

AURKIBIDEA

LEHENDAKARIAREN GUTUNA

MONDRAGON, BESTELAKO ESPERIENTZIA BAT

LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI

PERTSONAK, HUMANITY AT WORK

PLANETA, ERRONKA KOLEKTIBOA

GOBERNANTZA, ENPRESA DEMOKRAZIA

MONDRAGON ETA GIHAK

LEHENDAKARIAREN GUTUNA

2021: SUSPERTZE URTEA

“Arazoak izan ditugun arren, 2021eko ekitaldia suspertze urtea izan da; urte ona. Salmentak berrezartzeari beste hau ere gehitu behar zaio: enplegu mailei eta emaitza kopuru onari eustea”.



MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakaria

Iñigo Ucin

Arazoak izan ditugun arren, 2021eko ekitaldia suspertze urtea izan da; urte ona. Kooperatibek, beste behin ere, epe laburrean egokitzeko gaitasuna eta malgutasuna erakutsi dute, eta, aldi berean, epe luzerako estrategia sendoa erakutsi dute. Azken alderdi hori frogatuta geratzen da I+Gan inbertitzeko ahaleginari eta ekitaldian zehar egindako inbertsio handiei esker.

Horrenbestez, ekitaldiaren balantzea positiboa da. Salmenten susperraldiari beste hau ere gehitu behar zaio: enplegu mailei eta emaitza kopuru onari eustea. Era berean, 2021ean aipagarria izan den beste alderdi bat lankidetzatza izan da, ekitaldian zehar nabarmen

handitu baita eta bere fruituak ematen jarraitzen baitu. Ahalegin horiek egiten jarraitu beharko dugu epe labur eta ertainean ere, negozioen lehiakortasunari eutsi eta hura hobetzeko, eta daukagun egoera ekonomiko zein geopolitikoan posizioak defendatzeko.

Azkenik, kooperatibetako pertsonak azken bi urteotan izandako konpromisoa eskertu nahi nuke, guztiz ezezagunak diren egoerak kudeatzea egokitu baitzaigu, eta arrakastaz aurre egitea lortu baitugu.

LEHENDAKARIAREN GUTUNA

PERTSONEKIN ETA BALIOEKIN

“Errazagoa da planetarentzat etorkizun hobea eraikitzea pertsonen adorea izanez gero, lankidetzan arituz gero eta lortu nahi dugun garapenari eutsiko dioten balioak izanez gero”.



MONDRAGONeko Batzorde Iraunkorreko eta Kongresuko lehendakaria

Leire Mugerza

Zalantzarik gabe, munduak aurre egin beharko die lehen mailako erronka globalei, hala nola klima aldaketari edo desberdintasunari. Erronka itzelak dira, eta berehalako jardura bateratuak behar dituzte, gure etorkizuna arriskuan ez jartzeko. Ahalegin horretarako deia egiten zaie herrialdeei, gobernuei, erakundeek, gizarteari eta norbanakoei. Eta baita enpresei ere. Kooperatiben mundua ez da erronka horietatik kanpo geratzen, eta batzuetan, gure dimentsio mugatutik abiatuta, mundu iraunkorragoa, ekonomikoagoa, sozialagoa eta ingurumenari dagokionez hobea lortzeko gure eredutik zer ekarpen egin dezakegun galdetzen diogu geure buruari. Eta historikoki ongi funtzionatu duten oinarritzko hiru giltzarri daude Kooperatiba Esperientzian: pertsonak –praktikan, merezi duten protagonismoa ematen diete, eta erabakiak hartzeko gaitasuna dute egunerokoan eta gai estrategikoetan–; lankidetzak –banaka landu ditzakegun helburuetatik asmo handiagoko helburuak lortzeko tresna gisa ulertuta–; eta balioak –esaterako, erantzunkidetasuna,

elkartasuna edo ingurunea garatzeko konpromisoa–. Errazagoa da planetarentzat etorkizun hobea eraikitzea pertsonen adorea izanez gero, lankidetzan arituz gero eta lortu nahi dugun garapenari eutsiko dioten balioak izanez gero.

MONDRAGONeko kooperatibetan kontzeptu horiek baliatzen dira. Enpresa egiteko moduari dagozkion elementu identitarioak dira, eta, gainera, proiektuari –Humanity at work– giza dimentsioa emateaz gain, gizarte kohesionatuagoak, desberdintasun gutxiago dituztenak eta enpresa lehiakorrek sustatzen dituzte. 2021eko ekitaldia, hain zuzen, erakundeetan pertsonen balioa eta eredu kooperatiboa bera indartu dituen ekitaldia izan da, proiektu horretan parte hartzen dugun pertsonok erakutsi baitugu jakin badakigula enpresa lehiakoragoak modu kooperatiboagoan egiten.

MONDRAGON, BESTELAKO ESPERIENTZIA BAT

MONDRAGON lau negozio arloren inguruan antolatzen da: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Nortasun kooperatiboko errealitatea da, pertsonak zaintzen dituen, merkatu globalean lehiatzen dena eta aurrerabide komuna bilatzen duena. Proiektu heterogeneoa da, eta, besteak beste, hauek ditu: unibertsitate propioa (Mondragon Unibertsitatea), enpleguko BGAEa (LagunAro), jarduera berriak sustatzeko zentro bat, banketxe bat (Laboral Kutxa), I+Gko 14 zentro eta industria eta banaketa negozio ugari.

Gaur egun, 95 kooperatiba autonomo eta independentek osatzen dute, 80.000 pertsona inguru enplegatzen ditu, eta bere giza dimentsioagatik, eragin sozialagatik eta lehiakortasunagatik da ezaguna. Hainbat lankidetzeta eta elkartasun mekanismo ditu, erresilienteagoa izateko eta datozen urteetako erronkei berme handiagoz aurre egiteko.

MISIOA

MONDRAGON, hain zuzen, enpresa izaerako errealitate sozioekonomiko bat da, Euskal Herriaren kulturaren sustrai sendoak dituen, pertsonen eta pertsonentzat sortua.

Gizarte iraunkor batekin, hobekuntza lehiakorrarekin eta bezeroa gogobetetzearekin konprometitua, enpresa garapenaren bidez eta enplegua sortuz aberastasuna sortzeko eta gizartea eraldatzeko.

Elkartasun konpromisoetan hartzen du oinarri, eta metodo demokratikoak erabiltzen ditu bere antolakuntza eta zuzendaritzarako.

Pertsonen euren enpresen kudeaketan, emaitzetan eta jabetzan parte hartzea eta integrazioa bultzatzen du.

MONDRAGON, PROIEKTU BEREZIA

MONDRAGON lankidetzan egindako lanaren erreferentzia da munduan; enpresa egiteko modu arduratsu, demokratiko, lehiakor eta iraunkor bat. Bere ereduaren elementu bereizgarriak honako hauen inguruan oinarritzen dira: pertsonen enpresen errealitatean duten benetako protagonismoa, berrikuntza maila eta gaitasun lehiakorra, eta ingurunearen eta komunitatearen garapenarekin duten konpromisoa.

95

KOOPERATIBA

14

I+G ZENTROAK

80.000

PERTSONAK

BESTE ENPRESA MOTA BAT

- **Demokratikoa:** pertsonak erabakitzen dute. Bazkide bat/boto bat, kooperatibaren gobernu eta kudeaketa organoak aukeratzeko eta enpresaren erabaki estrategikoak hartzeko.
- **Parte hartzailea:** funtsezko hiru esparrutan, hala nola kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan, konpromiso eta nortasun maila handiagoa sortzen baitu.
- **Eraldatzailea:** balio partekatua sortzen duten eta gizartea eraldatzeko bokazioa duten enpresak.

ERREFERENTZIA BAT LANKIDETZARI DAGOKIONEZ

Fortune aldizkariak MONDRAGON aukeratu zuen munduko "Change the world" sailkapenean, hots, enpresek gizartearen egungo erronka handiei egindako ekarpenak aitortzen dituen zerrendan.

ACIren arabera, MONDRAGON da "munduko industria kooperatibarik handiena", bai bere kooperatiben negozio bolumen agregatuagatik, bai per capita barne produktu gordinarekiko duen fakturazio ratioagatik. [World Cooperative Monitor 2021 | ICA Monitor](#)

ENPLEGU IRAUNKORRA ETA KALITATEZKOA

MONDRAGONen misioa eta bokazioa enplegua sortzea da, batez ere enplegu kooperatiboa, gizartea eraldatzeko eta esperientzia areagotzeko borondatearen ildotik.

- **Enplegua baldintza duinetan**, soldata orekatuekin eta etengabeko prestakuntzarako eta sustapenerako aukerekin.
- **Kalitatezko enplegua (*)**, hau da, laneko osasuna eta segurtasuna, parte hartzea edo aniztasuna eta inklusioa.

(*) Kalitatezko enplegua, EBk definitutako dimentsioetan ulertuta: enpleguaren berezko kalitatea, etengabeko kualifikazioa, osasuna eta segurtasuna, aniztasuna eta inklusioa, kontziliazioa, partaidetza eta errendimendu orokorra.

EAEKO ENPLEGATZAILE HANDIENA

MONDRAGON da EAEko enplegatzaile handiena eta Estatuko garrantzitsuenetako bat. 65.000 langile inguru ditu. Osartenen (Prebentzio Zerbitzu Mankomunatua) integratutako industria kooperatibetan ezbehar tasa askoz ere txikiagoa da (%50) EAEko gainerako enpresetan baino: 23,52 istripu izan dira egun bat baino gehiagoko bajarekin, 1.000 langileko (EAEn, 60,36).

788.000 prestakuntza ordu baino gehiago 2021ean, alegia, urtebetean lanaldi osoan ikasten ari diren 460 laguneko kooperatiba baten baliokidea.

Aniztasuna eta berdintasuna: gure kooperatiben salmentak erreferentziatzat hartuz gero, horien %90ek baino gehiagok berdintasun planak dituzte edo diagnostikoak egiten ari dira.

ORDAINSARI BERDINTASUNA ETA EMAITZEN BANAKETA

Enpresa errealitate sendoa da MONDRAGON, balioa eta aberastasuna sortzen dituena. Aberastasun hori ez da soilik neurtzen finantza kapitalaren arabera, baizik eta baita kapital sozialaren arabera ere, etengabeko helburua izanez aberastasuna bilatzeak gizarte kohesio handiagoa ekartzea (desorekak murriztuz); bereziki, elkartasun eta birbanaketa mekanismoen bitartez.

- MONDRAGONeko kooperatibek soldata aukera zabala dute, diru sarrerak goitik eta behetik homogeneizatzeko joerarekin, eta gutxieneko soldataren eta gehieneko soldataren artean 1etik 6rako soldata eskalarekin.
- Beste elkartasun adierazpen bat da kooperatibek ordainsarien maila bat adosten dutela, eta ezin dela izan LagunArok kooperatiba guztientzat urtero ezartzen duen erreferentzia baten %80 baino txikiagoa eta %110 baino handiagoa.
- Emaitzen bidezko banaketa: erabilera komuneko funtsak (kooperatiba berriak sustatzeko, ikerketarako...), nahitaezko erreserbak, proiektu sozial eta kulturei egindako ekarpenak eta langileei egindako itzulerak / "dibidenduak".

KONPROMISOA INGURUNEAREKIN

MONDRAGON Inversiones sortu zenetik, 969 milioi eurotik gorako inbertsio eragiketak egin ditu. 2021ean, operazioen bolumena 19 milioikoa izan zen.

MONDRAGON Fundazioak aplikatutako baliabideak: 12,3 milioi euro erabili zituen kooperatiba sustapeneko, prestakuntzako, gizarte sustapeneko, kultura eta bestelako proiektuetarako. Azken 5 urteetan aplikatutako baliabideen batura 88,5 milioikoa da.

LANKIDETZA EKOSISTEMA

Lankidetza da esperientziaren beste balio identitario bat. MONDRAGONen lankidetza logika –kooperatiben, dibisioen eta beste erakunde batzuen artean egindakoa– baliagarria da aukera berriak sortzeko eta enpresa proiektuen erresilientzia hobetzeko. Hauek dira lankidetza mekanismoetako batzuk.

- **Emaitzen birmoldaketa.** Elkartasun mekanismo honen bidez, kooperatiba bakoitzak bere etekinen ehuneko bat –%13 gutxienez– dibisio funts batera bideratzen du. Funts horren helburua izango da sortutako aberastasunaren banaketa bidezkoagoa edo galerak izan dituztenen konpentsazio partziala egitea.
- **Langileen birkokapena,** talde kooperatiboaren barruan enplegua mantentzeari irtenbidea bilatzeko aukera ematen duena.
- **Lankidetza finantzarioko tresnak,** oso zeregin garrantzitsua dutenak nazioartekotze, berrikuntza eta sendotze proiektuetan, bai eta zailtasun egoeretan finantza indartzeko eta laguntzeko proiektuetan ere.
- Gai espezifikoaren inguruko **foro** tematikoak, sektorialak, korporatiboak edo zuzendaritzakoak, ezagutza partekatzen laguntzen duten truke gune praktiko gisa.
- **Erakundeak.** Kooperatiben eta dibisioen eta kooperatiben garapen orekatua ahalbidetzen duten egitura komunaren artean egiten da lankidetza. Egitura goreneko erakunde horiek funtsezko zeregina dute Esperientzia Kooperatiboak gaur egun ordezkatzen duen guztia eraikitzen (Ategi, Osarten, Sustapen Zentroa, Otalora, MONDRAGON Fundazioa, LagunAro...).

LANKIDETZA, PRAKTIKAN

- Birkokapenak: LagunArok kudeatuta, 648 pertsonak enplegu soluzio bat aurkitu zuten 2021ean beste kooperatiba batean birkokatuta.
- 29,7 milioi euroko birmoldaketak 2021ean, kooperatibek egindako galerak modu solidarioan konpentsatzeko eta beren ustiapen kontuan duten eragina murrizteko.
- Horrez gain, MONDRAGON Fundaziotik 2021eko ekitaldiko galerak konpentsatu ziren, guztira 5,3 milioi eurokoak.
- Esperientziak eta ikaskuntzak trukatzeko foro iraunkorrak: Finantzarioa, Gestio Soziala, Generoa, Sustapena eta Berrikuntza, Ingurumena eta Komunikazioa.
- Plataforma kooperatiboak abian:
- **Ategi,** energia erosketak, garraioa, IKTak, hornidurak eta nazioarteko erosketak kudeatzen dituen ataria. 300 enpresa bezero biltzen ditu, urtean %18ko batez besteko aurrezkiarekin, 2021ean 437 milioi euroko bolumenerako.

