

HUMANITY AT WORK

2023 URTEKO TXOSTENA

AURKIBIDEA

-
- 01** LEHENDAKARIAREN GUTUNA →

 - 02** MONDRAGON, BESTELAKO ESPERIENTZIA BAT →

 - 03** LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI →

 - 04** PERTSONAK, HUMANITY AT WORK →

 - 05** PLANETA, ERRONKA KOLEKTIBOA →

 - 06** GOBERNANTZA, ENPRESA DEMOKRAZIA →

 - 07** MONDRAGON ETA GJHAK →

01

**LEHENDAKARIAREN
GUTUNA**



LEHENDAKARIAREN GUTUNA

AURRERA!

Iñigo Ucín

MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakaria

“Enpresentzat nazioarteko testuingurua ziurgabea izanik, MONDRAGONeko kooperatiben multzoak bere markak hobetzea lortu du 2023an, gaitasun berritzailea eta lehiakorra erakutsiz”.

Zenbaki biribiletan, Korporazioak 11.000 M €-tik gora saldu zuen, 70.000 pertsona baino gehiagoko plantillarekin, eta 593 M €-ko mozkina lortu zuen, errekorra. MONDRAGONeko lau arloek (Industria, Finantzak, Banaketa eta Ezagutza) bilakaera positiboa izan zuten. Beraz, ondoriozta daiteke gure kooperatiba guztiek nota onarekin gainditu dutela ekitaldi zail hau, geopolitikak eta horrek ekonomia eta merkatuen bilakaeran duen eraginak baldintzatuta berriro ere.

Bilakaera kuantitatiboaz gain, 2023an azpimarratu beharreko beste alderdi bat Ezagutza Dibisioaren eraketa formal da, ikastetxeek, unibertsitateak eta zentro teknologikoen osatuta. 2.000 lagun inguru, 150 milioiko aurrekontu agregatua eta Euskadin zehar banatutako 22 egoitza. MONDRAGONen ezagutzaren ekosistema indartzeko ideiarekin



sortutako proiektua, etorkizuneko erronkak, enpresenak zein gizartearenak, arlo horrekin oso lotuta egongo direla jakitun.

Azken batean, oso balorazio positiboa 2023ko itxierari buruz, eta gaur egun lantzen ari diren proiektuek datozen urteetan fruituak emango dituztela sinetsita. Aurrera! Aurrera!

LEHENDAKARIAREN GUTUNA

ELKARREKIN

Leire Mugerza

MONDRAGONeko Batzorde Iraunkorreko eta Kongresuko lehendakaria

“MONDRAGONeko kooperatiben ezaugarri bereizgarria da indarrak batzen dituztela gizarte justuagoa, berdinzaleagoa, inklusiboago eta jasangarriago bat modu eraginkorrean eraikitzeko”.

MONDRAGONek 2023an izan duen bilakaerak bere eredu sozioenpresarialaren indarra berresten du. Askotariko proiektuen ekosistema bat, kooperatiboa, merkatuetan lehiatzeko eta enpresa egiteko beste modu baten balioa nabarmentzeko gai dena – inoiz baino beharrezkoagoa ekonomian eta gizartean –, pertsonen benetako protagonismoan, ingurunearekiko konpromisoan eta denontzako aurrerabidearen bilaketan oinarrituta.

MONDRAGONek, gainerako enpresek bezala, desafio handiak ditu aurrean, eta eginkizun partekatu batekin egiten die aurre horiei, “lidergo posizioak lortzeko, aldaketen aurrean lehiakorragoak, kooperatiboagoak eta arinagoak izanik, eraldaketa sozialean funtsezko eragile izateko”. Gure bide orriak gure nortasun kooperatiboa



indartzeko, negozioak bultzatzeko, kanpora begira irekitzeko eta hainbat esparrutako lankidetzaren bidez aurrera egiteko neurriak proposatzen ditu. Nahi dugulako “munduko erreferente kooperatiboa izatea, lankidetzaren indarraren bidez gizartea eraldatzen duten pertsonekin, dimentsio humanoari, lehiakortasunari eta inpaktu sozialari dagokienez”.

Horixe da MONDRAGONeko kooperatiben ezaugarri bereizgarria, indarrak batzen dituztela gizarte justuago, berdinzaleago, inklusiboago eta jasangarriago bat modu eraginkorrean eraikitzeko. Eta hori guztia posible izan da, da eta izango da, elkarrekin egiten dugulako.

02

MONDRAGON, UNA EXPERIENCIA DIFERENTE

Reconocida por su dimensión humana, su impacto social y su competitividad.



