

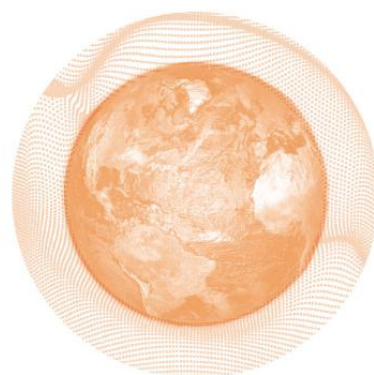


KONTABILITATE SOZIALEAN OINARRITUTAKO JASANGARRITASUN-TXOSTENA

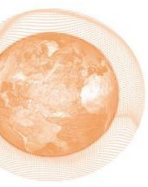
2025



FUNDAZIOA

The logo for LKS Next, featuring the text 'LKS' in large white letters and 'Next' in smaller white letters, both on an orange square background.

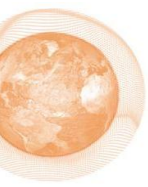
LKS
Next



AURKIBIDEA

Orrialdea:

1	AURKEZPENA	3
2	EREDUA ETA PROZESU METODOLOGIKOA	5
2.1	Eredua.....	5
2.2	Prozesu metodologikoa	6
2.3	Prozesuaren garapena Athletic Club Fundazioan.....	7
2.3.1	1. fasea: Antolaketa	7
2.3.2	2. fasea: Stakeholder-ak identifikatzea	8
2.3.3	3. fasea: Balioa transferitzeko mekanismoak identifikatzea	8
2.3.4	4. fasea: Inpaktuak identifikatzea	9
2.3.5	5. fasea: Outputak monetizatzea	9
2.3.6	6. fasea: Merkatuko balio soziala.....	10
2.3.7	7. fasea: Emaitzak finkatzea	11
3	ATHLETIC CLUB FUNDAZIOAREN STAKEHOLDER-EN MAPA ETA ELKARRIZKETA-PROZESUA	12
3.1	Stakeholder-en mapa.....	12
3.2	Elkarrizketa-prozesua	16
4	EMAITZAK. 2025EKO KONTABILITATE SOZIALA	18
4.1	Merkatuko balio soziala (MBS)	18
4.1.1	Merkatuko zuzeneko balio soziala	18
4.1.2	Merkatuko zeharkako balio soziala	21
4.1.3	Merkatuko balio soziala (Guztira)	23
4.2	Merkatukoa ez den balio soziala (MEBS)	24
4.2.1	Irismena	24
4.2.2	Merkatukoa ez den balio sozialaren taularen egituraketa ...	25
4.2.3	Merkatukoa ez den balio soziala. Emaiza	30
4.2.4	Merkatukoa ez den balio sozialaren osaeraren azterketa	31
4.3	Balio sozial integratua (BSI)	35
4.3.1	Irismena eta emaitza orokorrak.....	35
4.3.2	Balio sozial integratua 2025ean.....	35
4.4	Balio emozionala	37
5	FUNDAZIOEI EGOKITUTAKO MATERIALITASUN BIKOITZAREN ETA INTERES OROKORRERAKO IKUSPEGIAREN AZTERKETA	38
6	ONDORIOAK	41



1 AURKEZPENA

Athletic Club Fundazioaren jasangarritasun-txosten hau erakundeak 2025ko ekitaldian garatutako jarduerari dagokio. Kontabilitate sozialaren eredu poliedrikoa hedatzeko metodologiaren arabera egin da. Metodologia hori Kontabilitatearen eta Enpresen Administrazioaren Espainiako Elkarteak (AECA) jaso du "Gizarte-ekonomiako erakundeentzako jasangarritasun-txostena. Normalizazio-proposamen bat: moneta-kontabilitate soziala" ohar teknikoan. Bertan, balio-transferentzien analisi-esparru desberdinak planteatzen dira, Fundazioen eta Gizarte Ekonomia deituriko beste erakunde batzuen errealitatera egokituak. Esparru horiek aurkeztu aurretik, gizarte-izaerako informazioa mota guztietako enpresa eta erakundeetan esanguratsuagoa den testuingurua baloratu da. Are gehiago, definizioz, interes orokorraren aldeko jarduera bat garatzen duen fundazio batean.

Izan ere, Athletic Club Fundazioa 2002an sortu zuen Athletic Clubek, Bizkaiko gizartearekin lotura iraunkorra izateko tresna izan zedin. Athletic Cluben benetako boterea pertsonengan dagoela jakinda, Fundazioak gizartea haientzat leku hobea egiten laguntzeko tresna izan behar zuen.

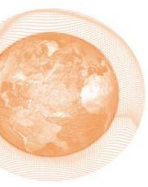
Sorreran, Fundazioaren zeregina ia lan-arlo bakar batera mugatzen zen: oinarri-kirola. Horrela, futbolari gazteen prestakuntza integrala, hitzartutako klubekin lankidetzan estuan, Athletic Cluben eta Fundazioaren beraren nortasunaren funtsezko euskarrietako bat izan da, eta da. Haren arrakasta bermatzeko, Fundazioak baliabide ekonomiko eta giza baliabide garrantzitsuak bideratzen ditu funtsezko euskarri horretara. Harrobiarekiko konpromisoa Fundazioaren eta Athletic Cluben DNAren ezaugarrietako bat da.

Fundazioaren eta haren pertsona eta erakunde laguntzaileen sarearen hazkundearekin, lan-arlo berriak jorratzen zituzten proposamenak areagotu ziren. Horrela, haren zentzua Athletic Cluben funtsezko balioak ordezkatzeko dela erabat jabetuta, Fundazioa irudikapen hori gauzatzen joan da gizarte-, kultura-, kirol-, prestakuntza- eta ingurumen-proiektu eta -ekimen gero eta gehiagoren bidez.

Gaur egun, Fundazioak Athletic Clubeko Gizarte Arlo Handiaren babespean lan egiten du. Sail horrek klubaren eta gizartearen arteko harreman guztiak koordinatzen eta antolatzen ditu, eta bere lana hiru arlo handitan garatzen du: komunitatea, inklusioa eta kultura. Testuinguru horietan, Fundazioak hainbat proiektu garatzen ditu, bai zuzeneko erabiltzaileei, bai beste batzuei, zeharka, balioa sortzen dietenak. Bestalde, Bizkaiko gizarte-sareko hainbat erakunderekin lankidetzan ari gara, eta proiektuari balioa ematen dioten ia berrehun enpresaren eta hemezortzi mila pertsonaren babesarekin.

Gizarte-ongizatea hobetzen laguntzea da Fundazioaren helburua, eta, horretarako, bi tresna erabiltzen dituzte, kultura eta futbola. Tresna horiek, *Athletic espirituaren* eragin handi eta positiboarekin bat egiten dutenean, beren irismena biderkatzen dute.

Kudeaketari dagokionez, Fundazioa bere proiektuen ikuspegia birformulatzeko etengabeko prozesuan dago, eta, horretarako, beharrezkoa da egindako lanak

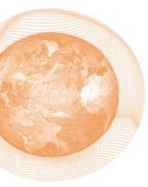


komunitatean duen eragina aztertzea. Horretarako, Athletic Club Fundazioa 2024an hasi zen lehen aldiz kontabilitate soziala ezartzeko metodologia erabiltzen, eta 2023ko jardueraren emaitzak islatu zituen. Athletic Club Fundazioak, orduan, prestakuntza- eta ekintza-proiektu batean parte hartu zuen, Euskadiko beste hamabost fundazioarekin batera. Proiektu horretan, kontabilitate sozialaren ikuspegia eta aplikagarritasuna ezagutzeaz gain, haren emaitzak ondarea interes orokorreko helburuei esleitzen zieten erakundeen jasangarritasun-txostenetan sartu ziren.

2026an, 2025eko jasangarritasun-txostena aurkeztu behar da, eredu berean oinarrituta, eta horrek hiru ekitaldietako emaitzen konparagarritasuna bermatzea ahalbidetzen du. Zeregin horretan, LKS Nextek zorrozatasuna eta objektibotasuna ematen ditu GEACCOUNTINGek sustatutako lan-metodologia bat aplikatzean. Elkarte hori unibertsitateko ikerketa talde batek gidatzen du, eta LKS Nextek modu aktiboan parte hartzen du.

Txostena bost kapitulutan egituratuta dago, eta horietako lehena da aurkezpena. Bigarren kapituluan, kontabilitate sozialaren eredu poliedrikoari eta hori ezartzeko metodologiari buruzko xehetasun gehiago ematen dira. Hortik aurrera, 2025eko kontabilitate sozialaren funtsezko elementuak aurkezten dira: stakeholder-en (interes-taldeen) definizioa (3. kapitulua), balio-sistemei dagozkien kalkuluak (4. kapitulua) eta, azkenik, interes orokorra bilatzen duten erakundeen errealitatera egokitutako materialtasun bikoitzaren azterketa (5. kapitulua).

Bilbo, 2026ko uztaila

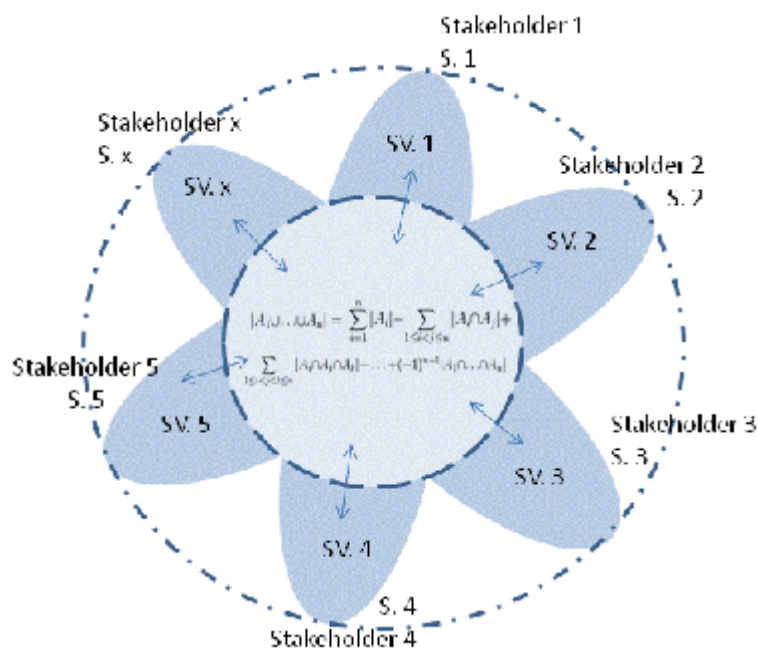


2 EREDUA ETA PROZESU METODOLOGIKOA

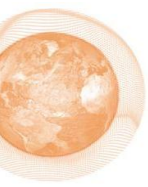
Txosten hau jasangarritasunerako kontabilitate sozialaren ereduan oinarrituta dago, zeinaren jatorrizko bertsioa Retolaza *et al.*-ek (2013) garatu baitzuen, erakundeek sortzen duten balio soziala zehazteko eta kuantifikatzeko duten erronkari erantzuteko. Erronka horri hainbat modutan heldu zaio ikerketatik, baina praktikan lortzen ari da eredu horretatik abiatuta garatutako metodologia hainbat erakunde pribatuk zein publikok babestea, gizarte-arlokoak ez ezik, merkataritza-arlokoak ere bai. Izan ere, eredu unibertsaltasun-printzipio baten pean sortu zen, eta printzipio hori mota guztietako enpresa eta erakundeen aplikagarritasunean zehazten da.

2.1 Eredua

Zehazki, jasangarritasunerako kontabilitate sozialaren proposamenaren helburua da erakundeek sortzen duten balio sozial integratua moneta-unitateetan kuantifikatzea, eta bi proposamen osagarri ditu. Alde batetik, azpiko balio-eredu bat du, stakeholder-aren teoriar ardaztua, eredu poliedriko deritzona, eta horren irudikapena 1. irudira eraman da. Bigarrenik, prozesu-metodologia bat garatzen du, aipatutako eredu poliedrikoan oinarritua, eta, urrats batzuen bidez, erakunde bakoitzerako balio soziala kalkulatzeko prozesua sistematizatzea ahalbidetzen du.



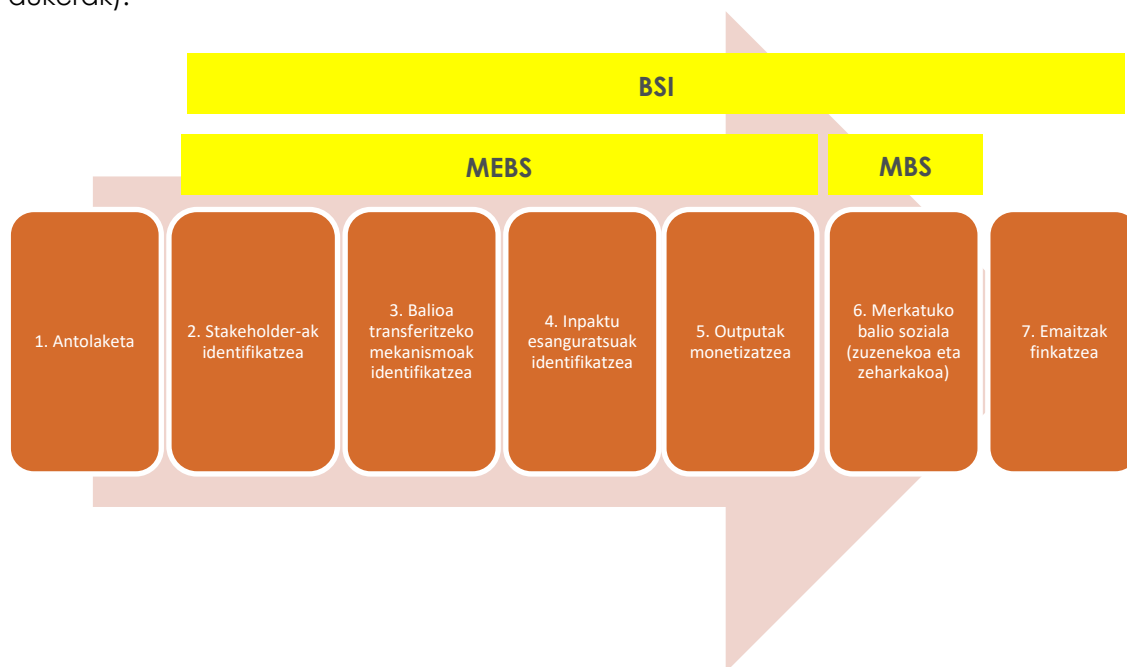
1. irudia. Kontabilitate sozialaren eredu poliedrikoa irudikatzea. Iturria: Retolaza, San-Jose & Ruiz-Roqueñiren egokitzapena, 2016:40



1. irudiko kanpoko eremuek stakeholder bakoitzarentzat sortutako balioa adierazten dute; balio horiek ez dute zertan bat etorri; normala da aldagai batzuetan bat etortzea, eta beste batzuetan ez. Hala, erdiko nukleoak bat datozen aldagaiei esleitutako balio multzoa adierazten du, *balio partekatu* dei genezakeena; stakeholder-en multzorako bat datozen balioen batukariaren bidez kalkulatu da. Osagarri gisa, stakeholder partikular batentzat sortutako balioak egongo dira, eta ez dira bat etorriko beste stakeholder batzuenekin; erakundeak stakeholder-en multzorako sortutako balio osoaren finkapena izango da sortutako balio sozial integratua.

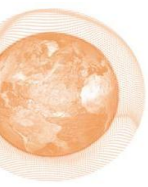
2.2 Prozesu metodologikoa

Sortutako eta gizarteari banatutako balioa kalkulatzeko, eta balio hori jasangarritasun-txostenaren oinarri gisa sartzeko, prozesu analitiko bat erabiltzen da; 7 fasetan egituratuta dago. Kontabilitate sozialearen jatorrizko bertsioaren eredu poliedrikoa zabaltzen du (Retolaza *et al.*, 2016), eta Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹ zuzentarauko berezko alderdiak barne hartzen ditu, bereziki materialtasun bikoitzaren matrizea eta IROen analisisa eta identifikazioa (inpaktuak, arriskuak eta aukerak).



2. irudia. Balio soziala neurtzeko eta kontabilitate sozialean oinarritutako jasangarritasun-txostenean txertatzeko prozesu metodologikoaren faseak (Iturria: Geuk egina, AECaren ohar tekniko honetan oinarrituta: "Gizarte-ekonomiako erakundeentzako jasangarritasun-txostena. Normalizazio-proposamen bat: moneta-kontabilitate soziala")

¹ 2022/2464 (EB) Zuzentaraua, Europako Parlamentuak eta Europar Batasuneko Kontseiluak argitaratua, Europar Batasuneko enpresek jasangarritasunari buruz ematen duten informazioari buruzkoa.



