



MONDRAGON

GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza

MONDRAGON Fundazioa



“Beti dago egiteko beste
urrats bat” Arizmendiarieta (1915-1976)



Memoria

2019



MONDRAGON Fundazioa
 Jose Maria Arizmendiarieta pasealekua, 5
 20500 Arrasate-Mondragón · Gipuzkoa
www.mondragon-corporation.com

MONDRAGON Fundazioaren xedea	3
2019. urtearen errepasoa	4
– Jarduera eremuak	4
– Baliabideen helburua	5
Hezkuntzarekin konprometituta gaude	6
Jarduera berriak bultzatzen ditugu	7
Berrikuntza sustatzen dugu	8
Negozioak sendotzen ditugu	9
Beste ekimen batzuekin lankidetzan aritzen gara	10
Gure kontuak	11
Egindako eragiketen adibideak	
– EKIENEA, Euskadiko eguzki plantarik handiena	12
– Eskoriatzako Huhezi campusa berritza	13
– Mundukide Fundazioa: Hegoaldeko herriekin lankidetzan	14
– Gaztenpresak 25 urte bete ditu	15

MONDRAGON Fundazioaren **xedea**

M

MONDRAGON Fundazioak gizarte ekonomia sustatzen dihardu, eta, bereziki, erakunde kooperatiboak eta kooperatibekin lotutako beste erakunde batzuk sustatzen ditu.

MONDRAGON Fundazioak MONDRAGONeko kide diren kooperatiben esfortzuari esker egiten ditu bere jarduerak, izan ere, kooperatiba horiek beren urteko emaitzen zati bat Fundazioari bideratzen diote.

1994an eratu zenez geroztik, bere baliabideak gizarte ekonomiaren, hezkuntzaren eta ikerketaren garapena zuzenki edo zeharka sustatzera bideratzen dira, gizartea eraldatuz joan dadin progresiboki.

Bere dimentsioa zenbaterainokoa den jakiteko, aipatu behar da Fundazioak bere 25 urteko historian zehar 450 milioi eurotik gorako zenbatekoa kudeatu duela. ●



MONDRAGON Fundazioak MONDRAGONeko kide diren kooperatiben esfortzuari esker egiten ditu bere jarduerak, izan ere, kooperatiba horiek beren urteko emaitzen zati bat Fundazioari bideratzen diote.



2019. urtearen errepassoa

Aurten ere MONDRAGON Fundazioak bere bokaziozko konpromisoari eutsi dio: gizarte eraldaketa; gure ingurunearen garapen sozioekonomikoari laguntzen dioten proiektuak martxan jarritz.

Eta hori guztia elkartasuna funtsezko printzipiotzat hartuta: gure kooperatiben errealitatean eta, oro har, MONDRAGONen errealitatean irmoen errotutako oinarrietako bat baita. Gure erakundeak zailtasun egoeretan negozioekin lankidetzan jardun du eta, era berean, proiektu estrategikoak –hezkuntzakoak, enpresakoak edo bestelakoak– gauzatzen lagundu du, zeintzuk, osterantzean, ez liratekeen gauzatuko.

MONDRAGON Fundazioak gure esperientzia kooperatiboa garatzen modu erabakigarrian lagundu du, eta 2019ko ekitaldian 19 milioi euroko ekarpenak kudeatu ditu. ●

MONDRAGON Fundazioak modu erabakigarrian lagundu du gure kooperatibaren eta, oro har, gizartearen esperientzia garatzen, eta 2019ko ekitaldian 19 milioi euroko ekarpenak kudeatu ditu.