- Osarten: lan arriskuen prebentzioa, azterketa medikoen, laneko segurtasun eta osasun auditorien edo arrisku psikosozialen ebaluazioaren bidez. Kooperatiben %82k pertsonen %80 prestatuta dituzte plantillan.
- Sustapen Zentroa: 25 kooperatiba aktibo daude enpresa sustapenean, eta 45, aukera berrien analisi faseetan. 2021ean 5 inbertsio aktibatu dira startup kapitalean eta 7 bideragarritasun analisi berri sustatu dira 14 kooperatibatatik. Dinamika horren ondorioz, 8 enpresa berri sortu dira azken 2 urteetan.
- Otalora: Kooperatiba Prestakuntzako Zentrotik Hezkuntza Kooperatiboko 69 programa eskaini dira guztira, eta organo kooperatiboetako 1.129 bazkidek eta 22 taldek parte hartu dute. Autozainketa eta kudeaketa emozionaleko programetan, berriz, 143 pertsonak parte hartu dute.
- LagunAro. 2021ean, 122 kooperatibatako 28.228 mutualista, 15.212 pentsiodun eta Osasun Laguntzaren 56.799 onuradun biltzen zituen.

ERROTUTAKO ENPRESA.

Ingurunearen garapenarekin konprometituta eta erabaki zentroak jatorrizko lekuan kokatuta. MONDRAGONek kontuan du legatuaren balioa, eta hurrengo belaunaldi kooperatiboetako kooperatiba sendagoak eta pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobea uztea du helburu.

- **Lurraldearen egituraketa.** Eredu kooperatiboa lurraldean tinko finkatuta dago. Kooperatibak, hain zuzen, lurraldearen garapenean erreferente eta ardatz bihurtu dira modu naturalean, bai eta ezinbestekoak ere, gizarte eta ekonomia biziberritzeko estrategiak diseinatzean.
- **Tokiko erabakiak, ikuspegi globalarekin.** Kooperatibak munduan lehiatzen dira eta erabaki guztiak beren enpresa nagusietan kokatzen dira: EAEn eta Nafarroan, batez ere.
- **Euskara bultzatzea.** MONDRAGONen, lantoki guztietan, euskara erabiltzeko eta normalizatzeko lan egiten da.
- **Kulturarekiko konpromisoa.** MONDRAGONek, era berean, herrialderako kultur proiektu handi eta estrategikoak bultzatzen laguntzen du, hala nola Guggenheim, Kursaal, Baluarte, Artium, Arantzazu, Euskadiko Orkestra...

LURRALDEAN AINGURATUTAKO ENPRESA.

- Inbertsio garbia 2021ean: 389,8 milioi euro.
- MONDRAGONek osatzen du EAeko industria inbertsioaren %12,1.
- Mondragon Unibertsitatea lurralde osoan dago zabalduta, eta beste udalerri batzuetan ere egoitzak badituen unibertsitate bakarra da -12 guztira- .
- 60 kooperatibak euskara sustatzeko planak eta 53 Bikain ziurtagiri dituzte indarrean, kooperatiben euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa maila jakin bat egiaztatzen dutenak.
- MONDRAGONeko kooperatiba multzoak 150 herrialdetan baino gehiagotan du presentzia komertziala. Nazioarteko salmentak 4.300 milioitik gorakoak izan ziren, hau da, salmenta guztien %72.

MONDRAGON da
EAEko enplegatzaile
handiena eta Estatuko
garrantzitsuenetako bat.

65.000

EMPLEGU ESPAINIAN

788.000

ORDU PRESTAKUNTZAN

389,8 M€

INBERTSIOA

MONDRAGON 2021, ZIFRATAN

95

Kooperatiba

80.000

Pertsona lanean



11.404 M€

Salmentetan



1.332 M€

EBITDA

389,8 M€

Inbertsioak

2.458

I+Gan lanaldi osoan



189,3 M€

I+Gko gastuak



132

Ekoizpen filial
munduan



MONDRAGONEKO KOOPERATIBAK

FINANTZAK
2,7%

INDUSTRIA
48%

BANAKETA
47,7%

EZAGUTZA
1,6%

FINANTZAK



INDUSTRIA



BANAKETA



EZAGUTZA

UNIBERTSITATEA



ZENTRO TEKNOLOGIKOAK



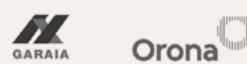
ENPRESAKO I+D UNITATEAK



IKASTETXEAK ETA LANBIDE-HEZIKETA



BERRIKUNTZAKO ERAGILEAK



LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI

Finantzak, industria, banaketa eta ezagutza dira MONDRAGONeko kooperatiben negozio eremuak. 2021ean, salmenta agregatuak 11.404 milioi eurokoak izan ziren, egindako inbertsioak 389,8 milioi eurokoak eta EBITDA 1.332 milioi eurokoa. Batez besteko plantilla 80.000 pertsona ingurukoa zen. MONDRAGONek berrikuntzaren alde egiten duen apustuak oso garrantzitsua izaten jarraitzen du, eta 2.458 pertsona lanaldi osoan aritzen dira I+Gan. Gainera, 2021ean I+Gra bideratutako baliabideak 189,3 milioi eurokoak izan ziren eta indarrean zeuden patenteen familien guztizko kopurua 505ekoa zen, eta kopuru hori benetan garrantzitsua da Euskal

Autonomia Erkidego osoan. Zentro teknologikoen eta I+G unitateen artean, MONDRAGONek 14 erakunde biltzen ditu.

MONDRAGONek definituta dauka bere erronka nagusia 2021/2024 aldirako Gizarte eta Enpresa Politikan, hau da, "bere posizionamendua hobetzea, lehiakortasunaren, nortasun kooperatiboaren eta aldaketa disruptiboari aurre egiteko malgutasunaren bidez". Hauek dira bere ardatz estrategikoak: konpromisoa eta nortasun kooperatiboa, iraunkortasuna, etorkizuna duten negozioak, malgutasuna eta moldagarritasuna, eraldaketa digitala, lankidetzeta eta talentua erakartzea eta garatzea.



FINANTZAK

LABORAL Kutxaren eta LagunAroren negozioen portaera ona, ziurgabetasunak ziurgabetasun. Kreditu erakundeak 108,8 milioi euroko irabazi bateratua izan zuen, eta %24,4ko hazkundea izan zuen 2020arekin alderatuta. LagunAroko mutualista aktiboen kolektiboa, bere aldetik, 28.228 kidekoa da, eta dagoeneko 15.212 pertsonak jasotzen dute hilero erakundearen pentsioa.

LABORAL KUTXA



Oraindik ere indarrean den pandemia globalak jarduera ekonomikoa baldintzatu du duela bi urte hasi zenetik. Joan den ekitaldia suspertze urtea izan da, eta herrialde garatu gehienek, txertaketa prozesu zabaletan oinarrituta, BPGaren hazkunde sendoak izan dituzte, eta kasu askotan osasun krisiaren aurreko balioetara iritsi dira (AEB eta Eurogunea, besteak beste). Hala ere, Espainian eta EAEn, 2021eko laugarren hiruhilekoan, BPGa 2019ko laugarren hiruhilekoko baino %4 beherago zegoen, eta horrek adierazten zuen susperraldia atzeratu egin zela bi eremu geografikoetan.

2022rako hazkunde itxaropenari dagokionez, gure eremu geografikoan urtearen hasieran %6 ingurukoa zen, eta balio horrek pandemiaren aurreko mailara iristea ahalbidetzen zuen. Hala ere, txosten hau idazteko unean, Errusia Ukraina inbaditzen ari da, eta, zalantzarik gabe, sufrimenduari, minari eta heriotzari dagokienez tragedia ikaragarria izateaz gain, ziurgabetasun handia dakar hazkunde ekonomikoaren itxaropen globaletan. Horren ondorioak negatiboak bezain zenbatzeko zailak izango dira, beren osotasunean.

LABORAL Kutxak 2021ean zehar egindako jarduera orokorrari dagokionez, bankuen ohiko negozioaren ahultasun egoera orokor bat gainditzea lortu du kooperatibak, eta 108,8 milioi euroko irabazi bateratuarekin amaitu du urtea zergen ondoren, hau da, 2020ko datuekin alderatuta, %24,4ko hazkundea izan du.

Interes tasa negatiboek eragindako sarrera txikiagoak konpentsatu egin dira kreditu inbertsioaren atalean egindako jarduera indartsuagatik (%4,8ko hazkunde garbi metatua), bai eta balantzetik kanpoko irudien bidez bezeroei inbertsioen arloan emandako aholkularitzan emandako bultzadagatik (%14,4 hazi dira, oro har) eta zerbitzuak emateagatik lortutako diru sarreren igoeragatik ere (zehazki, %15,5 igo dira).

KUDEATUTAKO BALIABIDEAK

LABORAL Kutzak bitartekotutako baliabideak 28.304 milioi eurokoak izan dira 2021eko ekitaldiaren itxieran; hau da, hazkundera %8,3koa izan da urtarriletik abendura arte.

Atalka, balantze barruko baliabideak, hala nola ageriko kontuak, aurrezki kontuak edo eperako gordailuak, %6,8 igo dira, eta aurreko ekitaldian izan zuten igoera garrantzitsua

–pandemiaren inpaktuak eta, horrenbestez, kontsumoaren jaitsierak oso markatutakoa– arindu egin da.

Hala ere, hazkunde hori askoz ere handiagoa izan da inbertsioetako aholkularitza zerbitzuei

lotutako balantzetik kanpoko irudietan. Bezeroek dibertsifikazio maila handitzearen alde egin dute, eta euren aurrezkiaren ehuneko handiagoa desbideratu dute balio erantsi handiagoko alternatibetara.

Invercoren datuen arabera, inbertsio funtsen saldoak %21,7 igo dira, eta datu horrek kontraste positiboa egiten du estatuko etxeko funtsen bilakaerarekin, zeinek %14,84ko igoera izan duten.

Era berean, aurreikuspen eta pentsio planen kapituluan ere jarduera ona ikusi da, eta horren lekuko dira parte hartzaileen kopuruan izandako %4,7ko hazkundera eta saldo garbien %7,1ko hazkundera.

KREDITU INBERTSIOA

Oro har, LABORAL Kutzaren kreditu inbertsioa, 2021eko abenduaren 31n, 15.157 milioi eurokoa da, 2020ko abenduan erregistratutako saldoa baino %4,8 handiagoa.

Familien eremuan, inbertsio saldoak %1,7 hazi dira 2020ko itxierarekin alderatuta. Hor, nabarmentzekoa da urtean zehar etxebizitza erosteko erregistratutako hipoteka kredituen formalizazio berrien bolumena, kopurua %13,3 igo baita. Aitzitik, etxeko kontsumorako finantzaketa eskaera iazko ahulezia

berean mantendu da, %0,2ko jaitsiera txikiarekin. Merkataritza finantzaketaren atalean, bilakaera bikaina izan da, eta aurreko ekitaldia ixtean lortutako inbertsio saldoari ere eutsi zaio. 2021ean, enpresa eta kooperatiba handienek izandako kreditu bilakaera nabarmentzen da, saldoak %8,43 igo baitira.

ASEGURUEN NEGOZIOA

Aseguruen negozioak, 2021. urtean, 47,7 milioi euroren emaitzak lortu ditu, hau da, %3,3ko hazkundera izan du 2020. urtearekiko. Bizitzakoak ez direnen arloko primak 119,2 milioi

eurotan kokatu dira guztira, hau da, %0,9ko igoera izan da, aurreko ekitaldiarekin alderatuta. Bestalde, bizitza aseguruaren prima guztiak 60,9 milioi eurora iritsi dira, eta horrek erakusten du urtean %4,2ko igoera izan dela.

LIDERGOA KAUDIMENEAN, ETA LIKIDEZIAN NASAI

LABORAL Kutzak kategoria goreneko kapital ratioa (CET1) are gehiago igotzea lortu du, %21,81eraino, eta hori bat dator bere kaudimen ratio totalarekin. Egungo mailek entitatea bere merkatuko lider absolutu gisa sendotzen dute kaudimenari dagokionez.

Era berean, LABORAL Kutzaren balantzeak bere negozio planei sendotasunez heltzeko likidezia posizio zabala islatzen jarraitu du. Honenbestez,

bezeroei onartutako finantzaketaren eta erakarrirako gordailuen arteko erlazioa, LTD (Loans To Deposits) ratioaren bidez adierazia, %63,56an kokatzen da. Era berean, epe laburrerako likideziaren ratio erregulatzaileria, alegia, LCR (Liquidity Coverage Ratio), %413,01eraino igo da, eta %100ean ezarritako exijentziatik oso-oso urrun dago.

BERANKORTASUNA BEHERANTZ

2021eko ekitaldian zehar, berankortasun ratioa, beste sektore batzuei emandako finantziario osoarekin alderatuta, %2,8raino murriztu da. Datu horrek positiboki kontrastatzen du sektoreko berankorren ratioarekin, zeina %4,22 inguruan baitzebilan azaroan. Bestalde, saldo berankorren estaldura tasa %87,7ra igo da aurreko ekitaldiko %71,2tik.

ZERBITZU DIGITALAK

LABORAL Kutxak aurrera jarraitzen du bere zerbitzu digitalen eskaintza lantzeko bidean. Urte amaierako datu kuantitatibo nagusiei dagokienez, online profil digitala duten entitatearen bezeroak guztizkoaren %56 dira dagoeneko, eta online bankarekin elkarreragiteko moduari dagokionez, %86k beren gailu mugikorak erabiltzen dituzte sartzeko bide gisa, gehienek lehenasunez.

Berrikuntzaren eta garapen digital berrien atalean, online hipotekaren merkaturatzea nabarmentzen da, bezeroentzat zein bezero ez direnentzat, eta hori urrats garrantzitsua da hipoteka maileguaren eta pareko produktu konplexuen digitalizazioan. Bezeroak

berak erabakitzen du eragiketa osorik urrutitik ixtea nahiago duen edo, aitzitik, kontratazio prozeduraren uneren batean bulegora joatea aukeratzen duen. Era berean, zerbitzu digitalen eta bulegoko zerbitzuen osagarri eta alternatiba gisa, LABORAL Kutxaren Telebanka telefono zerbitzuaren barruan, aurrerapenak egin dira bezeroaren esperientzia hobetzeko. 900 linea eskusiboa indartu da 60 urtetik gorako bezeroentzat. SUPER LK lerroaren helburua kolektibo horren kontsultei erantzutea, zalantzak argitzea eta banku eragiketetan laguntza ematea da.

IRAUNKORTASUNA

Iraunkortasuna lehenasunezko elementua da erakundearentzat, Nazio Batuen Banku Arduratsuaren Printzipioen sinatzaile den aldetik, non finantza sistemaren konpromisoak eta erantzukizunak ezartzen baitira etorkizun iraunkorrari laguntzeko, Garapen Iraunkorrerako Helburuen (GIH) eta klima aldaketari buruzko Parisko Akordioen ildotik.

2021ean, LABORAL Kutxak iraunkortasun plana eta plan hori ezartzeko bide orria diseinatu ditu. Bide orri horrek datozen urteetan garatzeko abian jarri diren hainbat lan ildo bildu ditu.