Baliteke praktikan prozesua bat ez etortzea irudian islatutako sekuentziazioarekin, hobeto ulertzeko. Zehazki, 5. eta 6. faseak datuen eskuragarritasunaren mende daude, eta, eskuragarritasun hori denboran bat etor daitekeen heinean, normala da faseak une berean garatzea, edo, are gehiago, grafikoko 6. fasea 5. fasea baino lehen gauzatzea.

Prozesu hori osorik garatzen da aplikazioko lehenengo ekitaldian (2023 Fundazioaren kasuan). Bertan, eredia egituratzen da, eta analisi-taulak eta kalkulu-formak eta -erreferentziak sortzen dira. Ondorengo ekitaldietan, kalkuluan sartutako datuen sendotasuna bermatzen da, hasierako diseinuan oinarrituta. Aldizka, erakundeak diseinua berrikusi eta eguneratu behar du, aldi estrategikoen edo stakeholder-ekiko harremana nabarmen aldatzen den uneen arabera.

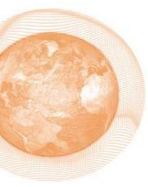
2.3 Prozesuaren garapena Athletic Club Fundazioan

Athletic Club Fundazioaren kasuan, aurreko atalean zerrendatutako faseak Euskal Herriko Unibertsitateak 2024an bultzatutako prestakuntza-/ekintza-prozesu baten inguruan garatu ziren oso-osorik. Fundazioaren stakeholder-ak identifikatu ondoren, prozesuak balio sozial integratuaren **(BSI)** analisia hartu zuen kontuan, zuzenean sortutako balio erantsiaren kalkuluan **(MBS-Zn)**, hornitzaileei erosita mobilizatutako balioaren kalkuluan **(MBS-Zh)** eta Athletic Club Fundazioaren stakeholder-ekin merkatukoak ez diren jardueri **(MEBS)** buruz hitz eginez identifikatutako balioaren kalkuluan oinarrituta. Prozesuak, halaber, Athletic Club Fundazioaren asmoa betetzean gizarte-izaerako hainbat faktoreren eraginak identifikatzea barne hartu zuen.

2.3.1 1. FASEA: ANTOLAKETA

Erakundeak pertsonen inplikazioari eta prozesuan zehar baliabideak erabiltzeari egiten dio erreferentzia. Sistema diseinatzeko lehen ekitaldian, Athletic Clubeko Gizarte Arloko zuzendariak eta Fundazioko zuzendariak kontabilitate sozialean oinarritutako jasagarritasun-txostenei buruzko Euskal Herriko Unibertsitateko prestakuntza-/ekintza-proiektuan parte hartu zuten. Parte-hartze horren bidez, Fundazioak kontabilitate soziala eta txosten honetako kapituluak interpretatzeko barne-ezagutza izango zuela bermatu nahi zen. Horregatik, lehen ekitaldian, aipatutako bi pertsonak zuzenean lan egin zuten Euskal Herriko Unibertsitateak zuzendutako ikerketa-taldearekin sistema diseinatzen.

Hirugarren ekitaldi honetarako, Athletic Club Fundazioak LKS Next du, ereduaren aplikazioan zorrotasuna eta datuen tratamenduan objektibotasuna ematen duen kanpoko eragile gisa. Kontabilitate-sistema batean oinarritutako txostena denez, datu horietan oinarritutako kalkulua eredia aplikatzeko funtsezko jardueretako bat da. Barruko datuak (kontu ikuskatuak, erakundeei helarazitako informazio ekonomikoa, kudeaketa-informazioa) eta kanpokoak (hornitzaileen datu publikoak, sektore-erreferentziak, arrazoizko balioen erreferentziak) maneiatu ditu. Azken horiei dagokienez, informazio-iturrietako bat da Geaccounting AIREn balio-aldagaien eta arrazoizko balio-aldagaien vademecum delakoa, Unibertsitateak sortua kontabilitate sozialaren ezarpena sustatzeko. Talde honetako Batzorde Zientifikoak arrazoizko balioaren



erreferentziak mantentzen ditu, erakundeek kontabilitate tradizionalan jaso gabeko balioa sortzeko faktoreei lotutako jarduera-adierazleetarako.

2.3.2 2. FASEA: STAKEHOLDER-AK IDENTIFIKATZEA

Hau da ereduaren diseinuaren fase nuklearretako bat lehen ekitaldian. Erakundeak balioa zer pertsona eta erakunderi ematen dien zehaztea da helburua. Emaizta gisa, interes-taldeen mapa bat lortzen da, informazioa maila desberdinetan aurkezten duena (kategoriak eta azpikategoriak).

Identifikazio teoriko horri dagokionez, elkarrizketa bat izan dezaketen solaskideen zehaztapena gertatzen da (zentzu hertsian, ahozko elkarrizketa gisa; edo bestelako idatzizko mekanismoak erabiliz). Azken batean, erakundea eta sortzen duten balioa ezagutzen duten pertsonak identifikatzea da helburua.

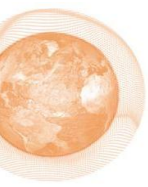
Sortutako mapak denboran irauteko asmoa du. Nahiz eta kudeaketak aldaketetara etengabe egokitzea eskatzen duen, gero eta epe laburragora; badira epe ertain edo luzeraregonkortasuna ematen duten kudeaketa-elementuak (stakeholder-en mapa, asmoa, misioa, ikuspegia...), eta ez dira aldatzen kudeaketa operatiboago baten osagaien maiztasun berarekin. Horregatik, txosten honek aztergai duen bigarren ekitaldian, stakeholder-en mapa diseinu-fasearena da. Erakunde baten jardueran funtsezko aldaketarik ez badago, kontabilitate sozialeko elementu guztiak — stakeholder-en mapa barne— lau urtean behin berrikustea gomendatzen da (aldi estrategiko baten baliokidea).

2.3.3 3. FASEA: BALIOA TRANSFERITZEKO MEKANISMOAK IDENTIFIKATZEA

Aurreko faseko identifikazio- eta berrikuspen-irizpideen arabera, fase hau ere lehen ekitaldian garatu da, eta hurrengo ekitaldietarako balio du. Stakeholder-en solaskideekin elkarrizketa abian jartzea da, analisi semantikoko tekniken bidez Fundazioa hirugarrenei sortzen ari zaien balioa definituz. Horretarako, elkarrizketa pertsonal fenomenologikoen gidoi orientagarri bati jarraituz (elkarrizketatuak Fundazioaren jarduerari buruz duen pertzepzioan oinarrituta), elkarrizketak egiten dira balioa Fundaziotik stakeholder-etara transferitzeko mekanismoak bilatzeko.

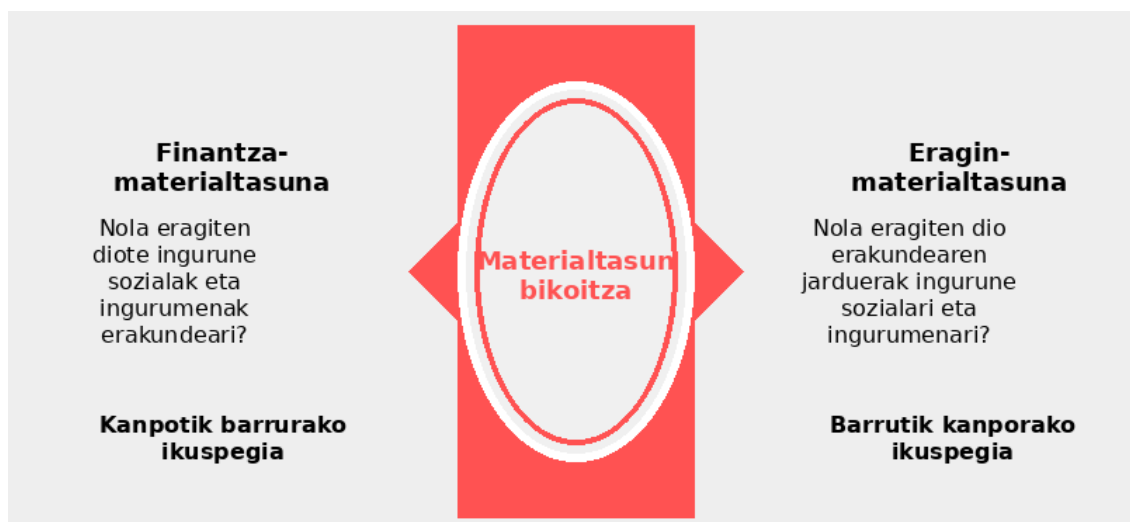
Stakeholder-en zati batekin, balioa sortzen duten faktoreak identifikatzeko prozesu hori erakundearen egunerokoan txertatu zen; izan ere, denboraldi bakoitzean, ekainaren erdialdean, Fundazioak bilerak egiten ditu bere proiektuan parte hartzen duten elkarte, erakunde eta talde teknikoekin. Gainerako stakeholder-ekin, hau da, eguneroko harremana sistematikoa ez denekin, elkarrizketa fenomenologikoari ekiteko data bat ezarri zen.

2025ean proiektuek izan duten bilakaerari eta haien ezarpenaren azterketari esker, balio-aldagai berriak hauteman dira, eta, beraz, gomendagarria da datozen ekitaldietan elkarrizketa-espazioei berriro ekitea, haien identifikazioan eta garapenean sakontzen jarraitzeko.



2.3.4 4. FASEA: INPAKTUAK IDENTIFIKATZEA

Fase hori jatorrizko ereduari gehitu zaio, CSRDk eskatzen duen materialtasun bikoitzaren azterketa txertatzeko, eta Fundazioaren errealitatera egokitu da. Horrek ikuspegi-aldaketa dakar. Inpaktu- eta finantza-materialtasunaren azterketa tradizionalaren abiapuntua da erakunde batek finantza-emaitzak bilatzen dituela, eta fundazioen kasuan —helburua interes orokorra da, eta ez onura ekonomikoa—, berriz, bi ikuspegi horiek erakundearen helburua nola betetzen den aztertzen dute. Horretarako, Fundazioarentzat garrantzitsuak diren eta stakeholder-entzat garrantzitsuak diren aldagaiak hartzen dira kontuan.



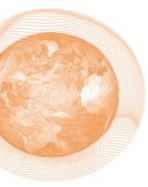
3. irudia. Materialtasun bikoitzaren kontzeptua. Iturria: CSRD

Horrela, Athletic Club Fundazioak, egokitutako materialtasun bikoitzaren matrize batean oinarrituta, balio-aldagai desberdinak identifikatu eta garrantziaren arabera kualifikatu zituen. Emaitzek hirugarren ekitaldirako balio dute.

Fase honetan, ingurumen- eta gobernantza-faktoreen balorazioa ere egiten da, ESG joerak kontuan hartuta. Athletic Club Fundazioaren jarduera arlo sozialera bideratuta dago. Haren kasuan, alderdi horiek lehen ekitaldian aztertu ziren, eta ondorioztatu zen Athletic Club Fundazioaren ingurumen-inpaktuaren garrantzia inpaktu sozialarena baino nabarmen txikiagoa zela. Hala ere, gobernantza materialtasun bikoitzaren azterketan azaleratzen zen, Fundazioarentzat zein bere stakeholder-entzat garrantzi handiko alderdi gisa.

2.3.5 5. FASEA: OUTPUTAK MONETIZATZEA

Fase honetan, aztertutako ekitaldiari (2025) buruzko datuak lantzen dira zuzenean. Kontua da merkatukoa ez den balio soziala (MEBS) lortzea, hau da, prezio bat edo ordainketa bat erdiesten ez duten balio-transferentziei dagokiena, zeinaren identifikazioa stakeholder-ekin elkarriketan oinarritzen baita.



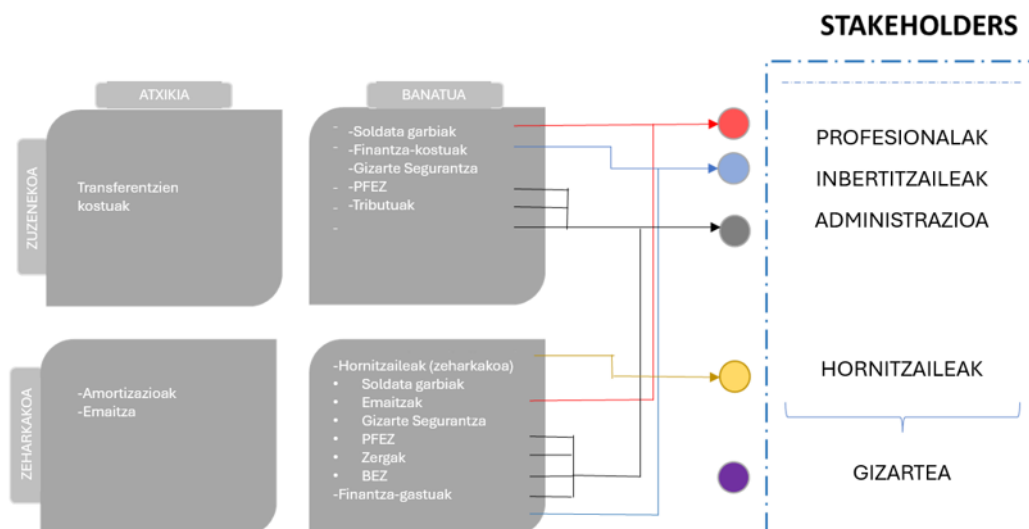
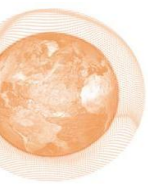
Horretarako, Athletic Club Fundazioaren merkatukoa ez den balio soziala kuantifikatu eta monetizatu da, non lau alderdi bermatzen baitira:

- **Trazabilitatea.** Kalkuluaren azken emaitza Athletic Club Fundazioaren stakeholder-ekin izandako elkarrizketan identifikatutako balio-aldagaiekin lotuta dago. Horretarako, elkarrizketa honetan modu espontaneoan eta lagunartean helarazitako aldagaiak adierazleetara bideratzen dira, ondoren unitate monetarioetan adierazi ahal izateko. Horregatik, proxy-ak ere ezartzen dira; alegia, adierazle bakoitzaren diru-balioa zehazteko hurbilketak. Azkenik, outputak lortu behar dira; alegia, Athletic Club Fundazioaren kudeaketa-sistemak ematen dituen adierazleen kuantifikazioak.
- **Argitasuna.** Adierazle guztiak behar bezain argiak dira, eta ondo zehaztutako neurketa-unitate bati egiten diote erreferentzia.
- **Fidagarritasuna.** Outputak (kudeaketa-sistematik emanak) eta proxy-ak, zeinak arrazoizko balioaren printzipioa erabiliz ezarri beharko baitira. Era berean, Geaccounting-en balio-aldagaien vademecumeko erreferentziak izan dira, Batzorde Zientifikoak baliozkotuta.
- **Koherentzia.** Ekitaldietan zehar, kalkulu-irizpide berberei eusten zaie, adierazle eta proxy berberetan oinarrituta, eta azken horiek testuinguruaren dinamika egiaztagarrien arabera eguneratu ahal izango dira (prezioak edo erabilitako kanpoko iturrietan erreferentziazko beste balio batzuk eguneratzea). Balio-aldagairen bat kalkulatzeko irizpide-aldaketak edo funtsezko aldaketak egonez gero, txostenean azaltzen eta justifikatzen dira.

2.3.6 6. FASEA: MERKATUKO BALIO SOZIALA

Aurrekoa bezala, fase honetan ere aztertutako ekitaldiari (2025) buruzko datuak lantzen dira zuzenean. Merkatuko balio soziala (MBS) lortu nahi da; hau da, Fundazioaren jardura ekonomikoan balioa transferitzeari dagokiona. Athletic Club Fundazioaren finantza-kontabilitatean jasotako merkatuko zuzeneko balio sozialean (**MBS-Zn**) deskonposatzen da, baina balioa (balio erantsiaren egoera —BEE—) eta merkatuko zeharkako balio soziala (**MBS-Zh**) ardatz dituen finantza-egoeran berrinterpretatuta, Athletic Club Fundazioak bere erosketen bidez sistema ekonomikoa dinamizatzean sortutakoa.

