

MONDRAGON

GIZATASUNA LANEAN

2022 URTEKO TXOSTENA

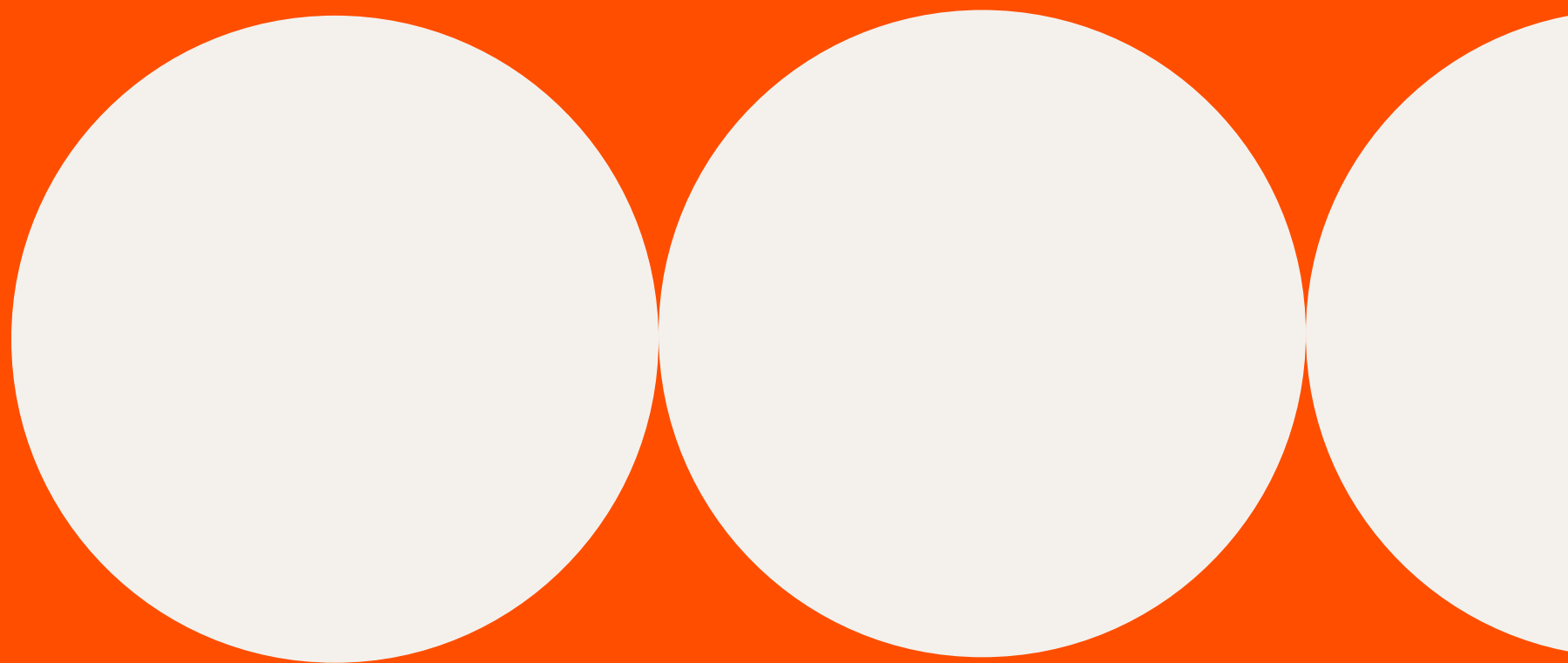


AURKIBIDEA

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 Ucin
 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 arloek 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. 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.

