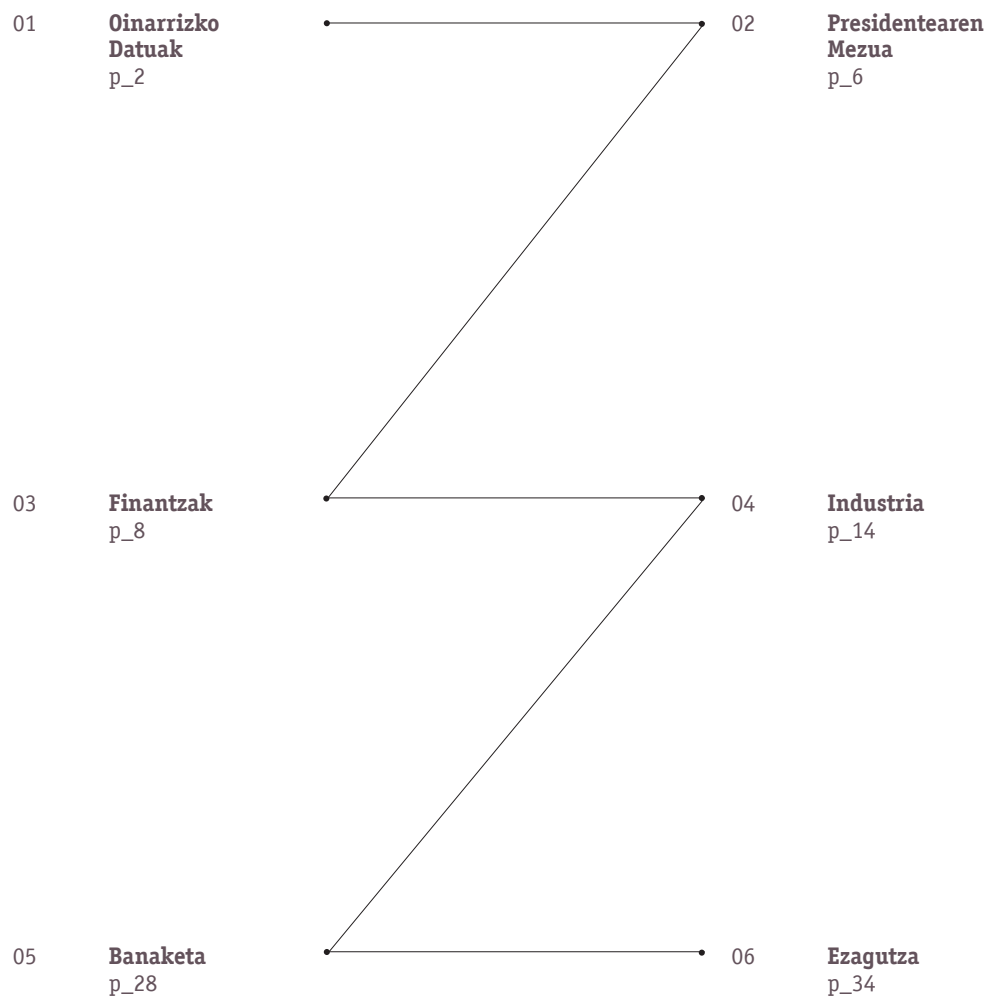


2015 Konpromiso partekatua, gogoen, erantzukizunen, ikuspegi-  
hitzen eta proiektuen arteko konexioa, indartsuagoak izateko  
eta elkarren arteko loturak sortzeko... Aurrera, etorkizunerantz.

p\_1





## OINARRIZKO DATUAK

	1	8	10	13	101	128			
	Mutua	Fundazio	Estaldua Erakunde	Nazioarteko Zerbitzu	Kooperatiba	Filial Produktibo			
							2014	2015	% Aldakuntza
Enpresa garapena	Sarrerak guztira						11.949	12.110	1,3
	Salmentak guztira (Industria+Banaketa)						11.059	11.368	2,8
	Inbertsio garbiak						345	317	-8,1
	EBITDA						1.168	1.122	-3,9
	Baliabide bitartekotuak LABORAL Kutxa						18.063	18.753	3,8
	LagunAroko Ondare fondoa						5.566	5.798	4,2
Enplegua	Batez besteko lanpostuak						74.048	74.335	0,4
	Industria Arloko kooperatibetako bazkideen % plantillarekiko						83	81	-2,4
	Kooperatibetako bazkide emakumeen %						43,0	43,0	0,0
	Industria arloko intzidentzi edo istripu tasa						29,3	31,4	7,2
Partaidetza	Bazkide langileen kapital soziala						1.688	1.670	-1
	Gobernu organoetan dauden bazkide langileen kopurua						810	810	0,0
Elkartasuna	Eduki sozialeko jardueretara zuzendutako baliabideak						17,8	22,7	27,5
	Hezkuntza zentroetako ikasle kopurua						11.439	11.368	-0,6
Ingurumen kudeaketa	Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagiri kopurua						69	72	4,3
	Ekodiseinu ziurtagiri kopurua						4	4	0,0
Etorkizuneko apustua	I+Gra zuzendutako baliabideen % Industria Arloaren balio erantsiarekiko						8,9	8,6	-3,4
	Zentro Teknologikoen eta I+G Unitateen kopurua						15	15	0,0
	Ikerlari kopurua guztira						1.679	1.774	5,8

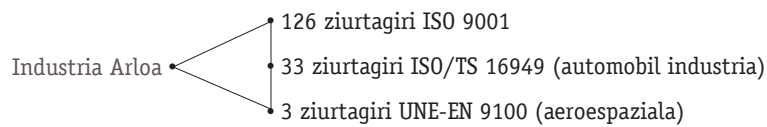
(\*) Datu homogeneizatua

P\_4

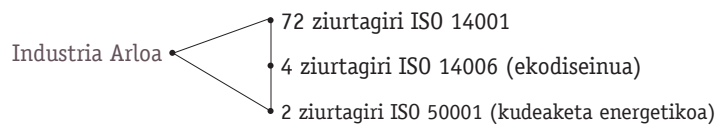


### INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK

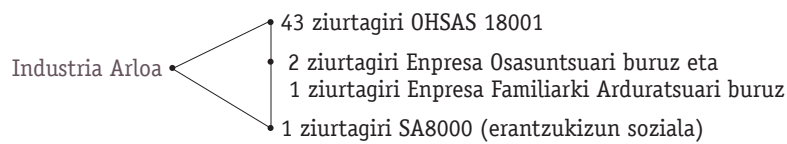
Salmenten %90 kooperatibetan kalitatea kudeatzeko sistema ziurtatuarekin:



Salmenten %80 kooperatibetan ingurumena kudeatzeko sistema ziurtatuarekin:



Pertsonen %60 kooperatibetan laneko segurtasun eta osasuneko sistema ziurtatuarekin:



Pertsonen %28 ziurtatuta EAEn euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketaren maila jakin batean:





Javier Sotil presidentea • **ETORKIZUNeko MONDRAGON**



2015ean munduaren hazkundea %3,1ean kokatu zen, aurreko urtean lortutako mailatik pixka bat beherago. Ekitaldiaren ezaugarria, berriro ere, arlo geografikoen arabera izandako desberdintasunak izan dira. India, %7,3rekin, ekitaldian gehien hazi den Asiako herrialdea da. Txinak jarraitzen dio hurbiletik, %6,9ko hazkundearekin. Bien bitartean, Brasilek eta Errusiak txanponaren beste aldea erakusten dute eta atzeraldian sartu dira, -%3,8ko eta -%3,7ko tasa negatiboekin, hurrenez hurren. USAk, berriz, ekonomia aurreratuen susperraldiaren lidergoan jarraitzen du, eta 2014ko hazkunde tasa errepikatu du (%2,4), eurogunean hazkundea %1,9 izan den bitartean. Espainian, ekonomiaren hazkundeak aurreikuspenak gainditu ditu eta %3,2an jarri da. Eta, azkenik, Euskal Autonomia Erkidegoari dagokionez, %3,1eko hazkundea izan zen; datuak esan nahi du 1,8 puntuko hobekuntza egon dela 2014arekin alderatuta, eta azken zortzi urteetako hazkunderik handiena izan da.

Testuinguru horretan, 2015eko ekitaldia positiboa izan da taldearentzat, bai salmenten ikuspegitik bai emaitzen ikuspegitik. Halaber, gur elkartasun eta elkarrekiko lankidetzarako filosofiarekin bat egin da, hainbat kooperatibatan langabezia estrukturalaren arazoak erasandako bazkideei erantzun sozial egokia emateko gai izan gara.

Aldagai enpresarial nagusien ikuspegitik, gure enpresa proiektua sendotu egin da 2015ean zehar. Susperraldi ekonomikoko testuinguru batean, gure negozioek dinamika positibo hori aprobetxatzen jakin izan dute, eta lanpostuak sortzea ahalbidetu diguten zifra batzuk lortu ditugu, hori izanik azken finean gure eginkizun nagusia. Ildo horretan, nabarmendu daiteke Industria Arloaren bilakaera, urtean zehar aurreko ekitaldian baino 1.200 lanpostu gehiago egotea lortu baitu eta, are pozgarriagoa, horietatik %65 ingurunean sortutako lanpostuak izatea lortu dugu. Gainerako %35ak nazioarteko eremuan sortu dira.

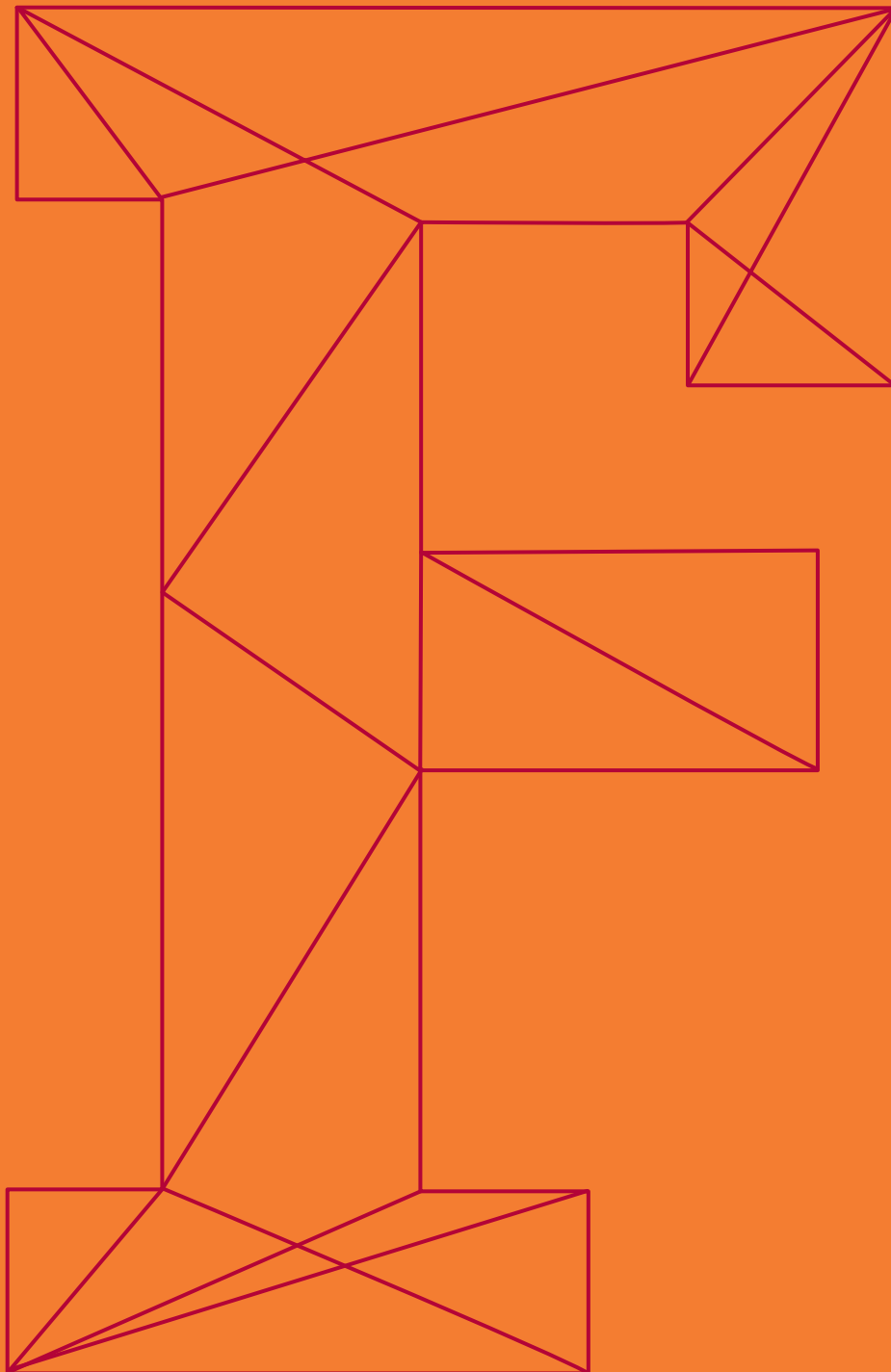
Eta gure proiektu kooperatiboari dagokionez, nabarmen egin dugu aurrera “Etorkizuneko MONDRAGON” hausnarketa prozesuan. Gure kulturaren balioei eta printzipioei lotutako hainbat proposamen formulatu ditugu, arretagunea autoexijentzian eta koerantzukizunean jarrita; antolamendu eredu berri bat planteatu dugu, MONDRAGONen heterogeneotasunari eta merkatu globalaren erronkei erantzun nahi diena, 10 proiektu traktoreren inguruan antolatuta; eta “Elkarren arteko Lankidetzako Finantza Fondoak eta Tresnak” antolatzeko proposamen bat egin dugu, negozioen errentagarritasuna eta iraunkortasuna ardatz, elkarrekiko lankidetzeta eta guztion arteko elkartasuna mantenduz.

Gainera, 2015ean zehar Korporazioaren bide orria zirriborrotzen hasi gara hurrengo ziklo estrategikorako. 2017/2020 Politika Sozioenpresarialak negozio lehiakorretan eta iraunkorretan jartzten du indarra. Eta etorkizuneko erronkei erantzuteko estrategiak izango dira konpromisoa eta nortasun kooperatiboa, finantzaketa, berrikuntza eta enpresa sustapena, elkarrekiko lankidetzeta eta presentzia globala.

Bi proiektuak, “Etorkizuneko MONDRAGON” eta “2017/2020 Politika Sozioenpresariala”, datorren uztailaren 20an egingo den 2016ko Kongresuan eztabaidatuko dira. Beste mugari bat izango da agoeneko oso zabala den taldearen historian, eta Esperientzia Kooperatiboarentzako aro berri bat argituko du. Jokaleku globala, non lehiakortasuna sekulakoa den, ziurgabetasunez, aldagaita azeleratuz eta erronka enpresarialez beteta dago, baina ziur nago balio kooperatiboak eta efizientzia ekonomikoaren betekizunak uztartzen asmatuko dugula, urrun begiratzeko gaitasunarekin, eta hurrengo belaunaldiei proiektu finkatu eta sendotu bat uzteko beste urrats bat egiteko gaitasunarekin.



p\_8



## **FINANTZAK**

Finantzen arloan, inoiz ez bezalako testuinguru lehiakor eta oso-oso zorrotzean, Laboral Kutxak jarduera finantzarioaren marjinen gaineko presioa konpentsatzea lortu zuen, ustiapen gastuak kontrolatzeari esker eta bere kreditu zorroaren kalitate handiari esker, eta 110 milioi euroren etekina lortu zuen

Aseguruen negozioak ere bilakaera oso positiboa izan zuen, emaitzen zifran errekorra eginez. LagunAro, EPSVren ondare fondoari dagokionez, berriz, 5.798 milioi eurora iritsi zen.

- Kredituen zorroaren osaeran, partikularrentzako kreditua %74 da, eta enpresentzako kreditua %26; azken hori 3 puntu portzental hazi aurreko ekitaldiarekiko •

## LABORAL KUTXA

Ingurune lehiakor ezezagun eta exigentzia oso handiko horretan, Laboral Kutxak jardura finantzarioaren marjinen gaineko presioa konpentsatzea lortu du, ustiapen gastuak kontrolatu eta diru zorroaren mailegu kalitate altuari esker.

