

**"GIPUZKOA ZAINDUZ S.A." MERKATARITZA SOZIETATE
FORALAREN SORRERARI BURUZKO MEMORIA**

AURKIBIDEA

- a) IRISMEN OROKORREKO DESKRIBAPEN-MEMORIA.
- b) PROIEKTUAREN ERRENTAGARRITASUNAREN ETA SENTIKORTASUNAREN AZTERKETA.
- c) BEHAR DIREN GIZA BALIABIDEAK ETA BALIABIDE MATERIALAK.

a) IRISMEN OROKORREKO DESKRIBAPEN-MEMORIA

Memoria honen helburua da Gipuzkoako Foru Aldundiak kontuan hartu dituen argudioak eta faktoreak azaltzea, Plan Estrategikoaren ekintza-ildoak garatu eta gauzatu ahal izateko baliabide eta azpiegitura estrategikoen eraikuntza bultzatuko duen merkataritzako foru-sozietate bat eratzeke erabakia hartzeko.

Era berean, memoria honen helburua da aipatutako merkataritza-sozietate foralaren funtsezko elementuak deskribatzea eta zehaztea.

Memoria honek bete egiten ditu Gipuzkoako Lurralde Historikoko Administrazio Instituzionalarenak diren foru-sozietate publikoak sortzeko behar den dokumentazio orokorraren edukia ezartzen duen azaroaren 3ko 91/1993 Foru Dekretuan eskatutako baldintza guztiak (1993ko azaroaren 22ko GAO, 223. zk.).

1. Erakunde sustatzailearen izena, araubide juridikoa eta identifikazioa.

"GIPUZKOA ZAINDUZ S.A." izenarekin, merkataritzako foru-sozietate bat eratuko da, pertsona bakarreko sozietate anonimo gisa (aurrerantzean, sozietatea). Sozietate hori bere estatutuen bidez arautuko da, eta, estatutu horietan aurreikusten ez denerako, Kapital Sozietateen Legearen testu bategina onartzen duen uztailaren 2ko 1/2010 Legegintzako Errege Dekretuaren bidez (aurrerantzean, Kapital Sozietateen Legea), Merkataritza Erregistroaren Erregelamenduaren bidez eta merkataritzako foru-sozietateei aplikatu beharreko gainerako araudi bereziaren bidez.

Memoria honetan adierazi behar da ezen, Kapital Sozietateei buruzko Legearen 17. artikulua arabera, "erantzukizun mugatuko sozietatei edo pertsona bakarreko sozietate anonimoek ez zaiela aplikatuko 13. artikulua bigarren apartatuan, 14. artikuluan eta 16. artikulua 2. eta 3. apartatuetan ezarritakoa, baldin eta haien kapitala Estatuaren, autonomia-erkidegoen edo toki-korporazioen edo haien mendeko organismo edo entitateen jabetzakoa bada". Hau da, foru-merkataritzako sozietateari ez zaio aplikatzen pertsona bakarreko izaera duela jakinarazteko betebeharra, eta, beraz, ez da berariaz adierazi behar pertsona bakarrekoa dela dokumentazio, korrespondentzia, eskaera-ohar eta faktura guztietan, ez eta lege- edo estatutu-xedapen bidez argitaratu behar dituen iragarki guztietan ere.

Bestalde, Gipuzkoako Lurralde Historikoko Finantza eta Aurrekontu Araubideari buruzko martxoaren 27ko 4/2007 Foru Arauaren 6. artikulua, foru-sektore publikoari buruzko I. tituluan jasota dagoenak, "merkataritzako foru-sozietateak" arautzen ditu (lehen "foru-sozietate publiko" esaten zitzaien), honela:

"6. artikulua. Merkataritzako foru-sozietateak.

1. *Merkataritzako foru-sozietateak dira foru-sektore publikoaren kapitalean % 50etik gorako partaidetza duten merkataritza-sozietateak. Partaidetza hori zehazteko, foru-sektore publikoa osatzen duten gainerako erakundearen kapital sozialean zuzenean edo zeharka dituzten partaidetzak hartuko dira kontuan.*
2. *Merkataritzako foru-sozietateak sortzeko eta azkentzeko, bai eta partaide nagusiaren izaera eskuratzeko edo galtzeko ere, foru-dekretua beharko da.*

3. *Merkataritza-sozietate foralek beren legeria espezifikoa eta merkataritza-zuzenbidea, zuzenbide zibila edo lan-zuzenbidea izango dituzte arau.*

Hala ere, merkataritzako foru-sozietateen aurrekontu-, ekonomia-, finantza-, kontabilitate- eta kontrol-araubidea foru-arau honetan berariaz aplikatzekoak zaizkien xedapenek eraenduko dute, eta, xedapen horiekin kontraesanean ez dagoen guztian, zuzenbide pribatuak ".

Ondorioz, merkataritzako foru-sozietatea sortzeko, foru-dekretu bat onartu behar da. Kasu honetan, Gipuzkoako Foru Aldundiko Zainketen eta Gizarte Politiken Departamentua da Foru Gobernu Kontseiluak onartzeko foru-dekretua sustatu duen departamentu-organoa; izan ere, foru-merkataritzako sozietate berriaren helburu soziala osatzen duen jarduera, hasiera batean, lurraldeko jarduera-eredua indartzea ahalbidetuko duten baliabideak, zentroak eta azpiegiturak eraikitzean eta egokitzean oinarrituko da, eta lehentasuna emango zaie gizarte-babesaren eremuko eskariari erantzuteko beharrezkoak diren esku-hartzei.

Baztertu egin da sozietatea Foru Aldundiaren berezko bitarteko gisa karakterizatzea; izan ere, geroago azalduko den bezala, foru-merkataritzako sozietateak giza baliabideen eta baliabide materialen gutxieneko egitura bat du, eta Sektore Publikoko Kontratuei buruzko azaroaren 8ko 9/2017 Legearen 32. artikulua ezartzen dituen nahitaezko baldintzetako bat da (lege horren bidez, Europako Parlamentuaren eta Kontseiluaren 2014ko otsailaren 26ko 2014/23/EB eta 2014/24/EB zuzentarauen transposizioa egiten da Espainiako ordenamendu juridikora):

«Erakunde publikoak egiaztatzea bitarteko propio izango den erakundearen mende dagoela eta bitarteko pertsonal eta material egokiak dituela mandatuak bere helburu sozialaren arabera egiteko».

Gainera, 32. artikulua horrek ezartzen du bitarteko propioak hirugarrenekin kontrata ditzakeen prestazio partzialen zenbatekoa ez dela enkarguaren zenbatekoaren ehuneko 50 baino handiagoa izango.

2. Merkataritzako foru-sozietatea sortzeko justifikazioa.

Atal honetan, Gipuzkoako Foru Aldundiak merkataritzako foru-sozietatea sortzeko arrazoiak jasoko dira.

Gipuzkoako Lurralde Historikoaren jarduera-eredua bost sektoretan egituratzen da nagusiki: ekonomikoa, soziala, politiko-instituzionala, kulturala eta ingurumenekoa. Lurraldearen eredu integrala, ekintzailea eta eraginkorra lortzeko, bost sektore horiek elkarrekin konektatu behar dira, hainbat ardatz eta gakoren bidez:

- Epe luzerako ikuspegi estrategikoa.
- Gobernantza eraginkorra eta gardena.
- Garapen Ekonomiko Jasangarria eta Dibertsifikatua.
- Ekitatea eta Gizarteratzea.
- Kultura-nortasuna eta gizarte-kohesioa indartzea.

- Ingurumen-jasangarritasuna.
- Azpiegitura egokia.
- Berrikuntza eta garapen teknologikoa.
- Herritarren parte-hartze aktiboa.

Laburbilduz, lurralde-jardueraren eredu propio bat, Gipuzkoako Lurralde Historikoarena bezalakoa, ikuspegi integral batean oinarrituta eraikitzen da. Ikuspegi horrek garapen-gakoak sektore desberdinen potentzialarekin eta beharrekin lerrokatzen ditu, eta aurrerabide jasangarria eta herritar guztien ongizatea ahalbidetuko duten oreka eta sinergia bilatzen ditu.

Helburu horrekin, Gipuzkoako Foru Aldundiak Gipuzkoako Foru Aldundiaren 2024-2027 aldirako Plan Estrategikoan ardaztu du lurraldearen etorkizuna, gobernantza kolaboratiboko eredu baten emaitza gisa, Gipuzkoako Lurralde Historikoko hainbat erakunde eta eragileren lankidetzaren eta lankidetzaren emaitza.

Plan honek aurrea hartu nahi die lurralde historikoaren etorkizuneko erronkei, 118 jarduketa estrategikoren bidez. Jarduketa horiek 4 zutabetan taldekatuta daude, eta sektore estrategiko hauen aldeko apustua definitzen dute:

1. Ongizatea, osasuna, babesa eta pertsonen berdintasuna.
2. Ongizatera bideratutako ekonomia, jasangarritasun hirukoitzaren sustatzailea, lehiakorra eta berritzailea, aukerak sortzen dituen.
3. Lurralde jasangarria, berdea, erresilientea, orekatua, kohesionatua eta interkonektatua.
4. Komunitate demokratikoa, arduratsua, iraunkorra eta bizia.

Gobernantza kolaboratibo aurreratuaren eredu hori Gipuzkoako Foru Aldundiaren lidergoan oinarritzen da, gainerako erakunde publikoekin, gizarte zibilarekin eta herritarrekin batera, berrikuntzaren bidez politika publikoak eta ekosistemak indartzeko.

Gure lurralde-ereduaren ezaugarrietako bat izaera komunitario sendoa da. Zailtasunei aurre egiteko eta egungo eraldaketei aurre egiteko garaian, errealitate horrek balio izugarria du. Hala jasotzen du esplizituki Gipuzkoako Foru Aldundiaren 2024-2027 Plan Estrategikoak bere Ikuspegiaren definizioan:

"Gipuzkoa: komunitate arduratsua, berdintasunezkoa, orekatua eta bidezkoa, ekonomia lehiakorra, berritzailea eta jasangarria duena, pertsona guztien ongizate integrala zaintzen duena eta etorkizun osoko eta zentzudun proiektuak garatzeko aukerak sortzen dituen."

Plan horretako politikak eta programak hedatzeko orduan, Gipuzkoako Foru Aldundiak baliabide eta azpiegitura faltarekin topo egin du, eta baliabide eta azpiegitura horietan aipatutako jarduketa estrategikoetako batzuk gauzatuko dira.

Premia horri aurre egiteko, azken urteotan hainbat zentro, baliabide eta azpiegitura eraikitzea bultzatu du, kontratazio publikoko ohiko moduen bidez.

Hala ere, inbertsio berriak egin behar dira oraindik. Gipuzkoako Gizarte Zerbitzuen Mapak (2024-2030) mendetasunaren bilakaeraren ondorioz datozen urteetan eskaria handitzeari buruz egiten duen aurreikuspena. Mapa horren arabera, 2030a baino lehen, Gipuzkoan 757 plaza berri ireki beharko dira adinekoen egoitza-zentroetan, egungo estaldura-mailari eutsi ahal izateko. Horrek esan nahi du datozen urteetan zentro berriak eraiki behar direla.

Aldundiak arlo horretan duen esperientzia kontuan hartuta, funtsezkoa da eredu berritzaile berriak hartzea, lurralde historikoan azpiegitura estrategikoen beharrari arrakastaz aurre egin ahal izateko. Horretarako, lankidetzak publiko-pribatua funtsezko bidea da irtenbide berritzaileak eta jasagarriak bultzatzeko. Ildo horretan, memoria honetan aurkeztutako proposamenak merkataritza-sozietate inbertitzaile bat sortzea planteatzen du, gizarte-eremuan inbertsio berriak sustatuko dituen, Gipuzkoa ereduarekin bat etorriz, Hirugarren Sektore Sozialarekin aliantzan, funtsezko azpiegituren garapena eraginkortasunez eta egungo eta etorkizuneko beharretara egokituta bermatzeko.

- Administrazioaren bilakaera eta egokitzapena bultzatzea, erronka berriei konponbide arinago eta berritzaileagoekin aurre egitea ahalbidetuko duten ikuspegi dinamikoak sustatuz, eta, beharrezkoa denean, egitura tradizionalak gaindituz.
- Sortzen ari diren teknologia berriak eta metodologia berritzaileak sartzea, soluzio efizienteagoak, gardenagoak eta herritarrengan zentratuagoak eskaintzen dituztenak.
- Prozesuen optimizazioa eta sinplifikazioa ahalbidetzea.
- Herritarren esperientzia hobetzea, pertsonen behar eta igurikimenetan zentratzen baita, eta, beraz, zerbitzu publiko irisgarriago, pertsonalizatu eta kalitate handiagokoetara bideratzea.
- Administrazio arloko sektore pribatu-komunitarioaren eta gizarte zibilaren arteko lankidetzak erraztea, irtenbide sortzaileagoak eta eraginkorragoak sortuz.
- Ingurune aldakorretara egokitzeko aukera ematea erronka eta eskaera berrietara.
- Balio publikoko iturri berriak sortzea; izan ere, formula horren bidez, dauden arazoak konpontzeaz gain, balio publikoa sortzeko eta herritarren bizitza hobetzeko aukera berriak ere identifika ditzake.
- Euskal Autonomia Erkidegoko Gizarte Zerbitzuei buruzko abenduaren 5eko 12/2008 Legean eta Euskal Autonomia Erkidegoko Hirugarren Sektore Sozialari buruzko maiatzaren 12ko 6/2016 Legean jasotako aginduak betetzea. Agindu horien arabera, foru-aldundiek Hirugarren Sektore Soziala sustatzeko estrategiak egin behar dituzte, dagozkien eskumen-eremuei dagokienez, eta irabazi-asmorik gabeko gizarte-ekimenarekiko lankidetzak indartu behar dute.

Arrazoi horienatik guztiatetik, Gipuzkoako Foru Aldundiak erabaki du merkataritzako foru-sozietate bat eratzea, kapital-sozietate gisa, Gipuzkoako Lurralde Historikoko baliabide eta azpiegitura estrategiko berriak eraikitze beharrari ahalik eta azkarren erantzuteko, modu eraginkor eta efiziente, tresna juridiko arinekin.

Horrela, bada, merkataritzako foru-sozietatearen helburua da helburu horiei heltzea lankidetzara publiko-pribatu-komunitarioko eredu baten bidez, Hirugarren Sektore Sozialak gizarte-eremuan duen elkarlanaren eskutik, eta bere lurralde-ereduaren euskarri eta garapenerako estrategikotzat jotzen diren eraikuntza-proiektuen eraikuntza sustatzea. Gipuzkoako Lurralde Historikoko Hirugarren Sektore Sozialako erakundeek eraginkortasun eta esperientzia frogatua dute jardueran, eta horrek, jakina, ezagutza ematen du eta lankidetzara eraginkor bihurtzen da.

