

MONDRAGON

HUMANITY AT WORK

2022 URTEKO TXOSTENA

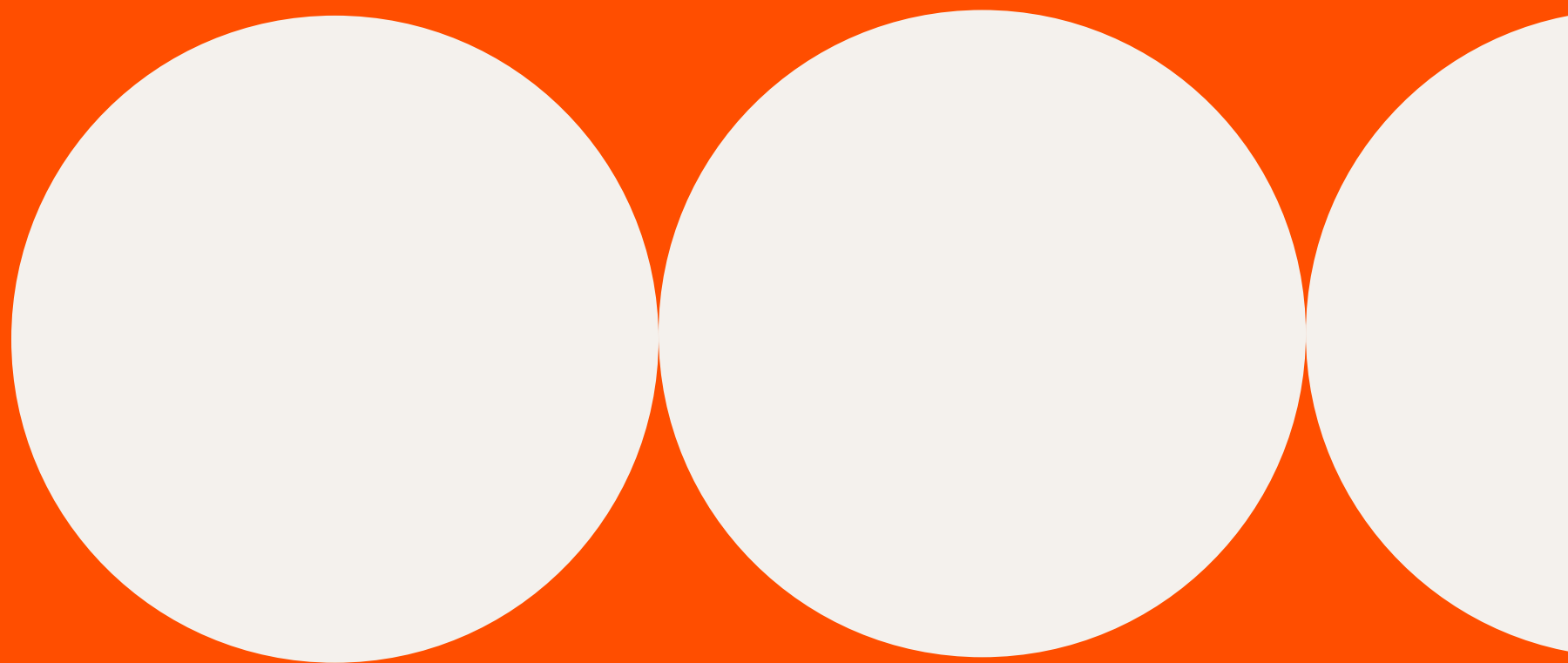


AURKIBIDEA

O1	LEHENDAKARIAREN GUTUNA	→
O2	MONDRAGON, BESTELAKO ESPERIENTZIA BAT	→
O3	LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI	→
O4	PERTSONAK, GIZATASUNA LANEAN	→
O5	PLANETA, ERRONKA KOLEKTIBOA	→
O6	GOBERNANTZA, ENPRESA DEMOKRAZIA	→
O7	MONDRAGON ETA GIHAK	→

01

LEHENDAKARIAREN
GUTUNA



LEHENDAKARIAREN GUTUNA

2022
POSITIBOAN**Iñigo Ucín**

MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakaria

“Testuingurua oso konplexua izanagatik, 2022ko ekitaldiak 2021eko hazkunde ildo beretik jarraitu du. Horrek agerian uzten du gure negozioak egungo ziurgabetasun agertokietara egokitzeko daukan gaitasuna eta gure kooperatibetako pertsonen berezko konpromisoa”.

Inguruabarrak gorabehera, 2022ko ekitaldiaren balorazioa positiboa da. Izan ere, Industria zein Banaketa arloak urte ona itxi dute, izandako konplexutasuna gorabehera, batez ere Ukrainako gerragatik eta horrek izan dituen ondorioengatik: energia eta lehengaien kostuen igoera eta kate logistikoetako arazoak. Horrek agerian uzten du gure negozioak egungo ziurgabetasun agertokietara egokitzeko daukan gaitasuna eta gure kooperatibetako pertsonen berezko konpromisoa.

Finantzen arloan, Laboral Kutxak oso aurrerapen positiboarekin amaitu zuen urtea, eta Ezagutza arloak ere bilakaera positiboa izan du, gure unibertsitatea buru zela.

Beraz, esan daiteke, testuingurua oso konplexua izanagatik, 2022ko ekitaldiak 2021eko hazkunde ildo beretik jarraitu duela.



LEHENDAKARIAREN GUTUNA

2022
LANKIDETZAN**Leire Mugerza**

MONDRAGONeko Batzorde Iraunkorreko
eta Kongresuko lehendakaria

“Lankidetza ezaugarri bereizgarria izan da,
MONDRAGONen Esperientzia Kooperatiboaren
izaera moldatu duena, eta uste dugu
lehentasunezko lekua izaten jarraituko duela
etorkizuneko diseinuan”.

2022. urtean, asko aldarrikatu izan dugu lankidetzaren balioa. Izan ere, gure ustez, lankidetza jarrera hori funtsezkoa da gizarte bidezkoagoa, inklusiboagoa eta jasangarriagoa eraikitzeko, non ongizate kolektiboa sustatuko den eta erronka komunei eraginkortasunez helduko zaien.

Lankidetza, gainera, egungo terminoa da, modernoa, eta adostasun zabala lortu du faktore kritiko gisa, etorkizuneko erronkei eta gure gizarteak eskatzen dituen eraldaketei aurre egiteko. Lankidetzarik gabe –mota guztietakoak: enpresen artekoak, pertsonen artekoak eta erakundeen artekoak– energia asko eta garapenerako aukera ugari



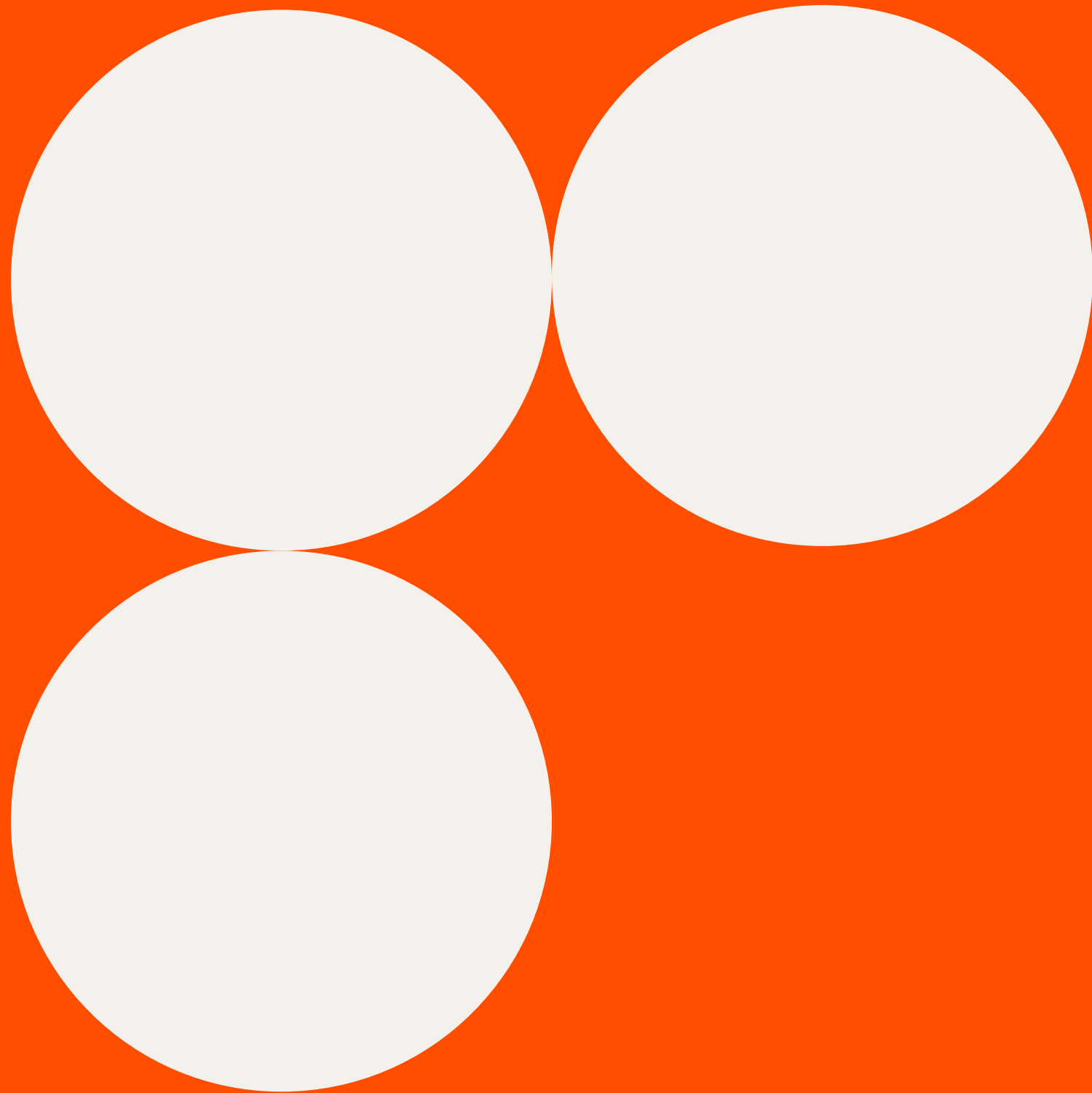
galtzen dira. Gainera, lankidetzak elkartasun espiritua eta elkarren arteko laguntza sustatzen ditu, lotura komunitarioak indartuz eta konplizitate sare partekatu bat ehunduz. Baina bere balio bereizgarria da, hain zuzen, balioa emango diguten proiektuak sortzean izan duen, duen eta etorkizunean izango duen garrantzia.

Uste osoa dugu faktore hori ezaugarri bereizgarria izan dela, MONDRAGONen Esperientzia Kooperatiboaren izaera moldatu duena, eta uste dugu lehentasunezko lekua izaten jarraituko duela etorkizuneko diseinuan.

02

MONDRAGON, BESTELAKO ESPERIENTZIA BAT

Giza dimentsioagatik, eragin sozialagatik
eta lehiakortasunagatik ezaguna.



MISIOA

MONDRAGON, hain zuzen, enpresa izaerako errealitate sozioekonomiko bat da, Euskal Herriaren kulturaren sustrai sendoak dituen, pertsonen eta pertsonentzat sortua. Gizarte jasangarri batekin, hobekuntza lehiakorarekin eta bezeroaren gogobetetzearekin konprometitua, enpresa garapenaren bidez eta enplegua sortuz aberastasuna sortzeko eta gizartea eraldatzeko. Elkartasun konpromisoetan hartzen du oinarri, eta metodo demokratikoak erabiltzen ditu bere antolakuntza eta zuzendaritzarako. Pertsonen euren enpresen kudeaketan, emaitzetan eta jabetzan parte hartzea eta integratzea bultzatzen du.

MONDRAGON, PROIEKTU BEREZIA

MONDRAGON lankidetzan egindako lanaren erreferentzia da munduan; enpresa egiteko modu arduratsu, demokratiko, lehiakor eta jasangarri bat. Bere ereduaren elementu bereizgarriak honako hauen inguruan oinarritzen dira: pertsonen enpresen errealitatean duten benetako protagonismoa, berrikuntza maila eta gaitasun lehiakorra, eta ingurunearen eta komunitatearen garapenarekin duten konpromisoa.

BESTE ENPRESA MOTA BAT

DEMOKRATIKOA

Pertsonen erabakitzen dute. Bazkide bat/boto bat, kooperatibaren gobernu eta kudeaketa organoak aukeratzeko eta enpresaren erabaki estrategikoak hartzeko.

PARTE HARTZAILEA

Funtsezko hiru esparrutan, hala nola kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan, konpromiso eta nortasun maila handiagoa sortzen baitu.

ERALDATZAILEA

Balio partekatua sortzen duten eta gizartea eraldatzeko bokazioa duten enpresak.

LANKIDETZAREN ERREFERENTZIA

ACIren arabera (Alianza Cooperativa Internacional), MONDRAGON da “munduko industria kooperatibarik handiena”, bai bere kooperatiben negozio bolumen agregatuagatik, bai per capita barne produktu gordinarekiko duen fakturazio ratioagatik. [\(World Cooperative Monitor 2022 | ICA Monitor\)](#)

70.000
PERTSONA

81
KOOPERATIBA

12
I+G ZENTRO

ENPLEGU JASANGARRIA ETA KALITATEZKOA

MONDRAGONen misioa eta bokazioa enplegua sortzea da, batez ere enplegu kooperatiboa, gizartea eraldatzeko eta esperientzia areagotzeko borondatearen ildotik.

- Enplegua baldintza duinetan, soldata orekatuekin eta etengabeko prestakuntzarako eta sustapenerako aukerekin.
- Kalitatezko enplegua (*), hau da, laneko osasuna eta segurtasuna, parte hartzea edo aniztasuna eta inklusioa.

(*) Kalitatezko enpleguak, EBk definitutako dimentsioetan ulertuta: enpleguaren berezko kalitatea, etengabeko kualifikazioa, osasuna eta segurtasuna, aniztasuna eta inklusioa, kontziliazioa, partaidetza eta errendimendu orokorra.

EAEKO ENPLEGATZAILE HANDIENA

MONDRAGON da EAEko enplegatzailerik handiena eta Estatuko garrantzitsuenetakoa bat. 60.000 langile inguru ditu.

EZBEHAR TASA

Osartenen (Prebentzio Zerbitzu Mankomunatua) integratutako industria kooperatibetan ezbehar tasa askoz ere txikiagoa da (%50) EAEko gainerako enpresetan baino: 27,35 istripu izan dira egun bat baino gehiagoko bajearekin, 1.000 langileko (EAEn, 62,03).

PRESTAKUNTZA

757.219 prestakuntza ordu baino gehiago 2022an, alegia, 442 laguneko kooperatiba baten baliokidea, urtebetean lanaldi osoan ikasten.

ANIZTASUNA ETA BERDINTASUNA

Gure kooperatiben salmentak erreferentziatzat hartuz gero, horien %95ek baino gehiagok berdintasun planak dituzte edo diagnostikoak egiten ari dira.

ORDAINSARI BERDINTASUNA ETA EMAITZEN BANAKETA

Enpresa errealitate sendoa da MONDRAGON, balioa eta aberastasuna sortzen dituen. Aberastasun hori ez da soilik neurtzen finantza kapitalaren arabera, baizik eta baita kapital sozialaren arabera ere, etengabeko helburua izanez aberastasuna bilatzeak gizarte kohesio handiagoa ekartzea (desorekak murriztuz); bereziki, elkartasun eta birbanaketa mekanismoen bitartez.

SOLDATA ESKALA

MONDRAGONeko kooperatibek soldata aukera zabala dute, diru sarrerak goitik eta behetik homogeneizatzeko joerarekin, eta gutxieneko soldataren eta gehieneko soldataren artean 1etik 6rako soldata eskalarekin.

