiará, estructurará y alineará las prioridades a lo largo de la legislatura, y evaluará el cumplimiento de las mismas y su impacto en Gipuzkoa, así como las desviaciones frente a los objetivos marcados.

Una de las iniciativas contempladas en el Plan Estratégico es Etorkizuna Eraikiz, planteado como un modelo para detectar, diseñar y experimentar hoy, en la sociedad guipuzcoana, los retos sociales y económicos a los que la sociedad guipuzcoana se va a tener que enfrentar, Organizaciones, empresas, asociaciones, universidades, y cada una de las personas que forman parte de este territorio. Para que el futuro que se decida, convierta a Gipuzkoa en el mejor lugar de Europa para vivir, trabajar, y convivir.

El esfuerzo para identificar nuevos modelos de gobernanza y de relación con la ciudadanía, los agentes sociales y económicos y la institución foral traen como consecuencia la iniciativa “Etorkizuna Eraikiz” como catalizador de la respuesta del territorio a los retos de futuro.

Etorkizuna Eraikiz, en sí mismo supone un cambio de paradigma de lo comúnmente entendido como Programa de Gobierno toda vez que:

- Busca el máximo consenso en sus propuestas y ejecuciones, trascendiendo el corsé de la rentabilidad política partidaria.
- Tiene espíritu de permanencia, construyendo un nuevo modelo de acción pública independientemente de la composición política actual o próxima de la Diputación como forma de hacer frente a los retos de futuro.
- Pretende convertir en agente activo al conjunto de los integrantes de Gipuzkoa no sólo para hacer frente al futuro, sino para crearlo y perfeccionarlo desde las bases de reflexión, acción, experimentación y colaboración.

Etorkizuna Eraikiz está, por tanto, concebido como un proceso de reflexión colaborativo con los agentes del territorio y también como un ejercicio de experimentación activa a través de proyectos, en el que se están planteando dos tipos de iniciativas:

- Por un lado, el programa «GipuzkoaLAB», que busca impulsar un ejercicio prospectivo que ayude a construir las políticas públicas y los retos estratégicos del futuro a medio plazo. Se trata del laboratorio de experiencias Gipuzkoa Lab y es el núcleo de Etorkizuna Eraikiz. La gran aportación de Gipuzkoa Lab es su carácter práctico. Transforma las empresas de Gipuzkoa en laboratorios donde ensayar nuevas políticas económicas, sociales y culturales. Gipuzkoa Lab crea proyectos piloto en empresas concretas, supervisa su desarrollo como si fuera un laboratorio, aplica y comparte las experiencias de éxito con el resto de Gipuzkoa y extrae conclusiones de los ensayos fallidos.
- Por otro lado, el proyecto Gipuzkoa Taldean, que, basado en la reflexión estratégica, busca identificar los retos demográficos, económicos y sociales a los que el territorio se enfrentará en el futuro a medio plazo. El objetivo es plantear una reflexión, compartida con el conjunto de los agentes del territorio, en la que se identifiquen de un modo global las ideas fuerza u orientaciones de desarrollo futuro de Gipuzkoa.

En el marco de Gipuzkoa Taldean, en una reflexión compartida con agentes sociales y económicos de Gipuzkoa, y en coherencia con la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3) impulsada por la Comisión Europea, se han identificado y definido una serie de proyectos estratégicos para el desarrollo de Gipuzkoa en los próximos 10 años, lo que conforma la nueva agenda política de la Institución Foral para los próximos años, y que se materializa en los “Proyectos Estratégicos 2025”, diferenciados en 2 niveles: *proyectos estratégicos* y *proyectos experimentales*, junto con la continuación de la actividad de Gipuzkoa Taldean, en la que el *Think Tank* que se acaba de formalizar, constituye su elemento nuclear.

En este contexto, la DFG ha definido la Estrategia AdinBerri, con el propósito de “*maximizar el potencial de innovación de Gipuzkoa al servicios del envejecimiento saludable*”, considerando las situaciones y necesidades de los principales grupos de interés y dirigiendo su atención hacia un propósito común: contribuir a extender el periodo de vida saludable.

## 2. Fines y actividades de la Fundación

Para maximizar el potencial de innovación de Gipuzkoa al servicio del envejecimiento saludable, la excelencia del sistema sociosanitario y la competitividad de la industria en este ámbito se constituye la fundación AdinBerri, articulando para ello actividades de formación, investigación, innovación, emprendimiento e incubación, de acuerdo con la Agenda Estratégica de Innovación (en adelante AEI).

Para la consecución de los fines, la Fundación podrá llevar a cabo las siguientes actividades:

- a. Coordinar y ejecutar el apoyo financiero que las instituciones fundadoras destinen a la investigación, la innovación, la capacitación y el apoyo al desarrollo empresarial en este ámbito.
- b. Para ello, la Fundación asumirá la gestión de la(s) convocatoria(s) de ayudas económicas, adecuándolas a las prioridades, criterios, mecanismos y ámbitos de oportunidad planteados en la Agenda Estratégica de la Innovación. A tal fin, la Fundación actuará a modo de ventanilla única para la solicitud, tramitación y control de las ayudas y, en un momento posterior, gestionará la propiedad industrial que se derive de la actividad investigadora subvencionada.
- c. Gestionar, en su caso, la propiedad industrial que se derive de la actividad investigadora subvencionada. Desarrollar todas aquellas actividades orientadas a la creación y desarrollo del ecosistema de innovación en materia de envejecimiento en Gipuzkoa
- d. Impulsar la realización, bien con sus propios medios, bien mediante la colaboración con otras entidades, de actividades de investigación, experimentación e innovación en todos los ámbitos relacionados con el envejecimiento en Gipuzkoa.
- e. Prestar a los agentes que participan en el ecosistema servicios específicos en materia de capacitación, transferencia de conocimiento, desarrollo empresarial y/o impulso a la demanda de productos y servicios.
- f. Promover y desarrollar actuaciones que permitan identificar nichos en los que Gipuzkoa, partiendo de fortalezas reales, pudiera alcanzar una posición destacada a medio plazo, facilitando que se consoliden masas críticas en torno a ellos.
- g. Facilitar que existan vías y mecanismos para la explotación exitosa de los resultados obtenidos en la investigación y apoyar que éstos cuenten con el asesoramiento especializado necesario en este ámbito.
- h. Facilitar y (co)gestionar el acceso a espacios compartidos: instalaciones, infraestructuras y living labs.
- i. Obtener recursos económicos de cualesquiera personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, para destinar tales recursos a actividades de investigación, experimentación e innovación en todos los ámbitos relacionados con el envejecimiento en Gipuzkoa.

## 3. Propuesta de Valor y Servicios

### 3.1. Propuesta de Valor

Mediante la difusión y sensibilización, la experimentación, el posicionamiento, la educación, capacitación y formación, el apoyo a profesionales del sector, personas emprendedoras, etc., se persigue:

**MOVILIZAR PERSONAS CON  
COMPETENCIAS**  
ALREDEDOR DEL ENVEJECIMIENTO

La Fundación debe proporcionar guías y pautas, contribuir a las políticas de innovación y transformación del modelo centrado en la persona, y disponer de una Agenda Estratégica de Innovación y criterios para:

**ORIENTAR LA INNOVACIÓN**  
EN EL ÁMBITO DEL ENVEJECIMIENTO

Debe facilitar el acceso a activos, recursos e instalaciones, y fomentar la ideación, diseño y experimentación colaborativa para:

**IMPULSAR PRODUCTOS Y SERVICIOS  
INNOVADORES**  
EN ESPACIOS COMPARTIDOS

La Propuesta de Valor establece los ejes estratégicos que orienta y estructura el plan de actuación de la Fundación hacia sus grupos de interés, en los cuales se integran los destinatarios, clientes, usuarios o beneficiarios de sus servicios.

Para el **Grupo de Interés de personas 55+ y su entorno**:

- Sensibilización en torno al envejecimiento activo y saludable (nutrición, ejercicio, nuevos dispositivos, etc.)
- Introducción de hábitos saludables en la población 55+.
- Participación en el diseño y validación de nuevos productos y servicios, aportando conocimiento.
- Potencia una posición activa de la ciudadanía ante el cambio demográfico, dignificando y prestigiando el rol social de mayores y el entorno de atención y cuidado.

Para el **Grupo de Interés del Sistema Sociosanitario**:

- Formación especializada para desarrollar carreras profesionales en el ámbito asistencial.
- Posiciona la Marca.
- Concentración de competencias, hibridación de capacidades y agregación de intereses.
- Facilita la internacionalización de buenas prácticas, productos y servicios.
- Innova y ofrece nuevos modelos de atención y gobernanza.
- Participación en el diseño de nuevos productos, servicios.

Para el **Grupo de Interés formado por el entorno económico**:

- Identificación de nuevas necesidades y entornos de prueba con usuarios.
- Facilita la experimentación de soluciones.
- Potencia las sinergias entre los distintos actores y contextos de innovación abierta.
- Posiciona la Marca.
- Concentración de competencias, hibridación de capacidades y agregación de intereses.
- Facilita la internacionalización de buenas prácticas y productos.

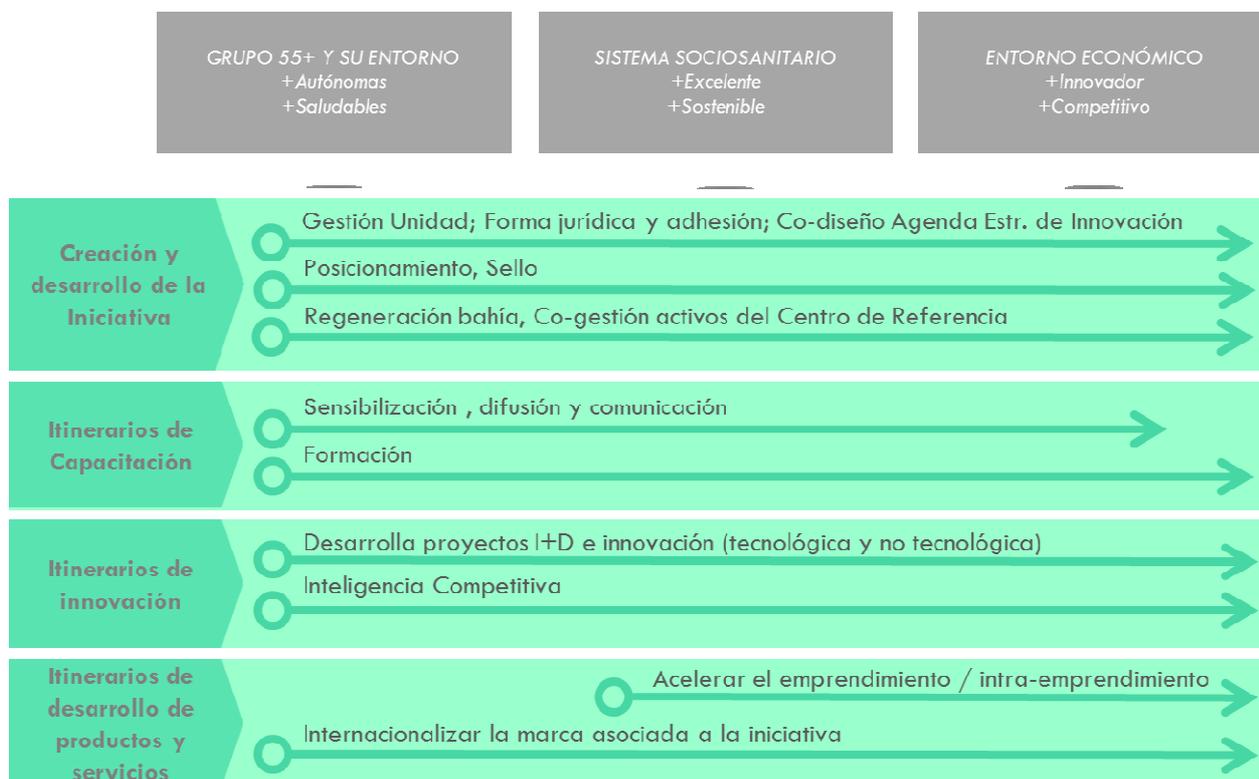
## 3.2. Servicios de la Fundación AdinBerri