**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”.

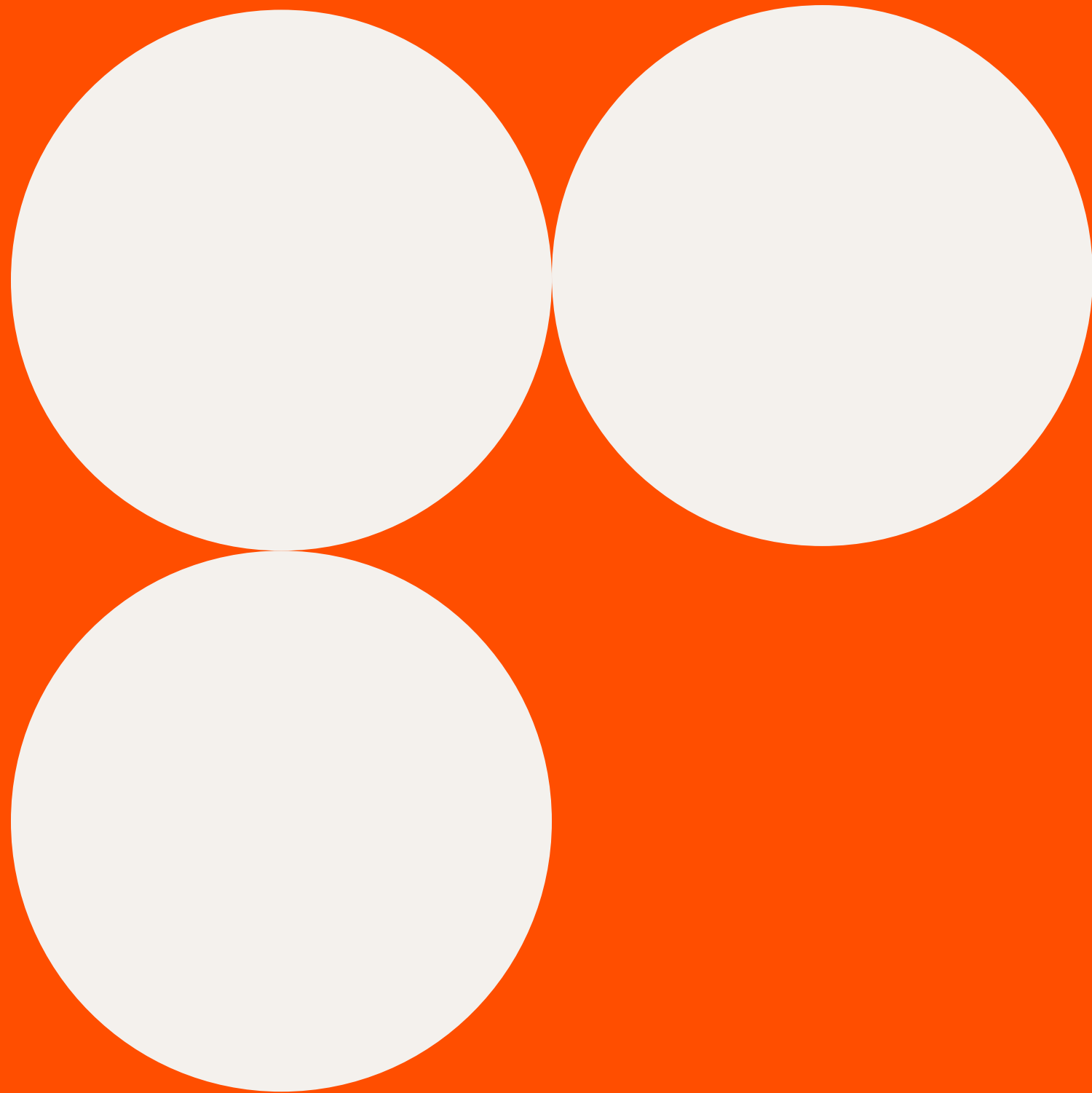
2022. urtean, asko aldarrikatu izan dugu lankidetzaren balioa. Izan ere, gure ustez, lankidetza jarrera hori funtsezkoa da gizarte bidezkoagoa, inklusiboagoa eta iraunkorragoa eraikitzeko, non ongizate kolektiboa sustatuko den eta erronka komunei eraginkortasunez helduko zaien.

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.



LANKIDETZA ETA LEHIAKORTASUNA

MONDRAGON lau negozio arloren inguruan antolatzen da: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Nortasun kooperatiboko errealitatea da, pertsonak zaintzen dituen, merkatu globalean lehiatzen dena eta aurrerabide komuna bilatzen duena. Proiektu heterogeneoa da, eta, besteak beste, hauek ditu: unibertsitate propioa (Mondragon Unibertsitatea), enpleguko BGAEa (LagunAro), jarduera berriak sustatzeko zentro bat, banketxe bat (Laboral Kutxa), I+Gko 12 zentro eta industria eta banaketa negozio ugari.

Gaur egun, 81 kooperatiba autonomo eta independentek osatzen dute, 70.000 pertsona inguru enplegatzen ditu eta bere giza dimentsioagatik, eragin sozialagatik eta lehiakortasunagatik da ezaguna. Hainbat lankidetzak eta elkartasun mekanismoak ditu, erresilienteagoa izateko eta datozen urteetako erronkei berme handiagoz aurre egiteko.

