

PERTSONAK, MONDRAGONEKO MOTORRA



URTEKO TXOSTENA
2016

AURKIBIDEA

OINARRIZKO DATUAK

4

INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK

6

LEHENDAKARIAREN GUTUNA

8

FINANTZAK

10

INDUSTRIA

16

BANAKETA

28

EZAGUTZA

33



PERTSONAK, MONDRAGONEKO MOTORRA

Gogo, emozio, erantzukizun, ikuspegi, hitz
eta proiektuen arteko konexio bat.
Indartsuago egiten gaituen konplizitate
bat. Gure aurrerapena bultzatzen duen
kooperatiba sare bat. gizartearekin
partekatutako konpromiso bat.

Eta etorkizunera begirako keinu bat.

OINARRIZKO DATUAK

Milioi €

ENPRESA GARAPENA

	2015	2016	% Aldakuntza
Sarrerak guztira	12.110	12.033	-0,6
Salmentak guztira (Industria+Banaketa)	11.368	11.399	0,3
Inbertsio garbiak	317	457	44,2
EBITDA	1.122	1.031	-8,1
Baliabide bitartekotuak LABORAL Kutxa	18.753	19.619	4,6
LagunAroko ondare fondoa	5.798	6.325	9,1

ENPLEGUA

	2015	2016	% Aldakuntza
Batez besteko lanpostuak	74.335	73.635	-0,9
Industria Arloko kooperatibetako bazkideen % plantillarekiko	81	77,8	-3,8
Kooperatibetako bazkide emakumeen %	43,0	42,9	-0,2
Industria arloko intzidentzi edo istripu tasa	38,4	35,3	-8,1

PARTAIDETZA

	2015	2016	% Aldakuntza
Bazkide langileen kapital soziala	1.670	1.681	0,7
Gobernu organoetan dauden bazkide langileen kopurua	810	810	0,0

ELKARTASUNA

	2015	2016	% Aldakuntza
Eduki sozialeko jardueretara zuzendutako baliabideak	22,7	22,6	-0,4
Hezkuntza zentroetako ikasle kopurua	11.368	10.358	-8,9

INGURUMEN KUDEAKETA

	2015	2016	% Aldakuntza
Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagirien kopurua	72	73	1,4
Ekodiseinu ziurtagirien kopurua	4	4	0,0

ETORKIZUNERAKO APUSTUA

	2015	2016	% Aldakuntza
I+Gra zuzendutako baliabideen % Industria Arloaren balio erantsiarekiko	8,6	9,0	4,7
Zentro Teknologikoen eta I+G Unitateen kopurua	15	15	0,0
Ikerlari kopurua guztira	1.774	1.921	8,3

INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK

KALITATEA

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

INDUSTRI ARLOA

- 127 ISO 9001 ziurtagiri
- 33 ISO/TS 16949 ziurtagiri (automobilaren industria)
- 3 UNE-EN 9100 ziurtagiri (aeroespaziala)

INGURUMENA

Salmenten %65ek ziurtatua du ingurumena kudeatzeko sistema.

INDUSTRI ARLOA

- 73 ISO 14001 ziurtagiri
- 4 ISO 14006 ziurtagiri
- 2 ISO 50001 ziurtagiri

SEGURTASUNA ETA OSASUNA

Langileen %45ek ziurtatua du laneko segurtasun eta osasuna kudeatzeko sistema.

INDUSTRI ARLOA

- 43 OHSAS 18001 ziurtagiri
- Enpresa Osasungarrien 2 ziurtagiri eta EFR ziurtagiri 1

EUSKARA

Euskararen 30 Bikain ziurtagiri

MONDRAGON

KONTSEILU OROKORRA

LEHENDAKARIA:

Iñigo Ucin

LEHENDAKARIORDEAK:

Txomin Garcia, Finantzen Dibisioa

Agustín Markaide, Banaketa Dibisioa

Iñaki Gabilondo, ULMA Taldea

Xabier Mutuberria, Jasokuntza Dibisioa

Javier Oleaga, CHP Automobilgintza Dibisioa

Juan M^a Palencia, CHP Automobilgintza Dibisioa

Pello Rodriguez, Makina Erreminta Dibisioa

Belen Kortabarría, Finantza Kudeaketako zuzendaria

Zigor Ezpeleta, Kudeaketa Sozialeko zuzendaria

Arantza Laskurain, idazkaria

BATZORDE IRAUNKORRA

LEHENDAKARIA:

Javier Goienetxea, Banaketa

LEHENDAKARIORDEA:

Lorea Barrutia, Osagaiak

IDAZKARIA:

Arantza Laskurain, Zentro Korporatiboa

KIDEAK:

Lino Alberdi, Makina Erreminta

José Antonio Alustiza, Finantzak

Javier Amezaga, Banaketa

Aitor Aspe, CHP Automobilgintza

José María Azurmendi, Ezagutza

Ander Bilbao, Tresneria eta Sistemak

Mikel Del Rio, Eraikuntza

Ruben Gabilondo, Ekipamendua

Julio Gallastegi, Finantzak

Raúl García, ULMA Taldea

Aitor Irure, Industria Automatizazioa

Gotzon Juaristi, CM Automobilgintza

Mikel Larrea, Banaketa

Aitor Lejarzegi, Ingeniaritza eta Zerbitzuak

Oier Lizarazu, Jasokuntza

Leire Mugerza, Banaketa

José Luis Pérez, Osagaiak



MONDRAGONENTZAT BERRIA IZANGO DEN ARO BATEAN MURGILDUTA GAUDE, ETA ARO BERRI HONETAN, NEGOZIOETAN BERRITZEKO GAITASUNA ETA GURE JARDUEREN ARTEKO LANKIDETZA ADIMENDUNA FUNTSEZKO ELEMENTUAK IZANGO DIRA ERRENTAGARRITASUN IRAUNKORRA SORTUKO DUTEN PROIEKTUAK EDUKITZEKO.

MONDRAGON: ARO BERRI BAT

2016. urtea inflexio puntu bat izan da MONDRAGONentzat. Ekitaldi honetan, aro berri baten oinarriak finkatu dira. 2016ko uztailan izandako Kongresuan Taldearentzako bide orri berria ezarri zen. "Etorkizuneko MONDRAGON" ponentziaren eta 2017/2020 Politika Sozioenpresarialaren" inguruan ardaztutako ibilbide berrian, dokumentu biok aho batez onartu ziren Kongresuan. Lehen dokumentuaren xedea da balio kooperatiboen bizipenari bultzada berri bat ematea, antolamendu eredu lehiakorrago baterantz jotzea eta lankidetzaren finantzarioko fondo eta tresnak berregituratzea; ***ziklo estrategiko berrirako politika sozioenpresarialaren erronka, berriz, negozioak lehia posizio sostengarrietatik abiatuz garatzean zentratzen da, bost estrategia hauek oinarri: konpromisoa eta nortasun kooperatiboa, finantzaketa, berrikuntza eta enpresa sustapena, lankidetzaren eta presentzia globala.***

Honenbestez, datozen urteetan gure esperientzia kooperatiboa Kongresuan onartutako erabakietara egokituz joango gara, izan ere, etengabe egokitzen ari den esperientzia bat da gurea.

Enpresa arlo hertsian, nabarmentzekoa da ziurgabetasunak markatutako agertoki globalean taldeak, orotara, oso zifra positiboak eskuratu dituela. Aipatzekoa da, zifra horien artean, industri arloan enpleguak hartu duen hazkunderako bidea, izan ere, 2016an 1.400 lanpostu berri sortu dira. Datu horrek sendotu egiten du azken hirurtekoan izandako bilakaera, non industri arloko 3.000 lanpostu sortu diren. Industri arloaren multzoak guztira 34.329 pertsona enplegatzen ditu dagoeneko.

Beste datu positibo bat zera da: 2016an egindako industri inbertsioak 326 milioi eurora iritsi dira; beraz, %56ko hazkunde esanguratsua izan da aurreko ekitaldian egindakoekiko.

Urteko memoria honetan xehatzen ditugun enpresa aldagai nagusien eboluzioa kontuan hartuta, baikorrak izan behar dugu etorkizunera begira. Gure kooperatibek diharduten egungo mundu hau ziurgabetasunez beteriko espazio bat da, non negozioak egiteak nolabaiteko arriskua dakarren, baina, aldi berean, ikaragarriko potentziala dagoen aukera berriei tokia egiteko. Hori hala, gure indarrak lerrotatu beharra daukagu gure jardueren efektu sinergikoak optimizatzeko; halaber, konfiantza jarri behar dugu daukagun potentzian eta esperientzian, azken ekitaldietan izandako bilakaera positiboa sendotzeko.

Azken finean, 2016. urtea nota onarekin gainditu dugu, eta, dagoeneko, ekitaldi berri batean, ***MONDRAGONentzat berria izango den aro batean murgilduta gaude, eta aro berri honetan, negozioetan berritzeko gaitasuna eta gure jardueren arteko lankidetzaren adimenduna funtsezko elementuak izango dira errentagarritasun iraunkorra sortuko duten proiektuak edukitzea.*** Hori guztia, jakinik gure eredu kooperatiboa lehiarako plus bat izan behar duela eta horrek aberastasun handiagoa sortuko duela gure inguruan.

IÑIGO UCIN
LEHENDAKARIA





FINANTZAK

LEHIA HANDIKO TESTUINGURU HONETAN, NON ARAUEK EZARRITAKO ESKAKIZUN BERRIETARA EGOKITZEN IBILI BEHAR DUGUN, LABORAL KUTXAK 111,3 MILIOIKO MOZKINAK IZAN DITU, USTIAPEN GASTUAK KONTROLATZEARI ESKER ETA BERE AKTIBOEN KREDITU KALITATE HANDIARI ESKER.

ASEGURUEN NEGOZIOAK ERE OSO BILAKAERA POSITIBOA IZAN DU, IZAN ERE, EMAITZETAN MARKA BERRI BAT EZARRI DU.

ORO HAR, LABORAL KUTXAK BANKA ETA ASEGURUETAN ZERBITZU ESPEZIALIZATUA ESKAINTZEN DIE 1,2 MILIOI BEZERORI, BERE 335 BULEGOEN BITARTEZ.

FINANTZA ARLOA

FINANTZA SEKTOREAK 2015EKO EKITALDIAREN JARRAIPEN GISA BIZI IZAN DU 2016. URTEA, INTERES TASA ERABAT BAXU ETA ARE NEGATIBOekin ere. EKITALDIAN, GAINERA, ALDI BEREAN AURRE EGIN BEHAR IZAN ZAIE NEGOZIOA ERRENTAGARRI BIHURTZEKO ZAILTASUNEI ETA ARAUEK EZARRITAKO ESKAKIZUN BERRIETARA EGOKITU BEHARRARI. ESKAKIZUN HORIEK, ALDE BATETIK, EKONOMIAREN OSOTASUNEAN ARRASTE EFEKTURIK ERAGIN GABE BALIZKO ESTRES EGOERAK GAINDITU AHAL IZATEKO BANKU SEKTOREARI GAITASUN HANDIAGOA EMAN BEHARRAK ERAGIN DITU; BAINA ESKAKIZUNOK, BESTETIK, EUROPAKO BANKU BATASUNA ERAIKITZEKO ARAU BAKARRAK APLIKATU BEHARREN ONDORIO ERE BADIRA.



LABORAL KUTXA

ESKAKIZUN MAILAK MUTURRERA JO DUEN TESTUINGURU HONETAN, LABORAL KUTXAK 111,3 MILIOI EUROKO MOZKIN BATERATUAREKIN –ZERGEN ONDOREN– AMAITU DU URTEA. HONENBESTEZ, FINANTZA JARDUERAREN MARJINEN GAINEKO PRESIOA KONPENTSATU DU, BAI USTIAPEN GASTUEN KONTROLARI ESKER BAI BERE AKTIBOEN KREDITU KALITATE ALTUARI ESKER.

ASEGURUEN NEGOZIOAN, 31,8 MILIOI EUROREN EMAITZAREKIN, MARKA HISTORIKOA LORTU DU KONPAINIAK, ETA HORREK EKARPEN NABARMENA EGIN DIE ERAKUNDEAREN EMAITZEI.

ASKI AIPAGARRIAK DIRA ERRENTAGARRITASUN, KAUDIMEN ETA LIKIDEZIA RATIOAK; HALA, KOIUNTURA ZAILA IZAN ARREN, BALANTZEA SENDOTU EGIN DA. KAPITAL PROPIOEN GAINEKO ERRENTAGARRITASUNA (ROE) %7,2KOA DA, SEKTOREKO ALTUENETAKO BAT. ARE NABARMENAGOA DA KAUDIMENA, %17,46KOA BAITA FINAL FULLY LOADED BERTSIOKO CET1 TERMINOETAN; LTD (LOAN TO DEPOSIT) RATIOAREN BIDEZ NEURTZEN DEN LIKIDEZIA, BERRIZ, %83KOA DA, ETA HORREK ERAKUSTEN DU LASAIERA EROSOA DAGOELA LIKIDEZIAREN SORKUNTZAN TXIKIZKAKO NEGOZIO TIPIKOAN.

ENPRESA ETA FAMILIENTZAKO FINANTZAKETA. Arlo komertzialean, jarduerarik garrantzitsuena mailegu berrien ekarpena izan da, gorakada nabarmena izan duena. Aipatzekoak dira hipoteka maileguen formalizazioak, %24ko gehikuntza izan baitute aurreko ekitaldiarekiko. Enpresa arloan, merkataritza jarduera finantzatzera bideratutako kreditu eta maileguen hazkundera %10ekoa izan da. Aipagarria da LABORAL Kutxak eta Europako Inbertsio Funtzak (EIF) izenpetutako bermeen akordioa, 2016ko urritik aurrera enpresa berritzailetara 100 milioi euro bideratzeko. Era berean, 1.500dik gora autonomok eta negozio txikik oso baldintza onetan eskuratu dute finantzaketa, mikrokredituak bideratzeko EIFrekin adostutako beste berme lerro baten bitartez. Azken hori da, hain zuzen ere, Europar ireki den berme lerrorik handiena, enplegurako eta berrikuntza sozialerako EaSI programaren barruan.

EMAITZAK. Interesen marjinak atzera egin du aurreko urtearekiko, batez ere interes tasa txikiek eraginda; hori dela eta, marjina gordina ere murriztu egin da, eta 405 milioi euroan jarri. Diru sarreren murrizketaren aurrean, ezinbestekoa da ustiapen gastuen gaineko tentsioa; hain zuzen, kudeaketa horretan lortu den arrakastaren erakusgarri dugu ekitaldian %1,3 uzkuritu izana. Bestalde, kreditu zorroaren kalitate handia agerian gelditu da zalantzazko aktiboetan izandako murrizketa

nabarmenean; hala, berankortasun indizea %5,82ra jaitsi da, eta zifra hori oso ona da banku sektorearen multzoan dagoen berankortasuna kontuan hartzen badugu: ekitaldia ixtean, %9tik gorakoa.