Gainera, merkataritzako foru-sozietateak ere parte hartu ahal izango du, beste administrazio publiko batzuekin edo sektore publikoko erakundeekin batera, eraikuntza-proiektu berrien inbertsioan. Formula horren bidez, baliabideak – higiezinak eta kapitala – palankatu eta biderkatu nahi dira. Foru-baliabideak osatzeaz gain, formula horrek eraginkortasuna, berrikuntza eta esperientzia ematen dizkio sektore pribatu-komunitarioari, eta funtsezko azpiegiturak eta zerbitzuak gauzatzea eta abian jartzea bizkortuko du. Era berean, berrikuntza sustatuko du; izan ere, sektore pribatuak eta komunitarioak sarritan teknologia berriak eta ikuspegi berritzaileak sartzen ditu proiektu publikoen diseinuan, eraikuntzan eta eragiketan.

Azpiegitura publikoetako inbertsioak funtsezko arloa dira, non errentagarritasun sozialak zeregin erabakigarria izan baitezake. Bizi-kalitatea hobetzera, oinarritzako zerbitzuak eskuratzera eta enpleguak sortzera bideratuta daudenez, inbertsio horiek komunitate osoak eraldatzeko ahalmena dute. Adibidez, egoitza-zentro berritzaileak eraikitzeak, adineko pertsonen bizitza betea eta aukeratua lehenesten duten familia-inguruneekin, zerbitzu pertsonalizatuarekin, egoiliarrentzako ingurune seguru eta esanguratsua emateaz gain, haien familien gaineko karga arintzen du, tokiko enplegua sortzen du eta gizarte-kohesioari laguntzen dio.

Horregatik, Gipuzkoako Foru Aldundiak gizarte-berrikuntzaren sustatzaile gisa duen lidergoa funtsezkoa da politika publikoen eta azpiegitura estrategikoetako inbertsioen gizarte-errentagarritasuna sustatzeko, egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko. Ikuspegi inklusiboa eta parte-hartzailea sustatu behar du, proiektuak diseinatzean eta ezartzean gizarte-erakunde guztiak barne hartuko dituen.

Kasu honetan, Gipuzkoako Foru Aldundiak inbertsio-eredu horrekin sustatzen duen interes orokorra pertsonen arreta emateko eskubide subjektiboak estali eta bermatzeko beharrean oinarritzen da, eta, batez ere, gizarte-zerbitzuetako egungo itxaron-zerrenden arazoa konpontzeko beharrean.

Bestalde, merkataritzako foru-sozietate bat eratzea erabaki da, eraginkortasun-, arintasun- eta operatibitate-arrazoiengatik. Kasu honetan, merkataritzako foru-sozietatea izango da Gipuzkoako Foru Aldundiaren tresna, eta kapital-ekarpen garrantzitsuak egin beharko zaizkio, inbertsioak egiteko eta, aldi berean, hirugarrenen kapitala erakartzeko, bai diruzko ekarpenen bidez, bai ondare-ekarpenen bidez.

Beraz, merkataritzako foru-sozietatea ez da helburu bat, baizik eta tresna bat, Gipuzkoako Foru Aldundiak hainbat motatako inbertsioak egin ahal izan ditzan lurralderako proiektu estrategikoak eraikitze eta egokitzeko.

Jasota utzi behar da, halaber, foru-merkataritzako sozietate berriari ez zaizkiola esleitzen ordura arte Foru Administrazioako beste organo batzuek edo lehendik zeuden sektore publikoko erakundeek betetzen zituzten eginkizunak; beraz, erakunde berria sortzeak ez du ekarriko

baliabideak berrantolatzea, eta murriztu, kendu edo transferitu egingo dira dagozkien funtzio edo eskumenetan inplikaturak zeudenak.

Sozietatearen estatutuen arabera, inbertsioak egiteko eta partaidetzak hartzeko politika bat izango du, Gipuzkoako Foru Aldundiak indarrean duen plangintzarekin bat datorrena. Plangintza horrek lurraldearen beharren adierazle guztiak jasotzen ditu, eta foru-merkataritzako sozietate berriaren jarduerak gidatuko ditu.

Argudio eta faktore horiek guztiek betetzen dituzte Euskal Sektore Publikoari buruzko maiatzaren 12ko 3/2022 Legearen 6. artikuluan ezarritako printzipioak. Lege hori foru-administrazioari aplikatu dakioke, frogatzen baitu interes publiko edo soziala ezin dela eraginkortasunez eta efizientziaz bete une horretan Gipuzkoako Lurralde Historikoko egungo sektore publikoa osatzen duten giza baliabideen, baliabide materialen eta antolaketa-baliabideen bidez, eta, aldiz, merkataritza-sozietate forala sortzeko interes sozial positiboa sortuko duela Gipuzkoako Lurralde Historikoko herritarrentzat.

3. Testuingurua eta lege-esparrua

3.1. Aplikatu beharreko araudia.

Jarraian, merkataritza-sozietate foralaren sorrerari aplikatu beharreko foru- eta estatu-legeria adierazten da, lege eta erregelamendu espezifikoak barne.

- 4/2007 Foru Araua, martxoaren 27koa, Gipuzkoako Lurralde Historikoko Finantza eta Aurrekontu Araubideari buruzkoa, kontrol ekonomikoari buruzkoa.
- 91/1993 Foru Dekretua, azaroaren 3koa, Gipuzkoako Lurralde Historikoko administrazioan foru sozietate publikoak sortzeko beharrezkoa den dokumentazio orokorraren edukia ezartzen duena.
- 1/2010 Legegintzako Errege Dekretua, uztailaren 2koa, Kapital Sozietateen Legearen testu bategina onartzen duena, estatu-mailakoa eta testuinguru honetan aplikatzekoa.
- 3/2022 Legea, maiatzaren 12koa, Euskal Sektore Publikoarena.
- 4/2019 Foru Araua, martxoaren 11koa, Gobernu Onari buruzkoa, foru gobernantza publikoaren esparruan
- 12/2008 Legea, abenduaren 5koa, Euskal Autonomia Erkidegoko Gizarte Zerbitzuei buruzkoa.
- 6/2016 Legea, maiatzaren 12koa, Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialari buruzkoa.

4. Sozietatearen xedea eta jarduera:

4.1.- Helburu sozialaren definizioa:

"Gipuzkoa Zaindu SA" merkataritza-sozietate foralaren helburu soziala da Gipuzkoako Foru Aldundiak ezarritako jarduketa estrategikoak hedatzeko beharrezkoak diren baliabide eta azpiegituren eraikuntza eta/edo egokitzapena bultzatzea, Gipuzkoako Lurralde Historikoaren beharrei eraginkortasunez erantzutea ahalbidetuko duten lankidetzak-ereduak emanez. Horretarako, lurraldeko jarduera-eredua indartuko duten zentroak eta azpiegiturak eraikitzearen eta egokitzearen aldeko apustua egiten da, gizarte-babesaren arloko eskariari erantzutera bideratutako esku-hartzei lehentasuna emanez, berrikuntza eta aliantza estrategikoak uztartzen dituen ikuspegiarekin, epe luzera irtenbide jasangarriak bermatzeko.

Helburu hori lortzeko, lankidetzak publiko-pribatu-komunitarioko eredu bat bultzatuko du, zehazki, foru-sozietate publiko berriak sozietate mistoen eraketan parte hartuz, beren lurralde-ereduaren euskarri eta garapenerako estrategikotzat jotzen diren eraikuntza-proiektuen eraikuntza sustatzeko. Gainera, merkataritzako foru-sozietateak ere parte hartu ahal izango du, beste administrazio publiko batzuekin edo sektore publikoko erakundeekin batera, eraikuntza-proiektu berrien inbertsioan.

Gizarte-babesaren eremuan, sozietate mistoak eratuz indartu egingo da irabazi-asmorik gabeko gizarte-ekimenarekiko lankidetzak, Euskadiko Hirugarren Sektore Sozialari buruzko maiatzaren 12ko 6/2016 Legean ezarritakoa betez.

Nolanahi ere, bazkide pribatu-komunitarioaren bilaketa mundu publikoan diharduten printzipioen arabera egingo da, eta, zehazki, publikotasunez, gardentasunez eta diskriminaziorik gabe.

Sozietate misto horien bidez, epe luzerako lankidetzak-akordioak egingo dira merkataritzako foru-sozietatearen eta sektore pribatuko erakundearen artean, zerbitzu publikoak ematea ahalbidetuko duten azpiegiturak diseinatu, finantzatu eta eraikitzeko. Berrikuntzaren testuinguruan, mota horretako sozietate publiko-pribatuak eta komunitarioak mekanismo eraginkorra izan daitezke aurrerapen teknologikoa eta arlo horietako lehiakortasunaren hobekuntza bultzatuko duten proiektuak finantzatzeko eta garatzeko:

- a) Kapital pribatuaren mobilizazioa: Sozietate horiek inbertsio pribatua erakartzea ahalbidetzen dute berrikuntza-proiektuetarako; bestela, sektore publikoaren aurrekontu-mugen ondorioz, gerta liteke proiektu horiek ez gauzatzea.
- b) Ezagutzaren eta esperientziaren transferentzia: sektore pribatuarekiko lankidetzak teknologia aurreratuak, ezagutza espezializatuak eta kudeaketa-praktika efizienteak eskuratzea errazten du, eta berrikuntza-prozesua bizkortu dezakete.
- c) Arriskuak partekatzea: berrikuntza-proiektuei lotutako arrisku finantzarioak eta teknikoak sektore publikoaren eta pribatuaren artean banatzea ahalbidetzen dute, eta horrek bideragarriago egin ditzake.
- d) Pizgarriak lerrokatzea: sozietate horien kontratuak sektore pribatuko pizgarriak sektore publikoko berrikuntza-helburuekin lerrokatzeko diseina daitezke, adibidez, errendimenduan oinarritutako ordainketen bidez edo berrikuntzako emaitza

espezifikokoak lortuz.

- e) Efizientzia eta azkartasun handiagoa: sektore pribatuaren parte-hartzeak, efizientzia eta errentagarritasunean duen ikuspegiarekin, berrikuntza-proiektuak azkarrago eta eraginkorrago gauzatzen lagun dezake.
- f) Malgutasuna eta moldagarritasuna: Gizarte horiek malgutasun handiagoa eskain dezakete proiektuaren bizitza baliagarriko aurrerapen teknologikoetara eta premia aldakorretara egokitzeko.

Sozietate mistoetan parte hartzen den kasuetarako, partaidetza-ehunekoa edozein dela ere, estatutuek hainbat mekanismo aurreikusten dituzte Gipuzkoako Foru Aldundiaren gardentasunerako eta sozietateen kontrol publikorako, bai eta zuzeneko eta zeharkako kontrol publikorako ere. Besteak beste, honako hauek aipa daitezke:

- a) Estatutuen 5. artikulua ezartzen duen bezala, sozietate misto bakoitzean partaidetzak hartzeko politika Gipuzkoako Foru Aldundiaren plangintza estrategikoarekin lerrokatuko da une oro. Era berean, 8. artikulua ezartzen du inbertsio- eta desinbertsio-politika gardena izango dela, bai inbertsioaren hasierako erabakiari dagokionez, bai partaidetzak edukitzen diren aldian zehar. Artikulu horretan aurreikusten da urteko memoria bat argitaratzea, partaidetutako erakundeen zorro osoaren zerrendarekin.
- b) Estatutuen 5. artikulua ezartzen duen bezala, inbertsio- eta desinbertsio-irizpideek, bai eta organo sozialetan parte hartzeko eta sozietate partaidetuetan erabakiak hartzeko jardura-jarraibideek ere, publikotasunaren, gardentasunaren eta gobernu onaren printzipioak bete beharko dituzte.
- c) Gipuzkoako Lurralde Historikoko Finantza eta Aurrekontu Araubideari buruzko martxoaren 27ko 4/2007 Foru Arauaren hirugarren xedapen gehigarriaren arabera, sozietate mistoei dagokienez, Gipuzkoako Foru Aldundiko Departamentuak, fiskalitatearen eta finantzen arloan eskumena duenak, egoera ekonomiko-finantzarioaren eta ondare-egoeraren kontrola egingo du:

"Fiskaliterako eta Finantzarako Departamentuari dagokio merkataritza-sozietateen eta fundazioen egoera ekonomiko-finantzarioa eta ondarezkooa kontrolatzea, baldin eta foru-sektore publikoa osatzen duten entitateek haien kapital sozialean, ondare-zuzkiduran edo gobernu-organoetan parte hartzen badute. Horretarako, foru-sektore publikoaren ordezkartza duten organoek urteko kontuak igorriko dizkiote Fiskaliterako eta Finantzarako Departamentuari, onartzen direnetik hilabeteko epean, bai eta aplikatu beharreko legeriaren arabera sozietate edo fundazio horien gobernu-organoek eman behar duten dokumentazio gehigarri guztia ere".

- d) Bultzatu nahi den ereduaren ardatza da sozietate mistoak ekipamenduak eraikitzea eta bazkide pribatuak, batez ere hirugarren sektore sozialekoak, bere gain hartzea, oro har, gizarte-zerbitzuak ematea, batez ere hitzartutako plazak eskainita. Horren ondorioz, Gipuzkoako Foru Aldundiak, dagozkion sozietate-kontrolez gain, proiektuaren zeharkako kontrola ere badu, sozietate mistoak eraikitako ekipamenduetan herritarrei zerbitzu

publikoak emateko azken helburuarena; izan ere, azaroaren 7ko 168/2023 Dekretuak, Gizarte Zerbitzuen Euskal Sisteman itun sozialaren araubidea eta hitzarmenak arautzen dituenak, honako hau ezartzen du:

1. "Erantzukizun publikoaren printzipioan oinarritzen da, eta zerbitzuen ardura duen administrazioaren eskumena da itundutako plazen eta zerbitzuen finantzaketa, sarbidea, jarraipena eta kontrola".
 2. Dagokion erakunde itunduaren (sozietate mistoko bazkide pribatua) betebeharrak gisa ezartzen du «kontrol-, ikuskapen-, fiskalizazio- eta auditoretza-lanetan laguntzea, administrazio arduradunak zehaztutako baldintzetan, eta hari ematea itunaren betearazpena baloratzeko eskatzen duen informazio ekonomikoa, fiskala, lanekoa, teknikoa, asistentziala eta beste edozein motatakoa».
- e) Estatutuen 12. artikulua Merkataritzako Foru Sozietateak bazkide pribatuarekin estatutuz kanpoko itun batzuk sinatzea aurreikusten du, non:
1. Bazkide pribatua une bakoitzean titularra den sozietate-partaidetza guztiek berekin dakarte prestazio osagarri bat, bazkide pribatua hautatzeko deialdian eta itunetan bere gain hartutako betebeharrak betetzean datzana, bai eta merkataritzako foru-sozietatearen aldeko erosketa-aukera bat ere.
 2. Merkataritzako Foru Sozietateak izendatuko du sozietate mistoari kontabilitate- eta zerga-zerbitzuak eta antzekoak emango dizkion erakundea.
- Bazkide publiko eta pribatuen ahobatezkotasuna eskatuko da erabaki garrantzitsuenak hartzeko, hala nola estatutuen aldaketak, kapital-zabaltze eta -murrizketak, eraldaketa, bat-egitea, xurgatzea edo administratzaile eta likidatzaileak izendatzea. Hau da, Merkataritzako Foru Sozietateak kontrol-neurri nahikoak ditu interes publikoa lortzen dela bermatzeko.
3. Merkataritzako foru-sozietateak eskubidea izango du Administrazio Kontseiluko kideen erdiak izendatzeko.
 4. "Blokeoaren aurkako" sistema bat aurreikusten da, halako moldez non, berdinketa gertatuz gero Batzar Orokorrean gai jakin batzuetarako erabakiak aho batez hartu behar direlako edo Administrazio Kontseiluan berdinketak daudelako, Merkataritzako Foru Sozietateak bazkide pribatuaren edo pribatuen partaidetza guztiak erosteko aukera-eskubidea izango baitu.
 5. Berriaz jasotzen da urteko kontuak nahitaez ikuskatuko direla, indarrean dauden xedapenen arabera auditoretza hori nahitaezkoa ez bada ere.