Jarduera eremuak

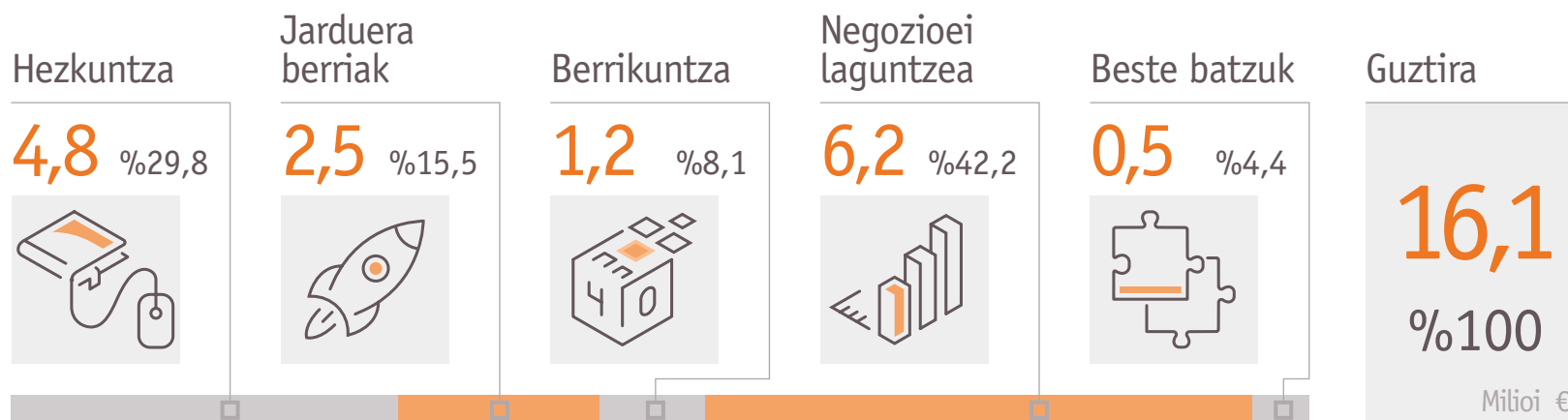
- Hezkuntza sustapena eta prestakuntza soziokooperatiboa.
- Arazoak dituzten kooperatibei laguntza solidarioa ematea.
- Jarduera berriak bultzatzea.
- Berrikuntza aplikatuan elkarren arteko lankidetzaren sustatzea.
- Ekimen soziokulturalak.

2019an, MONDRAGON Fundazioak arlo horiei guztiei egindako benetako ekarpena 19 milioi eurokoa izan da, eta memoria honetan jaso da ekarpen horren berri. Beste datu aipagarri bat da baliabideen %65 hezkuntza sustapenera eta prestakuntza soziokooperatibora bideratu direla, eta, era berean, kooperatiben negozioak indartzeko laguntza solidarioa eman dela.

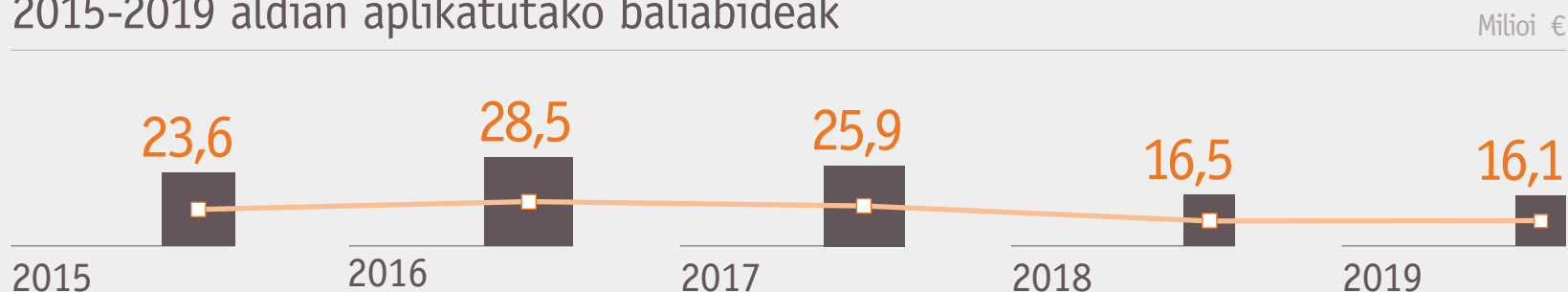


Baliabideen helburua

M ONDRAGON Fundazioak 2019an aplikatutako baliabideen %70etik gora hezkuntzara eta zailtasunak dituzten kooperatibei laguntza solidarioa ematera bideratu ziren. Eta %25 ia, berrikuntzarekin eta jarduera berrien sustapenarekin lotutako gaietan laguntza ematera.