Beraz, zalantzazko saldoen estaldura maila oso handia denez gero (%56,4koa), urtean zehar arriskuak eta narritadurak estaltzeko izandako beharra oso modu esanguratsuan murriztu ahal izan da, eta horrela diru sarreren beherakada konpentsatu da. Oro har, arestian aipatu dugunez, emaitza bateratuak 111,3 milioi eurokoak izan dira.

BANKU ETA ASEGURUEN NEGOZIOA. Aseguruen Negozioari dagokionez, 31,8 milioi euroren ekarpenak %4,3ko gehikuntza dakar 2015arekiko. Zifra horien oinarrian, ezbehar tasaren portaera ona eta efizientzian nahiz produktibitatean izandako hobekuntzak daude, izan ere, hobekuntza horiek agerian gelditzen ari dira banku eta aseguruen negozioaren integrazioaren ondoren, eta garrantzi handiagoa hartzen dabilta sektorearenekin –oro har– konparatuta, non ezbehar tasak gora egin baitu jarduera ekonomikoak ere gora egin duelako, baina baita kostuak handitu direlako ere, kalte ordainketen baremo berria sartu izanaren ondorioz. Gaur egun, Laboral Kutxak banku eta aseguruaren inguruko zerbitzu espezializatua eskaintzen die 1,2 milioi bezerori, bere 335 bulegoen bitartez.

KANPO BERRESPENA. Rating agentziek berretsi egiten dute LABORAL Kutxaren indarra. Zehazki, S&Pek BBB- ratinga jarri dio epe luzerako, aurreikuspen positiboarekin gainera. Fitch agentziak, berriz, kalifikazio hori hobetu ere hobetzen du, BBB+ ratinga emanda; izan ere, horixe da dagoenik eta kalifikaziorik handiena estatuan bakarrik diharduten finantza erakundeentzat. Kanpo balorazio horiek guztiek kaudimenik handiena duen euskal kreditu erakundetzat jotzen dute LABORAL Kutxa, bere kudeaketa zuhur eta aurre hartzailea aintzat hartuz.

BANAKETA EREDU HIBRIDO OMNIKANALA. Balantzean eta emaitzen kontuan dituen ratioek agerian uzten dute banku kooperatiboaren ereduak apustu arrakastatsua izaten segitzen duela. Bere sozietate egiturak eta kultura korporatiboak kalitate diferentzial bat indartzen dute bezero zerbitzuan, zeren eta bezeroari laguntzen eta aholku ematen diona, era berean, banku erakundeko bazkidea baita. Gainera, bezeroen gogobetetzeari eta gomendioei buruzko azterlan konparatuek islatzen dutenez, bertako

pertsonek arretarekin eta zerbitzuarekin daukaten konpromisoa handiagoa da, eta, modu eutsian, bikaintasun postuak hartzen ari dira beren lehiakideen aldean. Baina aholkularitza pertsonalaren arloko kalitatea eta espezializazioa ez da nahikoa teknologiak kontsumitzaileen portaeretan eragiten dituen abiada biziko aldaketen aurrean; hori dela eta, bezeroarekiko harreman digitalean ere bikaintasun mailetara iritsi beharra dago. Hala, LABORAL Kutxa anbizio handiko digitalizazio eta garapen plan omnikanal batean murgilduta dago buru belarri, bezeroarekiko harremanetan kanal desberdinen arteko integrazio logika bati jarraituz. Eredu hibrido pertsonala – digitala, eraginkorra eta beti bezeroen esku egongo dena. Zehazki, ekainean plazaratutako aplikazio mugikor berriari esker, gailu mugikor bidezko banku erabiltzaileen kopurua bikoiztu egin da, 90.000tik 170.000ra. Ondorioz, LABORAL Kutxak bere sarpentzari onenak izan ditu C2C ordainketetan, Bizum operatiba eskaintzen duten banku erakunde askoren aldean.

LAGUNARO, EPSV

LAGUNAROKO MUTUALISTEN KOLEKTIBOAREN ZATIRIK HANDIENA MONDRAGON OSATZEN DUTEN KOOPERATIBETAKO BAZKIDEEK OSATZEN DUTE. LAGUNAROREN JARDUERA, BEREZ, KOLEKTIBO HORREN ETA SENIDE ONURADUNEN BABES SOZIALEAN ZENTRATZEN DA, GIZARTE SEGURANTZAKO SISTEMA PUBLIKOAREN ANTZEKO IRISMENAREKIN. ORO HAR, 2016A URTE POSITIBOTZAT JO DAITEKE ERAKUNDEAREN JARDUTE ALOR DESBERDINEN KUDEAKETARI DAGOKIONEZ.

KOTIZATZAILEAK. Ekitaldien itxieran, LagunAro, EPSVren kotizatzaile aktiboen kolektiboa 28.413 mutualistakoa da, aurreko urtean baino 146 gutxiago. Kolektibo horren zati handiena (27.824 kotizatzaile) LagunAro, EPSVra atxikitako 131 kooperatibetako jarduneko mutualistek osatzen dute. 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 finantzatzeko dira.

PENTSIODUNAK. Pentsiodunen kolektiboak (pasiboak eta onuradunak) 491 pertsonako hazkunde garbia izan du

ekitaldian zehar; hori hala, 2016aren itxieran 13.050 pertsona ziren (10.576 pasibo eta 2.474 onuradun). Guztira, 170 milioi euroren zenbatekoa ordaindu zaie, hau da, aurreko urtean baino %3,6 gehiago.

INBERTSIOAK. Inbertsioen kudeaketari dagokionez –funtsezkoa baita pentsioen ordainketa bermatzeko– 2016. urtea ere urte zaila izan da finantza merkatuentzat, non ezaugarri garrantzitsuenetako bat hegakortasun handia izan baita. Testuinguru horretan, zorroaren kudeaketa erakundearen kapitala zaintzean zentratu da. Ondare Fondoaren inbertsioak kudeatzeagatik galera eta irabazien kontuan sortutako etekin garbiak 394 milioi

eurokoak izan dira.

Era berean, zorroko inbertsioen merkatu balioa 206 milioi hazi da; hala, inbertsioen kudeaketaren ondoriozko sarrera garbiak, guztira, 600 milioi eurokoak izan dira. Honenbestez, errentagarritasuna %10,42koa izan da. Konprometitu gabeko aktiboak hornidura teknikoaren gaineko desbideratzeak xurgatzeko erabiltzen dira. Aktibo horien maila neurtzen duen Segurtasun edo Kaudimen Marjina, 2016aren itxieran, %14,3koa zen (%10,9koa 2015ean) aipatutako hornidura tekniko arriskudunekiko.

ONDARE FONDOAK 527 milioi egin du gora urtean zehar eta, honenbestez, 2016. urte bukaeran 6.325 milioi eurokoa zen funts hori.

BANAKETAKO PRESTAZIOAK. Jarduneko mutualistei eta onuradunei ordaindutako prestazioen zenbatekoak 72 milioi eurora iritsi dira 2016an; hala, zenbateko hori %8,9 murriztu da aurreko ekitaldiarekiko.

Azken urteetan **ENPLEGU LAGUNTZAN** egindako gastuaren bolumena handia da, izan ere, gastu mailarik altueneko banaketako prestazioa bihurtu da. Hala ere, 2016an, prestazio honen gastu mailak altua izaten jarraitu badu ere (25,67 milioi euro), nabarmen jaitsi da aurreko urtearekiko (-%21,1).

Horiek horrela, 2016a urte positibotzat jo dezakegu, izan ere, aurrera eraman diren behin betiko soluzioen bidez (behin betiko 101 birkokapen, 38 aurre-erretiro eta 25 kalte ordainketa) egiturazko langabezian zegoen bazkide kopurua murriztu egin da, eta 2015eko itxieran zeuden 979etatik 2016ko bukaerako 855etara pasatu gara. Era berean, behin-behineko birkokapenen kopuru handiak berekin ekarri du langabezia efektiboan zegoen pertsona kopurua ere murriztea 120tik 82ra.

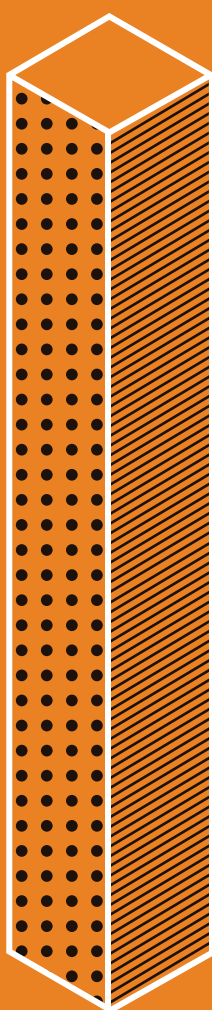
ALDI BATERAKO EZINTASUNARI dagokionez, berriz, gastua 30,68 milioi eurokoa izan da, aurreko ekitaldian baino %2,3 gehiago. 2016an Aldi Baterako Ezintasunagatiko prestazioak

gainditu egin du Enplegu Laguntzan egindako gastu maila. Absentismo tasari dagokionez, %4,91koa izan da 2016an, hau da, %3,24 hazi da aurreko urteko tasarekiko (%4,75).

OSASUN LAGUNTZAN mutualizatutako prestazioaren gastua, bere modalitate desberdinetan, 11,81 milioi euroren zifrara iritsi da urtean, hau da, %2,8 murriztu da aurreko urtearekiko.

FAMILIA PRESTAZIO delakoetan (amatasuna, aitatasuna, haurdunaldiko arriskua, edoskitzaroko arriskua eta minbizia nahiz beste gaixotasun larriren bat duten adin txikikoen zaintza), oro har, gastua jaitsi egin da apurtxo bat (-%0,14), nahiz eta aldeak egon prestazio batzuetatik beste batzuetara. Hala, esate baterako, amatasunagatiko prestazioaren gastua %1,9 hazi da aurreko urtearekiko; aitatasunarena, berriz, %9,5 txikitu da.





INDUSTRIA

MONDRAGONEN INDUSTRI ARLOA 5.132 MILIOI EUROREN SALMENTA ZIFRARA IRITSI ZEN GUZTIRA 2016AN, BERAZ, AURREKO URTEKO ZIFRA ERREPIKATU ZEN. NAZIOARTEKO SALMENTEK 3.500 MILIOI EUROTİK GORAKOAK IZAN ZIREN, HOTS, SALMENTA GUZTIEN %70.

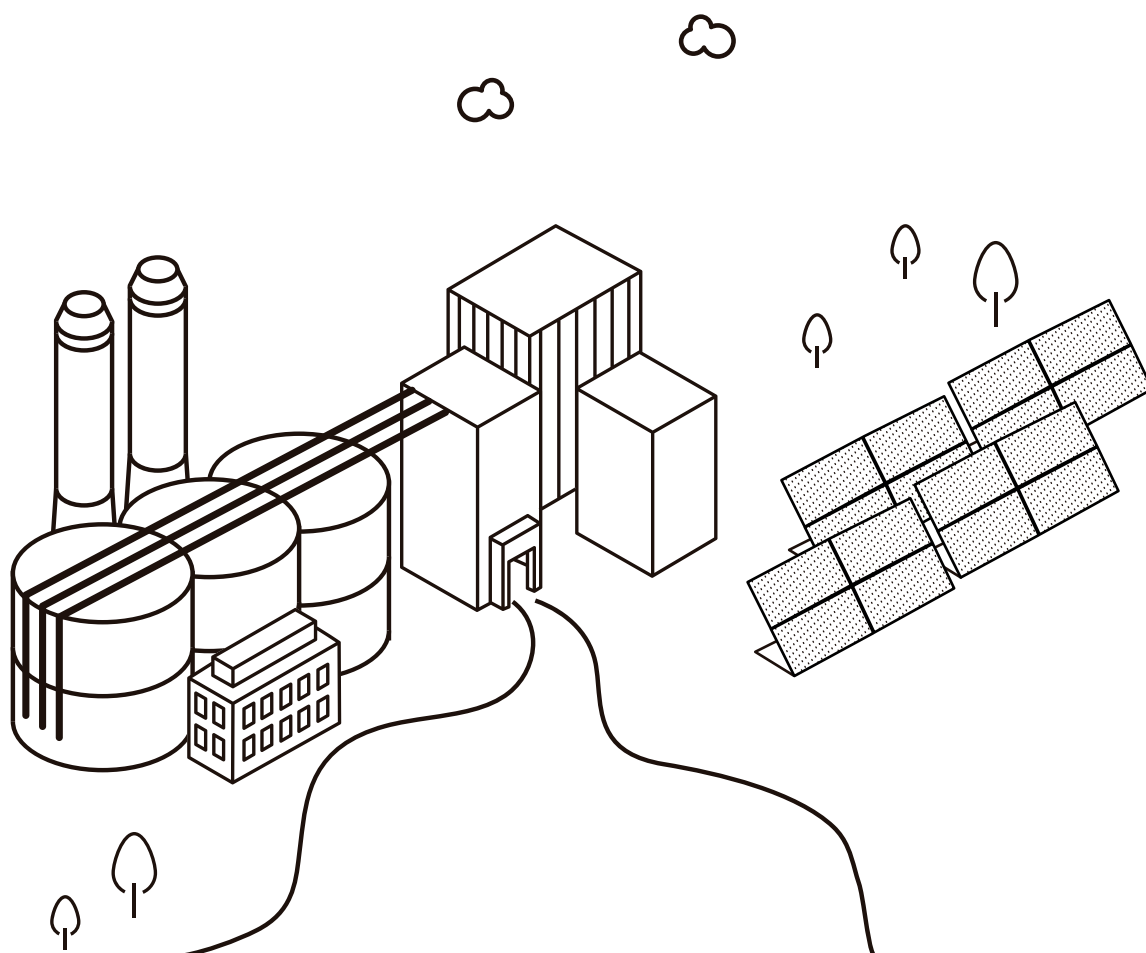
HONA HEMEN BESTE DATU AIPAGARRI BAT: 1.404 LANPOSTU BERRI SORTU DIRA; HONENBESTEZ, LANGILE ZERRENDA 34.329 PERTSONAK OSATZEN DUTE.

PLANTA PRODUKTIBO BERRIAK MARTXAN JARTZEKO ETA PROZESUEN EFIZIENTZIA HOBETZEKO EGINDAKO INBERTSIOAK 326 MILIOIRA IRITSI DIRA.

2016AN SUSTAPEN EREDU BERRIA PLAZARATU DA. EREDUAREN XEDEA DA EKINTZAILETZARAKO EKOSISTEMA IREKI ETA LANKIDETZAZKO BAT SUSTATU ETA DINAMIZATZEA, DAUDEN NEGOZIOAK BERRITU ETA EGUNERATZEKO, ETA NEGOZIO BERRIAK SORTZEKO.