4.2.- Bideragarritasun-azterketa.

4.2.1. – Merkatuaren azterketa.

Zaila da Gipuzkoako Foru Aldundiaren Plan Estrategikoaren jarduera-eremu guztien bideragarritasuna aztertzea. Horregatik, eta gizarte-babesaren eremua lehentasunezko sektoretzat hartzen denez, bideragarritasun-azterketa hau aipatutako gizarte-eremura mugatuko da, eta, zehazki, adinekoen egoitza-zentroen eskaintzara eta eskaerara. Izan ere, zerbitzu horretan daude azpiegitura-defizit handienak, eta pertsona gehien daude itxarote-zerrendan. Hala ere, gizarte honen moldakortasunak gerora sortutako beste edozein premiari mesede egin diezaioke, bai eremu horretan, bai Gipuzkoako Foru Aldundiaren eskumeneko beste edozein eremutan.

4.2.1.1.- Adinekoentzako egoitza-zentroen egungo eskaintza

Gaur egun, adinekoentzako 64 egoitza daude baimenduta Gipuzkoan, 5.251 plaza guztira. Horrek esan nahi du 3,1 plaza eskaintzen direla 65 urte edo gehiagoko 100 pertsonako.

2025aren hasieran, plaza horietatik 4.658 foru-sarekoak ziren (% 89), plaza propioak, itunduak edo kontratatutak zirelako. Data berean, 300 plaza pribatu zeuden, zerbitzuari lotutako prestazio bat jasotzen duten pertsonak okupatuta. Horrek esan nahi du dauden plazen % 95ek foru-finantzaketaren bat dutela.

Itunpeko zentroen titulartasunari dagokionez, egoitzen % 40 publikoak dira (25 zentro), % 30 (19 zentro) irabazi-asmorik gabeko erakundeenak dira eta beste % 30 (19 zentro) irabazi-asmorik gabeko erakundeenak.

Egungo eskaintzaren ezaugarri garrantzitsuenak honako hauek dira:

- Erantzukizun publikoaren maila oso altua
- Hirugarren sektoreak zailtasunak ditu azpiegitura horiek egiteko finantzaketa lortzeko, eta lankidetzara publiko-pribatuaren garrantzia nabarmentzen da, bideragarri izateko eta arrakastaz garatzeko funtsezko bide gisa.
- Ez dago bete gabeko plazarik foru-sarean azkar sartzeko, eta ez daude modu orekatuan banatuta lurraldean.

4.2.1.2 Epe laburreko eskaintzaren aurreikuspenak.

Hainbat garapen-fasetan dauden proiektu batzuek bizitegi-eskaintza handituko dute, baina garrantzitsua da honako hau adieraztea:

- Horietako batzuek egungo zentroak ixtea dakarte, eta, beraz, hazkunde garbia berrien ahalmena baino txikiagoa da.
- Aldi berean, berrikuntzak egiten ari dira edo egingo dira beste zentro batzuetan, eta, kasu gehienetan, horrek edukiera murriztea dakar.

- Eskualde batzuetan ez dago proiekturik, eta ez dago plaza pribatuak ituntzeko ahalmenik, edo amaitzeaz dago.
- Lurraldearen ikuspegitik, honako hau da egungo egoera eta aurreikuspenak gizarte-zerbitzuen arloen arabera:

1. taula.- Adinekoen egoitza-zentroen egoera eta plaza-aurreikuspenak, gizarte-zerbitzuen arloen arabera

ARLOA	PROIEKTUA	OHARRAK
BERGARALDEA	Ez	Plaza pribaturik gabe
BIDASOA	Arbes-Irun	Obrak hasi gabe
BURUNTZALDEA	Lasarte handitzea	Obra-fasean
DEBA KOSTA	Errezabal-Elgoibar	Obra hasi gabe. San Lazaroko egungoa itxiko da
DEBA ERDIA	Ez	Plaza pribaturik gabe
DONOSTIA	Ballesol	Inauguratu berria. Plaza pribatu libreak dituen bakarra
IRAURGI	Azkoitiko handitzea	Obra-fasean
LEINTZ IBARRA	Ez	Ituntzeko moduko oso plaza pribatu gutxi
ORIA ERDIA	Ez	Ituntzeko moduko oso plaza pribatu gutxi
OARSOALDEA	Adinberri-Pasaia	Obra-fasean. 2028ko amaiera. San Pedro itxiko da
TOLOSALDEA	Ez	Ituntzeko moduko oso plaza pribatu gutxi
UROLA KOSTA	Zumaia handitzea	12 plaza berri
UROLA GARAIA	Ez	Ituntzeko moduko oso plaza pribatu gutxi

"Oso fase goiztiarrean" dauden proiektuek Gipuzkoako Foru Aldundiaren inplikazio berezia behar dute garatzeko, eta proiekturik gabeko eskualdeek ere bai. Dagoeneko hasita dauden proiektuei dagokienez, kalkulatzen da 2030erako 400 plaza garbi inguru eman ditzaketela, baina oraindik ez direla nahikoak gizarte-zerbitzuen maparen helburuetarako.

4.2.1.3 Eskariaren bilakaera.

Itxarote-zerrendak eskaeraren bilakaeraren adierazle ona dira. Hona hemen urte amaieran egoitza-plaza bat eskuratzeko zain dauden pertsonen kopuruaren bilakaera:



Errealitate horri mendekotasun-egoeran dauden adinekoentzako zerbitzuen eta prestazioen eskaria nabarmen handituko duen aurreikusitako bilakaera demografikoari buruzko datuak gehitu behar zaizkio (biztanleria horren hazkundea % 26koa izango da 2023 eta 2030 bitartean soilik).

4.2.1.4.- Gizarte Zerbitzuen Mapan aurreikusitako plaza berrien premiak, adinekoentzako egoitza-zentroei dagokienez

EAEko mapak 5.590 plazara iristea aurreikusten du (egoitza-plazak + ZLPE) 2030erako. Plaza horiei ZLPEko 308 plaza kenduta, mendeko adinekoentzako egoitzetan 668 plaza sortu beharko lirateke 2024-2030 aldirako.

Gaineratu behar da zentroak egokitzeak egoitza-plazen % 5 inguru galtzea ekarriko duela, eta, beraz, ekipamendu berriak sortu behar direla, 2030erako sortzekoak direnak alde batera utzita.

2030a baino lehen eraiki behar diren lehentasunezko plazak finkatzeko, defizitak ebaluatu dira, eta Mendekotasunaren eta Desgaitasunaren Arretarako Zerbitzuaren aurreikuspenen arabera, lehentasunezko 757 plaza garbiko azken proposamen bat egin da. Plaza horien banaketa hurrengo taulan dago jasota. EAEko mapak ezarritako estaldura 2,828 da. Kanpoan utzi dira ezarritakoa baino estaldura handiagoa duten eremuak, Iraurgi izan ezik; izan ere, 3,06ko estaldura izan arren, 39 plaza gehitzea dakarren plangintza bat aurreikusita dauka. Urola Kostaldean, defizitak 70 plaza gehitzea eskatzen badu ere, indarrean dagoen plangintzak 120 plaza gehitzea aurreikusten du. Gainerako eremuetan, plazen kalkulua honela lortzen da: 668 plaza defizitarioak estaldura-defizita duten biztanleen artean. Horrek esan nahi du 2024-2030 aldian 757 plaza sortzea lehenetsiko dela.

2. taula. Adinekoen mendekotasunaren eremuko plazak eta estaldurak. 2023/12-2030, jatorrizko eremuaren arabera

Áreas	Poblacion ≥65 Eustat 1/1/22	Plazas Situación 2023-12	Dif entre plazas autorizadas y concertadas	Cobertura 2023/12	EJ Plazas a crear 2024-2030	Plazas prioritarias
Residencias de Mayores (2.4.1)	165.261	4.614	637	2,79	668	757
Bergaraldea	4.257	99	1	2,33	33	33
Bidasoaldea	17.693	452	91	2,55	139	139
Buruntzaldea	15.765	372	10	2,36	124	124
Deba Erdia	7.746	299	7	3,86	0	0
Deba Kosta	5.542	96	0	1,73	43	43
Donostia	45.526	1.448	380	3,18	0	0
Iraurgi	6.675	204	9	3,06	0	39
Leintz Ibarra	10.919	378	36	3,46	0	0
Oarsoaldea	16.573	395	6	2,38	130	130
Oria Garaia	9.155	265	45	2,89	0	0
Tolosaldea	10.173	231	22	2,27	80	80
Urola Garaia	6.257	146	9	2,33	49	49
Urola Kostaldea	8.980	229	21	2,55	70	120

Ikus daitekeenez, Buruntzaldea, Deba Kosta, Iraurgi, Oarsoaldea, Tolosaldea, Urola Garaia eta Urola Kosta eremuak dira estaldura txikiena dutenak, eta, beraz, adinekoen egoitza-zentroetako plaza berri gehien dituztenak.

Adinekoentzako egoitza-plaza iraunkorrak handitzeko proposamen horretaz gain, Gizarte Zerbitzuen Mapak lehentasunezkoztat jotzen ditu, halaber, egungo egoitza-zentroaren eredua eraldatzen duten baliabide berriak, haien tipologia profil eta eskaera berrien arabera dibertsifikatuz eta espezializatuz, arreta narriadura kognitiboa eta beste dementzia batzuk dituzten mendekotasun larriko egoeran dauden pertsonen askotariko profiletara egokitzeko helburuarekin.

Era berean, lehentasunezkoztat jotzen dira komunitatean adinekoei laguntza ematen dieten ostatu-zerbitzu berrien plazak, belaunaldi berrien behar eta igurikimenetara egokitutako alternatibak, hiri- eta landa-inguruneak, bultzatzen dituztenak, alternatibak dibertsifikatuz eta beste zerbitzu batzuekin konbinatuz.

4.1.2.5 Lehiakideak/Beste eragile batzuk

Lehen aipatu den bezala, hirugarren sektoreak arazo larriak ditu Gipuzkoako Lurralde Historikoan egoitza-zentroen eraikuntza bultzatzeko, eta horrek nabarmentzen du lankidetza publiko-pribatuaren beharra, horrelako proiektuak egingarriak eta bideragarriak izan daitezen. Zentro-mota hori eraikitzearen kostu handiak eta jardueraren enpresa-onuraren marjina txikiak zaildu egiten dute sektore sozialak inbertsio mota hori sustatzea; beraz, Euskal Autonomia Erkidegoko Gizarte Zerbitzuei buruzko abenduaren 5eko 12/2008 Legearen eta Hirugarren Sektore Sozialari buruzko maiatzaren 12ko 6/2016 Legearen agindua betez, lankidetza publiko-pribatua eta komunitarioa indartu behar da, merkataritza-sozietate foral hori tresna edo tresna gisa eratzuz – ez helburu gisa –, lurraldeko azpiegitura estrategikoetako proiektuak garatzeko.

5. Antolaketa-egitura eta baliabideak:

Batzar Orokorra eta Administrazio Kontseilua izango dira sozietatea gobernatu eta administratuko duten organoak.

5.1.- Batzar Orokorra

"Gipuzkoa Zainduz SA" merkataritza-sozietate foralaren gobernu-organo subiranoa da, eta Gipuzkoako Foru Aldundiak, Batzar Orokorraren bazkide bakar eta kide gisa, Foru Gobernu Kontseiluaren bitartez jardungo du.

Gipuzkoako Lurralde Historikoaren Erakunde Antolaketa, Gobernu eta Administrazioari buruzko uztailaren 12ko 6/2005 Foru Arauaren 31. artikulua araberak, Foru Gobernu Kontseilua da Gipuzkoako Foru Aldundiaren kide anitzeko organoa, diputatu nagusiaren zuzendaritzapean gobernu-ekintzaren jarraibideak eta helburuak ezartzeaz arduratzen dena.

Batzar Orokorrak eskumenak izango ditu funtsezko erabakiak hartzeko, hala nola kontuak eta aurrekontuak onartzeko, mozkinak banatzeko, sozietatearen estatutuak aldatzeko, sozietatea desegin edo eraldatzeko, kapitala handitu edo murrizteko eta administratzaileak izendatu edo kargutik kentzeko.

5.2. Administrazio Kontseilua

Sozietatea Administrazio Kontseilu batek zuzendu, administratu eta ordezkatzeko du, eta haren eskumenek eta ahalmenek Batzar Orokorrak, Estatutuek eta Legeak esleitutako eskumenen ondoriozko mugak baino ez dituzte izango. Presidente batek eta sozietatearen Batzar Orokorrak aukeratutako bost eta hamaika bokalek osatuko dute.

Eginkizun nagusi hauek izango ditu:

- Gizartearen eguneroko kudeaketa.
- Legezko ordezkartza hirugarrenen aurrean.
- Batzar Orokorraren erabakiak betearaztea.
- Urteko kontuak eta aurrekontuak egitea.

5.3. Beste administrazio-organo batzuk

Administrazio Kontseiluak, bere eginkizunak hobeto betetzeko, egokitzen jotzen dituen batzordeak eratu ahal izango ditu, eta behar dituen ahalmenak eskuordetu, legez eskuordetu ezin direnak izan ezik, esleitzen zaizkion eginkizunak betetzeko.

Era berean, Administrazio Kontseiluak kontseilaritza delegatu bat izendatu ahal izango du barruan, zeinak kontseiluak eskuordetzen dizkion funtzio betearazleak izango baititu, hargatik eragotzi gabe edozein pertsonari eman diezazkiokeen ahalordetzeak.

5.4. Administrazio Kontseiluko Lehendakaritza.

Administrazio Kontseiluko lehendakariak zuzentzen eta ordezkatzeko dituzten Kontseiluko bilerak. Eginkizun nagusi hauek izango ditu:

- Kontseiluaren bilerak deitzea eta horien buru izatea.
- Sailburuen parte-hartzea sustatzea.
- Kontseiluaren erabakien betearazpena gainbegiratzea.

