

2017 URTEKO TXOSTENA

AURKIBIDEA

SARRERA

3

OINARRIZKO DATUAK

4

INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK

6

LEHENDAKARIAREN MEZUA

7

FINANTZAK

10

INDUSTRIA

16

BANAKETA

20

EZAGUTZA

24

ELKARREKIN LANKIDETZAN ARITZEKO ETA
AURRERA EGITEKO KONPROMISO KONTZIENTEA.
GIZONAK ETA EMAKUMEAK ELKARLANEAN,
ESFORTZUAK ETA DEDIKAZIOA BATUTA.
GAUZA HANDIAK EGITEKO ELKARTUTAKO
PERTSONAK. LEHIAKORRAGOAK IZATEKO.
URRUNAGO IRISTEKO.

HORI DA MONDRAGON. ELKARLANA, ERRONKA
BIKAINAK LORTZEKO.

.HUMANITY AT WORK.

OINARRIZKO DATUAK

Miloi €

ENPRESA GARAPENA

| | 2016 | 2017 | Aldakuntza % |
|--|--------|--------|--------------|
| Sarrerak guztira | 12.033 | 11.936 | -0,8 |
| Salmentak guztira (Industria+Banaketa) | 11.399 | 11.280 | -1,0 |
| Inbertsio garbiak | 457 | 451 | -1,4 |
| Ebitba | 1.031 | 1.021 | -1,0 |
| Baliabide bitartekotuak LABORAL Kutxa | 20.042 | 21.014 | 4,8 |
| Ondare funtsa LagunAro | 6.325 | 6.477 | 2,4 |

ENPLEGUA

| | 2016 | 2017 | Aldakuntza % |
|--|--------|--------|--------------|
| Batez besteko lanpostuak | 80.217 | 80.818 | 0,7 |
| Industria Arloko kooperatibetako bazkideen % | 77,8 | 73,8 | -5,1 |
| Kooperatibetako lantaldeko emakume bazkideen % | 42,9 | 42,9 | 0,0 |
| Industria Arloko intzidentzi edo istripu tasa | 35,3 | 34,4 | -2,6 |

PARTAIDETZA

| | 2016 | 2017 | Aldakuntza % |
|---|-------|-------|--------------|
| Bazkide langileen kapital soziala | 1.681 | 1.733 | 3,1 |
| Gobernu organoetan dauden bazkide langileen kopurua | 810 | 825 | 1,9 |

ELKARTASUNA

| | 2016 | 2017 | Aldakuntza % |
|--|--------|--------|--------------|
| Eduki sozialeko jardueretara zuzendutako baliabideak | 22,6 | 25,1 | 11,1 |
| Hezkuntza zentroetako ikasle kopurua | 10.358 | 11.010 | 6,3 |

INGURUMEN KUDEAKETA

| | 2016 | 2017 | Aldakuntza % |
|---|------|------|--------------|
| Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagirien kopurua | 73 | 73 | 0,0 |
| Ekodiseinu ziurtagirien kopurua | 4 | 4 | 0,0 |

ETORKIZUNERAKO APUSTUA

| | 2016 | 2017 | Aldakuntza % |
|---|-------|-------|--------------|
| I+Gra zuzendutako baliabideen % Industria Arloaren balio erantsiarekiko | 9,0 | 8,6 | -4,4 |
| MONDRAGONeko Zentro teknologiko eta I+G unitateen kopurua | 15 | 15 | 0,0 |
| Ikertzaile kopurua guztira | 1.921 | 1.928 | 0,4 |

INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK

KALITATEA

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

INDUSTRIA ARLOA

128 ISO 9001 ziurtagiri

33 IATF ziurtagiri (automobilaren industria)

3 UNE-EN 9100 ziurtagiri (aeroespaziala)

INGURUMENA

Salmenten %65ek ziurtatua du ingurumena kudeatzeko sistema.

INDUSTRIA 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.

INDUSTRIA ARLOA

43 OHSAS 18001 ziurtagiri

2 ziurtagiri Enpresa Osasungarria

1 EFR ziurtagiri

EUSKARA

30 Euskararen 30 Bikain ziurtagiri



“ETORKIZUNA GURE AHALMENAK
PROBAN JARRIKO DITUZTEN
ERRONKAZ BETERIK DAGO; GURE
EREDUAK ETA BALIOEK INOIZ BAINO
INDAR HANDIAGOA DUTELAKO
KONFIANTZAREKIN EGINGO
DIOGU AURRE. GURE PERTSONEN
EKARPENARI ESKER, GIZARTE
HOBE ETA JUSTUAGOA SORTZEN
LAGUNTZEN JARRAITUKO DUGU”.

PROIEKTU BERRITU BATERANTZ

PROIEKTU BERRITU BATERANTZ

2017koa ekitaldi ona izan da MONDRAGONentzat. 2016ko Kongresuan "Etorkizuneko MONDRAGON" eta 2017/2020 Politika Sozioenpresarial berria onartu zirenetik egin den lehen urte osoa izan da; taldearen bide orri berri horretan proposatzen zen erronka izan zen "negozioak posizio lehiakor iraunkorretatik garatzea". Bada, lehen urte horren balantzea oso positiboa da. Hainbat arrazoiengatik.

Lehenik eta behin, taldearen zifrei begirada bat emanda, ikusten da kooperatiben bilakaera, oro har, positiboa izan dela. Alde egoera ekonomiko batean, kooperatiba guztietan egindako ahaleginek ahalbidetu dute negozioiek bilakaera efizientea izatea.

Horrez gain, **enpleguari erreparatuta, hori delarik Esperientzia Kooperatiboak gizarteari egiten dion ekarpen nagusietakoa, 2017a urte betenetan positiboa izan da, batez ere industri arloan oro har, 2.600 lanpostu berri baino gehiago sortu baitira**, horietatik %50 inguruko esparruan eta gainerakoak kanpoko ezarpenetan. Uste dut enpleguari buruzko beste bi datu daudela kontuan hartu beharrekoak: bat da azken bost urteetan industri kooperatibek 7.000 enplegu berri baino gehiago sortu dituztela, eta, bestea, industri arloak oro har dagoeneko 37.000 lagun baino gehiago enplegatzen dituela. Beraz, azpimarratu nahi dut gure kooperatibek enplegua sortzeko duten ahalmena, eta datu horrek esan nahi duena, herrialdeari egiten dion ekarpenagatik, eta gure proiektuekin bat egiten duten pertsonentzat dakartzaten aukera berrien eskaintzagatik.

Finantza arloak ere, interes baxuen ondorioz sortu den egoera gorabehera, oso bilakaera ona izan du, eta, gainera, kaudimen eta berankortasun ratio aipagarriak mantentzen ditu sektoreari dagokionez.

Azpimarratu nahi nukeen alderdi bat da Banaketa arloaren bilakaera, zehazki Eroski Taldearena, aurtun oso urrats garrantzitsua egin baitu eraldatzeko prozesuan, irabazietan sartzea lortzeraino; hori jakina, pozteko motiboa da, proiektua sendotzen dela ikusten delako eta bere bazkide guztiek egindako ahalegina merezi izan duelako.

Halaber, ezin dugu ahaztu gure Ezagutza arloak egiten duen egokitzapen etengabea, azken joera teknologikoei begira, pertsonak enpresek dituzten eskakizun berrietarako prestatuz.

Finean, MONDRAGONek, hau da, orain dela 60 urte baino gehiago sortu zen proiektu ilusionagarri hori osatzen duten kooperatiben multzoak, jarraitu egiten du sortzen ikusi zuen gizarteari bere ekarpena egiten, **ohartuta baita ere etorkizuna erronkaz beterik egongo dela, eta gure ahalmenak proban jarriko direla, baina, konfiantzarekin, gure eredia eta balioak inoiz baino indartsuago daudelako, eta, gure pertsonen ekarpenari esker, gizarte hobe eta justuago bat sortzen laguntzen jarraituko dugulako.**

IÑIGO UCIN
LEHENDAKARIAREN MEZUA





KONTSEILU OROKORRA

LEHENDAKARIA:

Iñigo Ucin

LEHENDAKARIORDEAK:

Txomin García. **Finantzen Dibisioa**
 Agustín Markaide. **Banaketa Dibisioa**
 Iñaki Gabilondo. **ULMA Taldea**
 Xabier Mutuberria. **Jasokuntza Dibisioa**
 Javier Oleaga. **Osagaien Dibisioa**
 Juan M^a Palencia. **CHP Automozio Dibisioa**
 Pello Rodriguez. **Makina-erreminten Dibisioa**
 Belén Kortabarría. **Finantza Kudeaketako zuzendaria**
 Zigor Ezpeleta. **Gestio Sozialeko zuzendaria**
 Amets Ugalde. **Idazkaria**

BATZORDE IRAUNKORRA

LEHENDAKARIA:

Javier Goienetxea. **Banaketa**

LEHENDAKARIORDEA:

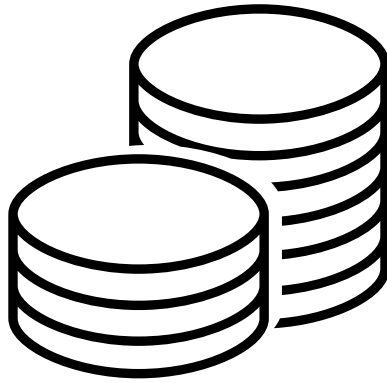
Lorea Barrutia. **Osagaiak**

IDAZKARIA:

Amets Ugalde. **Zentro Korporatiboa**

IDAZKARIA:

Aitor Aspe. **CHP Automozioa**
 Aitor Irure. **Industria Automatizazioa**
 Aitor Lejarzegi. **Ingeniaritza eta Zerbitzuak**
 Ander Bilbao. **Tresneria eta Sistemak**
 César Arriola. **Makina-Erreminta**
 Gotzon Juaristi. **CM Automozioa**
 Iker Estensoro. **Osagaiak**
 Javier Amezaga. **Banaketa**
 José Antonio Alustiza. **Finantzak**
 Juantxo Martínez. **CHP Automozioa**
 Julio Gallastegi. **Finantzak**
 Lander Diaz de Gereñu. **ULMA Taldea**
 Leire Mugerza. **Banaketa**
 Mariasun Sarrionandia. **Ezagutza**
 Mikel Del Rio. **Eraikuntza**
 Mikel Larrea. **Banaketa**
 Oier Lizarazu. **Jasokuntza**
 Raúl García. **ULMA Taldea**
 Ruben Gabilondo. **Ekipamendua**



FINANTZAK

FINANTZAK

FINANTZEN NEGOZIOAREN TESTUINGURUA DA MARJINAK NABARMEN UZKURTU DIRELA, BAINA LABORAL KUXAK **121,4 MILIOI EUROREN ETEKINA** LORTU ZUEN, AURREKO URTEAN BAINO %9,1 GEHIAGO.