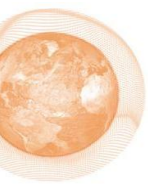
BEE sortzean, Kontabilitatearen eta Enpresen Administrazioaren Espainiako Elkarteak (AECA) 2022ko abenduko “Balio erantsiaren egoera —BEE—” ohar teknikoan proposatutako metodologiari jarraitzen zaio. Merkatuko balio sozialaren analisiaren oinarri den esparru kontzeptuala 4. irudian islatzen da. Lau koadrantetan banatzeak islatzen du, batetik, merkataritza-jardueraren bidez sortutako balio soziala **(1)** erakundearen bertan **atxiki** daitekeela edo **(2)** stakeholder desberdinei **bana** dakiekeela, eta, bestetik, **(1) balio erantsia zuzenean** sortzeko erantzuten diola edo **(2)** erakunde hornitzaileei erosketaren bidez **mobilizatzeari** (zeharkakoa). Irudiaren eskuineko marjinan kontabilitate tradizionalako partiden eta erakundeak balioa ematen dien stakeholder desberdinen arteko erlazioa identifikatzen da. Horrela, kontabilitate tradizionalako datuak stakeholder-etara bideratutako kontabilitatera hurbiltzen dira.



4. irudia. Merkatuko balio sozialaren esparru kontzeptuala

2.3.7 7. FASEA: EMAITZAK FINKATZEA

Azkenik, eta aurreko biak bezala, fase honetan ere aztertutako ekitaldiari buruzko datuak dira zuzenean; kasu honetan 2025ekoak. Athletic Club Fundazioaren balio sozial integratua (BSI) lortzen da, zeina aurreko bi faseetako emaitzen finkatzetik sortzen baita.



3 ATHLETIC CLUB FUNDAZIOAREN STAKEHOLDER-EN MAPA ETA ELKARRIZKETA-PROZESUA

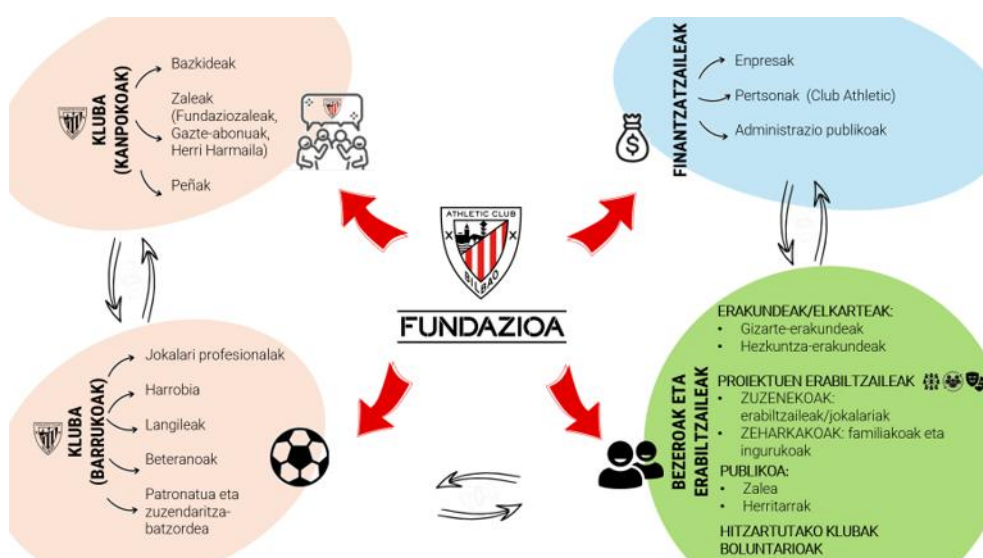
3.1 Stakeholder-en mapa

Metodologiaren aurkezpenean adierazi den bezala, stakeholder-en mapa identifikatzea funtsezko mugarrria da kontabilitate soziala egiteko, prozesuaren irismena (egin beharreko elkarrizketak, elkarrizketa bat ezartzeko pertsonak...) zein emaitzen aurkezpena zehazten baititu.

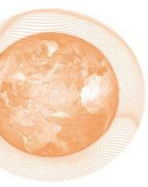
Athletic Club Fundazioa Bizkaian sustrai sakonak dituen erakundea da, eta haren ekintza-esparru zabala haren sorrera-estatutuek zehazten dute. Hori dela eta, erakundeak harremana du egunero erakunde- eta pertsona-talde handi batekin, bere kudeaketa-jarduera eta proiektuak garatzean. Kontabilitate sozialaren ereduaren esparruan, stakeholder-ak Athletic Club Fundazioaren balioa jasotzen duten pertsonak, taldeak edo erakundeak dira.

Stakeholder-en **lau kategoria handi** identifikatzen dira (5. irudia):

1. **Kluba (kanpokoak)**: Klubarekin eta, aldi berean, Athletic Club Fundazioarekin **kanpo-harremana** duten pertsonak edo erakundeak.
2. **Kluba (barrukoak)**: Klubarekin eta, aldi berean, Athletic Club Fundazioarekin **barne-harremana** duten pertsonak edo erakundeak.
3. **Finantzatzaileak**: Fundazioarekin finantzaketa-**harremana** duten pertsonak edo erakundeak.
4. **Bezeroak eta erabiltzaileak**: Athletic Club Fundazioaren **jardueren** onuradun diren pertsona edo erakundeak.



5. irudia. Athletic Club Fundazioaren stakeholder-en mapa (Iturria: Athletic Club Fundazioa, 2024an egindako ekitaldia)



Lau talde handi horietako stakeholder-ek Fundazioaren proiektuen ekintzetan, erabakietan, politiketan edo emaitzetan eragina duen edo izan dezakeen edozein pertsona, talde edo erakunde hartzen dute. Katategoria bakoitzak, era berean, stakeholder desberdinak biltzen ditu:

1. Kluba (kanpokoak).

1.1. Bazkideak: Athletic Clubeko bazkide estatutua duten pertsonak dira. Estatutu honek zenbait eskubide eta betebeharrak espezifiko ematen dizkio erakundeari, klubaren erabaki estrategikoetan parte-hartze aktiboa izatea barne, hauteskundeetan botoa emanez edo Bazkide Konpromisarioen Batzarrean parte hartuz.

1.2. Zaleak: Athletic Clubeko koloreekin lotura emozionala duten baina nahitaez bazkide ez diren pertsona guztiek osatzen dute zaleak taldea. Klubaren fundaziozaleak (zale arruntak), Gazte Abonuak (26 urtetik beherako abonatuak), Herri Harmaila (hondoko harmailako zaleak) eta peñak (Athletic Clubeko zaleak biltzen dituzten jatorri desberdinetako erakundeak) sartzen dira.

1.3. Erakunde hornitzaileak: Klubaren ingurukoak izanez gero, balio bereizgarria identifikatu eta sentitu dezaketen erakunde hornitzaileak. Enpresa-mailan oso baloratua dagoen kluberantz hurbiltzea da.

2. Kluba (barukoak).

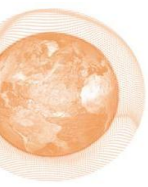
2.1. Jokalari profesionalak. Athletic Cluben irudi publikoa lehen taldeen kamiseta aldi baterako janzten duten pertsonak markatzen dute. Jokalari horiek harreman estua dute Fundazioaren lanarekin, eta askotan Fundazioaren enbaxadoreak izaten dira.

2.2. Harrobia. Harrobia Athletic Clubi lotutako eta prestakuntza prozesuan dauden jokalariek guztiak dira. Guztira, Athletic Cluben Lezamako futbol-eskolan, lehen talde profesionalak izan ezik, hirurehun jokalarik baino gehiago daude. Fundazioak harrobiarekin harremana du, jokalariei zuzendutako programa orokorraren eta programa espezifikoaren bidez. Talde horren garrantzia, gainera, kasu askotan adingabeak direlako eta haien familiak hezkuntza-prozesuaren zati bat klubaren esku uzten dutelako da.

2.3. Langileak: Fundazioak lotura estua du bere langileekin, baita Athletic Clubeko langileekin ere. Lotura hori eguneroko lankidetzaren bidez ezartzen da, baina baita Fundazioaren boluntariorik-proiektuaren bidez ere. Proiektu horrek erakundetik kanpoko pertsonak laguntzen die, lanean zentzu korporatiboak sustatuz eta lanetik harago, boluntariorik korporatiboaren bidez. Guztira, Athletic Cluben eta Fundazioaren artean, hirurehun langile inguru daude.

2.4. Beteranoak: Bere idiosinkrasia bereziagatik, Athletic Clubek lotura estua du bere historiako uneren batean futbol-zelaiaren erakundearen koloreak defendatu dituzten jokalariek. Lotura hori Athletic Club Fundazioak indartzen du, bere jardueraren zati bat kolektibo horren laguntzarekin egiten baitu. Erakundearen enbaxadoreak izateaz gain, zuzenean ezagutzen dute zelaiaren gaineko lana, Athletic Club Fundazioak sarritan erabiltzen duen tresna.

2.5. Patronatua eta Zuzendaritza Batzordea: Patronatua Fundazioaren gobernu-, ordezkari- eta administrazio-organismo independentea da. Haren eginkizun



nagusiak dira lantaldeak bere jardueran fundazioaren helburuak betetzen dituela zaintzea, baliabideen kudeaketa eraginkorra ziurtatzea eta ekitaldi eta jarduera instituzionaletan Fundazioaren ordezkari izatea. Patronatua urtean bitan biltzen da, gutxienez, ohiko batzarretan. Batzar horietan, lantaldeak jarduera-ildo estrategikoak, garatutako eta aurreikusitako jarduerak eta aurrekontua edo kontuen itxiera aurkezten ditu, dagokionaren arabera. Athletic Club Fundazioaren kasuan, patronatua klubarekin edo bere ingurune sozial, instituzional eta kirolekoarekin lotura duten pertsonak osatzen dute. Pertsona horiek esperientzia, ikuspegi estrategikoa eta Athletic Cluben balioekiko eta Fundazioaren bidez duen proiektioarekiko konpromiso sendoa ematen dute. Bertan, Athletic Clubeko Zuzendaritza Batzordeko ordezkari bat ere sartzen da.

3. Erakunde finantzatzaileak.

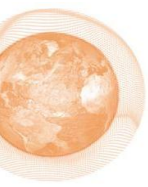
3.1. Enpresak: Athletic Club Fundazioaren zati bat bere inguruko enpresen ekarpenari esker finantzatzen da, eta enpresa horiek beren gizarte-erantzukizun korporatiboaren zati bat jartzen dute erakundean. Fundazioarekin harremana izateak gizarte-proiektu garrantzitsu bati ekarpena egitea ahalbidetzen du, eta, aldi berean, Bizkaian gehien baloratzen den markarekin lotura lortzen da, hau da, Athletic Clubekin. Enpresa-ehunarekiko lotura hori finkatu dadin, Fundazioak jarduera-multzo bat egiten du urtero, enprekin duen harremana sendotzeko eta haien arteko lankidetzaren harremanak bultzatzeko. Athletic Club Fundazioarentzat oso garrantzitsua da enpresek fundazioaren proiektua propiotzat eta Bizkaiko gizartearentzat beharrezkotzat hartzea.

3.2. Pertsonak (Club Athletic): enpresen ekarpenez gain, Athletic Club Fundazioa pertsona fisikoek bakarka egin ditzaketen ekarpenez elikatzen da ekonomikoki. Ekarpene horiek antolatzeko, Fundazioak Athletic klubaren figura sortu zuen. Programa horren bidez, ekarpen finkoko kuota bat ezartzen da Fundazioarentzat, eta horrek, aldi berean, Athletic Clubekin harreman estua duen pertsonari ematen dio. Pertsona horientzat, Athletic Club Fundazioak jarduera-programa propioa du, bai eta erakundearekin dituen loturak sendotzea helburu duen komunikazio-estrategia bat ere.

3.3. Erakundeak: Gizarte-arloan lan egiten duen erakunde orok bezala, Athletic Club Fundazioak ere jarduera bat garatzen du erakunde publikoen eskura, gizartea hobetzeko. Horrela, Athletic Club Fundazioak lan-harremanak ditu Espainiako Gobernuarekin, Eusko Jaurlaritzarekin, Bizkaiko Foru Aldundiarekin, Bilboko Udalarekin eta Bizkaiko lurralde historikoko beste udal askorekin.

4. Bezeroak eta erabiltzaileak

4.1. Erakundeak/Elkarteak: Athletic Club Fundazioak gure lurraldeko gizarte- eta hezkuntza-hobekuntzaren alde lan egiten duten erakunde eta elkarte askorekin lankidetzaren estuan dihardu. Kirolari eta kudeaketari lotutako esperientzia batean oinarrituta, gizarte-erantzukizun korporatiboa eta Fundazioaren lana gizarte-bazterketako arriskuan dauden pertsonen taldeek lan egiten duten erakundeetan bideratu zen lehentasunez. Horrela, Athletic Club Fundazioak gizarte-elkarte eta -erakundeekin esku jartzen ditu baliabide materialak, ekonomikoak eta pertsonak, baita Athletic Cluben ikurraren balioa ere, justizia sozial osoa lortzeko.



4.2. Proiektuen erabiltzaileak: Athletic Club Fundazioaren proiektu guztien helburu nagusia izen-abizenak dituzten pertsona zehatzen bizi-kalitatea hobetzen laguntzea da, historia, itxaropen eta ametsekin. Bere programen bidez, Fundazioak elkarrekiko lotura batzuk ezartzen ditu, eta transmititzen die Fundazioak ez ezik, haiek ere laguntzen dietela munduan bakarra den klub baten errealitateari eusten.

4.2.1 Zuzeneko erabiltzaileak: Zuzeneko erabiltzailetzat jotzen dira Fundazioaren proiektuekin denboran zehar lotura iraunkorra duten pertsonak. Programetan iraute horrek aukera ematen du, gizarte-sareko erakundeen eskutik, banakako ibilbide batzuk ezartzeko, eta haiei jarraipena egiten zaie. Proiektuak pertsonen errealitate aldakorrera egokitzeko modukoak dira, eta onuradun gisa hartzen dira proiektuak garatzeko eragile aktibo gisa. Erabiltzaileekin taldea egitea da filosofia.

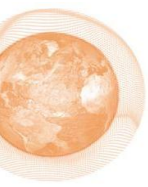
4.2.2. Zeharkako erabiltzaileak: Onuradunen familia- eta lan-ingurunea beste interes-talde bereizi bat da. Kalkuluen arabera, Fundazioaren proiektu baten zuzeneko erabiltzaile bakoitzeko, batez beste, zeharkako hiru erabiltzaile daude, Athletic Club Fundazioak sortutako balioaren hartzaileak.

4.3. Publikoa/Herritarrak.

4.3.1. Publikoa: Fundazioaren programa sozialen zuzeneko eta zeharkako erabiltzaileez gain, erakundeak lotura bat du Athletic Clubeko publiko orokorrarekin, hau da, bere masa sozialarekin. Fundazioak ikur batekin egiten du lan, eta ikur hori pertsona askoren nortasunaren zati garrantzitsua da, berezko pertsonatzat hartzen baitute. Horrek erantzukizunaren zentzu garrantzitsu bat sortzen du, eta barne-betebehartzat jotzen da Athletic Clubeko masa sozial osoa harro sentitzea erakundearen lanarekin.

4.3.2. Herritarrak: Futbolak eragin handia du komunikazio-mailan, eta, beraz, Athletic Cluben eta Fundazioaren jarduera herritar guztiengana iristen da modu batera edo bestera. Pertsonak eta haien inguruneak zaleak izan edo ez, programa batzuek pertsonen beren hezkuntza-prozesuetan edo bizi-prozesuetan laguntzea bilatzen dute.

4.4. Hitzartutako klubak: Athletic Clubek lankidetza-programa bat du Euskal Herriko beste futbol-klub batzuekin, lurraldeko 170 klubi baino gehiagori prestakuntza eta laguntza ekonomiko eta materiala emateko. Lankidetza-programa honen bidez, Athletic Clubek klub horiei guztiei jokalaria bakoitzaren prestakuntza prozesuan lagundu nahi die. Beste era batera esanda, asmoa da prestatzaileak prestatzea, hitzartutako klubetako haur guztiek Lezamako futbol-eskolan ematen den prestakuntzaren kalitateaz goza dezaten. Programa hau Athletic Club Fundazioaren bidez bideratzen da. Izan ere, futbol-klubak, beren herrietan, beren inguruneetako pertsonen gizarte-hobekuntzan eta bizi-kalitatean laguntzen duten erakundeak dira, Bizkaiko haurren aisialdi parte-hartzaileerako eskubidea bermatzen lagunduz, eta bizitza osasuntsua, osasuna eta pertsonen arteko harreman osasuntsuak sustatzen lagunduz. Athletic Club Fundazioak, bestalde, lotura estuak erabiltzen ditu klubekin ia 50.000 jokalarirengana hezkuntza- eta kirol-proiektu ezberdinekin modu eraginkorra iristea lortzeko.