INDUSTRIA ARLOA

MUNDUKO TESTUINGURUAN SORTZEN ARI DIREN ZIURGABETASUN FAKTORE GUZTIAK GORABEHERA, 2016KO HAZKUNDE EKONOMIKOA %3,1EKOA IZAN DA, AURREKO URTEKO BAINO PIXKA BAT BEHERAXEAGO (%3,4). ORAINGOAN ERE, NABARMENTZEKOAK DIRA EKONOMIA HANDIEN ARTEKO DIBERGENTZIAK.

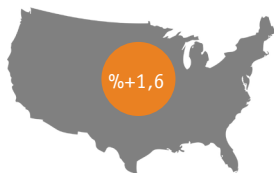


EKONOMIA AURRERATUAK

EKONOMIA AURRERATUETAN, HAZKUNDEAK AHULA IZATEN JARRAITZEN DU, IZAN ERE, 2016AN %1,7KOA IZAN DA HAZKUNDEA, AURREKO EKITALDIAN BAINO 0,4 EHUNEKO GUTXIAGO.

ESTATU BATUAK

Estatu Batuek %1,6 egin dute gora, eta 2015ean lortutako hazkundearen azpitik ibili dira (%1,7), pixka bat bada ere. Hala ere, esan genezake hazkundera sendotu egin dela nolabait; ondorioz, Erreserba Federalak igo egin ditu berriro ere interes tasak.



EUROPA

Eurogunean, hazkundera %1,7koa izan da; aurreko urtean, berriz, %2,0koa izan zen. Ondorioz, Europako Banku Zentralak moneta politika hedakorraren aldeko apustuari eutsi dio



ESPAINIA

Espainiari dagokionez, aurreko ekitaldiko hazkunde maila berdintzea lortu du (%3,2), barne eskaeraren bultzada handiari esker.



GORAKA DATOZEN EKONOMIAK

GORAKA DATOZEN EKONOMIETAN, HAZKUNDE TASA %4,1EKOIA IZAN DA, BAINA PORTAERA DESBERDINAK IZAN DIRA HERRIALDE BATETIK BESTERA.

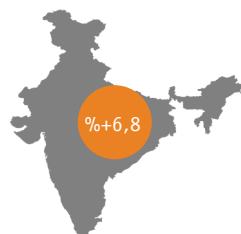
TXINA

Txinaren hazkundera ez da makaldu (%6,7), martxan dauden estimulu politiken ondorioz.



INDIA

Indiak %6,8ko hazkundera izan du, Asiako gainerako herrialdeen gainetik.



ERRUSIA

Errusiak, bestalde, badirudi hondoa jo duela petrolioaren prezioen igoerak lagunduta.



BRASIL

Brasil, azkenik, atzeraldi sakonean murgilduta dago oraindik (-%3,6).



Testuinguru honetan, MONDRAGONeko industri arloak, guztira, 5.132 milioi euroren salmentak egin ditu, eta zifra hori iazko ekitaldian lortutakoaren oso antzekoa da.

MERKATU NAZIONALAREN SUSPERRALDIA ISLATU EGITEN DA ORAINDIK BERTAKO SALMENTETAN, IZAN ERE, HANDITU EGIN DIRA HIRUGARREN URTEZ JARRAIAN [%5,0 AURREKO URTEAREKIKO], ETA 1.476 MILIOI EURORAINO IGO DIRA.

NAZIOARTEKO SALMENTEK KORPORAZIOKO ENPRESA INDUSTRIALEK INTERNAZIONALIZAZIO ARLOAN EGIN DUTEN APUSTU ESTRATEGIKOA ISLATZEN DUTE, ETA 3.573 MILIOI EUROREN SALMENTAK EGIN DITUZTE, HOTS, SALMENTA GUZTIEN %70. HORRI LOTUTA, NABARMENTZEKOA DA FILIAL PRODUKTIBO BERRIAK MARTXAN JARTZEN ARI DIRELA, ETA KONTRATU GARRANTZITSUAK IZENPETZEN ARI DIRELA NAZIOARTEKO MERKATUETAN.

ERRENTAGARRITASUNA

Errentagarritasunari dagokionez, iragan ekitaldiko emaitza garbia 254,7 milioi eurokoa izan da, eta datu horrek berresten du negozio industrialek errentagarritasunaren bidea hartua dutela azken urteetan.

ENPLEGUA

Enpleguari erreparatuz gero, industri arloan 34.329 langile izan dira batez beste urtean zehar, eta horietatik 12.887, kooperatibek atzerrian dauzkaten asentamendu produktiboetako lanpostuak dira. Horri guztiari esker, 1.404 lanpostu sortu dira; horietatik 307, bertan sortu dira, eta gainerako 1.030ak, berriz, kanpoko ezarpenetan.

INBERTSIOAK

2016an egindako inbertsioak, nagusiki, planta produktibo berriak martxan jartzera eta prozesuen efizientzia hobetzera bideratu dira, lehiakortasunean hobera egiteko. Inbertsio horiek 326 milioi eurokoak izan dira, aurreko ekitaldikoak baino %56 gehiago.

Beste aspektu aipagarri bat zera da: MONDRAGONeko enpresa industrialek berrikuntzaren alde egindako apustua. 1.921 pertsona ikerketan murgilduta dabilta erabat, askotariko teknologiatan espezializatutako 15 zentro teknologikoetan, Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetan. I+Gko gastu erantsia 160 milioi eurokoa izan da, eta produktu berrien salmenta industri arloko salmenten %6 izan da.

Prestakuntzaren atalean, aurreko urtean 8,1 milioi euro zuzendu dira helburu horretara, arlo tekniko eta sozioenpresarialeko hainbat programatan banatuta. Alderdi aipagarrienen artean, hauexek nabarmendu daitezke: heziketa kooperatiboa, 1.641 pertsonak hartu dutena, eta lidergoari eta talde lanari buruzko prestakuntza, 396 zuzendarik jaso dutena.

LANEKO SEGURTASUNA

Laneko segurtasunari eta osasunari dagokionez, berriz, helburu nagusia istripuen indizea jaitea da oraindik, eta 1.000 langileko istripu kopuruaren adierazlea 27,48 izan da, hau da, aurreko urtearekin alderatuz gero 2 puntuko jaitsiera adierazgarria gertatu da. Arlo horretan, era berean, nabarmentzekoa da 27 kooperatiba industrialek OSHAS erreferentziaren araberako Laneko Arriskuen Prebentzio Sistemen ziurtagiria dutela.

ERANTZUKIZUN SOZIALA

Azkenik, kooperatiben erantzukizun sozialari dagokionez, eta gure ingurunea egoki zaintzeko ardurari dagokionez, adierazi behar da dagoeneko 73 kooperatiba direla ingurumen kalitateari buruzko ISO-14000 ziurtagiriak dituztenak. Gainera, kooperatibek eskuratu dituzte dagoeneko erantzukizun sozialarekin lotuta dauden zenbait arauen ziurtagiriak; horien artean, SR10 arauarena eta SA8000 arauarena.

SUSTAPEN EREDU BERRIA

FABRIKAZIO AURRERATUARI, OSASUNARI, EKOLOGIARI, MATERIAL BERRIEI ETA IRAULTZA DIGITALAREN AURRERAPENEI LOTUTAKO PROIEKTUAK GERTURATZEKO LANA EGINGO DA.

Negozio berrien sustapenari dagokionez, sustapen eredu berri bat diseinatu da, ekintzailetzarako ekosistema ireki eta lankidetzazko bat bultzatu eta dinamizatzeko eta, horrela, dauden negozioak berritu eta eguneratzeko, eta negozio berriak sortzeko, balio erantsi handiagoko hazkunde eta lorpen estrategia baten bidez.

Lehentasunezko interesguneak, berez, ikuspegi zabal batetik eraginpeko ingurune industrialean inpaktua daukatenak izango dira. Halatan, fabrikazio aurreratuari, osasunari, ekologiari, material berriei eta iraultza digitalaren aurrerapenei lotutako proiektuak gerturatzeko lana egingo da.

CHelburu horretara iristeko tresna gisa, **MONDRAGON Sustapen Zentroa** ezarri da, zeina honako helburu / funtzio hauek betetzeko diseinatu baita:

ERAGILEEN KODINAZIOA	Industri arlo barruan sustapeneko eragile garrantzitsuak koordinatzea.
GAITASUNEN EZAGUTZA	Ikuspegi korporatibo orokor batetik, dauden gaitasunak ezagutzea eta diseinatutako sustapen estrategiak bultzatzea, eta errepikatzen diren joera eta behar identifikatuekin gurutzatzea.
KODINAZIOA BULTZATZEA	Lehendik dauden egitasmoen koordinazioa bultzatzea, eta negozio berrien sorkuntza bultzatzea.
LANKIDETZA BULTZATZEA	Sustapenean lankidetzaren bultzatzea.

2016an, bideragarritasun azterketa faseko 16 proiektu azeleratu dira; gainera, badira 8 enpresa gazte eraturik, hedapen fasera iritsi arte tutorizatuta egongo direnak.

MAKINA-ERREMINTA

ORO HAR, 2016. URTEA ERE URTE POSITIBOA IZAN DA DANOBATGROUPENTZAT, ZEINAK 264 MILIOI EURO INGURUKO FAKTURAZIOA ESKURATU BAITU, AURREKO URTEAN BEZALATSU.

Merkatuei buruzko aspektu nabarmengarrien artean, aipatzekoa da Europako herrialdeek izan duten gorakada Estatu Batuak bezalako potentzien aldean; baita Txinaren eskaera txikia ere. Produktuei dagokienez, azken urteetan I+Gan egiten ari den ahalegin handiarekin jarraitu du, hautatutako sektoreetako piezetarako soluzio espezifikoetara bideratuta. Orientazio horri esker, munduko lider moduan kokatu da hainbat sektoretarako aplikazioetan: aeronautika, trenak, oil & gas, ekipamendu ondasun eta automobilgintzan.

Mugarri aipagarri gisa, esan behar da Danobatek bagoiak eta wheelset-ak mantentzeko fabrika bat

martxan jarri duela helmugan bertan, Australian, munduko mehatze enpresa handieneko batentzat. Era berean, aipatu behar da Soralucek Estatuan inoiz egin den fresatzeko makinari handiena eraiki duela; baita Alemanian duen filialaren 25. urteurreneko ospakizuna ere.

Gainera, 2016an nabarmentzeko moduko aurrerapena egin da "Industry 4.0" inguruneke soluzio berrietan, bai merkatura begirako soluzio konkretuetan bai Goimek mekanizazio handien fabriketan, **DANOBATGROUPE**n eskaintza globala are lehiakorragoa egiten duten zerbitzu berriak gehituz.

JASOKUNTZA

TESTUINGURU GLOBALIZATU ETA ERABAT KONPLEXUAN, ORONAK EKITALDI BIKAINA ITXI DU 2016AN.

ORONA proiektu sozioenpresariala, parte hartze eta inplikazio pertsonal eta kolektiboari esker, gai izan da arrakastaz kudeatzeko ziurgabetasunez beteriko agertoki bat, gelditzeko etorri den agertoki bat.

ORONAK bere sendotze prozesuari eusten dio testuinguru globalean, eta 2016ko ekitaldia oso positiboa izan da, izan ere, bere presentzia handitu eta 652 milioi euroren diru sarrerak eskuratu ditu.

ORONA errealitate sozioenpresarial bat da, zerbitzuen munduan jasokuntzaren sektorean berrikuntzaren eta

lidergoaren aldeko apustu luzea egin duela nabarmentzen dena.

Orona Ideo Factory, berez, epe luzerako apustua da, bere lankidetzazko berrikuntza espazioa konfiguratzeko munduari zuzendutako begirada irekia. Unibertsitate, zientzia eta enpresa arloko eragileak eta gizartea bere osotasunean palanka gisa baliatzen dituen berrikuntza ekosistema berri honi esker, jasokuntzaren merkatuko produktu eta zerbitzu onenak gara daitezke bezeroentzat.

ERAIKUNTZA

DIBISIOA OSATZEN DUTEN KOOPERATIBEK 411 MILIOI EUROEN SALMENTAK LORTU DITUZTE; HALA, AURREKO URTEAREKIN ALDERATUTA %3 HAZI DIRA. NAZIOARTEKO SALMENTAK 263 MILIOI EUROKOAK IZAN DIRA. HEMEN ERE HAZKUNDEA %3KOA IZAN DA AURREKO URTEKO NAZIOARTEKO SALMENTEKIKO, ETA DIBISIOAREN SALMENTA GUZTIEN %64 DIRA DAGOENEKO.

Bestalde, 2016an **Domusa** kooperatiba Eraikuntza Dibisioan sartzeko egin beharreko pauso egokiak egin dira.

Dibisioko kooperatiben arteko lankidetzari dagokionez, sinergiak bikain aprobetxatu dira baterako erosketak eta truke komertzialak egiteko.

Halaber, dibisioko kooperatiben 2017/2020 aldirako plangintza estrategikoa egin da, non negozio bakoitzaren estrategiak zehaztu diren eta aldi horretan negozio bakoitzean landu beharreko helburu estrategikoak eta ekintzak ezarri diren.

MONDRAGON INDUSTRIA AUTOMATIZAZIOA

AURREKO URTEKO SALMENTA ZIFRA GAINDITUTA, 329 MILIOITIK GERTU, 2016KOA EKITALDI POSITIBOA IZAN DA DIBISIO OSOARENTZAT. AURREIKUSPENAK GAINDITU ETA ERRENTAGARRITASUN ONA LORTU DA. DIBISIOKO HIRU KOOPERATIBEK PORTAERA ONA IZAN DUTE, ASIAKO MERKATUAREN ESKAERA TXIKIA IZAN BADA ERE.

Fagor Arrasaten, aipagarriena da automobilentzako prentsen dibisioan kaptazio markak hautsi izana, serboprentsetan soluzio berritzaileen aldeko apustu argia eginda. **Fagor Automation** gai izan da Txinaren eskaera txikia gaunditzeko; horretarako, alemaniar bezeroen oinarri sendo bat erakarri du, eta neurketako soluzio berriak garatu. **Mondragon**

Assemblyk markak hautsi ditu aurten bai kaptazioetan bai salmentetan, batez ere filialen bultzadari esker eta nagusiki eguzki sektorerako eta automobilgintzaren sektorerako garatutako soluzio berriei esker.

MONDRAGON AUTOMOZIOA

93,3 MILIOI IBILGAILU SALDUTA, BALANTZE GLOBALAK %4,6KO HAZKUNDEA ERAKUSTEN DU AURREKO URTEAREKIKO; HAU DA, AURREIKUSITAKOA BAINO PIXKA BAT GORAXEAGO, TXINAKO SALMENTEK GORA EGIN ZUTELAKO LAUGARREN HIRUHILEKOAN.

2016AN AMERIKAKO ESTATU BATUAK INDARTSU IBILI DA; MENDEBALDEKO EUROPAN HAZKUNDE EUTSIA NABARMENDU DA, ETA TXINAKO MERKATUAK GORANZKO JOERA HARTU DU. KONTRAKO MUTURREAN, ESAN GENEZAKE BRASILEK ETA ERRUSIAK HONDOA JO DUTELA SALMENTEN ERORIALDIAN.

