

# LANKIDETZA

**GARA**

---

2019 URTEKO TXOSTENA

# AURKIBIDEA

- SARRERA
- OINARRIZKO DATUAK
- INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK
- LEHENDAKARIAREN MEZUA
- FINANTZAK
- INDUSTRIA
- BANAKETA
- EZAGUTZA

## AURRERABIDEA ELKARREKIN

Ahaleginak batzen dituzten emakumeak eta gizonak, etorkizun hobe, desberdin, inklusibo, arduratsu, bidezko eta solidarioa egiteko. **Jasangarria**. Sozialki, ekonomikoki eta ingurumenari dagokionez.

MONDRAGON lau negozio arloren inguruan egituratzen da: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. nortasun kooperatiboko errealitate bat da, bere pertsonak zaintzen saiatzen dena, merkatu globalean lehiatzen dena eta aurrerabide komuna bilatzen duena.



**HUMANITY AT WORK**

# OINARRIZKO DATUAK

## ENPRESA GARAPENA

|   | 2018   | 2019   | Aldakuntza % |
|---|--------|--------|--------------|
| Sarrerak guztira                          | 12.215 | 12.229 | 0,1          |
| Salmentak guztira<br>(Industria+Banaketa) | 11.581 | 11.608 | 0,2          |
| Inbertsioak                               | 420    | 507    | 20,7         |
| Ebitda                                    | 1.037  | 1.253  | 20,8         |
| Baliabide bitartekotuak<br>LABORAL KUTXA  | 21.841 | 23.590 | 8            |
| LagunAroko ondare fondoa                  | 6.169  | 6.752  | 9,5          |

## ENPLEGUA

|   | 2018   | 2019   | Aldakuntza % |
|---|--------|--------|--------------|
| Batez besteko lanpostuak  | 81.940 | 81.507 | -0,5         |
| Industria Arloko kooperatibe-<br>tako bazkideen % plantillarekiko | 73,6   | 73,9   | 0,4          |
| Kooperatibetako bazkide<br>emakumeen %                            | 42,8   | 42,4   | -0,9         |
| Industria arloko intzidentzi edo<br>istripu tasa                  | 34,7   | 39,7   | 14,5         |

## PARTAIDETZA

|  | 2018  | 2019  | Aldakuntza % |
|--|-------|-------|--------------|
| Bazkide langileen<br>kapital soziala                   | 1.795 | 1.825 | 1,7          |
| Gobernu organoetan dauden<br>bazkide langileen kopurua | 835   | 823   | -1,4         |

\*Milioi euro

# OINARRIZKO DATUAK

## ELKARTASUNA

|  | 2018   | 2019   | Aldakuntza % |
|--|--------|--------|--------------|
| Eduki sozialeko jardueretara zuzendutako baliabideak | 28     | 26,9   | -3,9         |
| Hezkuntza zentroetako ikasle kopurua                 | 11.248 | 11.820 | 5,1          |

## INGURUMEN KUDEAKETA

|   | 2018 | 2019 | Aldakuntza % |
|---|------|------|--------------|
| Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagirien kopurua | 75   | 75   | 0            |
| Ekodiseinu ziurtagirien kopurua                 | 4    | 4    | 0            |

## ETORKIZUNERAKO APUSTUA

|   | 2018  | 2019  | Aldakuntza % |
|---|-------|-------|--------------|
| I+Gra zuzendutako baliabideen % Industria Arloaren balio erantsiarekiko | 8,9   | 9,1   | 2,2          |
| Zentro Teknologikoen eta I+G Unitateen kopurua                          | 15    | 14    | -6,7         |
| Ikerlari kopurua guztira  | 2.018 | 2.189 | 8,5          |

\*Milioi euro

# INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK

## KALITATEA

MONDRAGONen salmenten %90ek baino gehiagok ziurtatua dute kalitatea kudeatzeko sistema.

### INDUSTRIA ARLOA

- 137** ISO 9001 ziurtagiri
- 35** IATF ziurtagiri (automobilaren industria)
- 3** UNE-EN 9100 ziurtagiri (aeroespaziala)

## INGURUMENA

Salmenten %75ek ziurtatua du ingurumena kudeatzeko sistema.

### INDUSTRIA ARLOA

- 75** ISO 14001 ziurtagiri
- 4** ISO 14006 ziurtagiri
- 2** ISO 50001 ziurtagiri

## SEGURTASUNA ETA OSASUNA

Langileen %55ek ziurtatua du laneko segurtasuna eta osasuna kudeatzeko sistema.

### INDUSTRIA ARLOA

- 45** OHSAS 18001-ISO 45001 ziurtagiri
- 2** Enpresa Osasungarriaren ziurtagiri
- 1** EFR ziurtagiri

## EUSKARA

- 50** Euskararen Bikain ziurtagiri

# LEHENDAKARIAREN MEZUA

## LEHIAKORTASUNA ETA LANKIDETZA

2019ko ekitaldia, oro har, urte ona izan da MONDRAGONeko kide diren kooperatibentzat: aurreko urtean izandako salmentak hobetu egin dira, enplegua sortu dugu eta bultzada berri bat eman diogu negozioien jasagarritasunari.

Industrian, lehendabiziko aldiz, 6.000 milioi euroko zenbatekoa gainditu dugu salmentetan, errentagarritasuna hobetu dugu, 409 lanpostu berri sortu ditugu, eta 381 milioi euro inbertitu dugu.

Finantzen arloan, sektorearen baldintzak aurkakoak diren arren, gure bi erakunde nagusiek, Laboral Kutxak eta LagunAro EPSVk, egoki eboluzionatu dute.

Banaketari dagokionez, berriz, Eroskik birfinantzatzeko akordio batekin itxi zuen bere 50. urteurreneko ekitaldia, denden sarearen ehuneko handi bat berritu zen, eta etekin operatibo ona izan zen, aurreko urtekoa baino nabarmen hobea. Eta, azkenik, Ezagutzaren arloak bultzada berri bat eman zion negozioien lehiakortasunari, eta Korporazioaren enpresa sarea eraldatzen lagundu zuen.

***“Aurten 2021-2024 ziklorako Politika Sozioenpresariala eguneratu dugu, erronka izanik gure posizionamendua hobetzea, bat-bateko aldaketen aurrean lehiakortasuna, lankidetzeta eta malgutasuna irabazteko”.***



Aitzitik, 2019an izandako bilakaera positibo hori asko aldatu da koronabirusaren ondorioz, ustekabeko biraketa batekin, izan ere, “erantzunak genituenean, galderak aldatu dizkigu”. Horregatik, gure negozioen multzoan berehala aktibatu dira doitzeko eta gastuak kontrolatzeko neurriak.

Azkenik, aipatu daiteke aurten 2021-2024 ziklorako Politika Sozioenpresariala eguneratu dugula, erronka izanik “gure posizionamendua hobetzea, bat-bateko aldaketen aurrean lehiakortasuna, lankidetzeta eta malgutasuna irabazteko”. Finean, MONDRAGON izatea nahi dugunera gehiago hurbilduko gaituen erronka: errealitate sozioekonomiko kooperatiboa, pertsona konprometituekin eta enpresa errentagarri, lehiakor eta ekintzaileekin, testuinguru global batean, zeina bere giza dimentsioagatik, eragin sozialagatik eta negozioen efizientziagatik ezagutzen baita.

## BATZORDE IRAUNKORRA

### LEHENDAKARIA

Javier Goienetxea. *Banaketa*

### LEHENDAKARIORDEA

Jone Urzelai. *Eraikuntza*

### IDAZKARIA

Ametz Ugalde. *Zentro Korporatiboa*

### KIDEAK

Alustiza, Jose Antonio (Finantzak)

Amezaga, Javier (Banaketa)

Arriola, Cesar (Makina-erreminta / Danobat Group)

Aspe, Aitor (CHP Automobilgintza)

Bilbao, Ander (Tresneria eta Sistemak)

Diaz de Gereñu, Lander (Ulma Taldea)

Egibar, Xabier (Finantzak)

Etxegoien, Cristina (Osagaiak)

Gabilondo, Ruben (Ekipamendua)

Arregi, Unai (Ulma Taldea)

Irure, Aitor (Industria Automatizazioa)

Kortabitarte, Koldo (Automocion CM)

Larrea, Mikel (Banaketa)

Lejarzegi, Aitor (Ingeniaritza eta zerbitzuak)

Lekuona, Axier (Osagaiak)

Lizarazu, Oier (Jasokuntza)

Martinez, Juan Jose (Automocion-CHP)

Mugerza, Leire (Banaketa)

Sarrionandia, M. Asun (Ezagutza)



## KONTSEILU OROKORRA

### LEHENDAKARIA

Iñigo Ucin

### LEHENDAKARIORDEAK

Txomin García. *Finantzak*

Agustín Markaide. *Banaketa*

Iñaki Gabilondo. *Ulma Taldea*

Xabier Mutuberria. *Jasokuntza*

Javier Oleaga. *Osagaiak*

Juan Mari Palencia. *Automocion CHP*

Pello Rodriguez. *Makina Erremintaren Dibisioa*

Belén Kortabarría. *Finantza Kudeaketako zuzendaria*

Zigor Ezpeleta. *Kudeaketa Sozialeko zuzendaria*

Ametz Ugalde. *Idazkaria*



2019KO EKITALDIAK 2018AREN GAKO ASKO MANTENDU DITU  
FINANTZA ERAKUNDEENTZAT. EURIBORRARI LOTUTAKO TASEN  
KURBAK BERE DEPRESIO LUZEA GAINDITU GABE JARRAITU DU,  
ETA HORRI ZIKLO EKONOMIKOAREN DEZELERAZIOA GEHITU ZAIO,  
BATEZ ERE URTEAREN AZKEN ZATIAN.



KREDITU KOOPERATIBAREN EMAITZEN KONTUAK ZERGA  
ONDORENGO 137,7 MILIOI EUROKO ETEKIN KONTOLIDATUA LORTU  
DU, ETA, BERAZ, %3 HANDITU DITU AURREKO URTEKO EMAITZAK.

LABORAL KUTXAREN KAUDIMEN MAILA LIDERGO KOKAPENEAN  
DAGO LEHIAKIDEEKIKO.

ASEGURUEN NEGOZIOAK EMAITZETAN EGINDAKO EKARPENA  
39,5 MILIOI EUROKOA IZAN DA 2019. URTEAN.

BEZERO DIGITALEN KOPURUA %9 HANDITU DA 2019AN, ETA  
MUGIKORRA DA ORAINDIK ERE HAZKUNDE HORREN MOTORRA.

LAGUNARO EPSV: PENSIOEN ESTALDURARAKO MANTENTZEN  
DUEN ONDARE FONDOA 6.752 MILIOI EURORA IGO DA.



