



# 2018KO URTEKO TXOSTENA

## MONDRAGON GARA

### LANKIDETZA ETA DENON AURRERAPENA

Pertsonen protagonismoa balio bat da mondragonen, pertsonak elkartu egiten baitira aparteko gauzak egiteko eta kolektibo gisa aurrera egiteko.

### GARAPEN JASANGARRIAREN ALDE EGITEN DUGU

Gure negozioei, gure gizarteari eta gure planetari dagokienez.

### EREDU PROPIOA DAUKAGU

Desberdina, inklusiboa, arduratsua, bidezkoa eta solidarioa: kooperatiboa.

### ETA ETORKIZUNARI BEGIRATZEN DIOGU

Proaktiboki, gure esperientzia etorkizunera proiektatuko duten aukera berriak esploratuz.

## HUMANITY AT WORK

## AURKIBIDEA

SARRERA

**2**

OINARRIZKO DATUAK

**4**

LEHENDAKARIAREN MEZUA

**6**

FINANTZAK

**9**

INDUSTRIA

**15**

BANAKETA

**19**

EZAGUTZA

**25**

ZIURTAGIRIAK

**42**

# ONARRIZKO DATUAK

Miloi €

## ENPRESA GARAPENA

	2017	2018	% Aldakuntza
Sarrerak guztira	11.936	12.215	2,3
Salmentak guztira (Industria + Banaketa)	11.280	11.581	2,7
Inbertsio garbiak	451	420	-6,9
<b>EBITDA</b>	1.021	1.037	1,6
Baliabide bitartekotuak LABORAL Kutxa	21.014	21.841	3,9
LagunAroko ondare fondoa	6.477	6.169	-4,8

## ENPLEGUA

	2017	2018	% Aldakuntza
Batez besteko lanpostuak	80.818	81.837	1,3
Industria Arloko kooperatibetako bazkideen % plantillarekiko	73,8	73,6	-0,4
Kooperatibetako bazkide emakumeen %	42,9	42,8	-0,2
Industria arloko intzidentzi edo istripu tasa	34,4	34,7	0,9

## PARTAIDETZA

	2017	2018	% Variación
Bazkide langileen kapital soziala	1.733	1.795	3,6
Gobernu organoetan dauden bazkide langileen kopurua	825	835	1,0

## ELKARTASUNA

	2017	2018	% Variación
Eduki sozialeko jardueretara zuzendutako baliabideak	25,1	28,0	11,6
Hezkuntza zentroetako ikasle kopurua	11.010	11.248	2,2

## INGURUMEN KUDEAKETA

	2017	2018	% Variación
Indarrean dauden ISO 14000 ziurtagirien kopurua	73	75	2,7
Ekodiseinu ziurtagirien kopurua	4	4	0,0

## ETORKIZUNERAKO APUSTUA

	2017	2018	% Variación
I+Gra zuzendutako baliabideen % Industria Arloaren balio erantsiarekiko	8,6	8,9	3,5
Zentro Teknologikoen eta I+G Unitateen kopurua	15	15	0,0
Ikerlari kopurua guztira	1.928	2.018	4,7

## HELBURUA: NEGOZIO JASANGARRIAK

“GURE INDUSTRIAK 8.000 LANPOSTU BAINO GEHIAGO SORTU DITU AZKEN BOST URTEETAN, ETA LANPOSTU HORIEN %57 (4.589) GURE INGURUNEAN SORTU ZIREN. HORIXE DA, ZALANTZA BARIK, KOOPERATIBEK GIZARTEARI EGIN DIEZAIOKETEN EKARPENIK ONENA”.

# GIZATASUNA LANEAN

Fin  
Ind  
Ba  
Ez



### LEHENDAKARIAREN MEZUA

2018a, oro har, urte ona izan da MONDRAGONeko kide diren kooperatibentzat. Ekitaldiaren zenbaki handiei erreparatuz gero, ondorioztatuko dugu urtearen balantzea positiboa izan dela: **aurreko urtean izandako salmentak hobetu egin dira, enplegua sortu dugu eta bultzada berri bat eman diogu negozioen jasangarritasunari.**

Aspekturik nabarmengarrietako bat industri enplegua izan da, goranzko eboluzioak berriz ere berretsi baitu arlo honek enplegua sortzeko duen ahalmena. Gure industriak 8.000 lanpostu baino gehiago sortu ditu azken bost urteetan, eta lanpostu horien %57 (4.589) gure ingurunean sortu ziren. Horixe da, zalantza barik, kooperatibek gizarteari egin diezaioketen ekarpenik onena.

Era berean, industriaren aldeko apustuak ildo onari eutsi dio; horren erakusgarri da azken bost urteetan 1.400 milioi eurotik gora inbertitu izana. Xede nagusiak hauek izan dira: ezarpen berriak –dagoeneko atzerian baditugu 141 filial, 14.400 pertsonatik gorako langile zerrenda batekin– eta instalazioen hobekuntza, eta hori guztia produktu eta zerbitzu berriak garatzeko egindako ahalegina kontuan hartu barik.

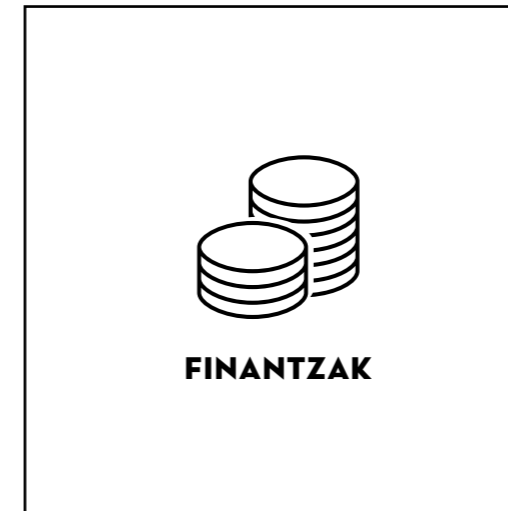
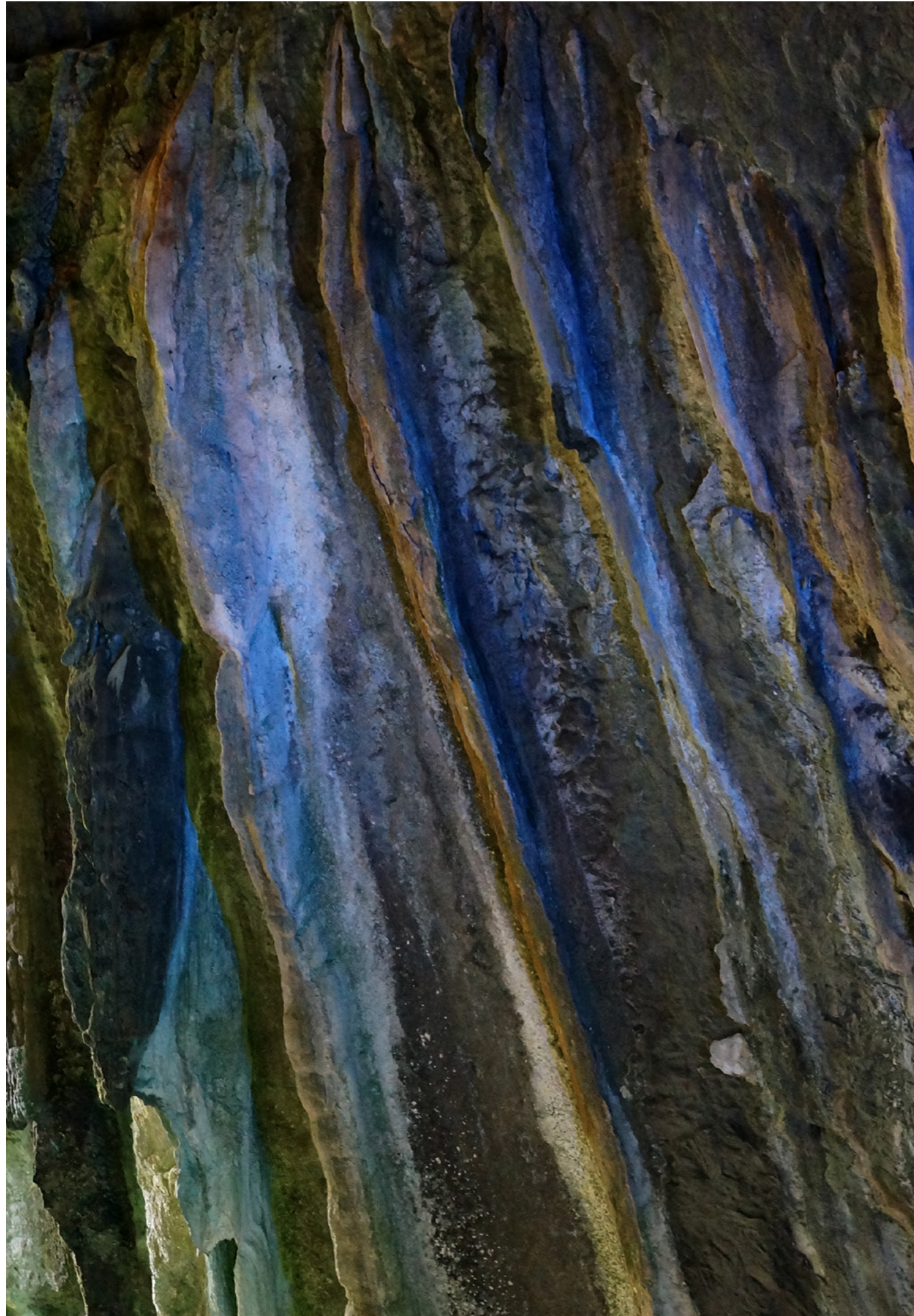
Bestalde, finantza arloak, nahiz eta sektorearentzat finantza baldintzak kontrakoak izan, positiboki eboluzionatu du beste urte batez, sektorean erreferente diren kaudimen eta berankortasun ratioekin. Finantza merkatuen ziurgabetasun testuinguruaren ondorioz, LagunAroren inbertsio zorroaren eboluzioa negatiboa izan da ekitaldiaren itxieran; hala ere, egoera hori zuzendu egin da aurtengo lehen hiletan.

Banaketa arloan, negozioen multzoak emaitza positiboekin amaitu du urtea –Eroskiren kasuan, bigarren urtez jarraian–; era berean, azpimarratu behar da Eroskiren belaunaldi berriko dendak ezaugarritzen dituen “Zurekin” ereduaren sare komertziala eraldatzeko planari emandako bultzada berria.

Azpimarratzekoa da, baita ere, lankidetzari emandako bultzada, esperientzia eta proiektuak partekatzeko eta kooperatiben lehiakortasuna hobetzeko, lankidetzari finantzarioko fondoak ere indartuz.