ERREFERENTZIA PARTEKATUA

beste elkartasun adierazpen bat da kooperatibek ordainsarien maila bat adosten dutela, eta ezin dela izan LagunArok kooperatiba guztientzat urtero ezartzen duen erreferentzia baten %80 baino txikiagoa eta %110 baino handiagoa.

EMAITZEN BIDEZKO BANAKETA

Erabilera komuneko funtsak (kooperatiba berriak sustatzeko, ikerketarako...), nahitaezko erreserbak, proiektu sozial eta kulturaleri egindako ekarpenak eta langileei egindako itzulerak / “dibidenduak”.

INGURUAREKIKO KONPROMISOA

MONDRAGON Inversiones-ek, sortu zenetik, 979 milioi eurotik gorako inbertsio eragiketak egin ditu. 2022an, eragiketen bolumena 10,5 milioikoa izan zen. MONDRAGON Fundazioak aplikatutako baliabideak: 15,8 milioi euro erabili zituen kooperatiba sustapeneko, prestakuntzako, gizarte sustapeneko, kultura eta bestelako proiektuetarako. Azken 5 urteetan aplikatutako baliabideen batura 78,4 milioikoa da.

LANKIDETZA EKOSISTEMA

Lankidetza da esperientziaren beste balio identitario bat. MONDRAGONen lankidetza logika –kooperatiben, dibisioen eta beste erakunde batzuen artean egindakoa– baliagarria da aukera berriak sortzeko eta enpresa proiektuen erresilientzia hobetzeko. Hauek dira lankidetza mekanismoetako batzuk.

- **Emaitzen birmoldaketa.** Elkartasun mekanismo honen bidez, kooperatiba bakoitzak bere etekinen ehuneko bat –%13 gutxienez– dibisio funts batera bideratzen du. Funts horren helburua izango da sortutako aberastasunaren banaketa bidezkoagoa edo galerak izan dituztenen konpentsazio partziala egitea.
- **Langileen birkokapena,** talde kooperatiboaren barruan enplegua mantentzeko irtenbidea bilatzeko aukera ematen duena.
- **Lankidetza finantzarioko tresnak,** oso zeregin garrantzitsua dutenak nazioartekotze, berrikuntza eta sendotze proiektuetan, bai eta zailtasun egoeretan finantza indartzeko eta laguntzeko proiektuetan ere.

- Gai espezifikoaren inguruko **foro** tematikoak, sektorialak, korporatiboak edo zuzendaritzakoak, ezagutza partekatzen laguntzen duten truke gune praktikoa gisa.
- **Erakundeak.** Lankidetza kooperatiben eta dibisioen eta kooperatiben garapen orekatua ahalbidetzen duten egitura komunen artean egiten da. Egitura goreneko erakunde horiek funtsezko zeregina dute Esperientzia Kooperatiboak gaur egun ordezkatzen duen guztia eraikitzen (Ategi, Osarten, Sustapen Zentroa, Otalora, MONDRAGON Fundazioa, LagunAro...).

LANKIDETZA, PRAKTIKAN

Birkokapenak: LagunArok kudeatuta, 650 pertsonak enplegu soluzio bat aurkitu zuten 2022an beste kooperatiba batean birkokatuta.

12,5 milioi euroko birmoldaketak 2022an, kooperatibek egindako galerak modu solidarioan konpentsatzeko eta beren ustiapen kontuan duten eragina murrizteko. Horrez gain, MONDRAGON Fundaziotik 2022ko ekitaldiko galerak konpentsatu ziren, guztira 6,9 milioi eurokoak.

Esperientzien eta ikaskuntzen trukerako foro iraunkorrak: Finantzarioa, Gestio Soziala, Generoa, Sustapena eta Berrikuntza, Ingurumena eta Komunikazioa.

Plataforma kooperatiboak abian:

- **Ategi,** erosketa zerbitzuen enpresa: energia, garraioa, IKTak, hornidurak eta nazioarteko erosketak. 250 enpresa bezero biltzen ditu, urtean %18ko batez besteko aurrezkiarekin, gure bitartekaritza egindako 460 milioi euroko bolumenarekin, 2022an.
- **Osarten:** lan arriskuen prebentzioa, azterketa medikoen, laneko segurtasun eta osasun auditorien edo arrisku psikosozialen ebaluazioaren bidez. 2022an, Osartenek 5.400 pertsona baino gehiago trebatu zituen laneko prebentzio eta osasun arloan.
- **Sustapen Zentroa:** 37 kooperatiba aktibo enpresa sustapenean, kanpoko 5 enpresa proiektutako akzioetan parte hartzea eragin dutenak (Insekt Label, Eevam, Avir, Izpitek eta Stone Cooker). Era berean, kooperatiba eta industria dibisioetatik sustatutako barne ekintzailatzako 6 proiektu abiatu dira, interesekoak diren hainbat arlotan. Azken 4 urteotan 31 proiektu landu dira, eta horietatik 10 negozio berri iritsi dira merkatura.
- **Otalora:** Kooperatiba Prestakuntzako Zentrotik Hezkuntza Kooperatiboko 91 programa eskaini dira guztira, eta organo kooperatiboetako 1.447 bazkidek eta hainbat taldek parte hartu dute. Autozainketa eta kudeaketa emozionaleko programetan, berriz, 152 pertsonak parte hartu dute.
- **LagunAro.** 2022an, 118 kooperatibatako 29.881 mutualista, 15.409 pentsiodun eta Osasun Laguntzaren 58.956 onuradun biltzen zituen.

ERROTUTAKO ENPRESA

Ingurunearen garapenarekin konprometituta eta erabaki zentroak jatorrizko lekuan kokatuta. MONDRAGONek kontuan du ondarearen balioa, eta hurrengo belaunaldi kooperatiboei kooperatiba sendoagoak eta pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobe uztea du helburu.

LURRALDEAREN EGITURAKETA

Eredu kooperatiboa lurraldean tinko finkatuta dago. Kooperatibak, hain zuzen, lurraldearen garapenean erreferente eta ardatz bihurtu dira modu naturalean, bai eta ezinbestekoak ere, gizartea eta ekonomia biziberritzeko estrategiak diseinatzean.

TOKIKO ERABAKIAK, IKUSPEGI GLOBALAREKIN

Kooperatibak munduan lehiatzen dira eta erabakiguneak beren enpresa nagusietan kokatzen dira: EAEn eta Nafarroan, batez ere.

EUSKARA BULTZATZEA

MONDRAGONen, lantoki guztietan, euskara erabiltzeko eta normalizatzeko lan egiten da.

KULTURAREKIKO KONPROMISOA

MONDRAGONek, era berean, herrialderako kultur proiektu handi eta estrategikoak bultzatzen laguntzen du, hala nola Guggenheim, Kursaal, Baluarte, Artium, Arantzazu, Euskadiko Orkestra...

LURRALDEAN AINGURATUTAKO ENPRESA

- Inbertsio garbia 2022an: 347,2 milioi euro.
- MONDRAGONek osatzen du EAEko industria inbertsioaren %8.
- Mondragon Unibertsitatea lurralde osoan dago zabalduta, eta beste udalerri batzuetan ere egoitzak badituen unibertsitate bakarra da –10 guztira– .
- 44 kooperatibak euskara sustatzeko planak eta 30 Bikain ziurtagiri dituzte indarrean, kooperatiben euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa maila jakin bat egiaztatzen dutenak.
- MONDRAGONeko kooperatiba multzoak 150 herrialdetan baino gehiagotan du presentzia komertziala. Nazioarteko salmentak 3.648 milioitik gorakoak izan ziren, hau da, salmenta guztien %75.

MONDRAGON 2022 ZIFRATAN



MONDRAGONEN INTEGRATUTAKO KOOPERATIBAK



03

LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI

Finantzak, industria, banaketa eta ezagutza dira
MONDRAGONeko kooperatiben negozio eremuak.

Finantzak, industria, banaketa eta ezagutza dira MONDRAGONeko kooperatiben negozio eremuak. 2022an, salmenta agregatuak 10.607 milioi eurokoak izan ziren, egindako inbertsioak 347,2 milioi eurokoak eta EBITDA 1.103 milioi eurokoa. Batez besteko plantilla 70.000 pertsona ingurukoa zen.

MONDRAGONek berrikuntzaren alde egiten duen apustuak oso garrantzitsua izaten jarraitzen du, eta 2.132 pertsona lanaldi osoan aritzen dira I+Gan. Gainera, 2022an I+Gra bideratutako baliabideak 174 milioi eurokoak izan ziren eta indarrean zeuden patenteen familien guztizko kopurua 393koa zen, eta kopuru hori benetan garrantzitsua da Euskal Autonomia Erkidego osoan. Zentro teknologikoen eta I+G unitateen artean, MONDRAGONek 12 erakunde biltzen ditu.

MONDRAGONek definituta dauka bere erronka nagusia 2021/2024 Gizarte eta Enpresa Politikan, hau da, “bere posizionamendua hobetzea, lehiakortasunaren, nortasun kooperatiboaren eta aldaketa disruptiboei aurre egiteko malgutasunaren bidez”. Hauek dira bere ardatz estrategikoak: konpromisoa eta nortasun kooperatiboa, jasangarritasuna, etorkizuna duten negozioak, moldagarritasuna eta malgutasuna, eraldaketa digitala, lankidetza eta talentua erakartzea eta garatzea.

FINANTZAK

Errusiaren eta Ukrainaren arteko gerrak markatutako ekitaldian, eta, ondorioz, Europako ekonomientzat ziurgabetasuna handitu den ekitaldian, Laboral Kutxak jarduera ona erakutsi du, 150,5 M €-ko emaitza garbia lortuta. Bestalde, LagunAro EPSVk finantza merkatuen narriaduraren ondorioak pairatu ditu, eta errentagarritasunak eta kaudimen marjinak nabarmen egin dute behera.

LABORAL KUTXA



2022ko otsailean Errusiaren eta Ukrainaren arteko gerra pizteak garai baten hasiera markatu zuen, non ziurgabetasunak protagonismo garrantzitsua hartu zuen Europako herrialdeen bilakaera ekonomikoan, horiek baitira gatazkaren eraginak bereziki pairatu dituztenak, Errusia zein Ukraina funtsezko lehengaien ekoizle direlako. Alabaina, energia materialak (gasa eta petrolioa) dira buruhauste handienak eragiten ari direnak, Europak horiekiko duen mendekotasunaren ondorioz. Eta aurrekoak isla izan du inflazioan, dagoeneko iraunkor bihurtu den horretan, duela hamarkada asko ikusi gabeak zituen mailetara iritsi baita. Zehazki, 2022an Espainiako prezioen batez besteko hazkunde tasa %8,3koa izan zen, eta Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE), %8koa.

Hori guztia kontuan hartuta, 2022a hazkunde urtea izan da: Estatu osoan %5,5eko tasa, eta EAEn, %4,3koa. Eta tasa horiek urte hasieran zeuden aurreikuspenak baino txikiagoak izan arren, maila aipagarriak dira. Hala ere, 2022aren amaieran oraindik ez da pandemiaren aurreko errenta mailara iritsi. Estatu osoko BPGa 2019ko 4. hiruhilekoko zifra baino %0,9 txikiagoa da, eta EAEn kasuan, %0,2 txikiagoa.

Bestalde, politika ekonomikoaren arloan, oso aldaketa garrantzitsu batean parte hartu da. Inflazio tasa handien ondorioz, banku zentral nagusiek tasa igoera erasokorrekin jokatu behar izan dute, hasiera batean gorakada geldiarazten saiatzeko, eta ondoren, inflazioa nahi ziren mailetara itzultzeko saiatzeko.



2022ko ekitaldiko emaitzei dagokienez, LABORAL Kutxak jarduera ona erakutsi du, negozioko sail nagusien ekarpen orekatuarekin. Emaidza garbi bateratua pandemiaren aurreko mozkinen bilakaerara itzuli da, eta 150,5 milioi eurotan kokatu da; hain zuzen, jarduera komertzial gero eta handiagoak eta banku negozio tipikoaren marjinen pixkanakako normalizazioak urtearen bigarren erdian sortutako diru sarreren ondorioz.

Duela hainbat urtetik modu iraunkorrean, LABORAL Kutxak bere eredu kooperatiboaren indarraldia ziurtatu izan du finantza posizio nabarmen baten bidez, eta horrek hurrengo urteetako emaitzak eraikitzeke oinarria finkatzen du. Eta hala islatzen da ratio eta adierazle nagusietan.

LIDER ABSOLUTUA KAUDIMENEAN

LABORAL Kutxak kapitala sortzen jarraitu du modu organikoan, bere emaitzetatik abiatuta. Ekitaldiaren amaieran, erakundeak %22,24ra igo du CET1 kapitalaren ratioa, eta hori bat dator bere Kaudimen Osoaren mailarekin, hau da, 2022. urtean, 43 oinarritzko puntu gehiago.

Kooperatibaren funts propioen –guztiak goren mailakoak izanik– eta arriskuagatik haztatutako aktiboen (APR) arteko harreman horren ondorioz, kaudimenean lider absolutu gisa kokatzen da LABORAL Kutxa, eta arau eskakizunen oso gainetik.

LIKIDENZIA OSO ZABALA

Bestalde, erakundearen kredituen eta gordailuen arteko proportzioak %64,72ko ehunekoan kokatzen du LTD (Loans to Deposits) likidezia ratioa. Eta epe laburrerako likidezari dagokionez, LCR ratioa (Liquidity Coverage Ratio) %414,63ra igotzen da.

ZALANTZAKORTASUNA BEHERANTZ

LABORAL Kutxak kreditu zorroaren kalitatea hobetzea lortu du, zorro kaltetuak saltzeko eragiketarik egin beharrik gabe. Berankortasun tasa oinarritzko 10 puntu jaitxi da 2021eko abendutik, %2,70ean kokatzeraino, eta ratio hori oso positiboa da banku sektore osoaren zalantzazkoen ratioarekin alderatuta (%3,45, abenduko azken datuaren arabera).

AURREZPENAREN ETA INBERTSIO ZERBITZUEN BILAKAERA

LABORAL Kutxan bitartekotutako baliabideak 28.436 milioi eurokoak dira urte amaieran, eta 132 milioi euro handitu dira 2022ko ekitaldian, hau da, %0,47ko hazkundea.

Balantzearen barruan, ageriko kontuak, aurrezki kontuak eta eperako gordailuak barne, zenbatekoak nahiko egonkor mantendu dira eta %0,23 handitu dira.

Balantzetik kanpoko baliabideek, berriz, hazkunde handiagoa izan dute (%1,27koa), eta hori, urtean zehar finantza merkatuek bilakaera negatiboa izan arren.

FAMILIEN ETA ENPRESEN KREDITU INBERTSIOA

LABORAL Kutxaren kreditu inbertsioaren bolumen osoa egonkor mantendu da 2022an (15.200 milioi euro), eta horrek %0,28ko aldakuntza positibo txiki bat dakar.

Portaera desberdina izan da enpresen eta partikularren esparruan. Familien kreditu saldoak %1,5 jaitsi dira, eta beherakada bat etorri da mailegu kredituen saldoen bilakaerarekin, %1,8 murriztu baitira. Hala ere, etxeko kontsumorako finantzaketaren esparruan, saldo garbia %4,4 handitu da, kreditu pertsonalen formalizazio berrien bolumenen igoerak bultzatuta, 2021arekiko %11,3 hazi baitira.

LABORAL Kutxak industria sarearekiko inplikazio bidean jarraitzen du, hirurtekoan izandako %39ko hazkunde metatuak berresten duen bezala. Hala, erakundeak aise betetzen ditu bere merkatu geografiko guztietan dituen helburu estrategikoak. 2022aren amaieran, enpresa segmentuak formalizatutako kredituen eta maileguen bolumena %28 handitu da urte arteko konparazioan, eta, horren ondorioz, merkataritza kreditu inbertsioaren saldo garbia 2021eko erregistroa baino %5 handiagoa izan da.

ASEGURUEN NEGOZIOA

Aseguruen negozioak 43,1 milioi euroren emaitzak lortu ditu 2022. urtean.