Covid-19ak eragindako pandemiaren ondorioz, 2020ko ekitaldia nahasia eta korapilatsua izan zen, eta haren ondoren, 2021. urtea susperraldi ekonomikoaren urtea izan da. Suspertze horretan, aplikatutako moneta eta zerga pizgarriez eta lortutako enpresa emaitzez gain, eragin erabakigarria izan dute, baita ere, pandemiaren beraren bilakaerak eta jasandako kutsadura olatuek, inflazioari begirako beldurra areagotu izanak, eta banku zentralen diskurtsoa aldatu, eta ekitaldiaren amaieran diru politiken gogortze handiagoko agertoki baterantz jo izanak.

Inbertsioen kudeaketari dagokionez, funtsezkoa baita Entitateak kudeatzen duen kapitalizazio pentsioen sistemaren bilakaerarako, 2021ean lortutako emaitzak bikainak izan direla esan daiteke. Hala ere, banaketa prestazioei dagokienez, pandemiak indarrean jarraitzeak eragina izan du guztietan.

Nolanahi ere, LagunAro, EPSV bezalako sistema bat (aurrerantzean, LagunAro), mutualistei eta onuradunei babes sozialeko estaldura integrala ematen diena, urte anitzeko epean izandako portaera kontuan hartuz aztertu eta interpretatu behar da, hartutako konpromisoen ildoarekin lerrokatuta.

Ildo horretan, ezin da bistatik galdu LagunAroren osaera bikoitza, ezin baita hortik inoiz aldendu. Alde batetik, funtsezkoa da elementu egituratzaile eta babesle gisa betetzen duen zeregina kooperatibetako bazkideen gizarte aurreikuspeneko premiei aurre egiteko (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.

Ekitaldiaren itxieran, LagunAroko kotizatzaile aktiboen kolektiboa 28.760 mutualistakoa da, eta horietatik 28.228 Erakundeari atxikitako 122 kooperatibetako mutualista aktiboak dira. 2021ean, kotizatzaileen kolektiboa 165 pertsonatan handitu da; izan ere, bazkide berrien kopurua ekitaldian zehar erregistratutako bajena baino handiagoa izan da. 2021ean, Pentsiodunen eta Onuradunen kolektiboan 295 pertsonako hazkunde garbia egon da, eta

dagoeneko 15.212 pertsona dira guztira hilero LagunAroko pentsioen bat jasotzen dutenak. Inbertsioen kudeaketari dagokionez, arrisku aktiboek, batez ere errenta aldakorak, izan duten portaera ona azpimarratu behar dugu. Eta hori bat dator pandemiaren ondoren ezarritako zerga eta diru politika hedakorren babesaren eta susperraldi ekonomikoaren testuinguru horretan enpresa emaitzek izandako bilakaera onarekin. Nolanahi ere, urtearen amaieran aldakortasun handiagoa antzeman da, omicron aldaera berriaren eta erregistratutako inflazio handiaren ondorioz, eta, horrenbestez, banku zentralak beren moneta politika ultra hedakorrak berrikusten hasi dira, eta prozesu horrek 2022an jarraitzea espero da.

Testuinguru horretan, irabaziak lortu dira LagunAroren inbertsio zorroko epigrafe esanguratsu ia guztietan. Aktiboen merkatu balioaren aldakuntzak 94,52 milioi eurokoak izan dira. Horri eta Galeren eta Irabazien Kontuan zenbatutako 482,17 milioi euroko etekin garbiei esker, inbertsioen kudeaketan 576,68 milioi euroko diru sarrerak eta +%8,47ko errentagarritasuna lortu dira guztira.

Behar aktuarialei dagokienez, 2021ean pentsio eskubide berrien sorrera estaltzeko egindako zuzkidura, hau da, interes teknikoa deitutakoa, 188,09 milioi eurokoa izan da.

Era berean, LagunAroren pentsio eskubideak dituzten tarifen mutualista eta pentsiodunen kolektibo guztien pentsio eskubideak 2021eko KPIaren arabera eguneratzeko (+%6,5), 291,91 milioi euro bideratu dira guztira (239,74 milioi 2. eta 3. tarifei dagozkien kolektiboentzat, eta 52,17 milioi euro, 1. tarifari dagozkien kolektiboarentzat).

Azkenik, etorkizunera begirako eredia indartzeko, Kontseilu Errektoreak erabaki du kolektibo eta tarifa guztiei aplikatutako interes teknikoa %3,0tik %2,85era murriztea, eta horrek hornidura teknikoak 164,41 milioi eurotan handitzea eskatu du.

Hori guztia kontuan hartuta, segurtasunaren edo kaudimenaren marjina 2020an lortutako %13,3tik %15,2ra igo da 2021. urtea ixtean, legez ezarritako

nahitaezko gutxienekoaren gainetik argi eta garbi (%4,0).

Banaketa prestazio nagusien edo epe laburrekoen kasuan, pandemiaren eragina modu nabarmenean igarri da zenbait kasutan.

Osasun laguntzatik hasita, gastua lehengoratu egin da 2020ko konfinamenduan izandako geldialdiaren ondoren, eta egindako aurreikuspenaren gainetik dago, osasun zerbitzu publikoek erregistratu duten saturazioaren ondorioz LagunArok itundutako sarea gehiago erabili baita.

Aldi baterako ezintasunari dagokionez, absentismo tasa (%6,4) 2020an lortutakoa (%6,7) baino pixka bat txikiagoa izan den arren, ezarritako helburutik nabarmen urrundu da (%5,7). Izan ere, 2021erako Covid eraginaren beheranzko intzidentzia aurreikusten zen, eta espero zen 2021eko bigarren seihilekotik

aurrera ez izatea oso esanguratsua, baina egiazki ez da hala izan, bereziki delta eta, ondoren, omicron aldagaien eraginagatik.

Eta enplegurako laguntzari dagokionez, kooperatiba jakin batzuetan pandemiaren ondorioak nabari izan dira, nahiz eta egia den Covid-19aren osteko egutegi mugikorraren eragina aurreikusitakoa baino txikiagoa izan dela eta birkokapenen kudeaketa onak langabeziaren eragina murriztea ahalbidetu duela. Prestazio horretan erregistratutako gastuari dagokionez, oraindik maila altuetan mantentzen jarraitu da, baina 2020an erregistratutakoaren eta 2021erako aurreikusitako aurreikuspenaren azpitik, eta horrek aukera eman du prestazio horri eusten dion Funts metatua handitzen jarraitzeko.



INDUSTRIA

2021ean munduko ekonomiak %6,1eko hazkundera izan du, aurreko ekitaldian COVID-19ak eragindako pandemiaren ondorioz %3 baino gehiago murriztu ondoren. Txertaketa prozesuan egindako aurrerapenek eta agintariek hartutako zerga eta diru pizgarriek ekonomia bultzatu dute; eta neurri horiek aplikatzeko abiadurak eragin du ekonomia aurreratuak suspertzen ari diren eta garatzen ari diren herrialdeak baino azkarrago berrezartzea.

2021aren bigarren erdian, hazkundera moderatu egin da hainbat arrazoiengatik: besteak beste, COVID-19aren aldaera berrien ondoriozko murrizketak, lehengaien prezioen igoera bizkorra eta pandemiak eragindako eskaintzaren eta eskariaren arteko desorekak. Inflazio igoeraren ondorioz, banku zentral batzuek aurreikusitakoa baino lehen gogortu dituzte moneta politikak.

MONDRAGONeko Industria Arloa ere susperraldiaren bidean kokatu da, baina pandemiaren ondorioei eusteko sortutako doikuntzak eta neurriak mantenduz.

Munduko testuinguru horretan, MONDRAGONeko Industria Arloak 6.017 milioi euroren salmentak izan ditu guztira, hau da, aurreko urtean baino %14,2 gehiago.

Salmenta nazionalak 1.703 milioi euroko zifrara iritsi dira, 2020an lortutakoak baino %7,0 gehiago.

Nazioarteko salmentei dagokienez, 4.314 milioi eurokoak izan dira, hots, %17,2ko igoera, 2020an egindakoen aldean, eta, gainera, salmenta guztien %72 dira.

- **Errentagarritasuna.** Aurreko ekitaldiko emaitza garbia, 392 milioi euro, kooperatibek pandemian zehar egindako doiketen eta ahaleginen emaitza izan zen.
- **Enplegua** Pandemiak eragin handia izaten jarraitu du. Industria dibisioetako batez besteko plantilla 38.076 lanpostukoa izan da, aurreko ekitaldiko ildo beretik. Enplegu guztitik 14.626 lanpostu, zehazki, kooperatibek atzerrian dituzten ezarpen produktiboei dagozkie.
- **Inbertsioak.** 2021ean egindako industria inbertsioak 240 milioi eurokoak izan dira, aurreko urtean baino %24,7 gehiago.
- **Berrikuntza.** Beste ezaugarri aipagarri bat MONDRAGONeko industria enpresek berrikuntzaren alde egindako apustua da. Hala berresten dute zenbait datu garrantzitsuk: 2.458 pertsona dabilta I+Gan buru-belarri lanean, askotariko teknologietan espezializatutako 14 zentro teknologikoetan, baita Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetan ere. I+Gko gastua 189,3 milioi eurokoa izan da.



BANAKETA ARLOA

Honako hauek osatzen dute Arloa: jarduera nagusi gisa txikizkako merkataritza duen Eroski Taldea –Eroski, S. Coop. sozietate nagusi duena– eta Erkop, zeina nekazaritzako elikagaien sektoreko bost kooperatibak osatutako bigarren mailako kooperatiba bat den, bere sozietate partaidetuekin batera. Banaketa dibisioak, guztira, 5.387 milioi euroren salmenta garbiekin amaitu zuen 2021eko ekitaldia, eta batez besteko plantilla, orotara, 37.832 pertsonakoa zen (bazkide kooperatibistak, langileak eta frankiziadunak).



EROSKI TALDEA

- Txertaketa prozesuak aurrera egin ahala, 2021ean, pandemiaren aurreko kontsumo ohiturak berreskuratzeko joerari heldu zitzaion berriro. Hala ere, urtean sortutako kutsatze olatuek eragotzi egin dute ekitaldia normalizatutzat jo ahal izatea. Izan ere, urte amaitzerako, seigarren olatu garrantzitsu bat eta aisialdian eta jatetxe-tabernen arloan neurri murriztaileak etorri ziren.
- **Jarduera bolumena** murriztu egin da aurreko urtearekin alderatuta, konfinamenduak elikagaien negozioaren zifretan igoera handia eragin baitzuen. Bestalde, turismoak eragindako negozioek eta negozio arloek ez zuten normaltasuna berreskuratu 2021ean. Ekitaldiko sarrera arrunt garbiak 5.116 milioi eurokoak izan ziren, hau da, aurreko ekitaldian baino 260 milioi euro gutxiago.
- **Jarduera arruntak** 185,5 milioi euroko mozkin operatibo arrunta du, hau da, aurreko urtean baino %26 gutxiago. Salmenten gaineko mozkin operatiboa %4,08an dago, pandemiaren aurreko ekitaldien antzeko ehunekoa.
- Zerga aurreko **emaitzetan** 154,9 milioi euroko irabaziak ikus daitezke, aurreko ekitaldiko galerekin alderatuta (50,8 milioi euroko galerak).
- Azpimarratzekoa da ekitaldian zehar gertatu den 443 milioi euroko finantza zorraren murrizketa garrantzitsua, ez aurrera ez atzera geratze mailak nabarmen murrizteko aukera ematen duena. 2019an sinatutako finantza berregituraketarako esparru kontratuaren xede den finantza zorretik ordaintzeko dagoen nominala 953 milioi eurora murriztuta geratu da.
- **Gastu eraginkorra.** 2021ean, Eroski Taldeak modu garrantzitsuan egin du aurrera gastu partidekin lotutako proiektuetan. Horiek kudeatzeko eta etorkizunean etengabe hobetzeko oinarriak ezarri dira, 2021ean hasita. Proiektuari esker, Eroski Taldeak aurretiko ekimen zehatz berriak ezarri eta daudenak finkatu ahal izan ditu. 2021ean jada modu garrantzitsuan landu diren hurrengo 4 urteetarako identifikatutako jarduera ardatz nagusiak honako hauek dira: saltokiko eragiketa eraginkorrak, hornidura eraginkorra, egituraren doikuntza, zeharkako gastuak eta segurtasun plana. Guztietan aurrerapena eta emaitzak oso positiboak izan dira.
- **Negozioaren hedapena.** 2021ean Eroski Taldeak negozioa hedatzeko apustuarekin jarraitu du: 12 denda propio eta 65 denda frankiziatu ireki ditu, horietatik 18 Caprabon. Irekiera planek indarra hartu dute aurten, eta horrek lagunduko du Eroskik bere merkatuetan duen lidergo posizioa ziurtatzen. Modu berezian nabarmentzekoa da Lakua-Arriagako dendaren irekiera, 2.000 m² baino gehiagoko salmenta aretoarekin. Ingurumenaren aldetik iraunkorragoa den supermerkatuazko abiapuntu bihurtu da, eta eredu berri horrek funtsezko aldaketak dakartza (led argiztapena, energia eraginkortasuna, azken belaunaldiko hotz altzariak...), eta sare osora transmititzen joango da.
- **EKINN berrikuntza eredu.** Berrikuntzan oinarritutako metodologia, tresna eta dinamika multzo bat da, erakundearen integritate, posizionamendu diferentzialaren bilakaera bultzatzeko. Eroskik berrikuntza irekiaren aldeko apustua egiten du, horixe baita erakundearen

aldaketarako motor nagusietako bat, eta startup, zentro teknologiko, unibertsitate, hornitzaile eta bezeroekin lankidetzan aritzea, berriz, bere egiteko moduaren funtsezko ardatz. 2021ean, Eroskik 214 milioi euro baino gehiago bideratu ditu berrikuntza eta garapen proiektuetara, eta 16 berrikuntza ekimen baino gehiagotan parte hartu du lankidetzan. Horietako bost Europako lankidetzan proiektuetan, 130 enpresa, zentro teknologiko, unibertsitate eta startup baino gehiagorekin.

- **Gizarte ekintza.** Eroski Taldeak eta Eroski Fundazioak beste urte batez jarraitu dute ekintzak egiten, beren ekimenez edo hirugarrenekin lankidetzan hitzarmenak ezariz, ingurunearen garapen sozial eta kulturalerako. 2021ean, 2020ko azaroan abiarazitako zentimo solidarioen dohaintza iraunkorreko programa sendotu da. Programa horren bidez, Eroskiko bezeroek dohaintza txiki bat egin diezaiokete une bakoitzean martxan dagoen ongintzazko kausari, erosketa txartelarekin edo sakelakoarekin ordaintzean. Ekarpena, beti borondatezkoa eta isilpekoa, 10 zentimoko kopuru sinboliko txiki bat da 5 eta 30 euro arteko erosketetarako, eta 20 zentimokoa, 30 eurotik gorako erosketetarako, eta Eroskik ekarpen propio batekin osatzen du. Zentimo solidarioen 14 milioi dohaintzen bidez emandako 2 milioi euro baino gehiago 368.000 laguni bideratu zaizkie 260 erakunde sozialen bidez, eta haurrei, ingurumenaren kontserbazioari, minbiziaren aurkako borrokari,

adinekoei, gizartean baztertuta egoteko arriskuan daudenei, desgaitasunen bat dutenei, endekapenezko gaixotasunen bat dutenei eta genero indarkeriaren biktimei laguntzeko proiektuak finantzatu dituzte.