Aseguruen negozioak, 30,4 milioi euroko emaitza globalekin, orain arte inoiz izandako onenak, ekarpen nabarmena egin diote erakundearen emaitzei. Horren guztiaren ondorioz, Laboral Kutxak 110 milioi euroko zerga ondorengo mozkin bateratuekin itxi du urtea, sektorean batez besteko guztizko aktiboen errentagarritasun ratio onenatarikoari eutsiz eta horniduren estaldura handituz.

Likideziari dagokionez, balantzeko txikizkako **bezeroen gordailuen** eta mailegu inbertsioen bilakaerak, gordailuen gaineko maileguen ratioa %88,2koa izatea ahalbidetu du, horrela egiturazko likideziaren kokapen eroso hobetuz eta, horrenbestez, inbertitzeko gaitasun potentziala.

Aldagai komertzialak kontuan hartuz gero, garrantzitsuena **Mailegu Inbertsioa** da eta joera aldaketako froga argigarriak erakusten baditu ere, kontratazio berria oraindik ez da nahikoa amortizazioak konpentsatzeko, eta familien eta enpresen desapalankatze prozesua beste ekitaldi bat gehiagoz mantendu da, aurreko ekitaldietan baino era motelagoan egin badu ere.

Horrela, mailegu inbertsio gordina, urte bukaeran, 14.260 milioi eurokoa izan zen. %4,2ko jaitsierarekin, sektore osoan gertatutakoarekin bat etorrira.



### ENPRESENTZAKO BABESA

Mailegu zorroaren osaketan, partikularrentzako mailegua %74koa da eta enpresentzako %26koa, aurreko urtekoarekin alderatuta 3 puntu igota.

Sektorearekin alderatuta, mailegu zorroa, hipotekek duten pisu handiagatik, ez da hain ahula mailegu arriskuan, dituen marjinak estuagoak badira ere.

Enpresen sare espezializatuari dagokionez, aktibo zirkulagarrian egindako formalizazioak 1.501 milioi eurokoak izan dira, aurreikuspenak doi-doi gaindituta eta aurreko ekitaldiarekiko %7,5 hazita. Egiturazko inbertsioan saldoa 37 milioi euro izan da, aurreko urtean baino %1,4 handiagoa.

Azpimarragarria da, bestalde, sarearen intentsitate komertzialaren hazkundera, 526 bezero berri lortu baitira (hasieran zeudenei %8,0 gehituz). Horrela, 6.658 dira arlo espezializatutik kudeatzen diren enpresak (enpresa txikiak eta handiak).

### EMAITZAK

Interesen marjinak atzera egin du aurreko urtearekiko, batez ere interes tasa txikiek eraginda. Marjina gordina 422 milioi eurokoa da eta aurreikuspenak %4 hobetu dira, dibidenduek eta bestelako finantza eragiketek izan duten portaerari esker. Ustiapen gastuak arrakastaz kontrolatu dira eta %3,5 murriztea lortu da ekitaldian zehar.

Berankortasun ratioen bilakaeran guztira emandako finantziazioaren %7,4koa izan dela ikus daiteke, eta datu hori sektoreko berankorren ehuneko baina hobe da, ia hiru puntu, zehazki. Datuaren garrantziaz jabetzeko, kontuan hartu behar da Laboral Kutxak, sektoreko beste askok ez bezala, ekitaldi osoan eutsi diola bere analisi perimetroari, mugimendu korporatiborik edo aktibo arazotsuen paketeak saltzeko eragiketarik egin gabe.

Eta horrela, arriskueterako hornidura beharrak era esanguratsuan murriztu ahal izan dira.

Laburbilduz, arestian adierazi bezala, zergen osteko emaitza bateratuak 110 milioi eurokoak izan dira.

### BANKU ETA ASEGURUEN NEGOZIOA

Aseguruen negozioari dagokionez, azken ekitaldian 30,4 milioi euroko guztirako emaitzak ekarri dizkio Laboral Kutxa taldeari. Emaitza on horien oinarrian hainbat osagai daude: poliza berrien salmenta, zorroa berritzearen ratio bikaina, ezbehar tasaren portaera ona eta negozioek bat egin ondoren azaltzen ari diren efizientzia eta produktibitate hobekuntzak.

Urteko berritasunik garrantzitsuenen artean daude produktu pertsonalen sortako **katalogoa handitzea** eta polizak eta bezeroen ezbeharrak kudeatzeko Laboral Kutxak eskainitako aplikazio elektronikoaren bidez **zerbitzu berriak** abian jarri izana.

Gaur egun, Laboral Kutxak banka eta aseguruetan zerbitzu espezializatua eskaintzen die 1,2 milioi bezerori, bere 338 bulegoen bitartez.

Banku kooperatiboaren ereduak apustu arrakastatsu izaten jarraitzen du. Espezializazioaren eta digitalizazioaren eta kanal anitzekin lagundutako efizientziaren aldeko apustua egin da, baina ahaztu gabe bezeroari zerbitzua ematerakoan egitura sozietarioak ahalbidetzen dituen kalitate ezaugarriak, izan ere bezeroaren harreragilea eta aholkularia banku erakundeko bazkidea baita, eta ez soldatapeko hutsa.

Portaera positibo horrek sendotasun nabarmena ematen dio, kaudimena neurri hartuta, finantza trinkotasunari. Iazko ekitaldiaren bukaeran (2015) baliabide propioak 1.478 milioi eurokoak ziren, kapital sozialeko 708 milioi euroei erreserbetako 785 milioi euroak batuta. Eta horrela, guztizko kaudimenaren koefizientea %15,92raino iritsi da, CET 1 Kapital Nagusiaren terminotan eta phased in aldi baterako kalkuluan %15,12koa izanda. Aldiz, fully-loaded azken kalkuluan %16,06koa da. Datu horiekin erakunde sektoreko lehenengoen artean kokatu da eta erregulatuzaileak ezarritako kapital betebeharrak aise gainditzen ditu.

- LagunAroko pentsiodunen zifran 12.538 pertsona daude, 2014ko itxieran baino 529, eta kontzeptu horiengatik ordaindu zaien zenbatekoa guztira 164 milioi euro hazi da, aurreko urtean baino %7,5 gehiago •

## LAGUNARO, EPSV

LagunAroko mutualisten kolektiboa, gehienbat, MONDRAGON osatzen duten kooperatibetako bazkideekin osatuta dago. LagunAroren jarduera, nagusiki, kolektibo horren eta beren senide onuradunen babes soziala da, Gizarte Segurantzako Sistema Publikoaren antzeko irismenarekin.

2015eko abenduaren 31n, **mutualisten kolektibo** horretan 27.970 pertsona zeuden, 131 kooperatibatakoak, hau da, aurreko urtean baino 432 mutualista gutxiago.

Erretiro, Alarguntasun eta Ezintasun Iraunkorreko prestazioen estaldura denbora tarte handietan eta mutualista kopuru handi batentzat egin behar da, eta pentsio horiek bermatuko dituzten hornidurak eratuz finantzatzen dira.

2015eko ekitaldiaren amaieran, pentsiodunen kopurua 12.538 pertsonakoa zen, 2014ko itxieran baino 529 gehiago, eta kontzeptu horiengatik ordaindutako zenbatekoa guztira 164 milioi euro izan da, aurreko urtean baino %7,50 gehiago.



- **Ondare Fondoa 231 milioi euro hazi da urtean zehar, 2015eko amaieran zifra 5.798 milioi euro izateraino** •

**Inbertsioen** kudeaketari dagokionez, 2015eko ekitaldia ere urte zaila izanda finantza merkatuentzat, ezaugarri garrantzitsuenetakoa hegazkortasuna izan baita. Errenta finkoari helduta, interes tipoak oso maila baxuan daudela izan behar da kontuan, banku zentralen moneta politika hedakorrak jarraitzearen ondorioz; burtsekin, berriz, gertatu da urteari igoera garrantzitsuekin ekin ziotela eta abuztutik aurrera zigor latza jaso zutela, Txinatik zetozen datu txarren eta egoera hori gorabidean dauden beste herrialde batzuetara eta garatutako ekonomietara kutsatuko ote zen beldurrez. Finantza merkatuek 2015ean izan duten portaeran beste alderdi bat azpimarratu beharrekoa da dolarrak berriro balioa hartu duela euroaren aurrean.

Testuinguru zail hori kontuan hartuta, ekitaldiko emaitzak onak izan dira. Inbertsioekin lortutako errentagarritasuna %5,34koa izan da. Kaudimen Marjinak konprometitu gabeko aktiboan maila erlatiboa neurtzen du eta urte bukaeran %10,9raino iritsi da (2014ko itxieran %10,5koa zen); eta, horrela, nabarmen gaintetik gelditu da indarrean dagoen araudiak ezartzen duen ratiotik (%4).

**Ondare Funtza** urtean zehar 231 milioitan handitu da eta, horrenbestez, urte bukaeran 5.798 milioi eurokoa zen.

Epe laburrerako prestazioak estaltzen dituzten Banaketako Prestazioen zenbatekoa 79,0 milioi euro izan da 2015ean, eta Enplegurako Laguntzaren prestazioa eta Aldi Baterako Ezintasunekoak izan dira baliabide gehien behar izan dituztenak. Zenbateko hori, batez ere, hona bideratu da:

- Aldi Baterako Ezintasuna: 30,0 milioi euro (guztizkoaren %33).
- Enplegu laguntza: 32,5 milioi euro (guztizkoaren %41).
- Osasun laguntza: 12,0 milioi euro (guztizkoaren %15).
- Gainerakoa (Laguntzak eta prestazio familiarrak): 4,2 milioi euro (guztizkoaren %6).

Aurreko ekitaldian bezala, banaketako prestazioen artean nabarmentzekoa da **Enplegu Laguntzan** 32,5 milioi erabili zirela, hau da, banaketako prestazioen guztizkoaren %41,1. Hala ere, kopuru hori laurden bat txikiagoa da (-%25,2) 2014an erabilitako 43,5 milioiekin alderatuz gero. Horiek horrela, 2015eko ekitaldia urte positibotzat jo dezakegu, izan ere aurrera eraman diren behin betiko izaerako neurriekin (behin betiko 129 birkokapen, 99 aurre-erretiro eta 94 kalte ordainketa) egiturazko langabezian zegoen bazkide kopurua murriztu egin baita, 2014ko itxieran zeuden 1.296tik 2015eko bukaerako 979raino. Era berean, behin-behinekotasunez egindako birkokapenen kopuru handiak ekarri du langabezian zeuden pertsona kopurua ere murriztea, 255etik 120raino.

**Osasun Laguntzan** mutualizatutako prestazioaren gastua, bere modalitate desberdinetan, 12,2 milioi euroko zifrara iritsi da urtean, hau da, %6,0ko murrizketa egon da aurreko urtean izandakoarekin alderatuta.

**Aldi Baterako Ezintasunari** dagokionez, berriz, prestazioen gastua 30,0 milioi eurokoa izan da, aurreko ekitaldian baino %0,8 gehiago. 2015. urtean, Aldi baterako Ezintasunaren ondoriozko absentismo tasa %4,75 izan da, hau da, %2 hazi da aurreko urtean izandako tasarekin alderatuta (%4,66).

**Familia Prestazioetan** (Amatasuna, Aitatasuna, Haurdunaldiko Arriskua, Edoskitzaroko Arriskua eta minbizia nahiz beste gaixotasun larriren bat duten adin txikikoen zaintza) apur bat jaitsi egin da tramitatutako espediente kopurua, eta, ondorioz, baita egindako gastua ere (-%5,2).



## INDUSTRIA

MONDRAGONeko Industria Arloak 2015ean guztira 5.095 milioi euroko salmenta zifra lortu zuen, aurreko urtean baino %7,4 gehiago.

Nazioarteko salmentak 3.600 milioi euro baino gehiago izan ziren, eta aurreko urtearekiko hazkundera %7,8. Halaber, estatuko salmentak hazi egin dira bigarren urtez jarraian (%6,4 aurreko urtearekin alderatuta), eta 1.485 milioi euroko zifrara iritsi dira.

Beste datu aipagarri bat da 1.258 lanpostu berri sortu direla.



- Nazioarteko salmenten kuota totalarekiko %71,0ra arte igo da. Ildo horretan, atzeriko merkatuetan finkatzen jarraitzen dugula nabarmendu behar da, filial produktibo berriak martxan jarritz eta nazioarteko merkatuetan kontratu garrantzitsuak lortuz •

**Mundu mailako hazkundera**, 2015ean zehar, %3,1ekoa izan da, aurreko urteko hazkunde maila baino apur bat txikiagoa. Ekitaldiaren ezaugarriak nagusiena ekonomia handien arteko dibergentziak izan dira.

**Ekonomia aurreratuei** dagokienez, egoera ekonomikoa hobetzen ari da, baina oso-oso motel. BPGaren hazkundera %1,9koa izan da, ia-ia 2014an lortutako hazkundearen pareko.

Testuinguru horretan, **AEBen hazkunde** tasa aurreko urtekoaren antzekoa izan zen (%2,4). Eurogunean, berriz, hazkundera %1,9koa izan da, hots, espero zena, eta horren laguntzaile nagusiak izan dira EBZren parte hartzea, petrolioaren eta lehengaien jaitsiera eta euroak dibisa garrantzitsuenen aurrean izan duen atzerakada. Espainiari dagokionez, ekonomiaren hazkundeak gainditu egin ditu espektatibak eta %3,2an kokatu da, aurreko urtean baino 1,8 puntu portzentual hobetuta.

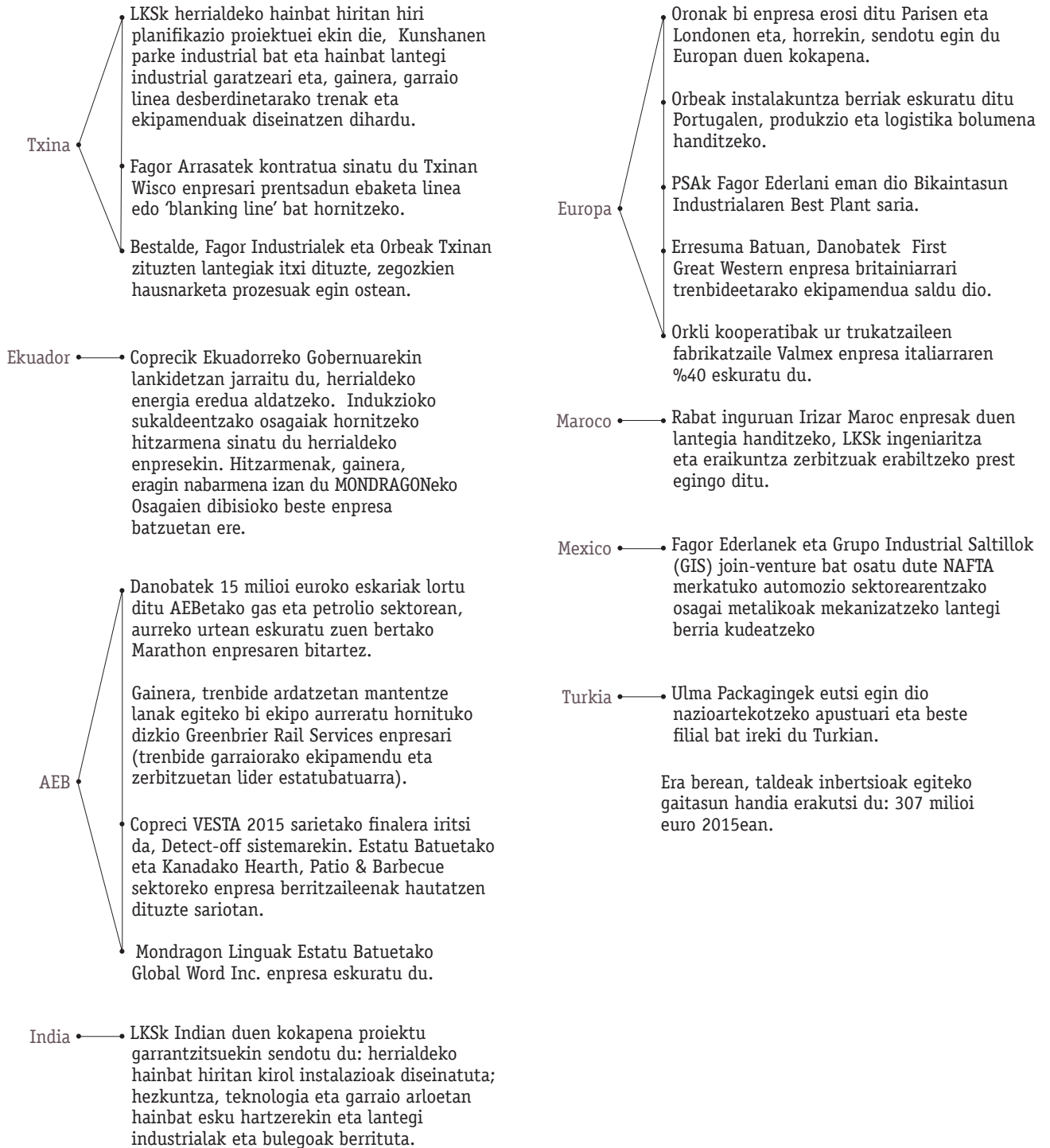
Gorabideko ekonomiei helduta, hazkunde tasa %4koa izan da, baina portaera desberdinak izan dira herrialdeka. Txinak %6,9ko hazkundera izan du, baina azken urteotako moteltze joerarekin jarraituz. India, bestalde, Asiako beste herrialdeak baino gehiago hazi da, %7,3ko tasarekin. Errusia eta Brasil atzeraldian sartu dira (-%3,7 eta -%3,8 hurrenez hurren), batez ere petrolio prezioaren jaitsiera bortitzak, tirabira geopolitikoek eta ezeگونkortasun politikoek eraginda.