EUROPAN, ESKAERAK BERRESKURATU EGIN DU 2009-2013 ALDIAN GALDUTAKO BOLUMENAREN ZATIRIK HANDIENA. DEN-DENA BERRESKURATU IZAN BALU SALMENTA MAILA GORAXEAGO IBILIKO LITZATEKEELA JAKINDA ERE, LITEKEENA DA, MAILA HORRETARA BIDEAN, HAZKUNDEA MANTSOTUZ JOATEA, BEREZIKI ERRESUMA BATUKO AUTOMOBIL MERKATUA GELDITU EGITEN BADA, BREXITA HEDATU AHALA. GAINERA, EUROPAKO ZENBAIT HERRIALDETAN, EZEGONKORTASUN POLITIKO ETA EKONOMIKOARI LOTUTAKO ARRISKUAK AURREIKUSTEN DIRA. ERRUSIAREN SUSPERRALDIAK BIDEA EGIN BEHAR DU ORAINDIK; HALA ERE, BALITEKE AURTEN MERKATUAREN TRAKZIOAK GORA EGITEA. ALABAINA, KONTUAN IZAN BEHAR DA MERKATU HORREN EGUNGO BOLUMENA DUELA LAU URTEKOAREN ERDIA DELA, BERAZ, SUSPERRALDIAK LUZE JO DEZAKE.

ESTATU BATUETAKO MERKATUAK BESTE ERREKOR BAT LORTU ZUEN, NAHIZ ETA 2016AN GUTXIENEO HAZKUNDEA IZAN. GUZTIRA 17,5 MILIOI IBILGAILU SALDUTA, 2. POSTUARI EUSTEN DIO MUNDUKO SALMENTEN RANKINEAN.

TXINAN, 2015EAN ZERGAKE %5 MURRIZTU IZANAK 2016. URTE OSORAKO SALMENTAK BULTZATU ZITUEN. ZERGAREN MURRIZKETA HORI LASTER AMAITU ETA BERRIZ ERE %10 IGOKO DELA ETA, 2016. URTE BUKAERAN GORAKADA IZAN ZEN ESKAERAN.

MONDRAGON CHP Automozioa. Chassis & Powertrain (CHP) automozio dibisioak 2016ko bere Kudeaketa Planean jasotako helburu kuantitatiboak lortu ditu, 678 milioi euroren salmentak eginda eta emaitzak hobetuta. 2016an aurrerapen handiak egin dira kaptazioaren arloan, bai etorkizunera begirako proiektuei dagokienez, eta baita bertako lantegietan nahiz nazioarteko ezarpenetan epe ertainerako jarduera sendotzeari dagokionez ere.

Zehazki, **Fagor Ederlanek** 100 milioi euro baino gehiago erakarri du 2016an. Horrek esan nahi du Europan, datozen urteetan, %14ko hazkundera izango dela osagaietan, eta aluminioa galdatzeko teknologien inpaktua handiagoa izango dela. Kanpoko ezarpenetan, arreta Txinan jarri da, Daimlerrentzako eta BMWrentzako plataforma globalen garapenean, baina batez ere Mexikon, non behe presioko aluminioa galdatzeko planta berri bat eraiki baita. **Mapsak** bere zorroaren %75 erakarri du

urtean zehar. Hala, 2,6 milioi hagnera iritsi da, eta bere bezeroen zorroa handitu du, Ford, Kia, VW eta Suzuki erakarrita. **Ecenarrok**, Mexikon egindako lehen urtean, 2,1 milioiko salmentak lortu ditu eta, orotara, %6ko hazkundera izan du. Direkzio, transmisio eta gurpiletako pieza estanpatu berezietara bideratu du kaptazioa.

Arinduran eta elementu estetikoetan berritzeko egindako apustuari esker, produktu berriak garatu dira bezeroekin lankidetzan. Fagor Ederlanen kasuan, produktu bimetalikoak, aluminiozko pieza estrukturalak, diseinu arinduak eta pieza barnehutsak landu dira. Mapsak diseinu arinduak dakartza, eta diamantaketaren eta akabera konplexuagoen alde egiten du. Ecenarrok, berriz, hotzeko estanzazio bidez geometria ez-asimetrikoko produktuak garatu, mekanizazio operazioak ezabatu eta arinduraren alde.

MONDRAGON CM Automozioa. Urtearen itxieran, salmentek %8 egin dute gora aurreko urteko negozio bolumenarekiko, eta 550 milioi euroren emaitza lortu da. Oso emaitza onak lortu dira bi kooperatibetan.

Maierek eta Cikautxok kaptazio kopuru onak izan dituzte eta, horri esker, berrantolatuta izango dute epe ertaineko lan karga, beti ere modeloen eta marken bilakaera espero dena bada.

Nabarmentzekoa da egindako inbertsio ahalegina, bai lehendik zeuden plantetako baliabide produktiboetan –ahalmenak eta instalazioak egokitu eta handitzeko–, eta baita ezarpen berrietan ere.

2016an **Maierek** mugari garrantzitsua jarri du, Txinako joint venturearen bidez, presentzia globalerako bidean; izan ere, bi planta berrirekin kokatu da merkatu horretan. Modu berean, Txekiar Errepublikan eta Indian kromaketa ahalmena handitu izanak aukera emango du negozio bolumena funtsezko eran handitzeko.

2016.a urte inportantea izan da **Cikautxorentzat** ere, kontuan harturik, nazioarteko hedapenean, nahasketa gela ezarri duela Txinan; planta produktibo berri bat jarri duela Errumanian eta bolumenen produkzioa abiarazi duela Mexikon. Hala, automobilgintzaren merkatu garrantzitsuetan bere presentzia globala sendotu du.

MONDRAGON Tresneria eta Sistemak. Dibisioak 389 milioi euroren salmenta maila lortu du, eta, zifra horrekin, aurreko urteko zifra apur bat hobetu du.

Aurrenak kooperatibak ia 27 milioi euroren salmenta bateratuekin itxi du 2016a; honenbestez, kudeaketa planean aurreikusitakoaren eta aurreko urtean egindakoaren %95era iritsita.

Haatik, kaptazioan izandako erorketa handixeagoa izan da, aurreikusitakoaren %86 lortu baita. Murrizketa hori, partzialki bada ere, konpentsatu egin da, batetik, Txina eta halako merkatuen portaera onari esker eta Loramendirekin teknologia inorganikoaren arloko baterako proiektuetan egindako kaptazio handiei esker.

Mexikon oso urte positiboa itxi da hazkundeari eta emaitzei dagokienez. Hala ere, emaitza horiek oso debaluatuta geratu dira urtearen azken hilabeteetan

pesoak jasandako balio galera latzaren ondorioz.

Batz. 2016an, Batz Taldearen salmenta bateratuen zifrak eutsi egin dio goranzko joerari aurreko urteekiko; gainera, errentagarritasun tasa ona lortu du. **Batz Tooling** (trokelgintza) trokel enpresa nagusien artean dago oraindik ere. 2016ko ekitaldian 10 milioi eurotik gorako inbertsioa eginda, bezeroek eskatzen dituzten profesionalak eta baliabide produktiboak dauzka. Batz Araluce erosi ostean, 420 pertsonak baino gehiagok osatzen dute negozioa, eta urteko produkzioa 70 milioi eurotik gorakoa da. **Batz Automotive Systems** (Sistemak) 174 milioi euroren salmenta zifrara iritsi zen, Mexikoko plantak jasaten dituen mehatxuak, Brasilgo krisi egoera eta Txinako merkatuaren ziurgabetasuna gorabehera. Europako ingurunean, nabarmentzekoa da Zamudioko plantak izan duen urte bikaina. **Energy** negozioan, eguzki energia termikoarekin lotutako proiektuak erakarri dira. Horrek jarduerarekin jarraitzea ahalbidetuko du. Gainera, dibertsifikazioan aurrerapenak egin dira; horren erakusgarri da eguzki energia fotovoltaiorako prototipo bat –zeinak jarraitzaile propioa daraman– 2017an proiektu bat erakartzeko.

MB Sistemas. 2016an bete egin da produkzio aurreikuspena, izan ere, %18ko hazkundera izan da 2015eko produkzioarekiko. Mexikoko plantan bolumen handiko lehen eskari bat lortu da, eta eskari hori baliagarria izan behar da, alde batetik, enpresa proiektua finkatzeko, eta, bestetik, Nafta eremuko automobilgintzaren sektoreko bezero berriei zuzendutako salmenta argudio gisa.

Matrici. 2016.a aldaketa urtea izan da Bizkaiko kooperatibarentzat: plangintza estrategikoko eredu sendoa landu du, lantalde teknikoak eta kudeaketakoak dimentsionatu eta egituratu ditu, eta produkzioa, kaptazioa, inbertsioa eta merkatuko presentzia handitu.

Loramendi. Merkatuan eskaera txikikoa den ingurune batean, emaitza onekin bukatu du urtea. Amaitzeko, 2017. urteari begira, proiektu garrantzitsuak eskuratu ditu.

MONDRAGON OSAGAIAK

2015EAN IZANDAKO HAZKUNDEA SENDOTU EGIN DA 2016AN. 627 MILIOI EUROREN SALMENTAK LORTUTA, BERRIRO ERE GAINDITU DA 60 MILIOIEN LANGA. ETA HORI GUZTIA, DIBIDENDU DIGITALA ETA EKUADORKO "EGOSKETA ERAGINKORRAREN PROIEKTUA" DESAGERTU DIREN ARREN. KONTUAN IZAN BEHAR DA BI PROIEKTUOK OSO INPORTANTEAK IZAN ZIRELA 2015EAN, ETA 2016AN EZ ZUTELA AINTZAT HARTZEKO MODUKO ZIFRARIK EMAN.

Negoio zifraren sendotze hori, berez, arrazoi hauei zor zaie: Lerro Zurian eta Etxerako Konfortean posizioa hobetu izanari, negozio osagarrietan jarduera areagotu izanari –plastikoaren injekzioa, kasu–, eta besteak beste sektore eolikoari zuzendutako soluzio sentzorizatuak.

Bai globalizazioa bai eskaintzaren kontzentrazioa, merkatuarekin erlazionatzeko modu berriak ari dira bultzatzen. Modu berri horietan, tamainak eta ospeak garrantzia daukate. Dimentsioa faktore gakoa den agertoki horretan, asmoa da dibisioko kooperatiben arteko lankidetzatik lehiatzea.

Ildo horretan, Lerro Zuriko talde handiekiko harremana epe luzearako akordioak adostuz ari da

indartzen; horretarako, negozioen posizio globala eta parte hartze kuotak fidelizatzen ari dira, eskualde guztietan orokorrean eta Estatu Batuetan eta Asian bereziki, kooperatiben nazioarteko presentzia garrantzitsuaren bidez balio erantsi handiagoko soluzioak eskainiz. Atal honetan, teknologia elektrikoaren, elektronikoaren eta gas teknologiaren bidez etxeko egosketarekin eta egosketa profesionalarekin lotuta dauden soluzioen hazkundeak nabarmentzen dira. Era berean, aurrerapen handia egin da Garbiketan, izan ere, negozioa garatzeko horizonte berriak irekitzen dituzten motor soluzio berritzaileak ari dira merkaturatzen.

EKIPAMENDUA

2016KO EKITALDIAN, KUDEAKETA PLANEAN AURREIKUSITAKO SALMENTA MAILETAN JARRI DA DIBISIOA, AURREKO URTEAREKIKO %3KO HAZKUNDEAREKIN. HORREZ GAIN, BERE INTERNAZIONALIZAZIO MAILA SENDOTU DU DIBISIOAK, NAZIOARTEAN %75ERA IRITSI BAITIRA SALMENTAK. EMAITZAK ERE AURREIKUSPENAREN GAINETIK IBILI DIRA.

Osatuk eta **Urolak** eboluzio positiboa izan dute, eta horrek eragina izan du kooperatiba bion emaitza positiboen bidean. **Dikarrek** gora egin du nabarmen bai salmentetan bai emaitzetan, Bergara markako produktuen bilakaera positibo progresiboari esker. Orbea hazkundearen bidera itzuli da, sare propioako merkatuak gora egin duelako eta E-Bike segmentuaren bilakaeraren ondorioz. **Hertellen** salmenta maila aurreko urtekoaren parekoa izan da, baina emaitzek hobera egin dute nabarmen. **Ereduren** bilakaera ere –maila apalagoan bada ere– positiboa izan da, Enea markako diseinuko altzarien hazkundera eta internalizazioa tarteko. **Oiarso** eta **Ederfil** aurreko urteetan bezalatsu ibili dira salmenta mailan, baina errentagarritasunean egonkor.

2016. urtearen bigarren zatian, mccgraphics berregituratzeko plan bati heldu zaio. Hala, ordura arte metatutako galerak geldiaraztea lortu da, eta horrek errentagarritasunaren bidera modu xume baina positiboan itzultzea ekarri du.

Dibisioren internazionalizazio maila altuaren barruan, azpimarratzekoa da Urolak ezarpen berriak martxan jarri izana Errusian eta Txinan; Dikarrek Estatu Batuetan planta berria ezarri izana eta Osatuk joint venture bat abiarazi izana Txinan.

ULMA TALDEA

2016A, ORO HAR, EKITALDI ONA IZAN DA ULMA TALDEKO KOOPERATIBA MULTZOARENTZAT, ETA HORI GUZTIA, MERKATU GEOGRAFIKO BATZUEN BILAKAERA TXARRA IZAN DEN ARREN, EDO LEHENGAIEN ETA BATEZ ERE PETROLIOAREN MERKATUEI ERAGITEN DIEN KRISIA HOR DAGOEN ARREN, MERKATU HORIETAN ULMA TALDEAK AIPATZEKO MODUKO POSIZIONAMENDUA BAITAUKA.

E2016ko ekitaldian, ULMA Taldeak 700 milioi euroren salmenta bateratuak lortu zituen; nazioarteko salmentak 503 milioikoak izan ziren, hau da, produktuen eta zerbitzuen salmenta osoaren %75. Hona hemen lorpen horien arrazoiak: nazioarteko posizionamendua hobetzeko egindako ahalegin handia eta balio erantsi handiagoko produktu eta zerbitzu berrien alde egindako apustua.

Ekitaldiaren itxieran, batez besteko enplegua, guztira, 4.418 pertsonakoa zen ULMA Taldean; horietatik 2.471, negozioetako sozietate matritzetan sortutako enpleguak, eta gainerakoak, berriz, nazioarteko filialetan sortutakoak. 2016an, bazkide kooperatibistak %80 inguru ziren kooperatibetako

enplegu totalarekiko. Aurtengo ekitaldirako (2017) ULMA Taldeko Negozioek mantendu egiten dituzte garapen planak, nazioarteko hedapenean, berrikuntzan eta jarduera berrietan oinarrituta.