- **Ekimen solidarioak.** Pandemia garai hauetan, familia askorentzat zailtasun ekonomiko handiko sasoi hauetan, Eroski Taldeak eta Eroski Fundazioak beren ekimen solidarioak indartu dituzte, behar handieneko pertsonak oinarritzko nutrizio eta higiene beharrak ase ditzaten. Hala, Eroskik, bere bezeroekin batera, 435.000 euro baino gehiago eman ditu Cumbre Vieja sumendiaren (La Palma) erupzioak kaltetutako pertsonen alde, bere sare komertzial osoan aktibatutako larrialdi kanpaina solidarioari esker. Bildutako funtsak eta Eroskik emandako kopuru gehigarria Gurutze Gorriaren bidez bideratu dira. Era berean, gizarte bazterketa arriskuan dauden pertsonen laguntzeko beste ekintza batzuk egin dira, hala nola: FESBALen aldeko elikagaiak biltzea, eta, horiei esker, 1.200 familiari 3 milioi otordu baino gehiago eman ahal izan zaizkie; helburu sozialetarako erosketa txartela, udalen eta gizarte erakundearen laguntza modu duin eta integratzaile batean bideratu ahal izateko, larrialdi egoeretan dauden herritarrei eta familiei; edo «Zero Hondakin» programa, zeinaren bidez Eroskik 5.600 tona elikagai eta oinarritzko produktu eman baitizkie kolektibo behartsuenei, ehun bat gizarte erakunderen bidez.

ERKOP



Erkopeko nekazaritza eta abeltzaintza kooperatibek beste ekitaldi positibo bat osatu dute, eta guztiek ere emaitza positiboak lortu dituzte, cash flow maila onekin. Eta hori guztia muturreko zailtasunetan, lehengaien kostuen igoeragatik. Ausolanek emaitza positiboak lortu ditu bateratuan, nahiz eta kooperatiba nagusian zuzkidura garrantzitsuak egin behar izan dituen, Txilen eta ekitaldien negozioan egin beharreko desinbertsioen aurrerapenagatik.

Bere salmentak 271 milioi eurokoak izan ziren, emaitza 1,6 milioikoa izan zen eta bere plantilla 8.981 pertsonak osatzen zuten.

BARRENETXE

Ekitaldi zaila izan da kooperatibarentzat, baina positiboa bere bezero nagusiarekiko harremanei dagokienez (Eroski). Artandiren bilakaera ere ez da positiboa izan, eta herritasun erantsia du: letxuga propioaren gabezia, lantokiaren ekoizpenean geldialdiak eragindakoa. 2021ean hastea aurreikusitako jarduera berriak (Xoconostle – Jakion Berria eta Arabako Laborantzak) 2022ra atzeratu dira.

MIBA

Beste ekitaldi positibo bat kooperatibarentzat, nahiz eta abeltzainei ez eragin lehengaien prezio igoera guztiek. Goimar Miban erabat integratu da, Euskadiko nekazaritza sektoreko kooperatiben (Ineko, Kaiku) arteko lankidetzaren proiektuetan aurrera egin da, eta Garlanekin, zerealak merkaturatzen dituen kooperatibarekin, irismen luzeko akordio bat lortu da erosketak zentralizatzeko.

BEHI ALDE

Ekaitz perfektua esnearen sektorean: lehengaien prezio historikoki altuak, esnearen salmenta prezioaren igoerekin behar beste konpentsatu gabe. Erakundeen laguntzei esker, ahazteko moduko ekitaldia salbatu ahal izan da. Bertan, faktore positibo gisa nabarmendu da animalien elikadurarako bazka artoaren uzta on

AUSOLAN

Covid-19ak eragin nabarmena izaten jarraitu du, eta murrizketak ekarri ditu jantokien zerbitzuetan (jarduerarik gabeko enpresak, etengabeko lanaldian dauden ikastetxeak...). Jarraitzeko itxurarik ez zuten negozioen balantzeen garbiketarako arindu dira, zeharkako egiturak araztu dira eta etorkizuneko ekitaldietan ikusgarritasuna izango duten hobekuntza kualitatiboak aurreratu dira. Cuina (Katalunian eskuratutako azken enpresa) Ausolanen integratu eta fusionatu da, Sukalde tresna ezarri da EAEko eta Nafarroako ikastetxeetako sukaldeetan eta jangeletan, taldearen matrizea eta ordainsari eredu definitu dira, eta baita prestakuntza beharren diagnostikoa ere.



EZAGUTZA

Hainbat ikastetxek –Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Txorierrri Politeknika Ikastegia eta Mondragon Unibertsitatea- eta I+G zentroek osatzen duten arloa da. Guztira, 1.515 pertsona enplegatzen dituzte eta 125 milioi inguruko aurrekontua dute.

2021ean zehar, hainbat ekimen eta tresna lagungarri jarri dira martxan, MONDRAGONen lidergo zientifikoa eta teknologikoa eta berrikuntzarako gaitasunak sustatzeko, enpresa sarearen lehiakortasuna eta eraldaketa hobetzeko funtsezko elementu moduan.

01 TEKNOLOGIA ETA I+G

ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PLANA (2021)

2021ean, guztira 10 lankidetzako proiektu kofinantzatu dira erronka teknologikoak konpontzen eta produktu eta zerbitzu berriak garatzen laguntzeko hainbat tresnaren bidez. Landutako gaien artean honako hauek daude: biki digitalak, datuen plataformak, bezero digitala, mugikortasun iraunkorra edo hidrogeno berdea.

DIGITALIZAZIOA ETA ADIMEN ARTIFIZIALA

Digitalizazioa sustatzearen ildotik, Adimen Artifizialeko MONDRAGON Komunitateak bere jardueran jarraitu du ezagutza sortzeko eta ezagutza hori kooperatibei transferitzeko, zaintza teknologikoaren bidez, jardunbide onak partekatuta eta erakunde korporatiboek bere proposatutako erronka errealak ebazita.

Gainera, aktiboki parte hartu da batzorde eta elkarte nazionaletan eta nazioartekoetan, MONDRAGONek Adimen Artifizialean duen posizionamendua indartzeko. Eta hainbat zabalkunde ekintza ere egin dira kooperatibekin interoperabilitateko estandarren, erreferentziako arkitekturen eta datu ereduaren inguruan.

EKONOMIA ZIRKULARRA ETA KLIMA ALDAKETA

MONDRAGON Korporazioak, Ondoan-en laguntzarekin, kooperatibei laguntzen jarraitu du, ingurumen jarduna aztertzen eta hobetzen. Urte honetan, arlo garrantzitsuak landu dira, hala nola hondakinen prebentzioa eta kudeaketa, energia iturri berriztagarrien integrazioa, ingurumen aztarnaren kalkulia, ekodiseinua, igorpenen konpentsazioa edo lurzoruen kutsadura.

Horretarako, hainbat ekintza egin dira legegintza eta teknologia zaintzeko, proiektuak gauzatzeko, prestakuntza saioak egiteko eta kooperatibekin elkarrizketa pertsonalizatuak egiteko, erronkak identifikatzeko eta urteko adierazleak monitorizatzeko.

I+G+B ARLOA NAZIOARTEKOTZEA

MONDRAGONek I+G+Ba nazioartekotzen jarraitu du Bruselako Bulego Korporatiboaren bidez eta nazioarteko foro estrategikoetan parte hartuz. Era berean, kooperatibek Europako lankidetzako proiektuetan parte hartzea sustatu du, izan ere, 150 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programatan (Horizon Europe, Erasmus, Eureka, EIT Manufacturing, EIT Food, RFCS, PRIMA), %25etik gorako arrakasta tasarekin. Une hauetan, MONDRAGON Korporazioak 50 proiektu baino gehiago ditu martxan Europar Batzordeak onartuta eta finantzatuta.

I+GKO 14 UNITATE

I+Garen eskaintza batez ere bere 4 zentro teknologiko eta I+Gko 10 unitateetan gauzatzen da; 75 milioi euro baino gehiagoko aurrekontua izan zuen, eta 1.016 profesional inguru enplegatu zituen.

ZENTRO TEKNOLOGIKOAK

- **IDEKO** fabrikazio eta produkzio industrialeko teknologietan aditua.
- **IKERLAN** ezagutza zabala elektronikan, informazio eta komunikazioan, energia eta potentziako elektronikan eta fabrikazio aurreratuan.

- **LEARTIKER** polimeroen eta elikaduraren teknologietan espezializatua.
- **LORTEK** loturako teknologietan, metalen gehikuntzako fabrikazioan eta Industry 4.0 teknologietan aplikatutako materialetan eta prozesuetan espezializatua.

ENPRESEN I+G UNITATEAK

- **CIKATEK** (Cikautxo) 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 Dibisioa). Hainbat osagai eta sistemen diseinu, simulazio, fabrikazio eta saiakuntzetan espezializatua, etxe ingurunean energia sortu eta eraginkortasunez erabiltzeko.
- **EDERTEK** (Fagor Ederlan). Helburutzat dauka autogintzako sektoreko produktu, prozesu eta materialen azken bezeroekin baliabideak nahiz soluzioak partekatzea, produktuak etengabe hobetzeko aukerak bilatuz.
- **FAGOR AOTEK** (Fagor Automation). Automatizazioan eta optikan dihardu, eta bere helburua da kooperatibak garatu eta fabrikatzen dituen produktuetan integratutako teknologietan bikaintasun maila lortzea, horien artean: zenbakizko kontrolak, erregulagailuak, motorrak eta bistartzeko eta posizioa atzitzeko sistemak.
- **ISEA** (Ingeniaritza eta Enpresa Zerbitzuen Dibisioa) enpresa zerbitzuen sektorean espezializatutako zentroa da.
- **KONIKER** (Fagor Arrasate), teknologia berriak ikertzen eta garatzen ditu makineriari eta fabrikazio industrialeko prozesuei buruz.

- **MTC** (Maier) espezializatuta dago automobilgintzaren sektorean pieza eta multzo termoplastikoak ikertzen eta garatzen, bai eta horiek betetzen dituzten funtzioekin lotutako produktu berriak garatzen ere.
- **MIK** (Mondragon Innovation & Knowledge). Helburutzat dauka kudeaketaren berrikuntzaren alorrari ezagutza aplikatzea. Aipagarria da transferentziari eskaintzen dion dedikazioa, talentuaren kudeaketan, ekintzailtzan, merkatuen garapenean eta halako gaietan.
- **ORONA EIC** (Elevation Innovation Center). Soluzio aurreratuak proposatzen ditu jasokuntzaren sektorerako, eta bere helburu nagusia da energetikoki eta sozialki eraginkortasun handiagoa izango duten eta eraikinetan hobeto integratuta egongo diren garraio sistema adimendun eta seguruak ikertzea eta garatzea.
- **UPTC** (Ulma Taldea), packaging sektorerako teknologien ikerketa eta garapen proiektuetan espezializatuta dagoen zentroa.

MONDRAGONEK PARTE HARTZEN DUEN I+G LANKIDETZA PLATAFORMAK

- BRTA, Basque Research and Technology Alliance
- BAIC, Basque Artificial Intelligence Center
- BDIH, Basque Digital Innovation Hub
- BCC, Basque Cybersecurity Centre

MONDRAGON ETA EUROPAKO I+G

Bere kooperatiben bidez, Europako 30 I+G ekimenetan parte hartzen du.

- 10 plataforma teknologiko
- 10 elkarte
- 6 "Horizon Europe" parteneriatu
- 5 ezagutza eta berrikuntza komunitate (Kic)

ARIZMENDI IKASTOLA



2021-2022 ikasturtea bizia izan da. Zuzendaritza nagusian egindako aldaketarekin eta lau urterako Plan Estrategiko handi batekin hasi zen, eta, era berean, kudeaketa plan ausart bati heldu zion, eraldaketa pedagogikoan eta pertsonengan arreta jarritz. Hori guztia, era berean, hiru mugarri nagusitan oinarritutako berrikuntza pedagogikoko plan batean zehaztu zen: BATUren sistematizazioa eta finkapena -ikastolaren proiektu pedagogikoa-, prototipoa gainerako etapetara zabaltzea eta Arizmendi garatzen lagundu nahi duen pertsona eredu neurtzea. Bestalde, pertsonen kudeaketa planak Arizmendiko profesionalen zaintzan eta laguntzan jarri zuen arreta. Kudeaketa planean aurreikusitako helburu gehienak lortu badira ere, pandemiaren ondorioek eragina izan dute, beste behin ere, planaren aurrerapen mailan. Ikastaro honetan BATUren instalazio berriak estreinatu dira Almen, Arimazubi eta Gazteluondoko eraikinetan,

2021eko udan egindako obra garrantzitsuen ondorioz. Familiei eman zaizkien gogobetetze emaitzetan egiaztatu da, besteak beste, Arizmendiko komunitatean hobekuntza arkitektoniko eta pedagogiko horiek izan duten harrera ona. Familiak Arizmendiko profesionalekin duten gogobetetze maila ere oso handia izan da.

Azken batean, ikasturte bizia izan da, Arizmendik eraldaketa pedagogiko, pertsonal, antolaketa eta sozialerako bide orriarekin jarraitu du, eta oinarriak jarri ditu etorkizunean etorriko diren erronkei aurre egiteko: hezkuntza legearen ondorioei, aldaketa sozialari eta jaiotza tasaren jaitsierari.

POLITEKNIKA IKASTEGIA TXORIERRI



2020-2021 ikasturtea urte askoan gogoratuko da, pandemiak jada finkatuta zeuden zeregin eta prozesuetako asko birplanteatzea eragin baitzuen. Ildo horretan, Politeknika Ikastegia Txorierri S. Coop. osatzen duten pertsonak gai izan ziren prestakuntza arautuko ikasleen prestakuntza beharrei erantzuteko (Batxilergoa eta Lanbide Heziketa), bai eta enplegurako prestakuntza jardueretan parte hartzera hurbildu ziren pertsonen erantzuteko -nola jardunean, hala langabezia zeudenak- edo inguruko enpresentzat bereziki definitutako programetan parte hartzeko ere. Era berean, nazioarteko berrikuntza eta transferentziako dozena bat proiektutan parte hartu da -nabarmentzekoa da Digital Transformation in Advanced Manufacturing proiektuaren koordinazioa-,

eta ekintzailetzaren arloan, Politeknika Txorierri bazkide sortzaile gisa duen partaidetzari eutsi dio Work-Lan Bizkaia Elkartearen, zeinaren helburu soziala ekonomia sozialeko enpresen sustapenean oinarritzen den.