Produktu estrategikoen barruan, aipatzekoak dira honako hauek: automobilaren aseguraa (64,3 milioi euroko prima metatuta eta %4,1eko urte arteko hazkundera); etxe aseguraa (45,4 milioi euroko prima metatuta eta %3,8ko urte arteko hazkundera); eta arrisku indibidualeko bizi aseguraa, urtea 35,1 milioi euroko primen bolumenarekin amaitu duena, eta horrek %1,5eko jaitsiera dakar 2021eko ekitaldiarekin alderatuta.

ERALDAKETA DIGITALA

LABORAL Kutxan profil digitala duten bezeroak gehienak dira dagoeneko (%58), eta bezero digital horien %34 bulegoarekin edo kudeatzailearekin elkarreraginean ibili ohi dira, MEET tresna digitalen bidez: horma, dokumentu kudeatzailea edo bideokonferentzia.

Kontratazio digitalen bilakaerari dagokionez, kanal digitalak urtean zehar erregistratutako salmenten %22 ematen ditu dagoeneko, dela kudeatzaileen urrutiko lankidetzarekin, dela erabat modu autonomoan.

Ordainketa digitalizatuen esparruan, aipagarria da Google Pay eta Garmin Pay merkaturatu izana. Horiek bat egin dute aurreko ordainketa mugikorraren eskaintzarekin (LK-Pay eta Apple Pay), eta, hala, soluzio aukeraosatzen dute.

LAGUNARO EPSV



2022a oso urte zaila izan da LagunAro, EPSV de Empleo Preferentearentzat (aurrerantzean LagunAro, EPSV edo LagunAro). Urtea baldintzatuta egon da Errusiak Ukraina inbaditzeak eragindako gerragatik, erregistratutako inflazio tasa altuengatik eta inflazio testuinguru horri aurre egiteko banku zentralen erreakzio adiera eta norabide bakarreoagatik, ordura arteko diru politika ultrahedakorrak errotik aldatu baitituzte politika murriztaileagoak jarrita, interes tasen igoera azeleratuen bidez. Horrek guztiak eragin handia izan du finantza merkatuetan, eta errenta aldakorrek merkatuetan jaitsiera esanguratsuak eragin ditu, eta errenta finkoko merkatuetan, berriz, historikoak, kasu horretan bi mugimenduak batera gertatu baitira. Nolanahi ere, LagunAro, EPSV bezalako sistema bat, mutualistei eta onuradunei babes sozialeko estaldura integrala ematen diena, urte anitzeko epean izandako portaera kontuan hartuz aztertu eta interpretatu behar da, hartutako konpromisoen ildoarekin lerrokatuta. Horrenbestez, ezin da bistatik galdu Erakundearen osaera bikoitza, ezin baita hortik inoiz aldendu. Alde batetik, funtsezkoa da elementu egituratzaile eta babesle gisa betetzen duen zeregina kooperatibetako bazkideen gizarte aurreikuspeneko premien aurrean (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.

Inbertsioen kudeaketari dagokionez, 2022an lortutako errentagarritasuna -%7,44an kokatu da, eta oso baldintzatuta dago aktibo finantzario guztiek galerak eman dituztelako, bai errenta finkoko aktiboek (bonuak), bai errenta aldakorrek (burtsak), eta horrek ez du aurrekaririk, errenta finkoak errenta aldakorren kontrapisu gisa jokatu ohi baitu.

Behar aktuarialei dagokienez, 2022an pentsio eskubide berrien sorrera estaltzeko egindako zuzkidura, hau da, interes teknikoa deitutakoa, 159,91 milioi eurokoa izan da. Era berean, mutualisten eta pentsiodunen kolektibo guztien pentsio eskubideak eguneratzeari begira, Kaudimen Marjina %4tik behera murrizteak 2. eta 3. tarifatako kolektiboei Prestazioen Araudian jasotako pentsio eskubideen eguneraketa mugatzeko klausula aplikatzea ekarri du.

Segurtasun edo kaudimen marjinak konpromisorik gabeko aktiboen maila neurtzen du. Aktibo horiek hornidura teknikoekiko desbideratzeak xurgatzeko daude eskuragarri eta arrisku biometrikoak edo errentagarritasunekoak hartzen dituzte. Marjina %1era iritsi zen 2022ko itxieran hornidura tekniko arriskudunekiko (urtearen hasieran, %13,3ko posizioan zegoen). Klausula horren aplikazioari esker, urtea %1eko kaudimen positiboarekin amaitu da, baina legez eskatzen den gutxienekoaren azpitik.

Kolektiboaren bilakaerari dagokionez, igoera nabarmena izan da mutualista aktiboen kopuruan, 28.228tik 29.881era igo baita. Horrek esan nahi du 1.653 mutualista gehiago daudela, eta hori iraupen jakineko bazkideetan izandako gorakadari zor zaio (+1.742).

2022an, pentsiodunen eta onuradunen kolektiboan 197 pertsonako hazkunde garbia egon da, eta dagoeneko 15.409 pertsona dira guztira hilerok LagunAroko pentsioren bat jasotzen dutenak.

Banaketa prestazio nagusien kasuan, eta osasun laguntzatik hasita, gastua apur bat murriztu da 2022an. Onuraduneko eta hileko kontsumoa 18,80 eurora iritsi da, 2021eko 19,21 euroen eta 2022ko Kudeaketa Planean aurreikusitako 20,31 euroen aldean.

Aldi baterako ezintasunari dagokionez, gastua aurreikusitakoa baino handiagoa izan da, absentismo tasak ez baitu izan Kudeaketa Planean kalkulatzen zen portaera (%6,4tik %5,8ra jaistea). Izan ere, 2022an erregistratutako absentismo tasak (%7,0) pandemiaren urteetakoak ere gaitzen ditu (2020an, %6,7, eta 2021ean, %6,4).

Enplegurako laguntza prestazioari dagokionez, ziurgabetasun handiko testuinguru batetik abiatu ginen, eta horren ondorioz,

2021ean erregistratutakoa baino gastu handiagoa kalkulatu genuen. Ziurgabetasun hori are nabarmenagoa egin zen Ukrainako gerra piztu ondoren. Hala ere, errealitatea aurreikusitakoa baino hobea izan da, egutegi mugikorraren kontsumoa planifikatutakoa baino nabarmen txikiagoa izan baita. Era berean, behin-behineko birkokapenak maximoetan mantentzeari esker, langabezia efektiboaren intzidentzia minimoetan mantendu ahal izan da. Horren guztiaren ondorioz, gastua 19,7 milioikoa izan da, 2021eko 26,8 milioien eta Kudeaketa Planean aurreikusitako 37,8 milioien aldean, eta hori lagungarria izan da ekitaldian 13,5 milioiko saldo positiboa sortzeko.



INDUSTRIA

2022an, munduko ekonomiak dezelerazio handia izan du, %3,4ko hazkundearekin, aurreko urtean (2021: %6,1) izandako susperraldi eta hazkunde handiaren aldean. 2022ko ekitaldian, Europako ia herrialde guztiei eragin dieten hainbat inguruabar nabarmendu dira: Errusiak Ukrainan egindako inbasioa –otsailean hasi zen–, inflazio handia –energiaren eta lehengaien prezioen gorakada– eta horri erantzuteko banku zentralek izandako erreakzioa, azken urteetako politika monetario ultrahedakorrak atzean utzi dituzten interes tasen igoerekin.

Mundu testuinguru nahasi horretan, MONDRAGONen Industria Arloak 4.848 milioi euroko salmentak egin ditu guztira, aurreko urtean baino %15,6 gehiago; hala, gainditu egin dira pandemia aurreko zifrak. Salmenta horien banaketari dagokionez, aipatzekoa da Estatukoak guztizkoen %24,7 izan direla eta 1.198 milioi euroko zifrara iritsi direla, 2021ean izandakoak baino %20,5 gehiago. Bestalde, nazioarteko salmentak 3.648 milioi eurokoak izan ziren; hala, %14,1eko igoera izan da 2021ean egindakoekin alderatuta, eta, gainera, salmenta guztien %75,3 izan ziren. Horrek berresten du Korporazioaren industria jardueren nazioarteko izaera.

Bestelako enpresa aldagaiei dagokienez, ekitaldiaren balorazioa positiboa da, batez ere kontuan hartuta, nazioarteko testuinguruaren kontrako inguruabarrak gorabehera, enplegu industrialak sortu egin dela.

ERRENTAGARRITASUNA

Energiaren eta lehengaien prezioa igo egin den arren, industria kooperatibek 2021ean izandako emaitza garbia zertxobait gainditzea lortu dute. Bezeroei prezioen igoerak jasanarazteko gaitasuna eta egiturari eusteko egindako ahalegin handia izan dira hobekuntza hori ahalbidetu duten gakoak. Azkenik, emaitza garbiaren zifra 222 milioi eurokoa izan da 2022an.

ENPLEGUA

2022ko industria dibisioen batez besteko plantilla 27.316 lanpostukoa izan da, aurreko urtean baino 395 lanpostu gehiago, eta horietatik 255 barruan sortutako enpleguei dagozkie. Enplegu guztitik 10.112 lanpostu, kooperatibek atzerrian dituzten ezarpen produktiboei dagozkie.

INBERTSIOAK

2022an egindako industria inbertsioak 197 milioi eurokoak izan dira, aurreko urtean baino %22,5 gehiago. Nagusiki, ekoizpen bitartekoak hobetzean, prozesuen eraginkortasunean eta ekoizpen instalazio berriak egokitzean oinarritu dira, lehiakortasuna hobetzeko asmoz.

BERRIKUNTZA

2022ari buruz aipatu beharreko beste alderdi garrantzitsu bat MONDRAGONeko industria enpresek berrikuntzaren alde egindako apustu estrategikoa da. Hala berresten dute zenbait datu garrantzitsuk: 2.132 pertsona dabiltza I+Gan buru-belarri lanean, askotariko teknologietan espezializatutako 12 zentro teknologikoetan, eta baita Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetako I+G unitateetan ere. I+Gko gastua 174 milioi eurokoa izan da.

Industria dibisioen bilakaerari dagokionez, hementxe ohar batzuk. Alde batetik, arreta berezia merezi du Osagaien dibisioak. Lerro Zuriko sektore horrek, pandemian zehar konfinamenduaren ondoriozko hazkunde nabarmena eta puntuala izan ondoren, 2022ko bigarren seihilekoan merkatuaren uzkurdura izan du. Inguruabar horrek dibisioan bertan egiturazko doikuntzak eragin ditu, nahiz eta pandemia-aren aurreko fakturazio zifra aise gainditu.

Bestalde, Ekipamendua eta Eraikuntza proiektuaren portaera ona izan da –horko kooperatiba guztiek jarduera positiboa izan dute ekitaldian–, bi digitutik gorako hazkundeekin, bai kudeaketa planaren aurreikuspenei dagokienez, bai aurreko urteko zifrei dagokienez.

Bestalde, Ekipo Ondasunak proiektuko enpresek aurrera egiten jarraitzen dute modu positiboan, eskaera zorroa nabarmen handituz, bereziki energia berriztagarriekin eta sortzen ari den industria espazialaren edo new space delakoaren agerpenarekin lotutako proiektuetan, turismo espazialera bideratuta. Emaidza horiek bereziki esanguratsuak dira ziurgabetasun testuinguru honetan, nazioarteko gatazkak eta hornidura katearen erronkak tarteko; horrek datozen ekitaldietarako etorkizun oparoa iragartzen du.

Ingeniaritza eta Zerbitzuak proiektuan, azpimarratzekoa da energia arloari lotutako proiektuetan izandako aurrerapena. Izan ere, hasiak dira obrak hainbat energia komunitatetan (Ekiola), eta Ekian ondoan parke berri bat (Ekienea) sustatzeko beharrezko lizentzia lortu da, haren ahalmen instalatua 5 aldiz handitzen duena. Era berean, nabarmentzekoa da pertsonak etxean zaintzearen alde egindako apustu estrategikoa, baita Alecop eta Mondragon Lingua kooperatiben bat egitea ere, dimentsio berri bat hartu eta asmo handiagoko proiektuetan lehiatu ahal izateko.

Azkenik, Automobilgintza proiektuan sartuta dauden kooperatiba guztiek %14ko hazkundearekin amaitu dute urtea aurreko urtearekin alderatuta, zailtasunez beteriko testuinguru batean. Zailtasun horiek lehengaien eta energiaren prezioen igoerak eragin ditu, eta horrek eragin handia izan du marjinetan. Pertsonen ahaleginari, bezeroekiko negoziazio gogorreki eta doikuntzarako barne ekintzei esker, emaitza agregatuak atalaseratu hurbildu dira. Gaur egungo ibilgailuentzako eta ibilgailu elektriko berrientzako produktu berrien kaptazio handiak etorkizun baikorra proiektatzen du eraldaketan murgilduta dagoen eskakizun handiko sektore honetan.



BANAKETA

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 lau kooperatibek osatutako bigarren mailako kooperatiba bat den, bere sozietate partaidetuekin batera.

Banaketa dibisioak, guztira, 5.759 milioi euroren salmenta garbiekin amaitu zuen 2022ko ekitaldia, eta batez besteko plantilla, orotara, 37.580 pertsonakoa zen (bazkide kooperatibistak, langileak eta frankiziadunak).

EROSKI TALDEA

Urtea 2022ko otsailean Ukrainan hasitako gerrak markatu zuen. Arazoak izan ziren lehengaien hornikuntzan, bai eta inflazio tasa altuak ere. Horrek eragin nabarmena izan du salgaien erosketa kostuan, eta berekin ekarri du marjinak doitzea eta gastu partida batzuk garestitzea. 2022ko inflazio presioaren testuinguruan, EROSKI bere kudeaketarekin lotutako gastuen igoera nabarmena izan zuen. Aipatzekoa da 38 milioi euro baino gehiagoko gainkostua, eta horren ondorioz hainbat partidatan izandako gehikuntza, hala nola errentamenduetan, garraioan eta langileetan. Erakundearen balio kate osoan ezarritako eraginkortasun neurriak ehuneko 0,83 puntura iritsi ziren, eta gainkostuei aurre egiteko aukera eman zuten; izan ere, ez ziren salmenta prezioetan erabat txertatu behar izan eta, hala, kontsumitzaileek jasandako eragina ez zen hain handia izan.

2022ko ekitaldiko jarduera bolumena %7,0 igo da aurreko ekitaldikoaren aldean, eta salmenten guztizko zifra 5.476 milioi

eurora iritsi da. Jarduera arruntak 204,0 milioi euroko mozkin operatibo arrunta izan du, hau da, aurreko urtean baino %10 gehiago. Salmenten gainera mozkin operatiboa %4,23koa izan da, eta aurreko urteko ratioa 0,14 puntu hobetu da.

Emaitza garbiak 64 milioi euroko irabazia islatzen du, 2021eko emaitza baino 41 milioi euro gutxiago.

2022ko ekitaldian, Eroskik 44 milioi euro murriztu zuen finantza zorra, eta zor hori 909 milioi euroan kokatu. Guztira, zorraren 2.514 milioi euro murriztu du 2009tik.

- **Eraginkortasuna.** 2022an, Eroskik oso irmo eta sendo egin du aurrera gastu partidekin lotutako proiektuetan. Proiektuei esker, jasan dugun ezegonkortasun ekonomikoaren eta prezio ezegonkortasunaren eragin izugarria mugatu ahal izan da, eta



horrek aukera eman dio Eroskiri aurrezteko ekimen zehatz berriak ezartzeko eta lehendik zeudenak finkatzeko, honako eremu hauetan: produktibitatean hobekuntza handia ekarri duten salmenta puntuko eragiketa eraginkorrak, plataformen eraginkortasuna, hornidura eraginkorra eta eraginkortasun logistikoak, eta zeharkako gastuak negoziazio garrantzitsuekin. Guztietan aurrerapena eta emaitzak oso positiboak izan dira.