5.5. Zuzendaritza Nagusia.

Sozietatearen Zuzendaritza Nagusia, beharrezkoa bada, Batzar Nagusiak izendatu eta kenduko du kargutik, Administrazio Kontseiluak proposatuta. Administrazio Kontseiluak hala erabakitzen badu, eguneroko kudeaketaren zati bat zuzendaritza nagusi baten esku utzi ahal izango du. Zuzendaritza horrek sozietatearen eguneroko eragiketak koordinatuko ditu, administrazio-organoak gainbegiratuta. Eginkizun nagusi hauek izango ditu:

- Eguneroko jarduerak zuzentzea.
- Kontseiluak edo administratzaileek onartutako estrategiak ezartzea.
- Tresneria, baliabideak eta merkataritza-eragiketak kudeatzea.

5.- Eragina eta ebaluazioa.

Atal honetan, epe ertain eta luzera lortu beharreko helburuak kuantifikatuko dira, bai eta horien betetze-maila neurtzeko balioko duten adierazle objektiboak ere, 2025-2029 aldian periodifikatuta.

Honako adierazle eta helburu hauek ezarriko dira:

- Eratutako sozietate mistoen kopurua
- Eraikitako zentro eta azpiegitura estrategiko berrien kopurua
- Gipuzkoako Lurralde Historikoko egoitza-zentroetan sortutako plaza berrien kopurua

	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL 2025-2029
Nº de sociedades mixtas constituidas	2	2	1	1	-	6
Nº de nuevos centros e infraestructuras estratégicas consitu	-	-	2	3	1	6
Nº de nuevas plazas creadas en centros residenciales del TH	-	-	203	311	50	564

b) PROIEKTUAREN ERRENTAGARRITASUNAREN ETA SENTIKORTASUNAREN AZTERKETA

Proiektuaren errentagarritasuna eta sentsibiltatea aztertzearen helburua da ebaluatzea zer bideragarritasun ekonomiko eta sozial duen merkataritzako foru-sozietate bat eratzeak. Sozietate horren xedea da sektore estrategikoetan Gipuzkoako Foru Aldundiak ezarritako ekintzei erantzungo dieten baliabideak eta azpiegiturak eraikitzea eta egokitzea. Gainera, funtsezko aldagaien aldaketek proiektuaren arrakastan nola eragin dezaketen ulertu nahi du.

1.- Errentagarritasun sozialaren azterketa

Gizarte-errentagarritasunak gero eta garrantzi handiagoa du egungo testuinguruan; izan ere, testuinguru horretan, inbertsio-erabakiak onura ekonomikoengatik ez ezik, komunitateko kide guztientzako ongizatea eta aurrerapena sortzeko gaitasunagatik ere ebaluatu behar dira. Beraz, errentagarritasun sozialaren azterketa (ARS) finantza-ebaluazio tradizionaletik harago doa, proiektuak gizartean oro har izango dituen eragin positiboak eta negatiboak kontuan hartuta.

Azpiegitura publikoetako inbertsioak funtsezko arloa dira, non errentagarritasun sozialak zeregin erabakigarria izan baitezake. Bizi-kalitatea hobetzera, oinarritzko zerbitzuak eskuratzera eta enpleguak sortzera bideratuta daudenez, inbertsio horiek komunitate osoak eraldatzeko ahalmena dute. Adibidez, egoitza-zentro berritzaileak eraikitzeak, adineko pertsonen bizitza betea eta aukeratua lehenesten duten familia-inguruneekin, zerbitzu pertsonalizatuarekin, egoiliarrentzako ingurune seguru eta esanguratsua emateaz gain, haien familien gaineko karga arintzen du, tokiko enplegua sortzen du eta gizarte-kohesioari laguntzen dio.

Horregatik, Gipuzkoako Foru Aldundiak gizarte-berrikuntzaren sustatzaile gisa duen lidergoa funtsezkoa da politika publikoen eta azpiegitura estrategikoetako inbertsioen gizarte-errentagarritasuna sustatzeko, egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko. Ikuspegi inklusiboa eta parte-hartzailea sustatu behar du, proiektuak diseinatzean eta ezartzean gizarteko sektore guztiak barne hartuko dituen.

Gizarte-berrikuntza gizarte-arazoei eraginkortasunez helduko dieten ideia, zerbitzu eta eredu berriak sortzea da. Beraz, Gipuzkoako Foru Aldundiaren lidergo "publikoak" funtsezko rola du gizarte-berrikuntza sustatzeko, hainbat eragileren arteko lankidetzaz erraztuz, sektore pribatua, irabazi-asmorik gabeko erakundeak eta gizarte zibila barne. Horrek ziurtatzen du politikek eta inbertsioek komunitatearen benetako premiei erantzuten dietela eta haien eragin positiboa maximizatzen dutela.

Gizarte-berrikuntza eta gizarte-errentagarritasunean oinarritutako ikuspegia bultzatzean, Gipuzkoako Foru Aldundiak ziurta dezake azpiegitura-proiektuek, egungo beharrak asetzeaz gain, etorkizuneko eskaera aldakorretara egokitze prest egon daitezen. Egokitze eta eboluzionatzeko gaitasun hori funtsezkoa da epe luzerako inbertsio publikoen iraunkortasunerako eta arrakastarako.

Atal hau garatzeko, jarraibide hauek aplikatu dira:

- Aurreikusitako eszenatokien azterketa ahalik eta zehatzena egin ahal izateko, azterketa sozial eta ekonomikoak gizarte-babesaren eremuko baliabideekin lotu dira.
- Bideragarritasun ekonomikoan eraginik handiena merkataritza-sozietateak parte hartzen duen sozietate mistoek izango dutela ikusita, aipatutako sozietate misto horien errentagarritasunera eta sentsibiltatera hedatu da azterketa.

Gizarte-onura espezifikokoak:

- Zerbitzurako sarbidea bermatzea egoitza-arreta hori aukeratzen duten mendeko adinekoen eskubide subjektibo gisa.
- Zentroak zerbitzu hori aukeratzen duten adinekoen jatorrizko lekuetara hurbil daitezen sustatzea, beren bizi-proiektua beren ohiko komunitatean garatzen jarrai dezaten.
- Egoitza-zentro batean sartzeko zain dauden pertsonen itxaron-zerrenda murriztea.
- Plazen estaldurari eustea, nahiz eta mendekotasuna duten adineko pertsonen kopurua handitzea aurreikusten den.
- Zahartzarora duintzea: adinekoei errespetuz eta duintasunez arreta emateko guneak eskainiko ditu.
- Diseinu arkitektoniko bat bultzatzea, bizitegi-eredua eta «etxean bezala bizitzea» bermatuko duten espazioen modulazioa bateragarri egingo dituen, «etxebizitza» kontzeptua sartuz. Kontzeptu horrek gelaren kontzeptua ordeztu du, eta benetan bermatzen du espazio pribatu bat izatea, non familiekin, lagunekin edo boluntarioekin komunikatzeak eta laguntzeak erakunde tradizionalak lortu ezin duen beharrezko «pribatutasun-zentzua» hartzen duen.
- Adinekoen bizi-kalitatea hobetzea: ingurune segurua, eroso eta haien beharretara egokitu eskaintzen du, isolamendu soziala murriztuz eta ongizate fisikoa eta emozionala hobetuz.
- Zainketa espezializatuertarako sarbidea hobetzea: arreta medikoko, erizaintzako, errehabilitazioko eta laguntza pertsonalizatuko zerbitzuak eskaintzen ditu mendekotasun-maila desberdinak dituzten pertsonentzat.
- Zahartze aktiboa sustatzea: egoiliarren parte-hartzea eta ongizatea sustatzen duten gizarte-, kultura- eta aisialdi-jardueren programak eskaintzeko aukera.
- Arintzea familientzat: Familien gaineko zaintza informalaren karga murrizten du, bizitza pertsonala eta profesionala hobeto uztartzeko aukera emanez.
- "Silver Economy" sortzea: tokiko enplegua sortzea lanpostu zuzenak (zaintzak, erizaintza, administrazio langileak, etab.) eta zeharkakoak (zerbitzu-hornitzaileak, mantentze-lanak, etab.) sortuz.
- Osasun-sistemaren gaineko presioa murriztea: prebentzioko eta mantentze-lanetako zaintzak eskaintzean, ospitaleratzeen eta beste osasun-zerbitzu garestiago batzuen beharra murriztu daiteke.

Balizko gizarte-kostu espezifikokoak:

- Belaunaldiz belaunaldi bereiztea: zentroak ez badira behar bezala integratzen komunitatean, adinekoen eta gainerako biztanleen arteko bereizketa sor dezakete.
- Tokiko gizarte-sarean eragitea: zentroak handiak badira, kokatuta dauden komunitateen dinamika soziala eta ekonomikoa alda dezakete.
- Eraikuntzan zehar ingurunean eragin negatiboa izatea: zarata, hautsa, bizilagunei eragiten dien kamioi-trafikoa.
- Lurzoruaren aukera-kostuak: zentroetarako erabilitako lursailak beste erabilera batzuk izan ditzake, onura sozial desberdinekin.
- Zerbitzu publikoen eskariaren balizko hazkundera: garraio publikoaren, larrialdi-zerbitzuen eta abarren eskari handiagoa.

2.- Errentagarritasun ekonomikoaren azterketa

Adinekoentzako egoitza-zentroak eraikitzeko proiektu honen errentagarritasun ekonomikoan eragina izan dezaketen funtsezko aldagaiak honako hauek dira:

- Okupazio-tasa: espero baino egoiliar gutxiago egoteak eragina izango luke diru-sarreretan eta eraginkortasun operatiboan.
- Plazen tarifak: egoiliarrek edo administrazio publikoak ordaintzeko prest dauden tarifen aldaketak.
- Langile-kostuak: arreta-langileen soldatak igotzea, horixe izaten baita kostu operatibo nagusia.
- Hornidura- eta mantentze-kostuak: elikagaien, energiaren, osasun-produktuen eta instalazioen mantentze-lanen prezioen aldaketak.
- Eraikuntza-kostuak: eraikuntza-faseko gailuak edo aurrezpenak.
- Eraikitze eta abian jartzeko epeak: finantza-kostu handiagoak eta diru-sarrerak sortzeko atzerapena eragiten dituzten atzerapenak.
- Dirulaguntza edo laguntza publikoak: aldaketak zentro mota horietarako finantzaketa publikoko politiketan.

3.- Sentikortasun-analisia

Sentsibiltate-analisi horren bidez, aztertuko da nola proiektu honen funtsezko aldagaietan izandako aldaketek eragina izango luketen haren errentagarritasunean (bai finantzarioa, bai soziala), eta aurreikus daitezkeen agertoki batzuk ezarriko dira.

3.1.- Proiektuaren errentagarritasunari eragiteko ahalmen handiena duten funtsezko aldagaiak identifikatzea:

Hizpide dugunaren moduko proiektu baterako, honako aldagai sentikor hauek zehaztu dira:

- Eraikuntza-kostuak: materialen, eskulanaren eta abarren prezioen aldaketa.
- Eraikuntza-epeak: finantza-kostu handiagoak eragiten dituzten atzerapenak.
- Zentroaren eskaria: zentroaren erabiltzaile kopuruaren aldaketa.
- Zerbitzuen tarifak edo prezioak: ikastetxeak sortutako diru-sarreraren aldaketak.
- Kostu operatiboak: mantentze-lanen, langileen, horniduren eta abarren gastuak handitzea edo murriztea.
- Deskontu-tasa: aldaketak etorkizuneko kutxa-fluxuak eguneratzeko erabilitako tasan.
- Onura sozial kuantifikatuak: aldaketak inpaktu sozialen balorazioan.

3.2.- Agertokiaren definizioa:

Honako agertoki posible hauek ezarri dira aldagai horien inpaktua aztertzeko:

- Oinarrizko egoera: aldagai bakoitzerako estimazio probabileenak erabiliz.
- Agertoki ezkorra: Kostuak handitzea (eraikuntza, langileak, hornidurak), okupazioa eta tarifak murriztea eta onura sozialak gutxiago baloratzea kontuan hartuta.
- Egoera optimista: kostuetan aurrezpenak, okupazioan eta tarifetan izandako igoerak eta gizarte-onuren balorazio handiagoa kontuan hartuta.

3.3.- Emaizten azterketa:

Sentikortasun-analisi horri esker, honako faktore eta arrisku hauek identifikatu dira:

- Arrisku nagusia errentagarritasun soziala eta ekonomikoa kontuan hartzen duten bazkide inbertitzaileak eza izango litzateke, lehen planteatutako ikuspegitik, Foru Sozietatearen ekarpena osatzeko kapital nahikoarekin.
- Arriskua izango da, halaber, bankuko interes-tasak eta inflazioa handitzea.
- Proiektuak gauzatzeko epe osoa atzeratzeko edo luzatzeko arriskua. Obrak hasten direnetik zentroak erabat okupatu arte, obrak gauzatzeak eta abian jartzeak eragindako finantza-gastuei aurre egin ahal izateko.
- Gutxieneko errentak bermatzeko hitzarmen-eredua, kapitala eta interesak itzuliko direla bermatzeko.
- Gipuzkoako Foru Aldundiak gidatutako eredu berritzailearen arabera proiekturik ez gauzatzeko arriskua, pertsonentzako bizileku gisa pentsatutako etxe-, pertsonalizatu- eta komunitate-zentroei dagokienez. Nahi den diseinua bermatuko duten jarduketa-protokoloak eta -agiriak ezartzea proposatzen da.
- Komeni da komunikazioa erraztea eta balizko bazkide inbertitzaileen, erkidegoaren eta beste alderdi interesdun batzuen iritzia ezagutzea, proiektuaren sendotasuna agertoki desberdinen aurrean erakustean.
- Komenigarria da proiektu-deialdien pixkanakako prozesu bat egitea, ikaskuntza eta hobekuntza progresiboa sortzen joan daitezen, sozietate publikoaren funtzionamendua eta eraginkortasuna optimizatzeko, hurrengo deialdietan eragin handiagoa izan dezaten.

c) BEHAR DIREN GIZA BALIABIDEAK ETA BALIABIDE MATERIALAK.

Giza baliabideei dagokienez, lehen etapa bat aurreikusten da, gutxieneko dimentsionamendua duena; izan ere, merkataritza-sozietate foral bat da, bazkide bakarra duena, Gipuzkoako Foru Aldundia, eta haren jardura ez da zuzenean prestaziozkoa edo eraikitzailea. Gipuzkoako Foru Aldundiaren inbertsio-tresna da, Foru Gobernu Kontseiluaren zuzendaritza politiko-administratiboaren pean, eta, ondorioz, merkataritzako foru-sozietatea Foru Aldundiaren giza baliabideetan oinarrituko da nagusiki.

Sozietate publikoa kudeatzeko behar den taldea, ezarpen-egutegiaren arabera, proiektuen kudeatzaile eta teknikari ekonomista bakar batek eratuko du, Gipuzkoako Lurralde Historikorako azpiegitura estrategikoak eraikitze proiektuak sustatzeko, koordinatzeko eta bultzatzeko, eta sozietate mistoak eratze beste eragile batzuekin, batez ere Hirugarren Sektore Sozialeko eragileekin, baina tokiko erakundeekin eta lurraldeko finantza- eta enpresa-sareko erakundeekin aliantzak egitea baztertu gabe, hori guztia Administrazio Kontseiluaren bitartez bideratutako zuzendaritza politiko-administratiboaren pean.