# LABORAL KUTXA

Halere, Laboral Kutxak aurreko ekitaldiko emaitzak gainditzea lortu du. Kreditu kooperatibaren emaitzen kontuak zerga ondorengo 137,7 milioi euroko etekin kontsolidatua lortu du, eta, beraz, %3 handitu ditu aurreko urteko emaitzak. Fondo propioekiko errentagarritasuna, ROE, %7,85era iritsi da.



## KUDEATUTAKO BALIABIDEAK

2019aren amaierara arte kudeatutako baliabideak, oro har, %8,1 hazi ziren, eta zenbatekoa guztira 23.590 milioi eurokoa da. Bezeroen gordailuak, ageriko kontuen, aurrezki kontuen eta eperako gordailuen bitartez bideratuta, %7,9 hazi dira. Urtean zehar, LABORAL Kutxako bezeroen aurrezkiak dibertsifikatzeko joera hauteman da, aholkularitza lan bizi batekin batera erakundeko kudeatzaile espezialisten aldetik. Horren emaitza izan da erakundeak kudeatzen dituen balantzetik kanpoko baliabideek oso aldeko portaera izan dutela. Inbertsio fondoak %11,9 igo dira, ,5 puntu gehiago sektoreak baino (Inverco). Aurreikuspen eta pentsio planei dagokienez, berriz, ekarpenak %6 hazi dira, eta ekarpenak egiten dituzten bezeroen kopurua, guztira, %8 igo da%.

## KREDITU INBERTSIOA

2019ko ekitaldiak inflexio puntua ekarri du kreditu inbertsioari dagokionez. LABORAL Kutxaren salmenten indarraren dinamismo komertzialak lortu du urtean kontratatutako maileguez eta kredituez konpentsatzea oraindik handia den amortizazioen multzoa. Horrenbestez, kreditu inbertsioaren kreditu totala 13.826 milioi euroan kokatu da abenduko itxieran, 2018ko abenduan erregistratutako saldoa baino %4,8 gehiago. Datuak positiboki kontrastatzen du banku sektorearekin, horren babez besteko bilakaera negatiboa izan baita. Etxebizitza erosteko formalizatutako hipoteka kredituen zenbatekoa %12,9 handiagoa izan da 2018an erregistratutakoa baino, nahiz eta merkatu estatalean geldialdia egon den ekaineko Hipoteka Legearen ondorioz (LCCI). Kontsumora bideratutako kredituen atal horretan, erakundeak bilakaera positiboa izan du urte arteko konparazioan, %5,7 hazkundera izan baitu saldo osoari erreparatuta, eta %2,9ko hazkundera urtean

erregistratutako formalizazioei dagokienez. Merkataritzaren arloan, urte amaierako dezelerazio ekonomikoak ez du eragin handirik izan ekitaldiaren garapenean. Erregistratutako formalizazioak %9 hazi dira aurreko ekitaldian izandako bolumenarekin alderatuta, eta, ondorioz, LABORAL Kutxako enpresa bezeroen kreditu inbertsioen saldo bateratuak bilakaera positiboa eskaintzen du bigarren urtez jarraian.

## BERANKORTASUNA, BEHERANTZ

LABORAL Kutxak bere kreditu zorroaren kalitatea hobetzea lortu du, %17,2 murriztu baititu bere mailegu zalantzazkoak (NPL). Ondorioz, LABORAL Kutxaren berankortasun indizeak beherantzko joeran jarraitu du, %3,73an kokatu arte, eta horrek oso konparazio positiboa ematen du banku sektorearen zalantzazkoen ratioarekin [%4,99, azaroko azken datuaren arabera].

## KAUDIMENA ETA LIKIDEZIA

LABORAL Kutxak kapitala sortzen jarraitu du modu organikoan. Ekitaldiaren amaieran, erakundeak zeukan CET1 fully loaded kapitala %20,17koa zen, eta hori bat dator bere KAUDIMEN OSOAREN mailarekin, hau da, 2019. urtean 141 oinarrizko puntu gehiago zituen. Kreditu kooperatibaren fondo propioen, guztiak goren mailakoak izanik, eta arriskuagatik haztatutako aktiboen (APR) arteko harreman horren ondorioz, LABORAL Kutxaren kaudimen maila lidergo kokapenetan kokatzen da lehiakideei dagokienez, eta ikuskatzailearen exijentzien gainetik erabat. LTD likidezi ratioa LTR(Loans to Deposits), zeinak erakundearen kredituen eta gordailuen arteko proportzioa neurtzen baitu, %68,07ko kokapen bikainean dago. Epe laburrerako likideziari dagokionez, berriz, LCR ratioak (Liquidity Coverage Ratio), %527ko ratio oso altua erakusten du, araudiaren betekizunarekin alderatuta, hori %100eko atalasean ezarrita baitago.



## LABORAL KUTXA

### ASEGURUEN NEGOZIOA

Aseguruen negozioak emaitzetan egindako ekarpena 39,5 milioi eurokoa izan da 2019. urtean. Ekitaldiaren martxa ona lau ardatzen inguruan mugitu da: poliza berrien salmenta nabarmen igotzea, %4,5eko hazkundearekin, berriztatze maila altua, istripu tasa txikia eta gastuen kudeaketa efizientea.

Primen bilakaerari dagokionez, nabarmentzen dira etxeko aseguruen portaera ona, urtean %2,9ko hazkundearekin, eta arrisku indibidualako bizi-tasa aseguruak, %3ko hazkundearekin.

### ERALDAKETA DIGITALA

Urtean zehar, LABORAL Kutxak erritmo bizia ezarri du bere digitalizazio planean eta omnikanal garapenean. LABORAL Kutxako bezeroek harreman eredu gero eta biziagoa eskatzen dute teknologiarri dagokionez. Horrenbestez, bezero digitalen kopurua %9 handitu da 2019an, eta mugikorra da oraindik ere hazkunde horren motorra. Online kanalen bidezko bezero aktiboen %80 smartphonearen bidezko erabiltzaileak dira. Adibide argigarri moduan, Bizum ordainketa plataforma mugikorraren erabiltzaileak %70 hazi dira 2019an.

LABORAL Kutxaren apustua da bezero digitalaren esperientzia hobetzeko modua bilatzea, bere garapenen soiltasunaren eta erabilerraztasunaren alde eginez. Horrela, online banku ereduak responsive da guztiz, eta berez eskaintzen duen funtzionalitate berri oro first mobile printzipioarekin bat eginda eskaintzen da. Maila kualitatiboan, beste nobedade batzuen artean, autonomoen segmentura zuzendutako online banku modalitatea berritu da, eta, gainera, hobetu egin da bezeroei fakturatzeko informazioarako sarbidea, salmenta guneko terminalen bitartez. Halaber, 2019an, online funtzionalitate berriak plazaratu dira ordaintzeko bitartekoei dagokienez, esaterako, kreditu txartelen muga handitu da, eta titularrek momentuan itzaltzeko eta pizteko aukera ematen da.

LABORAL Kutxaren ereduak bankua eta aseguruak integratzen ditu, eta horrek ikuspegi bateratua eta koordinatua ematen du erakundearen estrategia digitalari buruz, aseguruari lotutako produktu eta

zerbitzuen berrikuntzarekin batera. Arlo horretan egindako garapen berriei dagokienez, joan den urteaz geroztik, edonork dauka aukera etxeko aseguruak tarifikatze eta online kontratatze. Gainera, jarraipena online egiteko zerbitzua eskaintzen da, etxeko istripuei buruzko informazio guztiarekin, aseguruak euren smartphoneari sartu ahal izan daitezkeen denbora errealean.

### KONPROMISOA JASANGARRITASUNAREKIN

LABORAL Kutxak pausoak ematen jarraitu du 2019an, garapen jasangarriarekin duen konpromisoa berresteko. Mugarri argigarri moduan, joan den irailean Nazio Batuen Banku Arduratsuen Printzipioak sinatzeko New Yorkeko egoitzara deitu zituzten 130 erakundeetako bat izan zen. Ekimenak erreferente izan nahi du sektorean, eta helburua da sistema finantzarioaren konpromisoa eta erantzukizunak definitzea, etorkizun iraunkor baterako laguntzeko, Garapen Iraunkorren Helburuekin (GIH) eta klima aldaketaren gaineko Paris Akordioekin bat eginda.

Ingurumenaren arloan, LABORAL Kutxa EKIAN eguzki parkean parte hartzen duten enpresetakoa da. 55 hektareako azalerarekin, 24MW-eko potentzia instalatuta eta urteko 40.000MWh inguru ekoizteko xedearekin, EAEko plana fotovoltaikoetarako handiena da. Erakundearen partaidetza trantsizio energetikoan laguntzeko duen borondatean kokatzen da, eredu jasangarriago baterantz.



## LAGUNARO, EPSV

LagunAro, EPSVk (aurrerantzean) ematen duen gizarte aurreikuspeneko sistemaren ezaugarria da estaldura sozial integrala ematen diela bere mutualista eta onuradunei, zeina ez baita mugatzen soilik pentsio bat jasotzera, izan ere, mutualistei egunerokoan eragiten dieten beste esparru batzuk ere hartzen ditu, langile aktiboko fasean daudenean ere.



LagunAro, EPSVk (aurrerantzean) ematen duen gizarte aurreikuspeneko sistemaren ezaugarria da estaldura sozial integrala ematen diela bere mutualista eta onuradunei, zeina ez baita mugatzen soilik pentsio bat jasotzera, izan ere, mutualistei egunerokoan eragiten dieten beste esparru batzuk ere hartzen ditu, langile aktiboko fasean daudenean ere.

LagunAroarena bezalako gizarte aurreikuspeneko sistema horiek analizatzeko eta interpretatzeko, kontuan hartu behar da urte askoko horizonte tenporalean dute portaera, hartutako konpromisoer jarraituz, nahiz eta egia den baita ere beharrezkoa eta egokia dela urteko analisiak egitea.

Illo horretan, ezin da bistatik galdu LagunAroren osaera bikoitza, ezin baita hortik inoiz aldentu. Alde batetik, funtsezkoa da elementu egituratzaile eta babesle moduan jokatzeko duen rola, kooperatibetako bazkideen gizarte aurreikuspeneko beharrei dagokienez (gaixotasuna, langabezia, erretiroa...). Bestalde, dauzkan baliabideen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eraginkorra, arduratsua eta profesionala izan behar da une oro, bere kolektiboari estaldura soziala baldintza egokietan eskaintzen jarraitu ahal izateko.