Eta azkenik, etorkizunera begira jasangarritasuna ahalbidetzeko, **urtean zehar lan gehigarria egin da kooperatiben baliabide iraunkor propioak sendotzeko.** Jarduketa horri eusten dion sakoneko ideia oso simplea da: lehiakorrek eta jasangarriak diren negozioen bidez baino ez dugu kooperatibak guretzat hobetzea lortuko; halaxe utziko diegu, datozen belaunaldiei, ondare hobe bat.

IÑIGO UCIN  
LEHENDAKARIA



ESKAKIZUN ZORROTZEKO AGERTOKI BATEAN, LABORAL KUTXAK 133,7 MILIOI EUROREN MOZKIN BATERATUA ESKURATU DU ZERGEN ONDOREN; HORREK ESAN NAHI DU %10,06KO HAZKUNDEA IZAN DELA 2017AREKIKO.

ERAKUNDEAK AURRERA EGITEN JARRAITZEN DU DIGITALIZAZIO ETA GARAPEN PLAN OMNIKANALAREN GARAPENEAN, BEZEROAREN ESPERIENTZIA HOBETZEKO, PRODUKTUEN KONTRATAZIO DIGITALERAKO AUKERAK ZABALTZEKO ETA, ERA BEREAN, EFIKAZIAN HOBERA EGITEKO.

ASEGURUEN NEGOZIOAK 38,94 MILIOI EUROREN EMAITZA ARRUNT GLOBALAK IZAN DITU, ZERGEN AURRETIK.

LAGUNARO EPSV: PENTSIOEN ESTALDURARAKO MANTENTZEN DUEN ONDARE FONDOA 6.169 MILIOI EURORA IGO DA.

# FINANTZA ARLOA

2018ko ekitaldia interes tasen gorakadarik gabe amaitu da eurogunean, eta horrek gogor baldintzatu ditu emaitzen kontuak eta, ondorioz, finantza erakundeen errentagarritasuna.

## LABORAL KUTXA

**Eskakizun zorrotzeko agertoki honetan, LABORAL Kutxak 133,7 milioi euroren mozkin bateratua eskuratu du zergen ondoren; horrek esan nahi du hazkundera %10,06koa izan dela 2017arekiko. ROE –Return on Equity– fondo propioen gaineko errentagarritasuna %7,97raigo da, estatuko banku sektorerako kalkulaturako %6,1en oso gainetik.**



LABORAL KUTXA  
**133,7 M€**

10

### AURREZPENA

LABORAL Kutxak bitartekotutako baliabideak 21.841 milioi euro izan dira 2018aren itxieran; hau da, hazkundera %3,9koa izan da urtarriletik abenduaren 31ra arte.

Balantze barruko baliabideak, hala nola ageriko kontuak, aurrezki kontuak eta eperako gordailuak %4,3 hazi dira. Eta balantzetik kanpoko saldoei dagokienez, erakundearen bezeroek inbertsio fondoak lehenetsi dituzte, izan ere, azken urteetan goranzko joerari eusten diote eta %5,8 hazi dira 2017arekiko.

### KREDITU INBERTSIOA

Kredituen formalizazioetan gorakada handia izan dela berretsi da, aurreko ekitalditik ere bazetorrena. Hala ere, urtean zehar maileguetan eta kredituetan izandako bultzadak ez du konpentsatu amortizazioen eritmo indartsua.

LABORAL Kutxaren kreditu inbertsioa 13.196 milioi eurokoa zen 2018ko abenduaren 31n, hau da, 2017ko abenduan erregistraturako saldotik

behera. Hor dago, beraz, desapalankatze prozesua, zeina dagoeneko oso arina eta estatuko finantza erakundeena baino txikiagoa den, kontuan hartzekoa baita Estatuan sektore pribatuaren kreditu stockaren eboluzioak %4,1 egin duela behera.

Bezeroen segmentu guztiek finantzaketa eskaera handiagoa utzi dute agerian. Hala, familien alorrean, urtean zehar etxebizitza erosteko emandako hipoteka kredituaren bolumenak %18,7 egin du gora 2017arekiko.

Etxeko kontsumorako finantzaketa eskaerak gorantz egin du nabarmen ekitaldian. Urtarriletik abendura bitartean kontratatutako kreditu pertsonalen urteko bolumena %6 igo da 2017ko erregistroarekiko, eta kreditu modalitate honen saldo garbi totalak %7,3ko hazkundera izan du.

Partikularrentzako kontsumoaren finantzaketa mota honetan, nabarmentzekoak dira DISPON izeneko produktuaren bitartez bideratutako formalizazioak, alegia, LABORAL Kutxako ia milioi erdi bezerori aurrez emandako bat-bateko kredituen modalitatea. Finantzaketa mota horretako formalizazioen bolumena %8,8 hazi da aurreko ekitaldiarekiko. Garrantzitsua da nabarmentzea, baita ere, DISPON maileguren kontzesioen erdiak baino gehiago online kanalen bidez kudeatu direla osoki, eta totalaren %36, berriz, telefono mugikorren bidez.

Enpresa segmentuan, 100 milioitik beherako fakturazioa duten enpresa txiki eta ertainek eskatutako finantzaketa estruktural berriak %18,8 hazi dira aurreko ekitaldiarekiko, eta negozio txikietarako eta autonomoentzako formalizazio berriak, berriz, %14,5 hazi dira urtetik urterako konparaketan.

Merkataritza alorreko bultzada hori lagungarria izan da enpresen kreditu inbertsioaren saldo garbia %2 haz dadin 2017ko abenduarekiko.

LABORAL Kutxak eta Europako Inbertsio Fondoak (EIF, ingelesezko siglen arabera) zenbait finantzaketa lerro dituzte Europar Batasunak gidatzen dituen programa desberdinen esparruan. Gaur egun, 3 hitzarmen mota daude indarrean EIFekin: EaSI Microcreditos, EaSI Social eta Innovfin. Guztira, 1.600 enpresa baino gehiago izan dira lehentasunezko lerro horien onuradun, hau da, 2017an baino %29 gehiago.

### KAUDIMENA ETA LIKIDEZIA

Kaudimenean, LABORAL Kutxak oso posizio nabarmena hartzen du sektorean diharduten gainerakoan aldean; era berean, ikuskatzaileak ezartzen dituen eskakizunen oso gainetik dabil.

LABORAL Kutxaren CET1 kapital ratioa %18,76koa da. Ratio hori lehen kalitateko baliabide propioek osatzen dute osoki, beraz, bat dator Kaudimen Ratio Totalarekin, zeina %18,76 den baita ere. Erakundearen kaudimen mailek diferentzia positiborik handienetakoak ematen dituzte ikuskatzailearen eskakizunekiko: 10 puntu baino gehiago CET1ean eta 7 puntu kaudimen totalean.

2018an ere, kooperatibak posizio lasaia izan du egiturazko likidezian; halatan, erabateko bermez eta handizkako merkatuaren jaulkipenetara jo beharrik gabe ekin die bere negozio planei. Honenbestez, bezeroei onartutako finantzaketaren eta erakarritako gordailuen arteko erlazioa, LTD (Loans To Deposits) ratioaren bidez adierazia, %73,75en kokatzen da. Era berean, epe laburreko likideziaren ratio erregulatzailerak, alegia, LCR (Liquidity Coverage Ratio) delakoa, %541eraino igo da, eta exijentzia, 2018aren urtarrilaren 1az geroztik, %100en ezarri zen.

### BERANKORTASUNA

2018ko ekitaldian zehar, berankortasun tasa, onartutako finantzaketa osoarekiko, %4,51eraino murriztu da; datu horrek positiboki kontrastatzen du sektoreko berankorren ratioarekin, zeina %5,82n baitzebilten urtearen itxieran.

Datuak balio gehigarria hartzen du kontuan hartzen badugu LABORAL Kutxak konstante eutsi diola bere analisi perimetroari ekitaldi osoan zehar, aktibo arazotsuen paketeak saltzeko eragiketarik egin beharrik gabe.

### ASEGURUAK

Aseguruen negozioak, 2018. urtean, 38,94 milioi euroren emaitza arrunt globalak izan ditu zergen aurretik, hau da, %3,92ko hazkundera izan da 2017arekiko. Emaitza horiek lortzeko arrazoen artean, nabarmentzekoak dira etxe arloan (%3,1) eta bizitza arriskuan (%24,7) izandako prima hazkunderak.

Bestalde, beren Auto, Etxe eta Komertzio ezbeharrak itxi ondoren bezeroen artean egindako azken gogobetetze azterlanetik ateratako emaitzen arabera, bezeroek erakundearekin izandako gogobetetzea 8,01ekoa da (10 punturekiko) eta beren ezbeharren kudeaketarekin izan duten gogobetetzea, berriz, 8,09koa (10 punturekiko).

### ERALDAKETA DIGITALA

LABORAL Kutxak aurrera jarraitzen du bere digitalizazio eta garapen omnikanaleko plana lantzeko bidean. Arlo honetan, kreditu kooperatibak hiru helburu nagusi zehaztu ditu: bezeroaren esperientzia hobetzea; produktuen kontratazio digitalerako aukerak zabaltzea eta, era berean, efikazian hobera egitea.

STIGA aholkularitza enpresa independenteak egin berri duen Finantza erakundeekiko gogobetetze globalari buruzko azterlan konparatiboak berresten duenez, LABORAL Kutxa hirugarren lekuan dago erakundearen ranking nagusian. Erakundeak bereak eta bi egin ditu bere online bankua merkatuko onenen artean jartzeko. Txosten berak adierazten duenez, LABORAL Kutxa hirugarren lekuan dago Interneten erabileraren inguruko gogobetetze globalaren estatu rankingean, eta laugarren lekuan, berriz, banku mugikorraren atal espezifikoa.

Kanal digitalen bidez harremanetan jarri ohi diren LABORAL Kutxako bezeroak %21 hazi dira. Hazkunde horri mesede egin dio funtzionaltasun berriak etengabe txertatu izanak, batez ere kanal mugikorrera bideratuta, izan ere, kanal horiek gainerako kanal digitalen gainetik nabarmen dira. LABORAL Kutxan, online bankuaren erabiltzaileen %69 beren telefono mugikorraren edo tabletaren bidez sartzen dira bertan.

Joan zen abendutik, LABORAL Kutxako bezeroek beren iPhone-aren edo Apple Watch-aren bidez ordaindu ditzakete erosketak, Apple Pay ordainketa mugikorreko sistema komertzializatzeke Apple-rekin izenpetutako lankidetzaz hitzarmenari esker. Zerbitzuak aukera ematen die iPhone-aren erabiltzaileei erosketak NFC (Near Field Communication) teknologiaren bidez ordaintzeko, Touch ID eta Face ID-rekin konbinatuta. In-app erosketak egiteko ere erabil daiteke (zerbitzuari atxikitako aplikazio bidezko ordainketak). Hori hala, erakundeak amaitu egin du ordainketa mugikorreko proposamena, zeina 2017tik martxan baitzegoen Android sistemaren bidez.