Testuinguru horretan, **MONDRAGONeko Industria Arloak** 5.095 milioi euroko salmenta kopurua lortu du guztira, 2014an lortutako fakturazio maila %7,4an gaindituz.

Estatuko merkatuaren egoera hobetzen ari da eta horrek bere isla du bertako salmentetan: handitu egin dira bigarrenko urtez jarraian (%6,4 aurreko urtearekiko) eta 1.485 euroraino igo da salmenta kopurua.

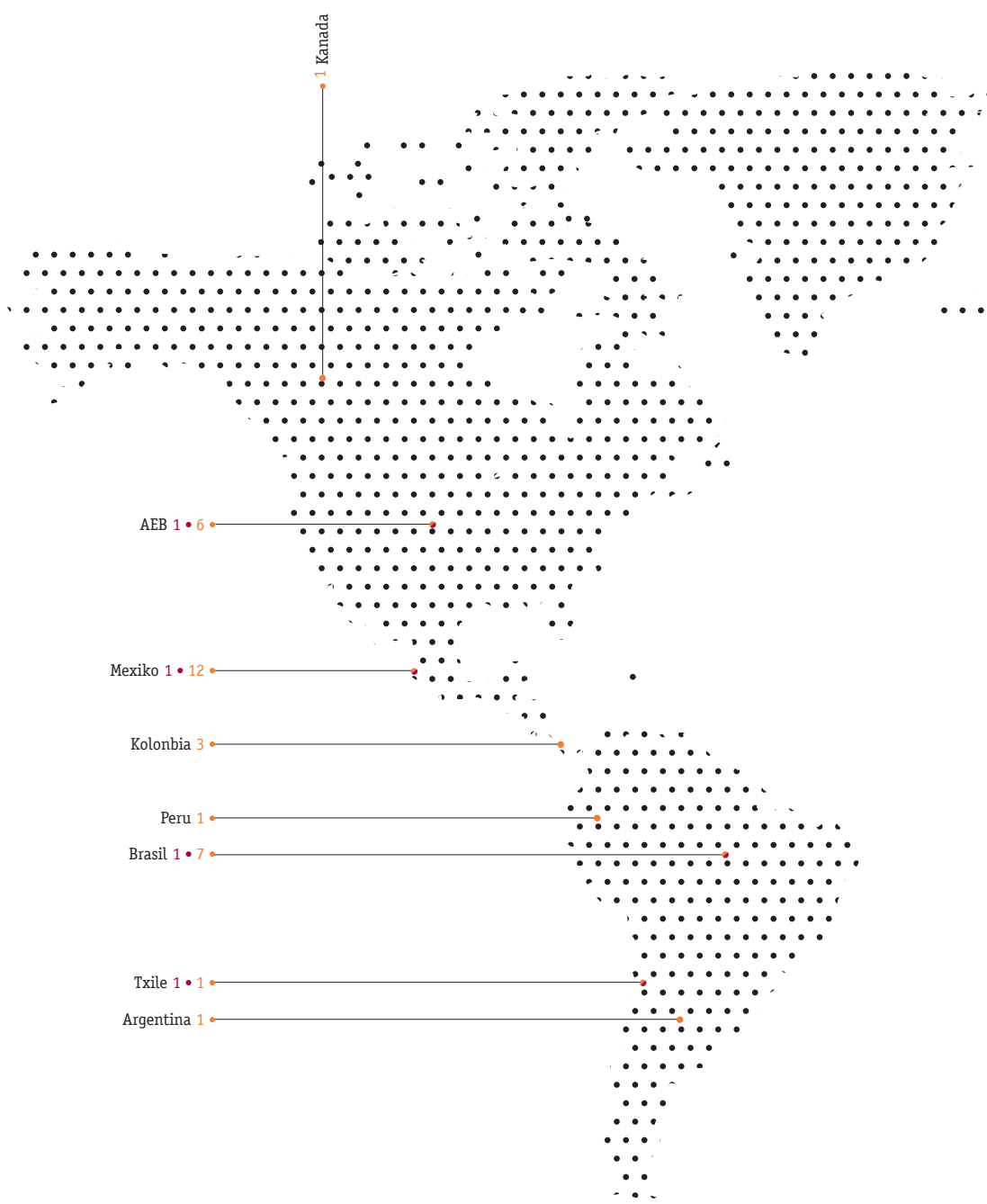
**Nazioartekotzearen** alde egindako apustu estrategikoa sendotu egin da, eta kanpo merkatuetan 3.610 milioi eurokoa izan da salmenta kopurua, aurreko urtetik %7,8 hazkundera lortuta. Ondorioz, nazioarteko salmenten kuota guztiekiko %71raino iritsi da. Horri lotuta, nabarmentzekoa da kanpoko merkatuetan finkatzen jarraitzen dugula, dela ekoizpenerako abian jarritako filial berriekin, dela merkatu horietan lortutako kontratu garrantzitsuekin. Gehien nabarmentzekoak honako hauek:

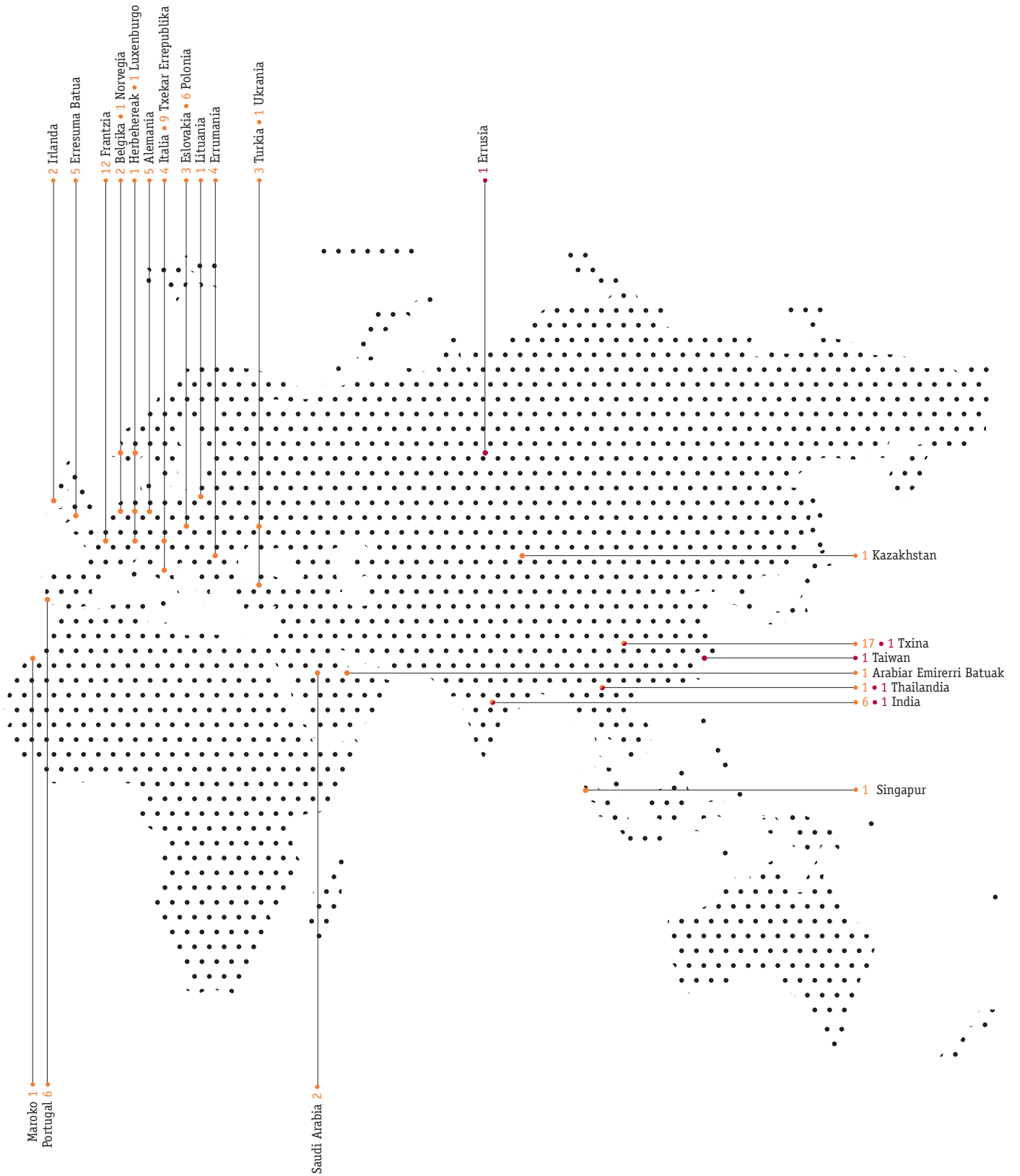
p\_17



## NAZIOARTEKO PRESENTZIA

128 Produkzio Filialak  
9 Ordezkaritza Korporatiboa





- Beste urte batez, MONDRAGONek berrikuntzaren alde egiten jarraitzen du. 1.774 pertsonak jardun zuten modu eskusiboan ikerketan, hainbat teknologiatan espezializatuta dauden gure hamabost zentro teknologikoetan, zein Mondragon Unibertsitatean eta industri kooperatibetan •

Beste urte batez, MONDRAGONek berrikuntzaren alde egiten jarraitzen du, eta horren erakusle gisa aipa daitezke:

- **1.774 pertsona ikerketara erabat dedikatuta** hainbat teknologiatan espezializatutako hamabost zentro teknologikoetan, Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetan.
- **153 milioi euro I+Gra zuzenduta.**
- 2015ean Industria Arloaren salmenten **%12** bost urte lehenago ez zeuden **produktu eta zerbitzu berriak** izan ziren.

Negozio berrien sustapenari dagokionean, MONDRAGON EKOk jarraitu egin du energiaren esparruan aukera industrialak aztertzeke lan sakona hedatzen. Jarraipena eman zaio MONDRAGON Wind foroa dinamizatzeko lanari, harremanak ezarrita eta bezero berriengana iristea erraztuta eta industrian aukera arlo eta etorkizun joera berriak identifikatuta.

Aurreko urtean Eraginkortasun Energetikoarekin lotutako jarduera berriei heldu zaie, eta EAEn dauden hondakin fluxuen azterketa egin da, negozio berriak sortzeko aukera izan daitezkeen korranteak identifikatuta. Azkenik, MONDRAGON Ekok jarraitu egin du Green Economy esparruan hedapen jarduerak garatzen.

MONDRAGON Healthi dagokionez, hausnarketa estrategikoa burutu da. Apustu egin nahi da enplegu iraunkorra sortuko duten jarduera berriak sustatzen jarraitzeko, osasunean eta ongizatean balio soziala emanez, eta kooperatibekin egindako proiektu traktore bat finkatzeko. Honakoak proiektuaren hiru ardatzak: ongizate eta komunitate osasungarriak; osasun sistemen humanizazioa eta iraunkortasuna; eta industrializazioa eta ezagutza transferentzia.

Osasun sistemei zerbitzuak eskaintzen dizkieten MONDRAGONeko kooperatiben fakturazioa ia 100 milioi eurokoa da. Nabarmentzekoak dira Ausolan, kopuru horren %50 ospitaleetan elikadura zerbitzuetan fakturatuta; eta GSR %25ekin, 600 langile baino gehiago pertsona adinduentzako zerbitzuetan.

Martxan diren proiektuei dagokienez:

- Kiro Robotics • FDA ziurtagiria lortu du eta arrakastaz sartu da Estatu Batuetako merkatuan, kimioterapian segurtasun kliniko bermatzen duten ekipamenduekin.
- Bexen Cardio (Osatu) •• Bere estrategia birbideratu nahi du gune publikoen merkatua sartzeko eta eutsi egiten dio gama handiko desfibriladoreetan duen lidergo teknologikoari.
- Bexen Medical (Oiarso) • Bere jarduera hedatzen ari da, bi negozio berri, lagin biologikoen banaketa eta logistika, aztertuz. Eutsi egiten dio erabilera bakarreko nutrizio medikoen osagaiak fabrikatzen estatu mailan duen lidergoari.
- Cikautxo Medical •• Medicelek erabilera medikorako silikonazko osagaietan eta kateterretan espezializatzeko estrategiarekin jarraitzen du.
- Mondragon Unibertsitatea •• Jarraitu egiten du Ingeniaritza Biomedikoko Gradua eskaintzen eta ia 100 ikasle ditu lehen hiru ikasturteetan.

Industria Arloko **errentagarritasunari** dagokionez, 2015eko ekitaldian emaitzak 260,9 milioi eurokoak izan dira, aurreko urtekoak %34 hobetuta.

**Enpleguari** erreparatuta, Industria Arloan urtean zehar batez beste okupatuta egon den langile kopurua 32.925 pertsona izan da, eta horietatik 11.796 atzerriko fabrika eta ordezkartzetan aritu ziren lanean.

Horrenbestez, 1.258 lanpostuko hazkundera lortu da, horietatik 744 estatuko merkatuan.

**Formazioaren** atalari dagokionez, aurreko urtean 8,0 milioi euro zuzendu dira helburu horretara, hainbat programatan banatuta, arlo teknikoan zein sozioenpresarialean. Alderdi aipagarrienen artean nabarmen daitezke Heziketa Kooperatiboa, 1.120 pertsonak hartu dutena, eta Lidergoari eta Talde Lanari buruzko Prestakuntza, 610 zuzendarik jaso dutena.

**Laneko segurtasunari eta osasunari** dagokionez, berriz, helburu nagusia istripuen indizea jaiste izanda, 1.000 langileko istripuen kopuruaren adierazlea 31,36 izan da 2015ean, hau da, aurreko urtearekin alderatuz gero 2,05 puntuko hazkundera gertatu da. Arlo horretan, era berean, nabarmen daiteke 43 kooperatiba industrialek OSHAS erreferentziaren araberako Laneko Arriskuen Prebentzio Sistemen ziurtagiria dutela.

Azkenik, kooperatiben erantzukizun sozialari dagokionez, eta gure ingurunea egoki kontserbatzeko ardurari dagokionez, adierazi behar da dagoeneko 72 kooperatiba direla ingurumen kalitateari buruzko ISO-14000 ziurtagiriak dituztenak.

Ondoren, Korporazioko kide diren dibisioek izan duten bilakaera aztertuko dugu.



- Osasun sistemei zerbitzua ematen dieten MONDRAGONeko kooperatiben fakturazioa 100 milioi euro ingurukoa da •

## MAKINA-ERREMINTA

Oro har, 2015 urte positiboa izan da DANOBATGRUPentzat, salmentak 271 milioi euro izanik, orain arteko errekorra, eta %9,3ko hazkundera aurreko urtearekiko.

Merkatuen inguruan azpimarratu beharrekoen artean, nabarmentzekoa da Estatu Batuetan lortutako arrakasta, eta gero Txina eta Alemania. Produktuei dagokienez, azken urteetan I+Gn egiten ari den ahalegin handiarekin jarraitu du, hautatutako sektoreetako piezetarako soluzio espezifikoetara bideratuta. Orientazio horri esker, munduko lider moduan kokatu da hainbat sektoreetarako aplikazioetan: aeronautika, tren, oil & gas, ekipamendu ondasunak eta automozioa. Era berean, nabarmentzekoak dira automatizazio maila gorena duten hainbat linea bukatzea, hegazkinentzako motor berriak mekanizatzekeo prozesuan diharduten fabrikatzaileekin izandako lankidetzak estua eta bere sektorean lider diren bezeroentzako pertsonalizatutako soluzioen garapena.