Alderdi ekonomiko eta finantzario horrek garrantzi berezia dauka epe luzera pentsioak estaltzeari dagokionez, kontuan harturik kapitalizazio sistemaren bidez finantzatzen direla, izan ere, baliabideak zuzen kudeatzea ezinbestekoa da behar den oreka finantzario eta aktuariala lortu ahal izateko. Izan ere, LagunAro oso eragile garrantzitsua da gure ingurunean, erakundearen estaldura sozialaren pean dauden pertsonen kopuruagatik eta pentsioak estaltzeko duen OnFare fondoagatik (6.752 milioi euro); horrenbestez, kudeaketaren eskakizun maila oso altua da.

Egia izanik ere kudeaketaren zenbait alderdi edo esparrutan ez direla 2019rako ezarritako helburuak bete, joan den ekitaldian LagunArok oro har lortutako emaitzak oso positibotzat jo daitezke, batez ere bere inbertsioen kudeaketari dagokionez, lortutako errendimenduek nabarmen gaituzte aurreikuspenak.

Ekitaldiaren itxieran, LagunAro, EPSVko **kotizatzaile aktibo**en kolektiboa 28.799 mutualistakoa da, eta horietatik 28.204 Erakundeari atxikitako 124 kooperatibetako mutualista aktiboak dira. 2019an, kotizatzaileen kolektiboan 140 pertsona gutxiago zeuden, bazkide berrien sarrerak ez duelako konpentsatu ekitaldiko bajen bolumena. Beraz, aurreko bi urteetako joera aldatu da, kolektiboak urte horietan hazkundera izan baitzuen.

2019an, **Pentsiodunen eta Onuradunen** kolektiboan 522 laguneko hazkunde garbia egon da, eta dagoeneko guztira 14.544 pertsona dira hilero LagunAroko pentsio bat jasotzen dutenak (11.791 pasiboak dira, eta 2.753 onuradunak).

**Inbertsioen kudeaketari** dagokionez, testuinguru makroekonomikoa, oro har, aldekoa izan da 2019an; dezelerazio ekonomikoaren zantzuak zeuden, baina horiek urrunduz joan ziren ekitaldiak aurrera egin ahala, eta ekonomia egonkortasun handiagoko fase batean sartu zen.



## LAGUNARO, EPSV

---

Testuinguru horretan, LagunAroko inbertsio zorroaren epigrafe esanguratsuetan irabaziak egon direlarik, inbertsioaren itzulkinak oso positiboak izan dira, zorroan mantentzen ditugun aktiboen balioaren aldakuntzak barne. Aktiboen merkatuko balioaren aldakuntzak 299,18 milioi eurora iritsi dira, eta, Galeren eta Irabazien Kontuan konputatutako errendimendu garbiko 382,23 milioi euroekin batera, emaitza totala da inbertsioen kudeaketaren sarrerak 681,41 milioi euro izan direla, eta errentagarritasuna +%11,13. Halaber, tentsio inflazionista moderatuei esker (KPIaren hipotesia %1,6 zen, eta datu erreala azkenean %0,8 izan da), urtean estali beharreko behar aktuarialak gutxiago izan dira. Berez, 2019an lortutako errendimendu garrantzitsuak, behar aktuarialak estaltzera zuzentzeaz gain, 177,1 milioi euroko zuzkidura bat egitera ere bideratu dira, orain arte erabilitako heriotza taulak eguneratzeko betebeharrari aurre egin ahal izateko, eta Segurtasun edo Kaudimen Marjina hobetzeko, 2018an %9,3 izatetik %14,3ra izatea igaro baita, legez ezarritako derrigorrezko gutxienezkotik gora nabarmen (%4,0).

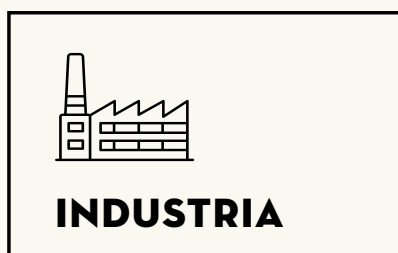
**Banaketako prestazioei** edo epe laburrekoei dagokionez, aurreko ekitaldietan horien portaerak izandako geldialdia errepikatu egin da hiru prestazio nagusietan.

**Osasun Laguntzari** dagokionez, zehazki, balorazioa positiboa da, izan ere, gastu totala zein onuradun eta hilabete bakoitzeko gastua aurreikuspenen eta aurreko ekitaldiko zifren azpitik geratu da.

**Enplegu Laguntzaren** prestazioari dagokionez, berriz, irakurketa positiboa da baita ere, langabezia esturkturean dauden lagunen kopurua nabarmen murriztu baita, gastua aurreko urtekoaren antzeko mailan mantendu den bitartean.

lido horretan, gogorarazi daiteke Kontseilu Errektoreak jarduera Plan Berezi bat onartu zuela, 2018. eta 2019. urteetarako, Enplegu Laguntzaren esparruan, hain zuzen ere, egoera horretan zeuden pertsonen kopurua nabarmen murrizten laguntzeko helburuarekin.

**Aldi Baterako Ezintasunari** erreparatuta, aldiz, absentismoa tasa (%5,40), murriztu beharrean, 2019aren amaieran 2018an baino handiagoa izan da (%5,28), hau da, ez da lortu 2014an hasitako goranzko joera etetea. Joera horri aurre egiteko, hausnarketa bat egin da alagaia kudeatzen duten eragileen artean, eta hortik hainbat proiektu atera dira, aurki martxan jarriko direnak, denon artean, egoera birbideratzeko.



MONDRAGONEKO INDUSTRIA ARLOAK 6.064 MILIOI EUROKO SALMENTAK IZAN ZITUEN, 6.000 MILIOIKO LANGA GAINDITUTA.

NAZIOARTEKO SALMENTAK 4.225 MILIOI EURORA IRITSI ZIREN, HOTS, SALMENTA GUZTIEN IA %70.

INDUSTRIA DIBISIOEN BATEZ BESTEKO LANGILE KOPURUA 39.131 LANPOSTUKOA DA, ETA HORIETATIK 14.455 KOOPERATIBEK ATZERRIAN DITUZTEN EZARPEN PRODUKTIBOETAKOAK DIRA.

2019AN EGINDAKO INBERTSIO INDUSTRIALAK 380 MILIOI EURORA IRITSI ZIREN.



2019ko ekitaldian, munduko ekonomiaren hazkundeak moteltzen jarraitu du, eta %2,9an kokatu da, hau da, aurreko urtean baino 0,7 puntu gutxiago (%3,6). Aitzitik, 2019ko bigarren zatian ekonomiak egonkortasun handiagoa lortu du, banku zentralen politika monetarioaren aldaketaren laguntzaz, eta baita Estatu Batuen eta Txinaren arteko tentsio komertzialak murriztu izanaren laguntzaz.

### **EKONOMIA AURRERATUA**

Ekonomia aurreratuei dagokienez, hazkundea %1,7koa izan da, hots, aurreko ekitaldian baino 0,5 puntu gutxiago.

- Estatu Batuek %2,3 egin dute gora, 2018an lortutako hazkundea baino 0,6 puntu gutxiago.
- Eurogunean, hazkundea %1,2koa izan da, hots, 2018an lortutakoa baino 0,6 puntu beherago.
- Espainiari dagokionez, ekonomia %2,0 hazi da, aurreko urtean baino 0,5 puntu gutxiago. Hala ere, eurogunean gehien hazi den ekonomia izaten jarraitzen du.

### **GORABIDEAN DAUDEN EKONOMIAK**

Gorabidean dauden ekonomiei dagokienez, berriz, hazkunde tasa %3,7koa izan da, aurreko urtean baino 0,8 puntu gutxiago.

- Txinak %6,1eko progresio bat izan zuen, aurreko ekitaldian baino 0,5 puntu gutxiago, ekonomia tertziarizatuagoa izateko trantsizioaren isla, horrek hazkunde erritmo motelagoak eragiten baititu.
- India %4,2 hazi da, aurreko urtean baino 2,6 puntu gutxiago, inbertsioa dezeleratu delako eta esportazioek dinamismoa galdu dutelako.
- Errusiari dagokionez, berriz, 2018an baino %1,3 puntu portzentual gutxiago hazi da.
- Brasil %1,1 hazi da, aurreko urteko maila berean, beraz.

Munduaren testuinguru horretan, **MONDRAGONeko Industria Arloak** lehendabiziko aldiz gainditu du 6.000 milioi euroko zifra **guztirako salmentei** dagokienez, 6.064 milioi eurora iritsita, aurreko urtean baino %2,4 gehiago.

Salmenta nazionalak 1.839 milioi euroko zifrara iritsi dira, 2018an lortutakoak baino %2,7 gehiago.

Nazioarteko salmentei dagokienez, zifra 4.225 milioi eurokoa izan da, %2,2ko hazkundearekin 2018an egindakoekin alderatuta.

### **ERRENTAGARRITASUNARIA**

Errentagarritasunari dagokionez, iragan ekitaldiko emaitza garbia 282 milioi eurokoa izan da, hau da, 52 milioirekin hobetuz aurreko urteko emaitza, eta datu horrek berresten du negozio industrialek errentagarritasunaren bidea hartua dutela azken urteetan.

### **ENPLEGUARIA**

Enpleguari erreparatuz gero, 2019an Industria Arloak berriro sortu du enplegua, industri dibisioetan 39.131 lanpostu izan baitira batez beste, eta horietatik 14.455 kooperatibek atzerrian dauzkaten asentamendu produktiboetako lanpostuak dira. Horri guztiari esker, 409 lanpostu sortu dira; horietatik 199 bertan sortu dira, eta 210, berriz, kanpoko ezarpenetan.

### **INBERTSIOAK**

2019an egindako industri inbertsioak, nagusiki, planta produktibo berriak martxan jartzera eta prozesuen efizientzia hobetzera bideratu dira, lehiakortasuna hobetzeko, eta 381 milioi eurokoak izan dira, aurreko urtean baino 77 milioi euro gehiago.

Beste aspektu aipagarri bat da **MONDRAGONeko** enpresa industrialek berrikuntzaren alde egindako apustua. Horrela berresten dute bere zenbait datu garrantzitsuk: 2.189 pertsona I+Gra dedikatuta erabat, askotariko teknologiatan espezializatutako 14 zentro teknologikoetan, Mondragon Unibertsitatean eta industri kooperatibetan. I+Gko gastua 188 milioi eurokoa izan da, eta produktu berrien salmenta Industria Arloko salmenten %11 izan da.