MISIOA

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

BESTE ENPRESA MOTA BAT

DEMOKRATIKOA

Pertsonen 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.

LANKIDETZAREN ERREFERENTZIA

ICaren arabera (International Cooperative Alliance), MONDRAGON da "munduko industria kooperatibarik handiena", bai bere kooperatiben negozio bolumen agregatuagatik, bai per capita barne produktu gordinarekiko duen fakturazio ratioagatik. (World Cooperative Monitor 2023 | ICA Monitor).

PERTSONAK

70.500

KOOPERATIBAK

92

ZENTRO TEKNOLOGIKOAK

5

UNITATE I+G ZENTRO

7

ENPLEGU JASANGARRIA ETA KALITATEZKOA

MONDRAGONen misioa eta bokazioa enplegua sortzea da, batez ere enplegu kooperatiboa, gizarte 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 enpleguak, 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 enplegatzailerik handiena eta estatuko garrantzitsuenetako bat, 60.500 langile baino gehiagorekin.

ISTRIPU TASA

Osartenen (Prebentzio Zerbitzu Mankomunatua) integratutako industria kooperatibetan istripu tasa askoz txikiagoa da (%45) EAEko gainerako enpresetan baino: 28,68 istripu izan dira egun bat baino gehiagoko bajarekin, 1.000 langileko (EAEn, 63,04).

PRESTAKUNTZA

650.000 prestakuntza ordu baino gehiago 2023an, alegia, 380 laguneko kooperatiba baten baliokidea urtebetean lanaldi osoan ikasten.

ANIZTASUNA ETA BERDINTASUNA

Gure kooperatiben salmentak erreferentziatzat hartuz gero, horien %70ek baino gehiagok berdintasun planak dituzte edo diagnostikoak egiten ari dira.

ORDAINSARI BERDINTASUNA ETA EMAITZEN BANAKETA

Enpresa errealitate sendoa da MONDRAGON, balioa eta aberastasuna sortzen dituen. Aberastasun hori ez da soilik kapital finantzarioaren arabera neurtzen, baizik eta baita kapital sozialaren arabera ere, etengabeko helburua izanda aberastasuna sortzeak gizarte kohesio handiagoa ekartzea (desorekak murriztea), elkartasun eta birbanaketa mekanismoen bitartez.

SOLDATA ESKALA

MONDRAGONeko kooperatibek soldata aukera zabala dute, diru sarrerak goitik eta behetik homogeneizatzeko joerarekin, eta gutxieneko soldataren eta gehieneko soldataren artean 1etik 6rako soldata eskalarekin.

ERREFERENTZIA PARTEKATUA

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 BANAKETA BIDEZKOA

Erabilera komuneke funtsak (kooperatiba berriak sustatzeko, ikerketarako...), nahitaezko erreserbak, proiektu sozial eta kulturei egindako ekarpenak eta langileei banatutako "dibidenduak" / itzulkinak.

INGURUAREKIKO KONPROMISOA

MONDRAGON Inversiones-ek, sortu zenetik, 1.008 milioi eurotik gorako inbertsio eragiketak egin ditu. 2023an, eragiketen bolumena 29,2 milioikoa izan zen. MONDRAGON Fundazioaren baliabide aplikatuak 27,8 milioi eurokoak izan ziren, eta horietatik zati handi bat hainbat ekintzaren bidez kooperatibismoa sustatzeko erabili zen.

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 mantentzeko irtenbidea bilatzeko aukera ematen duena.
- **Lankidetza finantzarioko tresnaka,** 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 praktikoa gisa.
- **Erakundeak.** Lankidetza kooperatiben eta dibisioen eta kooperatiben garapen orekatua ahalbidetzen duten egitura komun artean egiten da. Egitura goreneko erakunde horiek funtsezko zeregina dute Esperientzia Kooperatiboak gaur egun ordezkatzeko duen guztia eraikitzen (Ategi, Osarten, Sustapen Zentroa, Otalora, MONDRAGON Fundazioa, LagunAro...).

LANKIDETZA, PRAKTIKAN

Birkokapenak: LagunArok kudeatuta, 518 pertsonak enplegu soluzio bat aurkitu zuten 2023an beste kooperatiba batean birkokatuta.

13,0 milioi euroko birmoldaketak 2023an, kooperatibek izandako galerak modu solidarioan konpentsatzeko eta haien ustiapen kontuan duten eragina murrizteko. Horrez gain, MONDRAGON Fundaziotik 2023ko ekitaldian, guztira, 7,05 milioi euroko galerak konpentsatu ziren.