La Fundación tiene que ir incorporando un portafolio de servicios sobre los que implementa la propuesta de valor a sus Grupos de Interés. A partir de las brechas de necesidad detectadas en la fase de análisis, se han identificado una serie de itinerarios:

- **Itinerarios de creación y desarrollo del ecosistema**, con las actividades comunes de gestión, articulación, creación del ecosistema, posicionamiento, vigilancia, actualización de la Agenda Estratégica de Innovación, asesoramiento... Es el núcleo básico del trabajo de la UI y, en particular, de su dirección.
- **Itinerarios de capacitación**. Engloba las acciones de sensibilización, de transferencia de conocimiento y de impulso a la formación en competencias de interés para la AEI y dirigidas a los distintos grupos de interés.
- **Itinerarios de innovación**. Contempla la identificación permanente de oportunidades, el asesoramiento en el diseño de itinerarios de innovación y la implementación de estos itinerarios de acuerdo con la AEI. La implementación efectiva de los itinerarios de innovación (en tecnologías “duras” y “blandas”) se realiza por los agentes vinculados a la iniciativa AdinBerri, mientras que las acciones de soporte (identificación, asesoramiento) son propias de la UI. Se engloban también las actividades relacionadas con la investigación, la experimentación y el desarrollo de pilotajes y ensayos clínicos con relación a los ámbitos de oportunidad identificados en la AEI.
- **Itinerarios de desarrollo de productos y servicios**. Contempla el impulso al desarrollo de productos y servicios con mayor potencial de impacto, impulsando el emprendimiento social y económico en el ámbito de cambio demográfico, y su posicionamiento internacional. Los servicios incluidos en este tipo de itinerarios se refieren esencialmente a la incubación, aceleración y/o

promoción de iniciativas empresariales innovadoras en todos aquellos sectores de actividad considerados como ámbitos de oportunidad. En esta actividad, la Unidad de Innovación tiene una función de facilitación para los agentes socioeconómicos del ecosistema y de proyección nacional e internacional de los resultados.

Con estas categorías surge un primer mapa de posibles servicios para la Fundación:



### 3.3. Necesidades de actuación e instrumentos para implementar estas necesidades

Con el análisis de la posición de partida y el contraste con los distintos agentes se ha identificado una serie de necesidades de actuación de la AEI para afrontar las oportunidades derivadas del cambio demográfico en Gipuzkoa. Estas necesidades se han agrupado en torno a distintas fases/procesos que hay que consolidar para el impulso de las oportunidades derivadas del cambio demográfico:

- Generación de conocimiento, la investigación y la experimentación (pilotajes, ensayos clínicos, etc.):
  - Orientar la I+D+i hacia las prioridades.
  - Impulsar programas de las áreas de conocimiento que faciliten una especialización para el desarrollo de las oportunidades identificadas.
  - Incrementar el número de personas capacitadas en la innovación y excelencia en cuidados del sistema sanitario.
  - Formación continua en nuevas habilidades y perfiles.
  - Formación reglada en nuevos perfiles sanitarios.

- **Transferencia de conocimiento, la comunicación y la socialización y difusión de nuevos productos y servicios:**
  - Demostradores en contextos reales.
  - Desarrollo de programas en red e intersectoriales.
  - Desarrollo de programas transfronterizos.
  
- **Apoyo al crecimiento y desarrollo empresarial:**
  - Impulsar la integración del ámbito sociosanitario.
  - Asesoramiento en necesidades reales del colectivo 55+ y su entorno.
  - Implementación de mecanismos de compra pública innovadora.
  - Impulsar la financiación orientada a favorecer el desarrollo y comercialización de nuevos productos y servicios, incluyendo la internacionalización y la inversión.
  
- **Impulso a la Demanda:**
  - Nuevos instrumentos fiscales.
  - Sensibilización.



Para la implementación de estas necesidades se han identificado una serie de instrumentos y mecanismos prioritarios.

### 3.4. Ámbitos temáticos de oportunidad

También, con el análisis de la posición de partida de Gipuzkoa, las tendencias en esta materia y las principales referencias para el Territorio se han identificado seis ámbitos de oportunidad para la AEI, elaborados desde la perspectiva de las personas.

Los seis ámbitos identificados con mayor potencial de impacto en esta versión inicial de la Agenda son:

- Hogar para la longevidad.
- Entornos para la longevidad.
- Envejecimiento activo.
- Envejecimiento saludable.
- Cuidado y atención.
- Envejecimiento de valor.

Para cada uno de estos ámbitos se proponen también diversas prioridades temáticas.

Estos ámbitos temáticos, interrelacionados entre sí, han sido elaborados y contrastados con una amplia representación de los agentes claves locales, vía entrevistas individualizadas y taller de contraste, valorando su impacto socioeconómico y factibilidad temporal.



### 3.5. Líneas Temáticas

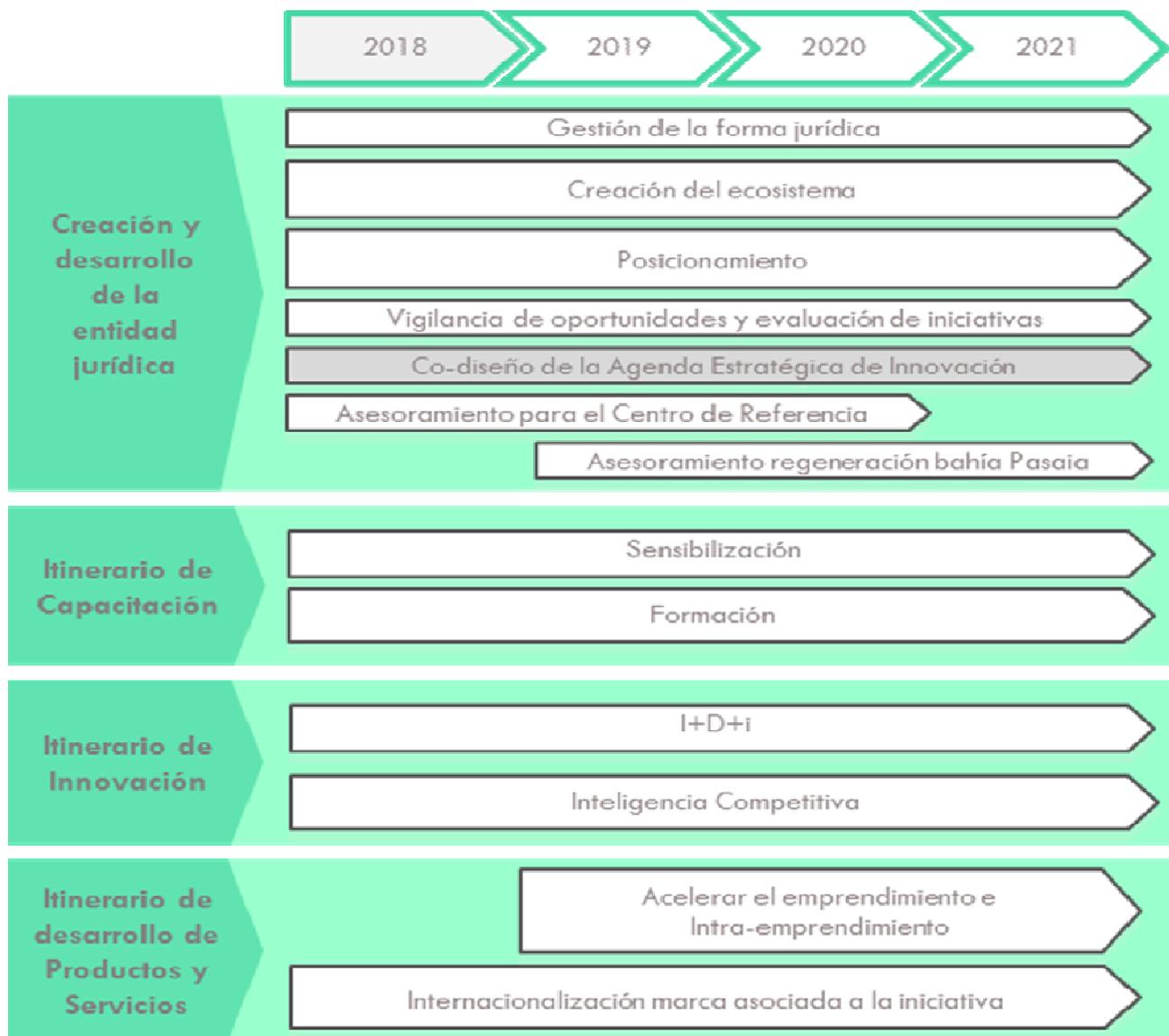
Los ámbitos temáticos se desglosan en líneas temáticas que necesariamente tienen que acomodar prioridades evolutivas. Las líneas temáticas identificadas para el periodo 2017 – 2021 son las siguientes:



## 4. Calendario

### 4.1. Hoja de Ruta 2018 - 2021

La creación y desarrollo del ecosistema de innovación requiere de un conjunto de actividades distribuidas en el periodo de lanzamiento de la Unidad de Innovación, 2018 – 2021, que permita la implementación de una política de largo recorrido que lleve al territorio de Gipuzkoa a alcanzar un alto grado de especialización y singularidad frente a otras regiones de Europa en abordar el reto del cambio demográfico y envejecimiento.