Gainera, aurreikusten da ezen, beharrezkoa bada, proiektuak abian dituen sail bakoitzak bere teknikariekin lankidetzan jardun ahal izango duela proiektuok hedatzeko.

Proiektuen kudeatzaile batentzat aurreikusten diren eginkizun nagusiak honako hauek dira:

- Proiektuen eta deialdien plangintza: proiektuaren eta deialdien irismena definitzea, helburu argiak ezartzea eta kronogramak eta aurrekontuak barne hartzen dituen plan xehatua garatzea.

- Antolaketa: Zereginak eta baliabideak esleitzea, eta kontratatutako beste profesional batzuekin eratu daitekeen lantaldea koordinatzea.
- Baliabideak kudeatzea: behar diren baliabideak (giza baliabideak, finantza-baliabideak, baliabide materialak) eskuragarri daudela eta eraginkortasunez erabiltzen direla ziurtatzea.
- Jarraipena eta kontrola: proiektuaren aurrerapena monitorizatzea, arazoak identifikatu eta konpontzea, Administrazio Kontseiluari kontingentzia-planak proposatzea eta epeak eta aurrekontua betetzen direla ziurtatzea.
- Administrazio Kontseiluarekiko komunikazioa: Zuzendaritza Batzordearen eta kudeaketa operatiboaren arteko harreman-gune nagusia izatea, aurrerapenari, erronkei, egoera ekonomiko-finantzarioari eta, azken batean, gizarteari kontu fidelak eta fidagarriak ematea du eginkizun. Kontuak eman behar dizkio administrazio-kontseiluari, gardentasunez eta arduraz, eta ziurtatu behar du erabaki estrategikoak eta operatiboak gizartearen interesekin bat datozela.
- Komunikazio orokorra: Komunikazio argia eta etengabea izatea taldearekin, interes-taldeekin (stakeholder) eta bezeroekin.
- Kanpo-ordezkaritza: enpresaren aurpegi publiko gisa jardutea ekitaldietan, hitzaldietan eta komunikabideen aurrean.
- Kontratazioak kudeatzea: kontratazio-prozesua gainbegiratzea, kontratistak eta hornitzaileak hautatzea, eta kontratuak negoziatzea.
- Aurrekontuak monitorizatzea: proiektuaren kostuak kontrolatzea, aurrekontuaren barruan mantentzen direla ziurtatzea eta, beharrezkoa denean, doikuntzak egitea.
- Araudiak betetzea: proiektuak aplikatu beharreko araudi guztiak betetzen dituela bermatzea.
- Arriskuen kudeaketa: egon daitezkeen arriskuak identifikatzea eta arrisku horiek arintzeko kontingentzia-planak garatzea.
- GFAREN 2024-2027 Plan Estrategikoa: egindako lanak I. OINARRIAREKIN («Ongizatea, osasuna, babesa eta pertsonen berdintasuna») lerrotatzea, eta, bereziki, zutabe horren barruan, GFAREN 2024-2027 Plan Estrategikoaren «1.2 helburua: Pertsona guztien zaintza eta babesa bermatzea, arreta pertsonalizatu, kalitatezko eta inklusiboaren bidez, gizarte-zerbitzuen sarea indartuz, konektatuz eta ebaluatuz, berrikuntzan eta berdintasunean oinarrituta».

Behar diren baliabide materialei dagokienez, kudeatutako aktibo motaren arabera alda daitezke, baina, gutxienez, nagusiak zerrendatzen dira:

1. Proiektuak kudeatzeko softwarea: Microsoft Project eta antzeko tresnak, atazak eta baliabideak planifikatzeko, programatzeko eta haien jarraipena egiteko.
2. Ondarea kudeatzeko softwarea: propietateak administratzeko, finantza-analisiak egiteko eta errentamenduak kudeatzeko Yardi, MRI Software edo RealPage plataformak.

3. Analisi finantzariako softwarea: aurrekontuak, kostuak eta analisi finantzarioak kudeatzeko ERP motako softwarea (Microsoft Business Central, SAP, Oracle Financials, etab.).
4. Software orokorra: Microsoft Office 365 motako softwarea, lankidetzatresnak (Teams motakoak), CRM (Salesforce motakoak, bezeroak kudeatzeko), sozietatearen sistemetara sartzeko VPNa, Intranet, etab.
5. Gipuzkoako Foru Aldundiaren software korporatiboa. Merkataritzako foru-sozietate den aldetik, bere jardueraren datuak foru-sektore publikoko gainerako erakundeekin (Gunea, EBA, Sareko, etab.) osatu eta integratu behar ditu.
6. Komunikazio-ekipoak: telefono mugikorrak, ordenagailu eramangarriak eta bideokonferentzia-sistemak, ekipoarekin eta interes-taldeekin komunikazio etengabea eta eraginkorra izateko.
7. Bulego bat eta bertako altzariak (mahaiak, bilera-gelak, pantailak, etab.) eta higiezinak, hala nola bulegoko ekipoak (inprimagailuak, eskanerrak, fotokopiagailuak, etab.), dokumentazio eta kudeaketa administratiborako beharrezkoak direnak.
8. Inbentarioak kudeatzeko sistemak: aktiboen inbentarioa kontrolatzeko eta kudeatzeko softwarea, behar denean dena eskuragarri dagoela ziurtatuz.

Jarraian, sozietatearen gobernantza hobetzen lagun dezaketen baliabide materialak eta ez-materialak aurkezten dira, bai eta Administrazio Kontseiluari eta gainerako interes-taldeei kontuak ematea ere:

	ERREKURTSOA	EKINTZAK	ALDIZKAKOTASUNA
1	Lan-plana	GFaren eta sozietate publikoaren arteko beharrak bateratzeko lan-plan baten hasierako diseinua. Lan-plana, gobernantzarako, kudeaketa-kontrolerako eta proiektuaren aurrerapenaren kontuak Administrazio Kontseiluari emateko tresna gisa.	Hilekoa
2	EBA, Gunea, Sareko lankidetzarako tresna informatikoa	Gobernantzarako, kudeaketa-kontrolerako eta egindako lanen kontuak emateko tresna. Horretarako, elkarlanerako gune bat sortuko da sozietatearen eta GFaren artean, proiektuan zehar egin beharreko zereginak planifikatzeko, gobernatzeko, kudeaketa kontrolatzeko eta kontuak emateko.	Jarraitua
3	Gobernantzarako, kudeaketa-kontrolerako eta kontuak emateko tresna informatikoa (PMO aplikazioa)	GFaren Proiektuak Kudeatzeko PMO tresna erabiltzea Administrazio Kontseiluari eta GFari goi-mailako gobernantza, kudeaketa-kontrola eta kontuak emateko.	Jarraitua
4	Web orria	Web orri bat sortzea kontuak emateko eta sozietatearen jardueraren gardentasuna bermatzeko Web-orriaren edukien mantentze teknologikoa	Jarraitua

**MEMORIA DE CREACIÓN DE LA SOCIEDAD MERCANTIL FORAL
“GIPUZKOA ZAINDUZ S.A.”**

INDICE

- a) MEMORIA DESCRIPTIVA DE ALCANCE GENERAL.
- b) ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD Y SENSIBILIDAD DEL PROYECTO.
- c) RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES REQUERIDOS.

a) MEMORIA DESCRIPTIVA DE ALCANCE GENERAL

El propósito de la presente memoria es exponer los argumentos y factores que la Diputación Foral de Gipuzkoa ha tomado en consideración para adoptar la decisión de constituir una sociedad mercantil foral que impulse la construcción de los recursos e infraestructuras estratégicas para poder desarrollar y ejecutar las líneas de acción de su Plan Estratégico.

Asimismo, es propósito de la presente Memoria describir y detallar los elementos clave de la citada sociedad mercantil foral.

La presente Memoria cumple con todos los requisitos exigidos en el Decreto Foral 91/1993, de 3 de noviembre, por el que se establece el contenido de la documentación general necesaria para la creación de sociedades públicas forales pertenecientes a la Administración Institucional del Territorio Histórico de Gipuzkoa (BOG nº 223 de 22 de noviembre de 1993).

1. Denominación, régimen jurídico e identificación de la entidad promotora.

Con la denominación de “GIPUZKOA ZAINDUZ S.A.” se constituirá una sociedad mercantil foral, bajo la forma de sociedad anónima unipersonal (en adelante la sociedad), que se registrará por sus Estatutos y, en lo no previsto por ellos, por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital (en adelante, Ley de Sociedades de Capital), por el Reglamento del Registro Mercantil, así como por el resto de normativa especial aplicable a las sociedades mercantiles forales.

Debe señalarse en esta Memoria que, de conformidad con el artículo 17 de la citada Ley de Sociedades de Capital, a “las sociedades de responsabilidad limitada o anónimas unipersonales cuyo capital sea propiedad del Estado, Comunidades Autónomas o Corporaciones locales, o de organismos o entidades de ellos dependientes, no serán de aplicación lo establecido en el apartado segundo del artículo 13, el artículo 14 y los apartados 2 y 3 del artículo 16”. Es decir, no se aplica a la sociedad mercantil foral la obligación de publicidad de su carácter unipersonal, de tal modo que no debe hacerse constar expresamente su condición de unipersonal en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria.

Por otra parte, el artículo 6 de la Norma Foral 4/2007, de 27 de marzo, de Régimen Financiero y Presupuestario del Territorio Histórico de Gipuzkoa, incluido en el Título I, sobre el Sector Público Foral, regula las “*sociedades mercantiles forales*” (antes denominadas “*sociedades públicas forales*”) en los siguientes términos:

“Artículo 6. Las sociedades mercantiles forales.

- 4. Son sociedades mercantiles forales las sociedades mercantiles en cuyo capital la participación del sector público foral es superior al 50 por 100. Para la determinación de dicha participación se tendrán en cuenta las participaciones, directas o indirectas, en el capital social del resto de entidades que integran el sector público foral.*

5. *La creación y la extinción de sociedades mercantiles forales, así como la adquisición o pérdida de la condición de partícipe mayoritario, precisarán de decreto foral.*
6. *Las sociedades mercantiles forales se regirán por su legislación específica y por el derecho mercantil, civil o laboral.*

No obstante, el régimen presupuestario, económico-financiero, de contabilidad y de control de las sociedades mercantiles forales se regirá por las disposiciones de la presente Norma Foral que les sean de expresa aplicación y, en lo que no las contradigan, por el derecho privado”

En consecuencia, la creación de la sociedad mercantil foral requiere la aprobación de un Decreto Foral. En el presente caso, el órgano departamental promotor del Decreto Foral de aprobación por el Consejo de Gobierno Foral es el Departamento de Cuidados y Políticas Sociales de la Diputación Foral de Gipuzkoa, toda vez que la actividad integrante del objeto social de la nueva sociedad mercantil foral se centrará inicialmente en la construcción y adecuación de recursos, centros e infraestructuras que permitan reforzar el modelo de actividad del Territorio, priorizando las intervenciones necesarias para cubrir la demanda en el ámbito de la protección social.

Se ha descartado la caracterización inicial de la sociedad como medio propio de la Diputación Foral pues la sociedad mercantil foral se concibe, como se expondrá posteriormente, con una estructura mínima de recursos humanos y materiales y uno de los requisitos necesarios que establece el artículo 32 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, es el siguiente:

“Verificación por la entidad pública de que depende el ente que vaya a ser medio propio, de que cuenta con medios personales y materiales apropiados para la realización de los encargos de conformidad con su objeto social”

Además, el citado artículo 32 establece que el importe de las prestaciones parciales que el medio propio pueda contratar con terceros no excederá del 50 por ciento de la cuantía del encargo.

2. Justificación de la creación de la sociedad foral mercantil.

Este apartado va a recoger las razones que motivan la creación de la sociedad foral mercantil por la Diputación Foral de Gipuzkoa.

El modelo de actividad del Territorio Histórico de Gipuzkoa se vertebra principalmente en cinco sectores: económico, social, político-institucional, cultural y ambiental. Para lograr un modelo integral, emprendedor y eficiente del territorio estos cinco sectores deben de interconectarse a través de una serie de ejes y claves:

- Visión Estratégica a Largo Plazo.
- Gobernanza Eficiente y Transparente.
- Desarrollo Económico Sostenible y Diversificado.
- Equidad e Inclusión Social.
- Fortalecimiento de la Identidad Cultural y la Cohesión Social.

- Sostenibilidad Ambiental.
- Infraestructura Adecuada.
- Innovación y Desarrollo Tecnológico.
- Participación Ciudadana Activa.

En resumen, un modelo de actividad territorial propio como el del Territorio Histórico de Gipuzkoa se construye sobre la base de una visión integral que alinea las claves de desarrollo con el potencial y las necesidades de sus diversos sectores, buscando un equilibrio y una sinergia que permitan un progreso sostenible y el bienestar de toda su ciudadanía.

Con este fin, la Diputación Foral de Gipuzkoa ha focalizado la construcción del futuro del territorio en el vigente Plan Estratégico de la Diputación Foral de Gipuzkoa 2024-2027 fruto de un modelo de gobernanza colaborativa, fruto de la colaboración y la cooperación de diversas instituciones y agentes del Territorio Histórico de Gipuzkoa.

Este Plan pretende anticiparse a los retos futuros del Territorio Histórico por medio de 118 actuaciones estratégicas agrupadas en 4 pilares que definen su apuesta por los siguientes sectores estratégicos:

5. Bienestar, salud, protección e igualdad de las personas.
6. Economía orientada al bienestar, promotora de la triple sostenibilidad, competitiva e innovadora, generadora de oportunidades.
7. Territorio sostenible, verde, resiliente, equilibrado, cohesionado e interconectado.
8. Una comunidad democrática, responsable, sostenible y viva.

Este modelo de gobernanza colaborativa anticipatoria se basa en el liderazgo de la Diputación Foral de Gipuzkoa, junto con las demás instituciones públicas, la sociedad civil y la ciudadanía, para fortalecer las políticas públicas y sus ecosistemas desde la innovación.

Una de las características de nuestro modelo territorial propio es su fuerte carácter comunitario. A la hora de afrontar las dificultades y afrontar las transformaciones actuales, esta realidad tiene un valor enorme. Así lo recoge explícitamente el Plan Estratégico 2024-2027 de la Diputación Foral de Gipuzkoa en la definición de su Visión:

"Gipuzkoa, una comunidad responsable, igualitaria, equilibrada y justa, con una economía competitiva, innovadora y sostenible que cuida del bienestar integral de todas las personas y genera oportunidades para el desarrollo de proyectos con futuro, plenos y con sentido ."

A la hora de desplegar las distintas políticas y programas del citado Plan, la Diputación Foral de Gipuzkoa se ha topado con la falta de recursos e infraestructuras en las que se ejecutarán algunas de las actuaciones estratégicas señaladas.

Para hacer frente a esta necesidad ha impulsado durante los últimos años la construcción de diversos centros, recursos e infraestructuras a través de los modos habituales de contratación pública.