4.5. Boluntarioak: Athletic Club klub paregabea da munduan bere jendeari esker. Klubaren masa sozialak lortu du 125 urteko historian Athletic ohiko kluba ez izatea. Athletic Club Fundazioaren helburuetako bat beti atea irekita edukitzea da, edozein pertsonak bere proiektu sozial edo kulturean lagundu ahal izan dezan. Horretarako, Fundazioak boluntariotza-proiektu garrantzitsu bat du, zeinaren bidez boluntarioek beren denborarekin eta talentuarekin hirugarrenei laguntzen baitiete.

3.2 Elkarrizketa-prozesua

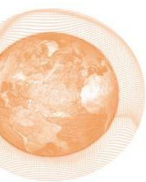
Stakeholder-en mapa denboran zehar egonkor mantentzen den heinean, lehen ekitaldian izandako elkarrizketa-oinarri egonkorra da, era berean, Athletic Club Fundazioko stakeholder-ek Fundazioak balioa ematen diela hautematen duten faktoreen gainean. Elkarrizketa 2024an ezarri zen, eta stakeholder guztien pertzepzioak ezagutzea ahalbidetu zuen. Hirugarren ekitaldiaren kalkulua egin ondoren, datozen ekitaldietan beste elkarrizketa bat ezartzea aurreikusten da, balio-aldagaiak berretsi edo eguneratu ahal izateko.

Nabarmentzekoa da, Bizkaiko elkarte eta erakundeei dagokienez, Fundazioarekin lan egiten duten gehienekin egin zela elkarrizketa: Argia, Avifes, Eragintza, Asasam, Gizakia, Bakuva, Fidias, Berritzu, Bizitegi, Adsis, Sortarazi, Emaus, Zehar, Goiztidi, Zubietxe, Bidesari, Down Sindromea Fundazioa, Gorabide eta Clara Campoamor.

Halaber, elkarrizketak izan ziren hezkuntza-eragileekin, Osakidetza langileekin eta erakundeetako ordezkariekin (Bilboko Udala eta BFA). Hitzartutako klubetako arduradunekin ere hitz egin zen.

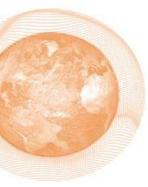
Hurrengo taulak egindako elkarrizketen multzoa laburbiltzen du, kalkulu-taulak diseinatzeko funtsezko informazio-iturri gisa.

KATEGORIA	INTERES-TALDEAK	ELKARRIZKETAK
Kluba (kanpokoak)	Bazkideak Zaleak Peñak	3 pertsona
Kluba (barrukoak)	Jokalaririk profesionalak Harrobia Beteranoak Langileak	Athletic Club (4 pertsona)
Erakunde finantzatzaileak	Enpresak Pertsonak (Club) Administrazio publikoak	INIT (1 pertsona) Athletic Club (1 pertsona) Osakidetza (1 pertsona) Bilboko Udala (1 pertsona) BFA (1 pertsona)
Bezeroak eta erabiltzaileak	Gizarte-erakundeak Hezkuntza-erakundeak Zuzeneko erabiltzaileak	Gizarte-erakundeak (19) Plentzia BHI (1) Walking Football (2)



KATEGORIA	INTERES-TALDEAK	ELKARRIZKETAK
	Zeharkako erabiltzaileak Hitzartutako klubak Boluntarioak	Mungia KE (1) Boluntarioak (2)

1. taula: Merkatukoa ez den balio sozialaren taula diseinatzeko 2024ean egindako elkarrizketak



4 EMAITZAK. 2025EKO KONTABILITATE SOZIALA

4.1 Merkatuko balio soziala (MBS)

Atal honetan jasotako emaitzak 2025eko ekitaldiko kontabilitate sozialaren lehen sistemari (merkatuko balio soziala) dagozkionak dira, eta, era berean, 2023ko eta 2024ko ekitaldietako emaitzak sartu dira, denboran izan duten bilakaera aztertu ahal izateko, Athletic Club Fundazioak kontabilitate soziala egin duen hiru ekitaldiko aldian.

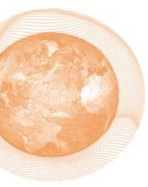
Merkatuko balio sozialaren sistema, halaber, bi azpisistematatan banatzen da (merkatuko zuzeneko balio soziala eta merkatuko zeharkako balio soziala), eta haien irismena aurreko kapituluaz azaldu da. Jarraian, xehetasun handiagoz aurkeztuko ditugu emaitzak eta haiei buruzko azalpenak.

4.1.1 MERKATUKO ZUZENEKO BALIO SOZIALA

Taulak Athletic Club Fundazioak 2025eko, 2024ko eta 2023ko ekitaldietan sortutako merkatuko zuzeneko balio soziala jasotzen du. Bertan jarduera ekonomikoaren daturik esanguratsuenak aurkezten dira, zerga, soldata eta lotutako kontzeptuen, amortizazioen edo emaitzaren bidez stakeholder-ei sortutako balio soziala (MBS-Zn) kalkulatzuz. Taulan, **2025ean (5.682.106,80 €)**, 2024an (5.145.098,36 €) eta 2023an (4.627.714,14 €) kalkulurako erabilitako magnitudeak eta sortutako guztizkoa zehazten dira.

Merkatuko zuzeneko balio sozialaren banaketan hirugarren erakundeentzako laguntzen partida nabarmentzen da, **2025ean 3.889.160,29 €**-koa izan baitzen, 2024an eta 2023an, berriz, 3.322.403,89 € eta 2.752.516,48 €-koa izan zen. Partida horiek MBS-Zn kalkulatzeko duten garrantzia, jarraitutako estrategiarekiko koherentzia eta sortutako inpaktu soziala xehetasun handiagoz aztertzen dira aurrerago, balio erantsiaren egoerak emandako informazioari dagokionez.

MBS-Zn taulatik abiatuta, halaber, Administrazioak zuzenean edo zeharka bereganatzen dituen kutxa-fluxuen sorrera kalkula daiteke, Gizarte Segurantzari egindako sarreraren, errentaren gaineko zergaren eta beste zerga batzuen batukariaren bidez. **2025ean 755.265,45 €-koa** izan zen.



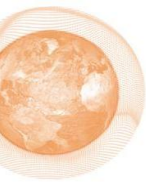
			2025	2024	2023
MERKATUKO ZUZENeko BALIO SOZIALA (MBS-Zn)			5.682.106,80	5.145.098,36	4.627.714,14 €
Deskribapena	Adierazlea	Iturria	2025	2024	2023
Soldata	Σ soldata garbiak	Kontabilitatea	1.022.214,31 €	968.618,40 €	1.133.995,62 €
Gizarte Segurantzak	Σ GS enpresa + GS langilea	Kontabilitatea. Urteko aitortpena	393.395,09 €	430.968,19 €	443.297,63 €
Errentaren gaineko zerga	Σ (PFEZaren atxikipena)	Urteko aitortpena Oinarriak eta kotizazioa GS	275.772,14 €	276.721,32 €	229.294,00 €
Beste zerga batzuk	Σ ordaindutako zergak	Kontabilitatea	86.098,22 €	132.759,09 €	60.428,97 €
Finantza-gastuak	Interesak	Kontabilitatea	6.469,75 €	5.686,72 €	3.216,44 €
Emitza	Emitza	Kontabilitatea	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortizazioak	Amortizazioak	Kontabilitatea	8.997,00 €	7.940,75 €	4.965,00 €
Hirugarren erakundeentzako laguntzak	Σ emandako laguntzak	Kontabilitatea	3.889.160,29 €	3.322.403,89 €	2.752.516,48 €
		Administrazioari itzultakoa	755.265,45 €	840.448,60 €	733.020,60 €

2. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkatuko zuzeneko balio soziala (MBS-Zn), 2025eko, 2024ko eta 2023ko ekitaldiak.

Kalkulu horretara iristeko informazio-iturriak hauek izan dira: 2025eko, 2024ko eta 2023ko ekitaldietako galera eta irabazien kontua, PFEZaren urteko aitortpena eta Gizarte Segurantzako ordainketen banaketa. Galeren eta irabazien kontuaren datuak AECaK proposatutako **balio erantsiaren egoera** aurkezteko eredura eraman dira. Ereduek horrek aukera ematen du **balio-ikuspegia txertatzeko** eta, horrela, erakundeak sortutako balioa eta ekoizpen-faktoreen arteko banaketa bistaratzeko. Faktore horiek Athletic Club Fundazioaren stakeholder batzuekin pareka daitezke. Ustiapen-kontuko informazioa balio erantsiaren egoerara transferitzeko prozesu hori 3. (sorrera) eta 4. (banaketa) tauletan islatzen da, eta Excel dokumentuan ere adieraz daiteke. Dokumentu horrek kalkuluari eusten dio eta txosten honetan jasotako informazioa osatzen du.

2., 3. eta 4. taulen azterketatik, Athletic Club Fundazioaren merkatu-jardueraren irismenari buruzko ondorio batzuk nabarmendu behar dira:

- Lehenik eta behin, aztertutako hiru ekitaldiko aldiari (2023-2025), Athletic Club Fundazioak **nabarmen handitu du sortutako eta banatutako balio erantsia** (+% 22,79 aldiari, urte arteko % 10,8ko hazkundearekin) eta, beraz, merkatuko zuzeneko balio soziala (MBS-Zn).
- Igoera hori batez ere **diru-sarreraren hazkundera** oinarritu da (+% 24,53 aldiari, urte arteko % 11,68ko hazkundearekin). Horri esker, **kanpo-zerbitzuetako gastua** jasan

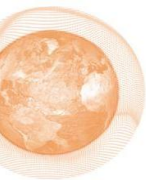


ahal izan da, ustiapen-gastuen partida nagusia dena, eta bilakaera irregularra izan du. Epealdian % 39,18ko hazkundera izan du, 2024an asko hazi baita 2023arekin alderatuta (+% 65,13), baina gero 2025ean behera egin baitu 2024arekin alderatuta (-% 15,72)

- Balio erantsiaren banaketa aztertuta, ondoriozta daiteke **merkatuko balio soziala laguntzak jasotzen dituzten erakundeen artean banatzen dela lehentasunez** (guztizkoaren % 59,48 2023an, % 64,57 2024an eta % **68,45** balio maximoa **2025ean**), eta hori koherentea da entitatearen joerarekin eta entitateentzako zuzeneko laguntzei beste gastu batzuen aurretik lehentasuna emateko jarraitutako estrategiarekin.
- Balio erantsiaren egoeraren bidez merkatuko zuzeneko balio sozialaren azterketan identifikatutako gainerako stakeholder-en artean, hiruk (**erakunde finantzatzaileak —kapitalaren faktorea; erakundeak— eta Fundazioa bera —enpresak atxikia—**) Fundazioak, aztertutako aldiaren hasieratik amaierara, banatzen dien balioa handitzen dute, hiru ekitaldietako guztizkoarekiko balio erantsiaren ehuneko antzekoak mantenduz.
- Azkenik, **lan-faktoreari** —langileei— **sortutako balioa** murriztu egin da 2023 eta 2025 artean, termino absolutuetan zein erlatiboetan; azken ekitaldi horretan, banatutako balio erantsi osoaren % **17,99** izan da.

BALIO ERANTSI GORDINA SORTZEA. ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA						
Balio erantsiaren egoera (metodo zuzena edo kenkorra)	2025/12/31	%	2024/12/31	%	2023/12/31	%
Jarduera propioaren diru-sarrerak	6.312.197,37	% 99,4	5.901.899,17	% 99,3	5.068.404,11	% 99,0
a) Bazkideen eta afiliatuen kuotak	0,00		0,00		0,00	
b) Erabiltzaileen ekarpenak	0,00		0,00		0,00	
c) Sustapenen, babesleen eta kolaborazioen diru-sarrerak	6.312.197,37		5.901.899,17		5.068.404,11	
d) Ekitaldiko soberakinari egotzitako dirulaguntzak	0,00		0,00		0,00	
e) Ekitaldiko soberakinari egotzitako dohaintzak eta legatuak	0,00		0,00		0,00	
Merkataritza-jardueraren salmentak eta bestelako sarrerak	35.990,00	% 0,6	43.490,00	% 0,7	55.008,34	% 1,1
± Amaitutako eta abian dauden produktuen izakinen aldaketa.	0,00	% 0,00	0,00	% 0,00	0,00	% 0,0
+ Erakundeak bere aktiborako egindako lanak.	0,00	% 0,00	0,00	% 0,00	0,00	% 0,0
+ Ustiapeneko beste diru-sarrera batzuk.	0,00	% 0,00	0,00	% 0,00	-4.555,14	% -0,1
Kengarriak: beste enpresa batzuei eskuratutako faktoreen kostua	-666.080,57		-790.690,81		-479.143,17	
- Hornikuntza (materialak hondatu gabe)	0,00	% 0,0	-341,60	% 0,0	-549,87	% 0,1
a) Salgaien kontsumoa.			-341,60		-549,87	
b) Lehengaien eta beste gai kontsumigarri batzuen kontsumoa.			0,00		0,00	
c) Beste enpresa batzuek egindako lanak.			0,00		0,00	
Beste ustiapen-gastu batzuk (merkataritza-eragiketengatiko eta tributuengatiko narriadurak gabe)	-666.080,57	% 100,0	-790.349,21	% 100,0	-478.593,30	% 99,9
a) Kanpoko zerbitzuak (enpresentzako alokairuak barne)	-666.080,57		-790.349,21		-478.593,30	
d) Kudeaketa arrunteko beste gastu batzuk	0,00		0,00		0,00	
= Enpresak sortutako balio erantsi gordina	5.682.106,80	% 90,0	5.154.698,36	% 87,3	4.639.714,14	% 91,5
+ Soberakinera insuldatutako dirulaguntzak, dohaintzak eta kapital-legatuak	0,00	% 0,0	0,00	% 0,0	0,00	% 0,0
- Laguntzengatiko gastuak eta bestelakoak	-3.889.160,29	% 100,0	-3.322.403,89	% 99,7	-2.752.516,48	% 99,6
± E-mailtza ez-errepikariak	0,00	% 0,0	-9.600,00	% 0,3	-12.000,00	% 0,4
- Salgaiak, lehengaiak eta bestelako hornidurak hondatzea.	0,00		0,00		0,00	
- Merkataritza-eragiketen ondoriozko horniduren galerak, narriadura eta aldakuntza.	0,00		-9.600,00		-12.000,00	
+ Ibilgetuaren narriadura, eta hura saltzearen ondoriozko e-mailtzak eta beste e-mailtza ez-errepikari batzuk	0,00		0,00		0,00	
- Finantza-tresnen narriadurak	0,00		0,00		0,00	
+ Hornidura-soberakinak	0,00	% 0	0,00	% 0	0,00	% 0
± Finantza-e-mailtzak	0,00		0,00		0,00	
+ Finantza-inbertsioak.	0,00		0,00		0,00	
± Arrazoiak balioaren aldakuntza finantza-tresnetan.	0,00		0,00		0,00	
± Kanbio-diferentziak (garbia)	0,00		0,00		0,00	
± Finantza-tresnen narriadura, eta haien besterentzeagatiko e-mailtza.	0,00		0,00		0,00	
+ Galdututako irabazien kontuan jaso ez diren dohaintzak	0,00		0,00		0,00	
+ Galdututako irabazien kontuan jaso ez diren dirulaguntzak	0,00		0,00		0,00	
= Banatu beharreko balio erantsi gordina	5.682.106,80		5.145.098,36		4.627.714,14	% 90,4

3. taula: Athletic Club Fundazioaren balio erantsiaren egoera (balioa sortzea), 2025eko, 2024ko eta 2023ko ekitaldiak



BALIO ERANTSIA GORDINA BANATZEA EDO APLIKATZEA. ATHLETIC CLUB FUNDAZIOA						
Balio erantsiaren egoera (zeharkako metodoa edo gehigarria)	2025/12/31	%	2024/12/31	%	2023/12/31	%
Lan-faktoreari banatzea	1.022.214,31	% 17,99	968.618,40	% 18,83	1.133.995,62	% 24,50
8a) Soldatak eta antzekoak (barkideentzako lan-zerbitzua barne)	1.371.500,52		1.325.927,27		1.446.182,67	
Kapital-faktoreari banatzea	6.469,75	% 0,11	5.686,72	% 0,11	3.216,44	% 0,07
Estatuari banatzea	755.265,45	% 13,29	840.448,60	% 16,33	733.020,60	% 15,84
9b) Tributua.	86.098,22		132.759,09		60.428,97	
Gizarte-kargak, guztira	393.395,09		430.968,19		443.297,63	
Enpresaren gizarte-kargak Langileen	319.881,02		350.380,64		360.404,58	
gizarte-kargak	73.514,07		80.587,55		82.893,05	
Langileen PFEZaren atxikipena	275.772,14		276.721,32		229.294,00	
Beste stakeholder batzuei banatzea	3.889.160,29	% 68,45	3.322.403,89	% 64,57	2.752.516,48	% 59,48
3. Laguntzengatiko gastuak eta bestelakoak	3.889.160,29		3.322.403,89		2.752.516,48	
Enpresak atxikita	8.997,00	% 0,16	7.940,75	% 0,15	4.965,00	% 0,11
10) Ibilgutuaren amortizazioa.	-8.997,00		7.940,75		4.965,00	
BANATUTAKO BALIO ERANTSIA, GUZTIRA	5.682.106,80	% 100,0	5.145.098,36	% 100,0	4.627.714,14	% 100,0

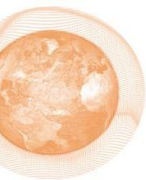
4. taula: Athletic Club Fundazioaren balio erantsiaren egoera (balio-banaketa), 2024ko eta 2023ko ekitaldiak.