2015-2019 aldian aplikatutako baliabideak



Hezkuntzarekin konprometituta gaude

“Hezkuntza da herri baten garapen eta trebeziaren gakoa”. Arizmendiarieta

MONDRAGON Fundazioak hezkuntzarekin duen konpromisoa konstante bat izan da sortu zenetik. Izan ere, bere erreferentziazko jardute arlo bat izan da, betidanik lagundu baitie ikastetxeei beren prestakuntza eskaintza etengabe hobetzen.

Azken urteetan bakarrik, Fundazioak xede horretarako jarri dituen baliabideak 23,9 milioi eurokoak izan dira. ●



MONDRAGONen hezkuntza sarea

- Mondragon Unibertsitatea 11 egoitza
- Arizmendi Ikastola 12 egoitza
- Txorierri 1
- Lea Artibai 1
- Otalora 1

+8.000 ikasle

26 ikastetxe

17 master

18 heziketa ziklo

Hezkuntzari egindako ekarpena

Milioi €

2015	2016	2017	2018	2019	Guztira
4,0	4,8	5,1	5,2	4,8	23,9

2019an, Fundazioak 4,8 milioi euroko ekarpena egin zien ikastetxeei.

Jarduera berriak bultzatzen ditugu

“Ohean etzanda egonez gero, nekez egingo dugu estropezu ezerekin”.
Japoniar esaera zaharra

Fundazioak konpromisoa hartua du, baita ere, sustapen erakunde guztiak integratu eta koordinatuko dituen ekosistema bat sortzearen aldeko apustu korporatiboarekin, erakundeok elkarren artean interakzioan jarduteko eta ezagutza zein esperientziak partekatze.

Azken finean, kontua da ekintzailetzarako ekosistema berritzaile eta dinamiko bat eraikitzea, negozioak etengabe berritzeko eta jarduera berriak sortzeko. ●

Helburua da ekintzailetzarako ekosistema berritzaile eta dinamiko bat eraikitzea, negozioak etengabe berritzeko eta jarduera berriak sortzeko.

Jarduera berriei egindako ekarpena

Miloi €

2015	2016	2017	2018	2019	Guztira
1,3	1,7	2,8	3,4	2,5	11,7



Beste erakunde batzuekin lankidetzan aritzea

- MONDRAGON Sustapen Zentroa
- MONDRAGON Start-upak
- Garaia Saiolan parke teknologikoa
- Saiolan



Etorkizun oparoko negozioak

Osagai teknologiko nabarmena duten start-upak, eta horien artean, sensorizazioan, hari gabeko trazabilitatean, digitalizazioan eta 4.0 industrian espezializatutakoak, energia berdearen arloko lankidetzako proiektuak sustatzeaz gain.

Berrikuntza sustatzen dugu

“Berrikuntzak bereizten du lider bat besteengandik”. Steve Jobs

Berrikuntzak lehiakortasuna eta MONDRAGON enpresa sarearen eraldaketa bultzatzen ditu. Azken urteetan fabrikazio aurreratua, smart cities direlakoak, osasuna, *big data*, lehengaiak eta halako jardute arloak lehenetsi dituzten egitasmoak babesten ditu Fundazioak.

MONDRAGON Fundazioak berrikuntzaren arloari egiten dion ekarpena Zientzia eta Teknologia Planaren bidez gauzatzen da, izan ere, plan horrek lankidetzaren proiektuei laguntzen die honako arlo hauetan:

- Garapen teknologikoa (fabrikazio aurreratua, MP arindura, Big data...).
- IBAT ezagutzaren sorkuntza (zibersegurtasuna, energiaren kudeaketa eta biltegiratzea...).
- I+Garen sustapena eta euskarria (berrikuntza eredua ezartzea, 4.0 industriaren diagnostikoa...). ●

Berrikuntzari egindako ekarpena Milioi €

2015	2016	2017	2018	2019	Guztira
0,6	1,3	1,1	1,2	1,3	5,5



MONDRAGON Korporazioak 50 I+G proiektu baino gehiago ditu oraintxe martxan Europar Batzordeak onartuta.