## 4.2. Calendario 2018

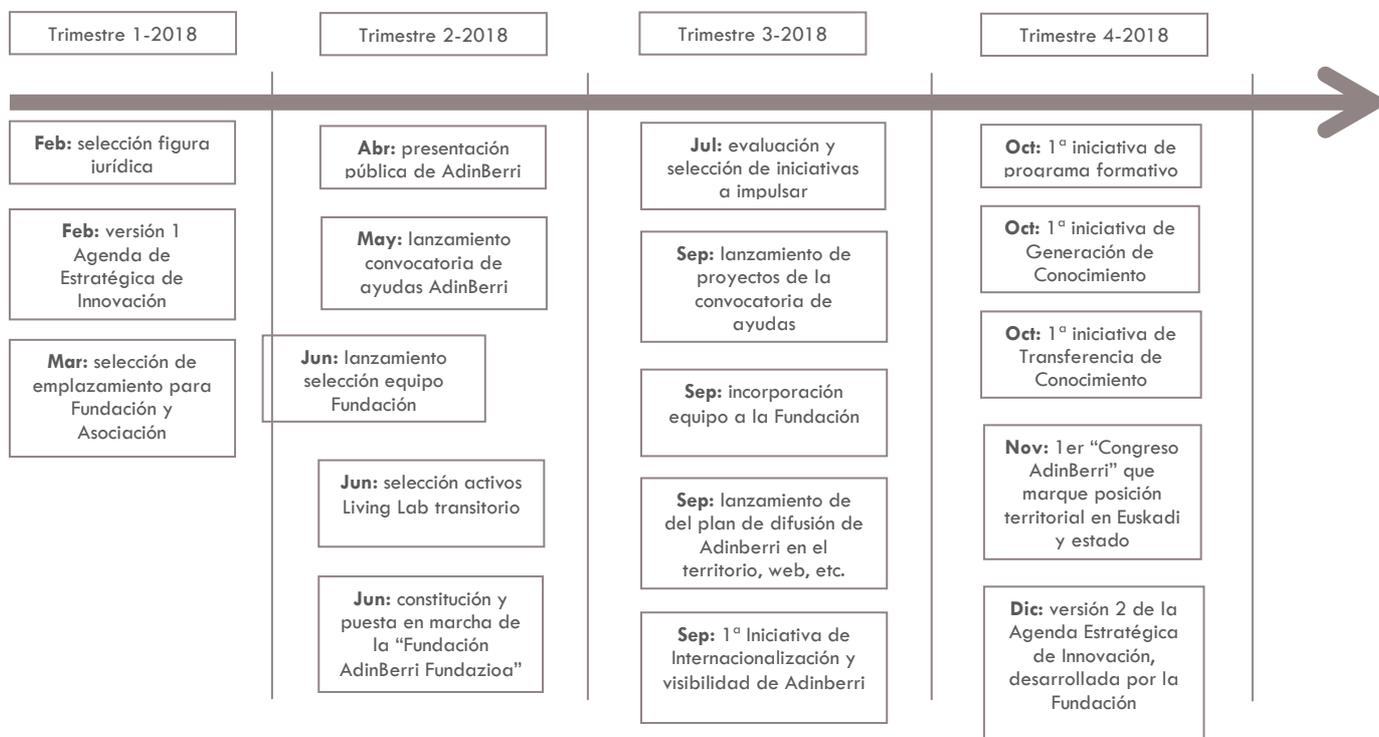


Tabla de detalle de hitos 2018

| Hito   | Descripción   |
|--|---|
| Feb: selección forma jurídica                            | Elaboración y contraste de estatutos, socios fundadores y aportaciones para la constitución de la forma jurídica de la Unidad de Innovación como Fundación.   |
| Feb: versión v1 de la AEI                                | La AEI es presentada para comentarios y aportaciones que sirvan de referencia para futuras revisiones de la AEI.  |
| Mar: selección emplazamiento para Fundación y Asociación | Selección de emplazamiento transitorio para la Unidad de Innovación.  |
| Abr: presentación pública de AdinBerri                   | Presentación de la iniciativa y sus componentes a los grupos de interés y a los agentes interesados en la innovación y desarrollo en el ámbito del envejecimiento.  |
| May: lanzamiento convocatoria da ayudas AdinBerri        | Apoyo a actividades de I+D+i con potencial de impacto en el marco de envejecimiento saludable, la excelencia del sistema sociosanitario, y la competitividad de la industria en este ámbito. En particular, se priorizarán actividades de I+D+i en las temáticas de "hogar para la longevidad" y "cuidados y atención". |

## Tabla de detalle de hitos 2018

| Hito   | Descripción  |
|--|--|
| Jun: lanzamiento selección equipo Fundación                                    | Convocatoria y proceso de selección para constituir una bolsa de trabajo de gestión y especialistas para la Unidad de Innovación.  |
| Jun: selección activos <i>Living Lab</i> transitorio                           | Creación de la red de activos para fines de experimentación e innovación, constituyéndose como elementos claves de un <i>Living Lab</i> vinculado a la iniciativa.   |
| Jun: constitución y puesta en marcha de la "Fundación AdinBerri Fundazioa"     | Constitución de una Fundación del sector público vasco (regulada en el art. 63 de la Ley 9/2016 de Fundaciones de País Vasco), con dotación fundacional mayoritariamente pública y presencia mayoritaria de las administraciones públicas vascas (y, más concretamente, de la DFG) en el Patronato.          |
| Jul: evaluación y selección de iniciativas a impulsar                          | Evaluación y selección de las propuestas del programa de innovación, de acuerdo con los criterios de impacto en los objetivos de AdinBerri, grado de innovación y excelencia y calidad de gestión.   |
| Sep: lanzamiento de proyectos de la convocatoria de ayudas                     | Lanzamiento de los primeros proyectos de la convocatoria de ayudas.  |
| Sep: incorporación equipo a la Fundación                                       | Incorporación de responsable de la Fundación y persona de apoyo administrativo. Incorporación progresiva a lo largo del año de responsables de itinerarios.  |
| Sep: lanzamiento del plan de difusión de AdinBerri en el territorio, web, etc. | Generación de material de comunicación y posicionamiento, propuesta de valor, servicios, etc., tanto en línea como en otros soportes.  |
| Sep: 1ª Iniciativa de Internacionalización y visibilidad de AdinBerri          | Impulso a la visibilidad internacional apoyada en instrumentos que se encuentran en el perímetro de AdinBerri como EIT HEALTH, Aquitania o a través del Digital Innovation Hub (DIH) en Salud que está promoviendo Euskadi.  |
| Oct: 1ª Iniciativa de programa formativo                                       | Programa de sensibilización a profesionales del sector socio-asistencial en el ámbito de las nuevas tecnologías. Se trata de módulos dirigidos a grupos de profesionales con el objetivo de presentar las nuevas tecnologías disponibles y asesorar su aplicación en casos reales de la actividad cotidiana. |
| Oct: 1ª Iniciativa de Generación de Conocimiento                               | Programa innovador ETXEAN BIZI impulsado por la Fundación Matia, en colaboración con el Departamento de Políticas Sociales de GFA/DFG para el desarrollo experimental de nuevas fórmulas de atención en el hogar.  |

## Tabla de detalle de hitos 2018

| Hito  | Descripción  |
|---|--|
| Oct: 1ª Iniciativa de Transferencia de Conocimiento                                   | Iniciativa conjunta público-privada de desarrollo empresarial para la identificación de los cuidadores familiares, diagnóstico periódico de su nivel de sobrecarga, prestación de servicios de atención de valor añadido, y vertebración y mejora del flujo de información entre agentes del sistema de cuidados.  |
| Nov: 1er “Congreso AdinBerri” que marque posición territorial en Euskadi y estado     | Congreso de presentación del Polo, de la Fundación y su programa de trabajo, así como el papel de la Asociación. Sensibilización sobre el envejecimiento como oportunidad de desarrollo económico y social. Presentación de proyectos concretos que se vienen realizando en Gipuzkoa en el ámbito de la I+d+i en envejecimiento y la <i>silver economy</i> . |
| Dic: versión v2 de la Agenda Estratégica de Innovación, desarrollada por la Fundación | Revisión de la versión de partida con la participación extendida de agentes de los diferentes grupos de interés, actualizándola ante las nuevas necesidades y prioridades.   |



## 5. Patrimonio de la Fundación

El patrimonio fundacional con el que se constituye AdinBerri es de 30.000 euros aportado íntegramente por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

## 6. Ingresos 2018 y proyección a 4 años

Además de los fondos fundacionales como ingresos para el funcionamiento de la Fundación durante los cuatro primeros años (2018 – 2021) contempla las siguientes partidas principales:

- **Financiación Pública:** Las aportaciones ordinarias de la GFA/DFG y, eventualmente, de otras entidades para las convocatorias de ayudas y actividades vinculadas con la iniciativa AdinBerri.
- **Prestación de Servicios:** Las aportaciones e ingresos por servicios y otras fuentes para el funcionamiento y explotación de la Fundación según sus objetivos y mandato, incluyendo la coordinación de actividades y el impulso a los itinerarios establecidos para la misma;
- **Proyectos Europeos:** se estiman unos ingresos en concepto de subvención por la participación en proyectos europeos tipo Horizon 2020.

El escenario previsto de ingresos para 2018 y su proyección a 4 años sería el siguiente:

| PRESTACIÓN DE SERVICIOS |                                       | 2018     | 2019      | 2020      | 2021      |
|-------------------------|---------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| Prestación de servicios | Prestación de servicios al ecosistema | 3.500,00 | 60.000,00 | 85.000,00 | 85.000,00 |
|                         | Prestación de servicios de formación  | -        | 10.000,00 | 15.000,00 | 15.000,00 |
| Total                   |                                       | 3.500    | 70.000    | 100.000   | 100.000   |
|                         |                                       |          |           |           |           |
| PROYECTOS EUROPEOS      |                                       | 0        | 50.000    | 80.000    | 130.000   |
| Total                   |                                       | 0        | 50.000    | 80.000    | 130.000   |
| TOTAL                   |                                       | 3.500    | 120.000   | 180.000   | 230.000   |

La puesta en marcha de la Fundación constituye una apuesta decidida de los Departamentos de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial y Políticas Sociales.



## 7. Gastos 2018 y proyección 4 años

Los importes principales de gastos del Centro se atribuyen a los siguientes conceptos: Gastos de personal, Arrendamientos, Conservación de Equipos, Trabajos realizados por profesionales externos y Equipamiento de procesos de Información.

### 7.1. Personal

El equipo necesario para la gestión de la Fundación, de acuerdo con el calendario de implantación, lo van a constituir:

- Un/a director/a o responsable del proyecto, a jornada completa, con incorporación en el mes de septiembre de 2018.
- Un/a auxiliar administrativo/a a media jornada, con incorporación en el mes de septiembre de 2018.

Tres técnicos superiores a jornada completa, con incorporación a partir del mes de enero de 2019, que se responsabilicen, respectivamente, de los itinerarios de capacitación, innovación, transferencia y desarrollo empresarial

Con todo ello la estimación de gasto es la siguiente:

#### Año 2018:

- Un/a director/a o responsable del proyecto con un salario bruto anual de 75.000 € y unos gastos de SS de 22.500 €, lo cual hace un total de 97.500€/año. Considerando su incorporación a 1/09/2018, el coste sería de 32.500€.
- Un/a auxiliar administrativo/a con un salario bruto anual de 30.000 € y unos gastos de SS de 9.000 €, lo cual hace un total de 39.000€/año en jornada reducida (x0,5). Considerando su incorporación a 1/09/2018, el coste sería de 6.500 €.
- Lo que hace un total en 2018 en gastos de personal de 39.000€.

#### Año 2019:

- Los dos puestos anteriores, pero todo el año 97.500€ y 19.500 €.
- Tres Técnicos/as desde el 1/01/2019, con salario bruto anual de 40.000€ y nos gastos de SS de 12.000 €, 156.000€
- Lo que hace un total en 2019 en gastos de personal de 273.000€.

**Año 2020:** Incremento del 1,5% respecto al año anterior: **277.095,00€**

**Año 2021:** Incremento del 1,5% respecto al año anterior: **281.251,43€**

| CLASIFICACIÓN ECONÓMICA       | Descripción | 2018        | 2019         | 2020         | 2021         |
|-------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Capítulo 1: Gasto de personal |             | 39.000,00 € | 273.000,00 € | 277.095,00 € | 281.251,43 € |

## 7.2. Gastos corrientes y bienes de servicios

**Arrendamientos.** Hasta la construcción del Centro de Referencia de Pasaia, se contempla un espacio de aproximadamente 80 m<sup>2</sup> en las instalaciones de AZTI, en Pasaia con un coste estimado de 9,600 euros /año.

**Conservación de equipos.** Dentro de esta partida se contemplan los gastos destinados al **Diseño y lanzamiento del sitio web**: diseño de la web corporativa de la fundación con incorporación de todas las informaciones y acceso a sus servicios on-line. Tras el coste inicial de diseño y puesta en marcha, se estima un coste de mantenimiento para los años siguientes de un 20% en relación al coste inicial.

**Material de oficina.** Se incorpora aquí una previsión de costes de material de oficina diverso y fungibles. Se estima una cifra mantenida para todo el periodo.

**Suministros.** Incluye los suministros comunes, como agua o luz y una partida para suscripciones a redes internacionales.

**Comunicaciones.** Telefonía fija, móvil y conexión a Internet. Se incluyen conceptos como costes de copias de seguridad o virtualización.