LABORAL KUTXA JADA IA **370.000 ERABILTZAILE AKTIBO** DITU ONLINE BANKUAN, ETA HORIETATIK %74 MUGIKORRAREN BIDEZ SARTZEN DIRA ENTITATEAN.

2017AN ASEGURUEN NEGOZIOAK **BILAKAERA BIKAINA IZAN DU**, EMAITZETAN MARKA BERRIA EZARRITA.

LAGUNARO, EPSV, BERE 50. URTEURRENAREN URTEAN, **6.477 MILIOI EUROREN ONDARE FUNTSA** LORTU ZUEN.

FINANTZA ARLOA

2017. urteak azelerazioaren bidea markatu du munduko ekonomiaren adierazle nagusietan. Ekonomiaren martxa ona gorabehera, finantzen negozioak marjinetan uzkurdura nabarmena erakusten jarraitzen du, aktiboen errentagarritasun txikiaren ondorioz eta pasiboen batez besteko kostua moteltzearen ondorioz.

LABORAL KUTXA

Testuinguru horretan, LABORAL Kutxak %9,1 handitu zuen bere mozkin bateratua, aurreko ekitaldiarekin alderatuta, eta 121,4 milioi eurora iritsi da. Marjinen uzkurdura nabarmena gorabehera, horren arrazoia izanik aktiboen errentagarritasun txikia, entitateak hobetu egin du bere errentagarritasuna, %7,53an kokatzeraino bere baliabide propioekiko (ROE).

Emaitza on horiek lortzeko, erabakigarria izan da jarduera komertzialaren dinamismo handiagoa, formalizazio berrien erritmoa bizitu egin baita negozio atal desberdinetan, eta ustiapen gastuak handitu gabe, %2,5 murriztu baitira. Halaber azpimarratu behar da negozioa handitzearekin batera arriskua ere egoki kudeatu dela, eta horrek berankortasun tasa murriztea dakar (%5,09). Halaber, euskal kreditu kooperatiba bere likidezi maila zabalak mantentzen jarraitu du (LTD %78,1), eta kaudimenari dagokionez ere oso indartsu ageri da (CET %18,14).



LABORAL KUTXA

121,4 M€

EMAITZA GARBIA

EMAITZEN KONTUA

Los tipos de interés de mercado continúan en cota cero, e incluso negativos. Esta atípica y persistente situación provoca que el margen de intereses siga comprimiéndose, ya que el margen de activo está muy presionado a la baja por la competencia entre entidades.

El negocio bancario ha evolucionado y las entidades ya no solo están centradas en crecer y expandir balance. La incorporación de los resultados generados principalmente por la comercialización de fondos de inversión, planes de previsión, seguros y medios de pago ha cobrado un papel relevante en la cuenta de resultados de la cooperativa, a lo que se añade también la positiva evolución de las operaciones financieras.

Un año más, la entidad ha conseguido reducir su capítulo de gastos. Esta contención de los costes de explotación ha supuesto un ahorro del 2,5% respecto a 2016. Una vez deducidas las amortizaciones, y las coberturas para deterioros e insolvencias, el resultado bruto consolidado antes de impuestos ha ascendido a 134,2 millones de euros que, una vez ajustada la carga fiscal, permite mejorar el resultado neto de LABORAL Kutxa un 9,1%, hasta alcanzar 121,4 millones de euros.

AURREZPENA

LABORAL Kutxak 2017ko itxieran bitartekotutako baliabideak 21.014 milioi euro dira guztira, eta ekitaldiko hamabi hilabeteetan %5eko hazkundera izan dute. Aldeko bilakaera horren oinarrian, batez ere, balantzetik kanpoko bitartekaritza dago, oro har %10 baino gehiago hazi baita. Egoera hori bezeroek aurrezpena dibertsifikatu dutela sortzen da, izan ere, inbertitzeko erabakiak hartzeko entitateko aholkulariek eskaintzen duten aholkularitza espezializatua izan dute. Hain zuzen ere, aholkularitzak ematen duen balioa da LABORAL Kutxaren kudeaketa komertzialaren zutabeetako bat, MiFID II direktibak ezarritako betekizunak betetzeko maila zorrotzak erakusten duenez. Gaur egun, entitateko 1.550 profesionalak baino gehiagok dagokien ziurtagiria dute inbertitzeko produktuei buruz informatzeko edo aholkatzeko.

BERANKORTASUN TASA

Kredituen zorroetan hazkundera lortzeko arazoak eta marjina estuak nagusitu dira ingurunean, eta, aktibo gehiago formalizatzearen bidez emaitzak lortzeko, arriskua zorrotz kudeatu behar da. Gai horretan, LABORAL Kutxak portaera ezin hobea erakutsi du. 2017. urtean zehar, entitateak bere kredituen zorroa hobetzea lortu du, eta, ondorioz, %13,83ko minorazioa dauka zalantzazko aktiboetan. Ondorioz, zalantzazkotzat hartutako eragiketen eta kreditu inbertsioaren saldo bi-ziaren arteko erlazioak beheranzko joera mantendu du, %5,09an kokatzeraino; sektorearen batez bestekoarekin konparatuta, %7,86, aldea oso positiboa da.

KAUDIMEN HANDIA ETA LIKIDEZIA HANDIA

LABORAL Kutxako funts propioen arteko erlazioak, indarrean dagoen araudiaren arabera, eta arriskuaren arabera haztatutako aktiboek sendotasuna ematen diote kreditu kooperatibari, kaudimenari dagokionez, izan ere, lidergoko kokapenean jartzen da lehiakideekin alderatuta. Kapital ratioa, Common Equity Tier1-CET1 phased in-, %18,14raino igo da. Halaber, entitatearen kaudimen totala, baita bere phased in bertsiotan ere, %18,50 nabarmenean kokatu da. Ildo horretan, joan den abenduan, Espainiako Bankuak 2018 ekitaldirako kaudimen betekizunak jakinarazi zizkion LABORAL Kutxari. Entitatearen gaur egungo mailek 10 puntu baino gehiagoko gap positiboa eskaintzen dute CET1ean, eta 7 puntukoa kaudimen totalean. Halaber nabarmentzen da LABORAL Kutxaren likideziaren kokapena, bere negozio plana erabateko bermeeekin garatzeko. Horrenbestez, kredituen eta gordailuen arteko erlazioa, LTD ratioaren bidez adierazia (Loans To Deposits), %78,1ean kokatu da.

FAMILIEN ETA ENPRESEN INBERTSIOA

Urtean zehar formalizazioak suspertu diren arren, bezeroen desapalankatze finantzarioak jarraitu egin du, nahiz eta dagoeneko arinagoa den. Egindako amortizazioen erritmoak emakida berrien bolumena gainditzen du pixka bat, eta LABORAL Kutxaren kreditu inbertsioa 13.312 milioi euroan kokatuta zegoen abenduaren 31n, %1 besterik ez 2016ko abenduan erregistratu zenarekiko. Joeraren aldaketa begien bistako da, eta kreditu berrien formalizazioa nabarmen hazi da urtean zehar, bai familien esparruan, bai merkataritzaren esparruan.

Eredu hibridoia negozio omnikanal baterako. LABORAL Kutxak aurrean daukan erronka da eraldaketa sakon bat egin beharra, ingurune askoz lehiakorrago batean sortzen diren eskakizunei erantzuteko; bertan, teknologiak, bezeroekiko harreman eredu birdefinitzeaz gain, negozio eredu bera ere eraldatzen du. Entitatearen erantzuna da "omnikanalitatea, eredu hibrido baten bitartez, bulego fisikoa eta pertsonen rolak estrategia multikanal batera egokituta". 2017an 369.434 erabiltzaile aktibo ibili dira LABORAL Kutxaren Online Bankuan, eta horietatik %74 mugikorraren bidez sartzen dira entitatean.

Aseguruen negozioak, 2017. urtean, 37,5 milioi euroren emaitza arrunt globalak lortu ditu, zerga aurretik, hau da, %17,8ko hazkundera izan du aurreko urtearekiko. Entitateak kudeatu dituen prima guztien hazkunderaren (+%14,4) arrazoa izan da arlo hauetako salmentak hazi egin direla: etxea, bizitza, arriskua eta kudeatutako aurrezpena.

BEZERO
KOPURUA



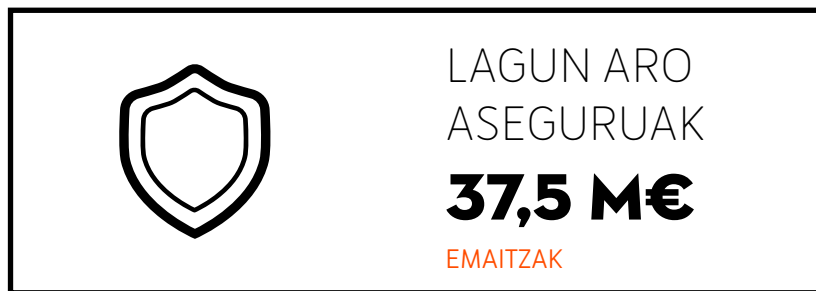
1.170.178

LAGUN-ARO ASEGURUAK

Aseguruen negoziak, 2017. urtean, 37,5 milioi euroren emaitza arrunt globalak lortu ditu, zerga aurretik, hau da, %17,8ko hazkundea izan du aurreko urtearekiko.