### **PRESTAKUNTZA**

Prestakuntzaren atalari dagokionez, aurreko urtean 8,3 milioi euro bideratu ziren helburu horretara, hainbat programatan banatuta, arlo teknikoan zein sozioenpresarialean. Alderdi aipagarrien artean, hauexek nabarmendu daitezke: 1.274 pertsonak jaso dute Heziketa Kooperatiboa, Lidergoari eta Talde Lanari buruzkoa, eta 469 zuzendarik bestelako programa espezifikoetarako buruz jaso duten prestakuntza.

### **LANEKO SEGURTASUNA ETA OSASUNA**

Laneko segurtasunari eta osasunari dagokionez, helburu nagusia istripuen indizea jaistea da oraindik ere, eta 1.000 langileko istripu kopuruaren adierazlea 33,57 izan da, hau da, dezenteko hazi da aurreko urtearekin alderatuz gero. Industri sektoreko enpresetan, gertakarien indizeak ere goranzko joera hori mantendu du, eta 2019ko datua 39,73 da, baina 69,25eko datutik nabarmen beherago, hori delarik EAEko industri enpresen datua, non urte horretan ere hazkundera egon baita. Alderdi horri buruz, azpimarratu behar da baita ere 45 enpresak lortu dutela ISO 45.001 ziurtagiria 2019an. Halaber, azpimarratu behar da bi kooperatibak "Enpresa Osasungarriaren" ziurtagiria eskuratu dutela.

Azkenik, kooperatiben Erantzukizun Sozialari dagokionez, eta gure ingurunea egoki zaintzeko ardurari dagokionez, adierazi behar da dagoeneko 75 kooperatibak daukatela ingurumen kudeaketari buruzko ISO 14001 ziurtagiria, kooperatiba industrialen salmenta totalen %75 baino gehiago izanik. Gainera, kooperatibek eskuratu dituzte dagoeneko erantzukizun sozialarekin lotuta dauden zenbait arauen ziurtagiriak, horien artean, SR10.

Era berean, 20 kooperatibarik handienek bigarren aldiz egin dute "Egoera Ez Finantzarioaren Txostena". Zalantzarik gabe, datozen urteetan aurrera egiten jarraituko dugu Garapen Iraunkorreko Helburuetan (GIH) hobeto erantzuteko.



BANAKETA DIBISIOAK 5.544 MILIOI EUROREN SALMENTEKIN ETA, OROTARA, 38.878 PERTSONAKO LANGILE ZERRENDA BATEKIN AMAITU ZUEN 2019. URTEA.

2019KO EKITALDIAN ZEHAR 197 DENDA GEHIAGO ALDATU DIRA "ZUREKIN" EREDU BERRIRA, ETA DAGOENEKO SARE KOMERTZIALEKO 845 ESTABLEZIMENDUTARA HEDATU DA.

ERKOP: AURREKO URTEKO SALMENTAK GAINDITU DITU, %4,7 GEHIAGO, ETA 278 MILIOIRA IRITSI DIRA, NEKAZARITZAKO ELIKAGAIEN TALDEAREN ERREKOR HISTORIKOA IZANIK.



## EROSKI TALDEA

Honako hauek osatzen dute Arloa: jarduera nagusi gisa txikizkako merkataritza duen Eroski Taldea –Eroski, S. Coop. enpresa sozietate nagusi duena– eta Erkop, zeina nekazaritzako elikagaien sektoreko bost kooperatibak osatutako bigarren mailako kooperatiba bat den, bere sozietate partaidetuekin batera. Orotara, banaketa dibisioak 5.544 milioi euroren salmentekin eta 38.878 bazkide kooperatibista eta langilek osaturiko plantilla batekin amaitu zuen 2019. urtea.



2019a urte seinatua izan da EROSKIrentzat, hainbat arrazoiengatik. Zalantzarik gabe, horietako bat bere 50. urteurrenaren ospakizuna da. Halaber, birfinantzatzeko akordio on bat sinatu du, eta denden sarearen ehuneko handi bat "Zurekin" ereduarekin berritu da. Osasunari eta jasangarritasunari lotutako gaietan ere, aurrerapena handia izan da, eta gero eta gehiago ezarri du nutrizioaren gaineko Nutri-Score etiketa aurreratua, Espainiako banaketaren arloan aitzindari izanik. Horrez gain, Kooperatiben Lege berriak esparru normatibo zehatzagoa eskaintzen dio EROSKIri, aukera berdinekin lehiatu ahal izan dadin beste egitura juridiko batzuk dituzten beste erakunde batzuekin.

### "ZUREKIN" SAREA

2019an, EROSKI taldeak bere sarea berritzen jarraitu du, aurreko urteetan testatutako hipermerkatu eta supermerkatu ereduak hedatuz. 2019ko ekitaldian zehar 197 denda gehiago aldatu dira eredu berrira, eta dagoeneko sare komertzialeko 845 establezimendutara hedatu da. Birmoldaketa horietara zuzendutako inbertsioa 26 milioi euro baino gehiagokoa izan da, eta, horrenbeste, bere sare berriua hipermerkatu eta supermerkatuen %64ra zabaldu da, denda propioen eta frankiziadunen artean, EROSKI, EROSKI City, EROSKI Center eta CAPRABO ikurrekin jardunez.

### ESKAINZA BEREIZGARRIA

Taldeak lanean jarraitu du eskaintza bereizgarriagoa sortzeko, bere posizionamenduaren gako gisa, eta aukerak trinkotu egin dira, linealetan gama zabalagoa gehituz; horrek salmenta inkremental garbia eragin du. Gainera, marka propioan Nutri-Score etiketa ere gehitu da, Espainiako banaketan aitzindaria izanik.

### ERANTZUKIZUN SOZIALA

2019an, EROSKI Taldeak eta EROSKI Fundazioak Enpresaren Erantzukizun Sozialaren ikuspegitik duten inplikazio sozialean lanean jarraitu dute, hainbat lan eremutan arituz. Adibidez, elikaduraren arloko ekintza solidario propioekin eta bezeroen laguntzarekin jarraitu dute, 2019. urtean 8.200 tona elikagai baino gehiago emanez ehun inguru erakunde soziali, hau da, 10.680 dieta pertsonal urteko. 2019an haurren aldeko elkartasun kanpaina bat egin da Gabonetan, hori izan baitzen kontsumitzaileek aukeratu zuten kausa. Jaso ziren 59.000 euroak Siriako haurren nutriziora bideratu dira, UNICEFen bitartez, eta haurren obesitatea prebenitzera, EROSKI Fundazioaren bitartez.

Halaber, larrialdi lokaleko bi kanpaina antolatu dira, bat Tafallako uholdeek kaltetutakoen alde, eta bestea Balearretako Gizakia Helbururekin batera, eta bi kanpainetan 61.000 euro bildu dira guztira, EROSKIren eta bere bezeroen elkartasunari esker.

2019an, EROSKI kontsumo handiko lehen banaketa katea bihurtu da marka propioko produktuen ingurumen adierazpenak argitaratzeari dagokionez, AENOR GlobalEPD programak egiaztatuta, International EPD System Programak ematen dituen Produktuaren Kategoriatan arabera (RCP). Ingurumen adierazpenak hauekin lankidetzan egin dira: Euskaber-EAeko baserriko arrautzen ekoizleak, SAT Valle de Karrantza-EAeko esnearen ekoizleak, Lacteos de Santander enbasatzailea, eta Basque Ecodesign Center.



## **EROSKI TALDEA**

---

### **SALMENTAK**

Ekitaldiko salmentak 5.266 milioi euro izan dira – jarduera nagusia banaketaren sektorera zuzenduta–, aurreko ekitaldian baino 2,4 puntu portzentual gutxiago, perimetroa murriztu izanaren ondorioz. Elikagaien merkatuak hazkunde moderatua izan du 2019an, bolumena pixka bat igo delako, eta inflazioagatik.

Azalera konstanteko jardueraren portaera eta aurreko ekitaldiko jarduerarena antzekoak izan dira, ia-ia zifra berdina errepikatuta (%99).

### **EMAITZAK**

Etekin operatibo korrontea 193,8 milioikoa izan da, aurreko urtearekiko nabarmen hazita, %18,5). Salmenta garbien %4,23 izan da (BEZ gabe), ratioa 0,75 puntu hobetuz. Emaitzen bilakaera ona, berez, bai balio katean bai logistikan efizientzia eta produktibitatea hobetzeko proiektu desberdinetan egindako lorpenen ondorioa da. Nabarmentzekoa da, baita ere, langileek proiektu sozioenpresarial kolektiboarekin hartua duten barne konpromisoaren maila altua. Etekin garbia 45,2 milioira iritsi da.

### **ENPLEGUA**

Enpleguari dagokionez, langile zerrenda 29.998 pertsonakoa izan zen guztira, bazkide kooperatibistak eta langileak kontuan hartuta; eta kopuru horri gehi dakizkioke frankiziatutako establezimenduen sareko 3.400 enplegatuak.



## ERKOP TALDEA

Taldeko kooperatiba guztiek emaitza positiboak lortu dituzte 2019an. MONDRAGONeko nekazaritzako elikagaien taldeak aurreko urteko salmentak gainditu ditu, %4,5 gehiago, eta 278 milioira iritsi dira, Erkopen errekor historikoa izanik. Langileak 8.880, ziren, 2018an baino 60 lagun gehiago, alegia, bere erregistro historikorik onena izanik.



SALMENTAK  
**278 M€**

ENPLEGUA  
**8.880 LAGUN**

EMAITZA GARBIA  
**10,1 M€**

### AUSOLAN

Ausolanek ekitaldi bikaina osatu du, aurreikusitako helburuak gaindituta. 2019an, ekitaldi ugariarekin ospatu da 17 emakume ausartek, aurkako ingurune politiko, enpresarial eta sozialari aurre eginez, Auzo Lagun kooperatiba sortu zuteneko 50. urteurrena. Ospakizunek indartu egin dute proiektuaren gaur egungo bazkideen partaidetza sentimendua.

Erne egon dira, esanguratsua delako, Euskal Autonomia Erkidegoko eskola jangelen lehiaketa berritzeko, 2019an egin behar baitzen. Izan ere, oraingo luzapen egoerak ziurgabetasuna dakarkio kudeaketari eta 2020ko ekitaldia planifikatzeari.

Taldera Cuina enpresa gehitu da, erosi egin baitute, funtsean, Tarragonan dihardu, eta 11 milioi euroko fakturazioa du. Taldera gehituta, Katalunian martxan dauden negozioak osatzen dira.

### BARRENETXE

Barrenetxeren eta Eroskiren arteko lankidetzak erritmo onean jarraitzen du, eskualdeko planak garatzeko tokiko barazkien kategorian, eta 2020an ere garatzen jarraituko du. Ekitaldian zehar negozio berrietan kokatzeko lan egin da (Jakion, Arabako laboreak...), eta datozen ekitaldietan arreta berezia jarriko zaio.