+150 M€
inbertsioak I+Gn

+2.000
ikertzaile,
lanaldi osoan

+500
ekitaldia ixtean
indarrean zeuden
patenteen familiak

16
I+G zentroak

CIKATEK |
CS CENTRO STIRLING |
EDERTEK |
FAGOR AOTEK | IDEKO |
IKERLAN |
LORTEK | ISEA |
KONIKER | LEARTIKER |
MTC | MIK |
ORONA EIC | UPTC |

Negozioak sendotzen ditugu

“Ulertu dut nire ongizatea munduko pertsona guztiekin, inolako salbuespenik gabe, dudan batasuna onartzen dudanean bakarrik dela posible”. León Tolstói

M ONDRAGON Fundazioak partida handi bat bideratzen du urtero negozioak sendotzera, eta bereziki zailtasunak dituzten negozioak sendotzera.

2019an, 6 milioi eurotik gora bideratu ziren, aurreko urtean egindako ekarpenaren oso antzekoa.

Elkartasun arduratsua

MONDRAGON Fundazioaren bitartez, zailtasun puntualak gainditzin eta bestela garatu ezingo liratekeen enpresa proiektu baliotsuak garatzen laguntzen duen elkartasuna inplementatzen da. ●

Negozioei laguntzeko ekarpena

Milioi €

2015	2016	2017	2018	2019	Guztira
17,6	20,5	16,7	6,2	6,8	67,8

Fundazioak 65 milioi eurotik gora bideratu ditu azken bost urteetan zailtasunak dituzten negozioei laguntzeko.



65 milioi baino gehiago 5 urtean

Kooperatiben arteko elkartasuna MONDRAGONen sentitzen eta baliatzen den balio bat da. Zailtasunak izan dituzten kooperatibei laguntzeko asmoz, MONDRAGON Fundazioak 65 milioi euro baino gehiago bideratu ditu azken bosturtekoan.

Beste ekimen batzuekin lankidetzan aritzen gara

“Garrantzitsuena ez da bizirik irautea, gizaki irautea baizik”. George Orwell

MONDRAGON Fundazioak, Mundukide GKEaren bitartez, bestelako jarduera batzuk ere babesten ditu, garatze bidean diren beste komunitate batzuei laguntzeko. Mundukideren jardute eremu nagusiak Mozambique, Etiopia, Brasil, Kolonbia eta Ekuador dira. Gainera, euskal kultura ere sustatzen du Fundazioak.

Beste urte batez, Gaztenpresa Fundazioarekin lankidetzan aritu gara. Fundazio horrek Euskadin eta Nafarroan enpresak sortuz enplegua sustatzeko lan egiten du. Hasieratik bertatik, 9.000 lanpostu sortzen lagundu du.

Era berean, garrantzitsua da Fundazioak gure kolektiboetan euskara sustatu eta normalizatzeko historikoki egin duen ekarpena, ia 2 milioi euroekin. ●

Oro har, Fundazioak era honetako ekimenak gauatzeko historikoki emandako laguntza sei milioi euro ingurukoa da.



Beste egitasmo batzuk

	2015	2016	2017	2018	2019	Guztira
Gaztenpresa	75	101	119	157	295	747
Euskal kulturaren sustapena	53	58	80	108	148	447
Mundukide	53	68	80	108	148	457
Humanity at Music				200	150	350

Mila €

Gure kontuak

M ONDRAGON Fundazioak men egiten dio EAEko Fundazioei buruzko 9/2016 Legean xedatzen den finantza informazioaren arau esparruari. MONDRAGON Fundazioaren urteko kontuak LKS Auditores SLPk ikuskatu ditu, eta LKSk egin duen txostenean, aldeko iritzia eman du.

Ondare garbia 47 milioi eurokoa da, eta emaitzen kontuak 7 milioi euroko urteko emaitza positiboa eman du. ●

2019ko balantzea

	Activo	Pasivo
Ibilgetua eta I+G zentroetako partaidetzak	20 M€	
Eskudirua eta kobratu beharreko kontuak	42 M€	
Ondare garbia		47 M€
Zorrak eta ordaindu beharreko kontuak		15 M€
Guztira	62 M€	62 M€

2019ko emaitzen kontua

Jasotako dirulaguntzak eta sarrerak	24 M€
Emandako laguntzak	(16) M€
Beste gastu batzuk	(1) M€
Ekitaldiaren emaitza	7 M€



Hauek dira MONDRAGON Fundazioak hainbat jarduera eremutan lagundutako operazioen adibide batzuk.