Eta berrikuntzaren eta garapen berrien atalean, nabarmentzekoa da finantza pertsonalak kontrolatzeko "Argitu" ingurune grafiko berria, zeinak gastuaren, aurrezpen eboluzioaren eta abarren araberako online analisi pertsonalizatu bat eskaintzen dien LABORAL Kutxaren bezeroei.

11

# LagunAro

LAGUNARO  
EPSV

**28.401**  
MUTUALISTA AKTIBO

## LAGUNARO, EPSV

*Sortu zenetik, LagunArok bi norabide izan ditu, eta norabide horietatik ezin da inoiz aldendu. Alde batetik, funtsezkoa da elementu egituratzaile eta babesle moduan jokatzeko duen rola, kooperatibetako bazkideen gizarte aurreikuspeneko beharrei dagokienez (gaixotasuna, langabezia, erretiroa...). Bestalde, dauzkan baliabideen kudeaketa ekonomiko-finantzarioa eraginkorra, arduratsua eta profesionala izan behar da une oro, bere kolektiboari estaldura soziala baldintza egokietan eskaintzen jarraitu ahal izateko.*

Alderdi ekonomiko eta finantzario horrek garrantzi berezia dauka epe luzera pentsioak estaltzeko sistemaren bidez finantzatzeko direla, izan ere, baliabideak zuzen kudeatzea ezinbestekoa da behar den oreka finantzario eta aktuariala lortu ahal izateko. Gaur egun, LagunAro oso eragile garrantzitsua da gure ingurunean, erakundearen estaldura sozialaren pean dauden pertsonen kopuruagatik eta pentsioak estaltzeko duen ondare fondoagatik (6.169 milioi euro); horrenbestez, kudeaketaren eskakizun maila oso altua da.

LagunAroko mutualisten kolektiboaren zatirik handiena MONDRAGON osatzen duten kooperatibetako bazkideek osatzen dute. LagunAroren jarduerak, berez, kolektibo horren eta senide onuradunen babes sozialean zentratzen da, Gizarte Segurantzako Sistema Publikoaren antzeko irismenarekin.

LagunArok 2018. urtean eskuratutako emaitzak, oro har, ezin dira positibotzat jo, batez ere inbertsioen kudeaketari dagokionez, kontuan izanik horrek pentsio sistemaren kaudimenean duen eragina.

2008an mutualista aktiboen kopurua erakundearen historiako goren puntura iritsi zenetik (31.393 mutualista), aldagai horrek beheranzko joerari eutsi zion zortzi urtez jarraian. Hala ere, azken bi ekitaldietan hazkundeak erregistratu dira aktiboen kolektiboan. Hala, 2018. ekitaldia 123 kooperatibatan banatutako **28.401 mutualista aktiborekin** amaitu da, hau da, 415 mutualistako hazkunde garbia izan da 2017aren itxieran zeudenekin alderatuta.

**Pentsiodunen eta Onuradunen** kolektiboan, beren modalitate desberdinetan (Erretiroa, Alarguntasuna eta Ezintasun Iraunkorra), 14.022 pertsona daude dagoeneko, hau da, urtean izandako hazkunde garbia 516 pertsonakoa izan da.

**Inbertsioen kudeaketari dagokionez**, aipatzekoa da joan zen 2018. urteko testuinguru makroekonomikoa hasieran uste baino konplikatuagoa izan dela, hazkunde ekonomikoaren erritmoak, mundu mailan, moteldu egin baita, eta horrek beheranzko doikuntza esanguratsuak eragin baititu nazioarteko burtsa indizeetan, nagusiki urtearen amaiera aldera.

Hala, inbertsioaren itzulkinak negatiboak izan dira (-%3,43ko errentagarritasuna), eta ondorioz, pentsioen estaldurari atxikitako ondarea murriztu egin da; baita **Segurtasun edo Kaudimen Marjina** ere, zeina %15,25etik %9,25era txikitu baita, nahiz eta kontuan hartu behar den oraindik ere legez ezarritako nahitaezko gutxienekoaren (%4,00) gaineratik dabilela argi eta garbi.

Bestalde, banaketako prestazioen atalean, zeinak mutualista aktiboei eta onuradunak eskuratzen dituzten, 2018an ordaindutako prestazioen zenbatekoa 71 milioi eurokoa izan da; hala, zenbateko hori %1,4 murriztu da aurreko ekitaldiarekiko.

**Enplegurako Laguntzaren** prestazioaren gastua, bere modalitate desberdinetan, 22,27 milioi euroren zifrara iritsi da urtean.

Duela hamar urte hasitako krisi finantzario eta ekonomikoaren ondorioak hortxe daudela eta prestazioaren gastua oraindik ere maila altuan egon arren, %3,82 murriztu da aurreko urtearekiko (23,15 milioi).

Arlo honetan, nabarmentzekoa da Kontseilu Errektoreak azaroan onartu zuen Jardute Plan Berezia. Planaren helburua da behin betiko soluzioei bultzada gehigarria ematea, eta oraingo ziklo estrategikoa 2020an amaitu arte egongo da indarrean.

Banaketako prestazioen barruan, Aldi Baterako Ezintasuna izan da, berriro ere, baliabide gehien eskatu dituen (35,2 milioi euro), eta horrek adierazten du gastua %10,0 handitu dela aurreko ekitaldiarekiko. Bilakaera hori, berez, absentismo tasan izandako hazkunderari zor zaio, izan ere, tasa hori %5,28koa izan da 2018aren amaieran, 2017ko %4,96aren aldean.

**Osasun Laguntzako** prestazioaren gastua, bere modalitate desberdinetan, 12,5 milioi euroren zifrara iritsi da urtean, hau da, %7,3 hazi da 2017arekiko.

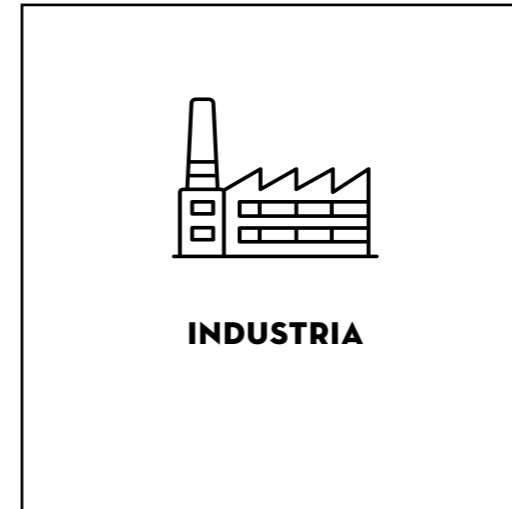
Azkenik, **Laguntzek** (ezinduegatik eta heriotzagatik) eta **Prestazio familiarrek** (amatasuna, aitatasuna, haurdunaldiko arriskua, edoskitzaroko arriskua eta minbizia nahiz beste gaixotasun larriren bat duten adin txikikoen zaintza) 0,7 eta 3,2 milioiren gastua ekarri dute hurrenez hurren; hala, oro har, %1,9 murriztu dira 2017arekiko.

## ALDI BATERAKO EZINTASUNA

**35,2 M€**

## OSASUN LAGUNTZA

**12,5 M€**



INDUSTRIA ARLOAK ORO HAR AZKEN URTEETAKO DINAMIKA POSITIBOAN JARRAITZEN DU, SALMENTAK HANDITUZ (%6,8) ETA ENPLEGUA SORTUZ (1.702 LANPOSTU).

ENPLEGU INDUSTRIA +



## INDUSTRIA ARLOA

2018ko ekitaldian, munduaren hazkunde ekonomikoa %3,6koa izan da, hau da, aurreko urtean baino 0,2 puntu gutxiago. 2018aren ezaugarri aipagarri bat zera izan da: Estatu Batuek neurri protekzionistak hartu dituzte, eta horrek gerra komertziala piztu du Txinarekin.

### EKONOMIA AURRERATUAK

**Ekonomia aurreratuei dagokionez, hazkundera %2,2koa izan da, hots, aurreko ekitaldian baino 0,2 puntu gutxiago.**

#### ESTATU BATUAK

Estatu Batuak %2,9 hazi dira, 2017an baino 0,7 puntu gehiago, izan ere, aurreko urtearekiko progresioa izan duen ekonomia aurreratu bakarra izan da.



#### EUROPA

Eurogunean, hazkundera %1,8koa izan da, hots, 2017koa baino 0,6 puntu beherago.



#### ESPAINIA

Espainiari dagokionez, ekonomia %2,5 hazi da: aurreko urtean baino 0,5 puntu gutxiago. Hala ere, eurogunean gehien hazi den ekonomia izaten jarraitzen du.



16

### GORANTZ DOAZEN EKONOMIAK

**Gorantz datozen ekonomiei dagokionez, hazkunde tasa %4,5ekoa izan da, aurreko urtean baino 0,3 puntu gutxiago.**

#### TXINA

Txinak %6,6ko progresioa izan zuen, aurreko ekitaldian baino 0,2 puntu gutxiago, batez ere Estatu Batuen kontrako enfrontamendu komertzialaren ondorioz eta 2017az geroztik, zorpetze handia geldiarazteko agintariek hartu zituzten neurrien ondorioz.



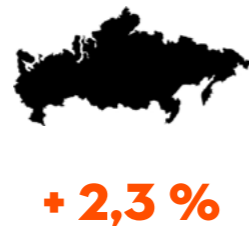
#### INDIA

Indian datu ona erregistratu da, hazkundera %7,1ekoa izan baita (aurreko urtean baino 0,1 puntu gutxiago).



#### ERRUSIA

Errusia, berriz, hazi egin da berriro ere, petrolioaren prezioen igoeraren eraginez (%2,3)

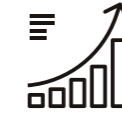


#### BRASIL

Brasil %1,1 hazi da, aurreko urteko maila berean, beraz.



MUNDU MAILAKO TESTUINGURU HORRETAN, **MONDRAGONEKO INDUSTRI ARLOAK** 5.922 MILIOI EUROREN **SALMENTAK IZAN DITU GUZTIRA**, HAU DA, AURREKO URTEAN BAINO %6,8 GEHIAGO.



**5.922 M€**  
SALMENTAK GUZTIRA

**Salmenta nazionalen azken urteetako portaerak joera positiboari eutsi dio, %11 igo baitira aurreko ekitaldiarekiko, 1.881 milioi euroren zifrara iristeraino.**

**Nazioarteko salmentei** dagokionez, 4.041 milioi euroren zifrara iritsi dira; honenbestez, %4,9ko hazkundera izan da 2017arekiko. Atzerriko filial produktiboetan azken urteetan egindako inbertsio handiak fruituak ematen hasi dira.