No obstante, aún es necesario afrontar nuevas inversiones. La previsión que realiza el Mapa de Servicios Sociales de Gipuzkoa 2024-2030 de incremento de la demanda por la evolución de la dependencia durante los próximos años. Según el citado Mapa, antes de 2030 va a ser necesario abrir en Gipuzkoa 757 nuevas plazas en centros residenciales de personas mayores para poder mantener el grado de cobertura actual. Esto supone la necesidad de construir nuevos centros en los próximos años.

Atendiendo a la experiencia de la Diputación en esta materia, resulta fundamental adoptar nuevos modelos innovadores que permitan afrontar con éxito la necesidad de infraestructuras estratégicas en el Territorio Histórico. Para ello, la colaboración público-privada emerge como una vía clave para impulsar soluciones innovadoras y sostenibles. En este sentido, la propuesta presentada en esta Memoria plantea la creación de una sociedad mercantil inversora que promueva nuevas inversiones en el ámbito social, fiel al modelo Gipuzkoa, en alianza con el Tercer Sector Social, con el objetivo de garantizar el desarrollo de infraestructuras esenciales de manera efectiva y adaptada a las necesidades actuales y futuras.

- Favorecer la evolución y adaptación de la Administración, promoviendo enfoques dinámicos que permitan afrontar nuevos desafíos con soluciones más ágiles e innovadoras, superando las estructuras tradicionales cuando sea necesario.
- Introducir nuevas tecnologías emergentes y metodologías innovadoras que ofrezcan soluciones más eficientes, transparentes y centradas en la ciudadanía.
- Permitir la optimización y simplificación de procesos.
- Mejorar la experiencia de la ciudadanía al centrarse en las necesidades y expectativas de las personas, por ende, conducir a servicios públicos más accesibles, personalizados y de mayor calidad.
- Facilitar la colaboración entre diferentes áreas de la administración, con el sector privado-comunitario y la sociedad civil, generando soluciones más creativas y efectivas.
- Permitir la adaptación a entornos cambiante a nuevos desafíos y demandas.
- Generar nuevas fuentes de valor público ya que a través de esta fórmula no sólo se resuelve problemas existentes, sino que también puede identificar nuevas oportunidades para crear valor público y mejorar la vida de la ciudadanía.
- Cumplir con los mandatos contenidos en la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales del País Vasco, y de la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social del País Vasco, que obligan a las diputaciones forales a elaborar estrategias de promoción del Tercer Sector Social en relación con sus respectivos ámbitos de competencia y de reforzar la colaboración con la iniciativa social sin ánimo de lucro.

Todas estas razones son las que han empujado a la Diputación Foral de Gipuzkoa a optar por constituir una sociedad mercantil foral, con forma de sociedad de capital, con el objetivo de responder con la mayor celeridad, de forma eficaz y eficiente, con instrumentos jurídicos ágiles, a la necesidad de construcción de nuevos recursos e infraestructuras estratégicas para el Territorio Histórico de Gipuzkoa.

Así, el objetivo de la sociedad mercantil foral es acometer esos objetivos mediante un modelo de colaboración público-privada-comunitaria de la mano del Tercer Sector Social en el ámbito social, promoviendo la construcción de aquellos proyectos constructivos que se consideren estratégicos para el soporte y desarrollo de su modelo de territorio. Las entidades del Tercer Sector Social del Territorio Histórico de Gipuzkoa cuentan con una eficiencia y experiencia demostrada en la actividad, lo que evidentemente aporta conocimiento y se convierte en una colaboración eficiente.

Además, la sociedad mercantil foral también podrá participar, junto con otras administraciones públicas o entidades del sector público en la inversión de nuevos proyectos constructivos. Esta fórmula busca apalancar y multiplicar recursos -inmuebles y capital-. Además de complementar los recursos forales, esta fórmula aporta eficiencia, innovación y experiencia del sector privado-comunitario, y acelerará la ejecución y puesta en marcha de infraestructuras y servicios esenciales. Asimismo, fomentará la innovación ya que el sector privado-comunitario a menudo introduce nuevas tecnologías y enfoques innovadores en el diseño, construcción y operación de proyectos públicos.

Las inversiones en infraestructuras públicas representan un área fundamental donde la rentabilidad social puede jugar un papel decisivo. Al enfocarse en la mejora de la calidad de vida, el acceso a servicios básicos y la creación de empleos, estas inversiones tienen el potencial de transformar comunidades enteras. Por ejemplo, la construcción de centros residenciales innovadores, con entornos hogareños donde se prioriza una vida plena y elegida por las personas mayores, con servicios personalizados, no solo proporciona un entorno seguro y significativo para los residentes, sino que también alivia la carga sobre sus familias, genera empleo local y contribuye a la cohesión social.

Es por ello que el liderazgo de la Diputación Foral de Gipuzkoa como impulsora de innovación social es esencial para fomentar la rentabilidad social de las políticas públicas e inversiones en infraestructuras estratégicas para abordar los retos actuales y futuros. Debe fomentar un enfoque inclusivo y participativo, donde se incluya a todos los sectores de la sociedad en el diseño y la implementación de proyectos.

En este caso, el interés general que promueve la Diputación Foral de Gipuzkoa con este modelo de inversiones, se sustenta en la necesidad de cubrir y garantizar los derechos subjetivos de atención a las personas y resolver, preferentemente, el problema de las actuales listas de espera en servicios sociales.

Por otra parte, se ha optado por constituir una sociedad mercantil foral por razones de eficacia, agilidad y operatividad. En el presente caso, la sociedad mercantil foral será la herramienta de la Diputación Foral de Gipuzkoa a la que será necesario realizar importantes aportaciones de capital para ejecutar inversiones y, a su vez, captar capital de terceros, bien mediante aportaciones dinerarias bien mediante aportaciones patrimoniales.

Por tanto, la sociedad mercantil foral se concibe, no como un objetivo, sino como una herramienta que permita a la Diputación Foral de Gipuzkoa realizar inversiones de distinta naturaleza en la construcción y adecuación de proyectos estratégicos para el territorio.

También se debe dejar constancia que a la nueva sociedad mercantil foral no se le atribuyen funciones desempeñadas hasta ese momento por otros órganos de la Administración Foral o por entidades del sector público preexistentes, por lo que la creación de la nueva entidad no implicará una reordenación de medios, reduciendo, suprimiendo o transfiriendo aquellos que venían implicados en las funciones o competencias concernidas.

Los estatutos de la sociedad contemplan que la misma contará con una política de inversiones y de toma de participaciones alineada en todo momento con la planificación vigente de la Diputación Foral de Gipuzkoa, que contiene todos los indicadores de las necesidades del Territorio y que guiará las actuaciones de la nueva sociedad mercantil foral.

Todos estos argumentos y factores cumplen con los principios establecidos en el artículo 6 de la Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco, aplicable a la Administración Foral al demostrar que el interés público o social no puede satisfacerse eficaz y eficientemente a través de los recursos humanos, materiales y organizativos que en ese momento componen el sector público actual del Territorio Histórico de Gipuzkoa y que, en cambio, la creación de la sociedad mercantil foral generará un interés social positivo para la ciudadanía del Territorio Histórico de Gipuzkoa.

3. Contexto y marco Legal

3.1. Normativa Aplicable.

Se enuncia a continuación la legislación foral y estatal aplicable a la creación de la sociedad mercantil foral, incluyendo las leyes y reglamentos específicos.

- Norma Foral 4/2007, de 27 de marzo, de Régimen Financiero y Presupuestario del Territorio Histórico de Gipuzkoa, referida a su control económico.
- Decreto Foral 91/1993, de 3 de noviembre, por el que se establece el contenido de la documentación general necesaria para la creación de sociedades públicas forales en la administración del Territorio Histórico de Gipuzkoa
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, de naturaleza estatal y aplicable en este contexto.
- La Ley 3/2022, de 12 de mayo, del Sector Público Vasco.
- Norma Foral 4/2019, de 11 de marzo, de Buen Gobierno en el marco de la gobernanza pública foral
- Ley 12 /2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales del País Vasco.
- Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi.

4. Objeto social y actividad:

4.1.- Definición del objeto social:

El objeto social de la sociedad mercantil foral “Gipuzkoa Zainduz S.A.” es impulsar la construcción y/o adecuación de los recursos e infraestructuras necesarios para desplegar las actuaciones estratégicas establecidas por la Diputación Foral de Gipuzkoa, facilitando modelos de colaboración que permitan responder de manera efectiva a las necesidades del Territorio Histórico de Gipuzkoa. Para ello, se apuesta por la construcción y adecuación de centros e infraestructuras que refuercen el modelo de actividad del Territorio, priorizando aquellas intervenciones destinadas a cubrir la demanda en el ámbito de la protección social, con un enfoque que combina innovación y alianzas estratégicas para garantizar soluciones sostenibles a largo plazo.

Para el logro de este objeto impulsará un modelo de colaboración público-privada-comunitaria, concretamente a través de la participación de la nueva sociedad pública foral en la constitución de sociedades mixtas que promuevan la construcción de aquellos proyectos constructivos que se consideren estratégicos para el soporte y desarrollo de su modelo de territorio. Además, la sociedad mercantil foral también podrá participar, junto con otras administraciones públicas o entidades del sector público en la inversión de nuevos proyectos constructivos.

En el ámbito de la protección social, a través de la constitución de sociedades mixtas se reforzará la colaboración con la iniciativa social sin ánimo de lucro en cumplimiento de lo establecido por la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi.

En cualquier caso, la búsqueda de socio privado-comunitario se hará de acuerdo con los principios que operan en el mundo público y concretamente, con publicidad, transparencia y no discriminación.

A través de estas sociedades mixtas se alcanzarán acuerdos de colaboración a largo plazo entre la sociedad mercantil foral y entidades del sector privado para el diseño, financiación y construcción de infraestructuras que permitan la prestación de servicios públicos. En el contexto de la innovación, este tipo de sociedades público-privadas-comunitarias pueden ser un mecanismo eficaz para financiar y desarrollar proyectos que impulsen el avance tecnológico y la mejora de la competitividad en estos ámbitos:

- a) **Movilización de capital privado:** Estas sociedades permiten atraer inversión privada para proyectos de innovación que, de otra manera, podrían no llevarse a cabo debido a limitaciones presupuestarias del sector público.
- b) **Transferencia de conocimiento y experiencia:** La colaboración con el sector privado facilita el acceso a tecnologías avanzadas, conocimientos especializados y prácticas de gestión eficientes que pueden acelerar el proceso de innovación.
- c) **Compartición de riesgos:** Permiten distribuir los riesgos financieros y técnicos asociados a los proyectos de innovación entre el sector público y el privado, lo que puede hacerlos más viables.

- d) Alineación de incentivos: Los contratos de estas sociedades pueden diseñarse para alinear los incentivos del sector privado con los objetivos de innovación del sector público, por ejemplo, mediante pagos basados en el rendimiento o la consecución de resultados específicos de innovación.
- e) Mayor eficiencia y rapidez: La participación del sector privado, con su enfoque en la eficiencia y la rentabilidad, puede contribuir a una ejecución más rápida y eficiente de los proyectos de innovación.
- f) Flexibilidad y adaptabilidad: Estas sociedades pueden ofrecer una mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes y a los avances tecnológicos durante la vida útil del proyecto.

Para los casos de participación en sociedades mixtas, independientemente de su porcentaje de participación, los Estatutos prevén numerosos mecanismos de transparencia, y de control público societario, así como de control público, directo e indirecto, de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Se pueden citar, entre otros, los siguientes:

- a) Tal y como establece el artículo 5 de los Estatutos, la política de toma de participaciones en cada sociedad mixta se alineará en todo momento con la planificación estratégica de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Asimismo, el artículo 8 establece que la política de inversiones y desinversiones será transparente tanto en lo que respecta a la decisión inicial de inversión como durante el periodo de tenencia de las participaciones, contemplando dicho artículo la publicación de una memoria anual con la relación de la cartera total de entidades participadas.
- b) Tal y como establece el artículo 5 de los Estatutos, los criterios de inversión y desinversión, así como las pautas de actuación para la participación en los órganos sociales y para la adopción de acuerdos en las sociedades participadas, deberán atender a los principios de publicidad, transparencia y buen gobierno.
- c) Según la disposición adicional tercera de la Norma Foral 4/2007, de 27 de marzo, de Régimen Financiero y Presupuestario del Territorio Histórico de Gipuzkoa, sobre las sociedades mixtas existirá un control de la situación económico-financiera y patrimonial por parte del Departamento de la Diputación Foral de Gipuzkoa, competente en fiscalidad y finanzas:

“Corresponde al Departamento para la Fiscalidad y las Finanzas realizar el control de la situación económico-financiera y patrimonial de las sociedades mercantiles y fundaciones en las que las entidades que componen el sector público foral participen en su capital social, en su dotación patrimonial o formen parte de sus órganos de gobierno. A tal efecto, los órganos que ostenten la representación del sector público foral remitirán al Departamento para la Fiscalidad y las Finanzas sus cuentas anuales en el plazo de un mes desde su aprobación, así como toda aquella documentación adicional que según la legislación aplicable estén obligados a facilitar los órganos de gobierno de dichas sociedades o fundaciones”

d) El modelo que se pretende impulsar pivota en que la sociedad mixta construye los equipamientos y el socio privado, preferentemente del tercer sector social, asume, como regla general, la prestación de los servicios sociales con unas plazas ofertadas principalmente concertadas. Ello conlleva que la Diputación Foral de Gipuzkoa, además los controles societarios correspondientes, ostenta también un control indirecto del proyecto, del objetivo final de la prestación de los servicios públicos a la ciudadanía en los equipamientos contruidos por la sociedad mixta, pues el Decreto 168/2023, de 7 de noviembre, por el que se regula el régimen concierto social y los convenios en el Sistema Vasco de Servicios Sociales, establece lo siguiente:

1. Se basa en el principio de *“responsabilidad pública, siendo competencia de la administración responsable de los servicios, la financiación, el acceso, seguimiento y control de las plazas y servicios concertados”*.
2. Establece como obligación de la correspondiente entidad concertada (socio privado de la sociedad mixta) colaborar *“en las tareas de control, inspección, fiscalización y auditoría en los términos determinados por la administración responsable y facilitar a esta la información económica, fiscal, laboral, técnica, asistencial y de cualquier otra índole que solicite para valorar la ejecución del concierto”*.

e) El artículo 12 de los Estatutos contempla la firma de la Sociedad Mercantil Foral con el socio privado de unos pactos extraestatutarios donde:

1. La totalidad de las participaciones sociales de las que el socio privado sea titular en cada momento lleva implícita una prestación accesorio consistente en el cumplimiento de las obligaciones asumidas en la convocatoria de selección del socio privado y en los pactos, así como una opción de compra a favor de la Sociedad Mercantil Foral.
2. La designación de la entidad que preste los servicios contables, fiscales y análogos a la sociedad mixta recaerá en la Sociedad Mercantil Foral.

Se exigirá la unanimidad de los socios, públicos y privados, para la adopción de los acuerdos más importantes, tales como modificaciones estatutarias, ampliaciones y reducciones de capital, transformación, fusión, absorción o nombramiento de administradores y liquidadores. Es decir, existen suficientes medidas de control por parte de la Sociedad Mercantil Foral para garantizar la consecución del interés público.