**Gastos de proyectos subvencionados DFG.** Gastos correspondientes a las convocatorias de ayudas AdinBerri.

**Trabajos realizados por profesionales o empresas especializadas.** Además del personal propio con dedicación al desarrollo de actividades habituales, se contará con personal especializado en diversas áreas que colaborarán con el centro. Los ámbitos contemplados son:

- **Consultoría/auditoría:** en este apartado se han considerado los gastos derivados de la contratación de equipos especializados externos para la Asesoría legal, financiera y auditoría.
- **Marketing y publicidad:** la puesta en marcha del centro va a requerir de intervenciones de marketing y comunicación, fundamentalmente el primer año. A partir de ahí, se plantea una estrategia de mantenimiento de presencia en el sector con una serie de eventos y campañas a lo largo también de los años **posteriores. Entre éstos, se destaca la celebración de un evento anual de referencia.**

**Servicios externos:** En el ámbito de formación se destina una partida para la generación de contenidos en general.

**Indemnizaciones en razón de servicio:** este apartado contempla los gastos de desplazamientos y, dietas y similares del personal propio del centro.

| Capítulo 2: Gastos corrientes en bienes y servicios                         |           |   | 78.700,00 €        | 1.071.600,00 €        | 1.065.600,00 €        | 1.065.772,80 €        |
|---|-----------|---|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>20. Arrendamientos</b>   | <b>62</b> |   | <b>3.200,00 €</b>  | <b>9.600,00 €</b>     | <b>9.600,00 €</b>     | <b>9.772,80 €</b>     |
|   |           | <i>Alquiler local</i>                                     | 3.200,00 €         | 9.600,00 €            | 9.600,00 €            | 9.772,80 €            |
| <b>21. Reparaciones, mantenimiento y conservación</b>                       | <b>62</b> |   | <b>18.000,00 €</b> | <b>8.000,00 €</b>     | <b>8.000,00 €</b>     | <b>8.000,00 €</b>     |
| 215. Conservación de equipos para procesos de información                   |           | <i>Diseño y lanzamiento de sitio web</i>                  | 18.000,00 €        | 8.000,00 €            | 8.000,00 €            | 8.000,00 €            |
| <b>220. Material de oficina</b>   | <b>62</b> |   | <b>3.000,00 €</b>  | <b>5.000,00 €</b>     | <b>5.000,00 €</b>     | <b>5.000,00 €</b>     |
| <b>221. Suministros</b>   | <b>62</b> |   | <b>- €</b>         | <b>- €</b>            | <b>- €</b>            | <b>- €</b>            |
|   |           | <i>Gastos de combustible, energía, agua, telefonía...</i> | - €                | - €                   | - €                   | - €                   |
| <b>222. Comunicaciones</b>  | <b>62</b> |   | <b>500,00 €</b>    | <b>1.000,00 €</b>     | <b>1.000,00 €</b>     | <b>1.000,00 €</b>     |
|   |           | <i>Línea de comunicaciones . Telefonía</i>                | 500,00 €           | 1.000,00 €            | 1.000,00 €            | 1.000,00 €            |
| <b>224. Primas de seguros</b>   |           |   | <b>1.000,00 €</b>  | <b>2.000,00 €</b>     | <b>2.000,00 €</b>     | <b>2.000,00 €</b>     |
| <b>227. Gastos de proyectos</b>   | <b>60</b> |   |                    | <b>1.000.000,00 €</b> | <b>1.000.000,00 €</b> | <b>1.000.000,00 €</b> |
| <b>227. Trabajos realizados por profesionales o empresas especializadas</b> | <b>60</b> |   | <b>50.000,00 €</b> | <b>38.000,00 €</b>    | <b>32.000,00 €</b>    | <b>32.000,00 €</b>    |
|   |           | <i>Consultoría / auditoría</i>                            | 18.000,00 €        | 12.000,00 €           | 12.000,00 €           | 12.000,00 €           |
|   |           | <i>Asesoría legal, financiera y auditoría</i>             | 18.000,00 €        | 12.000,00 €           | 12.000,00 €           | 12.000,00 €           |
|   |           | <i>Marketing y publicidad</i>                             | 20.000,00 €        | 15.000,00 €           | 15.000,00 €           | 15.000,00 €           |
|   |           | <i>Organización de eventos, congresos</i>                 | 20.000,00 €        | 15.000,00 €           | 15.000,00 €           | 15.000,00 €           |
|   |           | <i>Servicios externos</i>                                 | 12.000,00 €        | 11.000,00 €           | 5.000,00 €            | 5.000,00 €            |
|   |           | <i>Otros servicios externos</i>                           | 12.000,00 €        | 11.000,00 €           | 5.000,00 €            | 5.000,00 €            |
| <b>23 Indemnizaciones por razón de servicio</b>                             | <b>62</b> | <i>Dietas, estancias, locomoción y traslados</i>          | <b>3.000,00 €</b>  | <b>8.000,00 €</b>     | <b>8.000,00 €</b>     | <b>8.000,00 €</b>     |

### 7.3. Inversiones reales

**Equipos para procesos de información.** Se incorpora los puestos de las personas y herramientas de backup, servidores, almacenamiento,...

| Capítulo 6: Inversiones reales                  |           | 8.000,00 €                     | 4.000,00 €        | - €        | - €        |
|---|-----------|--------------------------------|-------------------|------------|------------|
| <b>65. Equipos para procesos de información</b> | <b>21</b> | <b>8.000,00 €</b>              | <b>4.000,00 €</b> | <b>- €</b> | <b>- €</b> |
|   |           | <i>Ordenadores, impresoras</i> | 8.000,00 €        | 4.000,00 € | - €        |

## 8. Tabla Resumen

A modo de resumen a continuación se presentan los cuadros de ingresos y gastos, así como la previsión

| CLASIFICACIÓN ECONÓMICA   | 2018                               | 2019                  | 2020                  | 2021                  |              |
|---|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| <b>Capítulo 1: Gasto de personal</b>  | <b>39.000,00 €</b>                 | <b>273.000,00 €</b>   | <b>277.095,00 €</b>   | <b>281.251,43 €</b>   |              |
| <b>Capítulo 2: Gastos corrientes en bienes y servicios</b>                        | <b>78.700,00 €</b>                 | <b>1.071.600,00 €</b> | <b>1.065.600,00 €</b> | <b>1.065.772,80 €</b> |              |
| 20. Arrendamientos  | 3.200,00 €                         | 9.600,00 €            | 9.600,00 €            | 9.772,80 €            |              |
| 21. Reparaciones, mantenimiento y conservación                                    | 18.000,00 €                        | 8.000,00 €            | 8.000,00 €            | 8.000,00 €            |              |
| 220. Material de oficina  | 3.000,00 €                         | 5.000,00 €            | 5.000,00 €            | 5.000,00 €            |              |
| 221. Suministros  | - €                                | - €                   | - €                   | - €                   |              |
| 222. Comunicaciones   | 500,00 €                           | 1.000,00 €            | 1.000,00 €            | 1.000,00 €            |              |
| 224. Primas de seguros  | 1.000,00 €                         | 2.000,00 €            | 2.000,00 €            | 2.000,00 €            |              |
| 227. Gastos de proyectos  | - €                                | 1.000.000,00 €        | 1.000.000,00 €        | 1.000.000,00 €        |              |
| 27. Trabajos realizados por profesionales o empresas especializadas               | 50.000,00 €                        | 38.000,00 €           | 32.000,00 €           | 32.000,00 €           |              |
| 23. Indemnizaciones por razón de servicio (Dietas, estancias, locomoción y        | 3.000,00 €                         | 8.000,00 €            | 8.000,00 €            | 8.000,00 €            |              |
| <b>PRESUPUESTO DE GASTOS CORRIENTES</b>   | <b>GASTO TOTAL: 117.700,00 €</b>   | <b>1.344.600,00 €</b> | <b>1.342.695,00 €</b> | <b>1.347.024,23 €</b> |              |
| 34. Prestación de servicios   | 3.500,00 €                         | 70.000,00 €           | 100.000,00 €          | 100.000,00 €          |              |
| 420. Transferencias de la Diputación Foral de Gipuzkoa (gestión: déficit)         | 114.200,00 €                       | 214.600,00 €          | 152.695,00 €          | 107.024,23 €          |              |
| 420. Transferencias de la Diputación Foral de Gipuzkoa                            | - €                                | 1.000.000,00 €        | 1.000.000,00 €        | 1.000.000,00 €        |              |
| 46. Transferencias de otras administraciones                                      | - €                                | 10.000,00 €           | 10.000,00 €           | 10.000,00 €           |              |
| 49. Transferencias del exterior (Proyectos europeos)                              | - €                                | 50.000,00 €           | 80.000,00 €           | 130.000,00 €          |              |
| <b>PRESUPUESTO DE INGRESOS CORRIENTES</b>   | <b>INGRESO TOTAL: 117.700,00 €</b> | <b>1.344.600,00 €</b> | <b>1.342.695,00 €</b> | <b>1.347.024,23 €</b> |              |
| <b>RESULTADO CORRIENTE</b>  | <b>TOTAL: - €</b>                  | <b>- €</b>            | <b>- €</b>            | <b>- €</b>            |              |
| <b>Capítulo 6: Inversiones reales</b>   | <b>8.000,00 €</b>                  | <b>4.000,00 €</b>     | <b>- €</b>            | <b>- €</b>            |              |
| 65. Equipos para procesos de información  | 8.000,00 €                         | 4.000,00 €            | - €                   | - €                   |              |
| <b>NECESIDADES DE FINANCIACIÓN</b>  | <b>TOTAL: 122.200,00 €</b>         | <b>218.600,00 €</b>   | <b>152.695,00 €</b>   | <b>107.024,23 €</b>   |              |
| Diputación Foral de Gipuzkoa  | 100%                               | 122.200,00 €          | 218.600,00 €          | 152.695,00 €          | 107.024,23 € |
| <b>CLASIFICACIÓN ECONÓMICA</b>  | <b>2018</b>                        | <b>2019</b>           | <b>2020</b>           | <b>2021</b>           |              |
| <b>Capítulo 3: Tasas y otros ingresos</b>   | <b>3.500,00 €</b>                  | <b>70.000,00 €</b>    | <b>100.000,00 €</b>   | <b>100.000,00 €</b>   |              |
| 34. Prestación de servicios   | 3.500,00 €                         | 70.000,00 €           | 100.000,00 €          | 100.000,00 €          |              |
| <b>Capítulo 4: Transferencias y Subvenciones Corrientes</b>                       | <b>114.200,00 €</b>                | <b>1.274.600,00 €</b> | <b>1.242.695,00 €</b> | <b>1.247.024,23 €</b> |              |
| 420. Transferencias de la Diputación Foral de Gipuzkoa (gestión: déficit)         | 114.200,00 €                       | 214.600,00 €          | 152.695,00 €          | 107.024,23 €          |              |
| 420. Transferencias de la Diputación Foral de Gipuzkoa (Convocatorias: proyectos) | - €                                | 1.000.000,00 €        | 1.000.000,00 €        | 1.000.000,00 €        |              |
| 46. Transferencias de Ayuntamientos   | - €                                | 10.000,00 €           | 10.000,00 €           | 10.000,00 €           |              |
| 49. Transferencias del exterior (Proyectos europeos)                              | - €                                | 50.000,00 €           | 80.000,00 €           | 130.000,00 €          |              |
| <b>Capítulo 7: Transferencias de Capital Diputación Foral de Gipuzkoa</b>         | <b>8.000,00 €</b>                  | <b>4.000,00 €</b>     | <b>- €</b>            | <b>- €</b>            |              |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL DE INGRESOS</b>  | <b>INGRESO TOTAL: 125.700,00 €</b> | <b>1.348.600,00 €</b> | <b>1.342.695,00 €</b> | <b>1.347.024,23 €</b> |              |
| <b>PRESUPUESTO TOTAL DE GASTOS</b>  | <b>GASTO TOTAL: 125.700,00 €</b>   | <b>1.348.600,00 €</b> | <b>1.342.695,00 €</b> | <b>1.347.024,23 €</b> |              |

## 9. Información adicional

Se acompaña como información adicional los estados financieros previsionales siguientes:

1. Cuenta de pérdidas y ganancias.
2. Balance.
3. Estado de cambios de Patrimonio Neto.
4. Estado de flujos de efectivo.
5. Presupuesto de explotación.
6. Presupuesto de capital.
7. Balance de situación previsional 2018-2021.