**Errentagarritasunari** dagokionez, iragan ekitaldiko emaitza garbia 230 milioi eurokoa izan da, hau da, aurreko urteko maila berean, eta datu horrek berresten du negozio industrialek errentagarritasunaren bidea hartu dutela azken urteetan.

**Enpleguari** erreparatu gero, 2018an industri arloak berriro ere berretsi du enplegua sortzeko ahalmena duela, Industria Dibisioetan 38.722 lanpostu izan baitira batez beste, eta horietatik 14.455 kooperatibek atzerrian dauzkaten asentamendu produktiboetako lanpostuak dira. Horri guztiari esker, 1.702 lanpostu sortu dira; horietatik 772 bertan sortu dira, eta 930, berriz, kanpoko ezarpenetan.

2018an egindako industri **inbertsioak**, nagusiki, planta produktibo berriak martxan jartzera eta prozesuen efizientzia hobetzera bideratu dira, lehiakortasunean hobera egiteko. Inbertsio horiek 304 milioi eurokoak izan dira.

Beste aspektu aipagarri bat zera da: MONDRAGONEko enpresa industrialek **berrikuntzaren alde** egindako apustua. Horixe da datu garrantzitsuenetako batzuek berresten dutena: 2018 pertsona I+Gan murgilduta dabilta erabat, askotariko teknologietan espezializatutako 15 zentro teknologikoetan, Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetan. I+Gko gastua 175 milioi eurokoa izan da, eta produktu berrien salmenta industri arloko salmenten %11 izan da.

**Prestakuntzaren atalari** dagokionez, aurreko urtean 8,6 milioi euro bideratu ziren helburu horretara, hainbat

programatan banatuta, arlo teknikoan zein sozioenpresarialean. Alderdi aipagarrien artean, hauexek nabarmendu daitezke: 1.482 pertsonak jaso duten heziketa kooperatiboa, lidergoari eta talde lanari buruzko prestakuntza, eta 700 zuzendarik bestelako programa espezifikoetara buruz jaso duten prestakuntza.

**Laneko segurtasunari eta osasunari** dagokionez, helburu nagusia istripuen indizea jaistea da oraindik ere, eta 1.000 langileko istripu kopuruaren adierazlea 27.80 izan da, hau da, hazi egin da pixka bat, aurreko urtearekin alderatuz gero. Industria sektoreko enprestan ere intzidentzia indizeak goranzko joera berari eutsi dio, eta 2018an 34.70en kokatu zen, EAEko enpresa industrialean datua (65,61) baino nabarmen gutxiago, kontuan harturik EAEko datu hori ere hazi egin dela apur bat urte honetan. Testuinguru honetan, nabarmendu egin behar da, halaber, 21 kooperatibak Laneko Arriskuak Prebenitzeko Sistemak ziurtagiria dutela OSHAS erreferentziaren arabera, eta 5 enpresak ISO 45.001 ziurtagiria lortu dutela (ziurtagiri horrek OHSAS ordezkatuko du 2021ean). Era berean, azpimarratzekoa da hiru kooperatibak Enpresa Osasungarrien ziurtagiria dutela.

Azkenik, **kooperatiben erantzukizun sozialari** dagokionez, eta gure ingurunea egoki zaintzeko ardurari dagokionez, adierazi behar da dagoeneko 75 kooperatibak daukatela ingurumen kudeaketari buruzko ISO 14001 ziurtagiria, kooperatiba industrialean salmenta totalen %65 baino gehiago barne hartuz. Gainera, erantzukizun sozialarekin lotutako arauak, esaterako, SR10 delakoak, badituzte dagoeneko ziurtagiri batzuk kooperatibetan; horrek adierazten du kooperatibak aurrera egiten ari direla Garapen Iraunkorrerako Helburuei hobeto erantzuteko bidean.

17



**BANAKETA**

BANAKETA DIBISIOAK 5.659 MILIOI EUROREN SALMENTEKIN ETA, OROTARA, 39.723 PERTSONAKO LANGILE ZERRENDA BATEKIN AMAITU ZUEN 2018. URTEA.

EROSKI TALDEAREN DENDA SAREAREN BERRITZEAK AURRERA JARRAITZEN DU, JARDUERA HOBEKUNTZAN ETA ERAKARPEN KOMERTZIALEAN EMAITZA NABARMENAK BILDUZ.

ERKOP: TALDEKO KOOPERATIBA GUZTIEK EMAITZA POSITIBOAK LORTU DITUZTE.

## ÁREA DISTRIBUCIÓN

Honako hauek osatzen dute arloa: jarduera nagusi gisa txikizkako merkataritza duen Eroski Taldeak –Eroski, S. Coop. enpresa sozietate nagusi duena– eta Erkopek, zeina nekazaritzako elikagaien sektoreko bost kooperatibak osatutako bigarren mailako kooperatiba bat den, bere sozietate partaide-tuekin batera.

Orotara, banaketa dibisioak 5.659 milioi euroren salmentekin eta 39.723 bazkide kooperatibista eta langilek osaturiko plantilla batekin amaitu zuen 2018. urtea.



**2018ko ekitaldian zehar, inguruneko aldagai ekonomiko nagusien aldeko bilakaera moderatu batek kontsumoa zerbait igotzea eragin du, elikagaien merkatuaren nitxoan, baldintza konstanteetan, hazkunde hori txikiagoa bada ere.**

20

### SAREA BERRITZEA

2018an dendak eraldatzen jarraitu da, eta horretarako, aurreko urteetan testatutako hipermerkatu eta supermerkatu ereduak hedatu dira. 2018an 42 denda aldatu dira eredu berrira, eta emaitzak nabarmen hobetu dira jardueran eta erakarmen komertzialean. Aipamen berezia merezi du Balearretako perimetroan egindako eraldaketak, emaitzak oso onak baitira. Halaber, Capraboren perimetroan ere eraldatu dira dendak, eta emaitzak positiboak izan dira baita ere.

### MARKA PROPIOA

Marka propioa garatzeko markoan, osasunaren ardatzean nabarmentzeko moduko aurrerapena egin da: osasun eta jasagarritasuneko 10 konpromisoak abian jartzea; Eroski Naturen “Zapore arduratsua” promes berria abian jartzea; nutrizio etiketen NutriScore eredu hartu eta marka propioko produktuetan txertatzea, eta “Osasungarrien plana” diseinatu eta 2019an martxan jartzea. Produktu freskoen ataleko eredu eboluzioari dagokionez, ataleko eredu berriak birdiseinatu egin dira kontzeptualki; gauzapena mugatua izan da baina 2019ko lehen hiruhilekoan, hurbileko supermerkatu eredu ezarri da dagoeneko.

### ERANTZUKIZUN SOZIALA

2018an, EROSKI Taldea eta EROSKI Fundazioa inplikazio sozialeko lanarekin jarraitu dute, baita enpresaren erantzukizun sozialaren ikuspegitik ere, zeina hainbat lan ildotan hedatu baita. Esaterako, elikagai elkartasunerako ekintza propioekin eta bezeroen parte hartzean oinarritutakoekin jarraitu da, eta 6.500 tona elikagai baino gehiago eman zaizkie dohaintzan ehun erakunde sozial baino gehiagori 2018an. Izar Solidarioaren Gabonetako kanpaina ere egin da, eta 63.000 euro bildu dira UNICEFen eta EROSKI Fundazioaren bitartez haurrei laguntzera bideratzeko, horixe izan baitzen kontsumitzaileek aukeratutako kausa. Era berean, kanpaina bat egin da WWFrekin, poltsa solidarioa salduz natura zaintzeko fondoak biltzeko. Kanpainak, berez, elkartasuna eta ingurumena batzen ditu. Gaitasun desberdinak edo gaixotasunak dituzten pertsonen zuzendutako laguntzarekin ere segitu da 2018an, izan ere, 173.000 euro baino gehiago bideratu zaizkie pertsonok ordezkatzeko dituzten eta haien ongizatea eta bizi kalitatea hobetzeko lanean diharduten erakundeei.

Halaber, bi larrialdi kanpaina abiarazi dira; bata Indonesiako tsunamian kaltetutako pertsonen zuzendua, eta Mallorcako uholdeetan kaltetutakoei zuzendua bestea. Bi kanpainetan 170.000 euro bildu ziren guztira, EROSKIren eta Eroskiko bezeroen elkartasunari esker.

Elkartasunaren ardatzean, 2018an berrikuntza proiektu desberdinetan parte hartu da:

· LIFE CITRUSPACK, 2017ko uztailean hasi eta 2020ko ekainean amaituko dena. Helburua da ekonomia zirkularraren barruan birbalorizazio estrategiak bilatzea, ontzietan eta kosmetiko berdeetan hondakin zitrikoak erabiltzeko.

· ELIKA-PEF, enon AZTIk eta tokiko enpresa txiki eta ertainek parte hartzen duten. Euskal Herrian elikagaiek uzten duten ingurumen aztarna kalkulatu, egiaztatu eta gaiari buruzko informazioa biltzeko sistema aurreratu bat landu da. Proiektu hau Eskualde Garapenerako Europar Funtsak eta Ihebek finantzatzen dute, ekoberrikuntza proiektuak egiteko ematen dituzten laguntzen bidez, eta aukera emango die, batez ere enpresa txiki eta ertainei, elikagaien euskal sektorean aurrera egiteko, produkzio eredu jasagarriago eta ingurumen komunikazio gardenago baterako bidean.

### SALMENTAK

LEkitaldian 5.393 milioi euroren salmentak egin dira, aurreko ekitaldian baino %2 gutxiago, perimetroa murriztu izanaren ondorioz. Elikagaien merkatuak hazkunde moderatua izan du 2018an, hala bolumena nola inflazioa pixka bat handituta. Azalera konstanteko jardueraren portaera eta aurreko ekitaldiko jardueraren antzekoak izan dira, ia-ia zifra berdina errepikatuta (%99).

21

### ERRENTAGARRITASUNA

Mozkin operatibo korrontea 163,6 milioikoa izan da, aurreko urtearekiko nabarmen hazita (%19,1). Salmenten %3,84 izan da, ratioa 0,61 puntu hobetuz. Emaitzen bilakaera ona, berez, bai balio katean bai logistikan efizientzia eta produktibitatea hobetzeko proiektu desberdinetan egindako lorpenen ondorioa da. Nabarmentzekoa da, baita ere, langileek proiektu sozioenpresarial kolektiboarekin hartua duten barne konpromisoaren maila altua.

Enpleguari dagokionez, langile zerrenda 30.903 pertsonakoa izan zen guztira, bazkide kooperatibistak eta langileak kontuan hartuta; eta kopuru horri gehi dakizkioke frankiziatutako establezimenduen sareko 3.300 enplegatuek.