70.000
PERTSONA

81
KOOPERATIBA

12
I+G ZENTRO

PROIEKTU BEREZIA

MONDRAGON lankidetzan egindako lanaren erreferentzia da munduan; enpresa egiteko modu arduratsu, demokratiko, lehiakor eta iraunkor 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 *bazkide bat/boto bat*; parte hartzailea *kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan* eta eraldatzailea *balio partekatua sortzen du eta gizartea eraldatzeko bokazioa dauka*.
- **Enplegu iraunkorra eta kalitatekoa,** baldintza duinetan, soldata orekatuekin eta etengabeko prestakuntzarako eta sustapenerako aukerekin.
- **Ordainsari berdintasuna.** Soldata aukera zabala, sarrerak goitik eta behetik homogeneizatzeko joera duena, eta gutxieneko soldataren eta gehieneko soldataren artean 1etik 6rako soldata eskalarekin.
- **Lankidetzak ekosistema.** Kooperatiben, dibisioen eta beste erakunde batzuen artean egindakoa, aukera berriak sortzeko eta enpresa proiektuen erresilientzia hobetzeko.
- **Errotutako enpresa.** Ingurunearen garapenarekin konprometituta eta erabaki zentroak jatorrizko lekuan kokatuta.

MONDRAGON 2022 ZIFRATAN



MONDRAGONEN INTEGRATUTAKO KOOPERATIBAK



03

LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI

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



FINANTZAK

LABORAL Kutxako negozioen portaera ona, lider jarraitzen baitu kaudimenari dagokionez. LagunArorengan eragina izan du finantza merkatuen narriadurak, mutualista aktiboen kolektiboa 29.881 kidekoa da, eta dagoeneko 15.409 pertsonak jasotzen dute hileroko erakundearen pentsioa.



EZAGUTZA

Hainbat ikastetxek *Arizmendi Ikastola*, *Lea Artibai Ikastetxea*, *Politeknika Txorierri eta Mondragon Unibertsitatea* eta zentro teknologikoei eta I+G unitateei osatzen duten arloa da. Guztira, 1.515 pertsona enplegatzen dituzte eta 125 milioi inguruko aurrekontua dute.

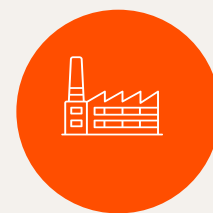
2022an zehar, hainbat ekimen jarri dira abian, MONDRAGONen lidergo zientifikoa eta teknologikoa, berrikuntzan dituen gaitasunak eta jarduerak berriak sustatzeko eta garatzeko hainbat jarduerak bultzatzeko.



BANAKETA

Arloko partaideak dira Eroski Taldea, zeinaren jarduerak nagusia txikizkako merkataritza den, eta Erkop, nekazaritzako elikagaien sektoreko bost kooperatibak osatutako bigarren mailako kooperatiba. Banaketa dibisioak, guztira, 5.759 milioi euroren salmenta garbiekin amaitu zuen 2022. urtea, eta plantilla, orotara, 37.580 pertsonakoa izan zen.

- **Eroski Taldea.** 2022ko sarrera garbiak 5.476 milioi eurokoak izan ziren, 64 milioiko emaitza garbiekin, eta bere finantza zorra murriztu egin zen: 44 milioiko murrizketa.
- **Erkop.** Bere salmentak 283 milioi eurokoak izan ziren, emaitza 6,1 milioikoa izan zen eta bere plantilla 9.610 pertsonak osatzen zuten.



INDUSTRIA

MONDRAGONeko Industria Arloaren bilakaera positiboa izan da, oro har.

- **Salmentak.** 4.848 milioi euro, aurreko urtean baino %15,6 gehiago eta 3.648 milioi euroko nazioarteko salmentak, salmenten guztizkoaren %75.
- **Enplegua.** Industria dibisioetako batezbestekoa 27.316 lanpostukoa izan da, aurreko ekitaldian baino 395 gehiago.
- **Inbertsioak.** 197 milioi euro, aurreko urtean baino %22,5 gehiago.
- **Errentagarritasuna.** Aurreko ekitaldiko emaitza garbia 222 milioikoa izan zen, urte bat lehenago baino pixka bat handiagoa.