LANKIDETZA PUBLIKO-PRIBATUA

EKIENEA, Euskadiko eguzki plantarik handiena

EKIENEA proiektua MONDRAGONen eta KREAN Promoción & Structuring, Iberdrola, Energiaren Euskal Erakundea (EEE) eta Arabako Foru Aldundiaren artean egindako lankidetzaren proiektu publiko-privatua da.

Planta berria Lacorzanako fincan kokatuko da, Armiñongo udalerrian (Araba), eta Euskadin instalatutako eguzki ahalmen fotovoltaikoa hirukoiztea ekarriko du. Proiektuaren aurkezpena, berriki egin, alboan dagoen EKIAN enpresaren instalazioetan egin da. Joan den urtariletik erabateko errendimenduan dago, 24 MW-ko potentzia instalatuarekin.

Euskadiko plantarik handiena

Planta berri honek 100 megawatteko (MW) potentzia instalatua eta 70 milioi euro inguruko inbertsioa izango ditu. Instalazio berriztagarri handi honek energia garbia sortuko du

160.000 pertsona baino gehiagoren urteko kontsumoa asetzeko (Arabako biztanleen erdiak), eta ia hirukoiztu egingo du Euskadin eguzkia energia sortzeko dagoen ahalmena, 60 MW-tik gertu baitago. Gainera, bertako ekoizpenarekin, atmosferara urtean 25.000 tona CO2 isurtzea saihestuko da.

EKIENEA 200 hektareatan zehar hedatuko da; horietatik 100 planta fotovoltaikoak hartuko ditu, eta beste 100 hektareatan, berriz, ingurumena konpentsatzeko eta baso eremuak zaintzeko lursaila egongo da.

Aurreikusten da proiektua 2022an hasi ahal izango dela gauzatzen, ingurumena behatzeko eta administrazio izapideak egiteko aurretiazko prozesuak direla eta. Martxan, berriz, 2023an jarriko da, eraikitzen urtebete eman ondoren. Energia berriztagarriko instalazio berri hau, era berean, aukera paregabea izango da proiektua bultzatuko duten euskal enpresen soluzio teknologikoak proiektatzeko. ●

Planta berriak Euskadin instalatutako eguzki ahalmen fotovoltaikoa hirukoiztea ekarriko du.



KoLAB ezagutza partekatzeko eta transferitzeko topagunea izango da, gizarte digitalean hezkuntzaren gaitasun eraldatzailea bultzatze aldera.

HEZKUNTZA ARLOA

Eskoriatzako Huhezi campusa berritzea

Ma ondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea Eskoriatzako (Gipuzkoa) campusa handitzeko eta berritzeko proiektu arkitektonikoan murgilduta dago. Proiektuak 6 milioi euroko aurrekontua du, eta 2020-2021 ikasturtearen hasieran estreinatuko dela aurreikusten da.

Handitze eta birmoldatze proiektuaren helburu nagusiak honako hauek dira: Dorleta eraikinaren barrualdea berritzea, eraikin horren fatxadaren eranskin batean espazio berriak sortzea, solairu bateko eraikin berri bat eraikitzea eta inguruko espazioak birmoldatzea.

KoLAB laborategi digitala

Bestalde, eraikin horren ondoan eraikin berri bat egingo da, 1.800 metro koadrokoa, solairu bakarrean. Bertan antolatuko dira, besteak beste, 140 pertsona hartzeko egokitutako erabilera anitzeko aretoak eta KoLAB laborategia, hots, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak bultzatuko duen gizarte digitalaren hezkuntza berritzatzeko zentro berria. KoLAB ezagutza ikertu, esperimentatu, partekatu eta transferitzeko topagunea izango da, gizarte digitalean hezkuntzaren gaitasun eraldatzailea bultzatze aldera.