**2018ko ekitaldian ere, Erkoeko kooperatiba guztiek emaitza positiboak lortu dituzte emaitzen birmoldaketaren aurretik, Cash-Flow maila onekin. Salmentak 266 milioi eurokoak izan dira eta langile zerrenda 8.820 pertsonak osatzen dute; hazkunde handiak izan dira, aurreko ekitaldiarekin alderatuta.**

**Ausolanek** salmentak, enplegua eta emaitzak gaitzitu ditu berriz ere, bai aurreikuspenari dagokionez, bai aurreko ekitaldiari dagokionez. Hona hemen urteko mugari nagusiak:

- Ausolanek nazioarteko jarduerari ekin dio Latinoamerikan. Lehen ezarpena Txilekoa izan da, izan ere, %60ko partaidetza bereganatu du txiletar sozietate baten kapitalean (**Genova Servicios Gastronomicos, SA**), urtean 13 milioi eurotik gorako fakturazioarekin.

- **Auzo Lagun S. Coop.**eko bazkide kopurua, guztira, %10 handitu da, Nafarroako sozietate filiala sartu dela eta (Jangarria).

- Kolektiboentzako sukaldaritzan diharduen Madrillgo enpresa nagusietako bat integratu da (**Cocinas Centrales**). Enpresa horrek ia 800 langile ditu, egunero 10.000 menu inguru produzitzen ditu, eta 12 milioi euro baino gehiago fakturatzen.

- Ekitaldiak antolatzeko negozio berriak urte oso bat egin du (**Staff Eventos**). Horri, gainera, ekitaldietarako "Premium" catering jarduera abiarazi izana batu zaio (**Sharma**), zeinak urteko salmenta aurreikuspenak bete dituen.

- Iparraldeko sukalde zentral berriak urte oso bat egin du (**Bertakoa**), Baionako sukalde zentralaren egungo produkzio ahalmenaren bidez lerro beroan egunero 3.900 menu eginez eta hasierako aurreikuspenak bikoiztuz.

Bestalde, **Barrenetxek** Durangaldeko barazki plana jarri du martxan Eroskirentzat; gainera, Vega Mayor (Florette) Artandiren kapitalean (IV Gama) sartu da. Eta **Behi Aldek** kontsumo propiorako bazka ekoizpenentzako hektareak areagotzen jarraitu du

**Miban**, sozietate berria eratu da, genetikarako hegaztien ekoizpenari begira, Orvia frantziar enpresarekin batera.

**SALMENTAK**

266  
M€

**LANGILEAK**

8.820  
PERTSONA



## EZAGUTZA

BULTZADA BERRIA EMAN ZAIO BERRIKUNTZAREN GARAPENARI, MONDRAGON KORPORAZIOAREN LEHIAKORTASUNA ETA ENPRESA SAREAREN ERALDAKETA BULTZATZEKO.

KORPORAZIOAN SARTUTA DAUDEN KOOPERATIBEK PATENTEEN 496 FAMILIA DAUZKATE INDARREAN, ETA AURREKO URTEAN 656 MILIOI FAKTURATU ZITUZTEN PRODUKTU ETA ZERBITZU BERRIETAN.

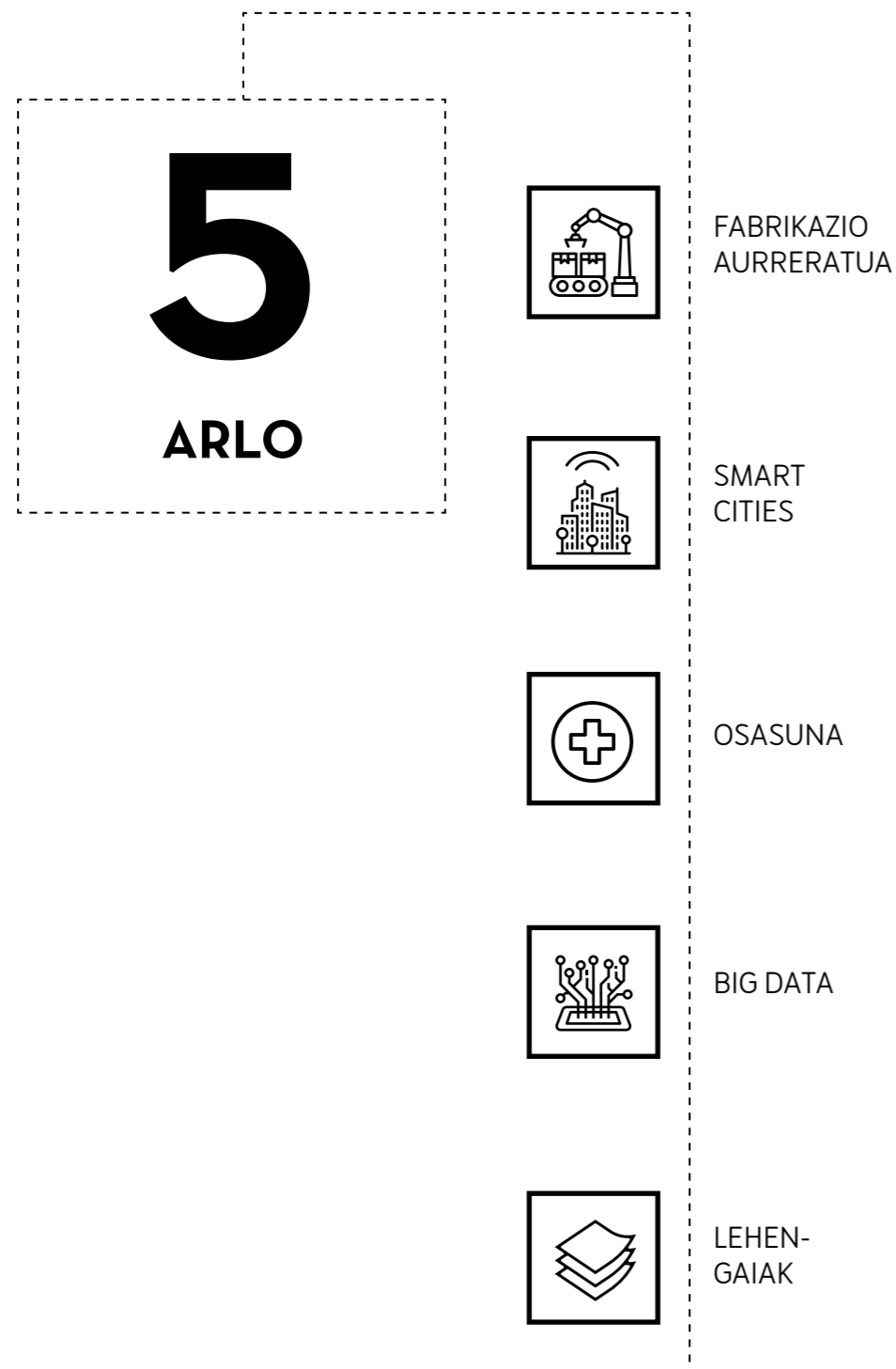
GAUR EGUN, MONDRAGON KORPORAZIOAK 50 PROIEKTU BAINO GEHIAGO DITU MARTXAN EUROPAR BATZORDEAK ONARTUTA ETA FINANTZATUTA.

MONDRAGONEKO HEZKUNTZA ZENTROETAN IA 9.000 IKASLE DABILTZA.

# EZAGUTZA ARLOA

## BERRIKUNTZA, SUSTAPENA ETA EZAGUTZA

Beste urte batez, berrikuntzaren garapena dinamizatzen jarraitu da, hala berrikuntza teknologikoa nola ez-teknologikoa, MONDRAGON Korporazioaren enpresa sarearen lehiakortasuna eta eraldaketa bultzatzea helburu.



### ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PLANA

2018an, Zientzia eta Teknologia Planak garapen teknologikoko 6 lankidetzako proiektu babestu zituen. Era berean, hogeita hamar kooperatibari laguntza eta aholkularitza eman zitzaion, beren berrikuntzarako barne prozesuak egituratu eta optimizatzeko. Modu osagarrian, berrikuntza kudeatzeko gaietan kooperatibetan landutako praktika onak dibulgatzeko ekitaldi batzuk programatu dira.

### INDUSTRY 4.0 BEHATOKIA

Orain arte, kooperatiben digitalizazio mailari buruzko 22 diagnostiko egin dira. Bost adituk gauzatutako prozesuari esker, kooperatibentzako interesguneak lehenetsi ahal izan dira; horien artean: Zibersegurtasuna, IIoT plataformak, Serbituzazioa, Human-Machine Interface, Trazabilitatea, Gehikuntzako fabrikazioa, Mantentze programen optimizazioa, etab.

### ESTANDARIZAZIOAREN ALDE

MONDRAGONek aktiboki parte hartu du bai IEC SEG7 Smart Manufacturing Estandarizazioaren Nazioarteko Talde Estrategikoan bai Espainiako 4.0 Estandarizazioaren Lantaldean.

### I+G+Baren INTERNAZIONALIZAZIOA

MONDRAGONek I+G+Baren internazionalizazioa bultzatzen jarraitu du, Bruselako Bulego Korporatiboaren bitartez eta nazioarteko foro estrategikoetan parte hartuz.

Era berean, kooperatibek Europako lankidetzako proiektuetan parte hartzea sustatu du, izan ere, 120 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programatan (ECSEL, KIC RawMaterials, H2020...). Une honetan, MONDRAGON Korporazioak 50 proiektu baino gehiago ditu martxan Europar Batzordeak onartuta eta finantzatuta.

### EZAGUTZA ETA BERRIKUNTZA KOMUNITATEAK

2018an kooperatibei laguntzen jarraitu da EIT RawMaterials proposamenen aurkezpenean. Gainera, urtearen amaieran, EIT Manufacturing berria onartu zen, eta MONDRAGON Korporazioa bertako bazkidea da, Europako 17 herrialdeko 49 erakunderekin batera.

### BERRIKUNTZA IREKIA FABRIKAZIO AURRERATUAREN INGURUAN

Bere lehenengo deialdiaren barruan, Eureka SMART klusterrak 20 proiektu onartu ditu, guztira 39,2 M€-ko aurrekontuarekin eta 10 herrialde desberdinetako 104 erakunderen parte hartzearekin. Klusterraren homologazioa jaso duten 9 proposamenetan erakunde korporatiboek parte hartu dute.

Era berean, MONDRAGONek liderra izaten jarraitzen du MANU-KET Espainiako Fabrikazio Aurreratuko Plataforma Teknologikoan. Azken ekitaldian, plataforma bere kideak ordezkatzeko ibili da industriaren eraldaketa digitalean eta ekonomia zirkularreko eta sinbiosi industrialeko soluzioen inguruko foro eta kongresuetan.