Entitateak kudeatu dituen prima guztien hazkundearen (+%14,4) arrazoia izan da arlo hauetako salmentak hazi egin direla: etxea, bizitza, arriskua eta kudeatutako aurrezpena.

LABORAL Kutxak, halaber, arreta berezia jartzen dio bere aseguruaren negozioko zerbitzuaren kalitateari. Ibilgailu, etxe eta merkataritzako izapideak itxi eta gero 11.000 bezerori egindako azken gogobetetze azterketaren emaitzen arabera, kudeaketari buruz dagoen gogobetetzea 8tik gora dago (10etik). Horrenbestez, bezeroen %63,4k bikain baloratzen dute jasotako zerbitzua (9 eta 10 arteko balorazioak), eta %25,8k diote kudeaketa gogobetegarria dela (7 eta 8 artean 10etik).



LAGUNARO, EPSV

50. urteurrena. LagunAro, EPSVren historian (LagunAro) denboran urte asko jo behar da dagoeneko. Izan ere, 2017an bere 50. urteurrena ospatu du, 1967an gaur egungo ereduarekin eratu zenetik. Edonola ere, LagunAroren ideia edo ernamuina 1959an sortu zen, on Jose Maria Arizmendiarietaren ikuspenari esker, hasieran drama soziala zirudiena –kooperatibetako bazkide guztiak artean zegoen Gizarte Segurantzatik kanpo geratu zirelako–, azkenean Entitate bat sortzeko aukera bihurtu baitzen, eredu kooperatiboaren berezko balio eta printzipioetan oinarrituta.

Sortu zenetik, LagunArok beti izan du norabide bikoitz bat, eta inoiz ezin da horretatik aldendu. Alde bate-tik, funtsezkoa da elementu egituratzaile eta babesle moduan jokatzeko duen rola, kooperatibetako bazkideen gizarte aurreikuspeneko beharrei dagokienez (gaixotasuna, langabezia, erretiroa...). Beste aldetik, une oro beharrezko da dauzkan baliabideen kudeaketa ekonomiko-finantzario eraginkorra, arduratsua eta profesionala izatea, bere kolektiboari estaldura soziala eskaintzen jarraitu ahal izateko, baldintza egokietan. Alderdi ekonomiko-finantzario horrek garrantzi berezia dauka epe luzera pentsioak estaltzeko dagokienez, kapitalizazio sistemaren bidez finantzatzen direlarik, izan ere, baliabideak zuzen kudeatzea ezinbestekoa da behar den oreka finantzario-aktuariala lortu ahal izateko. Gaur-gaurkoz, LagunAro eragile oso garrantzitsua da gure ingurunean, Entitatearen estaldura sozialaren pean dauden lagunen kopuruagatik, eta pentsioak estaltzeko mantentzen duen Ondare Funtzagatik (6.477 milioi euro); horrenbestez, kudeaketaren exijentzi maila oso altua da.

LagunAro 50^{URTE}

LagunAroko mutualisten kolektiboaren zatirik handiena MONDRAGON osatzen duten kooperatibetako bazkideek osatzen dute. LagunAroren jardueraren arretagunea kolektibo horren eta beraien senide onuradunen estaldura soziala da, Gizarte Segurantzako Sistema Publikoaren antzeko irismenarekin.

LagunAron 2017. Urtean zehar egindako kudeaketa, oro har, positibotzat jo daiteke. 2017ko ekitaldiaren amaieran guztira 27.986 mutualista aktibo zeuden, 127 kooperatibatan banatua, hau da, 162 mutualistako hazkunde garbia egon da 2016. urtearen itxieran zegoen zifrarekiko. Nobedade moduan, aipa daiteke, kolektiboa zortzi urtez jarraian murriztuz joan eta gero, 2017an handitegin dela kopuru hori, hainbat kooperatiba esanguratsutan langileak sartu direlako.

Pentsiodun eta Onuradunen kolektiboa, bere modalitate desberdinetan (Erretiroa, Alarguntasuna eta Aldi Baterako Ezintasuna), dagoeneko 13.506 lagun daude, hau da, urtean izandako hazkunde garbia 456 lagunekoa izan da.

Inbertsioen kudeaketari dagokionez, zeina funtsezkoa den pentsioak ordaintzeko, nabarmendu daiteke 2017. Urtean testuinguru makroekonomikoa, oro har, oso aldekoa izan dela, eta horrek eragin du arriskuko aktiboaren portaera ona izatea, ekitaldian %3,9ko errentagarritasuna lortuta.

Segurtasun edo Kaudimen Marjina –konprometitu gabeko aktiboaren maila neurtzen du, zeinak Hornidura Teknikoen gaineko desbiderapenak xurgatzeko erabiltzen diren-, 2017aren itxieran, %15,2koa izan da (%14,3koa 2016an) aipatutako hornidura tekniko arriskudunekiko. Horrez gain, **banaketako prestazioen atalean**, zeinak mutualista aktiboek eta onuradunek eskuratzen dituzten, prestazioen zenbatekoak 71 milioi eurora iritsi dira 2017an; hala, zenbateko hori %2,2 murriztu da aurreko ekitaldiarekiko.

Azken urteetan **Enplegu Laguntzan** egindako gastuaren bolumena handia izan da, eta hainbat urtez gastu mailarik altueneko banaketako prestazioa izan da. Hala ere, 2017an, prestazio honen gastu mailak altua izaten jarraitu badu ere (23,15 milioi euro), jaitsi egin da aurreko urtearekiko (-%9,80).

Aldi Baterako **Ezintasunari dagokionez**, berriz, gastua 31,96 milioi eurokoa izan da, aurreko ekitaldian baino %4,16 gehiago. Egindako ahaleginak eginda ere, 2017an absentismo tasa %4,96 izan da, hau da, %1,1 hazi da aurreko urtean izandako tasarekin alderatuta (%4,91).

Osasun Laguntzan mutualizatutako prestazioaren gastua, bere modalitate desberdinetan, 11,62 milioi euroren zifrara iritsi da urtean, hau da, %1,6 murriztu da aurreko urtearekiko.

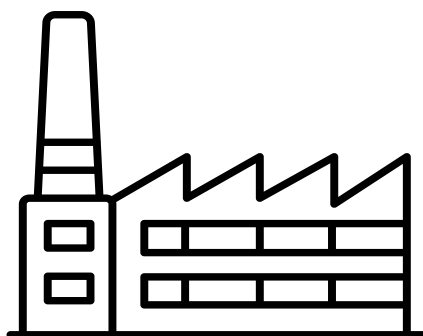
Familia Prestazio delakoetan (Amatasuna, Aitatasuna, Haurdunaldiko arriskua, Edoskitzaroko arriskua eta Minbizia nahiz beste gaixotasun larriren bat duten adin txikikoen zaintza), oro har, gastua jaitsi egin da apurtxo bat (-%5,50), nahiz eta aldeak egon prestazio batzuetatik beste batzuetara. Horrenbestez, Amatasun prestazioaren gastuan -%21,47ko murrizketa egon da aurreko urtearekiko, baina Aitatasunekoan, berriz, %69,00ko hazkunde handia egon da, prestazio horren iraupena luzatu egin delako (14 egunetik 28ra), 2017ko urtarilaren 1etik aurrera.

ONDARE FUNTSA

6.477 M€

MUTUALISTA AKTIBOAK

27.986



INDUSTRIA

INDUSTRIA

SALMENTEN ERREKORRA: MONDRAGONEN INDUSTRIA ARLOA 5.547 MILIOI EUROREN SALMENTA ZIFRARA IRITSI ZEN GUZTIRA 2017AN, BERAZ, %8,1 HAZI DA AURREKO URTEKO ZIFRAREKIKO. NAZIOARTEKO SALMENTAK 3.854 MILIOI EUROTİK GORAKOAK IZAN ZIREN, HOTS, SALMENTA GUZTIEN %69.

SALMENTAK**5.547 M€**

SALMENTAK GUZTIRA

ENPLEGUA SORTZEA: HONA HEMEN BESTE DATU AIPAGARRI BAT: 2.691 LANPOSTU BERRI SORTU DIRA; HONENBESTEZ, LANGILE ZERRENDA 37.020 PERTSONAK OSATZEN DUTE.

ENPLEGUA**2.691**

LANPOSTU BERRIAK

INBERTSIOAK. PLANTA PRODUKTIBO BERRIAK MARTXAN JARTZEKO ETA PROZESUEN EFIZIENTZIA HOBETZEKO EGINDAKO INBERTSIOAK 334 MILIOIRA IRITSI DIRA.

I+G-KO GASTU ERANTSIA 169 MILIOI EUROKOA IZAN DA, ETA PRODUKTU BERRIEN SALMENTA INDUSTRIA ARLOKO SALMENTEN %9 IZAN DA.

INBERTSIOAK**334 M€**PRODUKZIO LANTEGI BERRIAK
EFIZIENTZIA HOBETZEA

INDUSTRIA ARLOA

2017ko ekitaldian, munduaren hazkunde ekonomikoa %3,8koa izan da, hau da, 0,6 puntu gehiago hazi da aurreko urtearekin alderatuta. 2017. urtearen ezaugarria izan da berreskuratu egin direla bai ekonomi aurreratuak bai gorabidean daudenak, nahiz eta hobekuntza hori erritmo desberdinetan gauzatu den.

EKONOMIA AURRERATUAK

Ekonomia aurreratuei dagokienez, hazkundea %2,3koa izan da, hau da, aurreko ekitaldian baino 0,6 puntu gehiago.

ESTATU BATUAK

Estatu Batuak %2,3 hazi dira, 2016an baino 0,7 puntu gehiago, erreforma ekonomikoak egiteko zailtasuna egon diren arren, egoera politikoaren ondorioz.