| Nº CUENTAS CUENTA DE RESULTADOS |  | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        |
|---------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                 | 1. Ingresos de la actividad propia   | 117.700     | 1.344.600   | 1.342.695   | 1.347.024   |
| 720                             | a) Cuota de asociados y afiliados  |             |             |             |             |
| 721                             | b) Aportaciones de usuarios  | 3.500       | 70.000      | 100.000     | 100.000     |
| 722, 723                        | c) Ingresos de promotores, patrocinadores y colaboraciones                               |             |             |             |             |
| 740, 748                        | d) subvenciones imputadas al excedente del ejercicio                                     | 114.200     | 1.274.600   | 1.242.695   | 1.247.024   |
| 747                             | e) Donaciones y legados imputados al excedente del ejercicio                             |             |             |             |             |
|                                 | 2. Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil                                     |             |             |             |             |
|                                 | 3. Gastos por ayudas y otros   |             |             |             |             |
|                                 | 4. Variación de existencias de productos terminados y en curso                           |             |             |             |             |
|                                 | 5. Trabajos realizados por la entidad para su activo                                     |             |             |             |             |
| 60                              | 6. Aprovisionamientos  | 50.000      | 1.038.000   | 1.032.000   | 1.032.000   |
| 75                              | 7. Otros ingresos de la actividad  |             |             |             |             |
| 64                              | 8. Gastos de personal  | 39.000      | 273.000     | 277.095     | 281.251     |
|                                 | 9. Otros gastos de la actividad  | 28.700      | 33.600      | 33.600      | 33.773      |
| 62                              | a) Servicios accesorios  | 28.700      | 33.600      | 33.600      | 33.773      |
|                                 | b) Tributos  |             |             |             |             |
|                                 | c)..   |             |             |             |             |
| 68                              | 10. Amortización del Inmovilizado  | 2.000       | 3.000       | 3.000       | 3.000       |
| 745/746                         | 11. Subvenciones, donaciones y legados de capital traspasados al excedente del ejercicio | 2.000       | 3.000       | 3.000       | 3.000       |
|                                 | 14. Ingresos financieros   |             |             |             |             |
|                                 | 15. Gastos financieros   |             |             |             |             |
|                                 | <b>RESULTADO TOTAL</b>   | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |

## BALANCE AL CIERRE DE CADA EJERCICIO

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO                              | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
| <b>ACTIVO</b>   |               |               |               |               |
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                             | 36.000        | 37.000        | 34.000        | 31.000        |
| <b>A.1) Fondos propios</b>                            | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         |
| I. Inmovilizado Intangible                            | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        |
| J. Dotación Fundacional / Fondo social                | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        |
| II. Reservas  |               |               |               |               |
| III. Excedentes de ejercicios anteriores              |               |               |               |               |
| IV. Excedente del ejercicio                           | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         |
| A.3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos     | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         |
| I.-Subvenciones                                       | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         |
| II.-Donaciones y legados                              |               |               |               |               |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                         |               |               |               |               |
| III. Usuarios y otros deudores de la actividad propia |               |               |               |               |
| IV. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar     |               |               |               |               |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                         | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                            |               |               |               |               |
| <b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>                             | <b>36.000</b> | <b>37.000</b> | <b>34.000</b> | <b>31.000</b> |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>         | <b>36.000</b> | <b>37.000</b> | <b>34.000</b> | <b>31.000</b> |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO                          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                         | 36.000        | 37.000        | 34.000        | 31.000        |
| A.1) Fondos propios                               | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        |
| I. Dotación Fundacional / Fondo social            | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        |
| II. Reservas                                      |               |               |               |               |
| III. Excedentes de ejercicios anteriores          |               |               |               |               |
| IV. Excedente del ejercicio                       | 0             | 0             | 0             | 0             |
| A.3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         |
| I.-Subvenciones                                   | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         |
| II.-Donaciones y legados                          |               |               |               |               |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                     |               |               |               |               |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                        |               |               |               |               |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>     | <b>36.000</b> | <b>37.000</b> | <b>34.000</b> | <b>31.000</b> |

2018-2021 AURREIKUSITA DIRU - FLUXUEN EGOERA / ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PREVISIONAL 2018-2021

|          |          |   | (Zorra) / Hartzekoa // (Debe) / Haber |        |        |        |
|----------|----------|---|---------------------------------------|--------|--------|--------|
|          |          |   | 2018                                  | 2019   | 2020   | 2021   |
| <b>A</b> | <b>)</b> | <b>USTIATZE JARDUERETAKO DIRU - FLUXUAK / FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>                                    |                                       |        |        |        |
|          |          | <b>1. Ekitaldiko emaitza, zergak ordaindu aurretik / Resultado del ejercicio antes de impuestos</b>                                   | 0                                     | 0      | 0      | 0      |
|          |          | <b>2. Emaitzaren doikuntzak / Ajustes del resultado</b>   | 0                                     | 0      | 0      | 0      |
|          |          | a) Ibilgetuaren amortizazioa / Amortización del inmovilizado (+)  | 2.000                                 | 3.000  | 3.000  | 3.000  |
|          |          | b) Narriaduragatik egindako balio zuzenketak / Correcciones valorativas por deterioro (+/-)   |                                       |        |        |        |
|          |          | c) Horniduren aldakuntza / Variación de provisiones (+/-)   |                                       |        |        |        |
|          |          | d) Diru laguntzen egozpena / Imputación de subvenciones (-)   | -2.000                                | -3.000 | -3.000 | -3.000 |
|          |          | e) Emaitzak, ibilgetuaren baja eta besterentzeengatik / Resultado por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)                    |                                       |        |        |        |
|          |          | f) Emaitzak, tresna finantzarioen baja eta besterentzeengatik / Resultado por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-) |                                       |        |        |        |
|          |          | g) Finantza sarrerak / Ingresos financieros (-)   |                                       |        |        |        |
|          |          | h) Finantza gastuak / Gastos financieros (+)  |                                       |        |        |        |
|          |          | i) Aldaketa-diferentziak / Diferencias de cambio (+/-)  |                                       |        |        |        |

|           |   |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|
|           | )   |  |  |  |  |
|           | j) Arrazoizko balioaren aldakuntza tresna finantzarioetan / Variación del valor razonable en instrumentos financieros (+/-) |  |  |  |  |
|           | k) Beste sarrera eta gastu batzuk/ Otros ingresos y gastos (-/+)  |  |  |  |  |
|           |   |  |  |  |  |
| <b>3.</b> | <b>Kapital korronteraren aldaketak / Cambios en el capital corriente</b>  |  |  |  |  |
|           |   |  |  |  |  |
|           | a) Izakinak / Existencias (+/-)   |  |  |  |  |
|           | b) Zordunak eta kobratzeko beste kontu batzuk / Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)                                     |  |  |  |  |
|           | c) Beste aktibo korronte batzuk / Otros activos corrientes (+/-)  |  |  |  |  |
|           | d) Hartzekodunak eta ordaintzeko beste kontu batzuk / Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)                              |  |  |  |  |
|           | e) Beste pasibo korronte batzuk / Otros pasivos corrientes (+/-)  |  |  |  |  |
|           | f) Beste pasibo eta aktibo ez-korronte batzuk / Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)                                 |  |  |  |  |
|           |   |  |  |  |  |
| <b>4.</b> | <b>Ustiatze jardueretako beste esku-diru fluxu batzuk / Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>      |  |  |  |  |
|           |   |  |  |  |  |
|           | a) Interesen ordainketak / Pagos de intereses (-)   |  |  |  |  |
|           | b) Dibidenduen kobrantzak / Cobros de dividendos (+)  |  |  |  |  |
|           | c) Interesen kobrantzak / Cobros de intereses (+)   |  |  |  |  |
|           | d) Kobrantzak (ordainketak) mozkinen gaineko zergagatik / Cobros/ (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)               |  |  |  |  |
|           | e) Beste ordainketa (kobrantza) batzuk / Otros pagos  |  |  |  |  |

|            |   |               |               |          |          |
|------------|---|---------------|---------------|----------|----------|
|            | (cobros) (+/-)  |               |               |          |          |
|            |   |               |               |          |          |
| 5.         | <b>Ustiatze jardueretako esku-diru fluxuak / Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/- 1+/-2+/-3+/-4)</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b> | <b>0</b> |
|            |   |               |               |          |          |
| <b>B )</b> | <b>INBERTSIO JARDUERETAKO DIRU - FLUXUAK / FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>                         |               |               |          |          |
|            |   |               |               |          |          |
| 6.         | <b>Inbertsioengatiko ordainketak / Pagos por inversiones (-)</b>  | <b>-8.000</b> | <b>-4.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
|            |   |               |               |          |          |
|            | a) Taldeko enpresak eta elkartutakoak / Empresas del grupo y asociadas  |               |               |          |          |
|            | b) Ibilgetu ukiezina / Inmovilizado intangible  |               |               |          |          |
|            | c) Ibilgetu materiala / Inmovilizado material   | -8.000        | -4.000        | 0        | 0        |
|            | d) Ondasun higiezinak inbertsioak / Inversiones inmobiliarias   |               |               |          |          |
|            | e) Beste aktibo finantzario batzuk / Otros activos financieros  |               |               |          |          |
|            | f) Salmentarako mantendutako aktibo ez-korrenteak / Activos no corrientes mantenidos para la venta                        |               |               |          |          |
|            | g) Beste aktibo batzuk / Otros activos  |               |               |          |          |
|            |   |               |               |          |          |
|            |   |               |               |          |          |
| 7.         | <b>Desinbertsioengatiko kobrantzak / Cobros por desinversiones (+)</b>  |               |               |          |          |
|            |   |               |               |          |          |
|            | a) Taldeko enpresak eta elkartutakoak / Empresas del grupo y asociadas  |               |               |          |          |
|            | b) Ibilgetu ukiezina / Inmovilizado intangible  |               |               |          |          |

|            |  |        |        |   |   |
|------------|--|--------|--------|---|---|
|            | c) Ibilgetu materiala / Inmovilizado material  |        |        |   |   |
|            | d) Ondasun higiezinetak inbertsioak / Inversiones inmobiliarias  |        |        |   |   |
|            | e) Beste aktibo finantzario batzuk / Otros activos financieros   |        |        |   |   |
|            | f) Salmentarako mantendutako aktibo ez-korrenteak / Activos no corrientes mantenidos para la venta                           |        |        |   |   |
|            | g) Beste aktibo batzuk / Otros activos   |        |        |   |   |
|            |  |        |        |   |   |
| <b>8.</b>  | <b>Inbertsio jardueretako diru - fluxuak / Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)</b>                      | -8.000 | -4.000 | 0 | 0 |
|            |  |        |        |   |   |
| <b>C )</b> | <b>FINANTZATZE JARDUERETAKO DIRU - FLUXUAK / FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>                       |        |        |   |   |
|            |  |        |        |   |   |
| <b>9.</b>  | <b>Kobrantzak eta ordainketak, ondare tresnengatik / Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio</b>                       | 38.000 | 4.000  | 0 | 0 |
|            |  |        |        |   |   |
|            | a) Ondare tresnen jaulkipena / Emisión de instrumentos de patrimonio (+)   | 30.000 |        |   |   |
|            | b) Ondare tresnen amortizazioa / Amortización de instrumentos de patrimonio (-)  |        |        |   |   |
|            | c) Ondare propioko tresnen erosketak / Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)                                  |        |        |   |   |
|            | d) Ondare propioko tresnen salmenta / Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)                                   |        |        |   |   |
|            | e) Jasotako diru laguntzak, dohaintzak eta legatuak / Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)                       | 8.000  | 4.000  | 0 | 0 |
|            |  |        |        |   |   |
| <b>10.</b> | <b>Kobrantzak eta ordainketak pasibo finantzarioaren tresnengatik / Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero</b> |        |        |   |   |
|            | a) Jaulkipena / Emisión  |        |        |   |   |