3. La Sociedad Mercantil Foral tendrá derecho a nombrar la mitad de los miembros del Consejo de Administración.
4. Se contempla un sistema “antibloqueo” de modo que, si se produjese un empate por razón de la necesidad de unanimidad de las decisiones en la Junta General para determinados asuntos o como consecuencia de la existencia de empates en el Consejo de Administración, la Sociedad Mercantil Foral dispone de un derecho de opción de compra de todas las participaciones del socio o socios privados.

5. Se contempla expresamente que las cuentas anuales serán auditadas obligatoriamente, aunque dicha auditoría no resultase obligatoria a tenor de las disposiciones vigentes.

4.2.- Análisis de viabilidad.

4.2.1. - Estudio de Mercado.

Resulta complejo realizar un análisis de viabilidad de todos los ámbitos de actuación del Plan Estratégico de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Por este motivo, y al ser considerado como sector prioritario el ámbito de la protección social, el presente análisis de viabilidad se va a circunscribir al citado ámbito social y, más en concreto, a la oferta y demanda de centros residenciales de personas mayores que es el servicio en el que existen mayores déficits de infraestructuras y que cuenta con mayor número de personas en lista de espera, sin perjuicio de que la versatilidad de esta sociedad pueda favorecer cualquier otra necesidad sobrevenida, tanto en el citado ámbito, como en cualquier otro de competencia de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

4.2.1.1.- La oferta actual de centros residenciales para personas mayores

En la actualidad hay 64 residencias para personas mayores autorizadas en Gipuzkoa, con un total de 5.251 plazas. Esto se traduce en una cobertura de 3,1 plazas por cada 100 personas de 65 años o más.

A inicios de 2025, 4.658 de esas plazas formaban parte de la red foral (el 89%) porque eran plazas propias, concertadas o contratadas. A la misma fecha había otras 300 plazas privadas ocupadas por personas que perciben una Prestación Vinculada al Servicio. Ello quiere decir que el 95% de las plazas existentes tiene algún tipo de financiación foral.

En cuanto a la titularidad de los centros concertados, el 40% de las residencias son públicas (25 centros), el 30% (19 centros) son de entidades sin ánimo de lucro y otro 30% (19 centros) pertenecen a entidades con ánimo de lucro.

Las características más relevantes de la oferta actual son los siguientes:

- Muy elevado nivel de responsabilidad pública
- Dificultad del tercer sector para obtener financiación para la ejecución de tales infraestructuras, resaltando la importancia de la colaboración público-privada como vía fundamental para su viabilidad y desarrollo exitoso.
- Falta de plazas no ocupadas para incorporarse rápidamente a la red foral, y no repartidas equilibradamente en el Territorio.

4.2.1.2 Las previsiones de la oferta a corto plazo.

Existen algunos proyectos en diversas fases de desarrollo que ampliarán la oferta residencial, pero es importante señalar que:

- Varios de ellos implican el cierre de centros actuales, con lo que el crecimiento neto es inferior a la capacidad de los nuevos.
- Al mismo tiempo se están realizando o se van a realizar reformas en otros centros, y en la mayoría de los casos esto supone una reducción de la capacidad.
- Hay comarcas que no cuentan con ningún proyecto y en las que no existe o está a punto de agotarse la capacidad de concertar plazas privadas.
- Desde un punto de vista territorial esta es la situación actual y las previsiones por áreas de servicios sociales:

Tabla 1.- Situación y previsiones de plazas de centros residenciales de personas mayores por Áreas de Servicios Sociales

ÁREA	PROYECTO	OBSERVACIONES
BERGARALDEA	No	Sin plazas privadas
BIDASOA	Arbes-Irún	Sin iniciar las obras
BURUNTZALDEA	Ampliación Lasarte	En fase de obras
DEBA KOSTA	Errezabal-Elgoibar	No iniciada la obra. Se cerrará la actual de San Lázaro
DEBA ERDIA	No	Sin plazas privadas
DONOSTIA	Ballesol	Recién inaugurada. La única con plazas privadas libres
IRAURGI	Ampliación Azkoitia	En fase de obras
LEINTZ IBARRA	No	Muy pocas plazas privadas susceptibles de concertación
ORIA ERDIA	No	Muy pocas plazas privadas susceptibles de concertación
OARSOALDEA	Adinberri-Pasaia	En fase de obras. Fin 2028. Se cerrará San Pedro
TOLOSALDEA	No	Muy pocas plazas privadas susceptibles de concertación
UROLA KOSTA	Ampliación Zumaia	12 plazas nuevas
UROLA GARAIA	No	Muy pocas plazas privadas susceptibles de concertación

Los proyectos “en fase muy temprana” necesitan una implicación especial de la Diputación Foral de Gipuzkoa para su desarrollo; y las comarcas sin proyecto, también. En cuanto a los proyectos ya iniciados, se estima que para 2030 pueden aportar en torno a las 400 plazas netas, aún insuficientes para los objetivos del Mapa de servicios sociales.

4.2.1.3 La evolución de la demanda.

Las listas de espera son un buen indicador de la evolución de la demanda. Esta es la evolución del nº de personas en espera para acceder a una plaza residencial al finalizar el año:



A esta realidad se unen los datos relativos a la evolución demográfica prevista que incrementará sustancialmente la demanda de servicios y prestaciones para la población mayor en situación de dependencia (26% de incremento de esa población solo entre 2023 y 2030).

4.2.1.4.- Necesidades de nuevas plazas previstas en el Mapa de Servicios Sociales en materia de centros residenciales para personas mayores

El Mapa CAPV prevé llegar a 5.590 plazas (plazas residenciales + PEVS) en el horizonte de 2030. Restando a estas plazas una estimación de 308 plazas de PEVS, se requeriría la creación de 668 plazas en residencias para personas mayores dependientes para el período 2024-2030.

Hay que añadir que la adecuación de los centros conllevará la pérdida de alrededor del 5% de las plazas residenciales por lo que es necesario la creación de nuevos equipamientos, al margen de los ya previstos a crear en el horizonte del 2030.

Para fijar las plazas prioritarias que es preciso construir antes de 2030 se han evaluado los déficits y de acuerdo con las previsiones del Servicio de Atención a la Dependencia y la Discapacidad, se ha llegado a una propuesta final de 757 plazas NETAS prioritarias cuya distribución figura en la tabla siguiente. La cobertura fijada por el Mapa CAPV es de 2,828. Se han excluido las áreas cuya cobertura es superior a la establecida, excepto Iraurgi, que a pesar de tener una cobertura de 3,06 tiene prevista una planificación que conlleva el aumento de 39 plazas. En Urola Kostaldea, a pesar de que el déficit requiere el aumento de 70 plazas, la planificación vigente prevé el aumento de 120 plazas. En el resto de las áreas, el cálculo de plazas es el resultado de atribuir las 668 plazas deficitarias entre la población con déficit de cobertura. El resultado nos da la cifra de 757 plazas prioritarias a crear en el período 2024-2030.

Tabla 2. Plazas y coberturas en el ámbito de la dependencia de las personas mayores. 2023/12-2030 según Área de origen

Áreas	Población ≥65 Eustat 1/1/22	Plazas Situación 2023-12	Dif entre plazas autorizadas y concertadas	Cobertura 2023/12	EJ Plazas a crear 2024-2030	Plazas prioritarias
Residencias de Mayores (2.4.1)	165.261	4.614	637	2,79	668	757
Bergaraldea	4.257	99	1	2,33	33	33
Bidasoaldea	17.693	452	91	2,55	139	139
Buruntzaldea	15.765	372	10	2,36	124	124
Deba Erdia	7.746	299	7	3,86	0	0
Deba Kosta	5.542	96	0	1,73	43	43
Donostia	45.526	1.448	380	3,18	0	0
Iraurgi	6.675	204	9	3,06	0	39
Leintz Ibarra	10.919	378	36	3,46	0	0
Oarsoaldea	16.573	395	6	2,38	130	130
Oria Garaia	9.155	265	45	2,89	0	0
Tolosaldea	10.173	231	22	2,27	80	80
Urola Garaia	6.257	146	9	2,33	49	49
Urola Kostaldea	8.980	229	21	2,55	70	120

Como se puede observar, las áreas de Buruntzaldea, Deba Kosta, Iraurgi, Oarsoaldea, Tolosaldea, Urola Garaia y Urola Kosta son las que presentan menores niveles de cobertura y, por lo tanto, mayor número de nuevas plazas de centros residenciales de personas mayores.

Además de esta propuesta de incremento de plazas residenciales permanentes para personas mayores, el Mapa de Servicios Sociales también considera prioritarios aquellos nuevos recursos que transformen el actual modelo de centro residencial, diversificando y especializando su tipología de acuerdo con los nuevos perfiles y demandas, con el objetivo de adecuar la atención a los perfiles diversos de personas en situación de dependencia grave con deterioro cognitivo y otras demencias.

Asimismo, se consideran también prioritarias las plazas de los nuevos servicios de alojamiento con apoyo en la comunidad a personas mayores, que impulsen alternativas adecuadas a las necesidades y expectativas de las nuevas generaciones, al medio urbano y rural, diversificando las alternativas y su combinación con otros servicios.

4.1.2.5 Competidores. / Otros agentes

Tal y como se ha citado anteriormente, el Tercer Sector se encuentra con graves problemas para impulsar la construcción de centros residenciales en el Territorio Histórico de Gipuzkoa, lo que resalta la necesidad de colaboración público-privada para hacer factible y viable este tipo de proyectos. El elevado coste de la construcción de esta tipología de centros y los reducidos márgenes de beneficio empresarial de la actividad, dificultan que el sector social promueva este tipo de inversiones, por lo que en cumplimiento del mandato de la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales del País Vasco, y de la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social, procede reforzar la colaboración público-privada-comunitaria con la constitución de esta sociedad mercantil foral a modo de herramienta o instrumento -no como fin en sí mismo- para desarrollar proyectos de infraestructuras estratégicas del Territorio.

5. Estructura organizativa y recursos:

La Junta General y el Consejo de Administración serán los órganos que gobernarán y administrarán la sociedad.

5.1.- Junta General.

Es el órgano soberano de gobierno de la sociedad mercantil foral “Gipuzkoa Zainduz S.A.” y la Diputación Foral de Gipuzkoa, como socio único e integrante de la Junta General, actuará a través de su Consejo de Gobierno Foral.

El Consejo de Gobierno Foral es, según el artículo 31 de la Norma Foral 6/2005, de 12 de julio, sobre Organización Institucional, Gobierno y Administración del Territorio Histórico de Gipuzkoa, el órgano colegiado de la Diputación Foral de Gipuzkoa encargado de establecer, bajo la dirección de la diputada general, las directrices y objetivos de la acción de gobierno.

La Junta General tendrá competencias en la toma de decisiones fundamentales como la aprobación de cuentas y presupuestos, la distribución de beneficios, la modificación de los estatutos sociales, la disolución o transformación de la sociedad, además de aumento o reducción de capital y nombramiento o destitución de administradores.

5.2. Consejo de Administración

La sociedad será dirigida, administrada y representada por un Consejo de Administración, cuyas atribuciones y facultades no tendrán otras limitaciones que las que deriven de las competencias atribuidas por la Junta General, por los Estatutos y por la Ley. Estará compuesto por una persona que ejercerá la Presidencia y entre cinco y once personas vocales, elegidas por la Junta General de la Sociedad.

Sus funciones principales serán las siguientes:

- Gestión diaria de la sociedad.
- Representación legal frente a terceros.
- Ejecución de las decisiones de la Junta General.
- Elaboración de las cuentas anuales y presupuestos.

5.3. Otros órganos de administración

El Consejo de Administración, para la mejor realización de sus funciones, podrá constituir en su seno las comisiones que estime conveniente, delegándole las facultades que sean precisas, excepto aquéllas que por Ley no sean delegables, para el ejercicio de las funciones que le asigne.

Asimismo, el Consejo de Administración podrá designar en su seno una Consejería Delegada que tendrá las funciones ejecutivas que aquel Consejo le delegue, sin perjuicio de los apoderamientos que pueda conferir a cualquier persona.

5.4. Presidencia del Consejo de Administración.

La Presidencia del Consejo de Administración es quien dirige las reuniones del Consejo y representa al mismo. Sus funciones principales serán:

- Convocar y presidir las reuniones del Consejo.
- Fomentar la participación de los consejeros y consejeras.
- Supervisar la ejecución de las decisiones del Consejo.

5.5. Dirección General.

La Dirección General de la Sociedad, en el supuesto de que resulte necesaria, será designada y separada por la Junta General, a propuesta del Consejo de Administración. Si el Consejo de Administración así lo decide, podrá delegar parte de la gestión diaria en una Dirección General, quien coordinará las operaciones diarias de la sociedad bajo la supervisión del órgano de administración. Sus funciones principales serán:

- Dirección de las actividades diarias.
- Implementación de las estrategias aprobadas por el Consejo o los administradores.
- Gestión de equipos, recursos y operaciones comerciales.

5.- Impacto y evaluación.

En este apartado se cuantificarán los objetivos a alcanzar a medio y largo plazo, así como los indicadores objetivos que servirán para medir el grado de cumplimiento de los mismos con su periodificación en el periodo 2025-2029.

Los indicadores y objetivos que se fijarán serán los siguientes:

- Número de sociedades mixtas constituidas
- Número de nuevos centros e infraestructuras estratégicos construidos
- Número de nuevas plazas creadas en centros residenciales del THG

	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL 2025-2029
Nº de sociedades mixtas constituidas	2	2	1	1	-	6
Nº de nuevos centros e infraestructuras estratégicas consitu	-	-	2	3	1	6
Nº de nuevas plazas creadas en centros residenciales del TH	-	-	203	311	50	564

b) ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD Y SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

El análisis de la rentabilidad y sensibilidad del proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y social de la constitución de una sociedad mercantil foral. Esta sociedad está destinada a promover la construcción y adecuación de recursos e infraestructuras que den respuesta en sectores estratégicos a las acciones establecidas por la Diputación Foral de Gipuzkoa. Además, busca entender cómo los cambios en las variables clave pueden influir en el éxito del proyecto.

1.- Análisis de Rentabilidad Social

La rentabilidad social tiene una relevancia creciente en el contexto actual, donde las decisiones de inversión no solo deben evaluarse por sus beneficios económicos, sino también por su capacidad para generar bienestar y progreso para todos los integrantes de la comunidad. Por lo que el análisis de rentabilidad social (ARS) va más allá de la evaluación financiera tradicional, considerando los impactos positivos y negativos que el proyecto va a tener en la sociedad en general.

Las inversiones en infraestructuras públicas representan un área fundamental donde la rentabilidad social puede jugar un papel decisivo. Al enfocarse en la mejora de la calidad de vida, el acceso a servicios básicos y la creación de empleos, estas inversiones tienen el potencial de transformar comunidades enteras. Por ejemplo, la construcción de centros residenciales innovadores, con entornos hogareños donde se prioriza una vida plena y elegida por las personas mayores, con servicios personalizados, no solo proporciona un entorno seguro y significativo para los residentes, sino que también alivia la carga sobre sus familias, genera empleo local y contribuye a la cohesión social.