+ %2,3

EUROPA

Eurogunean lortutako hazkundea %2,3koa izan da, hau da, azken hamar urteetan erregistratutako hazkunderik handiena.



+ %2,3

ESPAINIA

Espainiari dagokionez, hasierako aurreikuspenak gainditzea lortu du, eta %3,1 hazi da (aurreko urtean baino pixka bat gutxiago).



+ %3,1

GORABIDEAN DAUDEN EKONOMIAK

Gorabidean dauden ekonomiei dagokienez, berriz, hazkunde tasa %4,8koa izan da, aurreko urtean baino 0,4 puntu gehiago.

TXINA

Txinak ere lortu du aurreikuspenak gainditzea eta sendotasuna ez galtzea (%6,9).



+ %6,9

INDIA

Indiak %6,7ko hazkunde izan du (0,4 p.p. gutxiago aurreko urtean baino).



+ %6,7

ERRUSIA

Errusia, berriz, hazi egin da berri ere, petrolioaren prezioen igoeraren eraginez (%1,5).



+ %1,5

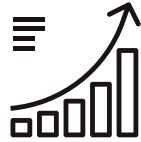
BRASIL

Brasilek ere alde batera utzi ditu zenbaki negatiiboak, eta %1,0 hazi da, lehengaiaren prezioak berreskuratzearen ondorioz.



+ %1,0

TESTUINGURU GLOBAL HORRETAN, MONDRAGONEKO INDUSTRIA ARLOAK 5.547 MILIOI EUROKO SALMENTA MAILA LORTU DU GUZTIRA, AURREKO URTEAN BAINO **%8,1 GEHIAGO**.



5.547 M€
SALMENTAK GUZTIRA

Estatuko ekonomiaren portaera positiboa salmenta nazionaletan islatzen da berriro ere, %8,6 igo baita aurreko ekitaldiarekiko, 1.693 euroko zifrara iristeraino.

Nazioarteko salmentei dagokionez, azpimarratu daiteke islatu egiten dutela Korporazioko enpresa industrialek nazioartekotzearen alde egin duten apustu estrategikoa, izan ere, azken ekitaldietan atzerriko filial produktiboetan egindako inbertsio handiak fruituak ematen hasi dira; horrenbestez, nazioarteko salmentak 3.854 milioi euro izan dira, eta horrek esan nahi du %7,9 hazi direla 2016an egindakoeekin alderatuta, eta guztira salmenta totalen %69 dira.

Errentagarritasunari dagokionez, joan den ekitaldiko emaitza garbia 233 milioi euro izan da, aurreko urtean baino %9 gutxiago, batez ere lehengaien prezioaren igoeraren ondorioz, euroaren balioa igotzearen ondorioz eta atzerrian lantegi berriak irekitzearen ondorioz.

Enpleguari erreparatu gero, 2017an Industria arloak berriro ere berretsi du enplegua sortzeko ahalmena duela, Industria Dibisioetan 37.020 langile izan baitira batez beste urtean zehar, eta horietatik 13.525 kooperatibek atzerrian dauzkaten asentamendu produktiboetako lanpostuak dira. Horri guztiari esker, 2.691 lanpostu sortu dira; horietatik 1.338 bertan sortu dira, eta gainerako 1.353ak, berriz, kanpoko ezarpenetan.

2017an egindako **inbertsioak**, nagusiki, planta produktibo berriak martxan jartzera eta prozesuen efizientzia hobetzera bideratu dira, lehiakortasunean hobera egiteko. Inbertsio horiek 334 milioi eurokoak izan dira, aurreko ekitaldikoak baino %2,2 gehiago.

Beste aspektu aipagarri bat zera da: MONDRAGONEko enpresa industrialek **berrikuntzaren** alde egindako apustua. Korporazioan 1.928 pertsona ikerketan murgilduta dabilta erabat, askotariko teknologiatan espezializatutako hamabost zentro teknologikoetan, Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetan. Nabarmendu behar da I+Gko gastua 169 milioi eurora

igo dela, eta produktu berrien salmentetan 522 milioira iritsi direla (arloaren salmenta guztien %9,4).

Formazioaren atalari dagokionez, aurreko urtean 9 milioi euro zuzendu dira helburu horretara, hainbat programatan banatuta, arlo teknikoan zein sozioenpresarialean. Alderdi aipagarrienen artean, hauexek nabarmendu daitezke: heziketa kooperatiboa, 1.409 pertsonak hartu dutena, eta lidergoari eta talde lanari buruzko prestakuntza, 188 zuzendarik jaso dutena.

Laneko segurtasunari eta osasunari dagokionez, berriz, helburu nagusia istripuen indizea jaitea da oraindik, eta 1.000 langileko istripu kopuruaren adierazlea 27,15 izan da, hau da, aurreko urtearekin alderatuz gero pixka bat jaitsi da. Industria sektoreko enpresetan ere istripu tasa jaitsi egin zen, eta 2017an 34,38an kokatu zen, EAEko enpresa industrialen datu baliokidea baino nabarmen gutxiago (65,29). Arlo horretan, azpimarratu behar da halaber 43 kooperatiba industrialek Laneko Arriskuak Prebenitzeko Sistemaren ziurtagiria dutela OSHAS erreferentziaren arabera.

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.



BANAKETA

BANAKETA

BANAKETA ARLOAK, GUZTIRA, **39,6 MILIOI EUROREN EMAITZA POSITIBOAREKIN** AMAITU ZUEN 2017. URTEA, ETA LANGILE ZERRENDA, OROTARA, 40.368 PERTSONAKOA IZAN ZEN.

EROSKI TALDEAREN JARDUERAREN AMAIERAKO EMAITZA 33,2 MILIOI EURORA IRITSI ZEN, IZANDAKO ERALDAKETA BERRETSIZ, ETA IRABAZIETAN SARTUZ.

ERKOP TALDEAK BILAKAERA POSITIBOA IZAN DU; BERE KOOPERATIBA GUZTIEK EMAITZA POSITIBOAK IZAN DITUZTE 2017AN.

1.651

ESTABLEZIMENDU
KOMERTZIALAK



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.



GRUPO EROSKI

2017ko ekitaldian zehar, inguruneko aldagai ekonomiko nagusien bilakaera positiboak kontsumoa igotzea eragin du, elikagaien merkatuen nitxoan, baldintza konstanteetan, hazkunde hori txikiagoa izanik.

Merkatuaren atoniaren efektua konpentsatzeko, bezeroekin loturak ezartzeko programa garatzen jarraitu da, eta 2017an azpimarratzekoa da EROSKI URREZKO Klubaren txartela eta EROSKI MASTERCARD ordaintzeko txartela abiarazi direla.

SAREA BERRITZEA.

2017an dendak eraldatzen jarraitu dute, aurreko urteetan testatutako Hipermerkatu eta Supermerkatu ereduak hedatuz. 2017an 64 denda aldatu dira eredu berrira, eta emaitzak nabarmen hobetu dira jardueran eta erakarmen komertzialean. Ildo horretan, aipamen berezia merezi du Balearretako perimetroan egindako eraldaketa, emaitza oso-oso onak baitira. Halaber, Capraboren perimetroan ere eraldatu dira dendak, eta emaitzak halaber positiboak izan dira.

OSASUNA ETA ONGIZATEA.

Kontsumitzaileen osasuna eta ongizatea zaintzea da EROSKIren plan estrategiko berriaren ardatz nagusia. Horregatik, joan den ekitaldian zehar, produktu osasun-garriagoen aldeko apustuan sakontzen jarraitzeaz gain, Elikadura eta Ohitura Osasungarrien Hezkuntza Planeko moduluetan parte hartzea indartu da. 2013an abiarazitako egitasmo honen bidez, elikadura orekatuari eta aisialdi aktiboari buruzko eduki espezifikoko txertatu nahi dira egitasmoa atxikitzea erabakitzen duten ikastetxeetako lehen hezkuntzako ikasleen eskola curriculumean. Planak ikusi du bere xedeko publikoak (eskola mundua) harrera bikaina egiten jarraitzen duela, eta datuek dagoeneko gainditu dituzte aurreko ikasturteko datu bikainak. 2017-2018 ikasturtean 413.000 ikasle baino gehiago dira, eta 2.800 ikastetxe inguru daude atxikita, hau da, Espainiako lehen hezkuntzako ikastetxeen %20.

ELKARTASUNA ETA EKINTZA SOZIALA.

2017an, Eroski Taldeak Enpresaren Erantzukizun Sozialaren ikuspegitik egiten duen lanean inplikatzeko jarraitu du. Hona hemen lan horren ardatzak:

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 Gurut-

ze Gorria, Accion contra el Hambre, Oxfam-Intermon, Unicef eta Elikagaien Bankuaren proiektuek jaso dute Eroskik babestutako elkartasuna. Poltsa salgai jarri zenetik 900.000 unitate baino gehiago saldu dira. Elkartasunaren ardatzean, eutsi egin zaio Zero Xahuketa Proiektuari. Garapen sostengarri eta solidarioaren aldeko proiektu horren bidez bermatu nahi da pertsonen kontsumitzeko moduko produktu bakar bat ere ez dela alferrik galduko, zeren batzuetan, arrazoi komertzialen bat tarteko (ontzian daukan mailatua, freskotasan konpromisoa iraungitzea...), produktu batzuk ez saltzea erabakitzen baita. Proiektuaren bidez, produktu horiek egoera ahulean eta bazterturik gelditzea arriskuan dauden kolektiboen esku jartzen dira, modu solidario, doako eta seguruan. Programa sare komertzial osoan dago hedatuta. Ekitaldiaren emaitzei esker, dozenaka gizarte erakunderi elkartasuneko 5 milioi euro entregatu zaizkie produktutan.

SALMENTAK.

