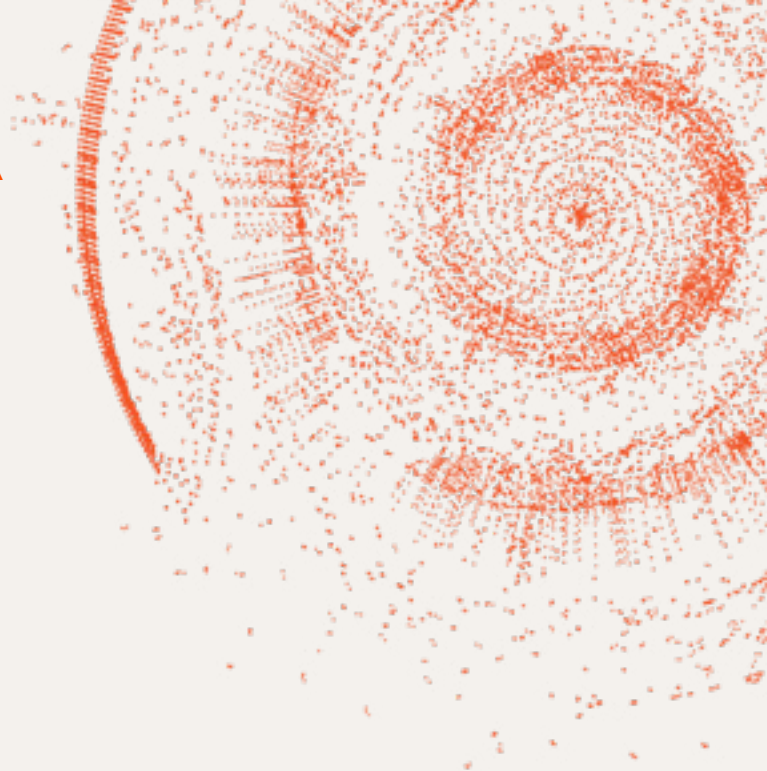


LEHENDAKARIAREN GUTUNA



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”.

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 lankidetzat 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.



Iñigo Ucín
Kontseilu Orokorreko lehendakaria

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 kooperatibetan funtsezko hiru kontzeptu baliatzen dira (pertsonak, lankidetzaren eta balioak). 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 lehiakorragoak modu kooperatiboagoan egiten.



Leire Mugerza
Batzorde Iraunkorreko
eta Kongresuko lehendakaria

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 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.

PROIEKTU BEREZIA

MONDRAGON lankidetzan egindako lanaren erreferentea 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

PERTSONA

- **Beste enpresa mota bat:** Partaidetza demokratikoa gauzatzen dugu, non bazkide bakoitzak boto bat ordezkatzeko du. Kudeaketa, jabetza eta emaitzan parte-hartzaileak gara. Hori guztia gizartea eraldatzeko bokazioa duen balio partekatuarekin batera.
- **Enplegu iraunkorra eta kalitatekoa,** baldintza duinetan, soldata orekatuekin eta etengabeko prestakuntzarako eta sustapenerako aukerekin.
- **Ordainsari berdintasuna.** Soldata aukera zabala, sarrerak goitik eta behetik homogeneizatzeko joera duena, eta gutxieneko soldataren eta gehieneko soldataren artean 1etik 6rako soldata eskalarekin.
- **Lankidetzeta ekosistema.** Kooperatiben, dibisioen eta beste erakunde batzuen artean egindakoa, aukera berriak sortzeko eta enpresa proiektuen erresilientzia hobetzeko.
- **Errotutako enpresa.** Ingurunearen garapenarekin konprometituta eta erabaki zentroak jatorrizko lekuan kokatuta.

MONDRAGON da
EAEko enplegatzaile
handiena eta Estatuko
garrantzitsuenetako bat.

65.000

EMPLEGU ESPAINIAN

788.000

ORDU PRESTAKUNTZAN

389,8 M€

INBERTSIOA

MONDRAGON 2021, ZIFRATAN



LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI

Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza dira MONDRAGONeko kooperatiben negozio eremuak. Kooperatiben berrikuntzarako gaitasun egiaztatua eta etengabeko egokitzapena funtsezko elementuak izan dira negozio lehiakorragoak eta iraunkorragoak egiteko. 2021ean izandako bilakaerak apustu estrategiko hori berresten du.

FINANTZAK

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

BANAKETA

Arloko partaideak dira Eroski Taldea, zeinaren jarduera nagusia txikizkako merkataritza den, eta Erkop, nekazaritzako elikagaien sektoreko bost kooperatibak osatutako bigarren mailako kooperatiba. Banaketa dibisioak, guztira, 5.387 milioi euroren salmenta garbiekin amaitu zuen 2021. urtea, eta plantilla, orotara, 37.832 pertsonakoa izan zen.