- **Sarea.** 2022an, Eroskik negozioa hedatzearen aldeko apustuarekin jarraitu du, 11 denda propio eta 67 frankizia denda ireki baititu. Horietatik 32 Caprabon egin dira. 2 gasolina zerbitzugune berri ere ireki ziren. Hala eta guztiz ere, ezarritako eraginkortasun eta produktibitate hobekuntzetan oinarrituz, Eroskik emaitza positiboak sendotu ditu, merkatu kuota handitu du erreferentzia eremuetan, hala nola Galizian eta Balear Uharteetan, joera aldatu du Katalunian, eta lidergoari eutsi dio Nafarroan eta Euskadin. 67 frankizia berriak irekita, Eroskik 600 establezimendutik gora dauzka frankizia sarean. Bere sare komertzialeko 91 denda berritzeari ere ekin zion.

Logistikaren arloan, 18,5 milioi euroko inbertsioa egin ondoren, amaitu zen Sigüeiroko (A Coruña) produktu freskoaren plataformaren eraikuntza, zeina sektoreko azpiegitura logistikorik handiena baita Galizian. Mugarri horrek, 2021ean Jundizko (Gasteiz) plataforma logistikoaren inaugurazioarekin eta 2020aren amaieran El Prat de Llobregateko (Bartzelona) ZAL Port-en Capraboren freskoen plataforma abian jartzearekin batera,

amaiera ematen dio iparraldeko produktu freskoen plataformen maparen birdiseinuari. Plataformen mapa hori funtsezkoa da Eroskik produktu freskoaren eta tokiko produktuaren inguruan daukan estrategiarako, bai eta balio katearen ingurumen eta ekonomia jasagarritasunerako ere.

- **Joerak.** Azken ekitaldi honetan, halaber, komenigarritasuna nabarmendu behar da, hau da, erosketa erraz eta azkarraren esperientzia, hori izan baita berrikuntzaren arloan arreta gehien eskaini zaion joeretako bat. Era berean, joera hauek ikusi dira: zerbitzuen digitalizazioa, produktu berrien berrikuntza, ontzien zirkulartasuna, hondakinak baliabide bihurtzea, irisgarritasunaren eta senior kolektiboarentzako egokitzapenaren garrantzi gero eta handiagoa, hornidura kateen indartzea, sustapenen eta prezio estrategiaren aldeko apustua, etxeko kontsumoaren igoera, produktu fresko eta tokikoak hobestea eta hurbileko kontsumoa.
- **Berrikuntza.** Joera eta eskaera horiek bideratzeko, Eroskik EKINN eredua dauka, erakundean txertatutako eta berrikuntzan oinarritutako metodologia, tresna eta dinamika multzo bat, posizionamendu diferentzialaren bilakaera bultzatzeko. Ildo beretik, berrikuntza irekia bultzatu zen, erakundea aldatzeko eragile nagusietako bat den aldetik, bai eta startup, zentro teknologiko, unibertsitate, hornitzaile eta bezeroekin lankidetzan jardutea ere. Halatan, 2022an 11,7 milioi euro baino gehiago bideratu dira berrikuntza eta garapen proiektuetara, eta

lankidetzazko 20 berrikuntza ekimenetan parte hartu da; horietako 9, Europako lankidetzaren proiektuetan, kontinente osoko zentro teknologikoekin, unibertsitateekin eta startupekin.

- **Gizarte ekintza.** Eroski Taldeak eta Eroski Fundazioak beste urte batez jarraitu dute ekintzak egiten, beren ekimenez edo hirugarrenekin lankidetzaren hitzarmenak adostuz, gure ingurunearen garapen sozial eta kulturala helburu. 2022an 23 milioi euro bideratu dira helburu sozialetara, interes taldeekin batera. Kopuru horren %48 Eroskiren eta Eroski Fundazioaren ekarpenetatik dator, %21 bezeroen ekarpenetatik (dendetan antolatutako elkartasun ekintzen bidez), eta gainerako %31 erakunde eta administrazioetatik (egoera ahulean dauden pertsonen elikadura beharrak bermatzeko produktu erosketen bidez).

Aurreko urtearekin alderatuta izan den igoera hori hiru arrazoi hauengatik gertatu da nagusiki: Eroskik gizarte erakundeen eta administrazio publikoen esku jartzen dituen tresnak gero eta gehiago erabiltzen direlako bazterketa soziala jasateko arriskuan dauden kolektiboek elikadura duina eta integratzailea emateko; Ukrainako gerrak kaltetutakoei laguntzeko egindako ekimen gehigarriengatik eta 2021arekin alderatuta elikagaiak biltzeko kanpainetan izandako hobekuntzagatik.

2022an, 2020ko azaroan abiarazitako zentimo solidarioen dohaintza iraunkorreko programa nabarmendu da berriz ere. 2022an, Eroskik eta bere bezeroek ia 1,7 milioi euro eman dituzte, 10,5 milioitik gora zentimo solidarioen dohaintzei esker. Ekarpen horiek 67 gizarte erakunderen bitartez bideratu zaizkie 83.000 pertsonari. Emandako diruak honako hauei laguntzeko proiektuak finantzatu ditu: haurrei, ingurumenaren kontserbazioari eta animalien babesari, minbiziaren aurkako borrokari, adinekoei, bazterketa soziala jasateko arriskuan dauden pertsonei, desgaitasunen bat daukaten pertsonei, gaixotasun degeneratiboak, gaixotasun mentalak eta gaixotasun arraroak dauzkaten pertsonei, eta genero indarkeriaren biktimei.

ERKOP

Elkartea bigarren mailako kooperatiba batek eta lau kooperatiba bazkidek osatzen dute. 2022ko salmentak, guztira, 283 milioi eurokoak izan ziren; emaitza 6,1 milioi euroko izan zen, eta 9.610 langilek osatzen zuten plantilla.

AUSOLAN

Urte konplexu baten ondoren eta lehiaketaren bat galdu arren, Ausolanek emaitza positiboekin amaitu zuen ekitaldia. Era berean, erakundearen garapenean eta sendotzean munta handiko aurrerapenak egin ziren. Azpimarratzekoak dira, halaber, negozioak dibertsifikatzeko hainbat bide ireki izana eta jarduera Txilen amaitu izana.

MIBA

Emaitza positiboak izan dira bizi-bizia izan den urtean, non Miba Taldean bi enpresa berri finkatu baitira, sektorean duen lidergoa indartuz.



BARRENETXE

Urte korapilatsua izan zen, udako hilabeteetan muturreko klima izan zelako; horrek baldintzatu egin zituen emaitzak, azkenean apur bat positiboak izan baziren ere.

BEHI ALDE

Urte bikaina izan da, kostuek gora egin duten arren (kontsumoak, energia, beste batzuk). Behi Aldek oso emaitza onak izan ditu, produkzio maila errekorri esker eta bigarren seihileko osoan salmenta prezioetan izandako goranzko bilakaerari esker.

**EZAGUTZA**

2022an ere 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.

01 / TEKNOLOGIA ETA I+G**ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PLANA 2022**

2022an, guztira, 13 lankidetza proiektu kofinantzatu dira erronka teknologikoak konpontzen eta produktu eta zerbitzu berriak garatzen laguntzeko hainbat tresnaren bidez. Landutako gaien artean honako hauek daude: fabrikazio gehigarria, intralogistika, biki digitalak, datuen plataformak, bezero digitala, kudeaketa eta eraginkortasun energetikoa edo hidrogeno berdea.

DIGITALIZAZIOA ETA ADIMEN ARTIFIZIALA

Digitalizazioa sustatzearen ildotik, Adimen Artifizialeko MONDRAGON Komunitateak bere jardueran jarraitu du ezagutza sortzeko eta ezagutza hori kooperatibei transferitzeko, zaintza teknologikoaren

bidez, jardunbide onak partekatuta eta erakunde korporatiboek berek proposatutako erronka errealak ebatzita.

Gainera, aktiboki parte hartu da batzorde eta elkarte nazionaletan eta nazioartekoetan, MONDRAGONek Adimen Artifizialean duen posizionamendua indartzeko.

INGURUMENA ETA EKONOMIA ZIRKULARRA

MONDRAGON Korporazioak, Ondoan-en laguntzarekin, kooperatibei laguntzen jarraitu du, ingurumen jarduna aztertzen eta hobetzen. 2022an, hainbat arlo garrantzitsu landu dira, hala nola produktuaren bizi zikloaren analisia, ingurumen aztarnaren kalkulua, deskarbonizazioa, emisioen konpentsazioa edo produktuaren pasaporte digitala. Horretarako, hainbat ekintza egin dira legegintza eta teknologia zaintzeko, proiektuak gauzatzeko, prestakuntza saioak egiteko eta kooperatibekin elkarriketa pertsonalizatuak egiteko, erronkak identifikatzeko eta urteko adierazleak monitorizatzeko.

I+G+B ARLOA NAZIOARTEKOTZEA

MONDRAGONek I+G+Ba nazioartekotzen jarraitu du Bruselako Bulego Korporatiboaren bidez eta nazioarteko foro estrategikoetan parte hartuz.

Era berean, kooperatibek Europako lankidetza proiektuetan parte hartzea sustatu du, izan ere, 100 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programatan (Horizon Europe, EIT Manufacturing, EIT Food, Erasmus, Digital Europe, Eureka, EMPR, RFCS, PRIMA), %32tik gorako arrakasta tasarekin.

I+GKO 12 UNITATE

I+Garen eskaintza korporatiboa batez ere bere 4 zentro teknologiko eta I+Gko 8 unitateetan gauzatzen da; 77 milioi euro baino gehiagoko aurrekontua izan zuen, eta 942 profesional inguru enplegatu.

ZENTRO TEKNOLOGIKOAK

- **IDEKO**, fabrikazio eta produkzio industrialeko teknologietan aditua.



- **IKERLAN**, ezagutza zabala elektronikan, informazio eta komunikazioan, energia eta potentziako elektronikan eta fabrikazio aurreratuan.
- **LEARTIKER**, polimeroen eta elikaduraren teknologietan espezializatua.
- **LORTEK**, loturako teknologietan, metalen gehikuntzako fabrikazioan eta Industry 4.0 teknologietan aplikatutako materialetan eta prozesuetan espezializatua.

ENPRESEN I+G UNITATEAK

- **CIKATEK (Cikautxo)**. Material, teknologia eta produktu polimerikoen ikerketa, garapen eta berrikuntzan espezializatua (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), bibrazioaren aurkako, estankotasun eta fluidoan eroapen funtzioetarako.
- **CS CENTRO STIRLING** (Osagaien Dibisioa). Hainbat osagai eta sistemen diseinu, simulazio, fabrikazio eta saiakuntzetan espezializatua, etxe ingurunean energia sortu eta eraginkortasunez erabiltzeko.
- **EDERTEK** (Fagor Ederlan Taldea, Ecnarro eta Mapsa). Helburutzat dauka autogintzako sektoreko produktu, prozesu eta materialen azken bezeroekin baliabideak nahiz soluzioak partekatzea, produktuak etengabe hobetzeko aukerak bilatuz.
- **FAGOR AOTEK** (Fagor Automation). Automatizazioan eta optikan dihardu, eta bere helburua da kooperatibak garatu eta fabrikatzen dituen produktuetan integratutako teknologietan bikaintasun maila lortzea, horien artean: zenbakizko kontrolak,

erregulagailuak, motorrak eta bistaratzeko eta posizioa atzitzeko sistemak.

- **ISEA** (Ingeniaritza eta Enpresa Zerbitzuen Dibisioa) enpresa zerbitzuen sektorean espezializatutako zentroa da.
- **KONIKER** (Fagor Arrasate). Teknologia berriak ikertzen eta garatzen ditu makineriari eta fabrikazio industrialeko prozesuei buruz.
- **MTC** (Maier) espezializatuta dago automobilgintzaren sektorean pieza eta multzo termoplastikoak ikertzen eta garatzen, bai eta horiek betetzen dituzten funtzioekin lotutako produktu berriak garatzen ere.
- **MIK** (Mondragon Innovation & Knowledge). Helburutzat dauka kudeaketaren berrikuntzaren alorrari ezagutza aplikatzea. Aipagarria da transferentziari eskaintzen dion dedikazioa, talentuaren kudeaketan, ekintzailertzan, merkatuen garapenean eta halako gaietan.

PLATAFORMA KOLABORATZAILEAK

MONDRAGONek parte hartzen duen lankidetzak teknologikorako eskualdeko plataformak

- BRTA, Basque Research and Technology Alliance
- BAIC, Basque Artificial Intelligence Center
- BDIH, Basque Digital Innovation Hub

- BCC, Basque Cybersecurity Centre
- BCH, Basque Circular Hub
- BEC, Basque Ecodesign Center
- Net-Zero Basque Industrial Super Cluster
- ReActivate+

MONDRAGON ETA EUROPAKO I+G

MONDRAGONen arrakastaren funtsezko faktoreetako bat da, hain zuzen, Europako ekimen eta elkarte publiko-pribatu nagusietan duen posizionamendu estrategikoa, hala nola: AIOTI, A.SPIRE, BDVA, BEDA, Catena-X, CCAM, EARTO, ECSO, ECTP, EFFRA, EIT Manufacturng, EIT Food, EPoSS, euRobotics, Gaia-X, Inside, IEC, SMART Eureka Cluster eta 2ZERO.

I+G+B KOPURUTAN

I+Gko gastuak,
guztira

174 M€

I+Gko gastuak,
guztira, salmenta
guztiekiko

3,61%

I+Gko gastuak,
guztira, balio
erantsiarekiko

12,68%

Lanaldi osoko
ikertzaileak

2.132

Salmentak
produktu/zerbitzu
berrietan

429 M€

Urte bukaeran
indarrean zeuden
patente familiak,
guztira

393

O2 / HEZIKETA / PRESTAKUNTZA

MONDRAGON UNIBERTSITATEA



2021-22 ikasturtea ezaugarritu duten jarduera eta zifra nagusien errepasoa egin aurretik, beharrezkoa da hori markatu duen alderdi bat azpimarratzea: Mondragon Unibertsitatea sortu zeneko 25. urteurrena. Beraz, ospakizunerako ikasturtea izan da, bai eta proiektu honen garapenaren alde egin zuten eta egiten duten pertsona eta erakunde guztiei eskerrak emateko ikasturtea ere.

Prestakuntza eremu ofizialean, Mondragon Unibertsitateak 17 gradu eskaini ditu, horietako bat berria –industriari aplikatutako ingeniari fisika–, As Fabrik fakultateen arteko campusean ezarria (Bilbo), eta, horrela, bat egin du Zorrotzaurren dagoen campus berri horren eskaintza gero eta handiagoarekin. 2020ko urtarrilean ireki zituen ateak, 3 fakultateko titulazioekin. 643 ikasle matrikulatu dira Bilboko campusetan –Bilbao Berrikuntza Faktoria eta As Fabrik–.

Graduondokoetan, 15 unibertsitate master eta 4 doktoretza programa eskaini dira. Guztira, aipatutako ikasketa ofizialetan 6.326 ikasle matrikulatu dira –aurreko ikasturtean baino %6 gehiago–. Horri titulu propioei dagozkien ikasleak gehituz gero, zifra hori 7.160 ikasle ingurukoa da.

1.283 ikaslek ikasketa amaierako proiektuak egin dituzte eta 3.123k praktikak egin dituzte enpresetan eta zentroetan, eta horrek %9ko eta %18,7ko igoera ekarri du, hurrenez hurren, aurreko ikasturtearekin alderatuta.

Nazioartean, 1.685 ikaslek egin dute egonaldi bat atzerrian –2019-20 ikasturtean, pandemia aurretik, baino %45 gehiagok–, eta Mondragon Unibertsitateak hartu zuen ikasle atzerritarren taldea 709koa izan zen, 2019-20an baino %25 gehiago.

Nazioartekotze estrategiaren esparruan, MEI-Mondragon Educacion Internacional-ek Queretaron duen Mondragon Mexiko unibertsitatearen proiektua lantzen eta sendotzen jarraitu du Mondragon Unibertsitateak. Hala, Mondragon Unibertsitateko masterretan Latinoamerikako 35 ikasle berri izan dira.