EROSKI Taldeak 5.505 milioi euroren salmentak lortu ditu, aurreko ekitaldian baino 9 puntu portzentual gutxiago, perimetroa murriztu izanaren ondorioz. Azalea konstanteko jarduerak portaera ona izan du, eta esan daiteke 2016ko zifra errepikatzen dela (%99,8), batez besteko erosketak hobetu egin delako.

ERRENTAGARRITASUNA.

EROSKI Taldeak 137,4 milioi euroren emaitza operatioboarekin itxi zituen kontuak, aurreko urteko emaitzarekiko %0,3ko hobekuntza eginda. Emaitza hori bankuekin hartutako konpromiso guztiak bete ondoren ateratzen da; hori hala, azken hiru urteetan amortizatutako zorraren zenbateko totala 646 milioi eurokoa da. Banaketa jardueraren amaierako emaitza 33,2 milioi eurora iritsi da, hau da, 56 milioi euroko hobekuntza izan du aurreko urteko emaitzarekin alderatuta; beraz, bere eraldaketa finkatzen du, eta irabazietan sartu da.



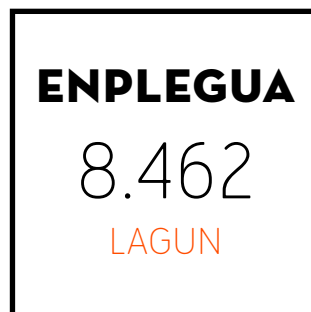
2017ko ekitaldian Erkopeko kooperatiba guztiek emaitza positiboak lortu dituzte, emaitzen birmoldaketaren aurretik, eta Cash-Flow maila egokiak lortu dituzte. Salmentak 228,4 milioi euro izan dira eta lantaldea 8.462 lagunek osatzen dute.

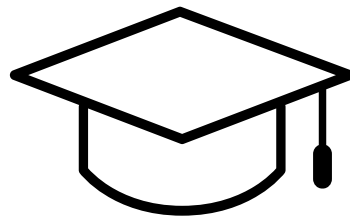
Ausolan nabarmentzen da, salmentak eta emaitzak gainditu baititu, bai aurreikuspenari dagokionez, bai aurreko ekitaldiari dagokionez. Urtearen ezaugarriak izan dira:

- Ekitaldietarako catering jarduera abiaraztea (**Sharma**).
- Ekitaldiak antolatzeko Espainian dagoen enpresa handienetako bat erostea (**Staff Eventos**).
- Kolektiboentzako sukaldaritzan diharduten Madrilgo enpresa nagusietako bat erosi da (**Cocinas Centrales**), 12 milioi euroko fakturazioarekin, egunero 14.000 menu baino gehiagorekin eta 759 langilerekin.
- Iparraldean sukaldaritza enpresa bat sortu da (**Bertakoa**), Frantziako hego-mendebaldeko merkatuan sartzeko.
- Nafarroako sozietate filiala kooperatibizatu da (**Jangarria**), eta horrek ekarri du ia %20 hazi dela kooperatibako bazkideen kopurua.

Barrenetxek, berriz, dibertsifikazioarekin jarraitu du, tokiko produktu berrieekin. Eta **Behi Aldek** bazka ekoizpenak areagotzen jarraitu du, erositako bazkarekiko mendekotasuna murrizteko.

Miban, Unekelen birmoldaketa zuzen gauzatu da, eta untxien ekoizpenetik genetikarako hegaztiak ekoiztera igaro da.





EZAGUTZA

| |
|----------|
| EZAGUTZA |
|----------|

BULTZADA BERRIA BERRIKUNTZARAKO, ENPRESA SAREAREN LEHIAKORTASUNA ETA ERALDAKETA HOBETZEKO. LEHENTASUNEZKO BOST BEKTORE: FABRIKAZIO AURRERATUA, SMART CITIES, OSASUNA, BIG DATA ETA LEHENGAIK.

2017AN SMART ABIARAZI ZEN OFIZIALKI, FABRIKAZIO AURRERATUAREN EUREKA KLUSTER BERRIA, MONDRAGONEK ETA AFM-K GIDATUTA, I+G PROIEKTU KOLABORATIBOAK, NAZIOARTEKOAK ETA MERKATUTIK HURBILAK SUSTATZEKO HELBURUAREKIN.

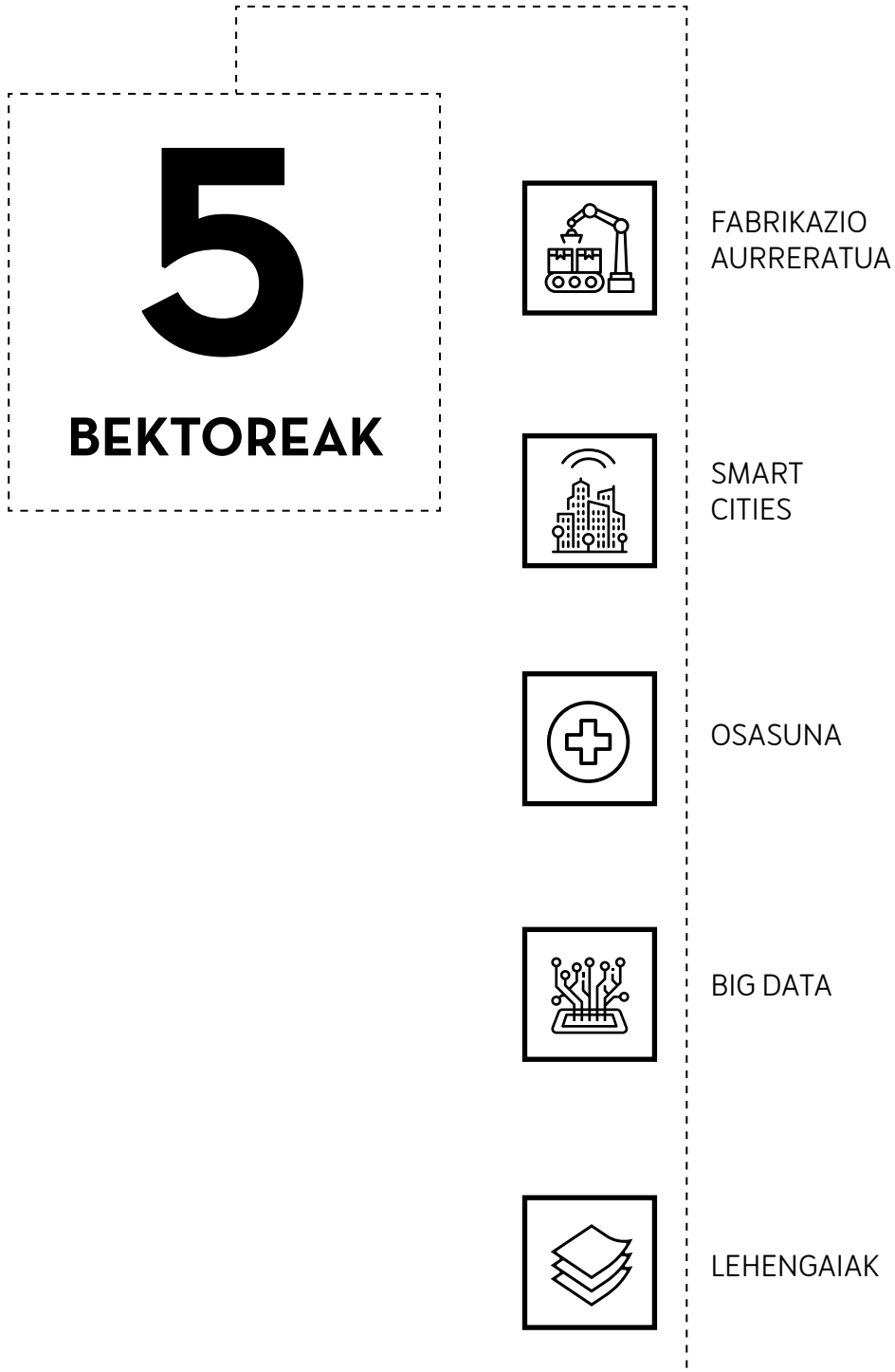
KORPORAZIOAN SARTUTA DAUDEN KOOPERATIBEK PATENTEEN 489 FAMILIA DAUZKATE INDARREAN ETA AURREKO URTEAN 522 MILIOI FAKTURATU ZITUZTEN PRODUKTU ETA ZERBITZU BERRIETAN.

MONDRAGONEKO HEZKUNTZA ZENTROETAN 8.000TIK GORA IKASLE DABILTZA.

EZAGUTZA ARLOA

BERRIKUNTZA, SUSTAPENA ETA EZAGUTZA

Berrikuntzaren garapena dinamizatzen jarraitu da, teknologikoa zein ez teknologikoa, MONDRAGON Korporazioko enpresa sarearen lehiakortasuna eta eraldaketa bultzatzeko helburuarekin. Hauek dira jarduteko lehenetsi diren arloak: fabrikazio aurreratua, smart cities, osasuna, big data eta lehengaiak.



INDUSTRY 4.0 BEHATOKIA

Enpresen digitalizazioari buruzko behatoki korporatiboa 12 kooperatibatan jarri da martxan. Prozesua 5 adituk osatutako talde batek gauzatu du, eta **4 FASE** dauka:

- 1/ Bisita eta elkarrizketa enpresari, 4.0 teknologien ezarpen maila aztertzeko.
- 2/ Diagnostikoa egitea eta etorkizunean hobetzeko arloak detektatzea.
- 3/ Ondorioak enpresekin partekatzea.
- 4/ Lehenetsitako proiektuak definitzea eta garatzea.

Oso emaitza positiboak lortu dira proiektu estrategikoak martxan jartzeari eta bazkide gakoekin lankidetzaren egiteari dagokionez.