Es por ello que el liderazgo de la Diputación Foral de Gipuzkoa como impulsora de innovación social es esencial para fomentar la rentabilidad social de las políticas públicas e inversiones en infraestructuras estratégicas para abordar los retos actuales y futuros. Debe fomentar un enfoque inclusivo y participativo, donde se incluya a todos los sectores de la sociedad en el diseño y la implementación de proyectos.

La innovación social se refiere a la creación de nuevas ideas, servicios y modelos que aborden problemas sociales de manera efectiva. Por lo que el liderazgo “público” de la Diputación Foral de Gipuzkoa tiene un rol crucial en la promoción de la innovación social, facilitando la colaboración entre diversos actores, incluyendo el sector privado, las organizaciones no lucrativas y la sociedad civil. Esto asegura que las políticas y las inversiones respondan a las necesidades reales de la comunidad y maximicen su impacto positivo.

Al impulsar la innovación social y un enfoque basado en la rentabilidad social, la Diputación Foral de Gipuzkoa puede asegurar que los proyectos de infraestructuras no solo satisfagan las necesidades actuales, sino que también estén preparados para adaptarse a las demandas cambiantes del futuro. Esta capacidad de adaptabilidad y evolución es fundamental para la sostenibilidad y el éxito de las inversiones públicas a largo plazo.

Para desarrollar el presente apartado se han aplicado las siguientes directrices:

- Para poder realizar un análisis lo más ajustado posible a los distintos escenarios previstos, los análisis específicos tanto sociales como económicos se han vinculado a recursos en el ámbito de la protección social

- Al observar que el mayor impacto en la viabilidad económica provendrá de las sociedades mixtas en las que participe la sociedad mercantil, el análisis se ha extendido a la rentabilidad y sensibilidad de las citadas sociedades mixtas.

Beneficios Sociales Específicos:

- Garantizar el acceso al servicio como derecho subjetivo de las personas mayores dependientes que opten por esta atención residencial.
- Fomentar la proximidad de los centros a los lugares de origen de las personas mayores que opten por este servicio para que continúen desarrollando su proyecto vital en su comunidad habitual.
- Reducir la lista de espera de personas pendientes de acceder a un centro residencial.
- Mantener la cobertura de plazas a pesar del incremento previsto de personas mayores dependientes.
- Dignificar la vejez: Proporcionará espacios donde las personas mayores son atendidas con respeto y dignidad.
- Impulsar un diseño arquitectónico que hace compatible el modelo residencial con la modulación de espacios que garanticen “vivir como en casa”, introduciendo el concepto “vivienda” que sustituye al de habitación y que realmente garantiza la existencia de un espacio privado en el que la comunicación y el acompañamiento con las familias, amigos o personas voluntarias adquiere el necesario sentido de “privacidad” que la institución tradicional no puede conseguir.
- Mejorar la calidad de vida de las personas mayores: Proporciona un entorno seguro, confortable y adaptado a sus necesidades, reduciendo el aislamiento social y mejorando su bienestar físico y emocional.
- Mejorar el acceso a cuidados especializados: Ofrece servicios de atención médica, enfermería, rehabilitación y apoyo personalizado para personas con diferentes niveles de dependencia.
- Fomentar un envejecimiento activo: Posibilidad de ofrecer programas de actividades sociales, culturales y de ocio que promuevan la participación y el bienestar de las personas residentes.
- Alivio para las familias: Reduce la carga de cuidado informal sobre las familias, permitiéndoles conciliar mejor su vida personal y profesional.
- Generar “Silver Economy”: generación de empleo local con la creación de puestos de trabajo directos (cuidados, enfermería, personal administrativo, etc.) e indirectos (proveedores de servicios, mantenimiento, etc.).
- Reducir la presión sobre el sistema sanitario: Al ofrecer cuidados preventivos y de mantenimiento, se puede reducir la necesidad de hospitalizaciones y otros servicios sanitarios más costosos.

Posibles costos sociales específicos:

- Segregar generacionalmente: Si los centros no se integran adecuadamente en la comunidad, podrían generar una separación entre las personas mayores y el resto de la población.
- Impactar en el tejido social local: Si los centros son de gran tamaño, podrían alterar la dinámica social y económica de las comunidades donde se ubican.

- Impactar negativamente en el entorno durante la construcción: Ruido, polvo, tráfico de camiones que afecten a los vecinos.
- Costos de oportunidad del suelo: El terreno utilizado para los centros podría tener otros usos alternativos con diferentes beneficios sociales.
- Posible aumento de la demanda de servicios públicos: Mayor demanda de transporte público, servicios de emergencia, etc.

2.- Análisis de rentabilidad económica

Las variables clave que podrían afectar la rentabilidad económica de este proyecto para la construcción de centros residenciales para personas mayores son:

- Tasa de ocupación: Un menor número de residentes de lo esperado afectaría los ingresos y la eficiencia operativa.
- Tarifas de las plazas: Cambios en las tarifas que los residentes o las administraciones públicas están dispuestas a pagar.
- Costos de personal: Aumento de los salarios del personal de atención, que suele ser el principal costo operativo.
- Costos de suministros y mantenimiento: Variaciones en los precios de alimentos, energía, productos sanitarios y mantenimiento de las instalaciones.
- Costos de construcción: Sobrecostos o ahorros en la fase de construcción.
- Plazos de construcción y puesta en marcha: Retrasos que impliquen mayores costos financieros y una demora en la generación de ingresos.
- Subvenciones o ayudas públicas: Cambios en las políticas de financiación pública para este tipo de centros.

3.- Análisis de Sensibilidad

A través de este análisis de sensibilidad se examinarán cómo los cambios en las variables clave de este proyecto afectarían a su rentabilidad (tanto financiera como social) y se establecerán una serie de escenarios previsibles.

3.1.- Identificación de las variables clave que tienen el mayor potencial para afectar la rentabilidad del proyecto:

Para un proyecto como el que nos ocupa se han determinado las siguientes variables sensibles:

- Costos de construcción: Variación en los precios de materiales, mano de obra, etc.
- Plazos de construcción: Retrasos que generen mayores costos financieros.
- Demanda del centro: Variación en el número de personas usuarias del centro.
- Tarifas o precios de los servicios: Cambios en los ingresos generados por el centro.
- Costos operativos: Aumento o disminución en los gastos de mantenimiento, personal, suministros, etc.
- Tasa de descuento: Cambios en la tasa utilizada para actualizar los flujos de caja futuros.
- Beneficios sociales cuantificados: Variaciones en la valoración de los impactos sociales.

3.2.- Definición de escenarios:

Se han establecido los siguientes escenarios posibles para analizar el impacto de estas variables:

- Escenario base: Utilizando las estimaciones más probables para cada variable.
- Escenario pesimista: Considerando aumentos en los costos (construcción, personal, suministros), disminuciones en la ocupación y las tarifas, y una menor valoración de los beneficios sociales.
- Escenario optimista: Considerando ahorros en los costos, aumentos en la ocupación y las tarifas, y una mayor valoración de los beneficios sociales.

3.3.- Análisis de los resultados:

Gracias a este análisis de sensibilidad se han identificado los siguientes factores y riesgos:

- El principal riesgo sería la falta de socios inversores que tengan en cuenta la rentabilidad social y económica, desde el enfoque anteriormente planteado, con capital suficiente para completar la aportación de la Sociedad Foral.
- También será un riesgo el incremento de los tipos de interés bancario y de la inflación.
- El riesgo existente en retrasos o aumento del plazo total de ejecución de los proyectos. Desde el comienzo de las obras hasta la plena ocupación de los centros para poder hacer frente a los gastos financieros derivados de la ejecución de las obras y puesta en marcha.
- Modelo de concertación para aseguramiento de unas rentas mínimas que garanticen la devolución del capital e intereses.
- El riesgo de que no se ejecuten proyectos de acuerdo con el modelo innovador liderado por la Diputación Foral de Gipuzkoa de centros hogareños, personalizados y comunitarios pensados como domicilios para las personas. Se propone establecer protocolos y pliegos de actuación que garanticen el diseño deseado.
- Conveniencia de facilitar la comunicación y conocer la opinión de los posibles socios inversores, la comunidad y otras partes interesadas al mostrar la robustez del proyecto ante diferentes escenarios.
- Conveniencia de realizar un proceso progresivo de convocatorias a proyectos, de manera que permitan ir generando un aprendizaje y mejora progresiva para la optimización del funcionamiento y eficacia de la sociedad pública para un mayor impacto de las siguientes convocatorias.

c) RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES REQUERIDOS.

Por lo que respecta a los recursos humanos, se contempla una primera etapa con un dimensionamiento mínimo en la medida que se trata de una sociedad mercantil foral, de socio único, la Diputación Foral de Gipuzkoa, y su actividad no es directamente prestacional ni constructiva. Se trata de un instrumento inversor de la Diputación Foral de Gipuzkoa, bajo la dirección político-administrativa instrumentada a través del Consejo de Gobierno Foral y, en consecuencia, la sociedad mercantil foral se basará principalmente en los recursos humanos de la Diputación Foral.

El equipo necesario para la gestión de la Sociedad Pública, de acuerdo con el calendario de implantación, lo va a constituir únicamente un/a gestor/a y un/a técnico economista de proyectos para promover, coordinar y traccionar los diversos proyectos de construcción de infraestructuras estratégicas para el Territorio Histórico de Gipuzkoa y la constitución de las diversas sociedades mixtas con otros agentes, preferentemente del Tercer Sector Social, aunque sin descartar alianzas con las entidades locales y con entidades del tejido financiero y empresarial del Territorio, todo ello bajo la dirección político-administrativa instrumentada a través del Consejo de Administración.

Además, se prevé que, en el caso de que sea necesario, cada uno de los departamentos con proyectos en marcha podrán colaborar con su personal técnico en el despliegue de los mismos.

Las principales funciones que se prevén de un/a gestor/a de proyectos son las siguientes:

- Planificación de proyectos y convocatorias: Definir el alcance del proyecto y de las convocatorias, establecer objetivos claros y desarrollar un plan detallado que incluya cronogramas y presupuestos.
- Organización: Asignar tareas y recursos, y coordinar al equipo de trabajo que pueda constituirse con otras personas profesionales contratadas.
- Gestión de recursos: Asegurar que los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales) estén disponibles y se utilicen eficientemente.
- Seguimiento y control: Monitorear el progreso del proyecto, identificar y resolver problemas, proponer planes de contingencia al Consejo de Administración y asegurar que se cumplan los plazos y el presupuesto.
- Comunicación con el Consejo de Administración: Servir como principal punto de contacto entre la junta directiva y la gestión operativa, informando sobre el progreso, desafíos, situación económica-financiera y, en definitiva, su función es la dación de cuentas fiel y fidedigna de la sociedad. Debe rendir cuentas al consejo de administración de forma transparente y responsable, asegurando que las decisiones estratégicas y operativas estén alineadas con los intereses de la sociedad.
- Comunicación general: Mantener una comunicación clara y constante con el equipo, los Grupos de Interés (stakeholders) y los clientes.
- Representación Externa: Actuar como la cara pública de la empresa en eventos, conferencias y ante los medios de comunicación.
- Gestión de contrataciones: Supervisar el proceso de contratación, seleccionar contratistas y proveedores, y negociar contratos.
- Monitorización de presupuestos: Controlar los costos del proyecto, asegurarse de que se mantengan dentro del presupuesto y realizar ajustes cuando sea necesario.
- Cumplimiento de normativas: Garantizar que el proyecto cumpla con todas las normativas de aplicación.
- Gestión de riesgos: Identificar posibles riesgos y desarrollar planes de contingencia para mitigarlos.

- Plan Estratégico 2024-2027 DFG: alinear los trabajos desarrollados con el PILAR I “Bienestar, salud, protección e igualdad de las personas” y, especialmente dentro de este Pilar el OBJETIVO ESTRATÉGICO “Objetivo 1.2: Garantizar el cuidado y protección de todas las personas a través de una atención personalizada, de calidad e inclusiva, potenciando, conectando y evaluando la red de servicios sociales, basada en la innovación y la igualdad” del Plan Estratégico 2024-2027 de la DFG.

Respecto a los medios materiales necesarios pueden variar según el tipo de activos gestionados, pero como mínimo se listan los principales:

1. Software de gestión de proyectos: Herramientas como Microsoft Project, PMO para planificar, programar y hacer seguimiento de las tareas y recursos.
2. Software de gestión patrimonial: Plataformas como Yardi, MRI Software o RealPage para administrar propiedades, realizar análisis financieros y gestionar arrendamientos.
3. Software de análisis financiero: Software tipo ERP (como Microsoft Business Central, SAP, Oracle Financials, etc) para gestionar presupuestos, costos y análisis financieros.
4. Software general: Software tipo Microsoft Office 365, herramientas colaborativas (tipo Teams), CRM (tipo Salesforce para gestión de clientes), VPN para acceso a los sistemas de la Sociedad, Intranet, etc.
5. Software corporativo de la Diputación Foral de Gipuzkoa. Como sociedad mercantil foral, debe informar e integrar los datos de su actividad con el del resto de entidades del sector público foral: Gunea, EBA, Sareko, etc.
6. Equipos de comunicación: Teléfonos móviles, ordenadores portátiles y sistemas de videoconferencia para mantener una comunicación constante y efectiva con el equipo y los grupos de interés.
7. Una oficina y su equipamiento mobiliario (mesas, salas reuniones, pantallas, etc.) e inmobiliario como equipos de oficina (impresoras, escáneres, fotocopadoras, etc.) necesarios para la documentación y gestión administrativa.
8. Sistemas de gestión de inventarios: Software para controlar y gestionar el inventario de activos, asegurando que todo esté disponible cuando se necesite.

A continuación, se presentan los recursos materiales y no materiales que puedan contribuir a una mejor gobernanza de la Sociedad así como la dación de cuentas tanto al Consejo de Administración como al resto de Grupos de Interés (GI):

Nº	RECURSO	ACCIONES	PERIODICIDAD
1	Plan de trabajo	Diseño inicial de un plan de trabajo para alinear necesidades entre DFG y la Sociedad Pública. Plan de trabajo como instrumento de gobernanza, control de gestión y rendición de cuentas del avance del proyecto al Consejo de Administración.	Mensual
2	Herramienta informática colaborativa EBA, Gunea, Sareko	Instrumento para la Gobernanza, Control de Gestión y Rendición de cuentas de los trabajos llevados a cabo. Para ello se creará un espacio de trabajo colaborativo entre la Sociedad y DFG para la planificación, gobernanza, control de gestión y rendición de cuentas de las tareas a realizar a lo largo del proyecto.	Continuo
3	Herramienta informática de Gobernanza, Control de Gestión y Rendición de Cuentas (App PMO)	Uso de la herramienta PMO de Gestión de Proyectos de la DFG para realizar la Gobernanza, Control de Gestión y Rendición de Cuentas a alto nivel al Consejo de Administración y DFG.	Continuo
4	Página web	Creación de una página web para la rendición de cuentas y transparencia de la actividad de la Sociedad Mantenimiento tanto tecnológico como de los contenidos de la página web	Continuo