MONDRAGONEN EZAGUTZAREN ZIFRAK

pertsona lanaldi
osoan I+Gn

2.132



I+Gko
zentro

12

4

Zentro
teknologiko

8

I+G unitate

I+Gko plataforma
publikoak

4

BRTA
BAIC
BDH
BCC

I+Gko Europako
ekimenak

31

Mondragon
Unibertsitateko
graduiko ikasleak

6.326

Profesional
prestatu dira
Mondragon
Unibertsitatean

8.338

Patenteen

393

familia indarrean

2022an
MONDRAGONeko
ikastetxeetan
formatutako
pertsonek

21.000

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.

PERTSONAK,
GIZATASUNA LANEAN



JABEAK
ETA LANGILEAK

Pertsonak, kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan pertsonen partaidetza eraginkorra eta integrala babesten eta praktikan jartzen duen enpresa eredu batean, kalitatezko enplegua lortzeko.

PERTSONAK, ANIZTASUNA
ETA INKLUSIOA

Aniztasuna, inklusioa eta justizia soziala gure ereduaren berezko balioak dira. Aukera berdintasunak, genero berdintasunak, parte hartzeak, gardentasunak eta etikak konpromiso eta proaktibitate maila handiagoak sustatzen dituen kultura bat sortzen dute.

PERTSONAK
ETA OSASUNA

Funtsezko kudeaketa elementua, Osarten prebentzio zerbitzu mankomunatuaren bidez gauzatzen dena, eta pertsonen prebentzioaren eta ongizatearen kultura modu proaktiboan bultzatzen duena.

PERTSONAK
ETA ENPLEGAGARRITASUNA

Kooperatibek talentuaren garapena sustatzen dute, pertsonen plangintza estrategikoaren eta ekintzan oinarritutako ikaskuntza prozesu bizkor eta etengabeen bidez.

PERTSONAK
ETA ESTALDURA SOZIALA

Pertsonak babestuta daude, mutualistei eta onuradunei (LagunAro) gizarte laguntza eta aurreikuspena emateko sortutako sistema baten bidez. 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.

PERTSONAK
ETA EUSKARA

MONDRAGONek euskara erabiltzeko eta normalizatzeko urratsak egiten jarraitzen du. Historikoki bultzatu den alderdia da, eta kooperatibak erreferente bihurtu dira arlo horretan.

MONDRAGON ETA PERTSONAK

- **Enpleguaren banaketa:** EAEn %43,8; Estatuan %41,5; eta nazioartean %14,7.
- **Guztizko enplegutik:** %57,2 emakumeak; %42,8 gizonak.
- **Talentua:** 2022an, 7.357 pertsona zeuden harpidetuta MONDRAGONen enplegu alerten sistemara (www.mondragonpeople.com webgunean), eta 502 eskaintza kudeatu zituen.
- **Ezbehar tasa:** 2022an, industria kooperatibetan, egun batetik gorako baja eragiten duten istripuen kopurua 27,35 da mila langileko, eta EAEn, berriz, 62,03.
- **Enplegurako laguntza:** 10,2 milioi euro sortu dira 2022an. Metatutako funtsa 126 milioikoa da, enpleguari eragiten dioten etorkizuneko krisiei behar besteko bermeekin aurre egin ahal izateko nahikoa.
- **Emakumeen partaidetza** %32,5koa da gobernu organoetan, eta Zuzendaritza Kontseiluetan, %31,7koa.
- 44 kooperatibak garatzen dituzte **euskara planak** eta, guztira, 30ek lortu dute Eusko Jaurlaritzak emandako hizkuntza kudeaketaren BIKAIN kalitate ziurtagiria.

Ezbehar tasa

27,35

eta EAEn 60,36

Enplegua
Laguntzeko Fondoa

126 M€

%32,5

Gobernu organoetan
dauden emakumeak

44

Plan euskara
sustatzeko

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.

01

**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 analisisia integratzen du eta bere interes talde guztiekin lankidetzan dihardu, inpaktu negatiboak minimizatzeko eta positiboak maximizatzeko.

02

**ENERGIA
DESKARBONIZAZIOA**

Kooperatibek beren ekoizpen eredua garatzen eta berritzen jarraitzen dute, ekoizpen zentroak deskarbonizatzeko, kontsumoa optimizatuko duten energia kudeatzeko plataformen erabilera sustatuz eta energia berriztagarrien tokiko erabilera eta autohornikuntza sustatuz, kooperatibak dauden eskualdeen energia trantsizioa bizkortzeko.