Halaber, aurrerapen nabaria egin da "Industri 4.0" delako ingurunean, produktuak egokitzekeo proiektu anbiziotsu baten bitartez, ingurune interkonektatu batean lan egin ahal izan dezaten, DANOBATGRUPen eskaintza lehiakorrago bihurtzen duten zerbitzu berriak eskaintzeko. Gainera, makinak diseinatzekeo linea berria jarri da abian eta horrek iraultza ekarriko du merkatura, izan ere, kontzeptu berriak baitakartza langileen beharrezane erantzuna ematekeo, ergonomia eta segurtasun handiagoarekin, beste abantaila batzuen artean.

## JASOKUNTZA

Oronak ere urte ona izan du 2015a. Enpresaren bilakaerari dagokionez, azpimarratzekoa da 2015eko kudeaketa ziurgabetasun ingurunean burutu dela. Eta horrela jarraituko du. Estatu mailan sumatu diren susperraldi zantzu txikiak eta nazioartean dagoen errealitate aldakorra dira egungo egoeraren ezaugarriak.

Horiek horrela, Oronako pertsonen inplikazioarekin, ekitaldi ona burutzea lortu da, 611 milioi euroko salmentekin eta, hala, lehendabiziko aldiz gainditu da 600 milioiko langa. Urtean zehar indartu egin da lehendik ere bazegoen herrialdeetako eskakizun geografikoei emandako erantzuna, negozio integral ereduaren eskainiz Norvegiar eta Frantziar esate baterako, eta horrekin lortu egin da Orona sektorean erreferentzia marka gisa mantentzea. Orona nazioartean finkatutako errealitatea da, Europako eta Hego Amerikako 11 herrialdetan antolamendu propioa duelarik, eta presentzia globala, 100 partnerrek baino gehiagok osatutako sare zabal baten bitartez.

Gainera, aurrera egiten jarraitzen du berrikuntzaren aldeko apustua sendotzeko, konbentziturik hori dela estrategia baliagarri bakarra etorkizunarekin duen konpromisoa indartzeko. Oronak azken urteetan era jarraituan bideratu du bere sarreraren %2 I+G+Bra. Orona Ideon egiten diren jardueretan lan egin, ikertu, ikasi eta sortzeko leku bihurtu dute, eta horiek ingurune sozialarekin etengabeko harremanetan aurrera eramatea Orona Fundazioaren egitekoa da. Orona Fundazioaren helburua da ingurune irekiak sortzea: enpresa mundura, mundu akademikora eta unibertsitariora, ikerketara, erakundeetara eta oro har gizartera, bera osatzen duten pertsonen bitartez, maila indibidualean zein kolektiboan (kirol elkarteak, kultur elkarteak, etab.).



## ERAIKUNTZA

Dibisioa osatzen duten kooperatibek 392 milioi euroko salmentak lortu dituzte, aurreko urtearekin alderatuta %18 haziz, sektorearen egoera aldekoa izan ez bada ere. Nazioarteko salmentak 255 milioi eurokoak izan dira eta hemen ere hazkundera %18a izan da, aurreko urtearekin alderatuta. Dagoeneko, guztirako negozio kopurutik nazioarteko salmentak %65,1ekoak dira.

Deskargua egiterakoan, adierazi behar da Dibisioko kooperatiba batzuetan neurriratze estrategiekin lotutako helburuak lortu direla (etorkizuneko ezarpenetarako lursailak erostea, ekoizpen gaitasunak handitzea, etab.). Horrek ahalbidetuko du etorkizunean negozioak haztea eta negozioen posizionamendu global hobea.

Era berean, Dibisioko kooperatiben arteko lankidetzarekin jarraitu da, erostetak elkarrekin eta truke komertzialak eginez. Emaitzak onak izan dira eta 2016rako helburu anbiziotsuak jarri dira.

## MONDRAGON INDUSTRIA AUTOMATIZAZIOA

Salmenta kopurua aurreko urtekoaren antzekoa izan da eta horrek ekitaldia Dibisio osoarentzat positiboa izatea ekarri du. Esportazio kopurua handitu egin da eta lortutako errentagarritasuna ona izan da. Merkatuaren ikuspuntutik, neurri baten orokorra izan den ezegonkortasuna izan da ekitaldiaren ezaugarri eta hori nabarmenagoa izan da Asian eta sektoreko zenbait jardueratan. Dibisen hegazkortasuna ere handia izan da eta, hala ere, dibisioko hiru kooperatiben portaera ona izan da.

Kualitatiboki, azpimarratzekoa da I+Gn egin den ahalegin handia, eta horrek ekarri du kooperatiben posizionamenduan hobetzen jarraitzea. Fagor Automationen kasuan, Atzipen negozioko garapen berriek mundu mailan erreferente diren bezero berrietan sartzea ekarri dute. Mondragon Assemblyn, filialen bilakaera ona izateaz gain, nabarmentzekoa da Eguzki sistemen negozioaren bilakaera positiboa; eta Fagor Arrasaten, azpimarratzekoak dira lortutako erreferentzia garrantzitsuak eta serbo bidezko prentsetan erdietsitako bilakaera indartsua.

## MONDRAGON AUTOMOZIOA

Neurri batean, sektorearen balantze globala positiboa da, 89,1 milioi ibilgailu saldu baitira munduan, aurreko urtearekin alderatuta %2ko hazkundearekin.

Europako merkatuaren portaera ona izan da, 18,7 milioi ibilgailu saldua. Hala ere, badaude aldeak Mendebaleko eta Ekialdeko Europaren artean, lehena %9 hazi baitzen eta bestea, berriz, %14,6 jausi, batez ere Errusian salmentak 2010eko mailaraino murriztu zirelako.

Ipar Amerikan, Estatu Batuetan nahiz Kanadan, inoizko salmenta handienak lortu ziren, aurreko urtearekin alderatuta %5,8 eta %2,4ko hazkundeekin, hurrenez hurren. Mexikon ere azpimarratzekoa da sektorearen bilakaera, aurreko urtearekiko %11 hazi baita.

Asian, Txinako merkatuak %5,3 egin zuen gora eta Japoniakoak %10 behera. Hego Korean, berriz, inoizko gorakadarik handiena izan zen: %10,8, hain zuzen ere. Indian ere positiboa izan zen bilakaera, aurreko urtearekiko %6ko hazkundearekin.

Eta azkenik, Hego Amerikari dagokionez, nabarmentzekoa da Brasilen gertatuko jaitsiera ikaragarria (-%26 aurreko urtearekin alderatuta), aurreikuspenik txarrenak ere gaindituta. Argentinan ere %6 murriztu zen salmenta kopurua.

Testuinguru horretan, MONDRAGON Automozioan integratutako negozioek modu pozgarrian amaitu zuten ekitaldia. Jarraian dator MONDRAGON Automozioa osatzen duten hiru dibisioen jardueraren deskargua.

MONDRAGON CHP Automozioa. Chassis & Powertrain (CHP) automozio dibisioak bere 2015eko Gestio Planeko helburu kuantitatiboak lortu dituela esan daiteke, 706 milioi euroren salmentak izan baititu.

2015ean zehar aurrerapen handiak egin dira atzipenaren arloan (160 milioi euro baino gehiago), bai bertako lantegietarako etorkizuneko proiektuei dagokienez, bai nazioarteko garapenari dagokionez.

Azken estrategia hori batez ere dibisioa osatzen duten hiru kooperatibetatik bik garatu dute: Ecenarrok, urtean zehar Mexikon era pozgarrian ezarrita; eta Fagor Ederlanek, GISekin aliantza estrategikoa sinatu baitu, San Luis de Potosin (Mexiko) burdinazko produktuak mekanizatzeoko planta bat martxan jartzeko.



- Urtean zehar Arloko batez besteko langile kopurua 32.925 izan da, eta horietako 11.796 pertsona atzerriko fabrika eta ordezkari-tzetan aritu ziren. Horrek eragin du 1.258 lanpostu gehiago egotea, eta horietatik 774 merkatu estatalean gertatu dira •

Mapsak, berriz, ekitaldian bezeroei bi milioi hagin saltzea lortu du eta Kia eragin du bezero berri.

Berrikuntzaren aldeko apustuari esker, Fagor Ederlanek disko bimetalen produktu berria (BMW) atzitu ahal izan du, eta beste produktu berri batzuen garapena ahalbidetu du, datorren ekitaldian behin betiko merkaturatzeko, horien artean aluminiozko pieza arinduak eta pieza estrukturalak egonik.

MONDRAGON CM Automozioa. Urteko salmentek gora egin dute 500 milioi euro baino gehiago lortuta eta, horrenbestez, negozio bolumenaren hazkundea %10,8koa izan da aurreko urtearekiko.

Maierek eta Cikautxok atzitze kopuru onak izan dituzte eta, horrekin, bermatuta izango dute epe ertaineko lan karga, beti ere modeloen eta marken bilakaera espero dena bada. Lortutako emaitzak oso onak dira, planifikatutakoak garbi gaindituz eta baita aurreko urtean lortutakoak ere.

Aurten sendotu egin da Maierek kanpo merkatuetan globalki egoteko egindako apustua, Txekiar Errepublikan instalatutako ekoizpen gaitasuna handitu egin baitu eta lehen urratsak egin baititu Mexikon nahiz Txinan ezartzeko, hainbat ekoizpen lantegi gehiagorekin.

Cikautxok Brasilen zituen inbertsioak erretiratu egin zituen, Paranoa Joint Ventureak fabrikatutako produktuen sinergia txikia zelako. Hemendik aurrera bere partnerrak garatuko du proiektua aipatu herrialdean.

Gainerako merkatuetan, arrakastaz dihardu bezeroei zerbitzu globala ematen. 2015ean zehar Indian eta Naftan duen presentzia finkatu du, espazio berriak ireki ditu, eta gaur egungo eskaintza ahalmena handitu du Europa Ekialdean, Errumanian ezarpen berri bat jarrita. Hego Korean aliantza egin du bazkide batekin.

Maierek eta Cikautxok "Urteko Hornitzailearik Onena" izendapena jaso dute bezeroen aldetik, Toyota, PSA eta GMri hornitzen dizkieten osagaietan. Horrekin garbi gelditu da soluzio berritzaileekiko duten gogobetetze maila handia, operazioak eraginkorrak direla eta ibilgailuen merkaturatze berriak arrakastaz bultzatzen direla.

MONDRAGON Tresneria eta Sistemak. Dibisioak 385 milioi euroren salmenta maila lortu du, eta ,gutxigatik bada ere, ez du gainditu aurreko negozio zifra.

Aurrenak-ek eutsi egin dio aurreko urteko salmenta kopuruari, 28 milioi euro lortuta. Mexikoko filialak lehendabiziko aldiz izan ditu emaitza positiboak eta, gainera, hainbat urteren ostean BMWren lehen eskariak lortu ditu.

Batzek salmenta hazkundea lortu du behin salmenta guztiak batuta, Brasilgo egoera txarra izan bada ere. Trokelgintzako negozioak bilakaera ona izan du, lortutako atzitzeei esker eta emaitzak ere hobetuz. Sistemetan Mexiko eta Kunshango proiektuak sendotu dira, baita BLT/FPK integrazioa ere. Energyn negozioa finkatzea ekarriko duten atzipeanak lortu dira.

Matricin aldaketa urtea izan dute, kudeaketa eredu berria inplementatu baitute, lehiakortasuna eta posizionamendua hobetzeko eta kultura aldaketa lortzeko

MB Sistemetan azpimarratzekoak dira abian jartze birtualaren bitartez berrikuntzaren alde egindako apustua eta Mexikon filiala irekitzea.

Fundizioaren sektorean inbertsio globalen jaitsierara egokitzea lortu du Loramendik eta, gainera, mantendu egin du GM, BMW eta VW bezeroekin duen eksklusibotasuneko kokapena.

- Prestakuntzaren atalean, joan den urtean 8,0 milioi euro bideratu dira xede horretara, hainbat programatan banatuta, izan teknikoak, izan sozioenpresarialak •

## MONDRAGON OSAGAIAK

2015 was a year of strong growth in the sales of the division, Dibisioan salmentek hazkunde handia izan dute 2015ean zehar, 662 milioi euro lortu baitira, aurreko urtearekiko %23,6 haziz.

Hainba izan dira aurrera egite esanguratsu horretan eragina izan duten faktoreak. Alde batetik, jarraipena eman zaio Lerro Zuriko talde handietan hobeto kokatzeko prozesuari eta eurekiko harremanak sakondu dira. Bestaldetik, oso nabarmena izan da Asian etxeetarako gasaren arloko osagaien garapena. Egosketako elektronikak ere garapen handia izan du Amerikan eta European. Era berean, aurrerapen garrantzitsuak lortu dira garbiketarako soluzioetan eta baita motore osagaietan ere. Gainera, dibisioak hazten jarraitzen du hainbat sektorerentzako soluzio elektronikoen hornikuntzan. Hurrengo urteetan ere hori izango da joera. Azkenik, azpimarratzekoak dira plastikoaren injekzioarekin lotutako jardueretan izandako garapena eta baita sektore eolikorako eta beste sektore batzuetarako garatutako soluzio sentsorizatuak ere.

Etxetresna elektrikoaren fabrikatzaileek nabarmenki jarraitzen dute kontzentrazioarako joerarekin, eta Asiako player handiek (Haier, Midea,...) gidatuta berriro ere bat egite/eroste mugimenduak izan dira. Eskaintza aldetik, bestalde, multiespezialitate ikuspegia duten mugimenduak egin dira.

Testuinguru horretan, Osagaien dibisioaren indarraren oinarri dira mundu osoan duen presentzia industrial nabarmena, sektoreko eragile garrantzitsuenetan duen posizionamendu gero eta handiagoa eta balio handiagoko soluzioen eta sistemen etengabeko garapena.

## EKIPAMENDUA

Dibisioak, salmentei dagokionez, aurreko urteko kopuru bera lortu du, 300 milioi euro inguru. Nazioarteko salmentak dagoeneko dibisioaren negozio zifraren %72 dira eta %5 egin dute gora aurreko urtearekiko. Dibisioa osorik hartuta eta errentagarritasunari dagokionez, Gestio Planeko aurreikuspenak hobetu egin direla adierazi behar da.

Negoioen bilakaerari dagokionez, guztietan antzematen da progresioak hobera egiten duela eta azpimarratzekoa da bilakaera positiboa dela kooperatiba gehienetan. Eredu, Ederfil-Becker, Orbea eta Dikarrek ekoizpen eraginkortasuna hobetzeko prozesuak inplementatu dituzte.

Nabarmentzekoa da, bestalde, Mccgraphicsen eraldaketa eta bane berrantolaketa lanetan dihardutela, ekitaldi honetan emaitzak hobetzea lortu ahal izateko. Atzipen jardueretan 2015eko azken hiruhilekoan hautemandako bilakaera positiboari esker, espero da 2016ari urte hasieran joera positiboarekin heltzea eta joera hori ekitaldi osora proiektatzea.



- Prestakuntzaren atalean, joan den urtean 8,0 milioi euro bideratu dira xede horretara, hainbat programatan banatuta, izan teknikoak, izan sozioenpresarialakl •

### INDUSTRIA SISTEMAK (ULMA TALDEA)

Orokorrean hartuta, 2015ekoa ekitaldi ona izan da horretarako eragozpenak izan badira ere. Esate baterako, herrialde batzuetako merkatuen bilakaera txarra, Brasil kasu, edo lehengaien eta batez ere petrolioaren merkatuei eragiten dien krisia, merkatu horietan Taldeak azpimarratzeko moduko posizionamendua baitu. Hala ere, ULMA Taldeak guztira 737 milioi euroko salmentak lortu zituen, %8 gehiago aurreko urtearekin alderatuz gero. Nazioarteko salmentak 540 milioiokoak izan ziren, hau da, produktu eta zerbitzu salmenta guztiaren %73a- Honakoak dira lorpen horiek ulertzeko gakoak: nazioarteko posizionamendua hobetzeko egindako ahalegin garrantzitsua eta balio erantsi handiagoko produktu eta zerbitzu berrien aldeko apustua. Ekitaldiaren bukaeran, 4.385 pertsonakoa zen ULMA Taldeko guztirako batez besteko enplegua, 2.334 enplegu enpresa matritzetan eta gainerakoak nazioarteko filialetan. Kooperatibetako guztirako enpleguarekiko, 2015ean, bazkide kooperatibistak %80 inguru ziren. Aurtengo ekitaldirako (2016) ULMA Taldeko Negozioek mantendu egiten dituzte garapen planak, nazioarteko hedapenean, berrikuntzan eta jarduera berrietan oinarrituta. ULMA Taldearen salmenta aurreikuspenak 703 milioi eurokoak dira. Azpimarratzekoa da nazioarteko salmentena 535 milioiokoa dela, hots, Taldearen guztirako salmenten %75 baino gehiago.