ULMA Taldearen 2017. urterako salmenta aurreikuspenak 725 milioi eurokoak dira. Horien artan nazioarteko salmentak nabarmentzen dira: 547 milioi, hots, Taldearen salmenta guztien %75etik gora.

INGENIARITZA ETA ZERBITZUEN DIBISIOA

2016. URTEA URTE ONA IZAN DA OROKORREAN; HALA ERE, URTEAK KONTRAKO BI AURPEGI ERAKUTSI DITU INGENIARITZA ETA ZERBITZUEN DIBISIOAN. HALA, KOOPERATIBA ASKO AURREIKUSPENETARA GERTURATU DIRA, ETA IBILI ERE, AURREKO EKITALDIAN BAINO HOBETO IBILI DIRA. ALDIZ, EKITALDIA NEGATIBOA IZAN DA HIRU KOOPERATIBARENTZAT, KAPTAZIO ETA JARDUERA ARAZOAK EDUKI DITUZTE ETA.

Dibisio proiektua Bascotecniarekin izenpetu eta 2016ko urtarrilean gauzatutako aliantzan zentratu da, metalurgia, osasun, hezkuntza eta hondakinen sektoreetan “erabiltzeko prest” proiektuen bilaketan. Era berean, **mcctelecom LKS**n eta **Ondoan**en integratzeko aukera aztertzen den proiektuan ere aurrera egin da. Orobat, bukatu da **Sareteknika** Dibisioan integratzeko prozesua.

Dibisioaren Sustapen Fondoak lankidetzako bi proiektu berri finantzatu ditu: **Smart Cities**, lau kooperatibaren parte hartzearekin; eta **MISE Servicios Energéticos**, eraginkortasun energetikoan eta zerbitzuetan espezializatutako enpresa berria, aurtengo otsailean eratu zena, **LKS Ingeniaritza**, **MSI**, **Ondoan** eta **Ategiren** lankidetzaren fruitu.

Nazioartean, bereziki esanguratsua izan da ardatza Mexikon ezarri izana, kontuan harturik herrialde horretan bereziki aktiboak izan direla LKS, LKS Ingeniaritza, Ondoan, MSI eta Alecop (azken hori, **Mei**-ren bitartez). Beraz, Mexikok aukera ona eskaintzen du esperimintatzeko eta alor honetan lankidetzaren prozesuak garatzeko.

Dibisioaren multzoak 174 milioi euroren salmentak lortu ditu, eta %11 hazi da aurreko urtearekin alderatuta. Enpleguan ere hazkundera izan da, eta 2.033 lanpostu lortu dira batez beste, 2015ean baino 130 gehiago.



BANAKETA

2016AN, KONTSUMITZAILEEN KONFIANTZAK APUR BAT HOBERA EGIN ZUEN; HALA ERE, HORREK EZ ZUEN EKARRI, ELIKAGAIEN SEKTOREAN, KONTSUMOAREN HAZKUNDE HANDIRIK ETXE BARRUAN.

EROSKI TALDEAK 6.051 MILIOI EUROREN SALMENTAK EGIN ZITUEN, GUZTIRA, 2016AN; HONENBESTEZ, SALMENTEK GORA EGIN ZUTEN PITIN BAT AURREKO EKITALDIAREKIKO.

ERKOP TALDEAK BILAKAERA POSITIBOA IZAN DU; ERKOPEKO KOOPERATIBA GUZTIEK GAINDITU DITUZTE AURREIKUSITAKO EMAITZAK ETA 2015EKO EMAITZAK.

BANAKETA ARLOA

HONAKO HAUEK OSATZEN DUTE SAILA: JARDUERA NAGUSITZAT TXIKIZKAKO MERKATARITZA DUEN EROSKI TALDEAK –EROSKI, S. COOP. ENPRESA SOZIETATE NAGUSITZAT DUENA– ETA ERKOPEK, ZEINA NEKAZARITZAKO ELIKAGAIEN SEKTOREKO BOST KOOPERATIBAK OSATUTAKO BIGARREN MAILAKO KOOPERATIBA BAT DEN, BERE SOZIETATE PARTAIDETUEKIN BATERA.

Kontsumitzaileen konfiantzak apur bat hobera egin du; hala ere, horrek ez du ekarri, elikagaien sektorean, kontsumoaren hazkunde handirik etxe barruan.

Merkatua sustatzeko, bezeroekin loturak egiteko programak garatzearen alde egiten jarraitzen da. Hala, EROSKI Cluben bitartez 2016an kontsumitzaileari transferitu zaion aurrezpena 260 eurokoa izan da, izan ere, EROSKI Club da aurrezteko eta bazkide bezeroa markarekin lotzeko plataforma.

Kontsumitzaileen osasuna eta ongizatea zaintzea da Eroskiren beste ardatz nagusietako bat. Hori dela eta, joan den ekitaldian produktu osasungarriagoen aldeko proposamenean

sakontzen jarraitzeaz gain, modulu berriak txertatu zaizkio Elikadura eta Ohitura Osasungarrien Heziketa Programari (PEAHS). 2013an abiarazitako egitasmo honen bidez, elikadura orekatuari eta aisialdi aktiboari buruzko eduki espezifikoak txertatu nahi dira egitasmora atxikitzea erabakitzen duten ikastetxeetako lehen hezkuntzako ikasleen eskola curriculumean. Bistan denez, xede biztanleriak (eskola mundua) sekulako harrera egiten dio oraindik ere planari; izan ere, aurreko eskola ikasturteko datu bikainak gainditu ere gainditu dituzte oraingo datuek. Oraingo ikasturtean, atxikita dauden ia mila ikastetxetako 120.000 ikaslek baino gehiagok parte hartzen dute.



BERRIKUNTZA

Berrikuntzak konstante bat izaten jarraitzen du Eroskin, eta presente dago jarduera guztietan, banaketa plataformetatik hasi eta dendetaraino, tartean produktuetatik eta lantaldeetatik pasata. 2016an Horizon 2020 europar programaren proiektua onartu zen, zuku hozturako %100 biodegradagarria den

botila bat garatzeko. Proiektua AMCK gidatzen du, eta Eroskik modu aktiboan parte hartzen du: azken produktua merkaturatuz eta azken kontsumitzaileen iritzia bilduz. Proiektuak hiru urte iraungo du.

2016AN, EROSKI TALDEAK ENPRESAREN ERANTZUKIZUN SOZIALAREN IKUSPEGITIK EGITEN DUEN LANEAN INPLIKATZEN JARRAITU DU. HONA HEMEN LAN HORREN ARDATZAK:

ELKARTASUNA ETA EKINTZA SOZIALA

Zenbait erakunderen proiektu sozialekiko elkartasuna sustatzeko egitasmoari eutsi egin zaio; horren erakusgarri da poltsa solidarioaren salmenta. Erosketak egiteko poltsa hori prezio sinbolikoan saltzen da (euro batean), eta ateratzen diren etekin guztiak zenbait proiektutara bideratzen dira osoki. Orain arte Gurutze Gorria, Accion contra el Hambre, Oxfam-Intermon, Unicef eta Elikagaien Bankuaren proiektuek jaso dute Eroskik babestutako elkartasuna. Poltsa salgai jarri zenetik 675.000 unitate baino gehiago saldu dira.

Elkartasunaren ardatzean, eutsi egin zaio Zero Xahuketa Proiektuari. Garapen sostengarri eta solidarioaren aldeko proiektu horren bidez bermatu nahi da pertsonak kontsumitzeko moduko produktu bakar bat ere ez dela alferrik galduko, zeren batzuetan, arrazoi komertzialen bat tarteko (ontzian daukan mailatua, freskotasun konpromisoa irautitzea...), produktu batzuk ez saltzea erabakitzen baita. Proiektuaren bidez, produktu horiek egoera ahulean eta bazterturik gelditzeko arriskuan dauden kolektiboek esku jartzen dira, modu solidario, doako eta seguruan. Programa sare komertzial osoan dago hedatuta. Ekitaldiaren

emaitzei esker, dozenaka gizarte erakunderi elkartasunezko 5.000.000 euro entregatu zaizkie produktutan.

Eroski Taldeak, orotara, 6.051 milioi euroren salmentak egin ditu 2016an. Honenbestez, salmentek gora egin dute pitin bat aurreko ekitaldiarekiko. Gorakada hori Zurekin eredu berrira aldatu diren dendetan izandako salmenta hazkundeari zor zaio batez ere.

Errentagarritasunari dagokionez, EROSKI Taldeak 129 milioi euroren emaitza operatiboarekin itxi zituen kontuak, aurreko urteko emaitzarekiko %20ko hobekuntza eginda. Emaitza hori bankuekin hartutako konpromiso guztiak bete ondoren ateratzen da; hori hala, amortizatutako zorraren zenbateko totala 500 milioi eurokoa da. Eroski Taldearen azken emaitzak %63 egin du hobera, eta 22.8 milioi euro negatibora iristen da, kreditu fiskalen desaktibazioaren ondorioz; EBITDA, berriz, 4 milioi hobetu da, eta 244 milioi eurora iritsi, eta horrek baieztatu egiten du "Zurekin" eredu komertzialaren arrakasta eta balio katearen eraginkortasunaren hobekuntza.

BERRIKUNTZAK KONSTANTE BAT IZATEN JARRAITZEN DU EROSKIN, ETA PRESENTE DAGO JARDUERA GUZTIETAN, BANAKETA PLATAFORMETATIK HASI ETA DENDETARAINO, TARTEAN PRODUKTUETATIK ETA LANTALDEETATIK PASATA.

ERKOP

2016KOA BESTE EKITALDI ON BAT IZAN DA ERKOPEKO KOOPERATIBENTZAT. OROTARA, 216 MILIOI EUROREN SALMENTAK LORTU ZIREN, 2015AN BAINOPIXKA BAT GEHIAGO, 2 PUNTUKO ALDEAREKIN AURREIKUSPENEN GAINETIK. EKITALDIA 9.643 LANPOSTUREKIN AMAITU ZEN, HOTS, AURREIKUSTEN ZIREN BAINO 607 GEHIAGOREKIN, ETA AURREKO EKITALDIAREKIN KONPARATUTA, 520 PERTSONA GEHIAGOREKIN. KOOPERATIBA GUZTIETAKO EMAITZA POSITIBOEI ESKER, AURREIKUSITAKO EMAITZAK ETA 2015EKO EMAITZAK GAINDITU EGIN DIRA.

Ausolani dagokionez, kaptazio komertzialak eboluzio ona izan du kontu handiei esker (multilokalizazio geografikoak dauzkaten bezeroak). Salmenten %42, Euskal Autonomia Erkidego eta Nafarroatik kanpo egin dira. Eta Internazionalizazio Plan Estrategikoa egin da; ildo horretan, Mexiko eta Txileko sukaldaritza sektoreko enpresetara bisitak egin dira, eta harremanak egin dira hangoekin.

Bestalde, **Barrenetxek** "dibertsifikazioaren" epigrafeari zor dio salmenta guztien %15, tokiko produktuak erabilia. Eta ekitaldian zehar, Eroskirentzako tokiko produktuak dibertsifikatuz haztearen aldeko hautua egin da.

Behi Alden bazkaren produkzio eremua handitu egin da, erositako bazkarekiko mendekotasuna txikitzeko. 48 hektarea arto landatu dira, eta mendiko 7 hektarea belardi bihurtu.

Miban ondo gauzatu da Piensos del Norterekin fusionatzeko akordioa. Akordio komertzialak adostu dira Ineko eta Kaikurekin. Eta hasia dago **Unekelen** granjaren eraldaketa; horretarako, unxi hazkuntzaren jarduera murriztu egin da, eta genetikarako hegaztien produkzio berri bati ekin zaio.



EZAGUTZA

2016-2019 ALDIRAKO HELBURUAK ETA JARDUTE ESPARRUAK ZEHAZTU DIRA, LANKIDETZAZKO LAU BEKTORE HAUEK ARDATZ: FABRIKAZIO AURRERATUA, SMART CITIES, BIG DATA ETA LEHENGAIK. HORREZ GAIN, LAURTEKO HONETARAKO ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PLANA ONARTU DA.

KORPORAZIOAN SARTUTA DAUDEN KOOPERATIBEK PATENTEEN 461 FAMILIA DAUZKATE INDARREAN ETA AURREKO URTEAN 327 MILIOI FAKTURATU ZITUZTEN PRODUKTU ETA ZERBITZU BERRIETAN.

MONDRAGONEKO HEZKUNTZA ZENTROETAN 8.000TIK GORA IKASLE DABILTZA.

EZAGUTZA ARLOA

BEREZIKI AIPAGARRIA DA GARAPEN TEKNOLOGIKOAREN ESTRATEGIA KORPORATIBOA ZEHAZTEKO XEDEZ EGIN DEN HAUSNARKETA PROZESU PARTE HARTZAILEA. PROZESU HORRETAN, NON ERAKUNDE KORPORATIBO DESBERDINETATIK ETORRITAKO 100 PERTSONAK BAINO GEHIAGOK PARTE HARTU BAITZUEN, 2016-2019 ALDIRAKO HELBURUAK ETA JARDUTE ESPARRUAK ZEHAZTU ZIREN, LANKIDETZAZKO BEKTORE HAUEK ARDAZTZAT HARTUTA: FABRIKAZIO AURRERATUA, SMART CITIES, BIG DATA ETA LEHENGAIK.

ESTRATEGIA HORREN EUSKARRIETAKO BAT 2016-2019 ALDIRAKO ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PLAN BERRIA IZAN DA. PLAN HORREN BARRUAN BI PROIEKTU TIPOLOGIA HAUEK ARTIKULATU DIRA: I+GAREN GARAPENA EUSKARRITZEN ETA SUSTATZEN DUTENAK, ETA GARAPEN TEKNOLOGIKORA ZUZENDUTAKOAK.

SUSTAPEN EUSKARRIAK

I+Garen garapena euskarritu eta sustatzeari dagokionez, honako jardute ildo hauek landu dira:

- ◆ Kooperatibetan **berrikuntza ereduak ezarri eta hedatzeari** buruzko diagnostikoa, aholkularitza pertsonalizatua eta praktika onen trukea.cooperativas.
- ◆ Aurreko egitasmoaren euskarri gisa, finantzaketa lerro bat jarri da abian enpresa barruan **berrikuntza egituratzen lagunduko duten metodologia edota prozesuak inplementatzeko.**
- ◆ Hirugarren lan ildo zera izan da: **4.0 Fabrikazioaren** kontzeptuan sartzen diren **teknologiak** gure kooperatiben negozioetan **ezartzeko** aukerari buruzko diagnostikoa eta aholkularitza pertsonalizatua.
- ◆ Modu osagarrian, MONDRAGONeko kooperatiben berrikuntza eta garapen teknologikoko prozesuak babesten dituzten **erreferentziazko nazioarteko** unibertsitateekin **lankidetzaren sareak** osatzea sustatu da. Nagusiki, fabrikazio aurreratuaren eta big data delakoaren inguruan lan egin da.
- ◆ Eta lehengaietan oinarrituz ideia multisektorialak eta baterako proiektuak sortze aldera, zenbait lan jardunaldi egin dira, eta parte hartzaileen artean erreferentziazko eragileak izan dira, esaterako, "Material Connexion".