4.1.2 MERKATUKO ZEHARKAKO BALIO SOZIALA

Merkatuko zuzeneko balio soziala kalkulatu ondoren, enpresa eta erakunde hornitzaileei egindako erosketen bidez mobilizatutakoa kalkulatu da, merkaturko zeharkako balio soziala izeneko. Lan-logika merkaturko zuzeneko balio sozialaren berbera da, hornitzaileen balio erantsia deskonposatu nahi baita, stakeholder-ei banatzeko irizpideei jarraituz. Gainera, kontuan hartzen da Athletic Club Fundazioak produktu eta/edo zerbitzuen erakunde hornitzaileei egindako erosketak bolumena, multzoaren balio erantsiaren zenbatekoa zehazteko eta stakeholder-ei banatzeko.

Erakunde hornitzaile guztiei egindako balio-ekarpena kalkulatzeko, SABI datu-basera jotzen da. Athletic Club Fundazioak ekitaldian izan dituen enpresa eta erakunde hornitzaileen zerrendetatik eta datu-base honetan lortutako galdu-irabazien kontuetatik abiatuta, langileek soldaten bidez, erakundeek zergen bidez, kapitalak finantza-gastuen bidez eta enpresa eta erakunde hornitzaileek emaitzaren eta amortizazioen bidez atxikitako balioaren bidez sortutako balioaren zenbatespena lortzen da. *Eragin-indize* deritzen estimazio horiek Athletic Club Fundazioaren erosketek sortzen duten balio erantsia ezartzea eta stakeholder nagusiei nola banatzen zaien ikustea ahalbidetzen duten proxy-ak dira.

Hala, Athletic Club Fundazioak 2023an mobilizatutako balio soziala (merkaturko zeharkako balio soziala) 225.637,87 €-koa izan zen, 2024an 280.320,87 €-ra arte hazi zen eta **2025ean 124.976,32 €-ra** arte muriztu zen. Jaitiera horrek lotura zuzena du bi faktoreekin. Lehenengoa, Fundazioaren erosketak-bolumenak behera egitea. Izan ere, gastuari lehentasuna eman zaio estrategikoki Fundazioaren programetan parte hartzen duten erakunde eta erabiltzaileei zuzeneko laguntza emanez, eta horrela, Fundazioaren erosketak-bolumenak behera egin du. Bigarrena, enpresa eta erakunde hornitzaileek sortutako balio erantsiaren murrizketa adierazgarria, % 38,92 eta % 15,55 artekoa epelaldian.



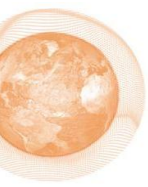
			2025	2024	2023
MERKATUKO ZEHARKAKO BALIO SOZIALA (MBS-Zh)			124.976,32 €	280.321,00 €	225.638,00 €
BEZa	Jasandako BEZa	% 21	21.690 €	48.651 €	39.160 €
+					
Balio erantsia	Σ urteko balio	Proxy-a	103.286 €	231.670 €	186.478 €
↓					
Deskribapena	Adierazlea	Iturria	Eraitza	Eraitza	Eraitza
Hornitzaileei erostea	Σ hornitzaileei erostea	Fundazioaren kontabilitatea	666.081 €	790.691 €	479.143 €
Soldata garbiak	Σ soldata garbiak	Proxy-a	35.805,53 €	185.036,29 €	42.157,25 €
Gizarte Segurantzaz	Σ GS enpresa + GS langilea	% 38	31.642,09 €	70.313,79 €	37.255,25 €
Errentaren gaineko zerga	Σ (PFEZaren	% 19	15.821 €	35.157 €	18.628 €
Beste zerga batzuk	Σ ordaindutako	Proxy-a	529 €	-5.265 €	2.115,00 €
Interesak	Finantza-gastuak	Proxya	9.030 €	17.333 €	2.297 €
Eraitza	Eraitza	Proxy-a	2.895 €	17.794 €	-7.907 €
Amortizazioa	Σ amortizazio-zuzkidurak	Proxy-a	10.871 €	26.720 €	EE

5. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkaturko zeharkako balio soziala (MBS-Zh), 2025eko, 2024ko eta 2023ko ekitaldiak.

Bestalde, erakunde hornitzaileen **balio erantsiaren banaketa langileei** dagokie batez ere (soldaten eta gizarte-kargen partidak), 5. taulako (soldata garbiak, Gizarte Segurantzaz eta errentaren gaineko zerga) eta 6. taulako (langile-gastuen eragin-indizeak bi ekitaldietan) datuetan ikusten den bezala.

	2025	2024	2023
Balio erantsia, diru-sarreraren arabera	% 15,51	% 29,30	% 38,92
Langileen gastuak, diru-sarreraren arabera	% 12,50	% 23,40	% 20,46
Gastu finantzarioak eta antzekoak/sarrerak	% 1,36	% 2,19	% 0,48
Sozietateen gaineko zerga, diru-sarreraren arabera	% 0,08	-% 0,67	% 0,44
Ekitaldiako eraitza, diru-sarreraren arabera	% 0,43	% 2,25	-% 1,55
Amortizazioen/diru-sarreraren zuzkidurak	% 1,63	% 3,38	EE

6. taula: Athletic Club Fundazioaren erakunde hornitzaileek balio erantsiaren banaketa kalkulatzeko eragin-indizeak, 2025ekoak, 2024koak eta 2023koak (Iturria: SABItik lortutako datuetan oinarritutako kalkuluak).



4.1.3 MERKATUKO BALIO SOZIALA (GUZTIRA)

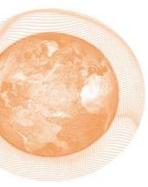
Athletic Club Fundazioak erabiltzaileei zerbitzuak saltzeko jarduerarik garatzen ez duenez, ez da merkatuaren esparruan bezeroen sarrerek sortutako balio-sistema kontabilizatzen. Izan ere, bezeroentzako eta erabiltzaileentzako balio guztia laguntzen bidez sortzen da (gastu gisa kontabilizatuak), eta, horrez gain, prezio bat lortzen ez duten transferentzia-mekanismoen bidez. Horiek merkatuko balio sozialaren sisteman kontabilizatuko dira.

Horregatik, Athletic Club Fundazioak 2025eko, 2024ko eta 2023ko ekitaldietan sortutako merkatuko balio sozial osoa merkatuko zuzeneko balio sozialaren eta merkatuko zeharkako balio sozialaren batura da (7. taula).

	2025	2024	2023
MERKATUKO ZUZENeko BALIO SOZIALA (MBS-Zn)	5.682.106,80 €	5.145.098,36 €	4.627.714,14 €
MERKATUKO ZEHARKAKO BALIO SOZIALA (MBS-Zh)	124.976,32 €	280.320,87 €	225.637,87 €
MERKATUKO BALIO SOZIALA [MBS]	5.807.083,12 €	5.425.419,23 €	4.853.352,01 €

7. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkatuko balio soziala (guztira), 2025ean, 2024an eta 2023an.

Merkatuko balio soziala guztira **5.807.083,12 €-koa** da 2025eko ekitaldian, hau da, % 19,65 igo da epealdian eta % 9,38 urte artekoan. Zuzeneko eta zeharkako balio-sistemen emaitzek eragiten dute horretan, eta horien bilakaera aurreko ataletan aztertu dugu.



4.2 Merkatukoa ez den balio soziala (MEBS)

4.2.1 IRISMENA

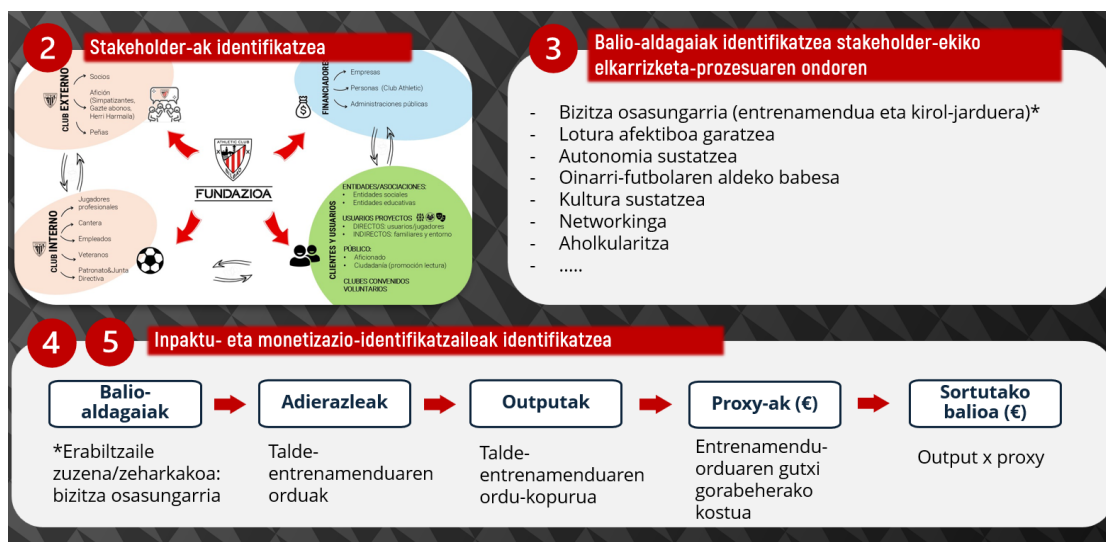
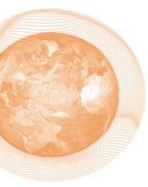
Balio-sistema honek stakeholder ezberdinetan (pertsonak zein erakundeak) inpaktu esanguratsuak jasotzen ditu, non balio-transferentzia ez baitu prezio baten ordainketak zehazten. Athletic Club Fundazioan kontabilitate soziala ezartzeko lehen ekitaldian kategoria bakoitzeko ordezkariekin izandako elkarrizketan stakeholder-ek emandako pertzepzioa jasotzen du.

Elkarrizketa hori oinarritzat hartu da bigarren eta hirugarren ekitaldietarako, Athletic Club Fundazioaren jarduerak ordukoaren parekoa izaten jarraitzen baitu. Lehen esan den moduan, normalean, elkarrizketa eguneratu egingo da proiektuen zorro osoan aldaketa esanguratsuak badaude edo estrategia esplizituki birbideratzen bada. Ez da horrela gertatu, eta urtero proiektu berriak edo urte bakar batean gauzatzen diren iraupen mugatuko proiektuak egon badaude ere, hainbat esparruren inguruko lan-egiturak berdina izaten jarraitzen du.

Balio-aldagaiak, elkarrizketa honetan modu espontaneoan eta lagunartekoan lekualdatzen direnak, **adierazleetara** bideratzen dira, lehenik eta behin kuantifikatu ahal izateko; eta bigarrenik, monetizatu ahal izateko. Kasu honetan, monetizazioak unitate monetarioetan adieraztea dakar.

Horretarako, **proxy-ak** ere adosten dira (arrazoizko balioak), adierazle bakoitzaren balio monetarioa zehazteko hurbilketak baitira, **arrazoizko balioaren** printzipioa erabiliz. Azkenik, **outputak** lortu behar dira, hau da, Athletic Club Fundazioak bere kudeaketa-sisteman jasotako datuetatik abiatuta ematen dituen adierazleen kuantifikazioak. Athletic Club Fundazioak adierazleen jarraipena egiteko sistema bat du, astero eguneratzen dena, eta balio soziala kalkulatzeko beharrezkoak izan diren adierazleetan jartzen du arreta. Kasu batzuetan, ekitaldietan zehar proiektu batzuk parekagarriak direnez, kuantifikazioa antzekoa dela ikusiko da, jardueren antolamenduak urtez urte jarduteko argibide bereberri jarraitzen baitie.

Azpimarratu behar da kuantifikazio monetarioko prozesu honetan erabilitako logika arrazoizko balioaren berbera dela, ukiezinen kasuan balio tarteak adosten zabalagoak eta konplexuagoak izan ohi diren aldearekin, ondasun ukigarrien kasuan baino.



6. irudia. MEBS kalkulatzeko prozesuaren adibidea

4.2.2 MERKATUKOA EZ DEN BALIO SOZIALAREN TAULAREN EGITURAKETA

Stakeholder-ekin izandako elkarriketan lortutako eta Athletic Club Fundazioaren kudeaketa-sistemaren datuen bidez kuantifikatutako informazio guztia merkatukoa ez den balio sozialaren matrizeari helarazten zaio, eta Athletic Club Fundazioaren kasuan, lehenik eta behin, jarduteko esparru estrategiko handien inguruan egituratuta geratzen da: *Komunitatea, Inklusioa, Kultura* eta zeharkako laugarren eremua, *Proiektu guztiak* izenekoa. Era berean, kontabilitate sozialak stakeholder bakoitzerako sortutako balioari, proiektu bakoitzaren bidez sortutakoari edo balio-aldagai bakoitzak sortutakoari buruzko informazioa eman ahal izango du —batera edo lau horietako bakoitzarekin lotuta—. Horrela, ikuspegi desberdinak triangulatu daitezkeen ikuspegi horrek datuen azterketa aberastu dezake.

Eremu estrategikoaren arabera

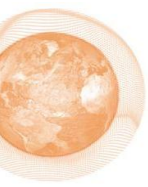
Balio-aldagaiaren arabera

Merkatukoa ez den balio soziala Athletic Club Fundazioan

Proiektuaren arabera

Stakeholderraren arabera

7. irudia. Merkatukoa ez den balio sozialaren matrizeko datuak aztertzeko ikuspegi interakzioa Athletic Club Fundazioan



Athletic Club Fundazioaren merkatukoa ez den balio sozialaren taula, beraz, aipatutako lau ikuspegieng inguruan egituratu daiteke, baina, nolana ere, dimentsio-aniztasuna lau zentzu bereiztan aitortzen da:

- Proiektu bakoitza lau **jarduera-esparru estrategikoetako** batean sartzeak ez du esan nahi proiektu berak bitan edo gehiagotan eragina izan dezakeenik.
- **Proiektu** bakoitzean ez da baliozko aldagai bakar bat hautematen, baizik eta **hainbat aldagai**, jarduera berberen bidez sortuak.
- Gainera, **hainbat stakeholder-ek proiektu** beraren bidez sortutako balioaren berri eman dezakete.
- **Balio-aldagai** berak bi **stakeholder-i** edo gehiagori egin diezaieke mesede aldi berean. Hau da, balio partekatua egon daiteke.

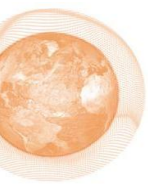
Hala eta guztiz ere, kudeaketa errazteko eta gainbalorazioa saihesteko, merkatukoa ez den balio sozialaren taula, oro har, **lehentasunezko elkarreetan** oinarrituta eraikitzen da. Horrela, proiektu bakoitza jarduera-eremu bakar bati lotzen zaio, eta adierazle bakoitza, balio-aldagai bat neurtzeko, stakeholder bakar bati lotzen zaio, zuzeneko eragin handiena jasaten duenari.