### ENPRESA ZERBITZUAK

Urtean zehar azpimarratzekoak dira zuzendari nagusiaren aldeketa eta Dibisioko Proiektua abian jartzea, 2014an planifikatutako sektore eta merkatuetan kooperatibak jardura komertzialean elkarrekin aritzea ardatz.

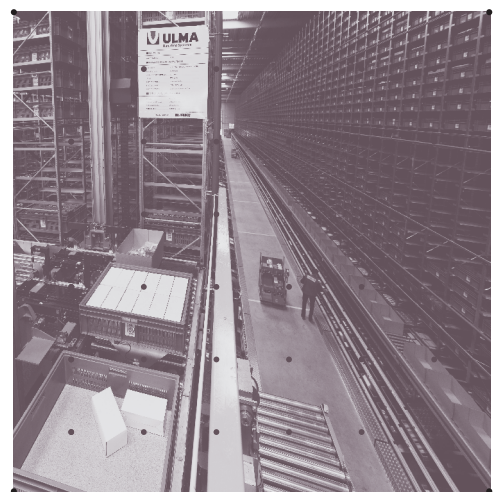
Testuinguru honetan, MEBS (MONDRAGON Engineering & Business Solutions) sortu da, hainbat proiektutan elkarrekin aritzeko marka gisa.

Eraikuntza, Industria-Logistika, Ura-Energia eta Teknologia sektoreetan proiektu eta erreferentzia garrantzitsuak jasotzen dituen katalogoa ere egin da.

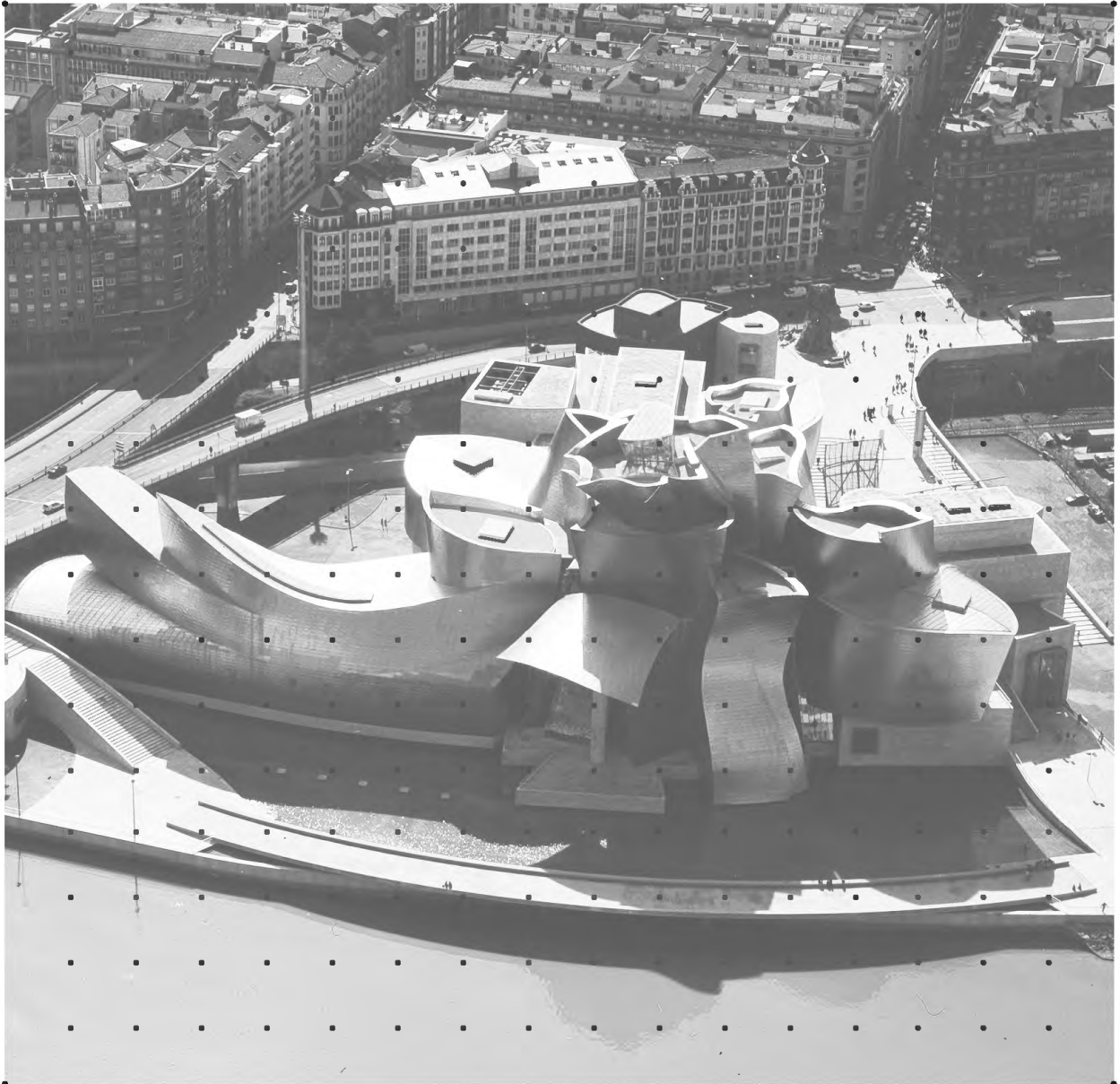
Jarraipena eman zaio kooperatibak nazioartekotzeko prozesuari eta azpimarratzekoak dira Mexiko, Peru, Kolonbia eta Estatu Batuetan aurrera eramandako proiektuak.

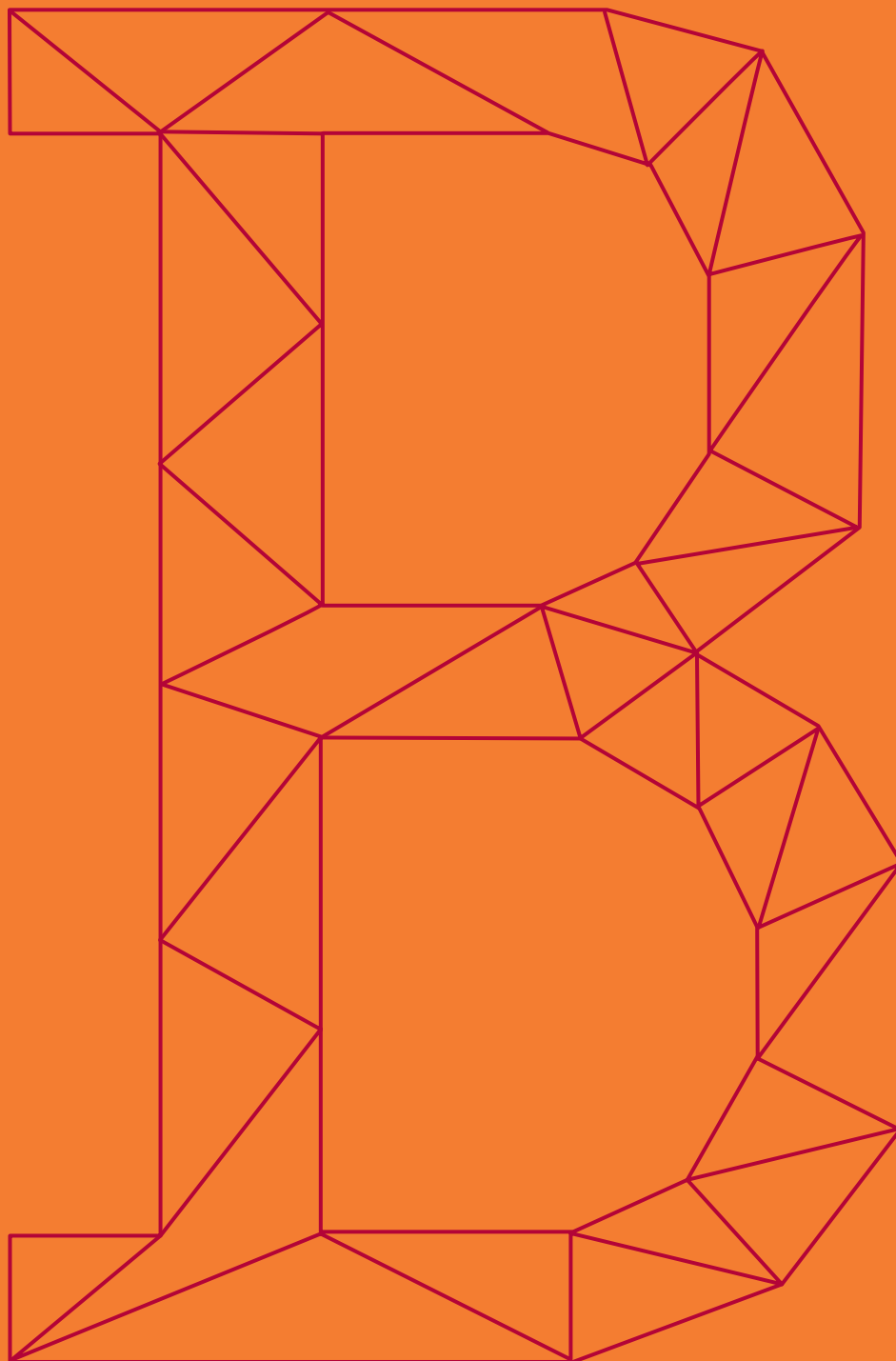
Dibisioak guztira 160 milioi euroko salmentak lortu ditu eta %7 hazi da aurreko urtearekin alderatuta.

Lanpostuen batez besteko kopurua 1.934koa da, 2014an baino 83 gehiago.



p\_27





## **BANAKETA**

Arlo hau osatzen dutenak dira Eroski Taldea, bere jarduera nagusia txikizkako merkataritza izainik, eta bere sozietate nagusia Eroski, S. Coop. izanik, eta Erkop, bigarren mailako kooperatiba, nekazaritzako elikagaien bost kooperatibak eta haien sozietate partaidetuek osatuta.

Oro har Banaketa Arloak guztira 6.273 milioi euroko salmentak egin ditu, hau da, jaitsiera txiki bat aurreko urtearekiko (-0,6).

- Merkatuaren atoniaren eragina konpentsatzeko, bezeroei lotutako programak garatzearen alde egiten jarraitu da, eta 2015ean 212 milioi euroraino igo da kontsumitzaileari transferitutako aurrezpena, eskaintza eta promozio gero eta pertsonalizatuagoen bidez, fidelizazio txartelen bitartez •

## EROSKI GROUP

Ingurune ekonomikoaren egoera, orokorrean eta banaketa handiaren sektorean batez ere, ez da hazkunderako lagungarri izan eta 2015eko ekitaldiak ere aurpegi hori erakutsi du, aurreko urteetan bezala, Kontsumitzaileen konfiantzak apur bat hobera egin badu ere, horrek ez du ekarri elikagaien sektorean kontsumoa handitzerik.

Merkatuen atoniaren eragina konpentsatzeko bezeroekin loturak ezartzeko egitasmoak garatzeko apustuarekin jarraitu da. Horrela, eskaintza eta sustapenen bidez 212 milioi euroko aurrezkiekin transferitu zaie kontsumitzaileei. Gero eta pertsonalizatuagoak diren **fidelizazio txartelen** bitartez bideratu da aurrezkiekin.

**Kontsumitzaileen osasuna eta ongizatea zaintzea** da Eroskiren beste ardatz garrantzitsuetako bat. Iragan ekitaldian zehar, produktu osasungarriagoen proposamenen sakontzen jarraitzeaz gain, bultzada bat eman zaio Eliketa eta Ohitura Osasungarrien Heziketa Programari (PEAHS). Ekimen horri Eroskik 2013an ekin zion eta bere xedea da eduki espezifikoko eskaintza lehen heziketako ikasleei eskola curriculumean elikadura orekatu eta aisialdi aktiboaren gainean. Ikastetxeek partu hartu ahal izateko bat egin behar dute ekimenarekin eta egitasmoak harrera oso ona izan du eskola munduan datuek erakusten duten moduan: aurreko urtekoak bikainak izan ziren eta aurtengoak oraindik hobekiak. Iragan ikasturtean 100.000 ikasletik gora izan dira parte hartu dutenak, mila ikastetxe baino gehiago batuta.

**Berrikuntzak** etengabea izaten jarraitzen du Eroskin, eta presente dago jarduera guztietan, banaketa plataformetatik hasi eta dendetaraino, produktuetatik eta lantaldeetatik igarota. Berrikuntzaren mugari esanguratsuen 2015ean Zero Kontsumo Dendaren garapena izan da. Gasteizen zabalduko dituzten ateak 2016an zehar. Honatx proiektuaren helburua: ingurumeneko inpaktua murriztea. Horretarako, energia elektrikoaren kontsumoa murriztuko da dendetan eta erabat jasagarriak diren iturriak erabiliko dira.

Urtean zehar, Eroski Taldeak jarraitu egin du Enpresaren **Gizarte Erantzukizunaren** ikuspuntutik inplikazio sozialean egiten duen lanarekin. Hona jarduera ardatzak:

p\_31





p\_32

- 2015eko ekitaldia berriro ere ekitaldi ona izan da Erkopeko kooperatibentzat. Oro har, 215 milioi euroko salmentak lortu zituzten, %4ko hazkundearekin 2014arekiko, eta negozio guztiek emaitza positiboekin amaitu dute urtea •



## ELKARTASUNA ETA EKINTZA SOZIALA

Elkartasunerako Erosketa Poltsaren ekimenarekin jarraitu da. Poltsa berrerabilgarria da eta euro bakarreko prezio sinbolikoan dago salgai. Ateratako irabaziekin hainbat GKEk (ONG) abian jarritako interes soziala duten zenbait proiektu lagundu nahi da. Orain arte Gurutze Gorria, Acción contra el Hambre, Oxfam-Intermón, Unicef eta Elikagaien Bankaren proiektuek jaso dute Eroskik bultzatutako elkartasuna. Poltsa saltzen hasi zenetik 600.000 baino gehiago dira saldutakoak.

**Elkartasunaren ardatzean**, Zero Xahuketa Proiektuarekin jarraitu da. Garapen iraunkor eta solidarioa bultzatzeko proiektu horren bidez bermatu nahi da ez dela alferrik galduko pertsonen kontsumitzeko moduko produktu bakarra ere. Batzuetan gertatzen baita produkturen bat ez saltzea erabakitzea arrazoi komertzialen bat dela medio (ontzian duen mailatua, freskotasun konpromisoa iraungitzea...). Proiektuaren bidez, produktu horiek gizarte egoera ahuleko izan eta gizartetik kanpo gelditzeko arriskua duten taldeen esku jartzen dira, era solidarioan, doan eta seguru. Programa sare komertzial osoan gauzatzen da. Ekitaldiko emaitzek ekarri dute elkartasunez hainbat gizarte erakunderi 2 milioi euro ematea produktutan.

**Errentagarritasunari** dagokionez, Eroski Taldeak 61 milioi euroko emaitza negatiboa izan zuen, aurreko urteko emaitza negatiboa %78an hobetuta. Hornidurak egin ziren narritadura bereziengatik, 242 milioi euroko baliokoak, hain zuzen ere, eta emaitza hori egin ostekoa da.

Banaketa jardueran izandako emaitza operatiboak %15 egin du hobera, 107 milioi euro lortuta. EBITDA, berriz, %2 hobetu da, 240 milioi eurora iritsita, eta horrek baieztatu egiten du "Zurekin" marka komertzialaren arrakasta eta balio katean eraginkortasunean hobetu izana.

## ERKOP

Iazko ekitaldia ona izan da Erkopeco kooperatibetan. Guztirako salmentak 215 milioi eurokoak izan ziren, aurreko urtearekin alderatuta %4 hazita. Negozio guztiek emaitza positiboak izan dituzte.