Esperientzien eta ikaskuntzen trukeerako foro iraunkorrak: Finantzarioa, Gestio Soziala, Generoa, Sustapena eta Berrikuntza, Ingurumena eta Komunikazioa.

Plataforma kooperatiboak abian:

- **Ategi:** gure bezeroen erosketaren prozesuan espezializatutako enpresa. Energia, garraioa, IKTak, hornidurak eta nazioarteko gaiak erostera zuzendua. 250 enpresa bezero biltzen ditu, eta urtean %20ko batez besteko aurrezkoa lortzen dute, 2023an 420 milioi euroko bolumenerako.
- **Osarten:** lan arriskuen prebentzioa, azterketa medikoen, laneko segurtasun eta osasun auditorien edo arrisku psikosozialen ebaluazioaren bidez. 2023an Osartenek 7.009 pertsona gehiago trebatu zituen laneko prebentzio eta osasun arloan.
- **Sustapen Zentroa:** Enpresa jarduera berriak bultzatzera bideratutako ekintzailtza eta dibertsifikazio plataformak bat da. 2023an kanpoko 10 enpresa proiektuan parte hartu du, baita kooperatiba eta industria dibisioetatik sustatutako barne ekintzailtza beste hainbatetan ere.
- **Otalora:** Kooperatiba Prestakuntzako Zentrotik Heziketa Kooperatiboko 80 programa eskaini dira guztira, eta organo kooperatiboetako 1.294 bazkidek parte hartu dute, guztira 15.008 ordu.
- **LagunAro.** 2023an, 117 kooperatibatako 29.911 mutualista, 15.662 pentsiodun eta Osasun Laguntzaren 58.412 onuradun biltzen zituen.

ERROTUTAKO ENPRESA

Ingurunearen garapenarekin konprometitu eta erabaki zentroak jatorrizko lekuan kokatuta. MONDRAGONek kontuan du ondarearen balioa, eta hurrengo belaunaldi kooperatiboei kooperatiba sendoagoak 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, gizartea eta ekonomia biziberritzeko estrategiak diseinatzean.

TOKIKO ERABAKIAK, IKUSPEGI GLOBALAREKIN

Kooperatibak munduan lehiatzen dira eta erabakiguneak 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 2023an: 369,3 milioi euro.
- MONDRAGONek EAeko industria inbertsioaren %7,1 egiten du.
- Mondragon Unibertsitatea lurralde osoan dago zabalduta, eta beste udalerrri batzuetan ere egoitzak badituen unibertsitate bakarra da -10 guztira- .
- 44 kooperatibak euskara sustatzeko planak dituzte indarrean eta 30ek Bikain ziurtagiria, zeinak kooperatiben euskararen erabilera, presentzia eta kudeaketa maila jakin bat egiaztatzen duen.
- MONDRAGONeko kooperatiba multzoak 150 herrialdetan baino gehiagotan du presentzia komertziala. Nazioarteko salmentak 3.755 milioitik gorakoak izan ziren, hau da, salmenta guztien %75.

MONDRAGON, 2023 ZIFRATAN

KOOPERATIBAK **92**

ENPLEGATU **70.500**

FAKTURAZIOA **11.056 M€**

EBITDA **1.486 M€**

INBERTSIOAK **369,3 M€**

PERTSONA I+G-AN LANEAN **2.008**

GASTUAK I+G-AN **186 M€**

KANPO LANTEGI MUNDUAN **104****MONDRAGONEN INTEGRATUTAKO KOOPERATIBAK**

01

02

03

04

05

06

07



03

LEHIAKORTASUNA ETA BERRIKUNTZA, BETI

Finantzak, industria, banaketa eta ezagutza dira
MONDRAGONeko kooperatiben negozio eremuak.



Finantzak, industria, banaketa eta ezagutza dira MONDRAGONeko kooperatiben negozio eremuak. 2023an, salmenta agregatuak 11.056 milioi eurokoak izan ziren, egindako inbertsioak 369,3 milioi eurokoak eta EBITDA 1.486 milioi eurokoa. Batez besteko plantilla 70.500 pertsonakoa zen.

MONDRAGONek berrikuntzaren alde egiten duen apustuak oso garrantzitsua izaten jarraitzen du, eta 2.008 pertsona lanaldi osoan aritu dira I+Gan. Gainera, 2023an I+Gra bideratutako baliabideak 186 milioi eurokoak izan ziren eta indarrean zeuden patente familien guztizko kopurua 387koa zen, kopuru benetan garrantzitsua Euskal Autonomia Erkidego osoan. Zentro teknologikoak eta I+G unitateak batuta, MONDRAGONek 12 erakunde ditu.