## EZAGUTZAREN ZIFRAK

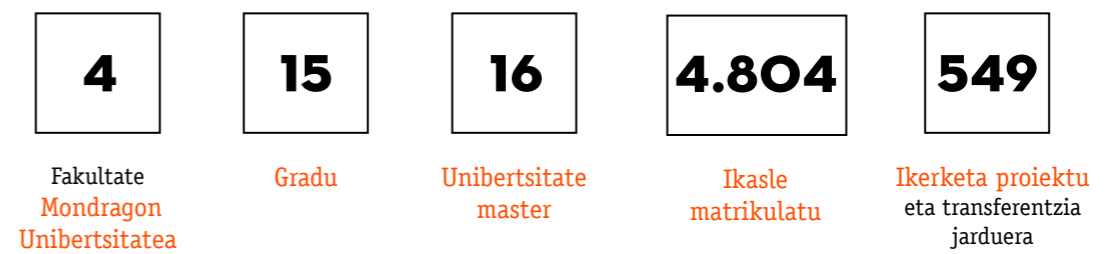
### NEGOZIOAK



### IKERKETA ETA TEKNOLOGIA



### GOI MAILAKO HEZKUNTZA



## ZENTRO TEKNOLOGIKOAK ETA I+G UNITATEAK

“Korporazioaren I+Garen eskaintza batez ere bere 14 zentro teknologiko eta I+Gko unitateetan gauzatzen da; 73 milioi euro baino gehiagoko aurrekontua izan zuen, eta 1.000 profesional baino gehiago enplegatu zituen”.



**CIKATEK** enpresa arloko I+G unitate bat da, material, teknologia eta produktu polimerikoen ikerketan, garapenean eta berrikuntzan espezializatua (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), bibrazioaren aurkako, estankotasun eta fluidoan 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** I+G unitatearen helburua da automobilgintza 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 bistaratzeko eta posizioa atzitzeko sistemak.

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

**IKERLAN** ikerketa zentroaren espezialitateak hauek dira: elektronika, informazio eta komunikazioko teknologiak; energia eta potentziako elektronika eta fabrikazio aurreratua.

**LORTEK** “Advanced Manufacturing” teknologietan diharduen zentro teknologiko bat da, eta bere espezialitatea zera da: materialen eta prozesuen aplikazioa loturako teknologietan, metalen gehikuntzako fabrikazioan eta Industry 4.0 teknologietan.

**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** enpresa arloko I+G unitate bat da, eta konformazioaren eta mihiztaduraren arloan ikerketan, garapenean 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 ekintzailtza inguruko ikerketa zentro bat da. Helburua da kudeaketaren berrikuntza 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

Plataforma korporatibo honen misioa da ekintzailtza eta enpresa jardura berrien sorkuntza bultzatzea, ahal dela, elkarren arteko lankidetzan, interes industrialeko inguruneetan eta interes estrategikoko arloetan.

Plataforma gidatzen duen sustatzaile taldeak enpresa proiektu berrien abiaraztea kudeatzen du, arlo berean barne ekintzailtza proiektuen eta beste jardura batzuen identifikazioan kooperatibei eta dibisioei laguntzeaz gain.

### Prozesuaren fase desberdinetan ZERBITZUEN eskaintza hau du:

- Ekintzailtza buruzko sentsibilizazio dinamikak, erronkak eta interes arloak detektatzeko berrikuntza irekiko inguruneak sortzeko duen garrantziaz kontzientziatzea helburu.
- Dibertsifikazio estrategietan laguntza ematea, epe luzera negozioak hazi, berritu eta eraldatzeko estrategiei heldu ahal izateko.
- Badauka joeren eta aukeren antena bat, plataforma eta foro desberdinetan dagoena, eta bertatik aukera berriak identifikatu, egiaztatu eta bultzatzen laguntzen duten aliantzak eta harremanak sortzen dira. Gainera, kooperatibek / dibisioek hirugarrenekin duten interakzio horretan, nodo korporatibo eta dibisio arteko gisa jarduten du.
- Negozio berrien inkubazio prozesuan laguntza ematea, gutxieneko produktu bideragarria zehazteko, negozioa modelizatzeko eta bideragarritasun plana egiteko.
- Aukeraren inplementazio fasean, finantza, lege eta sozietate babesak egituratzen ditu, jardura berria osatzeko.

### 2018an, jarduketa desberdinak gauzatu dira:

- Kooperatiba industrialen dibertsifikazio mailaren mapa eguneratua.
- Aukeren diagnostikoa eta estalkia, 25 kooperatibari egina.
- Sustapen Batzorde Korporatiboari 20 enpresa proiektu aurkeztea.
- Inkubazioko 5 proiektu abiaraztea eta dagoeneko martxan diren 5 proiektu segimendua egitea.
- 2 start up abiaraztea eta aurrez abiarazitako 3ri segimendua egitea.
- Ekintzailtza eta berrikuntza irekiari buruzko sentsibilizazio jardunaldiak 4 eskualdetan.
- Intereseko gaien buruzko 2 DreamWorks tailer eta inbertsiogileen foro 1.
- Enpresa sustapeneko hileko buletina plazaratzea.



## GARAIA PARKE TEKNOLOGIKOA

GARAIAK ezagutza eta **berrikuntza komunitate bat izaten jarraitzen du**. Enpresa, teknologia zentro, unibertsitate eta beste agente batzuen elkargunea da, leku ezin hobe eta berezia ezagutza trukatu eta sortzeko, eta ezagutza hori produktu edo negozio berri bihurtzeko, azkenean aberastasuna eta enplegu kualifikatua lortzea helburu. 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, kolaboratzaileak eta aliatuak bilatzen, azpiegiturak kudeatzen eta berrikuntzan laguntzeko zerbitzuak eskaintzen, ekintzailtza proiektuak bideratzen eta Garaian kokatzeko interesa duten oinarri teknologikoko enpresa potentzialak espazio bereizgarriak eskaintzen.

2018an, Garaia Parke Teknologikoa **proiektuak eta kolaborazioak** sendotzen ibili da eragile desberdinekin, hala nola udalekin, Mankomunitatearekin, Saiolanekin eta eskualdeko traxio enprekin; gainera, proiektuak abiarazi dira ikuspegi eta aplikazio desberdinetatik, lehendik zegoen ezagutzaren eta oinarri produktiboaren garapenean eta eskualdearen iraunkortasun ekonomiko eta sozialean begirada jarrita, eta errealitate berrira etengabe egokituz.

Bestalde, eraikin nagusiko instalazio komunean egin diren **jardunaldi eta ekitaldiek** aukera ematen dute instalaziootara eta Arrasate ingurura pertsona eta enpresa gehiago bertaratzeko, garatzen diren proiektuek agerikotasun handiagoa izateko eta espazio aberasgarri, dinamiko eta ingurune hurbilean nahiz urrunagokotan gertatzen ari diren joera guztiei erabat konektaturik egoteko, enpresen, teknologien eta merkatu hartzaileen arteko konexioa bultzatzen jarraitze aldera.

2018an GARAIAK **46 enpresa** hartzen ditu dagoeneko, 169 milioi euroko fakturazio gehituarekin eta 1.424 pertsonarekin, zeinetatik 674 I+Gan diharduten. Bestalde, 2018an askotariko 238 ekitaldi egin dira eta 10.500 pertsonak parte hartu dute ekitaldi horietan (Gosari Teknologikoak, Garaia Enpresa Digitala, Prestakuntza pilulak, Enpresa topaketak, Ate irekien eguna, Batzarak, etab.), GARAIAK eskaintzen dituen espazio eta azpiegiturak erabiliz.

## SAIOLAN

Enpresa jardueren sustapenean eta garapenean” espezializatuta dagoen zentro bat da. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da (ZTBES), eta bere egoitza Arrasateko Garaia Parke Teknologikoan dago.

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

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

2018ko kudeaketan nabarmentzeko moduko aspektuen artean, aipatzekoak dira **ekintzaileen sentsibilizazio eta prestakuntzara** bideratutako ekintzak (10 ikastaro eman ziren 266 parte hartzaile zuzenduta). 2018an, ekintzaile indibidualen eta barne ekintzailtzako 101 proiekturi lagundu zaie guztira. Horrez gain, teknologia garatzeko 4 proiektu eta 35 bideragarritasun azterlan egin ziren (horietatik 19, Ekintzaile-Txekintek programaren laguntzen bidez finantzatutako proiektu berriak izan ziren). **Jarduera berriei dagokienez**, 9 enpresa berri eratu ziren, eta 8 dibertsifikazio proiektu abiarazi.

Era berean, 2018an, Saiolanek Debagoieneko Garapen Agentziaren beso industriala izateari eutsi dio, industri enpresen artean lankidetzarako espazioen sorkuntza bultzatuz eta dibertsifikazioaren alde eginez, bi helburu hauekin: eskualdea eraldatzeko lan egitea eta lehiatzeko posizionamendua hobetzea. 2018az geroztik, DEE-CED (Debagoienako Enpresen Erkidegoa - Comunidad Empresarial de Debagoiena) enpresa komunitatea dinamizatzen du, zeina 22 industri enpresak osatzen duten.

ZTBESko kide gisa, Saiolanen jardueren artean badira **Berrikuntzako Tarteko Eragile** gisa egindako zenbait ekintza xede honekin egiten direnak: unibertsitateetan (Mondragon Unibertsitatea) eta zentro teknologikoetan (Ikerlan) ekintzailtza sustatzea eta proiektu gidariak lantzea, teknologia garbieten eta fabrikazio aurreratuan negozio aukerak bilatzeko.

2018an, IIOT proiektua garatu du, Mondragon Goi Eskola Politeknikoak eta Ikerlanek spin-offak sortzeko duten gaitasuna hobetzeko eta bere I+Garen garapen teknologikoetatik abiatuz enpresara ezagutza berriak -bereziki Industry 4.0-IIOTekin lotutakoak- transferitzeko. Proiektua onartu egin da ELKARTEK deialdian.

Hala berean, ORHI europar proiektua garatzeari ekin dio, zeina Interreg POCTEFA deialdiak onartua dagoen eta Frantzia eta Espainiako lurralde mugakideko erakunde partzergoak sustatzen duen. Saiolanek gidatzen duen hiru urteko proiektu honen xedea zera da: nekazaritzako elikagaien sektorea ekonomia zirkularrerantz bilakazten laguntzea, enpresen arteko sinergiak sustatuz, soluzio berritzaileak identifikatuz eta soluziook proiektuaren lurraldean ezartzen lagunduz.

Negozio berriak sustatzearen alde egindako apustu sendoaren beste elementu aipagarri bat **“nazioarteko antenaren”** erabilera da, tresna horren bidez gure enpresa ingurutik urrun dauden herrialdeetan sendotuta dauden negozioen transferentzia bilatzen baita.

Azkenik, adierazi behar da 2018an 12 enpresa eta 24 ekintzaile atxiki zaizkiola Saiolaneko inkubagailuari.

## POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI

2017-2018 ikasturtean Politeknika Ikastegia Txorierrik 433 ikasle hartu zituen Batxilergoan eta Lanbide Heziketan, eta 259 Enplegurako Prestakuntzan; horien artean, bai jarduneko langileak bai langabezian zeudenak. Ildo horretan, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren eta Enplegurako Euskal Zerbitzuaren (Lanbide) lankidetzarekin, programa bat osatu da. Programa horren bidez 29 ikastaro eman dira, 4.134 prestakuntza ordu guztira. Mota askotako ikastaroak izan dira: Trokelen Diseinua eta Fabrikazioa, Doitzaile-Trokelgilea..., besteak beste, Gestamp, Matrici eta Batz enpresei zuzenduta.

Berrikuntza eta Garapen Teknologikoko proiektuen lanketan, Lanbide Heziketarako Euskal Institutuarekiko (Tknika) lankidetzari eutsi zaio. Zehazki, eta beste zentro batzuekin lankidetzan, bost proiektu landu dira honako arlo hauetan: fotogrametria, 3D inprimaketarako materialak, beroan estantatzeko eta laser bidezko ebaketa tresnak, mekanizazio prozesuen simulazioa eta ikusmen artifiziala. Horiek guztiak Eusko Jaurlaritzako Teknologia eta Berrikuntza Sailburuordetza gidatzen duen "Basque Industry 4.0" planetik eratorritako estrategietara bideratuta.

Nazioarteko arloan, aipagarria da 16 ikasle Europako Erkidegoko Erasmus + programan parte hartu izana (Mugikortasuna). Ikasle horiek prestakuntza praktikoa jaso zuten 10 astetan Herbeheretan, Italian, Erresuma Batuan, Irlandan, Txekiar Erre-

publikan eta Danimarkan. Gainera, aipatzekoa da GLOBAL TRAINING beka programan duen inplikazioa. Programa hori Eusko Jaurlaritzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailak babesten du, goi mailako Lanbide Heziketako ikasketak edo unibertsitate gradu bat amaitu duten gazteei zuzendutako 43 beka kudeatuz. Aipatzekoa da, bestalde, zentroko irakasleek nazioarteko 9 transferentzia programatan parte hartu dutela, eta irakasle horiek, beste herrialde batzuetako irakasleekin batera, honako gai hauek landu dituztela, besteak beste: ekintzailtza, prestakuntza dualaren kudeaketa enpresetan, konpetentzia transbertsalen garapena, emakumeen parte hartzea ikasketa teknikoetan, eta berez zentroan ematen diren espezialitatei dagozkien gaiak, hala nola instalazio elektrikoetako segurtasuna eta hardware libreko sistemen erabilera automatizazio aplikazioetan.

Autoenpleguaren sustapenaren arloan, eta bazkide sustatzaileak diren aldetik, Politeknikak Work-Lan Bizkaia Elkartearekin elkarlanean jarraitu du, elkarte horren helburu soziala gizarte ekonomiako enpresak sustatzea denez gero. Gainera, ekintzailtzaren kultura sustatzeari dagokionez, Txorierriren ekimenez sei enpresa proiekturen inkubazioari ekin zitzaion eta Urrats-bat zentroen sarean eta Ikasempresa Proiektuan (Eusko Jaurlaritza) parte hartu zen.

## ARIZMENDI IKASTOLA

2013an hasi eta 2020-21 ikasturtean amaitzea aurreikusten den "Iparra: Arizmendi 2020" programa pedagogikoak bigarren laurtekoari ekin dio 2017-18an, heziketa kooperatiboaren eredu berria lortzeko hezkuntza-aren etapa guztietan, hots: Haur Hezkuntza (0-6 urte), Lehen Hezkuntza (6-12 urte), Derrigorrezko Bigarren Hezkuntza (12-16 urte), Batxilergoan (16-18 urte) eta Lanbide Heziketan (16-21 urte).

**2017-18 ikasturteko emaitzarik aipagarrienak adierazle hauetan islatzen dira:**

- "PROI" tresna metodologikoaren prestaketa. Tresna horrek hezkuntza eredu kooperatiboa hezurramitzen du eta esparru teoriko bat dauka, osagaiak eta beren arteko interrelazioa identifikatzen dituen, eta hezkuntza etapa bakoitza doitzen laguntzen duten ereduak lantzen dituen.

- Gaztelupeko Batxilergoaren eta Almen, Gazteluondo eta Arimazubiko Lehen Hezkuntzako erdiko zikloaren birdiseinu arkitektonikoa, zein bere eraikuntzarekin.

- Huhezirekin Hezikoop proiektuaren esparruan adostutako kolaborazioa, "pertsoneko kooperatiboaren" deskriptore multzoa lortzeko fakultateak hasitako ikerketan.

- Kooperatiban 26 pertsona berri sartu izana lan bazkide gisa, eraldaketa pedagogikoaren programa egiteko behar diren profesionalen berritze kuantitatibo eta kualitatibo progresiboaren fruitu.

- Funtzionamendu egituraren (organigrama) berrantolatzea, xede honekin: eskola ikasturte bakoitzaren helburuetara eta kooperatibaren barruan ekintza eraldatzaileek eragiten dituzten aldaketetara etengabe egokitzea.

Azkenik, aipatzekoa da 2017/2018 ikasturteko ikasle kopurua, guztira, 3.203koa izan zela. Era berean, eskolaz kanpoko jardueretan (tailerrak, kanpamentuak, irteerak...) ia 3.500 pertsonak parte hartu zuten.

## LEA ARTIBAI IKASTETXEA

2017-2018 ikasturte akademikoan, Lea Artibai Ikastetxeak 20 talde izan ditu batxilergoetan eta heziketa zikloetan. Lanbide Heziketako 20 ikaslek modalitate duala aukeratu dute, eta ikasketak amaitzean laneratu direnen indizea %93koa izan da. Prestakuntza arloan, erronka nagusia hauxe da: irakasleak lankidetzaren metodologietan trebatzea, bai eta erronketan oinarritutako ikaskuntza hainbat heziketa ziklotan aplikatzea ere.

Halaber, Lea Artibai Ikastetxeak hezkuntza berrikuntzako bost proiektu hauetan parte hartu du: Plastikaren injekzioa, 3D Printing, UHSS altzairua estanzazio bero bidez, Lightwiegth eta Fabrikazio mekaniko aurreratuko 4.0 enpresa. Proiektu horietan parte hartzeak aukera ematen du irakasleen konpetentziak hobetzeko; baita heziketa jardueretan erabil daitezkeen materialak sortzeko ere.

“Enplegurako prestakuntzaren” arloan, berriz, 9.635 prestakuntza ordu eman dira: ia 2.500 ordu, eskaripeko ikastaroetan. “Langabeentzako prestakuntzaren” arloan, hainbat espezialitateko 15 ikastaro eman ziren. Horretarako, 90 praktika egin ziren enpresetan, eta amaitzean, 21

pertsonak lortu zuten enplegua. Horiei, gainera, orientazio sailaren bitartez lanean hasi diren beste 108 pertsona gehitu behar zaizkie, 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 %83,9koa da.

Gainera, txiletar gobernuarekiko lankidetzari eutsiz, “Teknikariak Txilerako” izeneko programaren barruan, ikasturte honetan bi espezialitate eman zaizkie Txileko 15 bekaduni: Supply Chain Management eta Elikagaien Zientzia eta Bioteknologia. Bestalde, Europako Gizarte Funtsak kofinantziatutako proiektu bi hauek garatzen ari dira oraindik: TEP (Technology Entrepreneurship Program, zeinaren bitartez ingeniariak prestatu nahi diren polimeroen eta ekintzailetzaren teknologian Learntiker S. Coop.ekin batera; eta Lehen Job Lab, 16 urtetik 29ra bitarteko gazteen enplegarritasuna hobetzea xede duena.

## MONDRAGON UNIBERTSITATEA

2017-2018 ikasturtea Mondragon Unibertsitatearen plan estrategikoaren ekuatorea izan da. Plan horren barruan, Unibertsitateak hezkuntzaren berrikuntza unibertsitariara gidatu nahi du; baita estatuan eta nazioartean merkatu berriak ireki eta Unibertsitatearen ikerketak enpresetan eta gizartearen –oro har– duen inpaktua maximizatu ere.

**Prestakuntza arlo ofizialari** dagokionez, Mondragon Unibertsitateak 15 gradu eskaini ditu; baita Informatikako Ingeniaritzako eta Telekomunikazio Sistemen Ingeniaritzako diplomak ere.

Graduondokoetan, 16 unibertsitate master eman dira, Teknologia Biomedikoen eta Pertsonen Talentuaren Kudeaketa Estrategikoaren titulazio berriak martxan jarri ostean. Gainera, Unibertsitateak 3 doktoretza programa izan ditu.

Era berean, azpimarratzekoa da 2017-2018 ikasturtean Mondragon Unibertsitatearen 16 titulaziotatik 11 gradu eta 5 master- DUAL errekonozimendua eta zigilua jaso dituztela Eusko Jaurlaritzaren eskutik.

Guztira, aipatutako ikasketa ofizialetan 4.804 ikasle matrikulatu dira; horietatik 4.087, gradu titulazioetan –aurreko ikasturtean baino %9 gehiago–, eta 717, berriz, graduondokoetan. Horrez gainera, graduondoko titulu propioetan 2.252 ikasle matrikulatu dira. 912 ikasle egin dute ikasketa amaierako proiektua, eta 1.583 ikasle egin dituzte praktikak enpresetan zein zentroetan.

**Nazioarteko arloan**, 1.041 ikasle izan dira atzerrian egonaldia egin dutenak, hau da, aurreko urtean baino %27 gehiago. Bestalde, 399 ikasle atzeritar etorri ziren Mondragon Unibertsitatara.

Mondragon Unibertsitateak, gainera, 6.650 profesional baino gehiago prestatu zituen graduondoko eskaintzaren, titulu propioen eta etengabeko prestakuntzako ikastaroen bidez.

**Ikerketa eta transferentzia.** Arlo honetan egindako ahaleginak fruituak ematen jarraitzen du. Hori agerian geratu da U-Multirank nazioarteko rankingean eta CyD eta U-Rankingek landutako rankingean, non Mondragon Unibertsitateak oso posizio ona hartzen duen bai ezagutzaren transferentziaren bai irakasleen errendimenduaren dimentsioetan.

2017-18 ikasturtean egindako ikerketa proiektuak eta transferentzia jarduerak 549 izan dira, hau da, aurreko ikasturtean baino %25 gehiago. Halaber, 98 artikulua argitaratu dira bai estatuko bai nazioarteko argitalpen espezializatuetan; 107 ponentzia aurkeztu dira, eta askotariko ezagutza arloen gaineko 84 jardunaldi eta kongresu antolatu dira.