### BEHI ALDE

2019an Behi Aldeko gerentea aldatu da, ekitaldian izandako helburu nagusia kontsolidatzea delarik, eta abeltzain gazteak bazkide egitea. Oraingoan ondoan dauden lursailak erosteko ere gestio jakin batzuk eragin ditu.

### MIBA

Miban nabarmen handitu da pentsuen ekoizpena, eta salmenta historikoak izan dira 2019ko azken hilabeteetan. Ondorioz, Kooperatibak inbertsio berriak planteatu ditu, bai oraingo instalazioetan makina berriak jartzeko, bai martxan dagoen fabrikaren bat erosteko.



HAINBAT EKIMEN ETA TRESNA LAGUNGARRI JARRI DIRA MARTXAN, MONDRAGONEN LIDERGO ZIENTIFIKOA ETA TEKNOLOGIKOA ETA BERRIKUNTZARAKO GAITASUNAK SUSTATZEKO.

KORPORAZIOAN SARTUTA DAUDEN KOOPERATIBEK PATENTEEN 521 FAMILIA DAUZKATE INDARREAN, ETA AURREKO URTEAN 673 MILIOI FAKTURATU ZITUZTEN PRODUKTU ETA ZERBITZU BERRIETAN.

MONDRAGON KORPORAZIOAK EUROPAR BATASUNAK FINANTZATUTAKO 50 PROIEKTU BAINO GEHIAGOKO ZORRO EGONKOR BAT DAUKA MARTXAN.

MONDRAGONEKO HEZKUNTZA ZENTROETAN 11.000TIK GORA IKASLE DABILITZA.

## BERRIKUNTZA, SUSTAPENA ETA EZAGUTZA

Beste urte batez, hainbat ekimen eta tresna lagungarri jarri dira martxan, MONDRAGONen **lidergo zientifikoa eta teknologikoa eta berrikuntzarako gaitasunak** sustatzeko, enpresa sarearen **lehiakortasuna eta eraldaketa** hobetzeko funtsezko elementu moduan.

Egindako jarduerak 3 arlo estrategikoren inguruan antolatu dira:



### DIGITALIZAZIOA



### LEHENGAIK ETA PROZESUAK



### JASANGARRITASUNA ETA ENERGIA

### ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PLANA (ZETP)

2019an zehar, ZeTPk garapen teknologikoko dozena bat proiektu kolaboratibo babestu ditu. Era berean, 14 kooperatibari laguntza eta aholkularitza eman zitzaion, beren berrikuntzarako barne prozesuak egituratu eta optimizatzeko. Gainera, bi proiektu berri jarri ziren martxan ezagutza eta talentu sortzeko eta transferitzeko, sektore anitzetan ezartzeko, zibersegurtasunaren eta energia biltegitratzearen eta kudeatzearen arloetan.

### M4FUTURE BERRITUA

Aldi berean, hausnarketa prozesu bat jarri zen martxan, **Berrikuntza Eredu Korporatiboa** eguneratu eta erakunde korporatiboen gaur egungo erronketara zein gizartearen eta ekonomien errealitateetara egokitu ahal izateko.

### INDUSTRY 4.0 BEHATOKIA

2019an etapa bat amaitu da, hogeita hamar diagnostiko inguru eginez kooperatiben digitalizazio mailari buruz. Lehenetsitako interes arloek (Zibersegurtasuna, IoT Plataformak, Serbituzazioa, HMI, Trazabilitatea...) input moduan balioko dute etorkizuneko pilotu erakusleak diseinatzeko, kooperatibek euren eraldaketa digitala osatu ahal izan dezaten.



### ESTANDARIZAZIOAREN ALDE

IEC SyC Smart Manufacturing Nazioarteko Estandarizazio Sistemen Batzordean parte hartzen jarraitu dugu, baita Espainiako 4.0 Estandarizazio Lantaldean ere.

Eta hainbat zabalkunde ekintza egin dira kooperatibekin interoperabilitateko estandarren, erreferentziazko arkitekturen eta datu ereduen inguruan.

### EKONOMIA ZIRKULARRA

Jasangarritasunaren esparruan gauzatutako ekimenen barruan, Ekonomia Zirkularra bideratutako lan komunitate bat jarri da martxan, kooperatibek aztertu ditzaten joerak, politikak, legediaren erronkak eta finantzaketa programak, ekodiseinuari, berrerabilerari, birbafrikazioari edo birziklapenari lotutako aukeren bila.

### I+G+BAREN INTERNAZIONALIZAZIOA

MONDRAGONek I+G+Baren internazionalizazioa bultzatzen jarraitu du, Bruselako Bulego Korporatiboaren bitartez eta nazioarteko foro estrategikoetan parte hartuz.

Era berean, kooperatibek Europako lankidetzaren proiektuetan parte hartzea sustatu du, izan ere, 150 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programatan (H2020, ECSEL, Clean Sky, Interreg, Eureka, EIT...), arrakasta tasa %25 baino gehiago izan delarik. Une hauetan, MONDRAGON Korporazioak Europar Batasunak finantzatutako 50 proiektu baino gehiagoko zorro egonkor bat dauka martxan.

MONDRAGON, halaber, Fabrikazio Aurreratuko Eureka SMART klusterreko lehendakaria izan da, eta horrek ahalbidetu dio nazioarteko lankidetzaren sareak garatzen jarraitzea industriaren arloko erreferentziazko eragileekin.

## EZAGUTZAREN ZIFRAK

**188 M€**

I+GKO GASTUAK GUZTIRA

I+GKO GASTUAK

**%3,12**

IZAN DIRA GUZTIRA SALMENTEKIKO

I+GKO GASTUAK

**%9,06**

IZAN DIRA GUZTIRA BALIO ERANTSIAREKIKO

**521**

PATENTE FAMILIA INDARREAN

**673M€**

PRODUKTU ETA ZERBITZU BERRIETAN

**4**

ZENTRO TEKNOLOGIKO

**I+GKO 10**

UNITATE

**2.189**

IKERLARI

## GOI MAILAKO HEZKUNTZA

**4**

FACULTATE

**15**

GRADU

**15**

UNIBERTSITATE MASTER

**5.125**

IKASLE MATRIKULATUTA

**569**

IKERKETA PROIEKTU ETA TRANSFERENTZIA JARDUERA

## ZENTRO TEKNOLOGIKOAK ETA I+G UNITATEAK

# 14 **CENTRO** **I + G**

*“Korporazioaren I+Garen eskaintza batez ere bere 14 zentro teknologiko eta I+Gko unitateetan gauzatzen da; 74 milioi euro baino gehiagoko aurrekontua izan zuen, eta 1.000 profesional baino gehiago enplegatu zituen”.*

**CIKATEK** enpresa arloko I+G unitate bat da, material, teknologia eta produktu polimerikoen ikerketan, garapenean eta berrikuntzan espezializatua (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), bibrazioaren aurkako, estankotasun eta fluidoaren eroapen funtzioetarako.

**CS CENTRO STIRLING** Osagaien Dibisioko I+G+B-ko unitatea da, eta hainbat osagai eta sistemen diseinu, simulazio, fabrikazio eta saiakuntzetan espezializatuta dago, etxe ingurunean energia sortu eta eraginkortasunez erabiltzeko.

**EDERTEK**, I+G unitatearen helburua da automobilgintza sektoreko produktu, prozesu eta materialen azken bezeroekin baliabideak nahiz soluzioak partekatzea, produktuak etengabe hobetzeko aukerak bilatuz

**FAGOR AOTEK**, kooperatibak Automatizazioan eta Optikan dihardu, eta bere helburua da Fagor Automatioken garatu eta fabrikatzen dituen produktuetan integratutako teknologietan bikaintasun maila lortzea; horien artean: zenbakizko kontrolak, erregulagailuak, motorrak eta bistartzeko eta posizioa atzitzeko sistemak.

**IDEKO** fabrikazio eta produkzio industrialeko teknologietan espezializatuta dagoen teknologia zentro bat da.

**LORTEK** zentro teknologikoa espezializatuta dago loturako teknologietan, metalen gehikuntzako fabrikazioan eta Industry 4.0 teknologietan aplikatutako materialetan eta prozesuetan

**IKERLAN** ikerketa zentroaren espezialitateak hauek dira: elektronika, informazio eta komunikazioko teknologiak; energia eta potentziako elektronika eta fabrikazio aurreratua.

**ISEA** berez, garapen teknologiko, berrikuntza eta ekintzailtza zentro bat da. Enpresa zerbitzuen sektorean espezializatuta dago eta MONDRAGON Korporazioko Ingeniaritza eta Enpresa Zerbitzuen Dibisioak sustatzen du.

**KONIKER** I+G unitate enpresarialak teknologia berriak ikertzen eta garatzen ditu makineriari eta industri fabrikazioko prozesuei buruz.

**LEARTIKER** polimeroen teknologian eta elikaduraren teknologian espezializatutako teknologia zentro bat da.

**MTC** automobilgintzaren sektorearentzako pieza eta multzo termoplastikoen ikerketa eta garapenean espezializatuta dago, baita pieza eta multzo horiek betetzen dituzten funtzioekin elkartutako produktu berrien ikerketa eta garapenean ere.

**MIK** (Mondragon Innovation & Knowledge) kudeaketa aurreratuaren eta ekintzailtzaaren inguruko ikerketa zentro bat da. Helburua da kudeaketaren berrikuntzaren alorrari ezagutza aplikatzea. Aipagarria da transferentziari eskaintzen zaion dedikazioa, talentuaren kudeaketan, ekintzailtzaan, merkatuen garapenean eta halako gaietan.

**ORONA EIC** (Elevation Innovation Center). Soluzio aurreratuak proposatzen ditu jasokuntzaren sektorerako, eta bere helburu nagusia da garraio sistema adimendunak eta seguruak ikertu eta garatzea, energetikoki eta sozialki efizienteagoak izan daitezen eta eraikinetan hobeto integratuta egon daitezen

**UPTC** packaging sektorerako teknologien ikerketa eta garapen proiektuetan espezializatuta dagoen zentro bat da.

## MONDRAGON SUSTAPEN ZENTROA

---

Plataforma pribatu korporatiboa da, bere xedea izanik ekosistema ekintzaile ireki eta barne lankidetzakoa sustatzea eta dinamizatzea, dauden negozioak berritu eta eguneratzeko, eta enpresa jarduera berriak sustatzeko, hazteko eta balio erantsi handiagoa lortzeko estrategia batekin.