Azkenik, kudeaketaren esparruan, bi mugarri garrantzitsu azpimarratu behar dira: emakumeen eta gizonen arteko berdintasunerako lehen Plana eta 2021-2025eko Plan Estrategikoa onartzea, zeinak, "Egokitu eta garatu, bizitzarako prestatu!" lelopean, datozen lau ikasturteetan garatu beharreko lehentasunezko helburuak ezartzen baititu. Halaber, arrakastaz gainditu da, berriz ere, AENORen eskutik ISO 9001 eta ISO 14001:2015 ziurtagiriak erabat berritzea.

2020-21 ikasturtea modu mailakatuan hasi zen, Hezkuntza Sailaren jarraibideen arabera. Covid-19ak ekarritako protokolo zorrotzei eta kontingentzia planei esker, ez zen ikasgelarik itxi eta errefortzu ekintza guztiak erabat eraginkorrak izan ziren. Ikasturte honetan zehar, Lea Artibai Ikastetxeak 21 talde izan ditu batxilergoetan eta heziketa zikloetan. Batxilergoan, Batxilergo Duala egiteko aukera eskaini zitzaizen ikasleei, Academicalen eskutik. Lanbide Heziketako 12 ikaslek aukeratu zuten modalitate duala, eta ikasketak amaitzean, %88 laneratu ziren. Prestakuntza arloan, erronka nagusia hau da oraindik ere: irakasleak lankidetzaren metodologietan trebatzea, bai eta erronketan oinarritutako ikaskuntza hainbat heziketa ziklotan aplikatzea ere, Ethaziren transferentzian aktiboki parte hartuta. Bestalde, TKNIKAREkin lankidetzan, LHko zentro integratuen kudeaketa eta antolaketa eredu berriak diseinatzeke fasean parte hartu da. Era berean, enpresekin batera, ikasgelara transferitu daitezkeen berrikuntza proiektuak egin dira TKGUNE aurreratuaren esparruan. Beste bi arlotan –nekazaritzako elikagaien alorrean eta biokonposite termoplastikoetan, eta aurrez bustitakoetan– dagozkien azterketak egin dira. Proiektu horietan parte hartzeak aukera ematen du irakasleen kompetentziak hobetzen jarraitzeko; baita heziketa jardueretan erabil daitezkeen materialak sortzeko ere. Era berean, eta etorkizuneko irakasleen harrobi propio bat sortze aldera, 17 practicum tutorizatu dira (hots, irakasleen bilakaerari laguntzeko hezkuntza espazioak). Lanbide Heziketako Sailburuordetzarekin lankidetzan, 3D inpresioaren eta elikagaien arloetako hezkuntza berrikuntzako bi proiektutan parte hartu da. Enplegurako Prestakuntzaren eremuan, 10.928 prestakuntza ordu eman dira, eta horietatik 253 bakarrik izan dira eskariaren arabeko ikastaroak, Covid-19aren garaian enpresek beren prestakuntza planak alde batera utzi dituztelako eta batez ere eskaerak aurrera ateratzean oinarritu direlako.

Langabeentzako prestakuntzan eta jarduneko langileentzako prestakuntzan, 10.645 ordu eman dira eta 1.981 pertsonak parte hartu dute. Ikasturte honetako prestakuntza eskaintzaren berritasun gisa, aisialdiko begirale ikastaroa eta droneak pilotatzeko ikastaroak eman dira.

Era berean, Lea Artibai Ikastetxeak bizitza osoko ikaskuntzari lotutako jarduerak egiteko proiektu batean parte hartu du. Aurreko guztia bat dator bere erronka nagusietako batekin: laneratzearen erronkarekin. Ikasturtean, Lea Artibai Ikastetxean 216 praktika kudeatu dira enpresetan, 96 lagun laneratzeko lagundu da, eta 280 pertsonari eskaini zaie orientazioa.

Horrez gain, Leartiker S. Coop.ekin batera, TEP (Technology Entrepreneurship Program) proiektuan jarraitu du, Europako Gizarte Funtzak kofinantzatuta, ingeniariak polimeroen teknologian eta ekintzailatzan prestatzeko.

Oro har, 2021-2025eko Plan Estrategikoa egin da, eta langileen %80k baino gehiagok parte hartu dute hausnarketan. Gainera, datozen 4 ikasturteetarako helburu estrategikoak eta lan ildoak definitu dira. Azpimarratu behar da Euskadiko Kooperatiben Lege berriarekin batera egin direla nahitaezko aldaketak kooperatibaren estatutuetan. Korporazioko Lanbide Heziketako gainerako irakaskuntza kooperatibekin batera, lan saioak hasi dira egon daitezkeen sinergiak baloratzeko. Ikasturte honetako inbertsioa 753.253,84 eurokoa izan da.

2020-21 ikasturtea 2021-24 aldi estrategiko berriko lehena izan da, eta planean identifikatutako erronka estrategikoak garatzera bideratutako helburu eta ekintzetan lan egin da.

Prestakuntza eremu ofizialean, Mondragon Unibertsitateak 17 gradu eskaini ditu; horietako bat berria –Humanitate Digital Globalak (HDG)–, aitzindaria izan da Euskadin, eta Bilbao As Fabrik campus berrian ezarri da. Zorrotzaurren dagoen eta urtarrilean ateak ireki zituen campus berri horretan, HDG gradu berriaz gain, Ingeniaritza Mekanikoko Gradua, Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzakoa eta Ikaskuntzaren eta Berrikuntzaren erraztasuneko masterra eman dira. Orotara, 394 ikasle matrikulatu dira Bilboko campusetan –Bilbao Berrikuntza Faktoria eta As Fabrik–.

Graduondokoetan, 15 unibertsitate master eta 4 doktoretza programa eskaini dira. Guztira, aipatutako ikasketa ofizialean 5.979 ikasle matrikulatu dira, aurreko ikasturtean baino %8,4 gehiago. Horri titulu propioei dagozkien ikasleak gehituz gero, zifra hori 6.200 ikasle ingurukoa da. 1.175 ikaslek ikasketa amaierako proiektuak egin dituzte eta 2.631k praktikak egin dituzte enpresetan eta zentroetan, eta horrek %4,2ko igoera ekarri du aurreko ikasturtearekin alderatuta.

Nazioartean, COVID-19ak eragindako pandemiak mugikortasunaren eremuan ondorioak izan zituen arren, 950 ikaslek egin zuten egonaldia atzerrian. Mondragon Unibertsitatean egon ziren ikasle atzerritarrak, berriz, 345 izan ziren, aurreko ikasturtean baino %27 gutxiago. Mondragon Unibertsitateak daukan nazioartekotze estrategiaren esparruan, MEI-Mondragon Educacion Internacional-ek Queretaron duen Mondragon Mexiko unibertsitatearen proiektua lantzen eta sendotzen jarraitu du.

Mondragon Unibertsitateak, gainera, 7.500 profesional baino gehiago prestatu zituen graduondoko eskaintzaren, titulu propioen eta etengabeko prestakuntzako ikastaroen bidez. Alegia, %7ko hazkundea izan da.

IKERKETA

Ikerketaren eta transferentziaren arloan, unibertsitateak ere jarduera garrantzitsua egin du 2020-21 ikasturtean. Dena den, adierazi behar da pandemiak bere eragina izan duela arlo horretan, hainbat enpresak zailtasunak izan baitituzte I+Gan egin nahi zuten ahaleginari eusteko. Hala eta guztiz ere, Goi Eskola Politeknikoan ahalegin handia egin da enprekin lankidetzan daukan ikerketa eredua mantentzen eta elikatzen jarraitzeko, epe luzerako ikerketa programei eusteko asmoz. Gainera, proiektu lehiakorrei esker – horien artean Elkartek deialdiak, GFAkoak eta H2020koak aipa daitezke–, I+T taldeek enpresaren eta Euskadiren beharrekin bat datozen arlo zientifiko eta teknologikoetan ezagutza sortzen eta gaitzen jarraitu ahal izan dute.

Bestalde, Ikerlanekin egindako aliantza estrategikoa ematen ari den emaitzak azpimarratu behar dira, unibertsitateak 4 ikerketa talde baititu abian Biltegitratze eta kudeaketa elektrikoan, Zibersegurtasunean, Internet of thingsen zein Adimen Artifizialean eta Potentziako Elektronikan zein Makinetan.

Ikerbasqueren deialdien testuinguruan, Research Fellow berri batean sartu da, eta dagoeneko 4 pertsona dira Goi Eskola Politeknikoko hainbat arlotan ikerketa taldeak indartzen laguntzen dutenak. Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateak ikerketarako eta diziplinarteko transferentziarako lankidetzaren aldeko apustu sakona egiten jarraitu du.

Alde batetik, hainbat proiektu jarri dira abian, hezkuntza berrikuntzaren arloan ikaskuntza eta irakaskuntza prozesuen eraldaketa eta kultura berritzailea sustatzeko. Era berean, gizarte berrikuntzaren arloan, ekimen ugari gauzatu dira hainbat eragilerekin lankidetzan.

Horien artean, nabarmentzekoa da MyDigicoop diziplinarteko proiektua, Europar Batasunak sustatua eta hezkuntza berrikuntzaren, digitalizazioaren eta ekintzailtza sozial eta kooperatiboaren baterako sustapenean oinarritzen dena. Enpresagintza Fakultatean, negozio eredu eta zerbitzu

digital berrien garapenaren eremuan egindako aurrerapena azpimarratu behar da, baita negozio prozesuetako datuen monetarizazioa ere. Ekonomia zirkularrari, mugikortasun iraunkorrari eta talentuaren plangintza estrategikoari lotutako proiektuen garapenek ere garrantzi berezia izan dute. BCC Innovationen, analisi sentsozialean, osasunean, iraunkortasunean, sukaldaritzako zientzian eta digitalizazioan oinarritutako ikerketa lerroetan sakontzen jarraitu da, eta arlo hori batez ere LABe-n hedatzen da, Donostiako Tabakaleraren espazioan dagoen living labean.

Joan den ikasturtean, food&us proiektu europarra izan da proiektu azpimarragarrienetako bat, elikagaien xahutzea prebenitzera, plant-based produktuen garapenera edo sukaldaritzako tailerren erabilerara bideratuta, esku hartze nutrizionalerako tresna gisa. Termino kuantitatiboetan, oro har, eta COVID-19aren intzidentziaren ondorioz, jarduera zientifikoa %85-90ean geratu da. 545 ikerketa proiektu eta transferentzia jarduera egin dira, 141 artikulua zientifiko argitaratu dira aldizkari espezializatuetan, 80 txosten aurkeztu dira kongresu nazionaletan nahiz nazioartekoetan eta 126 jardunaldi antolatu dira.

EKINTZAILETZA

Ekintzaitza eta diziplinartekotasuna sustatzen jarraitzeko xedez, Changemaker Lab programaren III. edizioa egin da, non fakultate eta gradu desberdinetako ikasleek parte hartu duten, eta benetako arazoei erantzuten dieten proiektuak garatu dituzten.

Era berean, eta graduko LEINN titulazioaren testuinguruan zehazki, 2020-2021ean, ikasleek sortutako enpresez gain, beste 10 startup sortu dira. Gainera, honako hauek ere egin dira: "Enpresa Sortu" lehiaketaren bosgarren edizioa, Saiolan Enpresa

eta Berrikuntza Zentroarekin eta MONDRAGONekin lankidetzan; Kooperatiba Fabrika programaren 5. edizioa, gizarte ekintzaitza kooperatiboa eta ekonomia soziala sustatzera bideratuta; Culinary Action azeleragailuaren 8. edizioa; eta ekintzaitzaren garapenera bideratutako beste hamaika ekintza, hala nola espezializazioak eta ekintzaitzari buruzko irakasgaiak abiaraztea Ingeniaritzako maila guztietan.

ERANTZUKIZUN SOZIALA

Azkenik, eta gizarte erantzukizunaren arloan nabarmendu beharreko proiektu eta jarduera gisa, honako hauek aipa daitezke, besteak beste: berdintasunaren arloan, berdintasun planak berri eta garatu dira fakultate guztietan, eta ikasturtean zehar bertan ezarritako helburuak eta ekimenak gauzatu dira, esaterako, langileei eta ikasleei eskainitako prestakuntza eta sentsibilizazio saioak, emakumeak STEM arloetara erakartzeko ekimenak, ikerketan sexuaren eta generoaren aldagaiak txertatzea, etab. Halaber, unibertsitateak hainbat ekintza egin ditu ikasleen eta langileen artean euskararen erabilera bultzatzeko. Eta lan arloko euskararen normalizazioan eragina izaten jarraitzeko, "ikasketa amaierako proiektuak euskaraz" sariaren 10. edizioa antolatu du MONDRAGONekin batera.

Iraunkortasunaren arloan, ekonomia zirkularreko proiektu bat jarri da abian Mondragon Unibertsitateko campusen kudeaketa iraunkorrerako, 4 urteko iraupenekoa.

Bestalde, "Ekitate Bultzatzen" proiektuaren lehen esperientzia pilotua ere egin da, ikasle zaurgarrienei Mondragon Unibertsitate sartzeko laguntzeko eta bidea errazteko.

Pandemiak 2021ean zehar etengabeko olatuak eta intzidentzia tasa handiak izan dituen arren, Zuzendaritza eta Kooperatiba Garapenerako Zentroak bere jardueraren zati handi bati heldu dio berriz ere. Horretarako, edukiera mugatzeko, ordutegiak aldatzeko eta maskarak erabiltzeko neurri zorrotzak ezarri behar izan dira.

ZUZENDARITZA IKASKUNTZA

22 taldek parte hartu zuten lidergoa eta harreman gaitasunak garatzeko diseinatutako programetan. Beste urte batez, autozainketa eta kudeaketa emozionaleko programen eskaera egin da, eta 143 pertsonak parte hartu dute. Lan Testuinguru Aberastuak sortzera bideratutako lehen programak egin dira eta 3 kooperatibak parte hartu dute. Programa horiek 70-20 10 metodologiaren hedapenean eta banakako ikaskuntza planen diseinuan oinarritu dira. Programa horietan, nabarmentzekoa da laguntza pertsonalizatua ematen dela lan jardunean bertan ikasteko jarduerak diseinatzen eta egiten, eta harreman ikaskuntzaren garrantzia ere aipagarria da.

HEZIKETA KOOPERATIBOA

Ekitaldi honetan ezaugarri nagusia izan da arlo honetako jardueraren susperraldia. 2020ko murrizketen ondorioz, urte horretan organo sozialetan erantzukizunak betetzera igaro ziren pertsona askok eta bazkide berri askok ezin izan zuten beren rol eta ardura berrietarako prestakuntza jaso. Pandemiaren gaineko kontrol erlatiboari esker, premia horri erantzun ahal izan zaio, eta, beraz, guztira 69 programa eman dira. Orotara, 1.129 pertsonak parte hartu dute programa horietan. Azpimarratu behar da prestakuntza mistoaren formatuak –presentziala eta online– indarrean jarraitu duela eskainitako programa batzuetan.