Gogoeta hori eginda, lau ikuspegietakiko bakoitzaren irismena zehaztu behar da. Horietako bat (stakeholder-ak) aurreko kapituluetakiko stakeholder-en mapan azaldu eta islatu da. Beraz, orain jarduera-eremuen, proiektuen eta balio-aldagaien ikuspegieng irismena adieraztean zentratzen gara.

Lehenik eta behin, lau jarduera-esparruak, proiektu bakoitzaren joeraren arabera, *Komunitatea, Inklusioa, Kultura eta Zeharkako proiektu eta jarduera guztiak* dira (izen komun baten azpian biltzen diren askotariko inpaktuak, enpresa-ingurunea stakeholder gisa sartzen dutenak kontabilitate sozialean).

Proiektua, beraz, Athletic Club Fundazioaren jarduerarako oinarritzko kudeaketa-unitatea da, eta arreta berezia eskaintzen diogu horietako bakoitzarekiko merkatukoa ez den balio sozialaren sistemaren egituraketari, zeinen zerrenda 8. taulan jasota baitago. Identifikatutako proiektu gehienak urte guztietan gauzatu badira ere, badira salbuespenak. Hala, batzuk ez dira errepikatzen, denbora-tarte jakin bati lotutako helburua dutelako (adibidez, AMIC Athleticzale, Valentziako klubekin lankidetzan egindakoa, 2024an GOIDiren tragediaren ostean). Aurreko ekitaldietan garatutako jarduera batzuen irismena handitzeaz gain, 2025ean kalkuluan sartutako bi proiektu berri azpimarratu behar ditugu:

- **Follow Something Unique.** Komunitatearen arloan, Champions Leagueko partidak jokatzeko hiru bidaietan (Dortmund, Newcastle eta Praga) abian jarri zen, eta ekimenak esperientzia paregabe bat bizitzera gonbidatzen zuen, non Athleticeko eta tokiko taldeko zaleek futbola elkarbizitzatik partekatu zuten, lehiaketatik harago, komunitatearen, errespetuaren eta identitatearen balioak indartuz.
- **UNWRA.** Inklusioaren eremuan, kirolaren bidez Sirian errefuxiatuta dauden Palestinako haurren hezkuntzarako eskubidea bultzatzeko proiektua da.



Palestinako familietako haurrei jolasen eta ariketen bidez laguntzeko irakasleak kontratatzeko finantziak jasotzen du, aisialdi parte-hartzaileko eskubidea bermatuz eta babes-gune ludikoak sortuz. Azken batean, futbola eta kirola gizartea eta pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko tresna gisa erabiltzea.

ATHLETIC CLUB FUNDAZIOAREN 2025eko PROIEKTUAK

KOMUNITATEA

OSASUNA

- San Mamesen laguntza emateko proiektua
- Osasun Mentaleko Sarea
- Supertxapeldunak

KIROLA

- Hitzartutako klubak
- Euskal Non Lague Day
- Garathuz
- Walking Football
- Plaza solidarioak
- Follow something unique

INGURUMENA

- Lurgaitza (CO2-ren konpentsazioa)

INKLUSIOA

AHULTASUN EKONOMIKOA

- Bakuva
- Berriztu
- Bizitegi
- Emaús
- Fidias
- Gizakia
- UNRWA: Palestina + STOP Genozidioa kanpaia
- Villagol

EMAKUMEAK

- Utopía
- Marca Terreno

ANIZTASUN FUNTZIONALA

- Ahalegina
- Genuine
 - Houstonera bidaiak + torneoa (uztaila)
 - Genuine finala Lezaman/San Mamesen (maiatza)

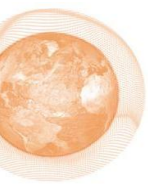
ASKATASUN-GABETZEA

- Bidesari
- Adsis

KULTURA

HEZKUNTZA

- Hezkuntza-programa:
 - Irakurketa Kluba
 - AC Inspira
 - AC Museoko bisitak



ATHLETIC CLUB FUNDAZIOAREN 2025eko PROIEKTUAK

- o Zinema inklusiboa + solasaldia

ARTEA ETA LITERATURA

- Letrak eta Futbola
- Irakurle-on/a

ZINEMA

- Thinking Football Film Festival

EUSKARA

- Bertsoderbia

BESTE GAUZA BATZUK

- Gabonetako opari sozialak

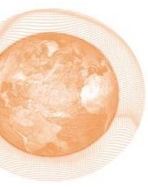
PROIEKTU GUZTIAK (zeharkako alderdiak dira, eta horien bidez balioa sortzen da jendearentzat, enpresentzat eta erakunde/elkarteentzat).

8. taula: Athletic Club Fundazioak 2025eko ekitaldian gauzatutako proiektuak, merkatukoa ez den balio soziala (Komunitatea, Inklusioa, Kultura eta Zeharkako Jarduerak) kalkulatzeko 4 orritan egituratzeko oinarri gisa.

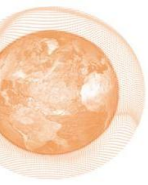
Bestalde, balio-aldagaiak identifikatzen dira. Hau da, stakeholder-ek Athletic Club Fundazioa onura edo erabilgarritasun bat sortzen ari zaiela hautematen duten faktoreak. Balio-aldagai horien jatorria (9. taula) Athletic Club Fundazioak ezarri zen lehen ekitaldian stakeholder-ekin izandako elkarizketan dago.

2025ean, Fundazioaren balio-aldagaien mapa berrikusteko eta sakontzeko prozesuari ekin zaio, proiektuek eragindako inpaktuen aniztasuna modu zehatzagoan islatzeko. Lan horri esker, aurreko ekitaldietan identifikatutako aldagaiek indarrean jarraitzen dutela berretsi da, eta balio-dimentsio berriak hauteman dira, besteak beste, ongizate emozionalari, parte-hartze sozial eta komunitarioari, autonomia pertsonalari eta kolektibo espezifikoaren ahalduztzeari lotutakoak. Gaur egun garatzen ari den prozesua denez, txosten honek aurreko ekitaldietan finkatutako aldagaien esparrua mantentzen du, eta azterketan identifikatutako aurrerapen metodologikoak pixkanaka txertatzen ditu.

BALIO-ALDAGAIAK	DESKRIBAPENA ETA IRISMENA
Absentismoa murriztea	Funtsean, Bizkaiko OMSarekin garatutako proiektuetan dago kokatuta. Programan parte hartzeak absentismoa murrizten duela identifikatzen da.
Osasun-kostuetan aurrezte	Aurrekoaren antzeko terminoetan, eta Bizkaiko OMSarekiko proiektuak gauzatzean, inpaktu positiboa detektatzen da, proiektuetan parte hartzen duten pertsonak sartzea eta baliabide sanitarioak kontsumitzea saihesten duena.
Bizitza osasungarria (entrenamendua eta kirol-jarduera)	Hainbat proiektuekin lotutako balio-aldagaia. Erabiltzaileek kirola egiteko aukera dute taldeko aldizkako entrenamenduen esparru formalizatu batean.
Lotura afektiboa garatzea	Proiektu gehienetan oro har identifikatutako faktorea da, eta erabiltzaileak lotura afektiboak garatzen ditu, batez ere kirolari lotutako hainbat jardueraren bidez, bai



BALIO-ALDAGAIK	DESKRIBAPENA ETA IRISMENA
	aktiboki, bai San Mameseko partidetara publiko gisa joanda.
Autonomia sustatzea	Mugikortasun urriko, desgaitasun intelektualeko edo beste kalteberatasun-egoera batzuetako erabiltzaileekin egindako proiektuetan (adibidez, OMS, Ahalegina) antzemandako balio-aldagaia
Garapen integrala	Prestakuntza-jarduerak, coaching-jarduerak eta pertsonentzako zerbitzuak barne hartzen ditu, bizitzako fase desberdinetan eta premia desberdinekin (garraioa, psikologiako langileen zerbitzua, orientazioa, etab.).
Eskola-uztea murriztea	Adingabeekin garatutako proiektuetan lokalizatutako eskola-uztea murriztea (adibidez, Fidias). Eragin positiboa antzeman da proiektuaren erabiltzaileen azterlanen jarraitutasunean.
San Mameseko partidetarako sarbidea	Partida ofizialetan San Mamesera doan sartzeko aukera. Bai boluntarioentzat, bai erabiltzaileentzat, erakundeentzat eta enpresentzat.
Oinarri-futbolaren aldeko babesak – hitzartutako klubak	Hainbat ekintzatan inplikatzeko hitzartutako klubekin, aholkularitzatik hasi eta sarrerak edo kirol-materiala entregatzera arte.
Aholkularitza	Hitzartutako klubei eta enpresa-inguruneari laguntzearekin lotutako ekintza espezifikoak.
Teknikarien prestakuntza	Hitzartutako klubei laguntzearekin lotutako ekintza espezifikoak.
Laguntza medikoa	Hitzartutako klubei laguntzearekin lotutako ekintza espezifikoak.
Klima-aldaketaren aurkako ekintza	Basoak basoberritzeko ekintzei lotuta dago bereziki, Fundazioak lagunduta.
Espiritu kritikoa sustatzea	Arreta berezia jarri da espiritu kritikoaren sustapenean, batez ere ikasleen artean, AC Inspira-ren moduko proiektu baten bidez.
Hezkuntza-lanari laguntzea	Fundazioak ikastetxeetan hezitzaileen lana babesten eta errazten duen jarduera-multzoa.
Gizarte- eta hezkuntza-kostuetan aurrezteak	Aurrekoarekin lotuta, berariaz azpimarratzen du hezkuntzarako gizarte-baliabideen erabilera aurrezteak
Irakaskuntza-baliabideak indartzea	Irakaskuntza-jardura errazteko egindako lanaren osagarritasunean arreta berezia jartzea
Kultura sustatzea	Fundazioaren berezko ekintzak irakurketa, eztabaida eraikitzailea edo ikuskizuna sustatzeko (Thinking Football eta Letrak eta Futbola). Barne hartzen du irakurketa Klubaren proiektuaren bidez kultura sustatzea.
Marka positiboko irudia sortzea	Enpresek eta beste erakunde batzuek Athletic markarekin elkartzeak sortzen dien balio positiboaren berri ematen dute elkarizketan, baita enpresa-lankidetzarako aukeren larrialdiarekin lotuta ere.



BALIO-ALDAGAIK	DESKRIBAPENA ETA IRISMENA
Kanpoko lankidetza	Kontzeptu orokorra, Fundazioaren hainbat proiekturi zeharka lotua, eta bereziki 2024ko ezohiko proiektuari, DANari dagokionez.
Networkinga	Erakunde edo enpresen sarea eraikitzeak aukerak sortzea, Athleticen bultzatuta, erakunde bideratzaile gisa.
Sentsibilizazioa	Proiektuen bidez, gizarte-gaiei eta gizarte-egoera ahulean dauden taldeei buruz jendea sentsibilizatzen laguntzea
Euskararen erabilera sustatzea	Fundazioaren jardura espezifikoak (Bertsoderbia), hainbat inguruetan euskararen erabilera sustatzeko.

9. taula: Athletic Club Fundazioaren merkatukoa ez den balio sozialaren taulan sartutako balio-aldagaiak, 2025

4.2.3 MERKATUKOA EZ DEN BALIO SOZIALA. EMAITZA

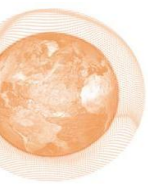
Athletic Club Fundazioaren kontabilitate sozialeko metodologiaren aplikazioaren eta merkatukoa ez den balio sozialari buruzko informazio-sistemaren egituraketaren arabera, erakundeak **18.219.392,39 €** sortu ditu 2025ean merkatukoak ez diren jardueren bidez. Lortutako bolumena % 6,23 hazi da 2024an, 2023koarekin alderatuta, eta % 14,80 2025ean, 2024koarekin alderatuta, eta % 21,95eko igoera metatu du 2023-2025 aldian (**urte arteko +% 10,43 igoera** aldi horretan).

2025	2024	2023
18.219.392,39 €	15.871.241,41 €	14.940.298,57 €

10. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkatukoa ez den balio soziala, 2025, 2024 eta 2023

Zifra hori prozesu orokorraren 2. fasetik 5.era bitarteko faseak kalkulatzeko metodologia aplikatzearen emaitza da (2. irudia, 2.2 atala. Dokumentu honetako prozesu metodologikoa). Horrela, merkatukoa ez den balio soziala kalkulatzeko, erakundearen stakeholder-ek bakoitzarekin elkarriketan identifikatutako **aldagaien** multzoa hartzen da kontuan. Aldagaiak, elkarriketa honetan modu espontaneoan eta lagunartean lekualdatzen direnak, **adierazleetara** bideratzen dira, monetizatu ahal izan daitezen. Horretarako, **proxy-ak** ere adosten dira, adierazle bakoitzaren diru-balioa zehazteko hurbilketak, arrazoizko balioaren printzipioa erabiliz. Azkenik, **outputak** lortu behar dira; alegia, Athletic Club Fundazioak ematen dituen adierazleen kuantifikazioak.

Hurrengo atalean, sortutako balioaren jatorria zehazten da, Athletic Club Fundazioaren merkatukoa ez den balio sozialaren taula egituratzen duten lau irizpideen arabera: esparru estrategikoak, stakeholder-ak, proiektuak eta balio-aldagaiak.



4.2.4 MERKATUKOA EZ DEN BALIO SOZIALAREN OSAERAREN AZTERKETA

4.2.4.1 MERKATUKOA EZ DEN BALIO SOZIALAREN OSAERAREN AZTERKETA JARDUERA-ESPARRU ESTRATEGIKOAREN ARABERA

11. taulan, merkatukoa ez den balio sozialaren banaketa jasotzen da, lehen azterketa-ikuspegiaren arabera (jardueraren esparru estrategikoa), eta agerian geratzen da eremu horiek bat datozela Athletic Club Fundazioaren xedearekin. Erkidegoaren eremua guztizkoaren % 58,90 da. Balio erlatibo handi horren arrazoia da eremu horrek, aldi berean, jarduera-sektore desberdinak (batez ere osasuna eta kirola) barne hartzen dituela. Gainerako esparruetan sortutako balioaren banaketa oso orekatua da: hiru kasuetan, ordezkagarritasun erlatiboa % 10 baino handiagoa da (Kultura -% 15,00; Zeharkako jarduerak -% 12,63; eta Inklusioa -% 12,58).

ESPARRUAK	GUZTIRA	%/GUZTIRA
Komunitatea	10.894.704,33 €	% 58,80
Inklusioa	2.291.887,69 €	% 12,58
Kultura	2.732.233,70 €	% 15,00
Zeharkako jarduerak	2.300.566,67 €	% 12,63
GUZTIRA	18.219.392,39 €	% 100,00

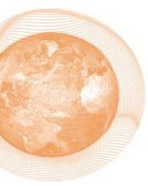
11. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkatukoa ez den balio soziala, 2025. Jarduera-esparru estrategikoen araberrako banaketa

4.2.4.2 MERKATUKOA EZ DEN BALIO SOZIALAREN OSAERAREN AZTERKETA PROIEKTUEN ARABERA

Proiektu bakoitzak sortutako balio sozialaren banaketaren azterketan (12. taula), nabarmendu behar da ereduaren aplikazioak **balio-banaketaren eta erakundearen helburuaren arteko oreka** eta **koherentzia** azpimarratzen dituela. Ikuspegi horretatik, emaitzazko azterketan esanguratsua da hitzartutako klubaren proiektuaren pisua (guztizkoaren % 31,42), Athletic Club Fundazioaren jatorriarekin eta oinarritzko futbola bultzatzeko asmoarekin lotzen dena; eta zeharkako proiektuen multzoarekin (% 12,63) batera, Pediatria (% 9,25) eta, Kulturaren arloan, Thinking Football (% 7,59) merkatukoak ez diren mekanismoen bidez sortutako balio sozialaren % 60,89 dira.

Gainerako % 39,11 32 proiektuen artean banatzen da, eta horiek guztiek proiektuen zorro osoak sortutako balio osoaren % 4 baino pisu erlatibo txikiagoa dute. Horien artean, nabarmenezkoa da Genuine-k sortutako balioaren hazkundera aurreko ekitaldiarekin alderatuta, guztizkoaren % 3,16ra iritsi baita. Igoera hori Lezaman egingo den finalaren inguruko jardura berrien proposamenean oinarritu da.