- **Eroski Taldea.** 2021eko sarrera garbiak 5.116 milioi eurokoak izan ziren, 105 milioiko emaitza garbiekin eta bere finantza zorra nabarmen murriztu zen: 443 milioiko murrizketa.
- **Eroskop.** Bere salmentak 271 milioi eurokoak izan ziren, emaitza 1,6 milioikoa izan zen eta bere plantilla 8.981 pertsonak osatzen zuten.

INDUSTRIA

MONDRAGONeko Industria Arloaren bilakaera positiboa izan da, oro har.

- **Salmentak.** 6.017 milioi euro, aurreko urtean baino %14,2 gehiago eta 4.314 milioi euroko nazioarteko salmentak, salmenten guztizkoaren %72.
- **Enplegua.** Industria dibisioetako batezbestekoa 38.076 lanpostukoa izan da, aurreko ekitaldiko ildo beretik.
- **Inbertsioak.** 240 milioi euro, aurreko urtean baino %24,7 gehiago.
- **Errentagarritasuna.** Aurreko ekitaldiko emaitza garbia, 392 milioi, kooperatibek pandemian zehar egindako doiketen eta ahaleginen emaitza izan zen.

EZAGUTZA

Hainbat ikastetzek –Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Txorierrri Politeknika Ikastegia eta Mondragon Unibertsitatea– eta zentro teknologikoen eta I+G unitateen osatzen duten arloa da. Guztira, 1.515 pertsona enplegatzen dituzte eta 125 milioi inguruko

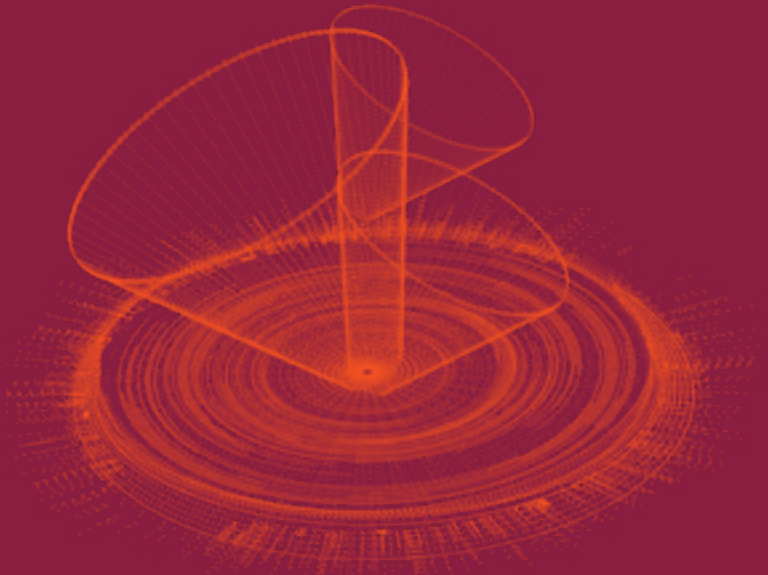
aurrekontua dute. 2021ean zehar, hainbat ekimen jarri dira abian MONDRAGONen lidergo zientifikoa eta teknologikoa, berrikuntzan dituen gaitasunak eta jarduera berriak sustatzeko eta garatzeko hainbat jarduera bultzatzeko.

MONDRAGONEN EZAGUTZAREN ZIFRAK



PERTSONAK, GIZATASUNA LANEAN

MONDRAGONek pertsonak jartzen ditu enpresaren erdigunean, modu errealean, demokratikoan 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

Pertsonak, kapitalean, kudeaketan eta emaitzetan pertsonen partaidetza eraginkorra eta integrala babesten eta praktikan jartzen duen enpresa eredu batean, kalitatezko enplegua lortzeko.

PERTSONAK ETA OSASUNA

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

PERTSONAK ETA ESTALDURA SOZIALA

Pertsonak babestuta daude, mutualistei eta onuradunei (LagunAro) gizarte laguntza eta aurreikuspena emateko sortutako sistema baten bidez. 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.

PERTSONAK ETA ENPLEGAGARRITASUNA

Kooperatibek talentuaren garapena sustatzen dute, pertsonen plangintza estrategikoaren eta ekintzan oinarritutako ikaskuntza prozesu bizkor eta etengabeen bidez.

PERTSONAK ETA EUSKARA

MONDRAGONek euskara erabiltzeko eta normalizatzeko urratsak egiten jarraitzen du. Historikoki bultzatu den alderdia da, eta kooperatibak erreferente bihurtu dira arlo horretan.

PERTSONAK, ANIZTASUNA ETA INKLUSIOA

Dibertsitateak eta inklusioak, gai etikoak eta ardurazkoak izateaz gain, lehiarako abantaila eman dezakete hainbat alderditan; esaterako, talentua erakartzean, bezeroarenganako orientazioan, langileen gogobetetzean edo berrikuntzan zein sormenean.