MONDRAGON ESPERIENTZIA KOOPERATIBOAREN ZABALKUNDEA

Beste urte batez, mugikortasun murrizketek markatu dute arlo honetako jarduera. Hala, 47 talderen bisita jaso da –367 pertsona guztira–, eta horietatik 72 baino ez ziren beste estatu batzuetakoak. Online formatuan 56 hitzaldi eman dira, eta 5.679 pertsonak parte hartu dute. Horietako batzuk urrunekoak: Los Angeles, Seul edo Teherangoak, adibide batzuk jartzearen. “Ezagutu MONDRAGON” programari dagokionez, ia-ia amaitu da. Bideoen eta ikasgela birtualaren konbinazio bat da, non MONDRAGON ereduaren ezaugarriak azalduko diren, bai arloko arduradunaren azalpenen bidez bai kooperatiba desberdinetako ordezkariak egindako elkarrizketen bidez.

GARAIA PARKE TEKNOLOGIKOA

Erreferentziazko komunitatea da bai ekintzaitzarako bai berrikuntzarako. Debagoieneko enpresen, zentro teknologikoen, unibertsitatearen eta sarean konektatutako beste eragile eta pertsona batzuen arteko topaketa eta interakziorako agertoki ezin hobea, aukerak, produktu eta/edo negozio berriak sortzeko eta eskualdeari aberastasuna eta enplegu kualifikatua emateko azken helburua lortzeko. Gaur egun menperatzen diren ezagutza arloak ardatz hartuta egiten du lan sistematikoki (mekatronika, potentziako elektronika, prozesuak, fabrikazioa eta sistema txertatuak) eta aplikazio berrietara joz (energia eraginkortasuna, biltegiatze elektrikoa, osasuna, ingurumena, mugikortasuna, etab.). Garaia Parke Teknologikoak proiektuen diseinuan, identifikazioan eta garapenean konektore eta dinamizatzaile gisa dihardu, laguntzaileak eta aliatuak bilatzen ditu, azpiegiturak kudeatzen ditu, ezagutza zabaltzeko topagunea eta agertokia eskaintzen ditu, bai eta berrikuntzari laguntzeko zerbitzuak ere, eta ekintzaitzeta proiektuak bideratzen dizkie Debagoienean kokatu nahi duten enpresa potentzialei. 2021ean, Garaia Parke Teknologikoak proiektuak eta lankidetzak finkatu ditu ingurune hainbat eragilerekin, horien artean: Udalak, Mankomunitatea, Saiolan, Gipuzkoako Foru Aldundia, Eusko Jaurlaritzako Parke Sarea eta eskualdeko enpresa traktoreak.

Ekintzaitzara, berrikuntzara, zientziara eta teknologiarako bideratutako proiektu berriak hasi

dira, begirada honako hauetan jarrita: ezagutzaren garapenean eta dagoen ekoizpen oinarrian, eskualdearen iraunkortasun ekonomiko eta sozialean eta errealitate berrira etengabe egokitzeko premian. 2021ean eraikin nagusian egin diren jardunaldi eta ekitaldiei dagokienez, 355 ekitaldi egin dira; horien artean, aurrez aurrekoak, telematikoak eta hibridoak, hainbat motatakoak (Garaia Enpresa Digitala, Prestakuntza pilulak, Enpresa topaketak, Ate Irekien Jardunaldia, Batzarrak, Mahai inguruak, etab.). Horien bueltan, 14.336 pertsona bildu dira, aurrez aurre eta telematikoki, GARAIK eskaintzen dituen espazioak eta azpiegiturak erabiliz, kontuan harturik urte hauetan, irtenbide teknologikoen bidez egokitu egin behar izan dutela premia berriei erantzuteko. Garaia Parke Teknologikoa, bere dibulgazio espazioekin, eskualdean gauzatzen den enpresa eta berrikuntza jardueraren erakusleho garrantzitsu bihurtzen da. Topagune eta lankidetzak gune dinamikoak da, gizarte osoari irekia, inguruko proiektu eta profesional guztiei aukerak sortzeko. Baliagarria da zientzia eta teknologia, enpresa eta berrikuntza pertsona guztiei hurbiltzeko.

MONDRAGON SUSTAPEN ZENTROA

Plataforma pribatu korporatiboa da, eta ekosistema ekintzaile ireki eta lankidetzakoa bultzatzea eta dinamizatzea du helburu. Dauden negozioak berri eta eguneratzen ditu, bai eta enpresa jarduera berriak sustatu ere, balio erantsi handiagoko hazkunde eta lorpen estrategiarekin.

Enpresa proiektu berriak barne ekintzailetzako ekimenetatik abiatzea bultzatzen duen sustatzaile talde batek osatzen du. Horrez gain, merkatuko eragileekin aliantzak bultzatzen ditu eta kooperatibei balioa emango dieten startup teknologikoen akzioetan partaidetza izatea sustatzen du.

Dinamika horrek berekin dakar negozioen plan estrategikoetatik hurbil egotea, bai eta kooperatiben negozioak garatzeko zuzendaritzekin eta plataforma dibisionalekin etengabeko interakzioan aritzea ere, zeharkako interes arloetan lider izateko.

Bere lehentasunezko ikuspegia industria intereseko inguruneetara zuzentzen da, baita interes estrategikoa duten esparruetara ere; tartean, fabrikazio aurreratua, energia, logistika eta mugikortasuna, ekonomia zirkularra, osasuna eta ongizatea.

AUKERAKO ZERBITZUAK

Zerbitzu eskaintza bat hedatzen du prozesuaren fase desberdinetan:

- Kooperatibei laguntzea dibertsifikazio eta berrikuntza irekiko estrategietan, bai eta interes estrategikoko arloen egituraketan ere, epe luzera negozioen hazkundera, berrikuntza eta eraldaketa artikulatu ahal izateko.
- Negozio berriak inkubatzeko prozesuan laguntza ematea teknologien eta merkatuaren kontrastean, gutxienezko produktu bideragarriaren definizioan, balio proposamenean, negozio eredian eta bideragarritasun plana eraikitzeke finantzaketan.
- Antena Korporatibotik identifikatutako negozio aukerak aurkeztea, aliantzak eta harreman iraunkorrak sortu ahal izateko, ahal dela akziodunen parte hartzearekin.
- Nodo korporatiboa eta dibisioen artekoa, sartzen diren enpresa proiektuak bideratzeko.
- Sentsibilizazio dinamikak eta/edo lan tailerrak bultzatzea, konponbidea azkartzea behar duten

erronkak eta arazoak identifikatzeko.

- Aukeraren implementazio fasean, finantza, lege eta sozietate babesak egituratzen ditu, jarduera berria osatzeko.

2021EKO JARDUERAK

- Sektoreko ekosistemetan 30 lankidetzak akordioaren presentzia aktiboa eta jarraipena, kapital pribatuko funtsen, inbertsio foroen, proiektuen, ekitaldien, epaimahaien eta bestelako arloan (Bind 4.0, Impulso Emprendedor, Cita Emprande, B Venture, Crecer+, Keirechu, South Summit, Startup Olé, EIT Digital, EIT Manufacturing, Ascric, 4YFN...).
- Kanpoko 5 enpresa proiektuen akzioetan parte hartzea (Multiverse, Safe Load, Corify, Berba, Shakers), eta, horretarako, 6 kooperatiba inplikatu, eta hainbat gai landu dira, hala nola konputazio kuantikoa, gailu medikoak, itzulpen soluzio automatizatuak, talentu espezializatuko proiektuak identifikatzeko eta kudeatzeko plataformak, packaginga optimizatzeko ekipo industrialak... Aurten, 13 inbertsioko hirurteko bat osatzen da, oinarri teknologikoko enpresen akzioetan parte hartuta.
- Kooperatibetatik eta industria dibisioetatik sustatutako barne ekintzailetzako 7 proiektu abiaraztea hainbat interes arlotan, hala nola ibilgailuetako aerodinamika aktiboan, desgaitasunak dituzten kolektiboek zuzendutako etxeko soluzioetan, etxe erosotasuneko soluzio eraginkoragoetan, erdieroaleen sektorean hutsean posizioa erakartzeko soluzio berrietan, eskaintza osoan etxeko zaintza sozial eta sanitarioetako beharrak betetzeko, elikadura iraunkorren eta osasungarriaren inguruko balioaren proposamenean, etab. Aurten, bideragarritasun analisisian landutako 27 proiektuen hirurtekoa osatu da. Proiektu horiek, orain artean, 5 enpresa berri eta 3 negozio unitate sortu dituzte, eta oraindik 13 proiektu daude inkubazio fasean.
- 3 merkataritza aliantza, kooperatiben eta oinarri teknologikoko enpresen artean berretsiak; horrez gain, 5 proba pilotu egin dira beste hainbeste kooperatibarekin, inbertsio edo merkataritza interes potentziala baieztatuzko.

- Kooperatiben eta dibisioen interesak abian jartzea eta horien jarraipena egitea, hoguei bat sustapen batzorde dibisional eta korporatibo sustatuz, proiektu nabarmenenak bateratzeko eta horien interesa kontrastatzeko.
- Kooperatibei etorkizunerako orientazio maila ulertzen laguntzeko metodologia garatzea,

eta, gainera, horiek hobetzeko jarduera plan proposatzailea ezartzea. Proiektu hau LKS Next eta MIKekin lankidetzan garatu da.

- Enpresa Sustapeneko Hileko Buletina plazaratzea.

SAIOLAN



“Enpresa jardueren sustapenean eta garapenean” espezializatuta dagoen zentro bat da. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea da (ZTBES), eta Arrasaten (Gipuzkoa) dauka egoitza, Garaia Parke Teknologikoan. BIC Gipuzkoaren egoitzetako bat da, eta bideratzaile gisa dihardu enpresa berritzaile berrien sorkuntza prozesuan; horrez gain, eragile aktiboa da Gipuzkoan kultura ekintzailea babestu eta sustatzeko prozesuan. 2021eko kudeaketan nabarmentzeko moduko alderdien artean, aipatzekoak dira ekintzaileen sentsibilizazio eta prestakuntzara bideratutako ekintzak (7 ikastaro eman ziren 281 parte hartzaile zuzenduta). 2021ean, ekintzaile individualen eta barne ekintzailetzako ekintzaileen 69 proiekturi jarri zaie arreta. Garapen teknologikoko 4 proiektu eta 38 bideragarritasun azterlan egin ziren (horietatik 19, Ekintzaile-Txekintek Programaren laguntzekin finantzatutako proiektu berriak izan ziren).

Jarduera berriei dagokionez, 11 enpresa berri eratu ziren eta 10 dibertsifikazio proiektu jarri ziren abian; inkubagailuan, berriz, 8 startup baliatu dira. 2021ean, Saiolanek Debagoieneko Garapen Agentziaren beso industrialak izaten jarraitzen du, industria enpresen artean lankidetzazko espazioen sorrera hauspotuz eta haien dibertsifikazioa sustatuz, eskualdearen eraldaketaren alde lan egiteko eta haren lehiakortasun posizionamendua hobetzeko. 2018az geroztik, 27 industria enpresak osatutako Debagoiena SINKRO enpresa komunitatea dinamizatzen du. Saiolanek Debagoiena 2030 lankidetzako proiektuan parte hartzen du, eta hango gobernu organoko eta zuzendaritza teknikoko kidea da. Ekimena berrikuntza ekosistema ireki bat da, lurraldean eragin garrantzitsua duten ekimen eta proiektu berritzaileak sustatuz. 2021ean zehar, Saiolanek 8 proiekturi

lagundu die bere garapenean.

Era berean, Eusko Jaurlaritzaren Gizarte Ekonomiako Zuzendaritzaren “Gizarte Ekonomian Ekin: Gizarte Ekonomiako Enpresen Lurralde Sustapen Planifikatua” programaren barruan, 2 kooperatiba berri sortzen lagundu du, lehendik dauden 13 kooperatibatan jarduera berriak abiarazten eta Covid-19aren pandemiak kaltetutako 4 kooperatibari laguntzak kudeatzen lagunduz. Gainera, plataforma kooperatibetan sentsibilizazio jardunaldi bat antolatzen parte hartu du, eta epaimahai profesional gisa parte hartu du Mondragon City Challenge Ekintzailetza Kooperatiboaren nazioarteko txapelketaren lehen edizioan.

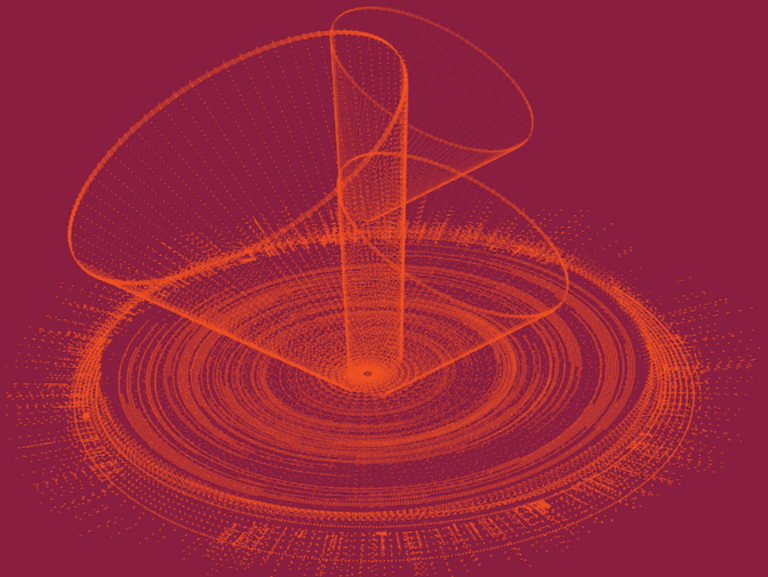
ZTBESeko Berrikuntzako Bitarteko Eragile gisa, ELKARTEK deialdiaren barruan, “I+Garen garapena eta industriarako ekonomia zirkularra sustatzeko Spin-off teknologikoen sorrera bultzatzeko” proiektua garatu da, eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren Ekonomia Zirkularreko programaren esparruan, “OÑATI ZIRKULARRA” proiektua garatu da, Oñatiko (Gipuzkoa) enpresetan ekonomia zirkularreko soluzioak aztertzeko eta inplementatzeko helburuarekin.

2021ean ORHI (Interreg POCTEFA) proiektu europarra itxi da. Proiektuaren helburua da nekazaritzako elikagaien sektoreak ekonomia zirkular baterantz duen bilakaerari laguntzea, enpresen arteko sinergiak sustatuz, soluzio berritzaileak identifikatuz eta horiek 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.