Goi Mailako Eskola Politeknikoan, I+T jardueratik etorrita sartu diren pertsona guztien kopuruak %20ko hazkundea izan du, eta hori, hein handi batean, epe luzean lankidetzaren ikerketako programetan enprekin egindako lanaren fruitu da. Lankidetzako ikerketa programa horien barruan dago, halaber, enpresan lanean amaitzen duen gazte talentudunen trebakuntza. Hala, doktore tesi gehienak testuinguru horretan finantzatzen dira.

Bestalde, Europako urte anitzeko proiektuen ondoriozko sarrerek %29ko hazkundea izan dute. Proiektu horiei guztiei esker, ezagutza sortzen eta I+T taldeak trebatzen jarrai daiteke enpresaren premiekin lerrotutako arlo zientifiko eta teknologikoetan. Proiektu horiek arlo desberdinetan txertatuta daude, hala nola garraioan, manufaktura aurreratuan eta Industry 4.0-n, zeinak arlo gakoak baitira RIS3 – Euskadiko Espezializazio Estrategia Adimendunean.

**Hezkuntzaren arloan**, apustu handia egin da diziplina arteko ikerketa proiektuen alde. Gainera, ikaskuntzako metodologia berritzaileei, heziketa kooperatiboko ereduak eta abarrei lotutako metodologiekin erlazionatutako proiektuak lantzen jarraitzen da. Era berean, eta prestakuntza nahiz hausnarketa indartzeko xedez, jarduketara multzo bat landu da MONDRAGONeko askotariko kooperatibekin lankidetzan.

**Enpresa kudeaketaren arloan**, eta serbituzioaren alorrean zehazki, 10 transferentzia proiektu baino gehiago abiarazi dira enpresek. Talentuaren kudeaketaren arloan, talentuaren planifikazioa, kaptazioa, lanketa eta atxikipena hobetzerik bideratutako metodologia berriak garatu dira, eta proiektu esperimentalak egin dira makina-erremintaren sektorean. Halaber, ikaskuntza ekosistemen diseinura bideratutako transferentzia proiektuak landu dira, zeintzuen helburua, besteak beste, erakundearen talentuari atxikitzea den.

BCC Innovation-eko **ikerketa jarduerak** bi lan ildo handi hauek ditu ardatz: “gastronomiaren eta osasunaren” arteko eta “gastronomiaren eta jasangarritasunaren” arteko konbergentzia, non iragan ikasturtean landutako 13 ikerketa proiektuak txertatzen diren. BCulinary Lab egitasmoa lantzen ari da oraindik. 2016an abian jarritako egitasmo honek jatetxei eta elikagaien sektoreari zuzendutako aplikazio gastronomiko berriei buruzko ezagutza identifikatu eta sortzea du xede.

Bestalde, Unibertsitateak aurrerapausoak egiten jarraitu du berrikuntza pedagogikoko 2020 Mendeberrri prozesuan, graduen eta masterren hezkuntza prozesua eta prototipoak diseinatu eta landuz, eta, besteak beste, etorkizuneko ikasleek garatu beharko lituzketen ezagutza zehaztuz.

Ekintzaitzari dagokionez, eta zehazki LEINNeen tesituinguruan, lehen mailako ikasleek beren irakaskuntza-ikaskuntza prozesuaren barruan sortutako enpresez gainera, 2017-18 ikasturtean zehar beste 6 enpresa sortu dituzte aurreko promozioetako ikasle egresatuek. Orain arte 22 enpresa sortu dira, 90 langilerekin guztira.

Gainera, Enpresa Zientzien Fakultateak bere jarduerak hedatzen jarraitzen du ekintzaitzarako laborategien sarean, bai estatuan bai atzerrian. Gaur egun 9 laborategi ditu; 3 Euskadin Irunen, Oñatin eta Bilbon, eta gainerakoak Madrilen, Bartzelonan, Valentzian, Punen, Shanghain eta Mexikon.

**Digitalizazioaren arloari** dagokionez, bultzada nabarmena eman zaio ekosistema digitalaren proiektuari, zeinaren helburua den unibertsitateko kideek askotariko zerbitzu digitalak eskainiko dituen App bat izatea. KoNet izeneko App hori 2016-17 ikasturtean jarri zen abian, eta 2017-18an garatzen jarraitu da, bai erabiltzaileen ikuspegitik bai zerbitzuenetik.

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 landua.

## OTALORA

Zuzendaritza eta Kooperatiba Garapeneko Zentroak 2018an egindako jarduerak aurreko ekitaldietako dinamikari eutsi dio.

**Zuzendaritza Ikaskuntzaren arloan**, 38 taldek parte hartu zuten harreman konpetentziei, kudeaketa emozionalari eta lidergoari buruzko programetan; 2 taldek “Ikasten ikasi” programa egin zuten, eta 18 pertsonak parte hartu zuten Garapen Plan Indibidualak (GIP) diseinatu eta lantzeko laguntza pertsonalizatuko programan.

**Heziketa kooperatiboaren arloan**, Kontseilu Errektorearen eta oinarritzko kontseilu sozialen 15 programa eman ziren, nagusiki organoetako kide berriei zuzenduta, non 183 pertsonak parte hartu baitzuten. Programa aberastu egin da rola betetzean eta “eginez ikastea” oinarri duten ikaskuntza proposamenetan zentratutako helburuen konbinazioarekin.

Kontseilu Errektorarako eta Kontseilu Sozialerako programa aurreratuei dagokienez, 9 ikastaro eman dira -144 pertsonak parte hartu dute-, non gobernu kooperatibo onaren kontzeptuaren inguruko hausnarketa txertatu den. Era berean, bazkideen kolektiboarentzako 66 programa eman ziren, non 1.155 pertsonak parte hartu baitzuten.

**Analisi eta garapen kultureko prozesuetan** laguntza emateko zerbitzuak kooperatiben kezka dira oraindik ere. Ildo horretan, 28 kooperatibari lagun egin zitzaizkien garapen prozesuaren fase desberdinetan, alegia, neurketa, jardute lerroen diseinu eta esku hartze espezifikoaren faseetan.

**Zabalkunde Kooperatiboaren arloan**, MONDRAGON esperientzia kooperatiba ezagutzeko interesa hor dago. Egun baterako 136 bisitari talde hartu ziren, 2 egunetik 5era bitarteko 20 mintegi egin ziren guztira, eta 12 konferentziatan parte hartu zen nazioarteko ekitaldi desberdinetan.

Elkarren arteko lankidetzaren elementu transbertsala da Otaroren jardueran. Lankidetzaren hori, nagusiki, praktika komunitateak martxan jarri garatzen da, non kezkak, ezagutza eta esperientziak partekatzen diren. Joan zen urtean praktika komunitateak osatu ziren Talentuaren Kudeaketa, Kultura eta Balioak, Gobernantza eta Eraldaketa Sozialaren arloetan.

Azkenik, Pertsonak Kudeatzeko Foroaren XI. edizioa egin zen, Korporazioko kooperatibetako Pertsona arloko zuzendariei zuzenduta, non 130 pertsonak parte hartu baitzuten.



## BERRERAIKI ETA BERRITU EGUNERO

“KOOPERATIBAK BERRERAIKI ETA BERRITU  
BEHAR DIRA EGUNERO”

Arizmendiarrjeta

## KONTSEILU OROKORRA

### LEHENDAKARIA:

Iñigo Ucin

### LEHENDAKARIORDEA:

Txomin García. *Finantzen Dibidioa*

Agustín Markaide. *Banaketa Dibisioa*

Iñaki Gabilondo. *ULMA taldea*

Xabier Mutuberria. *Jasokuntza Dibisioa*

Javier Oleaga. *Osagaien Dibisioak*

Juan M<sup>a</sup> Palencia. *CHP automobilgintza*

Pello Rodríguez. *Makina Erreminta Dibisioa*

Belén Kortabarria. *Finantza Kudeaketako zuzendaria*

Zigor Ezpeleta. *Kudeaketa Sozialeko zuzendaria*

Amets Ugalde. *Idazkaria*

## BATZORDE IRAUNKORRA

### PRESIDENTE:

Javier Goienetxea. *Banaketa*

### VICEPRESIDENTA:

Lorea Barrutia. *Osagaiak*

### SECRETARIA:

Amets Ugalde. *Zentro Korporatiboa*

### VOCALES:

Aitor Aspe. *CHP Automobilgintza*

Aitor Irure. *Automobilgintza Industrial*

Aitor Lejarzegi. *Ingeniaritza eta Zerbitzuak*

Ander Bilbao. *Tresnak eta Sistemak*

César Arriola. *Makina Erreminta*

Gotzon Juaristi. *CM automobilgintza*

Iker Estensoro. *Osagaiak*

Javier Amezaga. *Banaketa*

José Antonio Alustiza. *Finantzak*

Juantxo Martínez. *CHP automobilgintza*

Xabier Egibar. *Finantzak*

Lander Diaz de Gereñu. *ULMA Taldea*

Leire Mugerza. *Banaketa*

Mariasun Sarrionandia. *Ezagutza*

Jone Urzelai. *Eraikuntza*

Mikel Larrea. *Banaketa*

Oier Lizarazu. *Jasokuntza*

Raúl García. *ULMA taldea*

Ruben Gabilondo. *Ekipamendua*

# INDARREAN DAUDEN ZIURTAGIRIAK

## **KALITATEA**

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

### INDUSTRIA ARLOA

- 128** ISO 9001 ziurtagiri
- 33** ATF ziurtagiri (automobilaren industria)
- 3** UNE-EN 9100 ziurtagiri (aeroespaziala)

## **INGURUMENA**

Salmenten %65ek ziurtatua du ingurumena kudeatzeko sistema.

### INDUSTRI ARLOA

- 75** ISO 14001 ziurtagiri
- 4** ISO 14006 ziurtagiri
- 2** ISO 50001 ziurtagiri

## **SEGURTASUNA ETA OSASUNA**

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

### INDUSTRIA ARLOA

- 44** OHSAS 18001-ISO 45001 ziurtagiri
- Enpresa Osasungarriaren **2** ziurtagiri
- EFR ziurtagiri **1**

## **EUSKARA**

Euskararen **30** Bikain ziurtagiri

# MONDRAGON

## NATURAK INSPIRATZEN GAITU...

...ETA KONPROMETITZEN GAITU. HORREGATIK, GURE PLANETA ZAINTZEN DUGU. ETA HORREGATIK KUDATZEN DUGUN BIODIBERTSITATEA EREDU PROPIO BATEKIN, EREDU KOOPERATIBO BATEKIN, GARAPEN HARMONIATSUA ETA ELKARREN AURRERABIDEA SUSTATZEKO. ETA HORREGATIK ONGARRITZEN DITUGU GURE PROIEKTUAK, EMANKOR ETA OSASUNGARRI HAZI DAITEZEN NAHI DUGULAKO.

*"Begiratu sakon naturan eta orduan dena hobeto ulertuko duzu"*

Albert Einstein