|                       |  |               |              |          |          |
|-----------------------|--|---------------|--------------|----------|----------|
|                       | 1. Obligazioak eta antzeko baloreak / Obligaciones y valores similares (+)   |               |              |          |          |
|                       | 2. Kreditu entitateekin hartutako zorrak / Deudas con entidades de crédito (+)   |               |              |          |          |
|                       | 3. Taldeko enpresekin eta elkartutakoekin hartutako zorrak / Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)   |               |              |          |          |
|                       | 4. Beste zor batzuk / Otras deudas (+)   |               |              |          |          |
|                       |  |               |              |          |          |
|                       | b) Itzulketa eta amortizazioa / Devolución y amortización de:  |               |              |          |          |
|                       | 1. Obligazioak eta balore negoziagarriak / Obligaciones y valores negociables(-)   |               |              |          |          |
|                       | 2. Kreditu entitateekin hartutako zorrak / Deudas con entidades de crédito (-)   |               |              |          |          |
|                       | 3. Taldeko enpresekin eta elkartutakoekin hartutako zorrak / Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)   |               |              |          |          |
|                       | 4. Beste zor batzuk / Otras deudas (-)   |               |              |          |          |
|                       |  |               |              |          |          |
| <b>1</b>              | <b>Dibidenduengatik ordainketak eta beste ondare tresna batzuen ordainsariak / Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio</b> |               |              |          |          |
|                       | a) Dibidenduak / Dividendos (-)  |               |              |          |          |
|                       | b) Beste ondare tresna batzuen ordainsariak / Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)   |               |              |          |          |
|                       |  |               |              |          |          |
| <b>1</b><br><b>2.</b> | <b>Finantzatze jardueretako diru - fluxuak / Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)</b>  | <b>38.000</b> | <b>4.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
|                       |  |               |              |          |          |
| <b>D</b><br><b>)</b>  | <b>TRUKE TASEN ALDAKUNTZEN EFEKTUA / EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO</b>  |               |              |          |          |

|          |          |  |               |          |          |          |
|----------|----------|--|---------------|----------|----------|----------|
|          |          |  |               |          |          |          |
| <b>E</b> | <b>)</b> | <b>ESKUDIRUAREN EDO BALIOKIDEEN GEHIKUNTZA<br/>EDO MURRIZPEN GARBIA /<br/>AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DE EFECTIVO O<br/>EQUIVALENTES (+/-A+/-B+/-C+/-D)</b> | <b>30.000</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
|          |          |  |               |          |          |          |
|          |          | Ekitaldiaren hasierako esku-dirua edo baliokideak /<br>Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio   | 0             | 30.000   | 30.000   | 30.000   |
|          |          | Ekitaldiaren amaierako esku-dirua edo baliokideak /<br>Efectivo o equivalentes al final del ejercicio  | 30.000        | 30.000   | 30.000   | 30.000   |
|          |          |  |               |          |          |          |
|          |          |  |               |          |          |          |

2018-2021 AURREIKUSITAKO ONDARE GARBIKO ALDAKETEN EGOERA / ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO PREVISIONAL 2018-2021

A) 2018-2021 AURREIKUSITAKO KONTABILIZATUTAKO SARRERA ETA GASTUEN EGOERA / ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS PREVISIONAL 2018-2021

|           |   | (Zorra) / Hartzekoa // (Debe) / Haber |       |        |        |
|-----------|---|---------------------------------------|-------|--------|--------|
|           |   | 2018                                  | 2019  | 2020   | 2021   |
| <b>A)</b> | <b>Galera eta irabazien kontuaren emaitza / Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias</b>  | 0                                     | 0     | 0      | 0      |
| <b>B)</b> | <b>Ondare garbiari zuzenean egotzitako sarrerak eta gastuak / Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio</b>  |                                       |       |        |        |
|           | <b>Ondare garbiari zuzenean egotzitako sarrerak eta gastuak guztira / Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto ( I+II+III+IV+V)</b> | 8.000                                 | 4.000 | 0      | 0      |
|           | <b>I. Aktibo eta pasiboen balioespenagatik / Por valoración de activos y pasivos</b>  |                                       |       |        |        |
|           | <b>II. Esku-diruaren fluxuen estaldurengatik / Por coberturas de flujos de efectivo</b>   |                                       |       |        |        |
|           | <b>III. Jasotako subentzioak, dohaintzak eta legatuak / Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>  | 8.000                                 | 4.000 | 0      | 0      |
|           | <b>IV. Galera eta irabazi aktuarial eta bestelako doikuntzengatik / Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes</b>                                    |                                       |       |        |        |
|           | <b>V. Zerga-efektua / Efecto impositivo</b>   |                                       |       |        |        |
| <b>C)</b> | <b>Galera eta irabazien konturako transferentziak / Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias</b>  |                                       |       |        |        |
|           | <b>Galera eta irabazien konturako transferentziak guztira / Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias ( VI+VII+VIII+IX)</b>                      | 2.000                                 | 3.000 | 3.000  | 3.000  |
|           | <b>VI. Aktibo eta pasiboen balioespenagatik / Por valoración de activos y pasivos</b>   |                                       |       |        |        |
|           | <b>VII. Fluxu eta esku-diruen estaldurengatik / Por coberturas de flujos y efectivos</b>  |                                       |       |        |        |
|           | <b>VIII. Subentzioak, dohaintzak eta legatuak / Subvenciones, donaciones y legados</b>  | 2.000                                 | 3.000 | 3.000  | 3.000  |
|           | <b>IX. Zerga-efektua / Efecto impositivo</b>  |                                       |       |        |        |
|           | <b>ONARTUTAKO SARRERAK ETA GASTUAK GUZTIRA / TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS</b>   | 6.000                                 | 1.000 | -3.000 | -3.000 |

B)2018-2021an BUKATUTAKO EKITALDIARI DAGOKION ONDARE GARBIKO ALDAKETA GUZTIEN / ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL2018-2021

| 2018/12/31an BUKATUTAKO EKITALDIARI DAGOKION<br>ONARTUTAKO SARRERA ETA GASTUEN EGOERA / ESTADO DE<br>INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS CORRESPONDIENTE AL<br>EJERCICIO TERMINADO EL 31/12/2018 | Kapitala / Capital                       |                                   | Jaulkipen<br>Prima / | Erreserbak /<br>Reservas | (Akzio eta ondare -<br>partaidetza<br>propioak) /<br>(Acciones y<br>participaciones en<br>patrimonio propias) | Aurreko<br>ekitaldien<br>emaitzak /<br>Resultados de<br>ejercicios<br>anteriores | Bazkideen beste<br>ekarpenak /<br>Otras<br>aportaciones de<br>socios | Ekitaldiaren<br>emaitza /<br>Resultado del<br>ejercicio | (Konturako<br>dibidendua) /<br>(Dividendo a<br>cuenta) | Ondarearen beste<br>baliabideak / Otros<br>instrumentos de<br>patrimonio | Balio<br>aldaketengatik<br>doikuntzak /<br>Ajustes por<br>cambios de<br>valor | Jasotako subentzioak,<br>dohaintzak eta legatuak<br>/ Subvenciones,<br>donaciones y legados<br>recibidos | GUZTIRA /<br>TOTAL |
|--|--|-----------------------------------|----------------------|--------------------------|---|--|--|---|--|--|---|--|--------------------|
|  | Eskriturak<br>egindakoa /<br>Escriturado | Ez<br>eskatutakoa /<br>No Exigido | Prima de<br>emisión  |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>B. ADOSTUTAKO SALDOA, 2017 URTEAREN HASIERA / SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2017</b>   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>I. Kontabilizatutako sarrera eta gastuak guztira / Total ingresos y gastos reconocidos</b>  |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>II. Bazkide edo jabeekin eragiketak / Operaciones con socios o propietarios</b>   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| 1. Kapital igoerak / Aumentos de capital   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| 2. (-) Kapital-murriztapenak / Reducciones de capital  |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| 3. Bazkide eta jabeekin beste eragiketak / Otras operaciones con socios y propietarios   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>III. Ondare garbiaren beste aldaketak / Otras variaciones del patrimonio neto</b>   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>C. 2017 URTEAREN BUKAERAKO SALDOA / SALDO FINAL DEL AÑO 2017</b>  | 0  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>I. 2017ko irizpide aldaketengatik doikuntzak / Ajustes por cambios de criterio 2017</b>   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>II. 2017ko akatsengatik doikuntzak / Ajustes por errores 2017</b>   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>D. ADOSTUTAKO SALDOA, 2018 URTEAREN HASIERA / SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2018</b>   | 0  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>I. Kontabilizatutako sarrera eta gastuak guztira / Total ingresos y gastos reconocidos</b>  |  |                                   |                      |                          |   |  |  | 0   |  |  |   | 6.000  | 6.000              |
| <b>II. Bazkide edo jabeekin eragiketak / Operaciones con socios o propietarios</b>   | 30.000                                   |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  | 30.000             |
| 1. Kapital igoerak / Aumentos de capital   | 30.000                                   |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  | 30.000             |
| 2. (-) Kapital-murriztapenak / Reducciones de capital  |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| 3. Bazkide-jabeekin beste eragiketak / Otras operaciones con socios y propietarios   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>III. Ondare garbiaren beste aldaketak / Otras variaciones del patrimonio neto</b>   |  |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   |  |                    |
| <b>E. SALDOA, 2018 URTEAREN BUKAERA / SALDO, FINAL DEL AÑO 2018</b>  | 30.000                                   |                                   |                      |                          |   |  |  |   |  |  |   | 6.000  | 36.000             |

|  |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
|--|--------|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--------|--------|
| I. 2018ko irizpide aldaketengatik doikuntzak / Ajustes por cambios de criterio 2018    |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| II. 2018ko akatsengatik doikuntzak / Ajustes por errores 2018                          |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| D. ADOSTUTAKO SALDOA, 2019 URTEAREN HASIERA / SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2019      | 30.000 |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  | 6.000  | 36.000 |
| I. Kontabilizatutako sarrera eta gastuak guztira / Total ingresos y gastos reconocidos |        |  |  |  |  |  |  | 0 |  |  |  | 1.000  | 1.000  |
| II. Bazkide edo jabeekin eragiketak / Operaciones con socios o propietarios            |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 1. Kapital igoerak / Aumentos de capital   |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 2. (-) Kapital-murriztapenak / Reducciones de capital                                  |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 3. Bazkide-jabeekin beste eragiketak / Otras operaciones con socios y propietarios     |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| III. Ondare garbiaren beste aldaketak / Otras variaciones del patrimonio neto          |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| E. SALDOA, 2019 URTEAREN BUKAERA / SALDO, FINAL DEL AÑO 2019                           | 30.000 |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  | 7.000  | 37.000 |
| I. 2019ko irizpide aldaketengatik doikuntzak / Ajustes por cambios de criterio 2019    |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| II. 2019ko akatsengatik doikuntzak / Ajustes por errores 2019                          |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| D. ADOSTUTAKO SALDOA, 2020 URTEAREN HASIERA / SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2020      | 30.000 |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  | 7.000  | 37.000 |
| I. Kontabilizatutako sarrera eta gastuak guztira / Total ingresos y gastos reconocidos |        |  |  |  |  |  |  | 0 |  |  |  | -3.000 | -3.000 |
| II. Bazkide edo jabeekin eragiketak / Operaciones con socios o propietarios            |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 1. Kapital igoerak / Aumentos de capital   |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 2. (-) Kapital-murriztapenak / Reducciones de capital                                  |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 3. Bazkide-jabeekin beste eragiketak / Otras operaciones con socios y propietarios     |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| III. Ondare garbiaren beste aldaketak / Otras variaciones del patrimonio neto          |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        | 0      |
| E. SALDOA, 2020 URTEAREN BUKAERA / SALDO, FINAL DEL AÑO 2020                           | 30.000 |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  | 4.000  | 34.000 |

|  |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
|--|--------|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--------|--------|
| I. 2020ko irizpide aldaketengatik doikuntzak / Ajustes por cambios de criterio 2020    |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| II. 2020ko akatsengatik doikuntzak / Ajustes por errores 2020                          |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| D. ADOSTUTAKO SALDOA, 2021 URTEAREN HASIERA / SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2021      | 30.000 |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  | 4.000  | 34.000 |
| I. Kontabilizatutako sarrera eta gastuak guztira / Total ingresos y gastos reconocidos |        |  |  |  |  |  |  | 0 |  |  |  | -3.000 | 0      |
| II. Bazkide edo jabeekin eragiketak / Operaciones con socios o propietarios            |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        | -3.000 |
| 1. Kapital igoerak / Aumentos de capital   |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 2. (-) Kapital-murriztapenak / Reducciones de capital                                  |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| 3. Bazkide-jabeekin beste eragiketak / Otras operaciones con socios y propietarios     |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| III. Ondare garbiaren beste aldaketak / Otras variaciones del patrimonio neto          |        |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |        |        |
| E. SALDOA, 2021 URTEAREN BUKAERA / SALDO, FINAL DEL AÑO 2021                           | 30.000 |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  | 1.000  | 31.000 |