Hainbat sustatzailek osatzen dute taldea, xedea izanik enpresa proiektu berriak abiaraztea bultzatzea, barne ekintzaitzako ekimenetan oinarrituta, eta aliantzak hauspotzea merkatuko eragileekin eta kooperatibei balio emango dieten Startup teknologikoen akzioetan parte hartzea.

Bere lehentasunezko ikuspegia industri intereseko inguruneetara zuzentzen da, baita interes estrategikoa duten esparrutara ere, horien artean egonik fabrikazio aurreratua, energia, logistika eta mugikortasuna, ekonomia zirkularra, osasuna eta ongizatea.

### **PROZESUAREN FASE DESBERDINETAN ZERBITZUEN ESKAINTZA HAU DU:**

- Kooperatibentzako babesak dibertsifikazio eta berrikuntza irekiko estrategietan.
- Babesa proiektu berrien inkubazio prozesuan.
- Antena Korporatibotik identifikatutako negozio aukerak aurkeztea.
- Nodo Korporatiboa eta Dibisioen Artekoa sartzen diren enpresa proiektuak kanalizatzeko.
- Sentsibilizazio dinamikak edo lan tailerrak bultzatzea irtenbidea azkartzea behar duten erronkak eta arazoak identifikatzeko.
- Jarduera berria eratzeko, finantza, lege eta sozietate babesak egituratzea.

### **2019AN, HAINBAT JARDUERA GAUZATU DIRA:**

- Kanpoko 3 enpresa proiekturen akzioetan parte hartzea [Secure&IT, Witrac, Sabbatic].
- Negoziazio bat dago martxan, arrisku kapitaleko fondo korporatiboan (Mondragon Sustapen Fondoa) 4 startup gehiagotan inbertitzeko.
- Barne ekintzaitzako 11 proiektu abiaraztea, Industria Kooperatibek eta Dibisioek sustatuta zenbait interes arlotan: energia, osasuna, industri prozesuak, saiakuntza teknikoak, prestakuntza, etab.
- Aurrez onartutako 10 inkubazio proiekturen jarraipena, merkatura bultzatzeko.
- Dibisio mailako 4 Sustapen Batzorde martxan jartzea, interes estrategikoko arloan trakzio hurbilago baterako, eta enpresa sustapeneko proiektuen bultzada, kooperatibetatik bertatik edo startupetan inbertituz.
- Aldizkako bilerak 30 kooperatiba baino gehiagorekin barne ekintzaitzako proiektuak identifikatzeko eta startupen akzioetan parte hartzeko.
- Sustapen Batzorde Korporatiboan 10 enpresa proiektu baloratzea; bere kideak 9 industri dibisiotako ordezkariak dira.
- 30 lankidetzak akordio Ekosistemekin, estatu zein Europa mailan (Bind 4.0, Impulso Emprendedor, Cita Emprande, Crecer+, Keirechu, South Summit, Startup Ole, EIT Digital...), hastapen fasean dauden enpresa proiektuak (Startup) identifikatzeko eta, egoki bada, inbertitzeko.
- 6 ekitaldi martxan jartzea, 215 lagunaren parte hartzearekin.
- Enpresa Sustapeneko Hileko Buletina plazaratzea.

## GARAIA PARKE TEKNOLOGIKOA



GARAIA Parke Teknologikoa ekintzailletza eta berrikuntza sistema bat da, komunitate bat eratzen duten enpresen, zentro teknologikoen, unibertsitatearen eta beste eragile batzuen topagune, interakzio eta integrazioarako espazio ezin hobea, produktu edo negozio berri bihurtuko diren aukerak sortzeko, azken helburua izanik eskualdean aberastasuna eta enplegu kualifikatua sortzea. Espezializazioa bilatzen du, gaur egun menperatzen diren ezagutza arloak abiapuntu hartuta (mekatronika, potentziako elektronika, prozesuak, fabrikazioa eta sistema txertatuak) eta aplikazio berrietara joz (efizientzia energetikoa, biltegitratze elektrikoa, osasuna, ingurumena, mugikortasuna, etab.).

Bere jarduera nagusien artean, proiektuak diseinatu, identifikatu eta definitzeko dinamizatzailea da, kolaboratzaileak eta aliatuak bilatzen ditu, azpiegiturak kudeatzen ditu eta berrikuntzan laguntzeko zerbitzuak eskaintzen, ekintzailletza proiektuak bideratzen eta GARAIAn kokatzeko interesa duten oinarri teknologikoko enpresa potentzialei espazio bereizgarriak eskaintzen ditu.

2019an, Garaia Parke Teknologikoak proiektuak eta lankidetzak finkatu ditu ingurune hainbat eragilerekin, horien artean egonik Udalak, Mankomunitatea, Saiolan, Gipuzkoako Foru Aldundia, Eusko Jaurlearitzako Parke Sarea eta eskualdeko enpresa traktoreak. Optika eta aplikazio desberdinetako proiektuak abiarazi dira, begirada jarrita ezagutzaren garapenean eta dagoen oinarri produktiboan, eskualdearen jasangarritasun ekonomiko eta sozialean eta errealitate berrira etengabe egokitzeko beharrea.

Horrez gain, eraikin nagusiko instalazio komunetan egin diren jardunaldi eta ekitaldiek aukera ematen dute instalaziootara eta Arrasate ingurura pertsona eta enpresa gehiago bertaratzeko, garatzen diren proiektuek agerikotasun handiagoa izateko eta espazio aberasgarriari, dinamikoari eta ingurune hurbilean nahiz urrunagokoetan gertatzen ari diren joera guztiei erabat konektaturik egoteko, enpresen, teknologien eta merkatu hartzaileen arteko konexioa bultzatzen jarraitze aldera.

***2019an GARAIak 54 enpresa hartu ditu dagoeneko, 171 milioi euroko fakturazio gehituarekin eta 1.351 pertsonarekin, zeinetatik 718k (%53) I+Gan diharduten.***

Gainera, 2019an askotariko 240 ekitaldi egin dira eta ia 10.000 pertsonak parte hartu dute ekitaldi horietan (Gosari Teknologikoak, Garaia Enpresa Digitala, Prestakuntza pilulak, Enpresa topaketak, Ate Irekien Jardunaldiak, Batzarrak, etab.), GARAIak eskaintzen dituen espazio eta azpiegiturak erabiliz.

“Enpresa jardueren sustapenean eta garapenean” espezializatuta dagoen zentro bat da. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da (ZTBES), eta bere egoitza Arrasateko GARAIA Parke Teknologikoan dago.

Gainera, BIC GIPUZKOAREN egoitzetako bat da SAIOLAN. Bic Gipuzkoak bideratzaile gisa dihardu enpresa berritzaile berrien sorkuntza prozesuan; horrez gain, eragile aktiboa da Gipuzkoan kultura ekintzailea babestu eta sustatzeko prozesuan. 1985ean sortu zenetik gaurdaino, Saiolanen erronka izan da enpresa jarduera berriak garatzen laguntzea, eta enpresa berri horiei errentagarriak eta iraunkorrak izaten laguntzea, balio erantsi handiko enplegua sortzeko.

2019ko kudeaketan nabarmentzeko moduko aspektuen artean, aipatzekoak dira ekintzaileen sentsibilizazio eta prestakuntzara bideratutako ekintzak (8 ikastaro eman ziren 228 parte hartzailei zuzenduta). 2019an, ekintzaile indibidualen eta barne ekintzailetzako 93 proiekturi lagundu zaie guztira. Horrez gain, teknologia garatzeko 4 proiektu eta 36 bideragarritasun azterlan egin ziren (horietatik 19, Ekintzaile-Txekintek programaren laguntzen bidez finantzatutako proiektu berriak izan ziren).

### **JARDUERA BERRIEI DAGOKIENEZ, 6 ENPRESA BERRI ERATU ZIREN, ETA 8 DIBERTSIFIKAZIO PROIEKTU ABIARAZI.**

Era berean, 2019an, Saiolanek Debagoieneko Garapen Agentziaren beso industrialak izateari eutsi dio, industri enpresen artean lankidetzarako espazioen sorkuntza bultzatuz eta dibertsifikazioaren alde eginez, bi helburu hauekin: eskualdea eraldatzeko lan egitea eta lehiatzeko posizionamendua hobetzea. 2018az geroztik, DEE-CED (Debagoienako Enpresen Erkidegoa - Comunidad Empresarial de Debagoiena) enpresa komunitatea dinamizatzen du, zeina 26 industri enpresak osatzen duten.

ZTBESeko kide gisa, Saiolanen jardueren artean Berrikuntzako Tarteko Eragile gisa egindako zenbait ekintza daude, ekintzailetza bultzatzeko unibertsitateetan (Mondragon Unibertsitatea) eta zentro teknologikoetan (IK4Ikerlan), Proiektu Gidariak lantzeaz gain, Teknologia Garbietan, Fabrikazio Aurreratuan eta Zahartze Aktiboan negozio aukerak bilatzeko.

2019an, **INGBIO PROIEKTUA** garatu du, MGEPEk eta Ikerlanek spin-offak sortzeko duten gaitasuna hobetzeko eta beren I+Garen garapen teknologikoetatik abiatuz enpresara ezagutza berriak transferitzeko, bereziki Ingeniaritza Biomedikoari lotutakoak. Proiektua onartu egin da ELKARTEK deialdian.

Zahartze osasungarriaren, sistema soziosanitarioaren bikaintasunaren eta industriaren lehiakortasunaren esparruan eragina izan dezaketen I+G+B jarduerak babesteko laguntza programaren bigarren deialdiaren esparruan, ADINBERRI Fundazioak SAIOLANek aurkeztutako proiektua onartu du, adinekoen ahalduntzea sustatzen duen BiziPoz kooperatibarekin lankidetzan, **“Enpresa Zahartze Aktibo eta Osasungarriako Ekimen Berritzaileak”** izenekoak.

## **EKONOMIA ZIRKULARRA**

Gipuzkoako Foru Aldundiak Ekonomia Zirkularrerako dituen programen artean, “Gipuzkoako enpresa sarearen indartze lehiakorra, jasangarritasuna eta lankidetzaz sustatzeko programak” izenekoaren esparruan, **“Latxa ARTILE Gipuzkoan”** proiektua aurkeztu da. Bigarren urtez jarraian, proiektuan Gipuzkoako ardi ekoizpenaren sektoreko enpresetan Ekonomia zirkularra sustatzeko lanean ari dira, balioa erantsiz, Gipuzkoako enpresen lehiakortasuna indartzeko, enpresa jarduera berri bat sortuz.