03

EKONOMIA ZIRKULARRA

MONDRAGONek eta kooperatibek hondar fluxuak murrizten dituzten eta baliabideen erabileran 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.

04

MUGIKORTASUN IRAUNKORRA

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

PLANETA IRAUNKORRAREN ALDE

- Salmenten %75 baino gehiago, ISO14001 ingurumena kudeatzeko sistemetako ziurtagiriek. 4 14006 ziurtagiri ekodiseinuan eta 3 ISO 50001 ziurtagiri energiaren kudeaketan.
- Ategi zentralak 2022an 610 gigawatten erosketa kudeatu zuen kooperatibentzat, eta horietatik %70 iturri berriztagarrietatik zetozen.
- Eroskik bere bigarren Lean&Green izarra lortu zuen, Fabrikatzaile eta Banatzaileen Elkartek ematen duena (AECOC), 2021eko ekitaldian logistika eta garraio prozesuetan berotegi efektuko gasen igorpenak %32,4 murriztu zituelako 2015ekoekin alderatuta.
- 12 “Ekiola” kooperatiba eratu dira, hots, %100 berdea eta tokikoa den energia sortzeko eta kontsumitzeko energia komunitateak.
- Korporazioak, Cikautxo eta Maier kooperatibekin batera, Europako Primus proiektuan parte hartzen du, polimero birziklatuetatik balio erantsiko produktu teknologikoak sortzeko.
- Lantokietara joateko mugikortasun planak garatu dira 50 kooperatibatan baino gehiagotan.



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.

O1

PRESTAKUNTZA KOOPERATIBOA

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

O4

PRINTZPIOAK ETA BALIOAK DITUEN PROIEKTUA

Esperientzia Kooperatiboa hainbat balioen inguruan sortzen da, hala nola lankidetzatza, partaidetzatza, erantzunkidetasuna, gizarte erantzukizuna, autoeskakizuna eta berrikuntza. Bere printzipioak hainbat alderdiri buruzkoak dira, besteak beste, antolaketa demokratikoari (pertsona bat/boto bat), lanaren subiranotasunari (emaitzen banaketa bidezkoagoa, egindako lanaren arabera), ordainsarien elkartasunari (1etik 6ra bitarteko eskalan) edo lankidetzari buruzkoak (elkartasunerako eta enpresa eraginkortasunerako mekanismoekin).

O2

ETIKA ETA GARDENTASUNA

Gobernantza kooperatiboa 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.

O5

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.

O3

MONDRAGON KONGRESUA

Kooperatiba guztietako 650 ordezkari baino gehiago (%39 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.

O6

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.

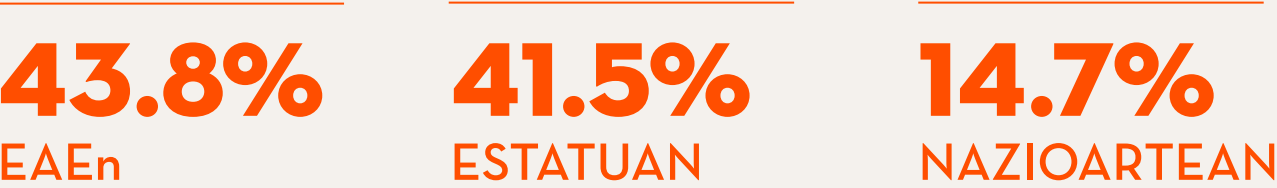
GOBERNANTZA KOOPERATIBOA



- Demokratikoki aukeratutako 573 pertsona dira kooperatiben gobernu organoetako kideak.
- 2022an, 13.092 ordu eman ziren bazkide eta gobernantza organo berrientzako prestakuntza kooperatiboan.
- 26 kooperatibak (salmenten %85) reporting ez-finantzarioak dituzte, eta euskarri gisa balio dute alderdi garrantzitsuen informazio, ekintza eta mugarri guztiak kanal bakar batean dokumentatzeko.

EUSKAL AUTONOMIA ERKIDEGOKO (EAE) ENPLEGATZAILE HANDIENA

Eta Estatuko garrantzitsuenetako bat.



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.

FUNDAZIOEN GIZARTE EKINTZA MONDRAGONEN

AUSOLAN FUNDAZIOA

Helburu honekin sortu da: kolektibo zaurgarriek elikadura osasungarria, nahikoa eta iraunkorra 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 +

GAZTEMPRESA 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 +



GIZATASUNA LANEAN

www.mondragon-corporation.com