| 2018KO USTIAPEN AURREKONTUA / PRESUPUESTO DE EXPLOTACIÓN 2018 |  | 2018    | 2019       | 2020       | 2021       |
|---|--|---------|------------|------------|------------|
| <b>A) ERAGIKETA JARRAITUAK / OPERACIONES CONTINUADAS</b>      |  |         |            |            |            |
| 1.  | NEGOZIO ZIFREN ZENBATEKO GARBIA /<br>IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS  | 3.500   | 70.000     | 100.000    | 100.000    |
| 2.  | PRODUKTU AMAITUEN ETA FABRIKATZEN ARI DIRENEN IZAKINEN ALDAKUNTZA /<br>VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y EN CURSO DE FABRICACIÓN  |         |            |            |            |
| 3.  | ENPRESAK BERE AKTIBORAKO EGINDAKO LANAK /<br>TRABAJOS REALIZADOS POR LA EMPRESA PARA SU ACTIVO   |         |            |            |            |
| 4.  | HORNIDURAK /<br>APROVISIONAMIENTOS   | -50.000 | -1.038.000 | -1.032.000 | -1.032.000 |
| 5.  | BESTE USTIAPEN SARRERA BATZUK /<br>OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN   | 114.200 | 1.274.600  | 1.242.695  | 1.247.024  |
| 6.  | LANGILERIA GASTUAK /<br>GASTOS DE PERSONAL   | -39.000 | -273.000   | -277.095   | -281.251   |
| 7.  | BESTE USTIAPEN GASTU BATZUK /<br>OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN   | -28.700 | -33.600    | -33.600    | -33.773    |
| 8.  | IBILGETUAREN AMORTIZAZIOA /<br>AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO   | -2.000  | -3.000     | -3.000     | -3.000     |
| 9.  | IBILGETU EZ-FINANTZARIOKO DIRU LAGUNTZEN ETA BESTE BATZUEN EGOZPENA /<br>IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO Y OTRAS  | 2.000   | 3.000      | 3.000      | 3.000      |
| 10.   | HORNIDURA SOBERAKINA<br>EXCESO DE PROVISIONES  |         |            |            |            |
| 11.   | NARRIADURA, ETA IBILGETUA BESTERENTZEAGATIKO EMAITZA /<br>DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACIONES DEL INMOVILIZADO   |         |            |            |            |
|   | a) Nariadurak eta galerak / Deterioros y pérdidas  |         |            |            |            |
|   | b) Besterenzeagatik eta beste batzuegatik izandako emaitzak / Resultados por enajenaciones y otras   |         |            |            |            |
| 12.   | NEGOZIO KONBINAZIOEN DIFERENTZIA NEGATIBOA /<br>DIFERENCIA NEGATIVA DE COMBINACIONES DE NEGOCIOS   |         |            |            |            |
| 13.   | EMANDAKO DIRU LAGUNTZAK ETA ENTITATEAK EGINDAKO TRANSFERENTZIAK /<br>SUBVENCIONES CONCEDIDAS Y TRANSFERENCIAS REALIZADAS POR LA ENTIDAD  |         |            |            |            |
|   | - Sektor epublikoari / Al sector público de carácter administrativo  |         |            |            |            |
|   | - Enpresa edo fundazio izaerako estatuko sektore publikoari /<br>Al sector público de carácter empresarial o fundacional   |         |            |            |            |
|   | - Beste batzuei / A otros  |         |            |            |            |
| 14.   | BESTE EMAITZA BATZUK /<br>OTROS RESULTADOS   |         |            |            |            |
| 15.   | KONSOLIDAZIOKO MERKATARITZA FONDOAREN NARRIADURA /<br>DETERIORO DEL FONDO DE COMERCIO DE CONSOLIDACIÓN   |         |            |            |            |
| <b>A.1)</b>   | <b>USTIATZE EMAITZA (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15)</b><br><b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15)</b>   | 0       | 0          | 0          | 0          |
| 16.   | FINANTZA SARRERAK /<br>INGRESOS FINANCIEROS  |         |            |            |            |
| 17.   | FINANTZA GASTUAK /<br>GASTOS FINANCIEROS   |         |            |            |            |
| 18.   | ARRAZOIZKO BALIOAK TRESNA FINANTZARIOETAN IZANDAKO ALDAKUNTZA /<br>VARIACIÓN DE VALOR RAZONABLE EN INSTRUMENTOS FINANCIEROS  |         |            |            |            |
|   | a) Negozio kartera eta beste batzuk / Cartera de negocios y otros  |         |            |            |            |
|   | b) Salmenentarako erabilgarri dauden aktibo finantzarioengatik sortutako ekitaldiko emaitzari egindako egozpena /<br>Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta |         |            |            |            |
| 19.   | ALDAKETA-DIFERENTZIAK /<br>DIFERENCIAS DE CAMBIO   |         |            |            |            |
| 20.   | NARRIADURA, ETA TRESNA FINANTZARIOAK BESTERENTZEAGATIK IZANDAKO EMAITZAK /<br>DETERIORO Y RESULTADOS POR ENAJENACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS   |         |            |            |            |
|   | a) Nariadura eta galerak / Deterioros y pérdidas   |         |            |            |            |
|   | b) Besterenzeagatik eta beste batzuegatik izandako emaitza / Resultado por enajenaciones y otras   |         |            |            |            |
| 21.   | DIRU LAGUNTZA, DOHAINTZA ETA LEGATU FINANTZARIOEN EGOZPENA /<br>IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS DE CARÁCTER FINANCIERO  |         |            |            |            |
| <b>A.2)</b>   | <b>EMAITZA FINANTZARIOA (16+17+18+19+20+21) /</b><br><b>RESULTADO FINANCIERO (16+17+18+19+20+21)</b>   | 0       | 0          | 0          | 0          |
| 22.   | Partaidetzaren metodoaren bidez elkartutako emaitza /<br>Resultado de asociadas por el método de la participación  |         |            |            |            |
| <b>A.3)</b>   | <b>EMAITZA, ZERGAZ ORDAINDU AURRETIK (A.1+A.2+22) /</b><br><b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2+22)</b>  | 0       | 0          | 0          | 0          |
| 23.   | Mozkinen gaineko zergak /<br>Impuestos sobre beneficios  |         |            |            |            |
| <b>A.4)</b>   | <b>ERAGIKETA JARRAITUETATIK DATORREN EKITALDIKO EMAITZA (A.3+23) /</b><br><b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+23)</b>  | 0       | 0          | 0          | 0          |
| <b>B) ERAGIKETA ETENAK / OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>        |  |         |            |            |            |
| 24.   | Eragiketa etenetatik datorren ekitaldiko emaitza, zergetatik garbia /<br>Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos   |         |            |            |            |
| <b>A.5)</b>   | <b>EKITALDIKO EMAITZA (A.4+24) (25+A.6) /</b><br><b>RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4+24) (25+A.6)</b>  | 0       | 0          | 0          | 0          |
| 25.   | Gubiengoan interesei esleitutako emaitza /<br>Resultado atribuido a intereses minoritarios   |         |            |            |            |
| <b>A.6)</b>   | <b>ENTITATEAREN EMAITZA / ENTITATE NAGUSIARI ESLEITUTAKO EMAITZA /</b><br><b>RESULTADO DE LA ENTIDAD / RESULTADO ATRIBUIDO A LA ENTIDAD DOMINANTE</b>  | 0       | 0          | 0          | 0          |