PERTSONAK, HUMANITY AT WORK

MONDRAGONek pertsonak jartzen ditu enpresaren erdigunean, modu demokratikoan, bidezkoan eta eraginkorrean, eta arreta eskaintzen die egonkortasun ekonomikoari eta ongizate iraunkorrari. Hainbat alderdi, hala nola hezkuntza eta etengabeko prestakuntza, aukera berdintasuna, genero berdintasuna, enplegu egonkorra eta moldagarria, langileen parte hartzea eta babesa zein gizarteratzea, eredu kooperatiboaren berezko elementuak dira.



JABEAK ETA LANGILEAK

Kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan pertsonen partaidetza eraginkorra eta integrala babesten eta praktikan jartzen duen gobernantza demokratikoa duen enpresa eredu baten barnean. Sektore berritzaileetan, kalitatezko enplegua sortzen da, eta kualifikazio handiko enpleguak sortzen dira.

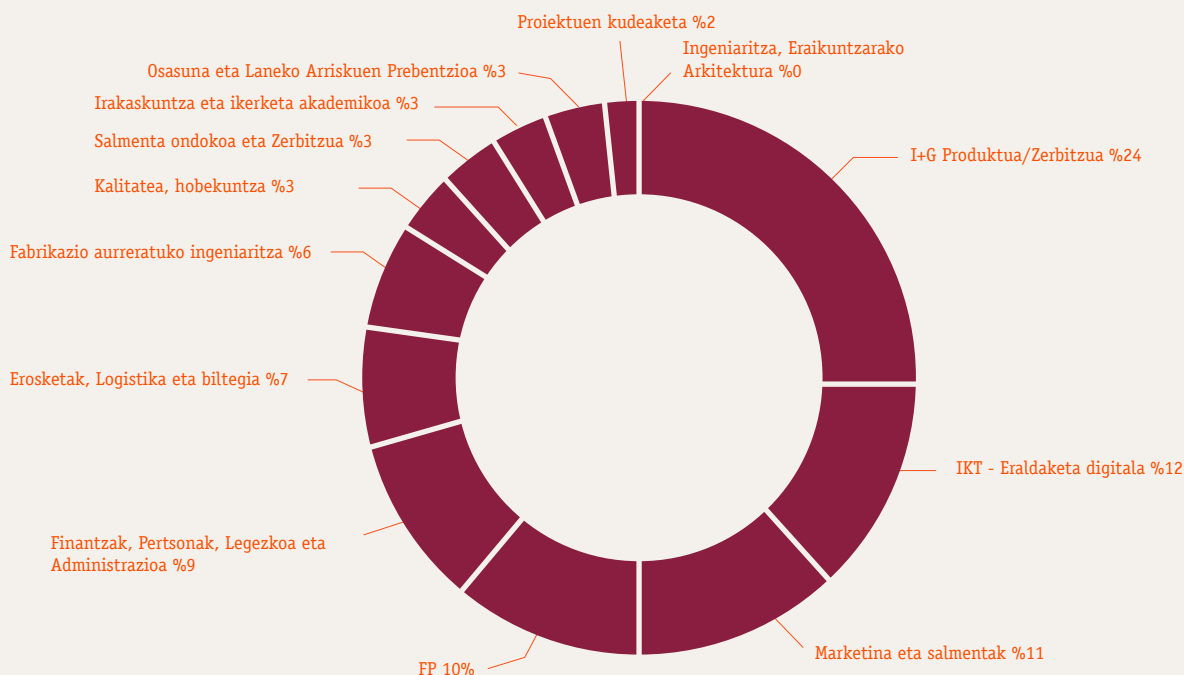
- Demokratikoki hautatutako 665 pertsona gobernu organoetan (Kontseilu Errektoreetan).
- Enpleguaren banaketa: EAEn %43,1; Estatuan %38,4; eta nazioartean %18,5.
- Guztizko enplegutik: %51,1 emakumeak; %48,9 gizonak.

PERTSONAK ETA ENPLEGAGARRITASUNA

MONDRAGONen integratutako kooperatibek talentuaren garapena sustatzen dute. Pertsonen plangintza estrategikoaren eta ekintzan oinarritutako ikaskuntza prozesu bizkor eta etengabeen bidez egiten dute.

- MONDRAGON aitzindaria da txandakako prestakuntza edo prestakuntza duala eskaintzen, unibertsitatearen eta enpresaren arteko bizikidetzaren adibide gisa aitortutako eredu baitu, eta bertan lan egitea eta ikastea elkarren eskutik doaz. Aterki dualaren azpian, hainbat formula artikulatu dira (praktikak, ikasketa amaierako proiektuak, programa dualak eta doktoregoak), ikasketak kooperatiben benetako proiektu eta erronketan praktikan jartzearekin uztartzeko.
- Pertsonen etengabeko birkualifikazioa eta prestakuntza aktiboa sustatzeko, kooperatiben, Mondragon Unibertsitatearen eta beste erakunde batzuen arteko plataforma eta ikaskuntza soluzio berritzaileak garatzen ditu. 2021ean, 3 ikaskuntza soluzio ezarri dira: Konexio Digitala, Zibersegurtasuna eta Lan Arriskuen Prebentzioa.
- Talentuaren kudeaketa, estrategiak eta talentu marka definituz eta abian jarritz eta MONDRAGON People enplegu ataria garatuz, erakarpen eta hautaketa prozesuak kudeatzeko. 2021ean, 14.005 izen emate kudeatu ziren MONDRAGON People enplegu atarian argitaratutako 532 eskaintzetan.
- MONDRAGON ZTIM Hub bezalako lurralde programen edo First Lego League bezalako nazioarteko programen bidez bokazio zientifiko-teknologikoak sustatzen ditu Mondragon Unibertsitatearekin batera, STEAM gaitasun eta bokazioak orientatzeko eta garatzeko eskaintza integrala eginez.

**MONDRAGON PEOPLE ENPLEGU ATARIAN 2021EAN
ARGITARATUTAKO LAN ESKAINTZETAN ESKATUTAKO LANBIDEAK**



*(Infografia zenbakia 01)

PERTSONAK ETA OSASUNA

Funtsezko kudeaketa elementua, Osarten prebentzio zerbitzu mankomunatuaren bidez gauzaten dena, eta pertsonen prebentzioaren eta ongizatearen kultura bultzatzen duena.

- Kooperatiben %50ek baino gehiagok Laneko Segurtasun eta Osasun Sistema (ISO 45001) dute, pertsonen %55i dagokiena.
- 2021ean, 9.191 pertsona prestatu ziren laneko prebentzioaren eta segurtasunaren arloan.
- Ezbehar tasa: industria kooperatibetan, egun batetik gorako baja eragiten duten istripuen kopurua 23,52 da mila langileko, eta EAEn, berriz, 60,36.

PERTSONAK ETA ESTALDURA SOZIALA.

Pertsonak babestuta daude, mutualistei eta onuradunei gizarte laguntza eta aurreikuspena emateko sortutako sistema baten bidez (LagunAro). Sistema horrek hainbat alderdi garrantzitsu barne hartzen ditu, hala nola erretiroa, alarguntasuna eta ezintasun iraunkorra, enplegurako laguntza, aldi baterako ezintasuna, osasun laguntza edo familia prestazioak (amatasuna, aitasuna, haurdunaldiko arriskua, edoskitzaroa...).

- 28.228 mutualista aktibo (%46,2 emakumeak), eta, guztira, 56.799 pertsona onuradun (mutualista aktiboak eta seme-alabak).
- Kooperatiba guztien erantzun eredugarria, birkokapenen mailari maximoetan eutsiz, eta batez beste 648 pertsona hilean. Ekitaldian 157 soluzio lortu dira, eta honako hauetan gauzatu dira: behin betiko 36 birkokapen, 50 aurretiko erretiro, 50 borondatezko baja eta beste arrazoi batzuek eragindako 21 baja

(eszedentziak, erretiroa, ezintasun iraunkorra, etab).

- 26,84 milioi sortu dira 2021ean, enplegurako laguntza emateko (funts metatua: 105,15 milioi). Funtsaren helburua da enpleguari eragiten dioten etorkizuneko krisiei behar besteko bermeekin aurre egin ahal izatea.
- LagunAro ondare funtsa 2021: 7.326,33 milioi euro, pentsioak finantzatzeko.

PERTSONAK, ANIZTASUNA ETA INKLUSIOA

aniztasunak eta inklusioak (generoa, kultura... eta pareko ezaugarrietan), gai etikoak eta ardurazkoak izateaz gain, lehiarako abantaila eman dezakete eta eragin positiboa izan dezakete hainbat alderditan; esaterako, talentua erakartzean, bezeroarenganako orientazioan, langileen gogobetetzean edo herrikuntzan zein sormenean.

- MONDRAGONen Genero Berdintasunerako Foroaren bidez (2021ean sortu zen), bultzada eman zaio pertsonen kudeaketaren inguruko hausnarketari, genero ikuspegitik, bai eta kooperatibek landutako genero planen garapenean ezagutza eta esperientzia arrakastatsuen trukeari ere.
- Kuantitatiboki, emakumeen partaidetza %29koa da gobernu organoetan, eta Zuzendaritza Kontseiluetan, %26,8koa.
- Kooperatiben %60k Genero Planak dituzte beren erakundeetan, hau da, salmenten %90.

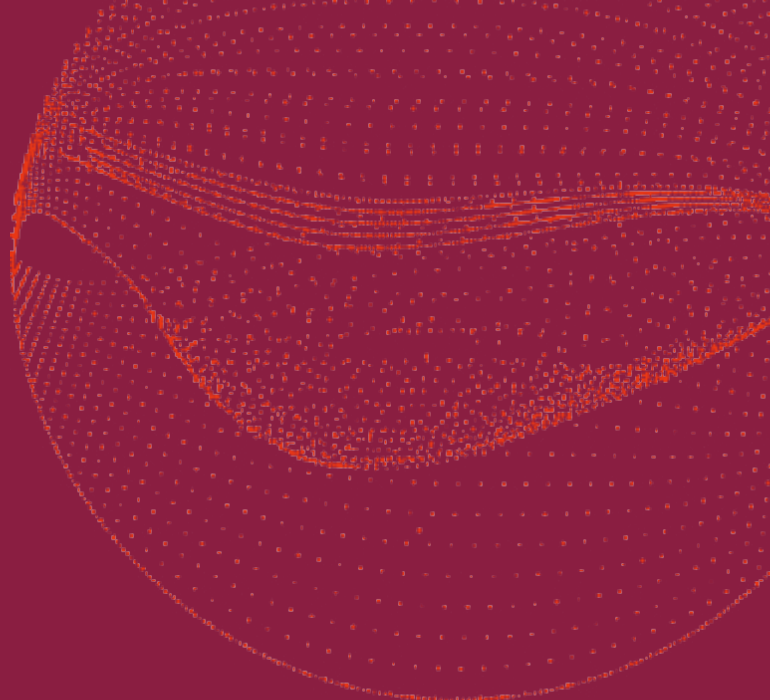
PERTSONAK ETA EUSKARA:

gure kooperatibetan euskara erabiltzeko eta normalizatzeko behar diren urratsak egiten jarraitzen dugu, eta alderdi hori MONDRAGONen integratutako kooperatiba askotatik bultzatu da historikoki. Jarduera ildo nagusien ardatza da hizkuntza irizpideak sistemetan integratzea, komunikazio kooperatiben arteko sarea egituratzea eta erakunde dinamikoa egituratzea dibisioen eta Zentro Korporatiboaren lidergotik.

- 2021ean, Euskara Foroak estrategia berri bat onartu zuen, eginkizun honekin: “batez ere kooperatibetan euskaraz lan egiteko aukera izatea, eta MONDRAGON, erantzukizun sozialaren barruan, lan eremuan euskararen normalizazioan erreferentea izatea”.
- 60 kooperatibak garatzen dituzte euskara plan edo dinamikak eta, guztira, 53k lortu dute Eusko Jaurlaritzak emandako hizkuntza kudeaketaren BIKAIN kalitate ziurtagiria.

PLANETA, ERRONKA KOLEKTIBOA

Klimaren arloko borroka urrats sendo eta koordinatuak eta eragile guztiak erronka horretan inplikatzeko eskatzen du. MONDRAGONek, beraz, kooperatiba guztiak eta horien balio katea eta beste erakunde mota batzuk inspiratu eta batu nahi ditu prozesu horretan. Horiek dira klimaren arloko erronkari aurre egiten lagundu dezaketen kudeaketa esparruetako batzuk.



01

INGURUMEN KUDEAKETA

Klimarekin duen konpromisoan, MONDRAGONek bere balio kate osoaren kontzientzia klimatikoa bultzatzen duen eredu sozial eta kooperatiboa sustatzen du. Karbonorik gabeko gizarte baterako klima trantsizioan eragile aktiboa den aldetik, kooperatiben jardueraren ingurumen inpaktuen analisia integratzen du eta bere interes talde guztiekin lan egiten du atzetik datozen belaunaldientzat ondare hobea uzteko.

- Salmenten %75 baino gehiago, ISO14001 ingurumena kudeatzeko sistemetako ziurtagiriek. 4 kooperatibak dute ISO14006 ziurtagiria Ekodiseinuan eta 3k ISO 50001 ziurtagiria energiaren kudeaketan.
- MONDRAGONeko erakundearen inpaktuei dagokienez:
 - ATEGI zentralak 2021ean 840 gigawatt erosteko kudeatu zuen kooperatibentzat, eta horietatik %80 iturri berriztagarrietatik zetozen.
 - Kooperatiba guztien salmenten %80ren erakunde karbonoaren aztarnaren kalkulua egin da (1. eta 2. irismena). Automobilgintzaren sektoreko kooperatibek 3. irismena ere badute dagoeneko

02

MUGIKORTASUN IRAUNKORRA:

Kooperatibek beren produktuen banaketa optimizatzen dute, bezeroekin koordinatuta. Testuinguru horretan, karbono gutxiko banaketa logistikoko modu berriak ezartzen dituzte, eta garraio iraunkorrerako soluzioak sustatzen dituzte, pertsonen eta produktuen joan-etorrian izan dezaketen eragina minimizatzeko.

- EROSKIek 2021ean lortu zuen Lean & Green lehen izarra, logistika eta garraio prozesuetan CO2 igorpenak %20 murrizteko helburua gainditu zuelako.
- Lantokietara joateko mugikortasun planak garatu dira 50 kooperatibatan baino gehiagotan.

03

ENERGIA DESKARBONIZAZIOA

Kooperatibek beren ekoizpen eremuan eboluzionatzen eta berritzen jarraitzen dute, ekoizpen zentroen eragina murrizteko, kontsumoa optimizatuko duten energia kudeatzeko plataformen erabilera sustatuz eta energia berriztagarrien tokiko erabilera eta autohornikuntza sustatuz, kooperatibak dauden eskualdeen energia trantsizioa bizkortzeko.