Bestalde, 20 proiektu guztizkoari egindako ekarpena % 1etik beherakoa da. Proiektuek pisu espezifiko txikiagoa dutenez, ez da gutxietsi behar gai espezifiko edo publiko minoritarioetara bideratutako izaera desberdineko proiektuen ekarpenaren garrantzia.



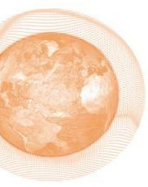
Laburbilduz, stakeholder horiek balio-mekanismo horietarako irisgarritasuna mugatua dute Sozietatean.

PROIEKTUAK	GUZTIRA	%/GUZTIRA
OMS	2.204.086 €	% 12,10
WALKING	53.863 €	% 0,30
OMerako LAGUNTZA	569.791 €	% 3,13
ENLD	373.190 €	% 2,05
HITZARTUTAKO KLUBAK	5.723.760 €	% 31,42
LEZAMA BEKAK	0 €	% 0,00
LURGAIA (Basoberritzea)	300 €	% 0,00
PEDIATRIA	1.685.114 €	% 9,25
GARATHUZ	247.000 €	% 1,36
FOLLOW SOMETHING UNIQUE	27.000 €	% 0,15
PLAZA SOLIDARIOAK	10.600 €	% 0,06
BAKUVA	293.121 €	% 1,61
FIDIAS	163.200 €	% 0,90
BERRIZTU	19.040 €	% 0,10
BIZITEGI	18.360 €	% 0,10
ADIS	20.400 €	% 0,11
EMAUS (GAMIZ Y DERIO)	14.724 €	% 0,08
GOIZTIRI	22.061 €	% 0,12
BIDESARI	77.522 €	% 0,43
UTOPIA	19.743 €	% 0,11
AHALEGINA	83.813 €	% 0,46
GENUINE	575.566 €	% 3,16
ADIZMI	7.800 €	% 0,04
VILLAGOL	700.000 €	% 3,84
UNRWA	168.216 €	% 0,92
MARCA TERRENO	108.321 €	% 0,59
IRAKURKETA KLUBA	151.250 €	% 0,83
MUSEOA	139.080 €	% 0,76
ZINEMA INKLUSIBOA	80.520 €	% 0,44
AC INSPIRA	256.250 €	% 1,41
LETRAK ETA FUTBOLA	712.694 €	% 3,91
THINKING FOOTBALL	1.382.040 €	% 7,59
BERTSODERBIA	10.400 €	% 0,06
PROIEKTU GUZTIAK	2.300.566,67 €	% 12,63
GUZTIRA	18.219.392 €	% 100,00

12. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkatukoa ez den balio soziala, 2025. Proiektuen araberako banaketa

4.2.4.3 MERKATUKOA EZ DEN BALIO SOZIALAREN OSAERARI BURUZ EGINDAKO AZTERKETA STAKEHOLDER-EN ARABERA

Banatutako stakeholder-ek merkatukoa ez den balio sozialaren osaera aztertzeak proiektuen arabeko analisiaren antzeko ondorioak ateratzea ahalbidetzen du. 13. taulan ikusten da merkatukoa ez den balioaren inpakturik handiena erabiltzaileentzat (zuzenak eta zeharkakoak) (% 36,05) eta Hitzartutako klubentzat (% 33,46) sortzen dela. Horri gehitzen bazaio balio osoaren % 6,95, neurri handi batean erabiltzaileak ordezkatzan dituzten erakundeei/elkarteei sortutakoa, ondorioztatzen da sortutako balio



osoaren % 76,46 Athletic Club Fundazioaren estrategia betetzera bideratuta dagoela. Estrategia hori oinarri-futbola babesteko sortu zen, eta, ondoren, garapen handia izan du *Komunitateko, Inklusioko eta Kulturako* proiektuen inguruan, eta nabarmen iritsi da erabiltzaileengana.

Halaber, nabarmendu behar da 2025ean difusio- eta sentsibilizazio-ekintzak neurtzeko sistema egituratu dela. Hala, gizarte-irismeneko gaiak ikusarazteak eta lurraldeko enpresa esanguratsuekiko lankidetzaz-harremanek publikoari sortzen dioten balioa hauteman daiteke, eta, hala, dinamizatzen eta garatzen lagundu.

STAKEHOLDER-A	GUZTIRA	%/GUZTIRA
ADMINISTRAZIO PUBLIKOA	1.158.754 €	% 6,36
ERABILITZAILE ZUZENA/ZEHARKAKOA	6.568.679 €	% 36,05
ATHLETIC CLUB	28.350 €	% 0,16
BOLUNTARIOAK	109.200 €	% 0,60
HITZARTUTAKO KLUBAK	6.096.950 €	% 33,46
HARROBIA	247.000 €	% 1,36
PUBLIKOA	1.170.019 €	% 6,42
ERAKUNDEA/ELKARTEA	1.266.840 €	% 6,95
ERAKUNDE FINANTZATZAILEAK	1.026.352 €	% 5,63
ENPRESAK	547.249 €	% 3,00
GUZTIRA	18.219.392 €	% 100,00

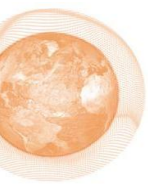
13. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkatukoa ez den balio soziala, 2025. Banaketa stakeholder-aren arabera

Analisian azpimarratu behar da, berriz ere, **lehenetasunezko stakeholder-etako bakarra lotu dela balio-aldagai bakoitzak** sortutako balio osoa kalkulatzeko erabilitako adierazle bakoitzarekin, balio partekatuak kontuan hartu gabe. Esleipen anizkoitz batek jarduera batzuen balioa aitortzen duten hainbat stakeholder-en zifra absolutua igoko luke, eta ez zaie esleitu.

Bestalde, ikusten da zenbait stakeholder zerrendatik kanpo geratzen direla elkartze bakarraren irizpide horren arabera, eta, nolanahi ere, egokitzen jo da lehen hiru ekitaldi horietan aplikatzea, **gainbalorazioa saihesteko**.

4.2.4.4 MERKATUKOA EZ DEN BALIO SOZIALAREN OSAERAREN AZTERKETA BALIO-ALDAGAIEN ARABERA

Azkenik, 14. taulak laugarren ikuspegitik heltzen dio azterketari: balio-aldagaien arabera banaketa. Puntu honetan berriro esan behar da erabilitako adierazle guztiak eta horien outputa balio-aldagai bakar bati lotu zaizkiola, eta aldagai hori nagusitzat jotzen dela. Horrek ez du esan nahi stakeholder-ak oro har aintzatesten ez direnik; izan ere, jarduera beretik, adierazle bakar batetik neurtuta, balioa sortzen duten hainbat faktore hautematen dira.

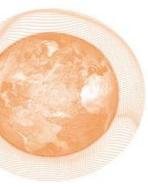


9. taulan aurrez aurkeztutako balio-aldagaien bidez sortutako balioaren azterketa kuantitatibotik (14. taula) honako hau ondorioztatzen da: Hitzartutako klubaren laguntza, guztizkoaren % 25,38 da; beste bi aldagaien gainetik, horiek ere % 10 gainditzen dutelarik (Bizitza osasungarria -% 10,17 eta Marka-irudia sortzea -% 10,64). Azken horren hazkundean eragina du arlo horretan egindako lana hobeto egituratzeak eta neurtzeak (Proiektu guztien zeharkako jardueren artean dago), aurreko bi neurketetan ezkutuan zegoen balioa azalera zehaztu ahalbidetu baitu. Beste aldagai batzuen portzentajeak ekarpenak ere, hala nola Autonomia sustatzea (% 9,85), Aholkularitza (hitzartutako klubak ere onuradurak dira) (% 7,52), Osasun-kostuetan aurrezteak (% 6,35) eta Kultura sustatzea (% 6,10), Athletic Club Fundazioaren ibilbidea eta nortasuna islatzen ditu. Fundazio hori oinarri-futbolari laguntzeko sortu zen, eta, ondoren, gizarte-erakundeekin eta erabiltzaileekin batera, Komunitatean, Inklusioan eta Kulturaren jarduerak sustatzera bideratu zen.

BALIO-ALDAGIA	GUZTIRA	%/GUZTIRA
OSASUN-KOSTUETAN AURREZTEA	1.156.946 €	% 6,35
ABSENTISMOA MURRIZTEA	1.808 €	% 0,01
BIZITZA OSASUNGARRIA	1.852.374 €	% 10,17
LOTURA AFECTIBOA GARATZEA	1.546.550 €	% 8,49
AUTONOMIA SUSTATZEA	1.795.120 €	% 9,85
ONGIZATE EMOZIONALA HOBETZEA	585.114 €	% 3,21
PARTIDETARA JOATEA	642.591 €	% 3,53
HITZARTUTAKO KLABEI LAGUNTZEA	4.623.190 €	% 25,38
AHOLKULARITZA	1.370.600 €	% 7,52
TEKNIKARIEN PRESTAKUNTZA	43.160 €	% 0,24
GARAPEN INTEGRALA	280.081 €	% 1,54
LAGUNTZA MEDIKOA	60.000 €	% 0,33
KLIMA-ALDAKETAREN AURKAKO EKINTZA	300 €	% 0,00
ESKOLA-UZTEA MURRIZTEA	164.160 €	% 0,90
LANKIDETZA	145.716 €	% 0,80
KULTURA SUSTATZEA	1.112.212 €	% 6,10
ESPIRITU KRITIKOA SUSTATZEA	17.770 €	% 0,10
EUSKARA SUSTATZEA	10.400 €	% 0,06
HEZKUNTZA-LANARI LAGUNTZEA	543.000 €	% 2,98
IRAKASKUNTZA-BALIABIDEAK INDARTZEA	15.000 €	% 0,08
NETWORKINGA	217.500 €	% 1,19
MARKA-IRUDIA SORTZEA	1.938.601 €	% 10,64
GIZARTE ETA HEZKUNTZAKO KOSTUETAN	31.040 €	% 0,17
SENTSIBILIZAZIOA	66.160 €	% 0,36
GUZTIRA	18.219.392 €	% 100,00

14. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako merkatuko ez den balio soziala, 2025. Balio-aldagaien arabera banaketa

Proiektuei dagokienez adierazi bezala, gainerako balio-aldagaien guztizkoaren gaineko ekarpen txikiagoak ez du haien garrantzia kaltetu behar. Stakeholder-ek aitortutako alderdiak dira, eta Athletic Club Fundazioak harremana duen beste stakeholder batzuetan edo finkatzen hasi diren jarduerak ildotetan berariaz eragiten dute.



4.3 Balio sozial integratua (BSI)

4.3.1 IRISMENA ETA EMAITZA OROKORRAK

Azkenik, balio sozial integratua (BSI) merkatuko balio sozialak eta merkatukoa ez den balio sozialak osatzen dute. Hala, Athletic Club Fundazioak **24.026.475,51 €** sortu ditu 2025ean, bai merkatuko jardueren bidez, bai merkatukoak ez diren jardueren bidez, eta horrek % 21,39ko igoera dakar 2023ko ekitaldiarekin alderatuta eta % 10,20ko urte arteko batez besteko igoera.

15. taulan, balio-sistema bakoitzaren hazkunde-maila banakatu da. Merkatuko zeharkako balio sozialaren kasuan izan ezik, 2025eko ekitaldia 2023ko ekitaldiarekin alderatuz gero, balio-ekarpena sistema guztietan handitzen da, sistema bakoitzaren azterketa xehatuan adierazi den bezala.

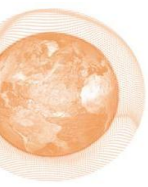
BALIO-SISTEMAK	2025	2024	2023
MBS-Zn	5.682.106,80 €	5.145.098,36 €	4.627.714,14 €
MBS-Zh	124.976,32 €	280.320,87 €	225.637,87 €
MBS	5.807.083,12 €	5.425.419,23 €	4.853.352,01 €
MEBS	18.219.392,39 €	15.711.088,41 €	14.940.298,57 €
BSI	24.026.475,51 €	21.136.507,64 €	19.793.650,58 €

15. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako balio sozial integratua, 2025, 2024 eta 2023

4.3.2 BALIO SOZIAL INTEGRATUA 2025EAN

2025eko ekitaldian arreta jarrita, emaitzan ikus daiteke Athletic Club Fundazioak **24.026.475,51 €**-ko balio soziala sortu zuela bere jardueraren bidez. Lehen azterketa batean, interes-taldeen artean balioa sortzeko eta banatzeko alderdi hauek nabarmendu behar dira:

- Balio sozial integratuaren % 24,17 merkatuko balio sozialetik dator. Horrek erakusten du Athletic Club Fundazioak sustapenen, babesletzaren eta kolaborazioen bidez diru-sarrerak sortzeko duen gaitasuna, stakeholder-en artean banatu daitekeen balio erantsi bat sortzeko moduan kudeatuz. Gainera, trakzio-efektua kontabilizatzen da sistema ekonomikoan, erosketen bidez; izan ere, 2025ean jaitsi egin da gastu nagusiak zuzeneko laguntzetara bideratzean eta hornitzaileen emaitzen ondorioz, aurreko ekitaldietan baino balio erantsi txikiagoa sortu dute. Beraz, balio horren banaketan, merkatuaren bidetik, Athletic Club Fundazioak bere helburu sozial garrantzitsuenetako bat betetzen du, hau da, gizarte-erakundeei beren jardura garatzeko funtsak ematea, eta, horrela, beren helburuak betetzen laguntzea.



- Hala ere, finantza-kontabilitatean jasotzen ez den kopuru are handiagoa (% 75,83) sortzen den tokia merkatukoa ez den balio sozialaren sistema da. Garrantzitsua da adieraztea erabiltzaileak (zuzenak eta zeharkakoak) eta hitzartutako klubak 2025ean balio sozial handiagoa jaso zuten stakeholder-en artean daudela. Dagokion atalean merkatukoa ez den balio sozialaren azterketan adierazi den bezala, emaitza hori koherentea da erakundearen helburuarekin eta estrategiarekin.
- Balio sozial berriaren sorrerari ez ezik, neurketa-sistemak etengabe hobetzeko prozesuari ere erantzuten dio MEBSren urtez urteko igoerak. Metodologia zehatzagoak erabilita, lehen xehetasun-maila berarekin jasotzen ez ziren inpaktuak identifikatu eta kuantifikatu ahal izan dira, bereziki proiektuen komunikazio- eta sentsibilizazio-ekintzen irismen eta balio sozialari lotutakoak. Horrela, Fundazioak, pixkanaka, sortutako balioaren neurketa gero eta osoagoa eta zehatzagoa egiteko bidean aurrera egiten du.

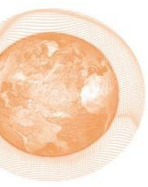
Beste ikuspegi batzuetatik, 16. taulako analisi-ratioen formulazioari lotutako ondorio gehigarriak atera daitezke.

	GIZARTE OSOARI ITZULTZEA
<i>Itzulkin ekonomikoaren ratioa</i>	0,915
<i>Itzulkin sozialaren ratioa</i>	2,870
<i>Balio sozial integratuaren ratioa [BSI]</i>	3,785
<i>Oreka soziala/Merkatua ratioa</i>	% 75,8

16. taula: Athletic Club Fundazioak sortutako balio sozialaren analisi-ratioak, 2025.

Azterketa-taulak hainbat sistemaren bidez balioa sortzea eta erabilitako aurrekontua erlazionatzen ditu, honela:

- **Itzulkin ekonomikoaren ratioak (0,915)** stakeholder guztientzat merkatuaren bidez sortutako balioa aurrekontuarekin lotzen du. 2024ko ekitaldian oso antzeko kopuruetan kokatu zen (0,919).
- **Itzulkin sozialaren ratioak (2,870)** stakeholder guztientzat merkatukoak ez diren jardueren bidez sortutako balioa aurrekontuarekin lotzen du. 2024ko datuekin alderatuta, hazi egin da (2,663), izaera desberdineko bi faktoreen ondorioz. Alde batetik, finkatutako proiektuak aberasten dituzten proiektu edo jarduera berrien ondoriozko hazkundera ikusi da, eta, bestetik, neurketa-sistema hobeto egituratu da, batez ere hedapenari dagozkion alderdietan, eta horri esker orain arte ezkutuan zegoen balio bat sortu da.
- **Balio sozial integratuaren ratioak (3,785)** sortutako balio sozial integratua aurrekontuarekin erlazionatzen du. Athletic Club Fundazioaren moduko erakunde batek balioa sortzen du merkatuko jardueren bidez, baina, batez ere,



merkatukoak ez direnen bidez, eta uste dugu ratio hori garrantzitsua dela finantzaketaren erabileran eraginkortasuna aztertzeko. 2024ko balioa (3,563) gainditzen da eta asko gainditzen da 1eko balioa, baliabideak eraginkortasunez erabiltzearen edo ez erabiltzearen arteko muga ezarriko lukeena.