Ausolani dagokionez, estatu mailan, 2015ean, Garbiketa Unitatea jarri zen abian. Negozio unitate izaera izango du eta Geslagun Sozietateak kudeatuko du. Era berean, harreman piloak egin ziren Madrilen presentzia indartu ahal izateko. Txile eta Mexikora bisita bana egin ziren merkatuak eta aukerak aztertzeke.

Bestalde, Barrenetxek dibertsifikazioari esker lortu du salmenta guztien %12a, bertoko produktuak erabilia. Gainera, Euskal Herritik kanpora salmentak handitzea lortu du eta harreman komertziala sendotu du Ausolanekin.

Behi Alden, 2015ean garrantzitsua izan zen esne kuoten bukaera eta Nekazaritza Politika Komun (PAC delakoa) berria indarrean sartzea. Ganadu jatekoen produkzioa handitzea ere azpimarragarria da, horrela gutxiago erosi beharko baitute.

Azkenik, Miban, pentsua ekoizteko proiektuaren inguruan, Zurbaoko (Araba) lantegia itxi egin dela azpimarratu behar da eta Piensos del Norte eta Inekorekin lan egiteko asmoa dagoela.

Banaketa dibisioak guztira 2015eko ekitaldian 55 milioiko galerak izan zituen. Lanean aritu ziren pertsonak 37.800 izan ziren, %98 aurreko urtearekin kopuruarekin alderatuta.



## **EZAGUTZA**

Ezagutza Arloan eduki berriak garatzen jarraitu zen, M4FUTURE Berrikuntza Korporatiboko Ereduaren esparruan, laneko metodologiak optimizatzeko eta unibertsitate, ikerketako eragile eta enpresen arteko lankidetzak sustatzeko helburuarekin.

Korporazioko kooperatibek guztira 451 patente familia dituzten indarrean, eta joan den urtean 600 milioi euro inguru fakturatu zen produktu eta zerbitzu berrietan.

Mondragon Unibertsitateak joan den ikasturtean 15 gradu eta 13 unibertsitate master eskaini zituen.

- **2012-2015 Zientzia eta Teknologia Planaren esparruan, garapen teknologikoak egiteko lankidetzaren bidezko proiektuetan lanean jarraitu da, berrikuntzaren 5 sektoretan: Fabrikazio aurreratua, Energia, iraunkortasuna eta hiri adimendunak, Lehengaia eta horren prozesaketa eta big data, eta Business intelligence** •

Era berean, MONDRAGON Korporazioak jarraitu egin du I+G+b arloaren nazioartekotzea bultzatzen. Hona ekimen nabarmenenak:

- **Bulego Korporatiboa Bruselan.** Hortik jarri da abian nazioarteko lizitazioen jarraipena egiteko jarduera berria, Europako erakundearen eta aldeanitzekoaren eskari publikoaren bitartez kooperatibetara itzulkinak joan daitezkeen bultzatzeko xedearekin.
- **Europako lankidetzaren proiektuen** garapenean laguntza ematea eta parte hartzea. Proposamen ugari aurkeztu dira, 100 baino gehiago, Europako zenbait programatan (H2020, ECSEL, ERASMUS+, EUROSTARS, etab
- **KIC Raw Materials** izenekoan laguntza ematea eta parte hartzea. Kooperatibak 22 herrialdetan 100 eragile baino gehiago dituen bikaintasun sare baten integratu dira eta hezkuntza nahiz industrializazio arloetako proiektutan parte hartu dute.
- Etorkezunean izango den KIC Added Value Manufacturing izenekoan posizionatzea eta korporazioaren interesak ordezkatzea. Nazioarteko komunitate horretan lankidetzan arituko dira fabrikazio aurreratuaren esparruko bikaintasun erakundeak.

Bestalde, **BAC - Business Acceleration Center** programak, Sustapen Zentroan integratutakoak, ahalegin handia egin du elkarren arteko lankidetzan oinarritutako negozio berrien garapenaren sustapenean.

Azkenik, MONDRAGONek jarraitu egin du **MANU-KET Espainiako Fabrikazio Aurreratuaren Plataforma Teknologikoa** gidatzen. Bere misioa da erantzunak ematea etorkizuneko produktu eta zerbitzuen beharrezko teknologikoei, material aurreratuak, mikroelektronika, fotonika edo nanoteknologiak sartzeak prozesu, ekipamendu eta fabrikazio sistema berrien garapena eska dezanean. Ekitaldian zehar, "Análisis estatal de innovación no tecnológica 2015" izeneko dokumentua landu da, manufaktura industria espainiarraren interesak eta estrategiak azpimarratzen dituzten eronka ez estrategikokoak identifikatzeko.

**I+G+B KOPURUTAN**

Negozioa	• I+G gastuak guztira •	• 153 M€
	• I+G gastuak guztira salmenta guztiekiko •	• 3,00%
	• I+G gastuak guztira balio erantsiarekiko •	• 8,9%
	• Urte bukaeran indarrean zeuden patente familiak guztira •	• 451
	• Salmentak produktu/zerbitzu berrietan (orain dela 5 urte ez zeudenak) •	• 597 M€
Goi Mailako Hezkuntza 2012/2013	• Fakultate (Goi Eskola Politeknikoa, Enpresagintza Zientziak, Humanitate eta Hezkuntza Zientziak, Gastronomia Zientziak) •	• 4
	• Gradu •	• 15
	• Unibertsitate master (3 diploma bikoitzekoak) •	• 13
	• Doktoretza lerro •	• 3
	• 4.750 Ikasle matrikulatuta •	• 4.750
Ikerketa eta teknologia	• Zentro teknologiko •	• 3
	• I+G unitate •	• 12
	• Unibertsitate master (3 diploma bikoitzekoak) •	• 13
	• MOOC (Massive Online Open Courses) •	• 3
	• Ikertzaile lanaldi osoan •	• 1.774
Beste batzuk	• MONDRAGON Zientzia eta Teknologia Plana 5 lerro jarduera estrategikokoak	
	• Korporazioaren bulegoa Bruselan	
	• Presentzia nazioarteko foro garrantzitsuetan	
	• Informazio Estrategikorako Zerbitzua (IEZ) 500 erabiltzaile baino gehiago	
	• Europako "Raw materials"-en KICen parte hartzea (Berrikuntza eta Ezagutza Komunitatea)	
	• Business Acceleration Center (BAC) Dibisioen arteko ekintzailetzarako zentroa	
	• MONDRAGON: Idazkaritza teknikoa MANU-KET Fabrikazio Aurreratuko Plataforma Teknologiko Espainiarrean	

## ZENTRO TEKNOLOGIKOAK ETA I+G UNITATEAK

**1. CIKATEK** enpresen I+G unitate bat da, Zientzia eta Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarean integratua (ZTBES), material, teknologia eta produktu polimerikoen ikerketa, garapen eta berrikuntzan espezializatua (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), bibrazioaren aurkako, estankotasun eta fluidoak eroateko funtzioetarako. Bere jarduera 3 sektoretan zabaltzen da: automozioa, etxetresna elektrikoak eta medikuntza.

2015ean Cikatekek I+Gko 22 proiektu garatu ditu, eta lankidetzak bidezko proiektuetan parte hartu du estatuan zein nazioartean, munduan material polimerikoen garapenean liderrak diren enprekin buru-belarri elkarlanean. Bere ikerketa lerro nagusiak material polimeriko berrietara eta balio erantsi handiko fabrikazio prozesuetara zuzenduta daude, baita ere produktu berriak diseinatzera, batez ere konektore azkarren eta motorraren harreraren zarata arintzeko elementuen arloan.

**2. CS CENTRO STIRLING** espezializatuta dago etxearen ingurunean energiaren sorrera eta erabilera efizientea lantzen, eta Osagaien Dibisioko I+G+B unitate enpresariala da. Bere enprekin lankidetzak dinamikoan jarduten du hainbat osagai sortu, diseinatu, simulatu eta probatzeko, batez ere etxetresna elektrikoaren sektorerako, eta bere dibisioaren esparruan jarduera eta negozio berriak sortzeko abiapuntu teknologikoa da.

**3. EDERTEK** Zientzia eta Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko eragilea da (ZTBES), eta hor berriki lortu du ostera ere enpresen I+G Unitate moduan ziurtatzea. Gaur egun 36 pertsonako lantaldea dauka, eta 5 milioi euro inguru fakturatzen du. Bere hiru jarduera arlo teknologikoak dira materialen berrikuntza, prozesuen berrikuntza eta produktu berrien garapena. Gainera, Industrializazio Modulu Aurreratu bat dauka, hainbat teknologiatan prototipoak fabrikatu ahal izateko.

2015ean Edertekek hainbat ikerketa proiektutan lan egin du Fagor Ederlan Taldeko enprekin eta beste eragile teknologiko batzuekin batera estatuan zein nazioartean. MEMAN proiektua nabarmendu daiteke, H2020 esparru programaren barruan, bere helburua izanik fabrikazio prozesuetako materialen eta energiaren fluxuaren kudeaketa integrala egitea. Fast Track to Innovation tresnaren parte den heinean, CORE 4.0 proiektuan parte hartu du, Lost-Core teknologia garatzera zuzenduta, beelaunaldi berriko closed-deck aluminiozko motor blokeak fabrikatzeko. Bere baitan Big Data-ren kontzeptuari lotutako proiektu bat jarri du martxan, HPDC prozesuari aplikatuta

**4. ETIC** teknologietan espezializatutako berrikuntza zentro bat da, Smart Cities eta Industry 4.0 arloetan soluzio, produktu eta zerbitzu berriak sortu ahal izateko.

2015ean inflexio puntu bat izan du, hainbat urtez gestio plan kontrolatuak izan eta gero. ETICek espero du 2014an definitu zen Plan Estrategiko berriarekin, Internet of Things, Data Analytics, Business Intelligence eta Big Data teknologien inguruan espezializatuta, soluzio, produktu eta zerbitzu berriak garatzeko direla Smart Cities eta Industry 4.0 arlo handietan. Aipatu bi esparru horietan Europako urte askoko proiektuetan gero eta partaidetza handiago izateko joerarekin jarraitu du.

**5. FAGOR AOTEK** Automatizazioan eta Optikan aritzen da, eta bere helburua da Fagor Automazionek garatu eta fabrikatzen dituen produktuetan integratutako teknologietan bikaintasun maila lortzea: zenbakizko kontrolak, erregulagailuak, motorrak eta bistaratzeak eta posizioa atzitzeko sistemak. 2015ean, Fagor AOTEKek, besteak beste, lankidetzak bidezko hainbat ikerketa proiektutan parte hartu zuen, hala nola: Europako Power-OM proiektuan, FP7 barruan, zeinak optimizazioa lortu nahi duen oinarritzat hartuta energiaren kontsumoa,

fidagarritasuna, makina-erreminten operazioa eta mantentze lanak; HHDMM, CDTI proiektu integratua, dinamika altuko fresatzeko makina bat garatzeko; INMAQUENER proiektua, MINECOren RETOS-Colaboración programaren barruan, makina-erremintak monitorizatzeko; AM.4G (CIEN programa) eta FATIMA (ELKARTEK programa) proiektuak, makina-erremintetan modulu adimendunak eta Adimen Artifizialeko teknikak sartzeko, 4.0 Fabrikazioko azken joerei jarraituz; ESTRATEUS (ETORTEK programa) eta BASQUETECH (ELKARTEK programa) proiektuak, CIC MARGUNEREkin lankidetzan, makinako pieza handiak monitorizatu, kontsumo energetikoa kudeatu, ikuskapena egin eta neurtzeko soluzioak garatzeko; EUSK-ADDI eta OT-SECURE proiektuak (ETORGAI programa), gehikuntzako fabrikazioari eta zibersegurtasunari buruz.

6. **IK4-IDEKO** orain dela 30 urte baino gehiagotik industri fabrikazio eta produkzioko teknologietan espezializatutako zentro teknologiko bat da. 2015ean 9,6 milioi euroko zifra lortu zuen sarreretan, eta horietatik enprekin duen lankidetzaren bidez lortutakoak %51 izan ziren, eta %35 ikerketa propiokoak. Ikerketa lanari esker, zentro teknologikoak 22 patente aktibo ditu, eta 2015ean beste 3 patente berri eskatu zituen. Argitalpenei dagokienez, IK4-IDEKO 11 artikulua argitaratu ditu aldizkari indexatuetan eta 9 artikulua biltzarretan, dibulgazio pieza ugari gain. IK4-IDEKO 96 langile ditu lantaldean, eta horien artean %25 doktoreak dira.

Jarduera bi eraikinetan banatzen da eta bertan, prototipoetarako 2.000 metro koadrotik gorako bi tailer ez ezik, laborategiak ere badaude, arlo hauek lantzeko: metrologia eta ultradoitasunezko prozesuak, prestazio handiko dinamika, neurketa sistemak, material konposatuak, laser bidezko prozesaketa eta osagai aurreratuak. Halaber, egiaztapen eta ikuskapenerako eta saiakuntza ez suntsitzailak egiteko laborategi bat ere

badauka. 2016an CNC eta automatizazio aurreratuko laborategi berri batekin osatuko du bere ekipamendua, 4.0 teknologia berriek fabrikazioaren industrian sartu dituzten eskakizun berriei erantzuteko.

“Advance Manufacturing” arloan espezializatuta dago, eta hori bai ikerketa proiektuetan bai industriaren eskaripeko proiektuetan gauzatzen da, bere 7 ikerketa ildo hauen barruan jasotako gaien inguruan: berrikuntza estrategikoa, mekanizazioa eta produkzio sistemak, software adimenduna, fabrikazio prozesuak, dinamika eta kontrola, ikuskaritza eta neurketa, eta doitasunezko diseinua eta ingeniariaritza.

7. **IK4-IKERLAN** iZentro Teknologiko liderra da enpresei transferentzia egiteari dagoionez, enpresen beharretara etengabe egokitzeari eta beraien errealitatekin hurbil egoteari esker. 1974az geroztik, soluzioak garatzen ditu bere bezeroentzat, elektronika, informazio eta komunikazio, energia eta potentziako elektronika eta fabrikazio aurreratuaren arloetan lanean duen jakintzari esker. Soluzio horiek aukera ematen diete bezeroei gero eta lehiakorragoak izateko euren helmugako merkatuetan.

2015ean, zenetroak 19,4 milioi euroko sarrerak izan zituen, horietatik 10,9 milioi enpresekiko I+G transferentziako jardueretan, horietatik %41 MONDRAGON Korporazioko enpresak izanik, eta 7,6 milioi euro ikerketa propioko jardueretan.

IK4-Ikerlanek egoitza nagusia Olandixo-Arrasaten dauka, lantaldean 201 bazkide eta kontratadun ditu, horietatik %26 doktoreak eta beste 47 pertsona ere baditu prestatzen. 4 egoitza ditu bere laborategi eta ikerketa taldeentzat: Arrasate (Olandixo eta GARAI A Berrikuntza Gunea, Miñao (Arabako Parke Teknologikoa) eta Hernani (Gipuzkoako Parke Teknologikoa-IDE0 Innovation City).



- **MONDRAGONek Europako lankidetzaren bidezko proiektuak garatzeko laguntza kudeatu eta parte hartu du, eta 100 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programetara (H2020, ECSEL, ERASMUS+, EUROSTARS, etab.) •**

IK4 Ikerlanen bezeroen oinarria 90 enpresa baino gehiagora hedatzen da funtsezko sektoreetan, hala nola fabrikazio aurreratuan, garraioan, ekipamendu ondasunetan eta energian, besteak beste. Zentroak 2015ean I+Gko 150 proiektu baino gehiagotan jardun zuen bere bezeroekin lankidetzan, eta presentzia handia izan zuen enpresetan I+Ga bultzatzeko administrazio erregional, estatal zein europarren programetan.

Teknologia erakartzearen eta sortzearen atalean, zentroak 3 ikerketa ildo lantzen ditu: Elektronika, informazio eta komunikazioko teknologiak, Energia eta potentziako elektronika eta Fabrikazio aurreratua. Esparru horietan, 2015ean 37 SCI artikulua argitaratu eta biltzarretan 52 ponentzia aurkeztu ziren, 34 doktore tesi mantendu dira aktibo eta 3 defendatu dira, eta gainera 3 lankidetzaren hitzarmen berri sinatu dira estatuan zein Europan erreferentziazkoak diren unibertsitateekin.