- Energia aurrezteko eta berotegi efektuko gasen isuriak saihesteko hainbat neurri dituzten energia eraginkortasuneko proiektuak.
- Energia berriztagarria sortzeko proiektuak.
 - Ekiola, %100 berdea eta tokikoa den energia sortzeko eta kontsumitzeko energia komunitateak. 12 kooperatiba eratu dira dagoeneko EAEko hainbat lurraldetan.
 - Plaka fotovoltaikoen instalazioa estalki industrialetan (argazkia Ikerlan edo M Assembly).
- SmartEnCity Europako proiektuaren amaiera Gasteizko Koronazio auzoan. Eta horrek ekarri du: 1.313 etxebizitzaren birgaitze energetikoa, kaleak eta plazak berritzea eta mugikortasun irtenbide iraunkorrak.
- Ezagutza sortzea: Mondragon Unibertsitatean graduak eta masterrak ezarri; esate baterako, Hidrogeno Teknologien Unibertsitate Arteko Masterra.

04

EKONOMIA ZIRKULARRA

MONDRAGONEk eta kooperatibek hondar fluxuak murrizten dituzten eta baliabideen erabileran eta eskuragarritasunean oreka dakarten jardueretarantz eboluzionatzen dute. Era berean, zirkulartasunerako eta ekoberrikuntzarako soluzioak ezartzen dira, beren jardueretan baliabideen erabilera eta hondakinak desagerrarazteko modua optimizatzen saiatuz.

- Korporazioak, Cikautxo eta Maier kooperatibekin batera, Europako Primus proiektuan parte hartzen du, polimero birziklatuetatik balio erantsiko produktu teknologikoak sortzeko.
- Coprecik eta PlanetCarek itsasoak babesteko aliantza bat sinatu dute. Bi enpresek irtenbide bat proposatu dute itsas faunan mikroplastikoen presentzia orokortuari aurre egiteko.
- MONDRAGONEk CircThread proiektu europarraren bidez etxetresna elektrikoaren nortasun digitaleko plataforma bat bultzatzen du, egiazki iraunkorrak izan daitezen.

23,52

ezbehar tasa, EAEko
60,36aren aurrean

26,84 M€

2021ean sortutako
Enplegu Laguntzarako
funtza

%29

Emakumeak
gobernu-organotan

60

Plan Euskararen
hedapenerako

GOBERNANTZA, ENPRESA DEMOKRAZIA

MONDRAGONen gobernantza eredu propioak erabakiak hartzeko, kudeatzeko eta bazkide guztiei kontuak emateko gardentasuna bermatzen du. Enpresa egiteko modu demokratiko eta inklusiboa da, proiektu lehiakorak eta iraunkorak egiteko kudeaketan parte hartzen duten jabeekin eta langileekin.

ORGANOEN HAUTAKETA DEMOKRATIKOA

Kooperatiben gobernu eta kudeaketa organoetan parte hartzen duten pertsona guztiak modu demokratikoan aukeratzen dira. Hautaketa prozesuetan, bazkide bakoitzak boto bat du, enpresan duen posizioa edozein dela ere. Aniztasuna aliatua da zentzu horretan, kontseilu errektoreaz bestelako perspektibak eta expertise arloak gehitzen dituelako, erakundearen epe luzerako balioa sortzearekin hobeto lerrokatutako ikuspegi globala emanez

- Gaur egun, 665 pertsonak parte hartzen dute kooperatiben gobernu organoetan, eta emakumeen %29k parte hartzen dute..

PRESTAKUNTZA KOOPERATIBOAN

Oso alderdi garrantzitsua da; ereduaren alderdi identitarioak indartzean jartzen du arreta, eta proiektuaren parte diren pertsonen garapen integrala bultzatu nahi du.

- 2021ean, 11.703 ordu eman ziren bazkide eta gobernantza organo berrientzako prestakuntza kooperatiboan.

ETIKA ETA GARDENTASUNA.

Ereduari atxikitako beste alderdi bat. Gobernantza mota hau konfiantzan eta kudeaketaren etikan oinarritzen da, eta baita ikuspegi eta lidergo kooperatiboan, pertsonen barne sustapenerako irizpideen praktikan eta kooperatiba bakoitzeko kide guztiek kudeaketa eta emaitzak onartzean ere. Hori guztia erakundearen portaera etikoa eta legala ziurtatzen duen kultura kooperatibo erantzunkide baten testuinguruan.

- Hilaro-hilaro organoen bilerak egiten dira (Kontseilu Errektorea, Kontseilu Soziala, kontseilutxoak...), kudeaketa gaien eta alderdi instituzionalen jarraipena egiteko.

KOMUNIKAZIOA.

Kooperatibek beren euskarri eta komunikazio bide propioak dituzte definituta, beren intereseko hartzaileak informatuta edukitzeko: bazkideak eta langileak, enpresa hornitzaileak, bezeroak eta erakundeak. Kooperatibetan barne komunikazioak duen rol garrantzitsua azpimarratu behar da.

- Hainbat komunikazio kanal daude (lankideen bilerak, organoen saioak, informazio hitzaldiak, etab.) eta komunikazio euskarri ugari (barne aldizkariak, buletinak, aktak, komunikatuak, memoriak...).
- Twitter, LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube, Vimeo edo Flickr kanaletan kooperatiben presentzia bermatzen duen ekosistema digitala.
- 31 kooperatibak (salmenten %94) urteko memoriak dituzte, eta euskarri gisa balio dute alderdi garrantzitsuen informazio, ekintza eta mugari guztiak kanal bakar batean dokumentatzeko.
- Zabalkunde kooperatiboa: MONDRAGONen ateak irekiko dizkie esperientzia kooperatiboa ezagutu eta bisitatu nahi duten mundu osoko pertsonak. COVID-19ak eragindako mugikortasun mugak gorabehera, 2021ean 47 bisita kudeatu ziren, eta 378 pertsona joan ziren (Estatuko 306, nazioarteko 72) eta online egindako 56 konferentzian parte hartu zen, 5.697 laguneko audientziarekin.

MONDRAGON KONGRESUA

Kooperatiba guztietako 650 ordezkarri baino gehiago (%39 emakumeak) urtero biltzen dira Kongresuan, eta organo horrek MONDRAGONen jarraibide edo irizpide orokorrak zehazten ditu. “Geure kabuz gobernatuta” kontzeptuak gobernantza kooperatiboaren oinarritzeko nahia islatzen du, erantzunkidetasunaren bidez eta lan erakunde batean pertsonak elkartuta.

PRINTZIOAK

- **Atxikimendu askea** . MONDRAGONek aldarrikatzen du zabalik dagoela gure printzipioak onartzen dituzten pertsona guztientzat.
- **Antolamendu demokratikoa**. Bazkide bat/boto bat, kooperatibako gobernu organoak hautatzeko eta gai garrantzitsuenak erabakitzeko.
- **Lanaren subiranotasuna**. Emaitzak bazkide bakoitzak emaitza horiek lortzeko egindako lanaren arabera banatzen dira.
- **Kapitalaren izaera instrumentala eta menpekia** Kapitalaren faktorea beharrezko baliabidea da, baina ez du boto eskubidea sortzen, eta emaitzetako partaidetza lanaren menpe eta horretara mugatuta dago
- **Kudeaketan parte hartzea**. Pertsonen inplikazio arduratsua enpresa kudeaketaren esparruan.
- **Ordainsarien elkartasuna**. Kooperatibaren benetako baliabideen arabera, eta solidarioa da barne mailan, kanpoan eta MONDRAGON mailan.
- **Lankidetzak**. Kooperatiben arteko elkartasunerako eta enpresaren eraginkortasunerako mekanismo gisa
- **Eraldaketa soziala** Konpromisoa gure ingurunearen garapen solidario eta iraunkorarekin.
- **Izaera unibertsala** Ekonomia Sozialaren esparruan demokrazia ekonomikoa bultzatzen dutenekiko elkartasunean, nazioarteko kooperatibismoaren helburuak barneratuz.
- **Hezkuntza** Pertsona eta kultura kooperatiboa sustatzea, bazkideen eta, oro har, gazteen heziketa kooperatibo eta profesionalerako giza baliabideak eta baliabide ekonomikoak esleituz.

BALIOAK

- **Lankidetzak**: Jabeak eta protagonistak.
- **Parte hartzea**: Konpromisoa kudeaketan.
- **Gizarte erantzukizuna**: Aberastasunaren banaketa solidarioa.
- **Berrikuntza**: Etengabeko berrikuntza

ra berean, Printzipio Kooperatiboaren eta bere esperientziaren esparruan, MONDRAGONek autoeskakizunaren eta erantzunkidetasunaren balioak, elkarrekiko lankidetzak, gizarte eraldaketa eta gobernu on kooperatiboaren praktikak bultzatzen ditu.

MONDRAGONEKO ORGANOAK

Batzorde Iraunkorra

Lehendakaria: Leire Mugerza (Banaketa)
Lehendakariordea: Jone Urzelai (Eraikuntza)
Idazkaria: Amets Ugalde (Zentro Korporatiboa)

Kideak

Alustiza, Jose Antonio (Finantzaria)
Amezaga, Javier (Banaketa)
Aspe, Aitor (CHP Automobilgintza)
Calvo, Ibon (Ulma Taldea)
Carabel, Rosa (Banaketa)
Diaz de Gereñu, Lander (Ulma Taldea)
Egibar, Xabier (Finantzaria)
Etxegoien, Cristina (Osagaiak)
Gabilondo, Ruben (Ekipamendua)
Kortabitarte, Koldo (CM Automobilgintza)
Larrañaga, Andoni (Automatizazio Industrial)
Larrea, Mikel (Banaketa)
Lizarazu, Oier (Jasokuntza)
Lukita, Klaudia (Ingeniaritza eta Zerbitzuak)
Martinez, Juan Jose (CHP Automobilgintza)
Mazquiaran, Andres (Makina Erreminta-Danobat Group)
Ozerinjauregi, Xaber (Tresneria eta Sistemak)
Sarrionandia, M^a Asun (Ezaguera)
Vaz, Monica (Osagaiak)

KONTSEILU OROKORRA

Lehendakaria: Iñigo Ucin
Lehendakariordeak:
Txomin Garcia. Finantzak
Agustin Markaide. Banaketa
Iñaki Gabilondo. Ulma Taldea
Aitor Azkarate. Jasokuntza
Javier Oleaga. Osagaiak
Juan Mari Palencia. CHP Automobilgintza
Pello Rodriguez. Makina Erremintaren Dibisioa
Belen Kortabarria. Finantza Kudeaketako zuzendaria
Zigor Ezpeleta. Kudeaketa Sozialeko zuzendaria
Amets Ugalde. Idazkaria

MONDRAGON ETA GIHAK

Kooperatibek enpresa eredu arduratsu, demokratiko eta iraunkorra bultzatzen dute. Negozio lehiakorrek egiteko, pertsonen bizitza hobetzeko eta gizartearen erronka berriei erantzuteko (hala nola Garapen Iraunkorrerako Helburuak), lankidetzan ari diren pertsonak eta taldeak. Atzetik datozen belaunaldiei pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobeazuztea da asmoa.

Kooperatibek munduko eta munduarentzat teknologiarik onenak garatzeko lan egiten dute; karbonorik gabeko industriak, zero hondakin, balio erantsi handiko produktu eta zerbitzuekin eta kalitatezko enpleguarekin.

Gainera, gizarte eragileekin eta administrazio publikoekin lankidetzan aritzen dira, azpiegitura eta ekimen sozial berritzaileak sustatuz, hazkunde ekonomikoaren, ingurumenaren babesaren eta gizarte ongizatearen arteko oreka lortzeko.



FUNDAZIOEN GIZARTE EKINTZA MONDRAGONENN

AUSOLAN FUNDAZIOA

Helburu honekin sortu da: kolektibo zaurgarriek elikadura osasungarria, nahikoa eta iraunkorra izango dutela ziurtatzea, familietan bizimodu osasungarriko ohitura zein inguruneetan oinarritutako hezkuntza sustatuz eta emakumea enplegu duin batean hasteko atzemate tekniko eta profesionala sustatuz.

GAZTENPRESA FUNDAZIOA

Fundazio liderra Euskadin enpresak sortzen eta ekintzaitza sustatzen. Bere helburua enplegua sortzen eta kontserbatzen lagunduko duten ekimenak bultzatzea eta ekintzak garatzea da. 2021ean, 278 enpresa eta 547 enplegu sortu zituen. Guztira, 6.000 enpresak baino gehiagok jaso dute laguntza.

GIZABIDEA FUNDAZIOA

Hezkuntza kooperatiboa sustatzeko sortutako irabazi asmorik gabeko erakundea da. Debagoienan (Gipuzkoa) hezkuntza azpiegituren garapena babesten du, gizartearen etorkizuneko erronkei modu kooperatiboan eta berritzailean erantzuteko.

GSR FUNDAZIOA

Erakunde honen helburu nagusia mendekotasuna duten eta premia bereziak dituzten pertsonen kudeaketa atsegin, zintzo, errespetuzko eta berritzaile baterako jarraibideak ezartzea da.

EROSKI FUNDAZIOA

Eroski Fundazioaren bidez, gizarte ekintzako ekimen ugari egiten dira, batez ere bizitza ohitura osasungarriak sustatzearekin, kontsumitzailea prestatzearekin, ingurumenaren defentsarekin eta elkartasunarekin lotuta.

LEARTIBAI FUNDAZIOA

Garapen ekonomikoarekin konprometituta dagoen toki garapeneko erakundea da, eta bere helburua da Lea-Artibai eskualdeko (Bizkaia) enpresa sarea indartzea, eragile publiko eta pribatuekin lankidetzan.

MUNDUKIDE FUNDAZIOA

Hegoaldeko herriekin lankidetzan aritzeko sortu zen, esperientzia, bitarteko eta egikera kooperatiboak partekatuz, garapen autogestionario eta integrala sustatzeko.

MONDRAGON FUNDAZIOA

MONDRAGONen integratutako kooperatiben eremuan ekonomia soziala, heziketa eta prestakuntza sozio-kooperatiboa eta profesionala eta ikerketa eta garapena sustatzeko, kooperatiben maila teknologikoa handitzera zuzenduta.

ORONA FUNDAZIOA

Bere helburua da hezkuntza, gizarte, kultura eta sozio-ekonomiaren arloko eragileekin elkartzeko gune bat sortzea, ezagutzak eta esperientziak partekatzeko eta gizartearen garapena sustatzeko.

ULMA FUNDAZIOA

Ekonomia Soziala bultzatzeko helburua dauka, bai eta kultura, gizarte, ongintza eta laguntza izaera duten jarduerak sustatzeko ere. Halaber, hezkuntzaren eta prestakuntza sozio-kooperatiboaren eta profesionalaren aldeko apustua egiten du, bai eta kooperatibismoaren ezaugarriak bere eremu geografikoan zabaltzearen aldekoa ere.



HUMANITY AT WORK

www.mondragon-corporation.com