2019an (2. urtea), **Europako ORHI proiektua** garatzen jarraitu du, zeina Interreg POCTEFA deialdiak onartu baitzuen, eta Frantzia eta Espainiako lurralde mugakideko erakundeek partzuergo batek sustatzen baitu. Proiektuaren liderra da, eta 3 urteko iraupena du. Proiektuaren xedea da nekazaritzako elikagaien sektorea ekonomia zirkularrerantz bilakatzen laguntzea, enpresen arteko sinergiak sustatuz, soluzio berritzaileak identifikatuz eta soluzioak proiektuaren lurraldean ezartzen lagunduz.

Negozio berriak sustatzearen alde egindako apustu sendoaren beste elementu aipagarri bat **“nazioarteko antenaren”** erabilera da, tresna horren bidez gure enpresa ingurutik urrun dauden herrialdeetan sendotuta dauden negozioen transferentzia bilatzen baita.

Azkenik, adierazi behar da 2019an 9 enpresa eta 25 ekintzaile atxiki zaizkiola Saiolaneko inkubagailuari.

## **POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI**



2018-2019 ikasturtean, Politeknika Ikastegia Txorierri S. Coop.ek Prestakuntza Arautuko (Batxilergoa eta Lanbide Heziketa) 402 ikasleren prestakuntza beharrei erantzun die, eta 306 laguni Enplegurako Prestakuntzako ekintzak eskaini dizkie, izan langile aktiboak zein langabeak.

Maila akademikoan, aurrera egin da ziklo guztietan ETHAZI metodologia aplikatzen, bereziki aipatuz Ikasketa-Zerbitzuaren (Zerbikas) esparruko hainbat proiekturen garapena, zenbait erakunderekin batera, horien artean egonik Derioko Erretiratuen Elkartea, FEKOOR eta Igurco. Halaber, Ikastolen Elkartearen eskutik, Batxilergoko konpetentzi eredua garatzen parte hartu da, eta ikasgelako inplementazioak martxan jarri dira. Eta Eskualdeko Orientazio Profesionaleko Proiektuan parte hartu da, "Ezagutu Aukeratzeko", Txorierriko EGAZekin lankidetzan, DBHoko 3. eta 4. mailetan seme-alabak dituzten ibarreko familiek ezagutu ditzaten eremu zientifiko-teknikoak eskaintzen dizkien aukerak.

Hotel Elkartearekin koordinatuta, bi espezializazio programa eman dira: "Trokelen Diseinua eta Fabrikazioa txapa metalikozko piezak lortzeko" eta "Fabrikazio prozesu oso automatizatuak", biak ala biak ikas-ekinezko prestakuntzaren modalitatean, hainbat enpresaren lankidetzarekin.

Lantokiko Prestakuntzaren atalean, 72 hitzarmen sinatu dira enprekin, eta horrek ahalbidetu du 82 ikaslek euren praktikak egin ahal izatea. Gainera, 43 ikaslek parte hartu dute Ikas-Ekinezko Prestakuntza Dualeko programetan, 21 enpresatan, eta %80k laneratzea lortu dute.

Enplegurako Prestakuntzan, Euskal Enplegu Zerbitzuarekin (Lanbide) lankidetzan, 29 ikastaro eman dituen programa bat osatu da, guztira 2.132 prestakuntza ordu garatuz zenbait enpresarentzat.

Berrikuntza eta Garapen Teknologikoa Lanbide Heziketarako Euskal Institutuarekin (Tknika) lankidetzan egin dira.

Eusko Jaurlaritzaren "RIS3 Ingurune Estrategikoak" delako estrategiaren esparruan, Enpresentzako Zerbitzuen jarduerarekin jarraitu da (Tkgune), fabrikazioaren alorrean. Gainera, Lanbide Heziketarako Euskal Institutuarekin (Tknika) koordinatuta, hainbat aholkularitza proiektu garatu dira enpresentzat.

Nazioarteko arloan, aipagarria da 13 ikaslek Europako Erkidegoko Erasmus+ programan parte hartu izana (Mugikortasuna). Ikasle horiek prestakuntza praktikoa jaso zuten 10 astetan Europako zenbait herrialdetan. Gainera, da GLOBAL TRAINING programako 43 beka kudeatu ziren. Programa Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailak babesten du, goi mailako Lanbide Heziketako ikasketak edo unibertsitate gradu bat amaitu duten gazteei zuzenduta.

Ekintzaitzaren arloan, eta bazkide sustatzaileak garen aldetik, Politeknika Txorierri WORK-LAN Bizkaia Elkartearekin elkarlanean jarraitu du, elkarte horren helburu soziala gizarte ekonomiako enpresak sustatzea denez gero. Gainera, ekintzaitzaren kultura sustatzeari dagokionez, Urrats-bat zentroen sarean eta Ikasapresa Proiektuan (Eusko Jaurlaritza) parte hartu zen.

Azkenik, kudeaketaren arloari dagokionez, azpimarratu daiteke Kalitatearen ISO 9001 ziurtagiria lortu izana. Halaber, berriro ere, arrakastaz gainditu da Ingurumenaren ISO 14001:2015 ziurtagiria osorik berritzea, AENORen aldetik.

## ARIZMENDI IKASTOLA

---

2013an abiatu zen "Iparra: Arizmendi 2020" Programa Pedagogikoaren azken txanpan, joan den ekitaldian, ohiko prozesuak kudeatzeaz gain, corpus teoriko bat lortzera zuzendu dira (diskurtsoa eta narratiba), ARIZMENDIren unibertsitatez kanpoko heziketa kooperatiboko eredu berrirako, hori aktibatzen duten lau osagaiak landuz: pertsona ereduak (7 bereizgarri eta 27 ezaugarri, bakoitza bere hiru inpaktu mailekin); ereduaren oinarritzko 12 hezkuntza lerroak, komunak hezkuntza prozesuko adin guztietan; 12 hezkuntza lerroei eta pertsona ereduaren 7 bereizgarriei dagozkien 18 aukera metodologikoak; eta eskolako etapa bakoitzari dagokion prototipo baliagarri baten diseinua eta garapena.

Hau da, "Konfiantzaren Pedagogiaren" esparruak behar zuen ingeniaritza gauzatu da, eta orain produkzioaren garaia iritsi da. Hau da, ikasleek, irakasleek eta familiek erabili behar dituzten tresnak sortzeko eta prestatzeko garaia. Horiek guztiek euskarri digitalak eta ikus-entzunezkoak eta paperezkoak konbinatu beharko dituzte, eta, ezinbestean, berritu gabe dauden gaur egungo espazioak arkitektonikoki eraldatu beharko dituzte.

17 milioi euroko aurrekontuarekin, ARIZMENDIren I+G+Bko ahalegin hezitzailea 3.221 ikasle baino gehiagorengana iristen da zuzenean (Leintz haraneko unibertsitatekanpoko ikasleen %70), eta 4.500 gurasorengana, 275 profesionalen eta 276 begiraleren ekinaren bitartez. Halaber, interesa duten hezkuntza erakunde guztiei zuzentzen zaie (ikastolak, ikastetxe erlijiosoak, eskola publikoak). Orain arte, jarduera horren isla dira 32 hitzaldi, 339 bisita ARIZMENDIra, 600 profesional baino gehiagorentzako prestakuntza, aholkularitza eta praktiketako prestakuntza 4 ikastetxetan eta kooperatiba barneko talde baten sorrera, "Konfiantzaren Pedagogia" garatzeko.



## LEA ARTIBAI IKASTETXEA



2018-19 ikasturte akademikoan, Lea Artibai Ikastetxeak 21 talde izan ditu batxilergoetan eta heziketa zikloetan. Lanbide Heziketako 20 ikaslek modalitate duala aukeratu dute, eta ikasketak amaitzean laneratu direnen indizea %88koa izan da. Prestakuntza arloan, erronka nagusia da irakasleak lankidetzaren metodologietan trebatzea, eta erronketan oinarritutako ikaskuntza aplikatzea hainbat heziketa ziklotan.

Lanbide Heziketako Sailburuordetzarekin dagoen lankidetzaren barruan, Lea Artibai Ikastetxeak hezkuntza berrikuntzako hiru proiektutan parte hartu du Plastikoen Injekzioaren eta 3D Printingaren arloetan, eta diseinu mekanikoaren arloan, estanzazio beroaren bitartez UHSS altzairuzko pieza metaliko bat lortzeko proiektu batean, lightweight arloan eta fabrikazio mekaniko aurreratuko 4.0 enpresa baten kudeaketa integratuz. Halaber, Tknikarekin lankidetzaren, fabrikazio aurreratuko eta nekazaritzako elikadura jasangarriko arloetan integratutako zentroen taldeko parte izan da. Proiektu horietan parte hartzeak aukera ematen du irakasleen kompetentziak hobetzen jarraitzeko; baita heziketa jardueretan erabil daitezkeen materialak sortzeko ere.

Enplegurako prestakuntzan, berriz, 12.450 prestakuntza ordu eman dira, eta ordu horietatik guztietatik, ia 2.380 ordu eskarripeko ikastaroetan eman dira, nagusiki leian alorrean eta konpetentzia pertsonalen alorrean, eta laneko arriskuen prebentzioan. Langabeentzako prestakuntzan 39 ikastaro eman dira hainbat espezialitateetan (8.035 ordu), eta langile aktiboentzat 2.017 ordu. Horrek guztiak 12.450 ordu egiten du, eta 1.500 lagunek baino gehiagok parte hartu dute. Ildo horretan, Proiektu Berezi bat kudeatu da laneratzeko zailtasunak dituzten eta bazterkeria sozialeko arriskua duten pertsonentzat, eta emaitza izan da %50ek laneratzeko lortu dutela. Aurreko guztia bat dator laneratzearen erronkarekin. Ikasturtean, Lea Artibai Ikastetxean 166 praktika kudeatu dira enpresan, 134 lagun laneratzen lagundu da eta 402 pertsonari eskaini zaie orientazioa.

Halaber, Tknikarekin dagoen lankidetzaren barruan, Lea Artibai Ikastetxeak Mugarik gabeko Prestakuntza programan parte hartu du, zeinean Gipuzkoako hainbat enpresak, Gipuzkoako Foru Aldundiak eta Guanajuato estatuko gobernua (Mexiko) prestakuntza bat antolatzen baitute mexikar gazteentzat Lea Artibai Ikastetxean eta Gipuzkoako LHko beste zentro batean, Gipuzkoako enpresetan egonaldi bat eginez osatzen dena, profesional lokala prestatzeko helburuarekin, ondoren Euskadiko enpresek Mexikon dituzten lantegietan lan egiteko. Horrez gain, Leartiker S. Coop. ekin batera, TEP (Technology Entrepreneurship Program) proiektuan jarraitzen dugu, Europako Gizarte Funtsak kofinantzatuta, ingeniariak polimeroen teknologian eta ekintzazailtzean prestatzeko.