BERRIKUNTZA IREKIA FABRIKAZIO AURRERATUAREN INGURUAN

2017an fabrikazio aurreratuaren Eureka **kluster berria abiarazi da ofizialki, SMART izenarekin**. Klusterraren liderra MONDRAGON Korporazioa da, AFM-Espainiako Makina-Erremintaren Fabrikatzaileen Elkartearen laguntzarekin. Egitasmoaren xedea da I+G+B proiektu kolaboratiboak, nazioartekoak eta merkatutik hurbilekoak sustatzea. Martxan jartzeko, CDTIren, Gipuzkoako Foru Aldundiaren eta SPRIren lankidetzaren egon da. Abenduan plazaratu zen proiektuen lehen deialdia.

Halaber, MONDRAGONek jarraitu egin du **MANU-KET Espainiako Fabrikazio Aurreratuaren Plataforma Teknologikoa gidatzen**. Bere misioa da erantzunak ematea etorkizuneko produktu eta zerbitzuen beharrezan teknologikoei, material aurreratuak, mikroelektronika, fotonika edo nanoteknologiak sartzeko, prozesu, ekipamendu eta fabrikazio sistema berriak garatu beharko baitira.

ESTANDARIZAZIOAREN ALDE

Estandarizazioa bereizteko eta lehiatzeko funtsezko elementua da enpresentzat. MONDRAGONek IEC SEG7 **Smart Manufacturing-Estandarizazioaren Nazioarteko Talde Estrategikoan parte hartzen du**, baita ere IEC-TC 65/JWG 21 Smart Manufacturing Reference Model(s) eta ISA/IEC-62443 Industrial Cybersecurityko lantaldeetan, besteak beste. Gainera, UNErekin lankidetzan, Espai-

niako 4.0 Estandarizazioaren Taldea koordinatzen du, Ekonomia, Industria eta Lehiakortasun Ministerioaren 4.0 Industria Konektatuaren Egitasmoaren esparruaren baitan. Azkenik, parte hartze aktiboa dauka **Smart Citei buruzko UNE Normalizazio Batzorde Teknikoan** (CTN 178).

I+G+B NAZIOARTEKOTZEAI

MONDRAGONek I+G+B nazioartekotzea bultzatzen jarraitu du, Bruselako Bulego Korporatiboaren bitartez, eta nazioarteko foro estrategikoetan aktiboki parte hartuz. Halaber, Europako proiektu kolaboratiboak babesten eta parte hartzen jarraitu du, eta **100 proposamen baino gehiago aurkeztu dira** Europako bateko eta besteko

programetara (ECSEL, KIC Raw Materials, H2020...). Une hauetan, MONDRAGON Korporazioak **50 proiektu baino gehiago ditu** martxan Europar Batzordeak onartuta eta finantzatuta.

EZAGUTZAREN ZIFRAK

NEGOCIO

169
M€

I+G-ko gastuak
guztira

2,8
%

Gastu totalen
I+Gko % sal-
menta totalekiko

8,6
%

I+Gko gastuak
guztira balio
erantsiarekiko

489

Urte bukaeran
indarrean zeuden
patente
famiak guztira

522
M€

Salmentak
produktu/zer-
bitzu berrietan
(orain dela 5 urte
ez zeudenak)

IKERKETA ETA TEKNOLOGIA

3

Zentro
teknologikoak

12

I+Gko
unitateak

1.928

Ikertzaileak
lanaldi osoan

EDUCACIÓN SUPERIOR

4

Mondragon
Unibertsitateko
fakultateak

15

Graduak

14

Unibertsitate
masterrak

4.639

Matrikulatu-
tako ikasleak

430

Ikerketa proiektuak
eta transferentzia
jarduerak

ZENTRO TEKNOLOGIKOAK ETA I+G UNITATEAK

15 I+G ZENTRO

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 fluidoaren eroapen funtzioetarako.

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.

EDERTEK zentro teknologikoaren helburua da autogintzako sektoreko produktu, prozesu eta materialen azken bezeroekin baliabideak nahiz soluzioak partekatzea, produktuak etengabe hobetzeko aukerak bilatuz.

ETIC IKT teknologietan espezializatutako berrikuntza zentro bat da, Smart Cities eta Industry 4.0 arloetan.

FAGOR AOTEK, kooperatibak Automatizazioan eta Optikan dihardu, eta bere helburua da Fagor Automatioken garatu eta fabrikatzen dituen produktuetan integratutako teknologietan bikaintasun maila lortzea; horien artean: zenbakizko kontrolak, erregulagailuak, motorrak eta bistartzeko eta posizioa atzitzeko sistemak.

IK4-IDEKO fabrikazio eta produkzio industrialeko teknologietan espezializatuta dagoen teknologia zentro bat da.

IK4-IKERLAN ikerketa zentroaren espezialitatea da elektronika, informazio eta komunikazioko teknologia; energia eta potentziako elektronika eta fabrikazio aurreratua.

IK4-LORTEK "Advanced Manufacturing"-eko teknologietan diharduen zentro teknologikoa da, eta bere espezialitatea da Material eta Prozesuen aplikazioa Loturako Teknologietan, Metalen Gehikuntzako Fabrikazioan eta Industry 4.0 Teknologietan.

Korporazioaren I+Garen eskaintza batez ere bere 15 zentro teknologiko eta I+Gko unitateetan gauzatzen da, eta 70 milioi euro baino gehiagoko aurrekontua izan zuen eta 1.000 profesional baino gehiago enplegatu.

ISEA, berez, garapen teknologiko, berrikuntza eta ekintzailtza zentro bat da. Enpresa zerbitzuen sektorean espezializatuta dago eta MONDRAGON Korporazioko Ingeniaritza eta Enpresa zerbitzuen Dibisioak sustatzen du.

KONIKER enpresako I+G unitate bat da, eta konformazioaren eta mihiztaduraren arloan ikerketa, garapen eta berrikuntzan dihardu.

LEARTIKER polimeroen teknologian eta elikaduraren teknologian espezializatutako teknologia zentro bat da.

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.

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 gaietan.

ORONA EIC (Elevation Innovation Center). Soluzio aurreratuak proposatzen ditu jasokuntzaren sektorerako, eta bere helburu nagusia da garraio sistema adimendunak eta seguruak ikertu eta garatzea, energetikoki eta sozialki efizienteagoak izan daitezen eta eraikinetan hobeto integratuta egon daitezen.

UPTC Packaging sektorerako teknologien ikerketa eta garapen proiektuetan espezializatuta dagoen zentro bat da.

MONDRAGON SUSTAPEN ZENTROA

Plataformaren misioa da ekintzailtza sustatzea eta enpresa jarduera berriak sortzea. Liderrak sustatzaile talde bat dira, eta talde horrek kudeatzen du enpresa proiektu berriak abiaraztea, kooperatibei laguntzez gain. Era berean, teknologien eta merkatuaren kontrastea egiten du, prospektiba azterketa, balio proposamena modelizatzen du, eta sozietatea finantzatu eta osatzeko proposamenak egiten ditu, betiere dauden gaitasunak konbinatuz eta kooperatiben arteko eta hirugarrenekiko lankidetzaz babestuz.

Bere ikuspegia interes industrialeko ingurune eta interes estrategikoko eremuetarantz bideratzen da.

2017an zehar taldeari eta dinamikei bideratutako jarduerak egin ditu (Sustapen Ereduaren egitura, informazio fluxuak, ekitaldietako presentzia kudeatzea...); kanpora begirako lan ildoak (Sustapen Eredua 40 kooperatibatan aurkeztu da, baita 65 ekosistema eta forotan ere); eta proiektuak (Sustapen Batzordeari 20 proiektu aurkeztu zaizkio).

GARAIA BERRIKUNTZA POLOA

Inaugurazioaren 10. urteurrenean, GARAI Ak bere irudia eta nortasuna berrasmatu ditu. GARAI A Parke Teknologiko berria lurraldeaz mintzo da, bertan instalatutako edo espazioari elkartutako enpresez, eta maila globaleko konexioez. Irudi berriak aro berri bat sinbolizatzen du, nortasun korporatibo indartsu batekin, eta, horren bitartez, GARAI Ak bere presentzia finkatu nahi du Euskadiko lau Parke Teknologikoen artean, daukan ahalmena sendotuz eta ezagutza, berrikuntza, ekintzailtza eta garapeneko jardueren erreferentzia bilakaturik.

GARAI Ak **ezagutza eta berrikuntza** komunitate bat izaten jarraitzen du, enpresa, teknologia zentro, unibertitate eta beste agente batzuen elkargunea da, leku ezin hobe eta berezia izanik ezagutza trukatu eta sortu eta hori produktu edo negozio berri bihurtzeko, azkenean aberastasuna eta enplegu kualifikatua lortzeko. Espezializazioa bilatzen du, gaur egun menderatzen diren ezagutza arloak abiapuntu hartuta (mekatronika, potentziako elektronika, prozesuak, fabrikazioa eta sistema txertatuak) eta aplikazio berrietara joz (efizientzia energetikoa, biltegiak elektrikoak, 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 potentzialiei.

2017an oinarri teknologikoko 40 enpresa hartzen ditu dagoeneko, 167,82 milioi euroko fakturazio gehitua-rekin eta 1.357 pertsonarekin, zeinetatik 616 I+Gan ari diren. Horrez gain, 2017an 333 ekitaldi egin dira eta 10.000 pertsonak baino gehiagok parte hartu dute ekitaldi horietan (Gosari Teknologikoak, Garaia Enpresa Digitala, Prestakuntza pilulak, Enpresa topaketak, Ate irekien eguna, etab.), GARAI Ak eskaintzen dituen espazio eta azpiegiturak erabiliz.

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 ekintzailea 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.

Bere kudeaketaren alderdi nagusiei dagokienez, 2017an aipatu daitezke ekintzaileak **sentsibilizatzer**a eta **prestatzer**a zuzendutako ekintzak (12 ikastaro eman zitzaizkien 309 parte hartzaile). Horrez gain, teknologia garatzeko 7 proiektu eta 31 bideragarritasun azterlan egin ziren (horietatik 18 Ekintzaile-Txekintek programaren laguntzen bidez finantzaturako proiektu berriak izan ziren).