Mondragon Unibertsitateak, gainera, 8.338 profesional baino gehiago prestatu ditu graduondoko eskaintzaren, titulu propioen eta etengabeko prestakuntzako ikastaroen bidez. Alegia, %16ko hazkundea izan da.

IKERKETA

Ikerketaren eta transferentziaren arloan, unibertsitateak ere jarduera garrantzitsua egin du 2021-22 ikasturtean. Goi Eskola Politeknikoan, beste Research Fellow bat izan da, eta horrenbestez, dagoeneko 5 RF eta Ikerbasqueko Research Professor bat dituzte.

Gainera, fabrikazio aurreratuko ikerketa aplikatuan aitzindari den CIRP nazioarteko erakundeak Mondragon Unibertsitateko ikertzaile Gorka Ortiz de Zarate Bengoari eman dio fabrikazio aurreratuaren arloan munduko sari garrantzitsuenetako bat: Taylor Dominaren Saria. Aintzatespen hori lortu duen Estatuko lehen ikertzailea da. Proiektu lehiakorren artean, aipagarriak dira bereziki Elkartek deialdiak, Eusko Jaurlaritzarenak eta foru aldundienak. Horrelako proiektuetan, ZTBESko beste eragile batzuekin eta Euskadiko enprekin lan egiten da, eta, beraz, industrian duen eragina maximizatu egiten da. Gainera, proiektu gehienak RIS3 barnekoak dira.

Bestalde, tentsio ertaineko laborategia sortzeko lanek aurrera jarraitzen dute, eta HIREKIN berrikuntza eta ekintzailatza zentro berriari dagozkionak ere hasi dira.

Bestalde, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateak ikerketarako eta diziplinarteko transferentziarako lankidetzaren proiektuen aldeko apustu sakona egiten jarraitu du. Alde batetik, hainbat proiektu jarri dira abian, hezkuntza berrikuntzaren arloan ikaskuntza eta irakaskuntza prozesuen eraldaketa eta kultura herritzailea sustatzeko. Era berean, gizarte berrikuntzaren arloan, ekimen ugari gauzatu dira hainbat eragilarekin lankidetzan. Enpresa Zientzien Fakultatean nabarmen indartu dira Europako posizionamendua eta plan zientifiko berri bat ezartzea, doktoretza tesien eta eragin handiko argitalpenen esparrua bultzatzeko. Transferentziari dagokionez, talentua garatzeko eta pertsonak kudeatzeko taldeen bilakaera positiboak aurrera jarraitzen du, ekonomia zirkularreko negozio ereduen taldeari lotutako proiektuen aurrerapena finkatu da, bai eta zerbitzu digital berriak eta negozio prozesuetako datuen monetizazioa ere. Aliantzen ardatzarekin lotutako arloak ere indartu dira, bai eta finantza prozesuen jasangarritasunarekin eta analisiarekin lotutakoak ere, finantza kultura berri baten esparruan.

BCC Innovationen, honako hauek dira aipatzekoak: CITA Alzhéimer Fundazioak gidatutako CITA GO-ON proiektuan izandako parte hartzea, “Hiri gastronomiko berdea eraikitzen” proiektua, proteina alternatiboak garatzeko lana, eta eremu digitaleko edo arlo sensorialeko beste proiektu batzuk. Datu kuantitatiboak dagokienez, 594 ikerketa proiektu eta transferentzia jardura egin dira, 185 artikulua zientifiko argitaratu

dira aldizkari espezializatuetan, 91 txosten aurkeztu dira kongresu nazionaletan nahiz nazioartekoetan eta 148 jardunaldi antolatu dira. Adierazle horiek guztiak asko handitu dira aurreko ikasturtearekin alderatuta.

EKINTZAILETZA

Ekintzailletza eta diziplinartekotasuna sustatzen jarraitzeko xedez, Changemaker Lab programaren IV. edizioa egin da, non fakultate eta gradu desberdinetako ikasleek parte hartu duten, eta benetako arazoei erantzuten dieten proiektuak garatu dituzten. Graduko LEINN titulazioaren testuinguruan, ikasleek sortutako enpresez gain, beste 10 startup sortu dira.

Bestalde, 5 akordio sinatu dira erakundeekin ekintzailletza sustatzeko; BBF Fintech inkubagailua sortu da; baita “Platform Coops Now!” ere, plataforma digitaleko kooperatibentzako inkubagailua; eta ekintzailletza ibilbidea ezarri da ingeniartza maila guztietan.

Gainera, honako hauek ere egin dira: “Enpresa Sortu” lehiaketaren seigarren edizioa, Saiolan Enpresa eta Berrikuntza Zentroarekin eta Mondragonekin lankidetzan; Kooperatiba Fabrika programaren 6. edizioa, gizarte ekintzailletza kooperatiboa eta ekonomia soziala sustatzera bideratuta; Culinary Action azeleragailuaren 9. edizioa, jatetxe gastronomikoetarako inkubazio programa; GOe-Gastronomy Open Ecosystem proiektuaren garapena; eta beste hamaika ekintza.

GIZARTE ERANTZUKIZUNA

Azkenik, eta gizarte erantzukizunaren arloan nabarmendu beharreko proiektu eta jardura gisa, honako hauek aipa daitezke, besteak beste: berdintasunaren arloan, berdintasun planak berri eta garatu dira fakultate guztietan, eta ikasturtean zehar bertan ezarritako helburuak eta ekimenak gauzatu dira, esaterako, langileei eta ikasleei eskainitako prestakuntza eta sentsibilizazio saioak, emakumeak STEM arloetara erakartzeko ekimenak, ikerketan sexuaren eta generoaren aldagaiak txertatzea, etab. Halaber, unibertsitateak hainbat ekintza egin ditu ikasleen eta langileen artean euskararen erabilera bultzatzeko. Eta lan arloko euskararen normalizazioan eragina izaten jarraitzeko, “ikasketa amaierako proiektuak euskaraz” sariaren 11. edizioa antolatu du MONDRAGONekin batera.

Jasangarritasunaren arloan, Mondragon Unibertsitateko campusak modu jasangarrian kudeatzeko campus zirkularreko eta jasangarriko (MUCS) proiektua garatzen jarraitu da.

Bestalde, “Ekitatea Bultzatzen” proiektuaren bigarren edizioa ere egin da, ikasle zaurgarrienei Mondragon Unibertsitate sartzeko laguntzeko eta bidea errazteko.

ARIZMENDI IKASTOLA

2022-23 ikasturtea hasteko, zuzendaritza nagusi berria estreinatu zen ikastolan, eta, gainera, zuzendaritza partekatuko formula bat erabili zen (bi lagunen artean), Kontseilu Errektoreak alde aurretik onartua.

Aurreko ikasturteetan bezala eta 2021-25erako Plan Estrategikoa erreferentziatzat hartuta, 22-23 ikasturterako berariazko helburuak definitu ziren.

BATU proiektu pedagogiko berritzailea bi ikasturtetan (Lehen Hezkuntzako 5. maila eta Derrigorrezko Bigarren Hezkuntzako 2. maila) guztiz ezarri ondoren, horren ondoriozko ebaluazioa egin da, eta gainerako hezkuntza programetarako transferentzia diseinatu da. Hala, hurrengo 3 ikasturteetarako helburuak idatzi dira, “BATU prozesuaren ebaluazioa” txostenean jasotako hobekuntzak erreferentziatzat hartuta.

Bestalde, Haur Hezkuntzako lehen urteetako matrikulazio ohiturak aldatu egin dira, jaiotza tasak jaitsi egin direlako eta amatasun eta aitatasun baimenak handitu egin direlako. Hori dela eta, haur etapa berriz diseinatzeari buruzko hausnarketa bat egiten ari dira.

EAerako Hezkuntza Lege berriaren prozesuak ere garrantzia hartu du ikasturte honetan. Ondorioen berri emateko hainbat euskarri sortu ondoren, saioak egin dira, ikastolak berak horren inguruan egiten dituen gogoetak komunitatearekin eztabaidatzeko (profesionalak, familiak eta laguntzaileak).

Azken finean, ikastaro honek aurpegi berriak, antolatze modu berriak eta erronka berriak ekarri ditu, eta Arizmendi Ikastolak ilusioz eta talde lanaren bidez egin die aurre horiei guztiei.

OTALORA

Pandemiaren ondoren, jarduera pixkanaka berreskuratzeko aldi gisa deskriba daiteke 2022. urtea.

Murriztapenak gainditu eta espazio fisikoetara “modu normalizatuan” itzuli den urtea izan da. Hala gertatu da Otaloran, organo sozialak osatzen dituzten pertsonen topaleku eta garapenerako gunean, ildo exekutiboan eta, oro har, gure kooperatibetako pertsona guztien artean.

ZUZENDARITZA IKASKUNTZA

Paradigma prestakuntzatik ikaskuntzara aldatzean oinarritutako programa berriak diseinatzeko jarraitzen du. Formatu horretan, programan parte hartzen duten pertsonen oso rol aktiboa hartzen dute esperientzia praktikoa, harremanetarako ikaskuntza eta ikaskuntza formala konbinatzeko. “CET garapenerako ikaskuntza ibilbidea” programan, 3 kooperatibak eta 52 pertsonak hartu dute parte. Gainera, 5 talde berrik (guztira 60 pertsona) parte hartu dute harremanetarako gaitasuna, pertsonen kudeaketa eta talde dinamikak garatzeko programetan.

Gai horren inguruan (70-20-10 metodologia) garatutako Praktika Komunitatean, Laneko Testuinguru Aberastuen garapenarekin konbinatuta, 40 pertsonak baino gehiagok parte hartu zuten.

HEZKUNTZA KOOPERATIBOA

Beste behin ere nabarmendu da hezkuntza kooperatiboak garrantzia duela kide berrientzat eta, bereziki, organo sozialetako kideentzat. Guztira 91 programa eman ziren Kontseilu Errektore eta Kontseilu Sozialetako kideei zuzenduta, baita bazkide berrientzako harrera planak ere. Plan horietan 1.447 pertsonak hartu dute parte, hau da, 13.092 prestakuntza ordu egin dira. Ekitaldi honetan, rola betetzera bideratutako helburuen garapenari eman zaio garrantzia, lege eta arau alderdiei buruzko eduki teorikoak eta praktikan aplikatzeari buruzko berariazko dinamikak konbinatuz.

MONDRAGONEN ESPERIENTZIA KOOPERATIBOAREN ZABALKUNDEA

Zabalkunde Kooperatiboaren Arloak, MONDRAGONen esperientzia kooperatiboa ardatz hartuta, 1.570 pertsona baino gehiago hartu ditu, eta horietatik %25ek 2 eta 5 eguneko egonaldiak egin dituzte. Kooperatibek 41 eskaera egin dituzte MONDRAGON eredu bezeroei eta harreman sareari erakusteko.

Urtean zehar, Japoniako, Albaniako, Hego Koreako eta beste hainbat tokitako Estatuko eta nazioarteko 24 hitzalditan parte hartu dute. Aipagarria da Nick Romeok, New Yorker aldizkarian diharduen eta eragin handikoa den kazetariak, egindako bisita. MONDRAGONen inguruko pertsonekin hitzordu eta elkarriketa ugari izan ondoren, How MONDRAGON became the world's largest co-op erreportajea argitaratu zuen.

POLITEKNIKA TXORIERRI



Pandemiaren ondoriozko ziurgabetasun handiko egoeran, Politeknika Txorierri 4 urterako plan estrategiko berri bat estreinatuz ekin zion 21-22 ikasturteari. Aurreko ikasturtean oso modu parte hartzailean eta ilusio handiz prestatu zuen plana. Bertan, hurrengo kudeaketa planetan garatu beharreko ildo estrategikoak ezarri ziren.

Ohi bezala, orientazio akademiko-profesionalarekiko eta tutoretzarekiko konpromisoari eutsi zaio. Ildo horretan, lantokiko prestakuntzaren eta txandakako prestakuntza dualeko programen barruan, ikasleen enpresako praktiken premia guztiak bete dira. Gainera, Politeknika Txorierri enpresentzako zerbitzuen jarduerarekin jarraitzen du (Tkgune).

Era berean, bere prestakuntza eskaintzaren izaera integralak inguruko enpresek planteatutako prestakuntza premiei erantzun nahi die, langabeei lan merkaturako sarbidea erraztuz. Langabeentzat, hain zuzen ere, 1.894 prestakuntza ordu egin dira guztira.

Bestalde, berrikuntzako eta transferentziako nazioarteko 30 proiektutan parte hartu da, eta Tknikaren babespean, zenbait ikerketa eta garapen proiektutan parte hartu da askotariko arloetan, hala nola forjan (Near Solidus Forging) eta material berezien estanpazioan (Estanpazio prozesuaren sentsozazioa 4.0).

Eta, azkenik, ekintzailatzari dagokionez, azpimarratzekoa da Politeknika Txorierri ikastegiko ikasleek WORKLAN-Social Lab ekintzailatza laborategiaren lehen edizioan parte hartu dutela.

LEA ARTIBAI



2022an, 2021/22 ikasturteko hainbat proiektu gauzatu dira: plan estrategiko digitala eta 4 urterako berdintasun plana; Steam zigilua lortu da, baita Sare Hezkuntza Gelarena ere; 12. GJHa (Kontsumo eta ekoizpen jasangarriko modalitateak bermatzea) landu da, bai Batxilergoan, bai heziketa zikloetan.

Era berean, Lea Artibaik hainbat lankidetzaren proiektutan parte hartu du. Horietako bat, Certicloud izeneko, hodeian plataforma bat diseinatzean datza, "arautu gabeko" modalitateko ikastaroen ziurtagiriak gordetzeko, Bizkaiko Aldundia, Alecop, LKS, Indaba consultores, Arizmendi eta Txorierriekin batera. Eta badago bigarren bat ere, Arizmendi, Txorierri eta Huhezi kooperatibekin lankidetzan, ikastetxeetako batxilergoko ikasleei zuzendua. Lanbide Heziketako Sailburuordetzarekiko lankidetzaren testuinguruan, Lea Artibaik hezkuntza berrikuntzako bi proiektutan parte hartu du (Gauzen Internet: smart hozkailuak eta edari probiotikoa 3. adinekoentzat), bai eta Zientzia eta Berrikuntza Ministerioaren proiektu batean ere (Injekzioa X.0. Fabrikazio gehigarria termoplastikoak injektatzeko moldeen eraikuntzan).

Hirugarren urtez jarraian, Lea Artibaiko batxilergoko ikasleek Euskal Autonomia Erkidegoko ikastetxeen batez bestekoa baino nota hobea lortu zuten selektibitateko probetan. Lea Artibain batxilergoa egin nahi duten ikasleen kopuruak %23 egin du gora, izan ere, Lea Artibai da eskualdeko erreferentziazko zentroa.

Mekatronika Industrialeko lehen mailako ikasleek Dual Berria modalitatean parte hartu dute. Elikagaien industrietako kalitateko heziketa zikloko ikasleak saritu egin dituzte DEMA sarietan Koof KOMBUCHA proiektuari esker, ekintzailatza saritzen duen Bizkaiko Foru Aldundiaren programaren barruan. Nazioartekotzeari dagokionez, Lanbide Heziketako 4 ikaslek Italian, Polonian eta Lisboan egin dituzte praktikak.

Enplegurako prestakuntzaren alorrean, 12.562 prestakuntza ordu eman dira, eta horietatik 313 baino ez dira izan eskariaren araberako ikastaroak. Langabeentzako eta jarduneko langileentzako prestakuntzan 12.250 ordu eman dira, eta 2.000 pertsonak baino gehiagok parte hartu dute.