Gainera, proiektuak erabat birdiseinatuko du campusaren ingurua, betiere erabiltzaileentzat eta Eskoriatzarentzat zerbitzu hobea eta espazio atseginagoa eskaintzeko helburuarekin. ●

GARAPENERAKO LANKIDETZA

Mundukide Fundazioa: Hegoaldeko herriekin lankidetzan

Mundukide Hegoaldeko herrialdeekin lankidetzan aritzeko sortutako proiektua da, esperientzia, bitartekoak eta egiteko moduak partekatuz, esku hartzen duen eremuetan garapen autogestionario eta integrala sustatzeko.

Bere proiektuetan parte hartzen duten eragileek esku hartzean oinarritzen da bere lankidetzaren sistema, kooperatiba munduari lotutako pertsonen balioak eta esperientzia aplikatuz.

Lan ildoak

1. Eskualdeko garapen sozioekonomikoa

Pertsonen gaitasunak indartzen laguntzen du, gutxien garatutako komunitate eta herrialdeen garapen sozioekonomikoari lagun diezaioten. Une honetan Mozambiken eta Etiopian. Nekazaritza garapenerako

prestakuntza, gaikuntza eta laguntza teknikoaren, mikrokreditu sistemen eta oinarritzko azpiegituren inplementazioaren bidez: komunikazio bideak, iraganean, eta ureztatze sistemak, gaur egun.

2. Antolaketa eta arlo sozioekonomikoa indartzea

Kontrako alderdi egituratu enpresa, antolamendu eta kooperazio lana indartzen laguntzen du, tokiko lidergoarekin eta gizartea eraldatzeko bokazioarekin. Gaur egun, Brasilen, Kolonbian eta Ekuadorren. Ekintzailtzari eta kudeaketari buruzko prestakuntza ematea, gizarte enpresa berriak sortzen eta abian jartzen laguntzea, eta abian dauden ekimenak kudeatzen laguntzea

2019an garatutako lankidetzaren lanak 75.000 pertsona baino gehiagoren bizitzan izan zuen eragina. ●

2019an egindako lankidetzaren lanak 75.000 pertsona baino gehiagoren bizitzan izan zuen eragina.



Gaztenpresak balantze orokor positiboarekin ospatu ditu zilarrezko ezteiak: guztira, 5.700 enpresa baino gehiago sortu dira eta 10.350 lanpostu.

ENPLEGUA SUSTATZEA

Gaztenpresak 25 urte bete ditu

Gaztenpresak 1994an ekin zion bere ibilbideari, industria siderurgikoaren krisi handiari erantzuteko sortutako ekimen solidario gisa. Gerora, 2002an, Gaztenpresa Fundazioa sortu zen, eta horri esker, proiektua sendotzea lortu zen, gaur egunera iristeraino. Eszenatokia aldatu egin da, baina bere misioa indarrean dago: urtero 2.000 ekintzailek baino gehiagok egindako eskaerei erantzuten zaie, beren enpresa sortuz bizitza proiektu bat gara dezaten. 25 urteko ibilbidean, Gaztenpresak 5.700 enpresa baino gehiago sortzen lagundu du, eta, hala, 10.350 lanpostu sortu dira.

2019ko bilakaera

Gaztenpresak 2019. Urteko Memoria aurkeztu berri du. Helburu nagusia da enpresak sortuz enplegua sustatzea eta finkatzea, eta 2019ko ekitaldian betetze maila oso handia izan da. Iaz, Gaztenpresak 405 enpresa eratzea bultzatu zuen, eta horri esker, 787 lanpostu berri sortu dira.

Gaztenpresako ekintzailetza profila

2019an sortu diren enpresen %72 zerbitzuen sektorekoak dira. Generoari dagokionez, ekintzaileen %47 emakumeak dira eta %53 gizonak. %72k ez dute egin unibertsitate ikasketarik, eta batez besteko adina 39 urtekoa da. Aurreko lan egoerari dagokionez, %42 langabezian zeuden, eta gainerako gehienek lan proiektua hobetu nahi zuten. %73k enpresaburu indibidualak izatea erabaki dute, eta %27k sozietate bat eratzea aukeratu dute (%79k sozietate mugatu gisa eta %21ek kooperatiba sozietate gisa). ●



Arlo soziala arlo ekonomikoaren bidez
egiaztatu behar da; eta arlo ekonomikoa,
berriz, arlo sozialaren bidez.

Arizmendiarrjeta (1915-1976)