Azkenik, esan behar da IK4-Ikerlanek joan den urtean 6 patente berri eskatu zituela.

8. **IK4-LORTEK** "Advanced Manufacturing"-eko zentro teknologiko pribatua da, Ordizian dago (Gipuzkoa) eta IK4 Aliantzako kidea da.

Zentroak hiru ikerketa ildo handi lantzen ditu: Loturako teknologiei aplikatutako materialak eta prozesuak, Laserrean oinarritutako gehikuntzako metalen fabrikazioa eta Industry 4.0ko teknologiak. 2015ean Zentroak bezeroekin lankidetzan jardun zuen I+Gko 70 proiektu baino gehiagotan, eta presentzia handia izan zuen administrazioen programetan.

Enpresekiko lankidetzak funtsezkoa izaten jarraitzen du IK4-LORTEKentzat, eta horren erakuslea da 2015ean kontratupean lortutako proiektuen sarrerak sarrera guztien %65 izan direla, 4,5 milioi eurora iristeraino.

Ekizpen zientifikoaren epigrafean, 18 ale argitaratu ziren SCI artikulua eta biltzarretako ponentziak kontuan hartuta.

Proiektu garrantzitsu eta nazioartekoen atalean, nabarmendu daitezke TIFAN eta CLEAN SKY proiektuak, biak ala biak H2020 programaren barruan "Additive Manufacturing"-aren arloan, titaniozko egitura aeronautikoak arintzera zuzenduta.

Azpimarratu daitezkeen beste proiektu bat FAMOLD da, "Etorgai 2015" programakoa, non sustatu egiten den metalen gehikuntzako fabrikazioaren teknologiak matrizeen eta moldeen sektore industrial estrategikoetan aplikatzea.

IK4-Lortekek plan estrategikoa ezarritako hazkundearen ildo mantendu du, eta 2015eko amaieran bere lantaldean 60 pertsonak ziharduten, horietatik %20 doktore izanik.

9. **ISEA** Garapen Teknologiko, Berrikuntza eta Ekintzaitzarako Zentro bat da. Enpresa zerbitzuen sektorean espezializatuta dago eta MONDRAGON Korporazioko Ingeniaritza eta Enpresa Zerbitzuen Dibisioak sustatzen du.

ISEAk, halaber, MONDRAGONeko BAC-Business Acceleration Center koordinatzen du, eta egitasmoaren helburua da, lankidetzaren bidez sortutako negozio berriak sustatuz, enpresa ekimenak abiarazteko prozesuak bultzatzea. 2015eko ekitaldian izandako lorpenik handienen artean hauek azpimarratu daitezke:

- Brocante Teknologikoaren bigarren edizioa, zeina topagune bat den, negozio berriak plazaratu ahal izateko behar osagarriak dituzten enpresen eta erakundeen arteko hitzarmenetara zuzendua.

- Etorkizuna Elkarrekin Eraikiz (E3!) egitasmoaren lehen edizioa; prozesu egituratu bat da, langabezian dauden gazteentzat aukera sortzera zuzendua.
- Smart MONDRAGON Jardunaldiaren antolaketa, euskal administrazio publikoei MONDRAGONeko enpresa eta zentro teknologikoen eskaintza ezagutarazteko, "Smart City"-aren arloan; bertan 18 kooperatibak parte hartu zuten eta kanpoko 140 gonbidatu izan ziren.
- "Negozio berrien abiarazlea" izeneko metodologiaren lanketa, enpresa proiektu berriak dinamizatzeko eta ekintzailatzeko 12 proiektutan aplikatzeko.

10. **KONIKER** enpresako I+G unitate bat da, eta konformazioaren eta mihiztaduraren arloan ikerketa, garapen eta berrikuntzan dihardu. 2015ean zentroaren negozio zifra 1,5 milioi eurora iritsi zen, eta horietatik %95 enpresa industrialeen eskaripeko proiektuei dagokie.

2015ean Konikerrek 20 I+G proiektu nazional zein nazioartekotan parte hartu du, eta liderrak diren enpresa eta zentroekin lankidetzaren sendoa aritu da hainbat sektoretan: automozioa, siderurgia, etxetresna elektrikoak, energia eta osasuna.

Koniker Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da, eta Arrasaten (Gipuzkoa) dituen instalazioetan guztira 25 ikertzailek lan egiten dute. Fabrikazio aurreratuan espezializatuta dago, eta horren emaitzak dira industri ikerketako proiektuak egitea material konposatuaren konformazioan aplikatzeko, manipulagailuak eta transferizatze elementuak garatzea, altzairuen garbiketa ekologikoa, makinaren ekoizpena eta energia optimizatzeko funtzionalitate aurreratuak garatzea, mantentze lan aurreratuak sistema ziberfisikoak eta datuen analisiak integratuz, eta silizio amorfozko lamina meheko panelak fabrikatzea, besteak beste.

Koniker kide da EFFRAn (Europako Etorkizuneko Fabriken Elkarte) eta EuRoboticsen (Europako Robotikako Elkarte). Gaur egun Kalitatearen UNE-EN ISO 9001, I+G+Baren Kudeaketaren UNE 166002 eta Zaintza Teknologikoaren UNE 166006 ziurtagiriak dauzka

11. **LEARTIKER** 2015eko uztailean eratu zen lan elkartuko kooperatiba mistoa da, eta Zientzia eta Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko (ZTBES) Zentro Teknologiko Sektorial moduan egiaztatu da. Auzo-Lagun, Batz, Cikautxo, Eika, Eroski, Kautenik SL, Maier eta MONDRAGON bazkide laguntzaileak dira.

Leartiker I+G+Bko 55 proiektu garatu ditu enpresekin, eta lankidetzaren bidezko proiektuetan jardun du estatuan zein nazioartean, Polimeroen Teknologian eta Elikaduraren Teknologian munduan liderrak diren enpresekin lan eginez.

Leartiker Polymer R&Dk beste urrats bat egin du eta metodologia berezi bat sortu du material polimeriko indartuen nekea karakterizatzeko eta simulatzeko, eta horrelako metodologietan lidergoaren posizioan jarraitzen du.

3D inpresioaren arloan, Mymat spin off-aren bitartez bi filamentu berri merkaturatu ditu FDM teknologiarako, hau da, Ultranylon eta Softnylon, industriaren merkatura zuzenduta, bertan propietate mekanikoak eta termikoak zaindu behar baitira. Leartiker Elikagaien Teknologia ezaugarri sentsorial egokituak dituzten elikagaiak garatzera bideratu du bere I+Ga, populazio berezietara zuzenduta (seniorrak eta haurrak), ezaugarri sentsorial berritzaileak dituzten elikagaiak garatzen ditu, 3D inpresio teknologia erabiliz, eta azpiproduktuak baloratzen ditu balio erantsi handiagoko produktuak lortzeko. Nabarmenezkoa da GAXURE produktuaren garapena.

• **Sustapen Zentroko BAC - Business Acceleration Center programak lan bizia egin du lankidetzan oinarritutako negozio berrien garapen sustatzen** •

Leartikerrek osasunari lotutako proiektuak bultzatzen jarraitzen du, bere Health/y Unit-en bitartez.

Halaber, interes berezia jarri du nazioarteko aliantzak garatzeko, Leartikerrentzat interesgarriak diren esparruetan munduko liderrekin harremanak izateko eta elkarrekin proiektuak garatzeko.

**12. MTC** Teknologiaren Euskal Sarearen barruan dago, 2015ean Zientzia eta Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarean (ZTBES) sartu zen, eta 2015ean egiaztatu zen Zientzia eta Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarea Antolatze dekreto berriaren bitartez. Zentroa espezializatuta dago pieza eta multzo termoplastikoen ikerketan eta garapenean, batez ere automozioaren sektorerako.

2015ean 2013-2016 hirugarren Plan Teknologikoa garatzen jarraitu du, "Estetikak" eta produktu berrien garapena ardatz hartuta.

Berrikuntza, Maiarren hazkunde errentagarrirako bide gisa, finkatu egin da, proiektu garrantzitsuak lortu baitira aurreko ekitaldietan garatutako teknologia berrietan oinarrituta, eta berrikuntzarako urteko erakarpen plana gainditu da.

Harremani dagokienez, lortutako berrikuntza mailari buruz bezeroek egindako balorazioa handitu egin da, eta OEM gehienetako diseinu zentroetan du presentzia.

MTCK arreta berezia jarri dio estatuan eta, batez ere, European aliantzak, lankidetzak eta akordioak garatzeari, Maiarren negozioari interesatzen zaizkion esparruetako munduko liderrekin harremanak bilatuz, eta nabarmen handitu du bere presentzia Horizon 2020 programako proiektu europarretan.

Azkenik, I+G+B proiektuen garapena nabarmendu behar da, UNE 166002:2009 erreferentziaren arabera, izan ere, MTC izan zen ziurtatu zuten I+G+Bko lehen unitatea, eta 2015ean arrakastaz ekin zazio berriro ziurtatzeari, 2014ko erreferentzialaren arabera.

**13. MIK**, Kudeaketa Aurreratua eta Ekintzaitetza ikertzeko Zentro bat da.

Gaur egun, bere espezializaio gune nagusiak dira: talentuaren kudeaketa eta langileen parte hartzea, ekintzaitetzaren ekosistemak, lehiakortasunerako estrategia aurreratuak eta dibertsifikazio finantzarioa.

2015ean Laboral Kutxarekin batera PYME2020 Lehiakortasunaren Behatokia sortu izana nabarmendu daiteke, non diagnostiko eta esperimendazio aurreratuko jarduerak egiten diren, Zentroaren espezializazio esparruen barruan, EAEko enpresekin batera. Halaber, 4.0 Industriaren testuinguruan, zerbitzuen negozio eredu berrien gainean egiten ari diren ikerketa lanak ere azpimarratu daitezke.

**14. ORONA EIC** (Elevation Innovation Centre) zentroan soluzio aurreratuak eskaintzen dira jasokuntzaren sektorerako, eta bertan 150 profesionalak baino gehiagok lan egiten dute. EICK Ikerlan eta Mondragon Unibertsitatea ditu bazkide laguntzaile, eta Zientzia eta Teknologia Sareko I+G Enpresarial moduan egiaztatuta dago.

Bere helburua garraio sistema adimendunak seguruak ikertu eta garatzea da, energetikoki eta sozialki efizienteagoak izan daitezen eta eraikinetan hobeto integratuta egon daitezen.

Bere proiektuen ezaugarriak dira kontsumo energetikoa murriztea, igogailuen trafikorako soluzio adimendunak, maniobra eraginkorragoak, igogailu bikaina mantentzeko zerbitzu berriak eta gailuaren eragintzak hobetzea.

ORONak bere fakturazioaren %2 inbertitzen du I+Gan eta, horrenbestez, Europan I+Gan gehien inbertitzen duten enpresetakoa da.

- 15. UPTC** Packaging sektorerako teknologiaren ikerketan eta garapenean espezializatuta dagoen zentro bat da. Zentroaren ikerketa ildoak gai hauei lotuta daude: denbora errealeko kontrol sistemak, mugimenduen kontrola, datuak atzematea, robotika, ikusmen artifiziala eta diseinu higienikoa.

Aktiboki parte hartzen du Packagingeko ekipamendu berriak garatzen, soluzio multzo handi batekin, eta teknologiarik goi mailakoena barneratzen, besteak beste, elikaduraren eta gailu medikoen sektoreen eskakizunik zorrotzenak betetzeko.

Gaur egungo lan ildoen barruan hainbat kontzeptu daude, hala nola efizientzia energetikoa, biltzeko erabilitako materialen kontsumoa murriztea eta operazioen kostuak hobetzea.

## GARAIA BERRIKUNTZA GUNEA

Arrasateko Parke Teknologikoak sendotzen jarraitzen du enpresa, teknologia zentro, unibertsitate eta beste eragile batzuen **elkargunea den ezagutza eta berrikuntza komunitate gisa, ezagutza trukatu, sortu eta produktu edo negozio** berri bihurtzeko leku ezin hobe eta berezia izanik, azkenean aberastasuna eta enplegu kualifikatua lortzeko.

Especializazioa bilatzen du, gaur egun menderatzen diren jakintza arloak abiapuntu hartuta (mekatronika, potentziako elektronika, prozesuak, manufacturinga eta sistema txertatuak) eta aplikazio berrietara joz (efizientzia energetikoa, biltegitarte elektrikoa, osasuna, ingurumena, mugikortasuna, etab.). Bere jarduera nagusien artean, proiektuak identifikatu eta definitzeko lanetan dihardu behatoki gisa, azpiegiturak kudeatu eta berrikuntzan laguntzeko zerbitzuak eskaintzen ditu, ekintzailetza proiektuak bideratzen ditu, eta gune bereizgarriak eskaintzen dizkie Garaian kokatzeko interesa duten oinarri teknologikoko enpresa potentzialei.

2015ean jada oinarri teknologikoko 29 enpresa hartzen ditu bere baitan, 102 milioi euroko fakturazioarekin eta 837 pertsonarekin, zeinetatik 455 I+Gn ari diren. Horrez gain, 2015ean **10.000 pertsona baino gehiago** igaro dira bere instalazioetatik, bertan egin diren ekitaldi mota guztietan parte hartzeko eta Garaiak ingurunekoei eskaintzen dizkien gune eta azpiegitura guztiak erabiltzeko.

## SAIOLAN

Saiolan, Enpresen eta Berrikuntzaren zentro bat den heinean, enpresa jarduera berrien sustapenean eta garapenean espezializatutako erakundea da, eta Arrasaten du egoitza (Gipuzkoa). 1985ean sortu zenetik gaur arte, Saiolanen erronka izan da enpresa jarduera berrien garapenean laguntzea, eta enpresa berri horiei errentagarriak eta iraunkorrak izaten laguntzea, balio erantsi handiko enplegua sortzeko.

2015eko kudeaketan nabarmentzen diren alderdiei dagokienez, aipatzekoak dira ekintzailetzaren **zabalkundera bideratutako ekintzak** (22 ekintzak, eta 650 partaide) eta **ekintzaileak prestatzeko ekintzak** (12 ikastaro, 251 pertsonari emanda). Egin ziren, baita ere, 26 prospekzio azterlan, teknologia garatzeko 11 proiektu eta 40 bideragarritasun azterlan, horietatik 21 Ekintzaile-Txekintek Programakoak izan zirelarik.

**Jarduera berriei** dagokienez, 9 enpresa berri eratu ziren eta 6 dibertsifikazio proiektu eta finantzaketa instituzionaleko 7 plan abiarazi ziren. 2015ean, halaber, DIBI proiektuari ekin zitzaion (Debagoieneko Industria Berriztu eta Indartu), Debagoieneko industria alorreko enpresen eta zerbitzu elkartuen arteko lankidetzaren guneak sortzeko, eskualdeko ongizatea areagotzen lagunduko duten balio erantsi handiko enpresa jarduera berriak garatuz eskualdea eraldatzeko eta lehiarako duen posizionamendua hobetzeko.

Gainera, **Antena Internacional** bere tresnaz baliatuz, 5 azterlan egin ditu eduki teknologian liderrak diren herrialdeetan identifikatu diren teknologia berrietan sakontzeko. Teknologia horiek 67 enpresa erakunderi aurkeztu zaizkie, Europako merkatuan berritzailea den transferentzia teknologikoa gisa eta enpresa jarduera berriak sortzea eragin dezakeelako. Bukatzeko, esan behar da gaur egun Saiolanek 8 enpresa eta 14 ekintzaile dituela bere inkubagailuan.

## POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

2014-2015 ikasturtean Politeknika Ikastegia Txorierri 421 ikasle hartu zituen Lanbide Heziketan eta 559 Enplegurako Prestakuntzan; horien artean, bai jarduneko langileak bai langabezia daudenak.

Nazioarte arloan, 10 ikaslek praktikak egin zituzten **Europako enpreetan** (Alemania, Herbehereak, Italia, Irlanda eta Polonia). Halaber, zentroak Berrikuntza Transferitzeko 5 proiektutan parte hartu du, Erasmus+ programaren bitartez finantzatuta. Era berean, azpimarratzekoa da Global Training beka programan parte hartu duela. Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Lehiakortasuneko Sailak bultzatutako beka programa da Global Training. Politeknika Ikastegia Txorierri beka gehiago kudeatu ditu, Hetel-LHko ikastetxeen elkartearekin eta Confebask eta Adegirekin egindako aliantza baten bidez. Horri esker, 2014ko deialdian, Goi mailako Lanbide Heziketako ikasketak bukatu dituzten gazteentzako 49 beka kudeatu dituen erreferentziatzko ikastetxe bakarra izan da EAE osoan.