GARAPEN TEKNOLOGIKOKO PROIEKTUAK

Garapen teknologikoko proiektuei dagokienez, askotariko alorrak ukitu dira, hala nola:

- ◆ Fabrikazio prozesuen modelizazioa eta optimizazioa.
- ◆ Energia kontsumoen murrizketa produkzioan.
- ◆ Mantentze proaktiboa.
- ◆ Osagaiak arintzeko soluzioak.
- ◆ Zero akats.

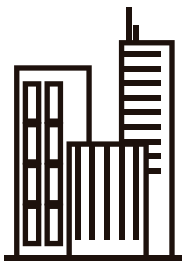
I+G+B ARLOAREN INTERNAZIONALIZAZIOA

Era osagarrian, MONDRAGON Korporazioak I+G+b arloaren internazionalizazioa bultzatzen segitu du honako hauen bidez:

- ◆ **Bruselako Bulego Korporatiboak** kooperatibei laguntzen jarraitu du bai monitorizazioaren bidez bai dokumentu estrategiko, legegintzako egintza eta finantza aukeren bidez
- ◆ Europako lankidetzaren proiektuen garapenean laguntza emanez eta parte hartuz. Izan ere, 100 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programatarako (H2020, ECSEL, EIT RawMaterials, CLEAN SKY, ERASMUS+, INTERREG, LIFE+, etab.).

EZAGUTZAREN ZIFRAK

NEGOZIOAK



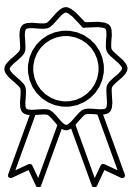
I+Gko gastuak guztira	160 M€
I+Gko gastuak guztira salmenta guztiekiko	%2,80
I+Gko gastuak guztira balio erantsiarekiko	%8,00
Urte bukaeran indarrean zeuden patente familiak guztira	461
Salmentak produktu/zerbitzu berrietan (orain dela 5 urte ez zeudenak)	327 M€

IKERKETA TEKNOLOGIKOA



Zentro teknologikoak	3
I+Gko unitateak	12
Ikertzaileak lanaldi osoan	1.921

GOI MAILAKO HEZKUNTZA



Mondragon Unibertsitateko fakultateak	4
Graduak	15
Unibertsitate masterrak	13
Matrikulatutako ikasleak	4.226
Ikerketa proiektuak eta transferentzia jarduerak	427
MOOC ikastaroak (Massive Online Open Courses)	3
Doktoretza lerroak	11

ZENTRO TEKNOLOGIKOAK ETA I+G UNITATEAK

CIKATEK

CIKATEK enpresa arloko I+G unitate bat da, material, teknologia eta produktu polimerikoen ikerketa, garapen eta berrikuntzan espezializatua (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), bibrazioaren aurkako, estankotasun eta fluidoan eroapen funtzioetarako. Cikateken jarduera 3 sektoretan zentratzen da: automobilgintza, etxetresna elektrikoak eta medikuntza. Bere ikerketa lerro nagusiak material polimeriko berrietara eta balio erantsi handiko fabrikazio prozesuetara zuzenduta daude, baita

produktu berriak diseinatzera ere, batez ere konektore azkarren eta motorrarekiko harreran zarata arintzeko elementuen arloan.

2016an eskuratutako lorpenen artean, hiru proiektu hauek nabarmentzen dira: airea hartzeko zirkuituaren alde berorako -turboaren eta interccoler-aren artean-lehen "full plastic" hodia; kautxu eta plastikozko formulazio propioen garapena tenperatura eta presio altuetarako; eta ihes euskarrien plastifikazioa.

CS CENTRO STIRLING

CS CENTRO STIRLING Osagaien Dibisioko I+G+b-ko unitatea da, eta hainbat osagai eta sistemen diseinu, simulazio, fabrikazio eta saiakuntzetan espezializatuta dago, etxe ingurunean energia sortu eta eraginkortasunez erabiltzeko. Dibisioaren beso teknologikoa da, dibertsifikazioaren alorrean dibisioaren zorroan sartu beharreko produktu eta teknologiak analizatu eta ebaluatzen dituena. 2016an zenbait proiektutan kolaboratu da beste

erakunde batzuekin, batez ere Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sarekoekin; horien artean aipagarri: MU, EHU, ISEA, Leartiker, Lortek eta Gaiker. Era berean, hor dago doktore tesi baten kogidaritza, eta beste tesi bat defendatu izana; honenbestez, langile zerrendaren %30ek titulazio hori dauka dagoeneko. Horri esker, hasieran ziurgabetasun tasa altuak dituzten ikerketa eta berrikuntza proiektuak landu daitezke.

EDERTEK

EDERTEK teknologia zentroak bere bazkide-erabiltzaile diren 3 enpresaren ikerketa, berrikuntza eta garapen eskaerei erantzuten die. Hauek dira 3 enpresok: Mapa, Fagor Ederlan eta Ecenarro. Enpresa horientzat, berrikuntza eta negozio berrien sorkuntza, faktore kritikoak dira. Ederteken helburua da produktu, prozesu eta materialen azken bezeroekin baliabideak nahiz soluzioak partekatzea, produktuak etengabe

hobetzeko aukerak bilatuz.

2016 ekitaldian, nabarmentzeko modukoa izan da BMWrekin lankidetzan pieza estrukturalen lerro berri bati ekin izana Fagor Ederlanen; baita OEM garrantzitsuentzat produktu berriak diseinatu eta garatu izana ere; horien artean: Renault, BMW, Jaguar, LandRover eta Ford.

ETIC

TIC Smart Cities eta Industry 4.0 arloetarako IKT teknologietan espezializaturik dagoen berrikuntza zentro bat da. Azken urteetan, ETICeko lantaldeak espezializazio maila altua eskuratu du arlo hauetan: IoT (Internet of Things), Data Analytics, Business Intelligence, Machine Learning eta Big Data-n. ETICeko lantaldea Data Scientists (datuen zientzialariak)

adituek osatzen dute. Adituok esperientzia luzea daukate datuak analizatu eta interpretatzeko soluzioen garapenean. Datuak analizatuz, ETICek sistemen portaera ereduak ateratzen ditu, eta horrek aukera ematen du sistema horien iragarpen eta eboluzio ereduak sortzeko.

FAGOR AOTEK

AGOR AOTEK kooperatibak automatizazioan eta optikan dihardu, eta bere helburua da Fagor Automationek garatu eta fabrikatzen dituen produktuetan integratutako teknologietan bikaintasun maila lortzea; horien artean: zenbakizko kontrolak, erregulagailuak, motorrak eta bistartzeko eta posizioa atzitzeko sistemak.

2016an, Fagor AOTEKek hainbat ikerketa proiektutan parte hartu zuen. Hona hemen: 4.0 Fabrikazioaren azken joerei jarraituz, makina-erremintetan modulu adimendunak eta adimen artifizialeko teknikak

txertatzea; gehikuntzako fabrikazio prozesuetarako kontrolagailu adimendun bat garatzea; ultradoitasunaren sektorerako teknologia gakoak garatzea; difrakzio/polarizazio sareak eta femtosegundo laserretan oinarritutako beste elementu batzuk, oso bereizmen handiko encoder linealetan aplikatzeko; doitasun bolumetriko handia duten eta neurketa trazagarria txertaturik daramaten makina-erremintak; eta konektatutako makina eta fabrika adimendunak, balio erantsi handiko zerbitzuak emateko.

IK4-IDEKO

IK4-IDEKO duela 30 urtez geroztik fabrikazio eta produkzio industrialeko teknologietan espezializatuta dagoen teknologia zentro bat da. Egiten duen ikerketa lanari esker, teknologia zentroak 20 patente familia dauzka. Argitalpenei dagokienez, IK4-Idekok 9 artikulua argitaratu ditu aldizkari indexatuetan eta 11 artikulua kongresuetan, dibulgazioko pieza ugariz gainera. IK4-IDEK0ren langile zerrendan 102 pertsona daude, eta horien artean %27 doktoreak dira. 2016an CNC eta fabrika digitaleko laborategi berri

batekin osatu 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 4 ikerketa ildo hauen barruan jasotako gaien inguruan: fabrikazio prozesuak, dinamika eta kontrola, doitasunezko diseinua eta ingeniaritza, eta IKTak eta automatizazioa.

IK4-IKERLAN

IK4-IKERLAN IK4-Research-Alliancerekin lotuta dago. Badauka lankidetzaren sare garrantzitsu bat non Europako zentro eta unibertsitate ospetsuek parte hartzen duten, eta horiekin batera ikerketan jarduteko eta ikertzaileak prestatzeko jarduerak egiten ditu. Gaur egun, IK4-IKERLANen egituraren teknologiararen arloko espezializazio unitate hauek daude: elektronikak, informazio eta komunikazioko teknologiak; energia eta potentziako elektronikak eta fabrikazio aurreratua. 2016an, I+G+b-ko jarduerak areagotu da beste enpresa batzuekin; horrek erakusten du expertise teknologikoaren aldeko esfortzua bere fruituak ematen

ari dela konpainien benetako erronkei erantzuteko orduan. Aipatzekoa da, bestalde, europar proiektuetatik datorren fakturazioaren hazkundea, izan ere, horri esker, zentroak aurrera egin dezake bere espezializazio teknologikoan, eta, horrez gain, Europar erreferentziazkoak diren erakundeekin lankidetzan ibil daiteke. 2016an bide horretatik 2,9 milioi euro lortu ziren. Zifra hori aurreko ekitaldikoa baino %19,3 handiagoa da. Gainera, IK4-Ikerlanek hiru europar proiektu gidatzen ditu. Horietako bat ANGELAB da, zeinak Europar Batasunaren saria jaso baitu “ikerketan lanaren bikaintasuna” dela eta.

IK4-LORTEK

IK4-LORTEK teknologia zentroa IK4 aliantzako kidea da, eta “Advanced Manufacturing” teknologietan espezializatuta dago. Gaur egun, langile zerrendan 68 pertsona daude, eta horien artean %27 doktoreak dira. Zentroak hiru ikerketa ildo handi lantzen ditu: loturako teknologiei aplikatutako materialak eta prozesuak; metalen gehikuntzako fabrikazioa eta Industry 4.0 teknologiak. Gainera, 4 patente aktibo dauzka, eta 2016an eskatutako 3 berri.

Zientzia eta teknologia arloko argitalpenei dagokienez, 21 artikulua egin dira SCI datu base dokumentalean; gainera, nazioarteko kongresuetako 8 ponentzian parte hartu du, eta kongresu nazionaletako 6 ponentzian. Erakusketari gisa, gehikuntzako fabrikazioaren arloko 2 azoka garrantzitsutan egon da: ADDIT 3D azokan, BECen; eta FORMNEXT azokan, Frankfurtan. Era berean, nazioarteko 6 proiektutan eta 3 proiektu nazionaletan parte hartzen du.

ISEA

ISEA, berez, garapen teknologiko, berrikuntza eta ekintzailatza zentro bat da. Enpresa zerbitzuen sektorean espezializatuta dago eta MONDRAGON Korporazioko Ingeniaritza eta Enpresa zerbitzuen Dibisioak sustatzen du. 2016ko ekitaldian egindakoen artean, nabarmentzekoa da Etorbizuna Elkarrekin Eraikiz-en (E3!) bigarren edizioa, lan barik dauden gazteentzako negozio aukerak sortzeko. Trebakuntzaren alorrean, 12 ekintzailatza proiektuari aplikatu zitzaizen “Negozioen

abiarazlea”, eta SAIOKAren seigarren edizioa antolatu zen.

Zabalkundearen alorrean, aipatzekoak dira “Euskal enpresaren eraldaketari buruzko ikuspegiak” eta “MONDRAGON 4.0 Zerbitzuak” jardunaldiak.

Gainera, ISEAk, Debagoieneko Mankomunitateko Garapen Ekonomikorako Eskualde Agentziarekin batera, KIMU BERRI egitasmoaren zazpigarren urtea gidatu zuen. Egitasmoaren helburua, berez, Debagoiengan gazte ekintzailatza sustatzean datza.

KONIKER

KONIKER enpresa arloko I+G unitate bat da, eta konformazioaren eta mihiztaduraren alorrean ikertzen, garatzen eta berritzen dihardu. Arrasaten (Gipuzkoa) dauzkan instalazioetan 26 ikertzailek lan egiten dute guztira. Fabrikazio aurreratuan espezializatuta dago, eta hori gauzatzen da materialen konformazioari (altzairua, aluminioa eta konposatuak) aplikatutako industri ikerketako proiektuetan; manipulagailuak eta transferizatzeko elementuen garapenean; robotika aurreratuan; makinaren ekoizpena eta energia optimizatzeko funtzionalitate aurreratuen garapenean;

sistema ziberfisikoen eta datu analisisien integrazio bidezko mantentze aurreratuan, eta silizio amorfozko lamina meheko panelen fabrikazioan, besteak beste. Koniker EFFRAko (Etorkizuneko Fabriken Europako Elkarte) eta EuRoboticseko (Europako Robotika Elkarte) kide da.

2016an Konikerrek 20 I+G proiektu nazional eta nazioartekotan parte hartu du, automobilgintza, siderurgia, etxetresna elektriko, energia eta osasun sektoreetan liderrak diren enpresa eta zentroekin lankidetzan estuan jardunez.

LEARTIKER

LEARTIKER polimeroen teknologian eta elikaduraren teknologian espezializatutako teknologia zentro bat da. 2016an, Leartikerrek I+G+b-ko 65 proiektu landu ditu enprekin batera; hau da, bere diru sarreraren %65. Leartikerrek lankidetzan proiektuetan parte hartu du eremu nazionalen eta nazioartekoan. Itxitako azken aldian, 3 artikulu argitaratu ditu aldizkari indexatuetan, eta 6 artikulu kongresuetan; gainera, patente bat eskatu du. Leartikerrek, uztailen, "Materialen Zientzia eta Teknologia Kongresua" antolatu zuen, non 30 ahozko aurkezpen eta 40 poster aurkeztu baitziren.

Leartiker Polymer R&Dk honako espezializazio hauetan zentratu du bere ezagutza: nekea, Additive Manufacturing, Health-Gailu medikoak, Lightweight, Biopolimeroak eta TPEn.

Leartiker Elikagaien Teknologia esneki, okela eta plater prestatuen sektoreran bideratzen du bere jardueran. 29 proiektu egin ditu nekazaritzako elikagaien sektoreko 27 enpresarekin batera. Erakusketari gisa parte hartu du K azokan (Dusseldorf) eta TCT SHOW azokan (Birmingham).