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA



2018-2019 ikasturtean plan estrategikoaren bigarren zatian sartu gara. Plan horren barruan, unibertsitateak hezkuntzaren berrikuntza unibertsitarioa gidatu nahi du; baita estatuan eta nazioartean merkatu berriak ireki eta unibertsitatearen ikerketak enpresetan eta, oro har, gizartean duen inpaktua maximizatu ere.

Prestakuntza eremu ofizialean, Mondragon Unibertsitateak 15 gradu eskaini ditu, eta 2019-2020 ikasturtean Bilbon emango den Business Data Analytics gradua garatu du.

Graduondokoetan, 15 unibertsitate master eskaini ditu, eta beste 3 diseinatu dira 3 2019-2020 ikasturterako: Datuen Analisia, Zibersegurtasuna eta Hodeiko Konputazioa; Robotika eta Kontrol Sistemak, eta Ikaskuntzaren Erraztea. Gainera, Industria Ingeniaritzako masterrak EUR-ACE nazioarteko zigilua lortu du. Horrez gain, unibertsitateak 3 doktoretza programa izan ditu.

Nabarmendu behar da ikasturtean Mondragon Unibertsitateak DUAL zigilua lortu duela Ikaskuntzaren Erraztearen masterrerako; horrenbestez, masterren %73 modalitate dualean eskaintzen dira. Halaber, online master bat osorik euskaraz eskaintzen duen lehen unibertsitatea izan da.

### **GUZTIRA, AIPATUTAKO IKASKETA OFIZIALETAN 5.125 IKASLE MATRIKULATU DIRA, AURREKO IKASTURTEAN BAINO %6,7 GEHIAGO.**

1.075 ikaslek egin dute karrera amaierako proiektua, eta 1.604 ikaslek egin dituzte praktikak enpresetan zein zentroetan. Nabarmendu behar da, gainera, enplegarritasunaren inguruko datuak izaten ari diren bilakaera positiboa, izan ere, 2018-2019 ikasturteko egresatuen enplegu tasa %93koa izan da graduatan, eta %96koa masterretan.

Nazioarteko arloan, 1.210 ikasle izan dira atzerrian egonaldia egin dutenak, hau da, aurreko urtean baino %16 gehiago. Bestalde, 399 ikasle atzerritar etorri ziren Mondragon Unibertsitatara.

Unibertsitateak, halaber, 7.091 profesional prestatu ditu graduondoko eskaintzan, titulu propioekin eta etengabeko prestakuntzako hainbat ikastarorekin, zifra hori aurreko ikasturtekoa baino %6,5 handiagoa izanik.

### **IKERKETA**

Ikerketan eta transferentzian egindako ahaleginak ere fruituak ematen jarraitzen du. Hori agerian geratu da U-Multirank nazioarteko rankingean eta CyD eta U-Rankingek landutako rankingean, non Mondragon Unibertsitateak oso posizio ona hartzen duen –estatuko lehenengoa da– bai ezagutzaren transferentziaren bai irakasleen errendimenduaren dimentsioetan. 2018-19 ikasturtean egindako ikerketa proiektuak eta transferentzi jarduerak 549 izan dira. Gainera, 119 artikulua argitaratu dira argitalpen espezializatuetan, estatuan zein nazioartean, eta 126 ponentzia aurkeztu dira. 11 ikerketa taldek Eusko Jaurlaritzaren ziurtagiria lortu dute, eta horietatik 8 A taldean sailkatu dira.

### **GOI MAILAKO ESKOLA POLITEKNIKOAK**

Proiektu lehiakorren artean, bereziki aipa daitezke Elkarte, H2020 eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren deialdiak, oso emaitza aipagarriekin. Proiektu horiei guztiei esker, ezagutza sortzen eta I+T taldeak trebatzen jarrai daiteke enpresaren premiekin lerrokatutako arlo zientifiko eta teknologikoetan. Proiektu horiek arlo desberdinetan txertatuta daude, hala nola Garraioan, Manufaktura Aurreratuan eta Industry 4.0an, zeinak arlo gakoak baitira RIS3 – Euskadiko Espezializazio Estrategia Adimendunean.

### **HEZKUNTZA**

Hezkuntzaren arloan, apustu garrantzitsua egin da diziplina askoko proiektuen alde, eta ezagutza transferitzeko ekintzak nabarmen handitu dira multialfabetatzea, berrikuntza metodologikoa eta digitalizazioa bezalako esparruetan.

**ENPRESEN KUDEAKETA**

Enpresen kudeaketaren arloari dagokionez, AS FABRIK proiektu estrategikoaren inguruan 25 proiektu baino gehiago landu dira ekintzailertan eta barne ekintzailertan, industriara zuzendutako zerbitzu digital aurreratuen eremuan. Aldi berean, ikerketa lerro berri bat abiarazi da negozio digitalen eredu berriak finantzatzearren inguruan, bereziki serbitizazioari dagokionez.

BCC Innovation-eko ikerketa jarduerak bi lan ildo handi hauek ditu ardatz: "gastronomía eta osasuna" eta "gastronomia eta jasangarritasuna" bateratzea. Nabarmendu daiteke, baita ere, BCulinary Labek egindako lana, jatetxeetarako eta elikaduraren sektorerako aplikazio gastronomiko berriak identifikatzeko eta ezagutza sortzeko. Halaber, LABE-Digital Gastronomy Lab jarri da martxan, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Etorbizuna Eraikiz programaren barruan, Eusko Jaurlaritzarekin eta Donostiako Udalarekin lankidetzan, gastronomiaren eraldaketa digitalerako.

**GEROALDIA**

Bestalde, Unibertsitateak aurrerapausoak egiten jarraitu du berrikuntza pedagogikoko 2020 Mendeberrri prozesuan, graduen eta masterren hezkuntza prozesua eta prototipoak diseinatu eta garatuz, eta, besteak beste, etorkizuneko ikasleek garatu beharko lituzketen ezaugarriak zehaztuz.

Ekintzailertari dagokionez, eta zehazki LEINNen testuinguruan, lehen mailako ikasleek beren irakaskuntza-ikaskuntza prozesuaren barruan sortutako enpresez gainera, 2018-19 ikasturtean zehar beste 7 enpresa sortu dituzte aurreko promozioetako ikasle egresatuek. Orain arte 29 enpresa sortu dira, 100 langile baino gehiagorekin guztira.

Ekintzailertzako hainbat programa eta proiektutan ere parte hartu da, horien artean egonik BREAKit, Enpresa Sortu, Kooperatiba Fabrika eta CAction, besteak beste. Digitalizazioaren eremuari dagokionez, erronka estrategikoetako bat den heinean, gai horrek unibertsitatearen jarduera osoari eragiten dion transbertsalki, bereziki aipatu behar direlarik ePortfolio esperientzia pilotua, mugikorretarako KoNet app-a eta Kolaborategia.

**GIZARTE ERANTZUKIZUNA**

Azkenik, Unibertsitatearen gizarte erantzukizunaren arloan nabarmendu beharreko proiektu gisa, aipagarria da Europako PLOTINA proiektua, goi mailako heziketan, ikerketan eta berrikuntzan berdintasuna sustatzeko helburua daukana. Eta gainera, unibertsitateak hirugarren urtez jarraian parte hartu du Eusko Jaurlaritzak martxan jarritako 2017-2020 Bizikidetzeta eta Giza Eskubideen Planean.

## OTALORA

---

Zuzendaritza eta Kooperatiba Garapeneko Zentroak 2019an egindako jarduerak aurreko ekitaldietako dinamikari eutsi dio.

### IKASKUNTZA

Zuzendaritza Ikaskuntzaren arloan, 20 taldek parte hartu zuten Harreman Konpetentziei buruzko programetan, batez ere Komunikazio Eraikitzailea, Kudeaketa Emozionala eta Lidergoa landuz; 18 lagunek parte hartu zuten Garapen Plan Indibidualak (GIP) diseinatu eta lantzeko laguntza pertsonalizatuko programan, 70-20 metodologiaren bitartez, eta 2 kooperatibak antolamenduaren eskalako Ikasketa Proiektuak garatu zituzten.

### HEZIKETA

Heziketa Kooperatiboaren arloan, guztira 81 programa eman ziren Kontseilu Errektore eta Kontseilu Sozialetako kideei zuzenduta, eta baita bazkide berrientzako harrera planak ere. Plan horietan, guztira, 48 kooperatibako 1.521 lagunek parte hartu dute. Ekitaldian rola betetzean oinarritutako helburuen garapena azpimarratu da, "eginez ikastea" oinarrituta ikasteko proposamenen bitartez.

Arloaren funtsezko erronken artean daude lehendakari/errektoreentzako sakontze programa bat diseinatu eta ematea, kooperatibako organoen arteko hausnarketak sustatzea gobernantzaren kalitateari buruz, eta organoentzako laguntza euren konpetentziak betetzeko.

Analisi eta garapen kulturalako prozesuetan laguntza emateko zerbitzuak kooperatiben kezka dira oraindik ere. Ildo horretan, 20 kooperatibari lagun egin zitzairen garapen prozesuaren fase desberdinetan, alegia, neurketa, jardute lerroen diseinu eta esku hartze espezifikoaren faseetan. Arloaren helburuen artean nabarmentzen dira pertsonen euren erakundeekin duten konpromisoaren bilakaerari eta horren arrazoiei buruzko ikerketak, kulturaren datu kuantitatiboaren analisia, foku sektorialetan oinarrituta edo kooperatiben eta kooperatiba ez direnen artean konparatuta.

### ZABALKUNDEA

Zabalkunde Kooperatiboaren esparruan, Arrasateko Esperientzia Kooperatiboan oinarrituta, 1.800 pertsona baino gehiago hartu dira, eta kooperatiben 60 eskaerari erantzun zaie MONDRAGON eredia bezeroei eta kontaktuen sareari azaltzeko. Urtean zehar 9 hitzalditan parte hartu dugu, nazioarteko ekitaldietan.

Elkarren arteko lankidetzaren elementu transbertsala da Otaloraren jardueran. Lankidetzaren hori, nagusiki, praktika komunitateak martxan jarri garatzen da, non kezkak, ezagutza eta esperientziak partekatzen diren. Ildo horretan, jarraitu dugu praktika komunitateetan, Talentuaren Kudeaketa, Kultura eta Balioak, Gobernantza eta Eraldaketa Sozialaren arloetan.

Azkenik, Pertsonen Kudeaketa Foroaren XII. edizioa egin zen. Edizio horren gaia izan da "Moldagarritasuna, Malgutatasuna eta Azkartasuna, begirada bat pertsonen kudeaketatik eta antolatzeke eredu berrietatik", eta 130 lagunek parte hartu dute.