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

Autoenpleguaren sustapenaren alorrean, eta bazkide sustatzaileak garen heinean, Work-Lan Bizkaia Elkartearekin elkarlanean jarraitzen dugu, elkarte horren helburu soziala gizarte ekonomiako enpresak sustatzea izanik.

“TKgune Ingurune Estrategikoak” izeneko Eusko Jaurlaritzaren estrategiaren baitan, abian jarri da Enpresentzako Zerbitzua Fabrikazio Aurreratuaren eremuan. Trokelgintza eta matrizegintzaren sektorea da bere espezializazioa. Lanbide Heziketarako Euskal Institutuak (Tknika) koordinatuta, guztira 12 aholkularitza proiektu aurkeztu zaizkie 8 enpresari, helburua izanik Ekoizpen Sistemak, Teknologia, Prestakuntza hobetzen laguntzea eta, bide batez, lehiakortasun maila ere bai.

Bukatzeko, automozio enpresen Kluster-Taldearekin (ACICAE) dugun aliantzaren barruan, “Xafla metalikozko piezak lortzeko trokelen diseinua eta fabrikazioa” izeneko espezializazio ikastaroa egin da.

## ARIZMENDI IKASTOLA

Laburpen gisa, hona hemen ekitaldiko alderdirik nabarmenetako batzuk:

“Lankidetzak sendotu eta areagotzea” helburuari dagokionez, eskualdeko ikastolekin (Bergara eta Oñati) hainbat proiekturi ekin zaie; Eusko Jaurlaritzarekin akordioak itxi dira kontzertuen eta Oinarrizko Lanbide Heziketaren gainean; hiru ikastolari (Orio, Tolosa eta San Fermin) “Konfiantzaren Pedagogia”-ren gaineko prestakuntza eman zaie eta beste ikastola batzuekin lankidetzaren planak ezarri dira, eta MU-Huhezi-Lankirekin “heziketa kooperatiboa” elkarrekin lantzeko proiektu zehatz baten zirriborroa egin da.

Bestalde, gurasoen ordezkarien egitura antolatu da eta “**KIOSKOA**” abian jarri da, gurasoen eta ikastolaren arteko komunikaziorako tresna berri bat, alegia.

2020ra arte matrikulazioek izango duten bilakaera eta aurreikusten den ikasgela kopurua aztertzeko lan bat ere egin da. Eta Eusko Jaurlaritzarekin harremanetan jarri da, datorren ikasturtean negoziatu beharreko plangintzarako.

Gainera, urratsak eman dira **zuzendaritza gunea** handitzeko, efizienteagoa izan dadin, eta nortasunari lotutako alderdietan aurrera egin da, foro espezifiko bat abiarazita eta dinamizatuta.

Eremu pedagogikoan, “**Konfiantzaren Pedagogia**”-ren proposamena gorpuzten hasi da; jada hasierako prestakuntza eman zaie ikastolako profesionalei eta proposamen horrekin lotura duen metodologiaren zirriborroa egin da.

Eta lan eremuari dagokionez, lan planteamenduaren idazketa artikulatua egiten lagunduko duten iritziak eta ekarpenak bildu dira.

Bukatzeko, ustiapen ekonomikoaren alorrean, ekitaldia saldo positiboarekin itxi zen.

- **MONDRAGONek lider izaten jarraitzen du MANU-KET - Espainiako Fabrikazio Aurreratuko Plataforma Teknologikoan, etorkizuneko produktuek eta zerbitzuek aurkeztuko dituzten behar teknologikoei erantzuteko** •

## LEA ARTIBAI IKASTETXEA

2014-15 ikasturtean, Lea Artibai Ikastetxeak 18 talde izan ditu batxilergo eta formazio zikloetan, eta azpimarratzekoa da **Lanbide Heziketa Duala**, hau da, eskolako formazioa eta enpresako lana konbinatzen dituen heziketa mota aukeratzen duten ikasleen kopurua. Ikasturte honetan 12 lagunek aukeratu dute heziketa mota hori, eta enplegarritasunari dagokionez ikasturteak emaitza oso onak izan ditu. Gainera, bi ikaslek Formazioa atzerriko Lantokietan egin dute, Erasmus+ beka batekin.

Era berean, Lea Artibai Ikastetxeak **heziketaren berrikuntzako** hiru proiektutan hartu du parte Lanbide Heziketaren Sailburuordetzarekin batera, hezkuntzako lean manufacturing eta lean service arloetan, diseinu mekanikoan eta elikaduran. Horri esker, irakasleen konpetentziak hobetuz joan daitezke, bai eta prestakuntza jardueretan erabili daitezkeen materialak sortu ere.

**Enplegurako Heziketaren** alorrean, berriz, prestakuntzako 8.000 ordu eman dira langabetuei eta jarduneko langileei. Ordu horietatik guztietatik, ia 1.800 ordu eskaripeko ikastaroetan izan dira, lean eremuan eta gaitasun eta trebetasun pertsonalen eremuan nagusiki. Jarduera horretan azpimarragarria da langabetuentzat kudeatu den enpresetako praktika kopuru handia. Gainera, Enplegurako Heziketa, inguruko enpresetik harreman estua eta Lea Artibai Ikastetxeak Lanbideren zentro kolaboratzaile gisa duen orientazio departamentua konbinatzeak lagundu du 100 pertsona laneratzeko.

Horrez gain, Txileko Gobernuarekin lankidetzan jarraitzen da, Txileko profesionalen zuzendutako **“Teknikariak Txilerako”** izeneko programan. Espezialitate berriak ematea adostu da, eta horiekin datorren urtean ikasle talde gehiago egotea espero da. Era berean, Leartikerrekin batera, **TEP proiektua** jarri da abian (Technology Entrepreneurship Program), polimeroen teknologian eta ekintzaitzian ingeniariak prestatzeko asmoarekin. Horretarako, hainbat kulturatako pertsonekin osatutako talde batean egingo da lan, eta haiekin ezagutzak eta egiteko moduak partekatuko dira, hainbat enpresatako proiektuak garatzen parte hartuko dute eta.

Horrez gain, Lea Artibai Ikastetxeak bere I+G+B unitateari, Leartikerri, izaera juridiko propio emateko prozesua egin du, eta 2015eko uztailan Leartiker lan elkartuko kooperatiba misto gisa eratu zen, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko Teknologia Zentro Sektorialaren egiaztagiria eskuratzeko prozesuaren zatia baita.

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA

2014-15 ikasturtean, Mondragon Unibertsitateak **15 gradu** eskaini ditu bere 6 ezagutza arlo hauetan: Ingeniaritza, Enpresa Kudeaketa, Ekintzaitza, Komunikazioa, Hezkuntza eta Gastronomia. Era berean, **13 unibertsitate master** eskaini dira; horietako 3 diploma bikoitzak izan dira, Frantziako unibertsitateekin lankidetzan eta ingeniartzan alorrean.

2014-2015 ikasturtean aipatzekoa da Gastronomia eta Sukaldaritzako Arteen Graduak lehen promozioa atera dela. Eskaini dira, halaber, 27 titulu propio, 2 gradu erabat online, gradura egokitzekeko **9 online ikastaro**, unibertsitateko 3 online master; baita **profesionalei zuzendutako etengabeko prestakuntzako eta graduondoko aukera** zabal bat ere.

Ikasturte honetan berrikuntza azpimarragarrietako bat izan da Open edX plataforma pertsonalizatzea eta euskaratzea eta 3 MOOCren diseinua (Massive Online Open Courses), zeina 2015eko irailean hasi baita eskaintzen; Hacking Etikoa-informatikako segurtasuna (gaztelaniaz) eta Kooperatiben kudeaketarako gakoak: Arrasateko Esperientzia (gaztelaniaz eta euskaraz).

Kalitatea da Mondragon Unibertsitatearen helburu nagusietako bat bere jarduera guztietan. Urtez urte apustu sendoa egin du kalitatea hobetzen joateko, bai bere titulazioetan, bai kudeaketan, eta bai unibertsitatean oro har. Honako lorpen hauek azpimarratu daitezke 2014-2015 ikasturtean:

- Mondragon Unibertsitateak jasotako aitortza prestigio ezaguneko rankingetan, esaterako, U-Multiranken, non unibertsitatea bikaintzat kalifikatu duten egiten duen ikerketa lanagatik eta ingurunearekin duen loturagatik, besteak beste. Ikerketa Ekonomikoen Valentziako Institutuak eta BBVA Fundazioak egindako rankingean ere aitortza jaso du, izan ere, Mondragon Unibertsitatea euskal unibertsitate hoberena jo dute berrikuntzaren eta garapen teknologikoaren alorrean, estatu mailan hirugarren postuan kokatuta. Irakaskuntzaren alorrean, hirugarren postuan kokatzen da, Estatuko beste 5 unibertsitatearekin batera.
- Mondragon Unibertsitatearen 2 titulaziorik -Ekonomia sozialeko eta enpresa kooperatibako unibertsitate masterra eta Enpresa berrikuntzako eta proiektuen zuzendaritzako unibertsitate masterra- ofizialtasuna berritzeko egiaztapen probak gainditu dituzte.

Guztira, 4.750 ikasle matrikulatu dira -3.517k graduak ikasketak egin dituzte; 779k, berriz, graduondoko ikasketak ofizialak eta 454k, azkenik, titulu propioekin loturiko graduondoko ikasketak -. Horietatik, 751 online modalitatean matrikulatuta egon dira.

Guztira, 4.750 ikasle matrikulatu dira -3.517k graduoko ikasketak egin dituzte; 779k, berriz, graduondoko ikasketak ofizialak eta 454k, azkenik, titulu propioekin loturiko graduondoko ikasketak -. Horietatik, 751 online modalitatean matrikulatuta egon dira.

**Karrera amaierako proiektuak** egin dituzten ikasleak **932** izan dira, eta enpresetan graduoko zein masterreko praktikan egin dituztenak, berriz, 819. **Nazioartekotzearen** alorrari erreparatuta, esan dezagun **621** ikasle -**aurreko ikasturtean baino %15 gehiago**- abiatu direla atzerriko unibertsitateetara, eta horietatik % 30ek kanpoko unibertsitate edota enpresetan egin zituztela praktikak eta karrera amaierako proiektuak. Era berean, Mondragon Unibertsitatean **atzerriko 131 ikasle** izan dira; %11ko hazkundera izan da, beraz.

Azpimarratzekoa da, gainera, **MEI-Mondragon** Educación Internacional proiektuaren garapena. Nazioarteko goi mailako heziketa erakunde batzuen kudeaketan eta metodologiaren diseinuan zuzenean parte hartzea izan da, berez. Gaur egun MEI presente dago Kolonbian, Mexikon eta Saudi Arabian, eta bi unibertsitateen eta lanbide heziketako lau ikastetxeren kudeaketan parte hartzen ari da.

Ikerketari dagokionez, ikasturte honetan, berriro ere, krisi testuinguru bati egin behar izan dio aurre Mondragon Unibertsitateak, non ikerketan eta ezagutzaren sorreran laguntza eta inbertsio gutxiago egon baita administrazio publikoaren aldetik. Halere, hori ez da oztopoa izan ikerketa eta transferentzia jarduerak sendotzen jarraitzeko eta jauzi kualitatibo eta kuantitatibo garrantzitsua emateko Europan. Administrazio publikoek ikerketa programetarako inbertsioa doitu eta murriztu badute ere, ikerketa jarduerak sendotzen jarraitu du. Horren erakusgarri dira, batetik, 560tik gorako ikerketa proiektutan parte hartu dela eta, bestetik, egin diren transferentzia jarduerak, pasa den ikasturtekoak baino %30 gehiago izan dira eta.

Gainera, 106 artikulua argitaratu dira aldizkari espezializatuetan eta 148 hitzaldi aurkeztu dira Espainiako zein nazioarteko kongresuetan. Unibertsitateak, berriz, 58 jardunaldi eta kongresu antolatuta ditu ezagutzaren hainbat alorren gainean. Ekintzailtzaren alorrean, "Ekintzailtzaren Topaketaren" 9. edizioa antolatu da, non Mondragon Unibertsitateko eta MONDRAGON sareko unibertsitateetako 276 ikaslek parte hartu baitute 96 proiektuekin.

2014-2015 ikasturtean, halaber, beste proiektu batzuei heldu zaie, esaterako hauei:

- **MENDEBERRI 2020** gogoeta prozesuarena. Mondragon Unibertsitatearen etorkizuneko hezkuntza ereduaren gainera gogoeta sakona izan da.

- **Administrazio eta Enpresen Zuzendaritzako Graduaren birdiseinua**, zeinarekin MyGADE proiektua ezarri ahal izan den 2014-2015 ikasturtean. Lanarekin txandaka egiten den gradu bat, enpresetako praktiken zati handi batekin, unibertsitateko prozesu osoan zehar.

- Ikus-entzunezkoen Komunikazioko Graduaren berregituraketa, 2015-2016 ikasturtean ezartzeko. Irakasgaietan oinarritutako heziketa eredu batetik proiektuetan oinarritutako batera igaro da.

## OTALORA

Otalorak, MONDRAGONeko zuzendariak eta kooperatibagintza garatzeko zentroak, aurreko ekitaldietako dinamikari eutsi dio bere jardueran.

Heziketa Kooperatiboaren alorrean, Kontseilu Errektorarako programak eman zitzaizkien 10 talderi, eta beste hainbesteri Kontseilu Sozialei zuzendutako programak. Era berean, heziketa kooperatiboari buruzko jardunaldiak egin ziren 190 talderekin. Arlo horretan, harrera saioak ere egin ziren bazkide berrien 11 talderekin.

Zuzendarien Garapenaren alorrean, IKASen edizio berri bati ekin zitzaion, "Kulturantzitasun"-ri buruzko 5 talde antolatuta zirene eta M4FUTURE Berrikuntza Eredu Korporatiboaren programa eman zitzaion 3 talderi.

Bestalde, Garapen Kulturalaren arloan, antolamendu kulturari buruzko inkesta egin zen 15 kooperatibatan; diagnostiko kultural kualitatiboa 4 kooperatibatan; eduki nahi den kulturaren definizioa 3 kooperatibatan; liderraren profilaren ebaluazioa 7 kooperatibatan eta kultura garatzeko proiektu osoa 4 kooperatibatan.

Lidergoaren eta Talde lanaren arloari dagokionez, guztira 7 taldek egin zuten Lidergo Kooperatiboaren programa eta 34 taldek parte hartu zuten elkarriketa gaitasunak eta taldean lan egiteko gaitasunak garatzeko saioetan.

Zabalkunde Kooperatiboaren alorrean, esan behar da MONDRAGONera egun bateko bisitaldia egitera etorritako 29 talde hartu zirela, MONDRAGONi buruzko 2 eta 5 egun bitarteko 18 mintegi izan zirela guztira eta 6 konferentzia egin zirela nazioarteko hainbat ekitalditan.

Bukatzeko, azpimarratzekoa da Foro 400aren edizio berria egin zela MONDRAGONeko zuzendari guztientzat, bai eta Pertsonen Kudeaketaren Foroa ere, Korporazioko kooperatibetako Pertsonen departamentuko zuzendarientzat. Foro horietan 112 lagun egon ziren.



-  LinkedIn  
[www.linkedin.com/company/mondragon-corporation](http://www.linkedin.com/company/mondragon-corporation)
-  YouTube  
[www.youtube.com/user/mondroncorporation](http://www.youtube.com/user/mondroncorporation)
-  Vimeo  
[www.vimeo.com/mondragoncorp](http://www.vimeo.com/mondragoncorp)
-  Flickr  
[www.flickr.com/photos/mondragoncorporation](http://www.flickr.com/photos/mondragoncorporation)
-  Twitter  
<https://twitter.com/esMONDRAGON>
-  Slideshare  
[www.slideshare.net/MONDRAGONCorporation](http://www.slideshare.net/MONDRAGONCorporation)
-  Web MONDRAGON  
[www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)
-  Tumblr  
[aboutmondragon.tumblr.com](http://aboutmondragon.tumblr.com)
-  Wikipedia  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Corporacion\\_Mondragon](http://es.wikipedia.org/wiki/Corporacion_Mondragon)
-  Google+  
<https://plus.google.com/+corporacionmondragon>