PERTSONEK EGITEN DUTE MONDRAGON

- **Empleguaren banaketa:** EAEn %43,1; Estatuan %38,4; eta nazioartean %18,5.
- **Guztizko emplegutik** %51,1 emakumeak; %48,9 gizonak.
- **Talentua:** 2021ean, 14.005 izen emate kudeatu ziren MONDRAGON People enplegu atarian argitaratutako 532 eskaintzetan
- **Ezbehar tasa:** 2021ean, industria kooperatibetan, egun batetik gorako baja eragiten duten istripuen kopurua 23,52 da mila langileko, eta EAEn, berriz, 60,36.
- **Emplegurako laguntza:** 26.84 milioi euro sortu dira 2021ean. Metatutako funtsa 105,15 milioikoa da, enpleguari eragiten dioten etorkizuneko krisiei behar besteko bermeekin aurre egin ahal izateko nahikoa.
- **Emakumeen partaidetza** %29koa da gobernu organoetan, eta Zuzendaritza Kontseiluetan, %26,8koa.
- 60 kooperatibak garatzen dituzte **euskara planak** eta, guztira, 53k lortu dute Eusko Jaurlaritzak emandako hizkuntza kudeaketaren BIKAIN kalitate ziurtagiria.

23,52

ezbehar tasa, EAEko
60,36aren aurrean

26,84 M€

2021ean sortutako
Enplegu Laguntzarako
funtsa

%29

Emakumeak
gobernu-organotan

60

Plan Euskararen
hedapenerako

PLANETA, ERRONKA KOLEKTIBOA

Klimaren arloko borrokak 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.

03

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.

02

ENERGIA DESKARBONIZAZIOA

Kooperatibek beren ekoizpen eredian 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.

04

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.

PLANETA IRAUNKORRAREN ALDE

- Salmenten %75 baino gehiago, ISO14001 ingurumena kudeatzeko sistemetako ziurtagiriekin. 4 ziurtagiri 14006 Ekodiseinuan eta 3 ISO 50001 ziurtagiri energiaren kudeaketan.
- ATEGI zentralak 2021ean 840 gigawatten erosketa kudeatu zuen kooperatibentzat, eta horietatik %80 iturri berriztagarrietatik zetozen.
- EROSKIk 2021ean lortu zuen Lean & Green lehen izarra, logistika eta garraio prozesuetan CO2 igorpenak %20 murrizteko helburua gainditu zuelako.
- 12 "Ekiola" kooperatiba eratu dira, hots, %100 berdea eta tokikoa den energia sortzeko eta kontsumitzeko energia komunitateak.
- Coprecik eta PlanetCarek itsasoak babesteko aliantza bat sinatu zuten. Bi enpresek irtenbide bat proposatu dute itsas faunan mikroplastikoen presentzia orokortuari aurre egiteko.
- Lantokietara joateko mugikortasun planak garatu dira 50 kooperatibatan baino gehiagotan.

%75

Baino gehiago ingurumen-ziurtagiria duten salmentak

50

Kooperatiba baino gehiago mugikortasun planekin

%80

Erositako energia iturri berriztagarrietatik sortuta

12

Kooperatiba eratuta energia %100 berdea sortu eta kontsumitzeko



GOBERNANTZA, ENPRESA DEMOKRAZIA

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

01

PRINTZIPIOAK ETA BALIOAK DITUEN PROIEKTUA

Esperientzia Kooperatiboa hainbat balioren inguruan sortzen da, hala nola lankidetzak, partaidetza, erantzunkidetasuna, gizarte erantzukizuna, autoeskakizuna eta berrikuntza. Bere printzipioak hainbat alderdiri buruzkoak dira, besteak beste, antolaketa demokratikoari (pertsonek bat/boto bat), lanaren subiranotasunari (emaitzen banaketa bidezkoagoa, egindako lanaren arabera), ordainsarien elkartasunari (1etik 6ra bitarteko eskalan) edo lankidetzari buruzkoak (elkartasunerako eta enpresa eraginkortasunerako mekanismoekin).

03

PRESTAKUNTZA KOOPERATIBOA

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

02

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.

04

ETIKA ETA GARDENTASUNA

Gobernantza kooperatiboa 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.

05

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.

06

MONDRAGON KONGRESUA

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

GOBERNANTZA KOOPERATIBOA

- Demokratikoki aukeratutako 665 pertsona dira kooperatiben gobernu organoetako kideak.
- 2021ean, 11.703 ordu eman ziren bazkide eta gobernantza organo berrientzako prestakuntza kooperatiboan.
- 31 kooperatibak (salmenten %94) urteko memoriak dituzte, eta euskarri gisa balio dute alderdi garrantzitsuen informazio, ekintza eta mugarri guztiak kanal bakar batean dokumentatzeko.

11.703

Prestakuntza
kooperatiboko
orduak

665

Kide demokratikoki
aukeratuak
gobernu-
organoetarako



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 hobea uztea 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 MONDRAGONEN

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.

GAZTEMPRESA FUNDAZIOA

Fundazio liderra Euskadin enpresak sortzen eta ekintzaitelza 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 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