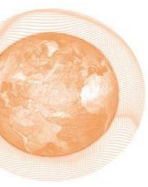
- Azkenik, oreka-ratioak merkatukoak ez diren balio sozialek guztizkoarekiko duten pisu erlatiboari egiten dio erreferentzia. Athletic Club Fundazioaren kasuan % 75,8koa da, aurreko ekitaldietakoa ere gaindituz.

Laburbilduz, Athletic Club Fundazioaren balio sozial integratuaren kalkuluari esker, emaitza ekonomiko eta sozialak balioa sortzeko kontzeptu integral bakar batean integratu ahal izan dira, bi eremu horien banaketa tradizionala gaindituz. Athletic Club Fundazioarentzat integrazio hau komunikazioa eta emaitzen kudeaketa hobetzeko bidea da, jasangarritasun-txosten honetan txertatuz.

4.4 Balio emozionala

Beraz, kontabilitate sozialaren ereduaren aplikazioaren funtsezko emaitzak lortu dira, balio sozial integratuaren zifrara iritsiz. Hala ere, erakundeak sortutako balio emozionala aztertzeko aukera ere jasotzen du ereduak. Athletic Club Fundazioaren taldeak balio-sistema hau martxan jartzea bideragarria den aztertzeko eta kalkuluan txertatzeko konpromisoa du. Izan ere, lehen kalkularen ondoren, interes-taldeekin izandako elkarriketaren ondorio nagusietako bat helarazi zen: *"Ehun sozialeko eragileekin egindako bileretan eta gainerako stakeholder-ekin egindako elkarriketetan behin eta berriz agertzen da Athletic Club markaren presentzia hutsa balio maximoa dela (...), erabiltzaileek berezkoa duten marka den heinean. Helarazten dena da proiektuetako bat ere ez litzatekeela berdina izango Athletic Cluben presentziarik gabe, osagai emozionala funtsezkoa baita erabiltzaileentzat, (...). Era berean, adierazten da proiektuen bertutea dela Athletic Cluben armariak duen batasun- eta motibazio-ahalmen izugarria erabiltzea erabiltzaileen aldaketa bultzatzeko, hobetzeko motibatuta sentitzen baitira".*

Eredu poliedrikoa kontsumitzailearen soberakinaren teorian oinarrituta garatzen du, merkatukoak ez diren balio-transakzioetan aplikatuz. Merkatuko balio sozialaz eta merkatukoa ez den balio sozialaz bestelako kalkulu-sistematika bat eskatzen du. Garrantzitsua da azpimarratzea balio sozial integratuaren kalkulua ez dela aldatzen, baizik eta sistema gehigarri bat gehitzen dela; alegia, balio sozio-emozionala.



5 FUNDAZIOEI EGOKITUTAKO MATERIALTASUN BIKOITZAREN ETA INTERES OROKORRERAKO IKUSPEGIAREN AZTERKETA

Txosten honi gehitu zaio 2023arekin alderatuta garatutako materialtasun bikoitzaren azterketa, 2025ean indarrean zegoena; izan ere, kontabilitate sozialaren bidez betetzeko asmoa eta ebidentzia bere horretan mantendu dira, oro har. Azterketa horri dagokionez, nabarmendu behar da Kontabilitatearen eta Enpresen Administrazioaren Espainiako Elkarteak (AECA) kontabilitate sozialean oinarritutako jasagarritasun-txostenei buruz egindako ohar teknikoaren bidez azpimarratzen dela CSRDren ikuspegiak gizarte-ekonomiako erakundeen errealitatera egokitu behar direla, interes orokorrera bideratuta baitaude. Horrek esan nahi du materialtasunean jarri behar dela arreta, erakundearen helburua betetzeari dagokionez, eta ez hainbeste finantza-materialtasunean, Athletic Club Fundazioak ez baitu finantza-arloko helbururik lortu nahi.

Horregatik, 2023ko ekitaldirako materialtasunari buruz egindako ondorioak irakurtzean, Athletic Clubeko Gizarte Arlo Handiaren (8. irudia) asmoak, misioak, ikuspegiak eta balioek ematen duten esparrua kontuan hartu behar da, Athletic Club Fundazioa bertan txertatzen baita.

HELBURUA: gizartean eragile AKTIBOA izatea, KIROLAREN eta Athletic Cluben BALIOEN bitartez.

MISIOA: kolektibo desberdinekiko harremana eta ekintzak identifikatu, zuzendu eta koordinatzea, Athletic Cluben BALIOEKIN bat etorritz.

IKUSPEGIA: gizartetik GERTUAGO dagoen eta eragin handia duen kluba. UNIQUE IN THE WORLD izatea, zelai barruan eta zelaitik kanpo.

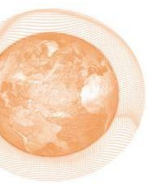
BALIOAK:



8. irudia. Athletic Clubeko Gizarte Arlo Handiaren xedea, misioa, ikuskera eta balioak

Testuinguru horretan, 2023ko eta 2024ko ekitaldietarako egindako materialtasun bikoitzaren azterketa helarazi da jarraian.

Materialtasuna oinarritzeko da, erakunde bakoitzaren mende baitago. Gai materialek eragingo diete gehien, eta, beraz, beren interes-taldeen iritzia nabarmen baldintzatuko dute. Horregatik, jasagarritasunaren arloko informazioa lantzeko lehen urratsa izango da erakundearentzat materialak diren gaiak identifikatzea.

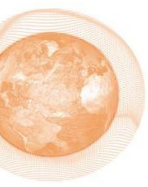


Jasangarritasunari buruzko informazioari buruzko Europako arau berrietan, European Sustainability Reporting Standards (ESRS) izenekoetan, materialtasuna bikoitza da. Horrek esan nahi du materialtasuna bi ikuspegitatik aztertu eta jakinarazi behar dela: inpaktu-materialtasuna eta finantza-materialtasuna.

Interes-taldeekin elkarriketak izan ditugunez eta gauden Fundazioa aztertzeko unean gaudenez, Fundazioan parte hartzen duten zuzeneko eta zeharkako interes-eragileek Fundazioaren jasangarritasuneko ekintza estrategikorako garrantzitsutzat edo lehentasunezkoztzat jotzen dituzten ekonomia-, gizarte-, gobernantza- eta ingurumen-eragineko gaiak identifikatu ditugu.

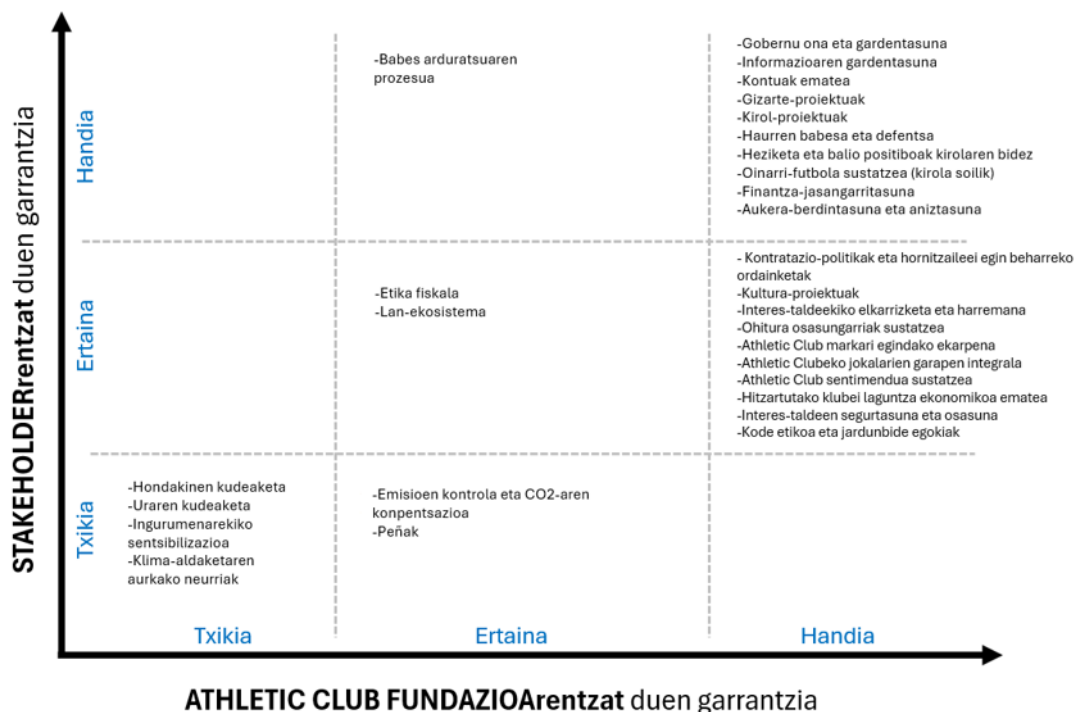
Ingurumen-dimentsioa	1	Hondakinen kudeaketa
	2	Uraren kudeaketa
	3	Emisioen kontrola eta CO ₂ -aren konpentsazioa
	4	Ingurumenarekiko sentsibilizazioa
	5	Klima-aldaketaren aurkako neurriak
Gobernu ona	6	Gobernu ona eta gardentasuna
	7	Kontratazio-politikak eta hornitzaileei egin
	8	Kode etikoa eta jardunbide egokiak
	9	Etika fiskala
	10	Interes-taldeekiko elkarriketa eta harremana
	11	Informazioaren gardentasuna
	12	Kontuak ematea
	13	Babes arduratsuko prozesuak
Dimentsio soziala	14	Peñak
	15	Lan-ekosistema
	16	Interes-taldeen segurtasuna eta osasuna
	17	Proiektu sozialak
	18	Kultura-proiektuak
	19	Kirol-proiektuak
	20	Ohitura osasungarriak sustatzea
	21	Gizarte-sareko elkarreentzako ekarpenak
	22	Athletic Club markari egindako ekarpena
	23	Haurren babesa eta defentsa
	24	Hezkuntza eta balio positiboak kirolaren bidez
	25	Aukera-berdintasuna eta aniztasuna
	26	Oinarri-futbola sustatzea (kirol-futbola soilik)
	27	Athletic Clubeko jokalarien garapen integrala
	28	Athletic sentimendua sustatzea
Dimentsio ekonomikoa	29	Finantza-jasangarritasuna
	30	Bizkaiko klub hitzartuei laguntza ekonomikoa

17. taula. Gai materialak



Gai garrantzitsuenak identifikatu ondoren, horiek lehenetsi eta ebaluatu nahi dira. Hori izan da txostenaren beste puntu kritiko bat.

MATERIALTASUN BIKOITZEKO MATRIZEA

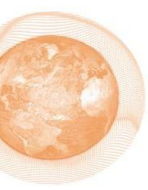


9. irudia. Materialtasun bikoitzaren matrizea

Emaitzak agerian uzten du zer alderditan jarraitu behar den lanean, Fundazioarentzat eta stakeholder-entzat garrantzi handia dutelako:

ALDAGAI GARRANTZITSUAK	
6	Gobernu ona eta gardentasuna
11	Informazioaren gardentasuna
12	Kontuak ematea
18	Proiektu sozialak
19	Kirol-proiektuak
23	Haurren babesa eta defentsa
24	Hezkuntza eta balio positiboak kirolaren bidez
26	Aukera-berdintasuna eta aniztasuna
26	Oinarri-futbola sustatzea (kirol-futbola soilik)
29	Finantza-jasangarritasuna

18. taula. Laburpena: Aldagai garrantzitsuak



6 ONDORIOAK

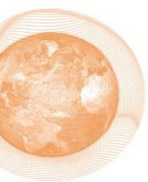
Athletic Club Fundazioan 2025eko ekitaldirako kontabilitate soziala aplikatzetik eta jasangarritasun txosten hau egitetik ondorio batzuk atera daitezke. Lehenik eta behin, Athletic Club Fundazioak 2025eko ekitaldian sortutako balio soziala monetizatzeko prozesu bati ekin dion azken manifestazioa da, bere xedearekin eta ekitaldiko emaitzatik haratago, sortutako balio erantsia eta erakundearen stakeholder-en artean duen banaketa ikusarazteko beharrezkin bat etorritz. Ekitaldiak 2023koa eta 2024koa osatzen ditu; izan ere, kalkularen zati bat orduan egindakoaren ondorioetan oinarritzen du, stakeholder-ekin elkarriketa bat barne. 2025ean aurreko urteetan ez zeuden programa berriak gehitu dira.

Spoly metodologiari jarraitu zaio, Retolaza *et al.*-ek (2013) garatutako eredu poliedrikoaren arabera, eta balio soziala neurtzeko sistema propio baten ulermena eta egituraketa eskatzen du. Athletic Club Fundazioa, eredu honen araberrako balio soziala kalkulatzeko bigarren ekitaldian, neurketa hau bere lan-sistematikan txertatzeko moduan dago, bilakaera-datuen konparazioa kudeaketa-dinamiketan eta, azken finean, erakundearen erabaki estrategikoetan sartzeko.

Txostenean adierazi den bezala, eredu garatzeko eremu batzuk oraindik ezarri gabe daude. Naturala da, eta, hain zuzen ere, balio sozial integratua lortzea da helburu nagusia eta beharrezkoa. Hala ere, ereduak hurbilketa osagarriak aurreikusten ditu, etorkizunean kalkuluan sar daitezkeenak. 4. kapituluak, balio emozionalaren sistema txertatzeko izan lezakeen garrantzia zehaztu da. Beste garapen potentzial batzuek zerikusia izango lukete erakundeei egindako diru-ekarpenen bidez eragindako balio soziala kalkulatzearekin.

Azkenik, azpimarratu behar da zuhurtasun-irizpidea nagusitu dela kalkuluetan, lehenetsuneko stakeholder-etatik harago dauden stakeholder-ei balioa lotzea saihestuz. Alderdi hori positiboa da, eta sistemaren aplikazioa gobernatzen du, gehiegizko balorazioa saihestuz. Hala ere, oraindik ere stakeholder batzuei balio handiagoa sortzen ari zaie, edo haien balioa ez da sortu egungo sisteman. Etorkizunean, stakeholder-ekin elkarriketa zabaltzeak, horietako batzuetan ardaztuta (adibidez, langileen plantillan, Athletic Cluben edo jokalarien artean), kalkuluan sar daitezkeen balio handiko aldagai espezifikoak identifikatzen lagun lezake.

Laburbilduz, bigarren ekitaldi honetan ezarri dira finkatutako eta zorrotz aplikatutako eredu baten oinarriak, haren printzipioak errespetatuz. Etorkizunean, egin litezkeen garapen osagarriak Athletic Club Fundazioaren azterketarako eta kudeaketarako aukerak aberastuko dituzte.



FUNDAZIOA



LKS
Next

TECNOLOGÍA
CONSULTORÍA
LEGAL

EGOITZA SOZIALA

GOIRU, 7
20500 ARRASATE-MONDRAGÓN
TEL: +34 902 540 990

DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN ZUATZU ENPRESA PARKEA URUMEA eraikina- 1. solairua- 1. lokala

Zubiberri Bidea, 31
20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
TEL: +34 902 540 990

BILBAO

ZAMUDIOKO PARKE TEKNOLOGIKOA 207-A
eraikina, behea

48170 ZAMUDIO
Tel. +34 902 540 990

KANTABRIA

PARQUE EMPR. TIRSO GONZÁLEZ - F2
22 Ataria - 1. solairua -OF. 1-2
39610 EL ASTILLERO
TEL. +34 942 544 938

VITORIA-GASTEIZ

PEDRO ASÚA, 75-77
01008 VITORIA-GASTEIZ
TEL. +34 945 287 800

BILBAO

KALE NAGUSIA, 33 – 3. solairua
48009 BILBAO
TEL. +34 5 94 439 96 50

AQUITAINE – FRANTZIA

TECHNOPOLE IZARBEL IMMEUBLE
CRÉ@TICITÉ. BATÍMENT A
64210 BIDART
TEL. +33 5 59 58 00 00

MADRIL

PERÚ, 6
A eraikina, 3. behea
28290 LAS ROZAS
+34 900 970 038

GETXO

AVDA. ZUGAZARTE, 32
48930GETXO
TEL. +34 944 04 39 00

INFO@LKSNEXT.COM
WWW.LKSNEXT.COM