Jarduera berriei dagokienez, 10 enpresa berri eratu ziren eta 6 dibertsifikazio proiektu abiarazi ziren.

Era berean, 2017an, Saiolanek Debagoieneko Garapen Agentziaren beso industrial izaten jarraitu du, industri enpresen artean lankidetzarako espazioen sorkuntza bultzatuz eta dibertsifikazioaren alde eginez, bi helburu hauekin: eskualdea eraldatzeko lan egitea eta lehiatzeko posizionamendua hobetzea.

Halaber, Saiolanek “Aurrera Debagoiena” egitasmoaren parte da eta dinamizatzen laguntzen du. Egitasmo hori, hain zuzen, gazteria, ekintzailetza eta industriari lotutako egitasmoak antolatzeko mahai gisa finkatu da.

Negozio berriak sustatzeko apustu sendoaren beste elementu aipagarri bat **“nazioarteko antena”** da; tresna horren bitartez, urruneko herrialdeetan dagoeneko finkatuta dauden negozioak gure enpresa ingurunera transferitzea.

Azkenik, adierazi behar da 2017an 10 enpresa eta 27 ekintzaile atxiki zaizkiola Saiolaneko inkubagailuari.

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

Politeknika Ikastegia Txorierrik 2016-2017 ikasturtean 424 ikasle hartu zituen Lanbide Heziketan eta 363 Enplegurako Prestakuntzan; horien artean, bai jarduneko langileak bai langabezia zeudenak. Ildo horretan, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren eta Enplegurako Euskal Zerbitzuaren (Lanbide) lankidetzarekin, programa bat osatu da, eta 363 pertsonak parte hartu dute 29 ikastarotan, guztira 3.982 ikastordu garatuz, mota askotako ikastaroetan (Trokelen Diseinua eta Fabrikazioa, Doitzaile-Trokelgilea...), Gestamp, Matrici eta Batz nezalako enpresentzat, besteak beste.

Nazioarteko arloan, aipagarria da 16 ikasle Europako Erkidegoko Erasmus + programan parte hartu izana (Mugikortasuna). Ikasle horiek prestakuntza praktikoa jaso dute 10 astetan Herbehere, Italia Erresuma Batu, Irlanda, Txekiar Errepublika eta Danimarkan.

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 44 beka kudeatuz.

Berrikuntza eta Garapen Teknologikoa Lanbide Heziketarako Euskal Institutuarekin (Tknika) lankidetzan egin dira. Autoenpleguaren sustapenaren alorrean, eta bazkide sustatzaileak garen heinean, Politeknika Work-Lan Bizkaia Elkartearekin elkarlanean jarraiu du, elkarte horren helburu soziala gizarte ekonomiako enpresak sustatzea izanik. Gainera, Kultura Ekintzailea sustatzeko helburuarekin, Txorierriren ekimenez, lau enpresa proiektu inkubatzeko hasi ziren, eta Urrats-bat zentroen sarean eta Ikasapresa proiektuan (Eusko Jaurlaritza) parte hartu zen.

Azkenik, LHko Sailburuordetzak sustatzen duen Fabrikazio Aurreratuaren Nodotik (Txorierrik Politeknika bertako kidea da), hurrengo ikasturtean garatuko diren 5 Berrikuntza Proiektuetatik 3 sortu dira, guztiak ala guztiak “Basque Industry 4.0” planetik eratorritako estrategietara zuzenduta, Eusko Jaurlaritzako Teknologia et Berrikuntza Sailburuordetzak gidatuta.

ARIZMENDI IKASTOLA

2013-2021eko programak, IPARRA: ARIZMENDI 2020 lelopean, ikastola osoarentzat estrategia bat finkatzen zuen, heziketa kooperatiboaren eredu berri bat abian jartzeko asmoz. Eta programa horrekin lotuta, 2013an egindako aurreikuspenak betez, 2017ko otsailaren 8ko Batzar Nagusiak ordura arte igarotako lau ekitaldietarako (2013-2017) kudeaketa aztertu zuen, eta hurrengo lau urteetarako (2017-2021) jarduketara plana marraztu zuen.

2013-2017 laurtekoari dagokionez, egiaztatu ahal izan da IPARRA: ARIZMENDI 2020 programak gauzatu nahi duen eraldaketa pedagogikoa abiarazteko beharrezkoak diren oinarriak eta baliabideak ezarri direla. Zehazki, hauek:

- Hainbat euskarritan **ebatzi eta bildu da** Arizmendiren nortasuna.
- Arizmendiren helburuaren eta ikasleen irteera profilararen arteko **lotura egin da**.
- Hezkuntza esparrua **sortu eta zabaldu da**: Konfiantzaren Pedagogia.
- Etapa bakoitzari izen berezi bat **jarri zai**o: Erdi, Gura, Izen eta Pro.
- Ikastola guztian **zabandu dira** prestakuntza, aholkularitza eta laguntza ekintzak.
- Hezkuntza formalaren eta ez-formalaren arteko **lotura indartu da**.
- Haur Hezkuntzako espazioetako eraldaketa arkitektonikoa amaitu, eta Lehen Hezkuntza zein Batxilergokoa **hasi da**.
- Curriculum mapa lortzea ahalbidetuko duen gida bat **sortu da**.
- Heldutasun teknologikoan eta emaitza akademikoetan maila aurreratua **lortu da**.
- HEZIKOOP heziketa kooperatiboaren eredu berria ikertzeari **ekin diogu**.

- Kooperatibako profesionalen lan plangintza berri bat **onartu da**.

- Pedagogia programa ere gizarte interakzioz eta elkarrekiko lankidetzaz **busti da**.

- Arizmendiren eskualdeko, lurraldeko, nazioeko eta nazioarteko ikusgaitasun maila **handitu da**.

2017-2021 denboraldirako onartutako jarduketara planari dagokionez, helburua da IPARRA: ARIZMENDI 2020 eraldaketa pedagogikoa abiaraztea etapa guztietan. Hala, honako adierazle hauek lortzean laburbildu ziren helburuak:

- **Aurrerapausoak ematea** autokudeaketa pertsonalean, errespetuan oinarritutako komunikazioan eta euskalduntzean.

- PBL ikaskuntza proiektu osoak **etapa guztietara iristea**.

- Arizmendiko profesional guztiei PBL eta autokudeaketa pertsonaleko **prestakuntza ematea**.

- Interakzioa eta elkarrekiko lankidetzara, **gizarte eraldaketarekin lotuta**.

- Onartutako lan **plangintza abiaraztea**.

- **Funtzionamendu egitura berria**, 2017-2021 denboraldiko helburuen zerbitzura.

Era berean, dagoeneko kudeatutako laurtekoaren koadro ekonomikoa aztertu zuen Batzar Nagusiak. Hortxe sendotu du bere ibilbidea Arizmendik, eta hortik egingo dio aurre IPARRA: ARIZMENDI 2020 programari egokitutako urteko ustiapen eta inbertsio plan bati.

LEA ARTIBAI IKASTETXEA

2016-17 ikasturte akademikoan zehar, Lea Artibai Ikastetxeak 20 talde izan ditu batxilergoetan eta heziketa zikloetan. Lanbide Heziketako 15 ikaslek aukeratu dute modalitate duala, eta ikasketak amaitzean, %95 lane-ratu dira. Prestakuntzaren arloko helburu nagusia izan zen, bestalde, irakasleak lankidetzaren metodologietan trebatzea, bai eta erronketan oinarritutako ikaskuntza hainbat heziketa ziklotan aplikatzeko zereginean trebatzea ere.

Era berean, Lea Artibai Ikastetxeak hezkuntza berrikuntzarako hiru proiektutan parte hartu zuen, arlo hauetan: Plastikoen Injekzioa eta 3D Printing arloan, Politeknika Ikastegia Txorierrri eta Mondragon Goi Eskola Politeknikoarekin; eta diseinu mekanikoaren arloan, tresnerien diseinuari buruzko proiektu batean, Politeknika Ikastegia Txorierrirekin lankidetzan.

“Enplegurako prestakuntzaren” arloan, berriz, 14.300 prestakuntza ordu eman ziren: ia 2.600 ordu, eskaerei erantzuteko ikastaroenak. “Langabeentzako prestakuntzaren” arloan, hainbat espezialitateko 21 ikastaro eman ziren. Horietarako, 249 praktika egin ziren enpresetan, eta amaitzean, 99 pertsonak lortu zuten enplegua. Horiei, gainera, beste 143 pertsona gehitu behar zaizkie,

orientazio sailetik lanean hasi direnak, eta hori Lanbideren zentro kolaboratzaile gisa kudeatzen da. Jarduera hori guztia, berez, 2020rako laneratze kualitatiboa %80ra iristeko erronka estrategikoaren barruan sartzen da (jasotako prestakuntzarekin lotutako enplegua). Gaur egun, indize hori %75ekoa da.

Horrez gain, Lea Artibai Ikastetxeak Txileko Gobernua-rekin lankidetzan jarraitzen du, Txileko profesionali zuzendutako “Teknikariak Txilerako” izeneko programan. Ikasturte honetan lau espezialitate eskaini zaizkie Txileko 49 bekaduni: “Supply chain management”, “Lean manufacturing”, “Elikagaien zientzia eta bioteknologia” eta “Elektrizitateko teknikari espezialista”. Bestalde, Leartiker S. Coop.ekin batera, TEP (Technology Entrepreneurship Program) proiektuaren bigarren edizioa amaitu da, ingeniariak polimeroen teknologian eta ekintzailtzan prestatzeko asmoarekin. Orobat, Europako Gizarte Funtsarekin batera finantzatutako “Lehen Job Lab” programarekin jarraitu dugu, 16 urtetik 29ra bitarteko gazteen enplegarritasuna hobetzeko xedez.



MONDRAGON UNIBERTSITATEA

2016-2017 ikastaroaren ezaugarria izan da 2017/20ko Plan Estrategikoan bildutako helburuak eta ekintzak abian jarri direla. Plan Estrategiko hori, hain justu, 2015/16 ikasturtean onartu zen.