Prestakuntza eskaintzaren berrikuntza gisa, Bioteknologia eta bizitzarako coaching ikastaroa eman da. Era berean, Markina-Xemeingo eta Etxebarriako udalekin lankidetzan, hirugarren adinekoentzako programa bat diseinatu da. Jorratutako gaien artean, osasun mentala, elikadura osasungarria, kirola eta loaren garrantzia nabarmendu behar dira. Garbiketaren arloko profesionaltasun ziurtagiria emateko baimena lortu da, bai eta Lea Artibaiko eskualdean langabezian dauden emakumeei zuzendutako gaitasun digitalei buruzko ikastaro bat finantzatzeko zuzkidura ekonomikoa ere.

Azkenik, Lea Artibaik joan den ikasturtean hasitako bizitza osoko ikaskuntzari buruzko jarduerak egiteko proiektu batean parte hartzen jarraitu du. Aurreko guztia bat dator bere erronka nagusietako batekin: laneratzea. Ikasturte honetan, Lea Artibai Ikastetxean 233 praktika kudeatu dira enpresetan, 114 lagun laneratzen lagundu da eta 327 pertsonari eman zaie orientazioa. Bizkaiko Foru Aldundiaren Lanberri programan ere parte hartu da. Programa horretan, ikasketak amaitu dituzten pertsona batzuek aukera izan dute lan sustapenetan parte hartzeko edo lanaldiak hobetzeko.

O3/ JARDUERA BERRIEN SUSTAPENA

SAIOLAN

“Enpresa jardueren sustapenean eta garapenean” espezializatuta dagoen zentro bat da. Zientzia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da (ZTBES), eta Arrasaten (Gipuzkoa) dauka egoitza, Garaia Parke Teknologikoan. BIC Gipuzkoaren egoitzetako bat da, eta bideratzaile gisa dihardu enpresa berritzaile berrien sorkuntza prozesuan; horrez gain, eragile aktiboa da Gipuzkoan kultura ekintzailea babestu eta sustatzeko prozesuan.

2022ko kudeaketan nabarmentzeko moduko alderdien artean, aipatzekoak dira ekintzaileen sentsibilizaziora eta prestakuntzara bideratutako ekintzak (7 ikastaro eman ziren 262 parte hartzailei zuzenduta). 2022an, ekintzaile indibidualen eta barne ekintzailetzako ekintzaileen 68 proiekturi jarri zaie arreta. Garapen teknologikoko 4 proiektu eta 31 bideragarritasun azterlan egin ziren (horietatik 12, Ekintzaile-Txekintek Programaren laguntzekin finantzatutako proiektu berriak izan ziren).

Jarduera berriei dagokienez, 9 enpresa berri eratu ziren eta 9 dibertsifikazio proiektu jarri ziren abian; inkubagailuan, berriz, 8 startup baliatu dira.

2022an, Saiolanek Debagoieneko Garapen Agentziaren beso industrialala izaten jarraitzen du, industria enpresen artean lankidetzazko espazioen sorrera hauspotuz eta haien dibertsifikazioa sustatuz, eskualdearen eraldaketaren alde lan egiteko eta haren lehiakortasun posizionamendua hobetzeko. 2018az geroztik, 27 industria enpresak osatutako Debagoiena BAILARA enpresa komunitatea dinamizatzen du.

Saiolanek Debagoiena 2030 lankidetzako proiektuan parte hartzen du, eta hango gobernu organoko eta zuzendaritza teknikoko kidea da. Ekimena berrikuntza ekosistema ireki bat da, lurraldean eragin garrantzitsua duten ekimen eta proiektu berritzaileak sustatuz.

Eusko Jaurlaritzaren Gizarte Ekonomiako Zuzendaritzaren “Gizarte Ekonomian Ekin: Gizarte Ekonomiako Enpresen Lurralde Sustapen Planifikatua” programaren barruan, kooperatiba berriak sortzen lagundu du eta lehendik dauden 14 kooperatibatan jarduera berriak abiarazten ere bai. Gainera, epaimahaikide profesional gisa parte hartu du Mondragon CITY CHALLENGE Ekintzailetza Kooperatiboaren nazioarteko txapelketaren bigarren edizioan.

ZTBESko Berrikuntzako Bitarteko Eragile gisa, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapenerako Sailaren programen esparruan, “Oñati zirkularra” proiektua garatu da, Oñatiko enpresetan Ekonomia Zirkularreko soluzioak aztertu eta ezartzeko helburuarekin, bai eta Lanhezi proiektua ere, enpresen eta Lanbide Heziketako zentroen

arteko harremana indartzeko eta enpresen beharretara egokitutako ikaskuntza prozesu pertsonalizatuak hobetzeko eta garatzeko; eta Bioplastic Gipuzkoa proiektua martxan jarri da, Gipuzkoan bioplastikoen industria jarduera berri bat sortzeko aukera sustatzeko.

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.

MONDRAGON SUSTAPEN ZENTROA

Plataforma korporatiboa da, eta ekosistema ekintzaile ireki eta lankidetzakoa bultzatzea eta dinamizatzea du helburu. Dauden negozioak berri eta eguneratzen ditu, bai eta enpresa jarduera berriak sustatzen ere, balio erantsi handiagoko hazkunde eta lorpen estrategiarekin.

Enpresa proiektu berriak barne ekintzailetzako ekimenetatik abiatzea bultzatzen duen sustatzaile talde batek osatzen du. Horrez gain, merkatuko eragileekin aliantzak bultzatzen ditu eta kooperatibei balioa emango dieten startup teknologikoen akzioetan partaidetza izatea sustatzen du.

Dinamika horrek berekin dakar negozioen plan estrategikoetatik hurbil egotea, bai eta kooperatiben negozioak garatzeko zuzendaritzekin eta plataforma dibisionalekin etengabeko interakzioan aritzea ere, zeharkako interes arloetan lider izateko. Haren lehentasunezko ikuspegia industria intereseko inguruneetara bideratzen da, oro har, eta baita zeharkako hiru ardatz estrategikotara ere (digitalizazioa, jasangarritasuna eta etorkizuneko negozioak), kooperatiba guztiek onartu zituztenak gizarte eta enpresa politikaren esparruan. Hiru ardatz horiek, era berean, interes bertikaleko / sektorialeko hainbat eremutan gauzatu dira:

- Industria eragin handiko teknologiak
- Ekonomia berdea (energia, zirkulartasuna, material berriak)
- Osasuna eta ongizatea (mediku ekipamendua, elikadura, etxez etxeko laguntza)
- Nekazal elikadura

AUKERAKO ZERBITZUAK

Zerbitzu eskaintza bat hedatzen du prozesuaren fase desberdinetan:

- Kooperatibei laguntzea dibertsifikazio eta berrikuntza irekiko estrategietan, bai eta interes estrategikoko arloen egituraketan ere, epe luzera negozioen hazkundea, berrikuntza eta eraldaketa artikulatu ahal izateko.

- Negozio berriak inkubatzeko prozesuan laguntza ematea teknologien eta merkatuaren kontrastean, gutxieneko produktu bideragarriaren definizioan, balio proposamenean, negozio ereduan eta bideragarritasun plana eraikitzeke finantzaketan.
- Antena Korporatibotik identifikatutako negozio aukerak aurkeztea, aliantzak eta harreman iraunkorrak sortu ahal izateko, ahal dela akziodunen parte hartzearekin.
- Nodo korporatiboa eta dibisioen artekoa, sartzen diren enpresa proiektuak bideratzeko.
- Sentsibilizazio dinamikak eta/edo lan tailerrak bultzatzea, konponbidea azkartzea behar duten erronkak eta arazoak identifikatzeko.
- Aukeraren inplementazio fasean, finantza, lege eta sozietate babesak egituratzen ditu, jarduera berria osatzeko.

2022KO JARDUERAK

- 58 eragile/ekitaldi/laguntzaileraren presentzia aktiboa eta segimendua, kapital pribatuko funtsen, inbertsio foroen, azelerazio programen, ekitaldien, epaimahaien eta abarren artean (Bind 4.0, Impulso Emprendedor, B Venture, Crecer+, Keiretsu, South Summit, Startup Olé, EIT Digital, B Accelerator Tower, EIT Manufacturing, SpainCap, Mobile World Congress-4YFN...).

- Kanpoko 5 enpresa proiektutan (Insekt Label Biotech, Eevam Technologies, Avir, Izpitek, Stone Cooker) akzio partaidetza hartzea, eta 4 kooperatiba inplikatzeko honako gai hauetan: proteina alternatiboak, potentzia elektronika, sukaldaritza ludikoa, hegazti teknologiak eta panel fotovoltaiakoak. Halaber, aurreko kanpoko beste 5 enpresa proiektu geratu dira negoziazio fase aurreratuan. Azken laurtekoan oinarri teknologikoko 18 startupetan inbertitu da.
- Kooperatibek eta industria dibisioek sustatutako barne ekintzailatzeko 6 proiektu abiarazi dira hainbat interes arlotan, hala nola ospitaleetako produktuen esterilizazio planta bat, ureztatze urak berritzeko negozio eredu bat, industriarako berrikuntza zirkularreko soluzioen kudeatzaile bat, kardio telemedikuntzako soluzioak, mugikortasunaren sektorerako osagai hibridoaren garapen bat eta balio erantsi handiko aplikazioetarako energia jasangarriaren fabrikazio proposamen bat. Azken laurtekoan 31 proiektu landu dira dagoeneko, eta horietatik 10 negozio berri iritsi dira merkatura; beste 10, berriz, oraindik aztertze fasean daude.

- Oinarri teknologikoko enpresa baten eta kooperatiba baten arteko aliantza komertziala itxi da, bai eta zenbait pilotu ere, zenbait kontraste teknologikoko balidatzeko.
- MONDRAGON HEALTHek sinergia arloak aktibatu ditu arlo horretako kooperatibentzat, Osakidetzako Osasun Sailarekin

sinatutako hitzarmen bati eta Grifols enpresa korporatiboarekin sinatutako beste bati esker. Beste batzuk ere abian daude. Era berean, 2023-2025 aldirako plan estrategikoan aurrera egin da.

- MONDRAGON AGRO FOODek lankidetza esparru bat ireki du Nekazaritza, Arrantza eta Nekazaritzako Elikagaien Politikako Sailburuordetzarekin, enpresa aukera berriak egituratze aldera. Era berean, ekitaldi eta eragile espezializatuetaarako bisitak zehaztu dira, 13 kooperatibarekin identifikatutako 35 startupekin interes kontrasteak egiteko. Azkenik, kooperatiba horiekin bi lan tailer aktibatu dira, arloaren barruan garatu beharreko intereseko arloak lehenesteko.
- Beste korporatibo batzuekiko lankidetza. Alde anitzeko mahaiak aktibatu dira 10 korporatiboren eta kooperatiba askoren arteko lankidetza arloak bultzatzeko.
- Sustapen Batzorde Dibisionalaren eta Korporatiboen segimendua egin da, proiektu nabarmenenen bateratze lana eta interes kontrastea egiteko. Era berean, 6 kooperatibatan, ekintzailatza eta berrikuntza irekian sakontzeko eta kontrastatzeko saioak egin dira.
- Komunikazioaren arloan, MONDRAGON EMPRENDE markaren bultzada landu da, eta Mondragon Sustapen Zentroaren webgunea martxan jarri da sareetan posizionatzeko sarrera kanal gisa.

Era berean, Enpresa Sustapenari buruzko Hileko Buletina mantentzen dugu, korporazioaz kanpo ere iristen dena. Sektoreko albiste garrantzitsuenak zabaldu ditugu, hileroko-hileroko, kanpo hedabideetan, parte hartzen duten startup-ei egin beharreko elkarriketak aktibatu ditugu, eta mahai inguru, epaimahai, babes, aurkezpen eta beste hainbat formatutako ekitaldietan aktiboki parte hartu dugu.

GARAIA PARKE TEKNOLOGIKOA

Ekintzailatzarako eta berrikuntzarako erreferentziazko komunitatea da, 68 enpresak eta 2.505 profesionalek osatua. Garaia Parke Teknologikoko (PTGaraia) enpresetako pertsonen %29 eta aurrekontuaren %10 I+Gan aritzen dira. Enpresen, zentro teknologikoen, unibertsitatearen, eragileen eta sarean interkonektatutako pertsonen arteko topaleku ezin hobea da, aukerak, produktu eta/edo negozio berriak sortzeko eta aberastasuna eta enplegu kualifikatua emateko Debagoienarako (Gipuzkoa).

PTGaraiak gaur egun menperatzen diren ezagutza arloak ardatz hartuta egiten du lan sistematikoki (mekatronika, potentziako elektronika, prozesuak, fabrikazioa eta sistema txertatuak) eta

aplikazio berrietara joz (energia eraginkortasuna, biltegiatze elektrikoa, osasuna, ingurumena, mugikortasuna, etab.).

Proiektuen diseinuan, identifikazioan eta garapenean konektore eta dinamizatzaile gisa dihardu, laguntzaileak eta aliatuak bilatzen ditu, azpiegiturak kudeatzen ditu, ezagutza zabaltzeko topagunea eta agertokia eskaintzen ditu, bai eta berrikuntzari laguntzeko zerbitzuak ere, eta ekintzailatza proiektuak bideratzen dizkie Debagoienean kokatu nahi duten enpresa potentzialei. 2022an, Garaia Parke Teknologikoak proiektuak eta lankidetzak finkatu ditu ingurune hainbat eragilarekin, horien artean: Udalak, Mondragon Unibertsitatea (MU), Mankomunitatea, Saiolan, Gipuzkoako Foru Aldundia, Eusko Jaurlaritzako Parke Sarea eta eskualdeko enpresa traktoreak.

Ekintzailatzara, berrikuntzara, zientziara eta teknologiarara bideratutako proiektu berriak hasi dira, begirada honako hauetan jarrita: ezagutzaren garapenean eta dagoen ekoizpen oinarrian, eskualdearen jasangarritasun ekonomiko eta sozialean eta errealitate berrira etengabe egokitze premian.

2022an eraikin nagusian egin diren jardunaldi eta ekitaldiei dagokienez, 406 ekitaldi egin dira; horien artean, aurrez aurrekoak, telematikokoak eta hibridoak, hainbat motatakoak (Garaia Enpresa Digitala, Prestakuntza pilulak, Enpresa topaketak, Ate Irekien Jardunaldia, Batzarrak, Mahai inguruak, etab.) horien bueltan 14.571 pertsona bildu dira, aurrez aurre eta telematikoki, PTGaraiak

eskaintzen dituen espazioak eta azpiegiturak erabiliz, kontuan harturik urte hauetan, irtenbide teknologikoen bidez egokitu egin behar izan dutela premia berriei erantzuteko.

Garaia Parke Teknologikoa, bere dibulgazio espazioekin, eskualdean gauzatzen den enpresa eta berrikuntza jardueraren erakusleiho garrantzitsu bihurtu da. Topagune eta lankidetzaren gune dinamikoa da, gizarte osoari irekia, inguruko proiektu eta profesional guztiei aukerak sortzeko. Baliagarria da zientzia eta teknologia, enpresa eta berrikuntza pertsona guztiei hurbiltzeko.

04

PERTSONAK, GIZATASUNA LANEAN

MONDRAGONek pertsonak jartzen ditu enpresaren erdigunean, modu errealean, demokratikoan eta eraginkorrean, eta arreta eskaintzen die egonkortasun ekonomikoari eta ongizate iraunkorrari. Hainbat alderdi, hala nola hezkuntza eta etengabeko prestakuntza, aukera berdintasuna, genero berdintasuna, enplegu egonkorra eta moldagarria, langileen parte hartzea eta babesa zein gizarteratzea, eredu kooperatiboaren berezko elementuak dira.

MONDRAGONek pertsonak jartzen ditu enpresaren erdigunean, modu errealean, demokratikoan eta eraginkorrean, eta arreta eskaintzen die parte hartzeari, prestakuntzari eta ongizate jasagarriari. Hainbat alderdi, hala nola hezkuntza eta etengabeko prestakuntza, aukera berdintasuna, genero berdintasuna, enplegu egonkorra eta moldagarria, langileen parte hartzea eta babesa zein gizarteratzea, eredu kooperatiboaren berezko elementuak dira.