|   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|---|--------|--------|--------|--------|
| <b>2018KO KAPITALAREN AURREKONTUA / PRESUPUESTO DE CAPITAL 2018</b>   |        |        |        |        |
| <b>A) USTIATZE JARDUERETAKO ESKUDIRU FLUXUAK /<br/>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>   |        |        |        |        |
| 1. EKITALDIKO EMAITZA, ZERGA ORDAINDU AURRETIK /<br>RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 2. EMAITZAREN DOIKUNTZAK /<br>AJUSTES DEL RESULTADO   | 0      | 0      | 0      | 0      |
| a) Ibilgetuaren amortizazioa / Amortización del inmovilizado (+)  | 2.000  | 3.000  | 3.000  | 3.000  |
| b) Narriaduragatik egindako balio zuzenketak / Correcciones valorativas por deterioro (+/-)   |        |        |        |        |
| c) Horniduren aldakuntza / Variación de provisiones (+/-)   |        |        |        |        |
| d) Diru laguntzen egozpena / Imputación de subvenciones (-)   | -2.000 | -3.000 | -3.000 | -3.000 |
| e) Emaitzak, ibilgetuaren baja eta besterentzeengatik /<br>Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)  |        |        |        |        |
| f) Emaitzak, tresna finantziarioen baja eta besterentzeengatik /<br>Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)                    |        |        |        |        |
| g) Finantza sarrerak / Ingresos financieros (-)   |        |        |        |        |
| h) Finantza gastuak / Gastos financieros (+)  |        |        |        |        |
| i) Aldaketa-diferentziak / Diferencias de cambio (+/-)  |        |        |        |        |
| j) Arrazoiko balioaren aldakuntza tresna finantziarioetan /<br>Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)                                 |        |        |        |        |
| k) Beste sarrera eta gastu batzuk / Otros ingresos y gastos (-/+)   |        |        |        |        |
| l) Partaidetza metodoaren bidez elkartutako enaitza /<br>Resultado de asociadas por el método de la participación (+/-)                                       |        |        |        |        |
| m) Kontsolidaziozko merkataritza fondoaren narriadura / Deterioro del Fondo de comercio de consolidación (+)  |        |        |        |        |
| 3. KAPITAL KORRONTEAREN ALDAKETAK /<br>CAMBIOS EN EL CAPITAL CORRIENTE  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| a) Izakinak / Existencias (+/-)   |        |        |        |        |
| b) Zordunak eta kobratzeko beste kontu batzuk / Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)   |        |        |        |        |
| c) Beste aktibo korronte batzuk / Otros activos corrientes (+/-)  |        |        |        |        |
| d) Hartzekodunak eta oraintzeko beste kontu batzuk / Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)   |        |        |        |        |
| e) Beste pasibo korronte batzuk / Otros pasivos corrientes (+/-)  |        |        |        |        |
| f) Beste pasibo eta aktibo ez-korronte batzuk / Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)   |        |        |        |        |
| 4. USTIATZE JARDUERETAKO BESTE ESKUDIRU FLUXU BATZUK /<br>OTROS FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| a) Interesen ordainketak / Pagos de intereses (-)   |        |        |        |        |
| b) Dibidenduen kobrantzak / Cobros de dividendos (+)  |        |        |        |        |
| c) Interesen kobrantzak / Cobros de intereses (+)   |        |        |        |        |
| d) Kobrantzak (ordainketak) mozkinen gaineko zergagatik / Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)  |        |        |        |        |
| e) Beste ordainketa (kobrantza) batzuk / Otros pagos (cobros) (-/+)   |        |        |        |        |
| 5. USTIATZE JARDUERETAKO ESKUDIRU FLUXUAK /<br>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN (+/-1+/-2+/-3+/-4)  | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>B) INBERTSIO JARDUERETAKO ESKUDIRU FLUXUAK /<br/>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>  |        |        |        |        |
| 6. INBERTSIOENGATIKO ORDAINKETAK /<br>PAGOS POR INVERSIONES (-)   | -8.000 | -4.000 | 0      | 0      |
| a) Taldeko enpresak eta elkartutakoak / Empresas del grupo y asociadas  |        |        |        |        |
| b) Ibilgetu ukiezina / Inmovilizado intangible  |        |        |        |        |
| c) Ibilgetu materiala / Inmovilizado material   | -8.000 | -4.000 | 0      | 0      |
| d) Inbertsio inbiliararioak / Inversiones inmobiliarias   |        |        |        |        |
| e) Beste aktibo finantziario batzuk / Otros activos financieros   |        |        |        |        |
| f) Salmentarako mantendutako aktibo ez-korronteak / Activos no corrientes mantenidos para la venta  |        |        |        |        |
| g) Beste aktibo batzuk / Otros activos  |        |        |        |        |
| h) Negozio unitatea / Unidad de negocio   |        |        |        |        |
| 7. DESINBERTSIOENGATIKO KOBRANTZAK /<br>COBROS POR DESINVERSIONES (+)   |        |        |        |        |
| a) Taldeko enpresak eta elkartuak / Empresas del grupo y asociadas  |        |        |        |        |
| b) Ibilgetu ukiezina / Inmovilizado intangible  |        |        |        |        |
| c) Ibilgetu materiala / Inmovilizado material   |        |        |        |        |
| d) Inbertsio inbiliararioak / Inversiones inmobiliarias   |        |        |        |        |
| e) Beste aktibo finantziario batzuk / Otros activos financieros   |        |        |        |        |
| f) Salmentarako mantendutako aktibo ez-korronteak / Activos no corrientes mantenidos para la venta  |        |        |        |        |
| g) Beste aktibo batzuk / Otros activos  |        |        |        |        |
| h) Negozio unitatea / Unidad de negocio   |        |        |        |        |
| 8. INBERTSIO JARDUERETAKO ESKUDIRU FLUXUAK /<br>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN (7-6)  | -8.000 | -4.000 | 0      | 0      |
| <b>C) FINANTZATZE JARDUERETAKO ESKUDIRU FLUXUAK /<br/>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>   |        |        |        |        |
| 9. KOBRANTZAK ETA ORDAINKETAK ONDARE TRESNENGATIK /<br>COBROS Y PAGOS POR INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO  | 38.000 | 4.000  | 0      | 0      |
| a) Ondare tresnen jaulkipena / Emisión de instrumentos de patrimonio (+)  | 30.000 | 0      | 0      | 0      |
| b) Ondare tresnen amortizazioa / Amortización de instrumentos de patrimonio (-)   |        |        |        |        |
| c) Ondare propioko tresnen erosketak / Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)   |        |        |        |        |
| d) Ondare propioko tresnen salmenta / Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)  |        |        |        |        |
| e) Jasotako diru laguntzak, dohaintzak eta legatuak / Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)  | 8.000  | 4.000  | 0      | 0      |
| f) Bazkideen beste ekarpen batzuk / Otras aportaciones de socios (+)  |        |        |        |        |
| 10. KOBRANTZAK ETA ORDAINKETAK PASIBO FINANTZARIOAREN TRESNENGATIK /<br>COBROS Y PAGOS POR INSTRUMENTOS DE PASIVO FINANCIERO                                  |        |        |        |        |
| a) Jaulkipena / Emisión   |        |        |        |        |
| 1. Obligazioak eta beste balore negoziagarri batzuk / Obligaciones y otros valores negociables (+)  |        |        |        |        |
| 2. Kreditu entitateekin hartutako zorrak / Deudas con entidades de crédito (+)  |        |        |        |        |
| 3. Taldeko enprekin eta elkartutakoekin hartutako zorrak / Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)  |        |        |        |        |
| 4. Sektore publikotik datozen maileguak / Préstamos procedentes del sector público (+)  |        |        |        |        |
| 5. Beste zor batzuk / Otras deudas (+)  |        |        |        |        |
| b) Itzulketa eta amortizazioa / Devolución y amortización de:   |        |        |        |        |
| 1. Obligazioak eta beste balore negoziagarri batzuk / Obligaciones y otros valores negociables (-)  |        |        |        |        |
| 2. Kreditu entitateekin hartutako zorrak / Deudas con entidades de crédito (-)  |        |        |        |        |
| 3. Taldeko enprekin eta elkartutakoekin hartutako zorrak / Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)  |        |        |        |        |
| 4. Beste zor batzuk / Otras deudas (-)  |        |        |        |        |
| 11. DIBIDENDUENGATIKO ORDAINKETAK ETA BESTE ONDARE TRESNA BATZUEN ORDAINSARIAK /<br>PAGOS POR DIVIDENDOS Y REMUNERACIONES DE OTROS INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO |        |        |        |        |
| a) Dibidenduak / Dividendos (-)   |        |        |        |        |
| b) Beste ondare tresna batzuen ordainsariak / Remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio (-)  |        |        |        |        |
| 12. FINANTZATZE JARDUERETAKO ESKUDIRU FLUXUAK /<br>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN (+/-9+/-10-11)                                       | 38.000 | 4.000  | 0      | 0      |
| <b>D) TRUKE TASEN ALDAKUNTZEN EFEKTUA /<br/>EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO</b>  |        |        |        |        |
| <b>E) ESKUDIRUAREN EDO BALIOKIDEEN GEHIKUNTZA EDO MURRIZPEN GARBIA /<br/>AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/-D)</b>         | 30.000 | 0      | 0      | 0      |
| <b>EKITALDIAREN HASIERAKO ESKUDIRUA EDO BALIOKIDEAK /<br/>EFECTIVO O EQUIVALENTES AL COMIENZO DEL EJERCICIO</b>   | 0      | 30.000 | 30.000 | 30.000 |
| <b>EKITALDIAREN AMAIERAKO ESKUDIRUA EDO BALIOKIDEAK /<br/>EFECTIVO O EQUIVALENTES AL FINAL DEL EJERCICIO</b>  | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 |

MERKATARITZAKO FORU SOZIETATEA / SOCIEDAD MERCANTIL FORAL  
FORU FUNDAZIOA/FUNDACIÓN FORAL

(4. Taula / Cuadro 4)

| 2018 - 2021 AURREIKUSITAKO EGOERA BALANTZEA / BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL 2018 - 2021  |               |               |               |               |   |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AKTIBOA / ACTIVO  | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | ONDARE GARBIA ETA PASIBOA / PATRIMONIO NETO Y PASIVO  | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          |
| <b>A) AKTIBO EZ KORRONTEA / ACTIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>6.000</b>  | <b>7.000</b>  | <b>4.000</b>  | <b>1.000</b>  | <b>A) ONDARE GARBIA / PATRIMONIO NETO</b>   | <b>36.000</b> | <b>37.000</b> | <b>34.000</b> | <b>31.000</b> |
| I. Ibilgetu ukiezina / Inmovilizado intangible  |               |               |               |               | A-1) Fondo propioak / Fondos propios  | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        |
| II. Ibilgetu materiala / Inmovilizado material  | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         | I. Kapitala / Capital   | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        |
| III. Higiezinetan Inbertsioak / Inversiones Inmobiliarias   |               |               |               |               | 1. Eskrituratutako kapitala / capital escriturado   |               |               |               |               |
| IV. Taldeko enpresetako eta elkartuetako inbertsioak epe luzera /<br>Inversiones en empresas del grupo y asoc. a largo plazo          |               |               |               |               | 2. (Eskatugabeko kapitala / capital no exigido)   |               |               |               |               |
| V. Epe luzerako inbertsio finantzarioak / Inversiones financieras a largo p.  |               |               |               |               | II. Jaulkipen prima / Prima de emisión  |               |               |               |               |
| VI. Zerga geroratuen aktiboak / Activos por impuesto diferido   |               |               |               |               | III. Erreserbak / Reservas  |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | IV. (Aktion eta ondare-partaidetza propioak /<br>Acciones y participaciones en patrimonio propias)                              |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | V. Aurreko ekitaldietako emaitzak /<br>Resultados de ejercicios anteriores  |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | VI. Bazkideen beste ekarpen batzuk /<br>Otras aportaciones de socios  |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | VII. Ekitaldiko emaitza / Resultado del ejercicio   | 0             | 0             | 0             | 0             |
|   |               |               |               |               | VIII. (Konturako dibidendua / Dividendos a cuenta)  |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | IX. Ondare garbiaren beste tresna batzuk /<br>Otros instrumentos de patrimonio neto   |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | A-2) Balio aldaketagatik doikuntzak /<br>Ajustes por cambios de valor   |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | A-3) Jasotako subentzioak, dohaintzak eta legatuak /<br>Subvenciones, donaciones y legados recibidos                            | 6.000         | 7.000         | 4.000         | 1.000         |
| <b>B) AKBITO KORRONTEA / ACTIVO CORRIENTE</b>   | <b>30.000</b> | <b>30.000</b> | <b>30.000</b> | <b>30.000</b> | <b>B) PASIBO EZ KORRONTEA / PASIVO NO CORRIENTE</b>   |               |               |               |               |
| I. Salmentarako mantenduriko aktibo ez-korronteak /<br>Activos no corrientes mantenidos para la venta                                 |               |               |               |               | I. Epe luzerako hornidurak / Provisiones a largo plazo  |               |               |               |               |
| II. Izakinak / Existencias  |               |               |               |               | II. Epe luzerako zorrak / Deudas a largo plazo  |               |               |               |               |
| III. Zordun komertzialak eta kobratzeko beste kontuak /<br>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar                              |               |               |               |               | III. Epe luzerako zorrak taldeko edo elkartutako enpresekin /<br>Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo        |               |               |               |               |
| 1. Bezeroak, salmentagatik eta zerbitzu-emeategatik /<br>Clientes por ventas y prestaciones de servicios                              |               |               |               |               | 1. Kreditu erakundeekin zorrak /<br>Deudas con entidades de crédito   |               |               |               |               |
| 2. Akziodunak (bazkideak), eskatutako ordainketengatik /<br>Accionistas (socios) por desembolsos exigidos                             |               |               |               |               | 2. Finantza-errentamenduagatik hartzekodunak /<br>Acreedores por arrendamiento financiero                                       |               |               |               |               |
| 3. Bestelako zordunak / Otros deudores  |               |               |               |               | 3. Epe laburreko beste zor batzuk /<br>Otras deudas a corto plazo   |               |               |               |               |
| IV. Taldeko enpresetako eta elkartuetako epe laburrerako inbertsioak /<br>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo |               |               |               |               | IV. Zerga geroratuen pasiboak / Pasivos por impuesto diferidos  |               |               |               |               |
| V. Epe laburrerako inbertsio finantzarioak /<br>Inversiones financieras a corto plazo   |               |               |               |               | V. Epe luzerako aldizkapenak / Periodificaciones a largo plazo  |               |               |               |               |
| VI. Epe laburrerako aldizkapenagatik doikuntzak /<br>Periodificaciones a corto plazo  |               |               |               |               | <b>C) PASIBO ARRUNTA / PASIVO CORRIENTE</b>   |               |               |               |               |
| VII. Esku-dirua eta beste aktibo likido baliokideak /<br>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes                               | 30.000        | 30.000        | 30.000        | 30.000        | I. Saltzeko mantendutako aktibo ez-korronteekin lotutako pasib. /<br>Pasivos vinculados con activos no corrientes manten. venta |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | II. Epe laburrekin hornikuntzak / Provisiones a corto plazo   |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | III. Epe laburreko zorrak / Deudas a corto plazo  |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | 1. Kreditu erakundeekin zorrak /<br>Deudas con entidades de crédito   |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | 2. Finantza-errentamenduagatik hartzekodunak /<br>Acreedores por arrendamiento financiero                                       |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | 3. Epe laburreko beste zor batzuk /<br>Otras deudas a corto plazo   |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | IV. Taldeko edo elkartutako enpresekin epe laburreko zorrak /<br>Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo        |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | V. Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko beste kontuak /<br>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar                   |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | 1. Hornitzaileak / Proveedores  |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | 2. Beste hartzekodun batzuk / Otros acreedores  |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               | VI. Epe laburrerako aldizkapenagatik doikuntzak /<br>Periodificaciones a corto plazo  |               |               |               |               |
| <b>AKTIBOA GUZTIRA / TOTAL ACTIVO (A+B)</b>   | <b>36.000</b> | <b>37.000</b> | <b>34.000</b> | <b>31.000</b> | <b>ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA / TOTAL<br/>PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>   | <b>36.000</b> | <b>37.000</b> | <b>34.000</b> | <b>31.000</b> |



**ETORKIZUNA ERAIKIZ**  
EL **FUTURO** DE GIPUZKOA