Prestakuntza ofizialari dagokionez, Mondragon Unibertsitateak 15 gradu eskaini ditu; baita Informatikako Ingeniaritzako eta Telekomunikazio Sistemen Ingeniaritzako diplomak ere. Graduondokoetan 14 unibertsitate master eskaini ditu, horietako bat berria: Zientzia Gastronomikoetako Unibertsitate Masterra. Hirugarren zikloari dagokionez, unibertsitateak 3 doktoretza programa eskaini dizkie 155 ikasleri. Guztira, aipatutako ikasketa ofizialetan 4.639 ikasle matrikulatu dira; horietatik 3.396, graduuko titulazioetan, eta 753, berriz, graduondokoetan. Bestalde, graduondoko titulu propioetan 316 ikasle matrikulatu dira.

Aurreko ikasturtean, 1.020 ikaslek egin zuten ikasketa amaierako proiektua, eta 1.557 ikaslek egin zituzten praktikak enpresa zein zentroetan.

Nazioarteari dagokionez, gero eta ikasle gehiago joaten dira atzerrira. Iragan ikasturtean 776 joan ziren, hau da, aurreko urtean baino %12 gehiago. Bestalde, 382 atzerriko ikasle etorri ziren Mondragon Unibertsitateara.

2016-17 ikasturtean, Mondragon Unibertsitateak 8.000tik gora profesional prestatu zituen graduondoko eskaintzaren, titulu propioen eta beste hainbeste etengabeko prestakuntza ikastaroren bidez. Gainera, master berri bat eskaini zuen: Enpresa Berrikuntza eta Proiektuen Zuzendaritzako Masterra.

Ikerketan eta transferentzian egindako ahaleginak ere eman ditu fruituak. Hori agerikoa da U-Multirank sailkapenean lortutako emaitzetan; izan ere, 2017ko edizioan, hainbat parametrotan bikain kalifikazioa eman dio Mondragon Unibertsitateari. Gainera, CyD-k egindako sailkapenean, errendimendu handieneko estatuko 15 unibertsitateen artean dago; Ezagutzaren Transferentziaren arloko sailkapenean, berriz, laugarren tokian, eta "irakaskuntza eta ikaskuntza" dimentsioan, zazpigarrenean.

2016-17 ikasturtean, 430etik gora ikerketa proiektu eta transferentzia jardura egin dira. Halaber, 78 artikulua argitaratu dira bai estatuko bai nazioarteko argitalpen espezializatuetan, 136 txosten aurkeztu dira, eta askotariko ezagutza arloen gaineko 54 jardunaldi eta biltzar antolatu dira.

Goi Mailako Eskola Politeknikoan, I+T jardueratik etorrira sartu diren pertsona guztien kopuruak %7ko hazkundera izan du. Programa horien esparruan, ikerketa proiektuak egiten dira, eta horien emaitza izaten dira produktuak, prozesuak eta zerbitzu berritzaileak. Lankidetzaren bidezko ikerketa programa horien esparruan dago bilduta, halaber, enpresan lanean amaitzen duen gazte talentudunen gaitasuna. Gainera, Europako proiektuetatik eratorritako diru sarrerak %21 handitu dira. Gisa honetako proiektuek, Garraioa, Manufaktura Aurreratua eta Industry 4.0. arloetan txertatutakoek (Euskadiko Espezializazio Estrategia Adimenduan, RIS3, arlo giltzarriak guzti-guztiak) aukera emango diote unibertsitateari enpresaren premiekin lerrokatuta dauden arlo zientifiko-teknologikoetan ezagutza sortzen jarraitzeko.

Heziketaren arloan, ikaskuntza berritzaileetan, heziketa kooperatiboko ereduaren... oinarritutako metodologiek erlazioan utzita proiektuak lantzen jarraitzen dugu. Era berean, hainbat proiektu jarri dira martxan kooperatibismoaren arloan; hala nola "Kooperatiba Fabrika". Eta beste batzuk ikus-entzunezkoen arloan. Enpresa kudeaketaren arloan bereziki garrantzitsua izan da AS FABRIK Europako proiektua eskuratu izana, Bilboko Udalarekin lankidetzaren hertsian. Compyte ekimena abian jartzea ere beste proiektu garrantzitsu bat izan da. Laboral Kutxarekin lankidetzan gauzatutako ekimena da, enpresa baten lehiakortasuna neurtzeko tresna kuantitatibo eta digital bat garatzea ahalbidetu duena.

MONDRAGON Korporazioarekin ere ekimen garrantzitsuak egin dira, nazioartekotzearen testuinguruan proiektu integralak garatu ahal izateko eta talentua kudeatzeko.

BBC INNOVATION Teknologia Zentroak ere hainbat proiektu garatu ditu, industria gastronomiko eta sukaldaritza ohitura osasungarriekin, sentsorialtasunarekin, diseinuarekin eta teknologiarekin erlazionatuta.

Gainera, BCulinary Lab jarri du martxan, elikaduraren sektorean ezagutza identifikatzeko eta sortzeko. Bestalde, unibertsitateak aurrerapausoak ematen jarraitu du Mendeberrri 2020 berrikuntza pedagogikoko prozesuan. Hala, etorkizunean edukitzea gustatuko litzaiokeen heziketa ereduaren esparru pedagogikoa diseinatu eta garatu du. Horrekin batera, prestakuntza dualaren eredu sakon landu du unibertsitateak, arlo honetan daukan 50 urtetik gorako esperientzia abiatu hartuta, eta eskarmentu eta eredu dual aurreratuak dituzten herrialdeak aztertuz; esaterako, Alemania eta Frantzia.

Ekintzaitzari dagokionez, eta bereziki LEINNen testuinguruan, lehen mailako ikasleek euren irakaskuntza-ikaskuntza prozesuaren baitan sortutako enpresez gainera, 2016-17 ikasturtean zehar beste 6 enpresa sortu dituzte aurreko sustapenetako ikasle egresatuek.

Gainera, Enpresa Zientzien Fakultateak ekintzaitzarako bere laborategi sarean bere jardura hedatzen jarraitzen du, bai estatuan bai nazioarteko testuin-

guruan. Gaur egun 9 laborategi ditu; 3 Euskadin -Irunen, Oñatin eta Bilbon-, eta gainerakoak Madrilan, Bartzelonan, Valentzian, Punen, Shanghain eta Mexikon. 2016-17 ikasturtean zehar, bestalde, LEINN Gradua ezarri da Shanghain. Laborategi sare handi honi esker, 2016-17 ikasturtean 625etik gora ikasleek egin dute LEINN Gradua.

Digitalizazioaren arloari dagokionez, besteak beste, bultzada nabarmena eman zaio ekosistema digitalaren proiektuari, zeinaren helburua den unibertsitateko ki-deek hainbat zerbitzu digital eskainiko dituen App bat izatea. App-aren izena KoNet da, eta ikasturte honetan jarri da martxan ikasleentzat. Helburua da zabaltzen jarraitzea, nola erabiltzaileei, hala zerbitzuei dagokionez.

Azkenik, unibertsitatearen gizarte erantzukizunaren arloan nabarmendu beharreko proiektu gisa, aipagarria da Europako PLOTINA proiektua, goi mailako heziketan, ikerketan eta berrikuntzan berdintasuna sustatzeko helburua daukana. Eta baita “Bakerako eta bizikidetzarako heziketa, euskal unibertsitatearen sarean” izeneko proiektua ere, Eusko Jaurlaritzarekin, Deustuko Unibertsitatearekin eta UPV/EHUrekin lankidetzan garatua.

OTALORA

MONDRAGONeko zuzendaritza eta kooperatiba garapeneko Otalora zentroak 2017an egin duen jarduerak aurreko ekitaldietako dinamikari eutsi dio.

Heziketa kooperatiboaren alorrean, Kontseilu Errektore-rako programak eman zitzaizkien 16 talderi, Kontseilu Sozialerakoak 9 talderi eta bazkide kolektiboetako 68 talderi.

Zuzendaritza ikaskuntzaren arloan, 13 taldek garatu zuten “Elkarrizketa gaitasunak eta Taldeko lana” izeneko programa; beste 3 taldek “Lidergo Kooperatiboko” gaitasunetan sakontzeko programak landu zituzten; beste 3k, “Komunikazio Konstruktiboko” programa bat; eta 15 taldek trebetasun programak egin zituzten, kudeatzaile profil bakoitzaren neurria.

Bestalde, **garapen kulturalari dagokionez**, erakundearen kulturari buruzko inkesta egin zen 15 kooperatibatan, eta lider profilaren ebaluazioa, 13 kasutan.

Zabalkunde kooperatiboaren alorrean, MONDRAGONera egun baterako inguratu ziren 130 bisitari talderi egin zitzaien harrera, 2 egunetik 5era bitarteko 17 mintegi egin ziren guztira MONDRAGONi buruz, eta 7 hitzaldi eman ziren nazioarteko ekitaldietan.

Gizarte eta pertsonen kudeaketako zuzendaritzei zuzendutako bi praktika komunitateen jarduerak (“Talentuaren kudeaketa” eta “Kultura eta Balioak”) aurrera jarraitu du 2017an ere, eta horiei batu zaizkie beste arlo hauek ere: “Gobernua” eta “Gizarte Eraldaketa”.

Azkenik, azpimarratzekoa da **Korporazioko kooperatibetako Pertsona arloko** zuzendariei zuzendutako Pertsonak Kudeatzeko Foroaren edizio berria, non 130 lagunek parte hartu baitzuten.



EGIAZKI KOMUNITATE BAT DELA ARGI
DAUKAN KOMUNITATEA OSATZEN BADUGU,
IZUGARRIZKO INDARRA IZANGO DU.

JARDUN DEZAGUN **LANKIDETZAN
GUZTIEKIN**, INOLAKO
DISKRIMINAZIORIK GABE.

Arizmendarrieta