JABEAK ETA LANGILEAK

Kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan pertsonen partaidetza eraginkorra eta integrala babesten eta praktikan jartzen duen gobernantza demokratikoa duen enpresa eredu baten barnean. Sektore berritzaileetan, kalitatezko enplegua sortzen da, eta kualifikazio handiko enpleguak sortzen dira.

- Demokratikoki hautatutako 573 pertsona gobernu organoetan (Kontseilu Errektoreetan).
- Enpleguaren banaketa: EAEn %43,8; Estatuan %41,5; eta nazioartean %14,7.
- Guztizko enplegutik: %57,2 emakumeak; %42,8 gizonak.

573

Pertsona aukeratu dira demokratikoki kooperatiben gobernu organoak kudeatzeko

41.5%
ESTATUAN

43.8%
EAEn

14.7%
NAZIOARTEAN

57,2%
EMAKUMEAK

42,8%
GIZONAK

PERTSONAK ETA ENPLEGAGARRITASUNA

MONDRAGONen integratutako kooperatibek talentuaren garapena sustatzen dute. Pertsonen plangintza estrategikoaren eta ekintzan oinarritutako

- MONDRAGON aitzindaria da txandakako prestakuntza edo prestakuntza duala eskaintzen, unibertsitatearen eta enpresaren arteko bizikidetzaren adibide gisa aitortutako eredu bati, eta bertan lan egitea eta ikastea elkarren eskutik doaz. Aterki dualaren azpian, hainbat formula artikulatu dira (praktikak, ikasketa amaierako proiektuak, programa dualak eta doktoregoak), ikasketak kooperatiben benetako proiektu eta erronketan praktikan jartzearekin uztartzeko.
- 2022an, 29 unibertsitatetako gradu amaierako eta master amaierako 260 lan aurkeztu ziren TFG TFM MONDRAGON Sarien lehen ediziora. Hiru kategoria: Eraldaketa digitala, Pertsonetan oinarritutako eraldaketa eta Eraldaketa energetiko klimatikoa.
- Pertsonen etengabeko birkualifikazioa eta prestakuntza aktiboa sustatzeko, kooperatiben, Mondragon Unibertsitatearen eta beste erakunde batzuen arteko plataforma eta ikaskuntza soluzio berritzaileak garatzen ditu. 2022an Muntaketako Langile Digitala programa garatu da, eta Zibersegurtasunari eta Laneko Arriskuen Prebentzioari buruzko beste ikaskuntza soluzio batzuen hainbat edizio egiten jarraitu da. Guztira, 2.000 pertsonak baino gehiagok egin dute Mugi Digitalera plataforman jasotako programetakoren bat.

- Talentuaren kudeaketa, estrategiak eta talentu marka definituz eta abian jarriz, eta MONDRAGON People enplegu ataria garatuz, erakarpen eta hautaketa prozesuak kudeatzeko.
- MONDRAGON Peoplek, MONDRAGONen enplegu atariak, 178.881 bisitari izan zituen, alerta sistemara harpidetutako 7.357 pertsona eta 502 enplegu eskaintza argitaratuta. Eskari handieneko lanbideen Top 5a:

IKT - Eraldaketa digitala	%19,4
I+Ga	%19,0
ING - FABRIKAZIOA - KALITATEA	%12,2
FINANTZAK, PERTSONAK, LEGEA, ADMINISTRAZIOA	%10,2
Ekipo automatikoak muntatzea, abian jartzea, mantentzea eta jardunean edukitzea (LH)	%10,0

- Bosgarren urtez jarraian, Korporazioak, Innobasque eta MUREkin batera, FLL Euskadi MONDRAGON hezkuntza programa antolatu zuen, helburutzat hartuta gazteengan zientzia eta teknologiarekiko interesa piztea, mundu zientifiko eta digitalean trebetasunak garatzea eta aurkikuntzaren, berrikuntzaren, inklusioaren eta talde lanaren balioak sustatzea. 2023ko martxoaren 4an egin zen FLL Euskadi MONDRAGONen 2022-2023ko edizioaren finala, honako hauekin: 81 boluntario eta 16 ikastetxetako 6 eta 16 urte bitarteko 324 parte hartzaile, 44 taldetan banatuta.

PERSONAS Y SALUD

Enpresa bakoitzean prebentzio zerbitzu propioaren bidez eta modu mankomunatuan garatzen den funtsezko kudeaketa elementua, Osartenen laguntzaren bidez, pertsonen segurtasuna, osasuna eta ongizatea eta erakundeen prebentzio kultura sustatzen dituen.

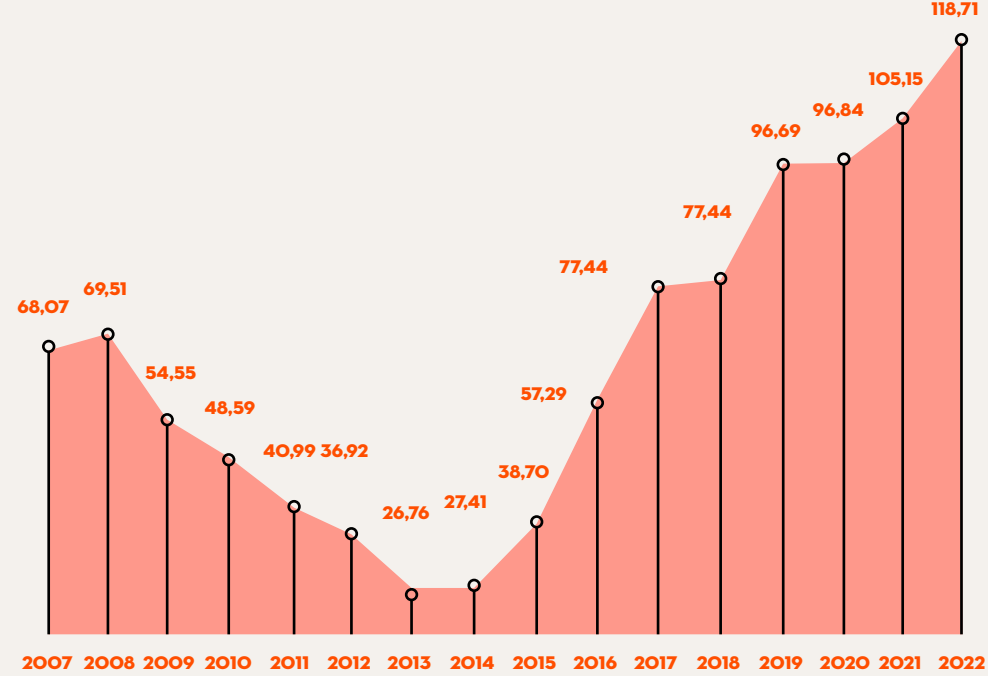
- 11.352 pertsona enplegatzen dituzten 22 kooperatibak laneko Segurtasun eta Osasun Sistema bat dute (ISO 45001 ziurtagiria).
- 2022an, 5.443 pertsona trebatu ziren laneko segurtasun eta osasun arloan.
- Laneko ezbehar tasa: industria kooperatibetan, egun batetik gorako baja eragiten duten istripuen kopurua 27,35 da mila langileko, eta EAEen, berriz, 62,03.

PERTSONAK ETA ESTALDURA SOZIALA

Pertsonak babestuta daude, mutualistei eta onuradunei gizarte laguntza eta aurreikuspena emateko sortutako sistema baten bidez (LagunAro). Sistema horrek hainbat alderdi garrantzitsu barne hartzen ditu, hala nola erretiroa, alarguntasuna eta ezintasun iraunkorra, enplegurako laguntza, aldi baterako ezintasuna, osasun laguntza edo familia prestazioak (amatasuna, aitasuna, haurdunaldiko arriskua, edoskitzaroa...).

- LagunAroko pertsona aktiboen kolektiboa (kotizatzaileak) 30.417 lagunekoa da (%43,5 emakumeak), eta horietatik 29.881 LagunAroari atxikitako 118 kooperatibetan jardunean dauden bazkideak dira. Kolektiboan 1.657 pertsona gehiago daude orain, batez ere Iraupen Jakineko Mutualistetan (IMM) izan den bilakaeraren ondorioz.
- Osasun Laguntzaren onuradunen kolektiboa (mutualista aktiboak eta 23 urtetik beherako horien seme-alabak edo 23 urtetik gorakoak, baldin eta lanerako ezinduak badaude) 58.956koa da.
- Kooperatiba guztien erantzun eredugarria, birkokapenen mailari maximoetan eutsiz, eta batez beste 689 pertsona hilean. Enplegurako Laguntza, bere modalitate guztietan, 19,73 milioi euroko zifrara iritsi da urtean, eta 118,71 milioiko funts metatua du. Funtsaren helburua da enpleguari eragiten dioten etorkizuneko krisiei behar besteko bermeekin aurre egin ahal izatea.

ENPLEGURAKO LAGUNTZAREN FUNTSAREN BILAKAERA



- LagunAroren ondare funtsa 2022: 6.662 milioi euro, pentsioak finantzatzeko. LagunArotik hilean batez beste 1.665 €-ko pentsioa jasotzen duten pertsonak, guztira, 15.409 dira.

PERTSONAK, ANIZTASUNA ETA INKLUSIOA

dibertsitateak eta inklusioak (generoa, kultura... eta pareko ezaugarrietan), gai etikoak eta ardurazkoak izateaz gain, lehiarako abantaila eman dezakete eta eragin positiboa izan dezakete hainbat alderditan; esaterako, talentua erakartzean, bezeroarenganako orientazioan, langileen gogobetetzean edo berrikuntzan zein sormenean.

- MONDRAGONen Genero Berdintasunerako Foroaren bidez (2022an sortu zen), bultzada eman zaio pertsonen kudeaketaren inguruko hausnarketari, genero ikuspegitik, bai eta kooperatibek landutako genero planen garapenean ezagutza eta esperientzia arrakastatsuen trukeari ere.
- Kuantitatiboki, emakumeen partaidetza %32,5ekoa da gobernu organoetan, eta Zuzendaritza Kontseiluetan, %31,7koa.
- Kooperatiben %60k Genero Planak dituzte beren erakundeetan, hau da, salmenten %95 baino gehiago.

PERTSONAK ETA EUSKARA

Gure kooperatibetan euskara erabiltzeko eta normalizatzeko behar diren urratsak egiten jarraitzen dugu, eta alderdi hori MONDRAGONen integratutako kooperatiba askotatik bultzatu izan da historikoki. Jarduera ildo nagusien ardatza da hizkuntza irizpideak sistemetan integratzea, komunikazio kooperatiben arteko sarea egituratzea eta erakunde dinamikoa egituratzea dibisioen eta Zentro Korporatiboaren lidergotik.

- 2022an, Euskara Foroak onartutako estrategia berriaren zabalkundeari ekin zitzaion, eginkizun honekin: “Batez ere kooperatibetan euskaraz lan egiteko aukera izatea, eta MONDRAGON, erantzukizun sozialaren esparruan, lan eremuan euskararen normalizazioan erreferentea izatea”.
- 44 kooperatibak garatzen dituzte euskara plan edo dinamikak eta, guztira, 30ek lortu dute Eusko Jaurlaritzak emandako hizkuntza kudeaketaren BIKAIN kalitate ziurtagiria.

05

PLANETA, ERRONKA KOLEKTIBOA

Une erabakigarria da garai hauetako erronkarik handienari, klima aldaketari, arrakastaz aurre egiteko. MONDRAGONek, beraz, kooperatiba guztiak eta beste erakunde mota batzuk inspiratu eta batu nahi ditu prozesu honetan. Eta honako alderdi hauetan lan egiten du.

Une erabakigarrian gaude gure garaiko desfiorik handienari, klima aldaketari, arrakastaz aurre egiteko. Egunero, munduko geografiaren hainbat puntutan, planetak jasaten ari den eraldaketa izugarriei buruzko mezuak bidaltzen dizkigu: gure baliabideen ekoizpena mehatxatzen duten jarraibide meteorologiko aldakorretatik hasi eta itsas mailaren igoeraraino, zeinak hondamendi uholdeen arriskua handitzen duen, eta hornidura arazoak eta giza galerak eragin.

Klima aldaketaren ondorioek guztioi eragiten digute, eta MONDRAGONen ez gara erronka horretatik kanpo geratzen. MONDRAGONek, beraz, kooperatiba guztiak eta horien balio katea eta beste erakunde mota batzuk inspiratu eta batu nahi ditu prozesu horretan. Horregatik, honako arlo hauek lantzen ditu:

INGURUMEN KUDEAKETA

Klimarekin duen konpromisoan, MONDRAGONek bere balio kate osoaren kontzientzia klimatikoa bultzatzen duen eredu sozial eta kooperatiboa sustatzen du. Karbonorik gabeko gizarte baterako klima trantsizioan eragile aktiboa den aldetik, kooperatiben jardueraren ingurumen inpaktuen analisia integratzen du eta bere interes talde guztiekin lan egiten du atzetik datozen belaunaldientzat ondare hobe uzteko.

- Salmenten %75 baino gehiago, ISO14001 ingurumena kudeatzeko sistemetako ziurtagiriekin. 4 kooperatibak dute ISO14006 ziurtagiria Ekodiseinuan eta 3k ISO 50001 ziurtagiria energiaren kudeaketan.
- MONDRAGONeko erakundeek inpaktuei dagokienez:
 - ATEGI zentralak, 2022an, 610 gigawatten erosketa kudeatu zuen kooperatibentzat, eta horietatik %70 iturri berriztagarrietatik zetozen.
 - Kooperatiba guztien salmenten %76tan, erakunde karbonoaren aztarnaren kalkulu osoa egin da (erakundeek perimetro globalaren 1., 2. eta 3. irismenak).

ENERGIA DESKARBONIZAZIOA

Kooperatibek beren ekoizpen ereduaren eboluzionatzen eta berritzen jarraitzen dute, ekoizpen zentroen eragina murrizteko, kontsumoa optimizatuko duten energia kudeatzeko plataformen erabilera sustatuz eta energia berriztagarrien tokiko erabilera eta autohornikuntza sustatuz, kooperatibak dauden eskualdeen energia trantsizioa bizkortzeko.

- Energia aurrezteko eta berotegi efektuko gasen isuriak saihesteko hainbat neurri dituzten energia eraginkortasuneko proiektuak.
- Energia berriztagarria sortzeko proiektuak.

- Ekiola, %100 berdea eta tokikoa den energia sortzeko eta kontsumitzeko energia komunitateak. 12 kooperatiba eratu dira dagoeneko EAEko hainbat lurraldetan.
- Plaka fotovoltaiakoen instalazioa estalki industrialetan (argazkia: DanobatGroup eta MU-MGEP).
- Ezagutza sortzea: Mondragon Unibertsitatean graduak eta masterrak ezarri; esate baterako, Hidrogeno Teknologien Unibertsitate Arteko Masterra.

EKONOMIA ZIRKULARRA

MONDRAGONek eta kooperatibek hondar fluxuak murrizten dituzten eta baliabideen erabilera eta eskuragarritasunean oreka dakarten jardueretarantz eboluzionatzen dute. Era berean, zirkulartasunerako eta ekoberrikuntzarako soluzioak ezartzen dira, beren jardueretan baliabideen erabilera eta hondakinak desagerrarazteko modua optimizatzen saiatuz.

- Korporazioak, Cikautxo eta Maier kooperatibekin batera, Europako Primus proiektuan parte hartzen du, polimero birziklatuetatik balio erantsiko produktu teknologikoak sortzeko.
- MONDRAGONek CircThread proiektu europarraren bidez etxetresna elektrikoek nortasun digitaleko plataforma bat bultzatzen du, egiazki jasangarriak izan daitezen.

- Circular Replay: MONDRAGONek eta Éxxita Be Circular-ek aliantza bat sinatu dute, ‘Circular Replay’ merkaturatzeko; hots, soluzio teknologikoak emango dituen ekimena, industrian zirkulartasuna txertatzeko, produktuen diseinu, fabrikazio eta kontsumo prozesuetako faktore bereizgarri gisa; hala, lehengaiak eta energia aurreztuko dira, eta hondakinen sorreran eragina izango du.