MTC

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

2016an, 2013-2016 aldirako hirugarren Plan Teknologikoa itxi da. Planak "Estetikak" eta produktu berrien garapena izan ditu arretagune; gainera, 2017-2020+ aldirako IV. Plan Teknologikoari buruzko hausnarketa eta diseinua abiarazi dira. Plan berri honen bidez, indartu egingo da funtzio kontzeptuan berritzearen inguruko balio proposamenaren txertaketa: jarduera egungo funtzioetan, eta baita negozio arloko produktuei lotutako funtzio berriak ere (argiztapena, oinezko talka, estetika, airearen kudeaketa...).

Berrikuntza, Maierren hazkunde errentagarriko bide gisa, sendotu egin da, proiektu garrantzitsuak erakarri

baitira aurreko ekitaldietan garatutako teknologia berrietan oinarrituta; hala, berrikuntza erakartzeko 2016. urteko plana 12 milioi eurora iritsi da. Harremani dagokionez, lortutako berrikuntza mailari buruz bezeroek egindako balorazioak gora egin du, eta OEM gehienetako diseinu zentroetan presentzia izatea lortu da. Modu osagarrian, nabarmentzekoa da Europako erabaki zentroetan izandako presentzia eta Asia eta Naftako bezero zentroetan progresiboki sartuz joatea.

MTCk arreta berezia jarri dio estatuan eta, batez ere, European aliantzak, lankidetzak eta akordioak egiteari, Maierren negozioari interesatzen zaizkion alorretako munduko liderrekin harremanak bilatuz eta Horizon 2020 programako proiektu europarretan bere presentzia nabarmen handituz.

MIK

MIK (Mondragon Innovation & Knowledge) kudeaketa aurreratuaren eta ekintzailtzaren inguruko ikerketa zentro bat da. Helburua da kudeaketaren berrikuntzaren alorrari ezagutza aplikatzea. Aipagarria da transferentziari eskaintzen zaion dedikazioa, talentuaren kudeaketa, ekintzailtza, merkatuen

garapena eta halako gaitan.

2016. urteari dagokionez, aipatzekoa da AS FABRIK proiektua martxan jarri izana. Proiektuaren helburu nagusia zera da: Bilbon industria zerbitzu aurreratuen sektorea garatzea.

ORONA EIC

ORONA EIC (Elevation Innovation Center) zentroan soluzio aurreratuak eskaintzen dira jasokuntzaren sektorerako, eta bertan 150 ingeniari baino gehiagok lan egiten dute.

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

Lantzen dituen proiektuak honako gai hauekin lotuta

daude: kontsumo energetikoaren minimizazioa, igogailuen trafikorako soluzio adimendunak, maniobra eraginkorrak, igogailu bikaina mantentzeko zerbitzu berriak, biltegitratze elektrikoko aplikazio aurreratuak eta aparatuaren eragintzen hobekuntza.

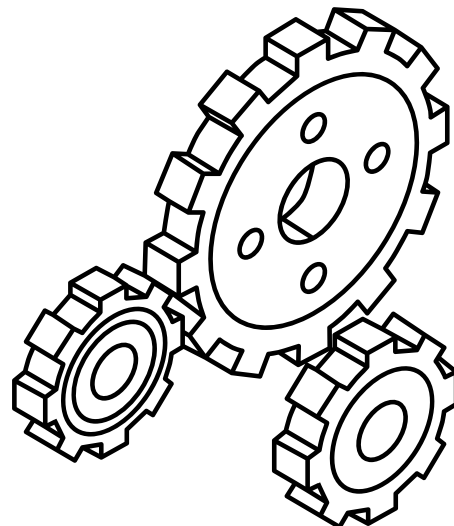
Oronak bere fakturazioaren %2 inbertitzen du I+Gan eta, honenbestez, Europan I+Gan gehien inbertitzen duen enpresetako bat da.

UPTC

UPTC, Packaging sektorerako teknologien ikerketa eta garapen proiektuetan espezializatuta dagoen zentro bat da. Zentroaren ikerketa alorrak gai hauei lotuta daude: denbora errealeko kontrol sistemei, mugimenduen kontrolari, datuak atzemateari, robotikari, ikusmen

artifizialari eta diseinu higienikoari.

2016an, egindako ahaleginen helburua izan da berrikuntza proiektuak 4.0 Industriaren alorrean kokatzeko bidean aurrera egitea, modu esanguratsuan aurrera egitea.



MONDRAGON SUSTAPEN ZENTROA

ENPRESA JARDUERA BERRIEN SUSTAPENEAN
ESPEZIALIZATUTAKO PLATAFORMA KORPORATIBO PRIBATUA
DA, KOOPERATIBETAN BERTAN SUSTAPENA BULTZATU ETA
BABESTEN DUENA.

SUSTATZAILE TALDE BATEK OSATZEN DU, ETA, PROIEKTUA
NOLAKOA DEN, ENPRESA PROIEKTU BERRIEN ABIOA GIDATZEN
ETA KUDEATZEN DU, EDO BESTELA LAGUNTZA ZEREGINAK,
TEKNOLOGIA ETA MERKATUARI BURUZKO KONTRASTE LANAK,
ETA MERKATU PROSPEKTIBAK EGITEN DITU. ERA BEREAN,
BALIO PROPOSAMENA MODELIZATZEN DU, ETA SOZIJETATEA
FINANTZATU ETA OSATZEKO PROPOSAMENAK EGITEN DITU,
BETI ERE DAUDEN GAITASUNAK KONBINATUZ ETA
KOOPERATIBEN ARTEKO ETA HIRUGARRENEKIKO LANKIDETZA
BABESTUZ.

BERE IKUSPEGI BERRIA INTERES INDUSTRIALEKO INGURUNE
ETA INTERES ESTRATEGIKOKO EREMUETARANTZ BIDERATZEN
DA.

2016AN HONAKO JARDUKETAK GAUZATU DITU:

Trantsizio bat gertatu da, izan ere, 2 interes arlo edukizetik (Osasuna eta Eko), bere ikuspegiak 6 interes arlo hartu ditu: fabrikazio aurreratua, hiri adimendunak, osasuna, eko, material berriak eta iraultza digitalaren aurrerapenak.

Sustapen prozesuaren arkitektura 5 fase bereizitan modelizatzeko lana egin da:

1. Aukeren sarrera (DEAL FLOW).
2. Proiektuen hautaketa.
3. Sustatzailearen identifikazioa.
4. Inkubazio/Azeleazio korporatiboa (STAND UP).
5. Enpresaren eraketa (START UP).

Agente korporatibo desberdinekiko interakzioa landu da koordinazio kanal eraginkorragoak ezartzeko (Sustapen Batzorde Korporatiboa, Fondo Korporatiboak, ezagutzaren, berrikuntzaren, sustapenaren eta abarren agenteak, berrikuntza, sustapena, etab.).

Arrisku Kapitaleko Fondo bat osatu da Fondicorekin lankidetzan, garapen fase goiztiarretan dauden proiektuei laguntzeko.

Esparru hitzarmen bat egin da negozioak modelizatzen eta kooperatiben gaitasunak ateratzen aditua den aholkularitza batekin. Helburua da Ezagutza Banku Korporatibo bat eratzea, dibertsifikazio eta lankidetzaren estrategiak eraginkorrago bideratzeko.

2016AN, HAUEK IZAN DIRA ADIERAZLERIK NABARMENGARRIENAK LANDUTAKO PROIEKTUEI DAGOKIENEZ:

Ia 300 proiektu analizatu dira; horietatik 139, bigarren berrikuspenera pasatu dira.

FABRIKAZIO AURRERATUA: 16
BIG DATA: 28
MATERIALAK: 4
SMART CITIES: 23
HEALTH: 36
EKO: 21
BESTE BATZUK: 11

Stand up faseko proiektuen segimendua (bideragarritasun fasea): 16 proiektu

STAND UP
16 PROIEKTU

Start up faseko proiektuen segimendua: 8 proiektu.

START UP
8 PROIEKTU

BERRIKUNTZA ETA EKINTZAILTZA GUNEAK:

GARAIA BERRIKUNTZA GUNEA

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

Especializazioa bilatzen du, gaur egun menderatzen diren ezagutza arloak abiapuntu hartuta (mekatronika, potentziako elektronika, prozesuak, fabrikazioa eta sistema txertatuak) eta aplikazio berrietara joz (efizientzia energetikoa, biltegiatze 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, ekintzailtza proiektuak bideratzen ditu, eta gune bereizgarriak eskaintzen dizkie Garaian kokatzeko interesa duten oinarri teknologikoko enpresa potentzialei.

2016an oinarri teknologikoko 36 enpresa hartzen ditu dagoeneko, 133 milioi euroko fakturazio agregatuarekin eta 985 pertsonarekin, zeinetatik 519 I+Gan ari diren. Bestalde, 2016an 246 ekitaldi egin dira eta **11.000 pertsonak baino gehiagok** parte hartu dute ekitaldi desberdinetan (gosari teknologikoak, Garaia enpresa digitala, prestakuntza pilulak, enpresa topaketak, ate irekien eguna, etab.), Garaiak bere inguruneari eskaintzen dizkien espazio eta azpiegiturak aprobetxatuz.

SAIOLAN

“Enpresa jardueren sustapen eta garapenean” espezializatuta dagoen zentro bat da. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da (ZTBES), eta bere egoitza Arrasateko Garaia Berrikuntza Gunean dago.

Gainera, BIC GIPUZKOAREN egoitzetako bat da SAIOLAN. Bic Gipuzkoak bideratzaile gisa dihardu enpresa berritzaile berrien sorkuntza prozesuan; horrez gain, eragile aktiboa da Gipuzkoan kultura ekintzaile babestu eta sustatzeko prozesuan.

1985ean sortu zenetik gaurdaino, Saiolanen erronka izan da enpresa jarduera berriak garatzen laguntzea, eta enpresa berri horiei errentagarriak eta iraunkorrak izaten laguntzea, balio erantsi handiko enplegua sortzeko.

2016ko kudeaketan nabarmentzen diren alderdiei dagokienez, aipatzekoak dira **ekintzailtzaileen zabalkundera** bideratutako ekintzak (178 ekintza eta 444 parteide) eta **ekintzaileak prestatzeko ekintzak** (8 ikastaro egin ziren, 124 parte hartzaileentzat). Bestalde, teknologia garatzeko 10 proiektu eta 34 bideragarritasun azterlan egin ziren; horietatik 21, Ekintzaile-Txekintek programakoak izan ziren.

Jarduera berriei dagokienez, 10 enpresa berri eratu ziren eta 5 dibertsifikazio proiektu eta finantzaketa instituzionaleko 8 plan abiarazi ziren.

Era berean, 2016an Debagoieneko Garapen Agentziaren beso industriala izateari eusten dio, industri enpresen artean lankidetzarako espazioen sorkuntza bultzatuz eta dibertsifikazioaren alde eginez, bi helburu hauekin: eskualdea eraldatzeko lan egitea eta lehiatzeko posizionamendua hobetzea.

Bestalde, Saiolanek “Aurrera Debagoiena” egitasmoa sortu eta dinamizatzen lagundu du. Egitasmo hori, hain zuzen, gazteria, ekintzailtza eta industriari lotutako egitasmoak antolatzeko mahai gisa finkatu da.

Beste aspektu bat ere nabarmentzeko modukoa da, alegia, Saiolanek enpresa egiturari proposamenak egiten dizkiola negozio berrien gainean, eta horretarako, nazioarteko antena izeneko tresna erabiltzen duela. Tresna horren bidez, urruneko herrialdeetako negozio sendotuak transferitu eta enpresa jarduera bizkortzea bilatzen da.

Bukatzeko, esan behar da gaur egun Saiolanek 8 enpresa eta 14 ekintzaile dituela bere inkubagailuan.

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

Politeknika Ikastegia Txorierri 2015-2016 ikasturtean 397 ikasle hartu zituen Lanbide Heziketan eta 221 Enplegurako Prestakuntzan; horien artean, bai jarduneko langileak bai langabezian zeudenak. Azken atal horretan, Politeknika Txorierri prestakuntza dualeko zenbait ikastarotan parte hartu du: “Trokelen diseinua eta fabrikazioa” ikastaroan, Gestamp enpresarentzat; “Trokelen diseinua” ikastaroan (260 ordu) eta “Doitzaile-Trokelgilea” ikastaroan (340 ordu); eta “Matrizegileen prestakuntza” ikastaroan (380 ordu), Gestampen baita ere. Azken hiru ikastaroez berekin zekarten kontratazio konpromiso bat, aipatutako enpresetan 150 orduko praktikak egin ondoren.

Nazioarteko arloan, aipagarria da 8 ikasle Europako Erkidegoko Erasmus + programan (mugikortasuna) parte hartu izana. Ikasle horiek prestakuntza praktikoa jaso dute 10 astean Herbehereetako, Italiako eta Poloniako enpresetan. Era berean, Politeknika Txorierri berrikuntza transferitzeko europar proiektuetan parte hartzen du oraindik. Gainera, aipatzekoa da GLOBAL TRAINING beka programan duen inplikazioa. Programa hori Eusko Jaurlaritzako Ekonomia Garapen eta Lehiakortasuneko Sailak babesten du, goi mailako Lanbide Heziketako ikasketak amaitu dituzten gazteei zuzendutako 43 beka kudeatuz.

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

Autoenpleguaren sustapenaren alorrean, eta bazkide sustatzaile gisa, WORK-LAN Bizkaia Elkartearikiko lankidetzan sendotu egin da. Elkarre horren helburu sozialak gizarte ekonomiako enpresak sustatzea du oinarri. Elkarre horren helburuak babesteko eta kultura ekintzailea sustatzen laguntzeko asmoz, Politeknika Txorierri lau enpresa proiektu inkubatu ditu (lokalak garatuz eta 17 lanpostu sortuz).

Eusko Jaurlaritzaren “TKgune ingurune estrategikoak” izeneko strategiaren barruan, fabrikazioaren alorrean diharduten enpresei zuzendutako aholkularitza teknologikoko zerbitzuaren eskaintzarekin jarraitu da, trokelgintzaren eta matrizegintzaren sektoreari dagokion espezializazio arloan.

Azkenik, azpimarratu behar da Lanbide Heziketako Sailburuordetzak sustatzen duen Fabrikazio Aurreratuaren Nodoan sartzeko gonbidapena jaso duela Politeknika Txorierri.

ARIZMENDI IKASTOLA

En el ámbito de “Colaboraciones e intercooperación”, se han consolidado mediante proyectos estables las relaciones con las ikastolas de la comarca (Bergara y Oñati); se ha acordado con el Gobierno Vasco la planificación 2016-2021, llave de la estabilidad financiera de la ikastola; se ha formado a 22 ikastolas en la “Pedagogía de la Confianza” y desarrollado el plan de intercooperación con cinco ikastolas; y de la mano de MU-Huhezi, se ha realizado un estudio sobre “Iparra: Arizmendi 2020” e inicio de HEZIKOOP (nuevo modelo de “educación cooperativa”).