MUGIKORTASUN JASANGARRIA

Kooperatibek beren produktuen banaketa optimizatzen dute, bezeroekin koordinatuta. Testuinguru horretan, karbono gutxiko banaketa logistikoko modu berriak ezartzen dituzte, eta garraio jasangarrirako soluzioak sustatzen dituzte, pertsonen eta produktuen joan-etorrian izan dezaketen eragina minimizatzeke.

- EROSKI bere bigarren Lean&Green izarra lortu zuen, Fabrikatzaile eta Banatzaileen Elkarteak ematen duena (AECOC), 2021eko ekitaldian logistika eta garraio prozesuetan berotegi efektuko gasen igorpenak %32,4 murriztu zituelako 2015ekoekin alderatuta.
- Lantokietara joateko mugikortasun planak gauzatu ditu 50 kooperatiba baino gehiagotan, ibilbideak bizikletaz, oinez, garraio publikoan, auto partekatuan... eginez, eta BEG emisioak atmosferara bidaltzea saihestuta.

Salmenten

%75

ingurumena
kudeatzeko
egiaztagiriekin

+50

Kooperatiba,
mugikortasun planekin

Energia erosketaren

80%

iturri berriztagarrietatik

12

kooperatiba sortu
dira, energia %100
berdea sortzeko eta
kontsumitzeko

06

GOBERNANTZA, ENPRESA DEMOKRAZIA

MONDRAGONen gobernantza eredu propioak erabakiak hartzeko, kudeatzeko eta bazkide guztiei kontuak emateko gardentasuna bermatzen du. Enpresa egiteko modu demokratiko eta inklusiboa da, proiektu lehiakorrek eta iraunkorrek egiteko kudeaketan parte hartzen duten jabeekin eta langileekin.

MONDRAGONen gobernantza eredu propioak erabakiak hartzeko, kudeatzeko eta bazkide guztiei kontuak emateko gardentasuna bermatzen du. Enpresa egiteko modu demokratiko eta inklusiboa da, proiektu lehiakorak eta jasagarriak egiteko kudeaketan parte hartzen duten jabeekin eta langileekin.

ORGANOEN HAUTAKETA DEMOKRATIKOA

Kooperatiben gobernu eta kudeaketa organoetan parte hartzen duten pertsona guztiak modu demokratikoan aukeratzen dira. Hautaketa prozesuetan, bazkide bakoitzak boto bat du, enpresan duen posizioa edozein dela ere. Aniztasuna aliatua da zentzu horretan, kontseilu errektoreaz bestelako perspektibak eta expertise arloak gehitzen dituelako, erakundearen epe luzerako balioa sortzearekin hobeto lerrokatutako ikuspegi globala emanez.

- Gaur egun, 573 pertsonak parte hartzen dute kooperatiben gobernu organoetan, eta emakumeen %32,5ek parte hartzen dute.

PRESTAKUNTZA KOOPERATIBOA

Oso alderdi garrantzitsua da; ereduaren alderdi identitarioak indartzean jartzen du arreta, eta proiektuaren parte diren pertsonen garapen integrala bultzatu nahi du.

- 2022an, prestakuntza kooperatiboko 13.092 ordu eman ziren bazkide berri eta gobernantza organoentzat, alegia, aurreko urtean baino %12 gehiago.

ETIKA ETA GARDENTASUNA

Ereduari atxikitako beste alderdi bat. Gobernantza mota hau konfiantzan eta kudeaketaren etikan oinarritzen da, eta baita ikuspegi eta lidergo kooperatiboan, pertsonen barne sustapenerako irizpideen praktikan eta kooperatiba bakoitzeko kide guztiek kudeaketa eta emaitzak onartzean ere. Hori guztia erakundean portaera etikoa eta legala ziurtatzen duen kultura kooperatibo erantzunkide baten testuinguruan.

Hilero-hilero organoen bilerak egiten dira (Kontseilu Errektorea, Kontseilu Soziala, kontseilutxoak...), kudeaketa gaien eta alderdi instituzionalen jarraipena egiteko.

KOMUNIKAZIOA

Kooperatibek beren euskarri eta komunikazio bide propioak dituzte definituta, beren intereseko hartzaileak informatuta edukitzeko: bazkideak eta langileak, enpresa hornitzaileak, bezeroak eta erakundeak. Kooperatibetan barne komunikazioak duen rol garrantzitsua azpimarratu behar da.

- Hainbat komunikazio kanal daude (lankideen bilerak, organoen saioak, informazio hitzaldiak, etab.) eta komunikazio euskarri ugari (barne aldizkariak, buletinak, aktak, komunikatuak, memoriak...).
- Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube, Vimeo edo Flickr kanaletan kooperatiben presentzia bermatzen ekosistema digitala.

- 26 kooperatibak (salmenten %85) urteko memoriak dituzte, eta euskarri gisa balio dute alderdi garrantzitsuen informazio, ekintza eta mugarri guztiak kanal bakar batean dokumentatzeko.
- Zabalkunde kooperatiboa: MONDRAGONen ateak irekiko dizkie esperientzia kooperatiboa ezagutu eta bisitatu nahi duten mundu osoko pertsonen.
- 2022an, ia pandemia aurrekoa izan zen bisitatu gintuzten taldeen kopurua. Guztira, 112 talde izan ziren, eta 1.571 pertsona (577 Estatukoak eta 994 nazioartekoak); gainera, online egindako 25 konferentzian parte hartu zen, 1.603 laguneko audientziarekin.
- Explore MONDRAGON (www.exploremondragon.com) ikus-entzunezko plataforma, MONDRAGONen esperientzia kooperatiboa, eredu eta balioak zabaltzeko helburuarekin jaio da, bokazio eraldatzaile eta lehiakorretik abiatuta. MONDRAGONen Esperientzia Kooperatiboa ezagutzeko aukera eskaintzen du, 24 atalen bidez (euskaraz, ingelesez eta gaztelaniaz). Horko protagonistak dira kooperatibak aurkezten dituztenak eta kooperatibak zein Korporazioa zer diren gakoak bertatik bertara ematen dituztenak.

MONDRAGON KONGRESUA

Kooperatiba guztietako 650 ordezkari (%41 emakumeak) urtero biltzen dira Kongresuan, eta organo horrek MONDRAGONen jarraibide edo irizpide orokorrak zehazten ditu. “Geure kabuz gobernatuta” kontzeptuak gobernantza kooperatiboaren oinarritzko nahia islatzen du, erantzunkidetasunaren bidez eta lan erakunde batean pertsonak elkartuta.

MONDRAGONEKO ORGANOAK
BATZORDE IRAUNKORRA

Izena	Dibisioa	Kargua
Mugerza, Leire	Banaketa	Lehendakaria
Kortabitarte, Koldo	CM Automobilgintza	Lehendakariordea
Ugalde, Amets		Idazkaria
Alustiza, José Antonio	Finantzarioa	Kidea
Amezaga, Javier	Banaketa	Kidea
Arrieta, Iñigo	Osagaiak	Kidea
Arroyo, Oscar	Osagaiak	Kidea
Aspe, Aitor	CHP Automobilgintza	Kidea
Azpiazu, Patxi	Eraikuntza	Kidea
Bastida, Asun	Banaketa	Kidea
Egibar, Xabier	Finantzarioa	Kidea
Gabilondo, Ruben	Ekipamendua	Kidea
Larrañaga, Andoni	Automatizazio Industriala	Kidea
Larrea, Mikel	Banaketa	Kidea
Luquita, Klaudia	Ingeniaritza eta Zerbitzuak	Kidea
Martinez, Juan José	CHP Automobilgintza	Kidea
Mazquiaran, Andrés	Makina Erreminta-Danobat Group	Kidea
Sarrionandia, M ^a Asun	Ezaguera	Kidea
Ozerinjauregi, Xaber	Tresneria eta Sistemak	Kidea

KONTSEILU OROKORRA

Izena	Dibisioa	Kargua
Ucín, Iñigo		Lehendakaria
Ugalde, Amets		Idazkaria
Carabel, Rosa	Zuzendaritza Nagusiko Lehendakariordea, Banaketa Dibisioan	Kidea
Ezpeleta, Zigor	Kudeaketa Sozialeko Zuzendaria	Kidea
García, Txomin	Zuzendaritza Nagusiako Lehendakariordea, Finantza Dibisioan	Kidea
Imaz, Olatz	Zentro Korporatiboko Finantza Kudeaketako Zuzendaria	Kidea
Oleaga, Javier	Zuzendaritza Nagusiko Lehendakariordea Osagaien banaketan	Kidea
Palencia, Juan M ^a	Zuzendaritza Nagusiko Lehendakariordea Automobilgintza CHP	Kidea
Rodríguez, Pello	Zuzendaritza Nagusiko Lehendakariordea Danobat Taldean	Kidea

07

MONDRAGON, ETA GIHAK

Kooperatibek enpresa eredu arduratsu, demokratiko eta iraunkorra bultzatzen dute. Atzetik datozen belaunaldiei pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobeaz da asmoa.

Kooperatibek munduko eta munduarentzat teknologiarik onenak garatzeko lan egiten dute; karbonorik gabeko industriak, zero hondakin, balio erantsi handiko produktu eta zerbitzuekin eta kalitatezko enpleguarekin.

Gainera, gizarte eragileekin eta administrazio publikoekin lankidetzan aritzen dira, azpiegitura eta ekimen sozial berritzaileak sustatuz, hazkunde ekonomikoaren, ingurumenaren babesaren eta gizarte ongizatearen arteko oreka lortzeko.

Kooperatibek enpresa eredu arduratsu, demokratiko eta jasangarria bultzatzen dute. Negozio lehiakorrek egiteko, pertsonen bizitza hobetzeko eta gizartearen erronka berriei erantzuteko (hala nola, Garapen Jasangarriko Helburuak) lankidetzan diharduten pertsonak eta taldeak. Atzetik datozen belaunaldiei pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobia uztea da asmoa.

Kooperatibek munduko eta munduarentzat teknologiarik onenak garatzeko lan egiten dute; karbonorik gabeko industriak, zero hondakin, balio erantsi handiko produktu eta zerbitzuekin eta kalitatezko enpleguarekin.

Gainera, gizarte eragileekin eta administrazio publikoekin lankidetzan aritzen dira, azpiegitura eta ekimen sozial berritzaileak sustatuz, hazkunde ekonomikoaren, ingurumenaren babesaren eta gizarte ongizatearen arteko oreka lortzeko.

Jarraian, Korporazioaren lorpen esanguratsuenetako batzuk jasoko ditugu, GJHei dagokienez.

LAN ZINTZOA

Hazkunde ekonomiko iraunkor, inklusibo eta jasangarria, enplegu osoa eta produktiboa sustatzeko asmoz. MONDRAGON da Euskadiko enplegatzaile handiena eta Estatuko garrantzitsuenetako bat.

KALITATEZKO LANA ETA HEZKUNTZA

Pertsona guztientzat hezkuntza inklusiboa eta ekitatiboa bermatzeko eta bizitza osoan ikasteko aukerak sustatzeko. 22.000 pertsona baino gehiago trebatu ziren MONDRAGONeko ikastetxeetan 2022an.

LANA ETA BERRIKUNTZA

Asmoa da industria eta azpiegitura jasangarriak garatzea, inbertsio berritzailearen bidez. MONDRAGONek berrikuntza ekosistema bat du; tartean, unibertsitate propio bat, ikastetxeak eta 12 I+G zentro.

LANA ETA KOMUNITATE JASANGARRIAK

Hiriak eta giza espazioak inklusiboak, seguruak, erresilienteak eta jasangarriak izatea lortzea. MONDRAGONek ondare naturala eta kulturala babesteko programetan eta eraikuntza jasangarrietara sartzeko programetan parte hartzen du.

LANA ETA OSASUNA

Asmoa da bizitza osasungarria bermatzea eta adin guztietan pertsona guztientzako ongizatea sustatzea. LagunArok ia 59.000 onuradun ditu dagoeneko, eta 2022an Osartenek 5.400 pertsona baino gehiago trebatu zituen laneko prebentzio eta osasun arloetan.

LANA ETA BERDINTASUNA

Generoen arteko berdintasun eraginkorra lortzeko. MONDRAGONek aurrera egin du arlo horretan, eta salmenten %95 dagoeneko berdintasun planak badituzten kooperatibek egin dituzte.

LANA ETA KONTSUMO ARDURATSUA

Kontsumo eta ekoizpen modalitate jasangarriak bermatzeko. MONDRAGONek industria hondakinak murrizteko proiektu eta aliantzetan eta elikadura ohiturei buruzko formazio programetan parte hartzen du.

LANA ETA KLIMA ALDAKETA

Helburua da klima aldaketari eta horren ondorioei aurre egiteko premiazko neurriak hartzea. MONDRAGON eragile garrantzitsua da energia komunitateak bultzatzeko prozesuan.

LANA ETA POBREZIAREN AMAIERA

Mundu osoan pobrezia modu guztietan desagerrarazteko helburu handinahiarekin. Korporazioak lankidetzan estuan dihardu Mundukide Fundazioarekin, hainbat herrialderekin lankidetzan programak gauzatzen baititu (Mozambique, Brasil, Kolonbia...).

FUNDAZIOEN GIZARTE EKINTZA MONDRAGONEN

AUSOLAN FUNDAZIOA

Helburu honekin sortu da: kolektibo zaurgarriek elikadura osasungarria, nahikoa eta jasangarria izango dutela ziurtatzea, familietan bizimodu osasungarriko ohitura zein inguruneetan oinarritutako hezkuntza sustatuz eta emakumea enplegu duin batean hasteko atzemate tekniko eta profesionala sustatuz.

INFO +

MONDRAGON FUNDAZIOA

MONDRAGONen integratutako kooperatiben eremuan ekonomia soziala, heziketa eta prestakuntza sozio-kooperatiboa eta profesionala eta ikerketa eta garapena sustatzeko, kooperatiben maila teknologikoa handitzera zuzenduta.

INFO +

GAZTENPRESA FUNDAZIOA

Fundazio liderra Euskadin enpresak sortzen eta ekintzailatza sustatzen. Bere helburua enplegua sortzen eta kontserbatzen lagunduko duten ekimenak bultzatzea eta ekintzak garatzea da. 2022an, 314 enpresa eta 637 enplegu sortu zituen. Guztira, 6.000 enpresak baino gehiagok jaso dute laguntza.

INFO +

EROSKI FUNDAZIOA

Eroski Fundazioaren bidez, gizarte ekintzako ekimen ugari egiten dira, batez ere bizitza ohitura osasungarriak sustatzearekin, kontsumitzailea prestatzearekin, ingurumenaren defentsarekin eta elkartasunarekin lotuta.

INFO +

LEARTIBAI FUNDAZIOA

Garapen ekonomikoarekin konprometituta dagoen toki garapeneko erakundea da, eta bere helburua da Lea-Artibai eskualdeko (Bizkaia) enpresa sarea indartzea, eragile publiko eta pribatuekin lankidetzan.

INFO +

GSR FUNDAZIOA

Erakunde honen helburu nagusia mendekotasuna duten eta premia bereziak dituzten pertsonen kudeaketa atsegin, zintzo, errespetuzko eta berritzaile baterako jarraibideak ezartzea da.

INFO +

GIZABIDEA FUNDAZIOA

Hezkuntza kooperatiboa sustatzeko sortutako irabazi-asmorik gabeko erakundea da. Debagoienan (Gipuzkoa) hezkuntza azpiegituren garapena babesten du, gizartearen etorkizuneko erronkei modu kooperatiboan eta berritzailean erantzuteko.

INFO +

MUNDUKIDE FUNDAZIOA

Hegoaldeko herriekin lankidetzan aritzeko sortu zen, esperientzia, bitarteko eta egikera kooperatiboak partekatuz, garapen autogestionatu eta integrala sustatzeko.

INFO +



HUMANITY AT WORK

www.mondragon-corporation.com