Asimismo, se ha consolidado la acción con padres-madres y colaboradores, quienes han participado activamente en el estudio de “Iparra: Arizmendi 2020”.

Además, se ha digitalizado plenamente el ámbito académico, habiéndose activado el módulo “Alexia Familias” y la implantación de EKI 3.

En lo que se refiere a la remodelación pedagógica de los edificios, se han acometido sendas reformas en Jose

Arana, Basabeazpi, Umezaintza, Arimazubi, Almen y Gazteluondo.

Se han publicado las versiones de euskera y de castellano del marco general de la “Pedagogía de la Confianza”; y se ha iniciado el diseño del Bachillerato con base a dicho planteamiento pedagógico.

También hay que subrayar la creación del “Foro pedagógico Arizmendi”; la puesta en marcha del taller de “Pedagogía de la Confianza”; diversos viajes y relaciones establecidas con centros innovadores; la atención a ikastolas que solicitan formación en la “Pedagogía de la Confianza”; y los planes específicos para Educación Infantil, Educación Primaria, ESO, Bachillerato y F.P.

En el ámbito de la explotación económica, el ejercicio se cerró con saldo positivo, consolidando la trayectoria de los dos anteriores ejercicios.

LEA ARTIBAI IKASTETXEA

2015-16 ikasturtean, Lea Artibai Ikastetxeak 19 talde izan ditu batxilergo eta heziketa zikloetan, eta nabarmentzekoa da Lanbide Heziketa Duala, hau da, eskolako prestakuntza eta enpresako lana konbinatzen dituen programa aukeratzen duten ikasleen kopurua. Ikasturte honetan 15 parte hartzaile izan dira; gainera, lau ikasle atzerriko lantokietan ibili dira prestatzen.

Era berean, heziketaren berrikuntzako hiru proiektutan jardun dugu Lanbide Heziketako Sailburuordetzarekin batera heziketako *lean manufacturing eta lean service* arloetan; elikaduraren arloan, elikagaien industriaren berrikuntzaren barruan; eta *diseinu mekanikoaren* arloan, automobilgintza eta aeronautikarako altzairuzko xafla ultraerresistentea manipulatzeko tresnen diseinuari buruz Politeknika Ikastegia Txorierrirekin lankidetzan egindako proiektu batean. Proiektu horietan parte hartzeak aukera ematen du irakasleen kompetentziak hobetzen jarraitzeko; baita heziketa jardueretan erabil daitezkeen materialak sortzeko ere.

Enplegurako prestakuntzan, berriz, 9.000 prestakuntza ordu eman zaizkie langabetuei. Ordu horietatik guztietatik, ia 2.600 ordu eskaripeko ikastaroetan eman dira, nagusiki lean alorrean eta kompetentzia eta trebetasun pertsonalen alorrean. Langabeentzako prestakuntzari dagokionez, askotariko espezialitateei buruzko 16 ikastaro eman ditugu, eta nabarmentzekoa da langabeentzako kudeatu diren enpresa praktiken kopuru handia: 230 guztira; horietatik 111k, gainera, enplegu bat aurkitu zuten bukatutakoan. Gainera, enplegurako prestakuntzaren, inguruko enpresekin

daukagun harreman estuaren eta Lanbideren zentro kolaboratzaile gisa kudeatzen dugun orientazio departamentuaren arteko konbinazioari esker, beste 136 pertsona sartu dira lan munduan. Jarduera hori guztia, berez, laneratze kualitatiboa %80ra iristeko erronka estrategikoaren barruan sartzen da (jasotako prestakuntzarekin lotutako enplegua).

Halaber, Txileko gobernuarekiko lankidetzari eusten diogu Teknikariak Txilerako programan. Elikaduraren alorreko txiletar profesionaleri zuzenduta dago programa, eta datorren ikasturterako hiru espezialitate berri ematea adostu da. Bestalde, Leartiker S. Coop.ekin batera, TEP proiektuaren bigarren edizioa egin da (Technology Entrepreneurship Program), ingeniariak polimeroen teknologian eta ekintzailtzan prestatzeko asmoarekin. Horretarako, kultura desberdinetako pertsonen osatutako talde batean lan egin da, ezagutzak eta egiteko moduak partekatuz, zenbait enpresatan proiektuak garatuz. Orobat, Europako Gizarte Funtsak kofinantzatzen duen Lehen Job Lab programari ekin diogu, 16 urtetik 29ra bitarteko gazteen enplegarritasuna hobetzeko xedez.

15-16 ikasturtea hausnarketa urtea izan da, non 2016-2020 aldirako plana zehaztu baita. Plan horretan zera azpimarratu dugu: batetik, merkatuak eskatzen dituen profil berriein bat etorriko den irakaskuntza-ikaskuntza metodologia bat zehaztu eta martxan jartzeko erronka; bestetik, Lea Artibai Ikastetxeko profesionalen kompetentziak indartu beharra, gure eskaintza merkatuaren behar aldakorretara egokitu ahal izateko.



MONDRAGON UNIBERTSITATEA

2015-16 urtea hausnarketa urtea izan da, datozen 4 urteetan unibertsitatea gidatuko duen Plan Estrategikoa zehaztu baita.

Prestakuntzari dagokionez, Mondragon Unibertsitateak 15 gradu eskaini ditu; baita Informatikako Ingeniaritzako eta Telekomunikazio Sistemen Ingeniaritzako diplomak ere.

Graduondokoetan, 13 unibertsitate master eskaini dira, horietako bat berria: Unibertsitate Masterra Erakundeen Nazioartekotzean.

2015-16 ikasturtean, graduoko 4 titulaziok eta graduondoko 6k egiaztagiria eskuratzeko prozesua gainditu zuten; horrez gain, ingeniaritza bik Eurace zigilua lortu zuten.

Hirugarren zikloan, joan zen ikasturtean hiru doktorego programa eman ziren, non 148 ikasle ibili baitziren. Guztira, aipatutako ikasketa ofizialetan 4.226 ikasle matrikulatu ziren; horietatik 3.598, graduoko titulazioetan, eta 628, berriz, graduondokoetan.

Iragan ikasturtean, 680 ikaslek egin zituzten karrera amaierako proiektuak; 474k graduoko ikasketetan, eta 206k, berriz, graduondokoetan. Era berean, 1.620 ikaslek enpresa eta zentroetan egin dituzte praktikak. Nazioarteari dagokionez, gero eta ikasle gehiago joaten dira atzerrira. Iragan ikasturtean 688 joan ziren, hau da, aurreko urtean baino %13 gehiago. Bestalde, atzerriko 236 ikasle egon ziren gurean.

Profesionalen prestakuntza urte urte ari da unibertsitatea lantzen; horretarako, eskaintza presentzial, onlineko eta erdipresentzialaren bidez, zerbitzu integrala eskaintzen zaie profesionaleri, In-Company prestakuntzaz gainera.

2015-16 ikasturtean Mondragon Unibertsitateak 5.550 profesional prestatu zituen graduondoko eskaintzaren, titulu propioen eta etengabeko prestakuntza ikastaroen bidez. Gainera, Informatika Segurtasuneko Online Master berria eskaini zitzaizen profesionaleri.

Ikerketan eta transferentzian egindako ahaleginak ere eman ditu fruituak. Hori agerian gelditu da U-Multirank rankinean lortutako emaitzetan. Rankin horrek, 2016ko edizioan, bikaintzat jo du Mondragon Unibertsitatea zenbait parametrotan, eta Espainiako lehen 3 unibertsitateen artean jarri du gurea ezagutzaren transferentziaren kategorian. Gainera, Mondragon Unibertsitateari gehieneko kalifikazioa ezarri dio

ingurunearekiko loturari dagokion dimentsioan. 2015-16 ikasturtean, 427 ikerketa proiektu eta transferentzia jarduera egin dira. Halaber, 102 artikulua argitaratu dira bai Estatuko bai nazioarteko argitalpen espezializatuetan, eta askotariko ezagutza arloen gaineko 78 jardunaldi eta kongresu antolatu dira.

Industri arloko proiektu konkretuei dagokienez, nabarmendu behar da Goi Eskola Politeknikoak SMARTENCITYn parte hartzen duela MONDRAGONen eskutik. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean, heziketa kooperatiboari buruzko proiektu bat landu da Arizmendirekin lankidetzan. MIK –Enpresa Zientzien Fakultatearen Kudeaketa Ikerketarako Zentroa– ULMA eta GSRrekin ibili da lanean pertsonen parte hartzea neurtzeko tresna bat garatzeko. Bestalde, 2015-16ko ikasturtean, Basque Culinary Centerreko Teknologia Zentroaren ikertzeko eta ezagutza sortzeko jarduera –BCC INNOVATION– bi gauzak markatu dute: batetik, Zientzia eta Teknologiaren Euskal Sareko kide gisa jasotako egiaztagiriak –gainerako fakultateek ere Sareko eragile zientifiko eta teknologiko gisa egiaztagiria jaso dute– eta 2020ko Plan Estrategikoa zehaztu izanak.

Berrikuntzaren eta ekintzailetzaren aldeko apustuak betidanik izan du eragina Mondragon Unibertsitatean, eta alor hori ere hainbat proiektutan landu da. Horren erakusgarri da 2025 Mendeberrin hausnarketa prozesuan egin den aurrerabidea, Mondragon Unibertsitatearentzako hezkuntza ereduaren sakontzea helburu. Heziketa-aren berrikuntza testuinguru horretan, bi esperientzia aipatu behar dira. Alde batetik, Enpresa Administrazio eta Zuzendaritza Graduaren birdiseinua, Enpresa Zientzien Fakultatean ezartzeko egin dena eta ikasleei aukera ematen diena astean gelako 3 prestakuntza egun enpresako bi egunekin konbinatzeko. Bestetik, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatearen berrantolaketa, Ikus-entzunezko Komunikazio Graduan egin dena, ikasgaietan oinarritutako prestakuntzatik proiektuetan oinarritutakora pasatuz.

Ekintzailetzari dagokionez, Mondragon Unibertsitateak jarduera eta proiektu ugari landu ditu. Emaitza aipagarrienen artean, eta zehazkiago, LEINN testuinguruaren –Lidergo Ekintzailea eta Berrikuntza Gradua–, 13 enpresa sortu dituzte ikasleek. Gainera, Enpresa Zientzien Fakultateak

ekintzailtzarako bere ingurune eta laborategi sarea hedatzeari eusten dio bai Estatuan bai nazioarteko testuinguruan. Euskadin badira ekintzailtzarako hiru laborategi: Irungoa, Oñatikoa eta Bilbokoa. Iragan ikasturtean beste leku bat batu zen, Queretaroko Mondragon-UCO Unibertsitatea, sarean lehendik zeuden 9 laborategiei gehitzen zaiena, non, aipatutakoez gain, Madril, Bartzelona, Valentzia, Amsterdam, Pune eta Shangaikoa dauden.

Unibertsitatearen **digitalizazioan** ere, Mondragon Unibertsitateak aurrerapen handiak egin ditu. Horien artean, nabarmentzekoa da 2015-16 ikasturtean 3 MOOC ikastaro eman direla (online ikastaro ireki masiboak), ikastarootan 8.300 pertsonak baino gehiagok parte hartu dutela eta gogobetetze emaitza onak bildu direla. Informatika Segurtasunari eta Kooperatibismoari buruzko ikastaroak eman dira.

Bestalde, Unibertsitatearen ekosistema digitala martxan jartzeko lehen pausoak egin dira. Proiektu honen helburua da komunitate unibertsitario osoa –irakasleak, langileak, ikasleak, ikasle ohiak eta enpresa laguntzaileak–, atari bakar batetik, unibertsitateko zerbitzu desberdinetara sartu ahal izatea.

Egin dira, baita ere, Unibertsitateak gizartearekin hartua duen konpromisoa islatzen duten ekintzak. Horieta bat, PLOTINA europar proiektua da, Mondragon Unibertsitateak, Europako beste 9 unibertsitatearekin, 4 urtez landuko duena, eta bai goi hezkuntzan bai ikerketaren eta berrikuntzaren alorretan genero orekari eustea helburu duena.

OTALORA

MONDRAGONeko zuzendari eta kooperatiba garapeneko Otalora zentroak 2016an egin duen jarduerak aurreko ekitaldietako dinamikari eutsi dio.

Heziketa kooperatiboaren alorrean, Kontseilu Errektorarako programak eman zitzaizkien 16 talderi, Kontseilu Sozialerakoak 9 talderi eta bazkide kolektiboetako 30 talderi.

Zuzendarien garapenaren alorrean, IKASen edizio berri bat hasi zen, 'kultura aniztasunari' buruzko talde bat antolatu zen eta M4Future Berrikuntza Eredu Korporatiboaren programa eman zitzaion talde bati.

Bestalde, **garapen kulturalari** dagokionez, erakundearen kultura inkesta egin zen 18 kooperatibatan, diagnostiko kultural kualitatiboa kooperatiba 1ean, lider profilarren ebaluazioa 15 kasutan eta kultura garapenaren proiektu osoa 10 kooperatibarekin.

Lidergoaren eta talde lanaren alorrean, guztira 11 taldek egin zituzten lidergo kooperatiboko konpetentzietan sakontzeko programak, eta 20 taldek parte hartu zuten elkarrizketa konpetentziak eta talde lana garatzeko programan.

Zabalkunde kooperatiboaren alorrean, MONDRAGONera egun baterako inguratu ziren 39 bisitari talderi egin zitzairen harrera, 2 egunetik 5era bitarteko 19 mintegi egin ziren guztira MONDRAGONi buruz, eta 3 hitzaldi nazioarteko ekitaldietan.

Berritasun gisa, 2016. urtean Kudeaketa Sozialeko eta Pertsona Kudeaketako Zuzendaritzei zuzendutako bi **Praktika komunitate** sortu ziren 'Talentuaren kudeaketa' eta 'Kultura eta balioak' arloetan.

Azkenik, azpimarratzekoa da Korporazioko kooperatibetako Pertsona zuzendariari zuzendutako **Pertsonak Kudeatzeko Foroaren** edizio berria, non 110 lagunek parte hartu baitzuten.

**Web MONDRAGON**

www.mondragon-corporation.com

**Facebook**

www.facebook.com/MONDRAGON.Corporation

**LinkedIn**

www.linkedin.com/company/mondragon-corporation

**YouTube**

www.youtube.com/user/mondroncorporation

**Vimeo**

www.vimeo.com/mondragoncorp

**Flickr**

www.flickr.com/photos/mondragoncorporation

**Twitter**

<https://twitter.com/esMONDRAGON>

**Slideshare**

www.slideshare.net/MONDRAGONCorporation

**Tumblr**

aboutmondragon.tumblr.com

**Wikipedia**

http://es.wikipedia.org/wiki/Corporacion_Mondragon

**Google+**

<https://plus.google.com/+corporacionmondragon>

Paseo José María Arizmendiarieta 5,
20500 Mondragón - Gipuzkoa - España

www.mondragon-corporation.com