FINANTZAK

Munduko egoera geostrategikotik eratorritako ziurgabetasunak markatutako ekitaldian, Laboral Kutxak ekitaldia positibo amaitu zuen, 222,7 milioi euroko emaitza garbiarekin. Horrez gain, LagunAro EPSVk %7,94ko errentagarritasun global garbi positiboa lortu zuen, testuinguru batean non, ekitaldiaren amaieran, finantza merkatuek aurreko urtean izandako galeren zati handi bat berreskuratu zuten.

LABORAL KUTXA



Gertaera geopolitikoak agenda globala markatzen ari dira duela urte batzuetatik hona. Ukrainaren eta Errusiaren arteko gerraz gain, zeinak jarraitu egin duen 2023an, Ekialde Hurbilean beste gatazka bat piztu da, berez konplexua den eta ikuspegi ekonomikotik garrantzi handia duen eremu batean, eta horrek ziurgabetasuna areagotzen du, eta tentuz jokatzeko eskatzen du ekonomia eta izan dezakeen bilakaera aztertzeke orduan.

Arlo ekonomikoan, zalantzarik gabe, 2022-23 biurtekoaren protagonismoa inflazioak izan zuen. Logikoa denez, igoerek euroguneko ekonomiaren indarrari eragin zioten eta, hirugarren hiruhilekoa negatiboan itxita, atzeraldia salbatu zen, urteko

azken hiruhilekoko hazkunde nuluaren ondorioz. Urteko beste ezustekoetako bat lan merkatuaren indarra izan zen, euroguneko langabezia tasa minimoetan jarri baitzen.

Ingurune hurbilean portaera dinamikoagoa izan zen, bai estatuan, bai Euskal Autonomia Erkidegoan, bai Nafarroako Foru Komunitatean.

Testuinguru ekonomiko horretan eta ekitaldiko bultzada komertzialaren ondorioz, Laboral Kutxak 222,7 milioi euroko zerga osteko irabazi kontsolidatuarekin itxi zuen 2023. urtea, hau da, %48ko hazkundera izan zuen, eta baliabide propioen gaineko

errentagarritasuna (ROE) %10,78ra igo zen. Emaidza on horiek Laboral Kutxaren posizio sendoa berresten dute eta, era berean, entitaterik kaudimendunena izaten jarraitzen du, arrisku politika egokiarekin, kapitalizazio maila handiarekin eta likidezia posizio lasaiarekin.

Ekitaldia joan eta ekitaldia etorri, kaudimenari dagokionez, Laboral Kutxa lehen postuan dago bere erreferentziazko merkatuan, lehiatzen den gainerako erakundeekiko distantzia nabarmenean. Kalitate goreneko kapital ratioak (CET1, Common Equity Tier 1), handitzen jarraitu du eta %23,85ean kokatu da, erakundearen kaudimen osoa neurtzen duen ratioarekin bat etorrira. Halaber, Laboral Kutxak likidezia egoera ona mantentzen du.

Entitatearen berankortasun tasa %2,70ean egonkortuta dago, eta ez da inolako ebidentzia negatiborik ikusten urteko bilakaeran, eta azaroan banku sektoreak zuen %3,45aren azpitik zegoen. Era berean, balantzearen kalitatea etorkizunean gerta daitezkeen narriadurak babesteko erakundeak esleitutako funtsekin indartu zen; estaldura tasa %88,12raino igo zen.

AURREZKIAREN BILAKAERA

Laboral Kutxan bitartekotutako baliabideak 29.205 milioi euro ziren urte amaieran, eta 769 milioi euro handitu ziren 2023ko ekitaldian, hau da, %2,71ko hazkundera.

Atalka aztertuta, familien eta enpresen balantzearen baliabideak (ageriko kontuak, aurrezki kontuak edo eperako gordailuak) %3,11 jaitsi ziren, eta balantzetik kanpoko zifrek, aldiz, bultzada handia izan zuten, %25,06ko hazkunderarekin.

Gordailuei dagokienez, interes tasen bilakaerak bezeroen itzaropenei erantzutea ahalbidetu zuen. Urte hasieratik epe finkorako gordailuen eta beste aurrezki figura batzuen ordainsariari berrekin zitzaien berriro pixkanaka, erakundearen bezeroen oinarri osoarentzat, interes tasak nabarmen handituz eta aurrezteko produktu gehigarriak aktibatuz. Horrela, epe finkorako gordailuak %130 igo dira ekitaldian.

KREDITU INBERTSIOA

Abenduaren 31n erregistratutako kreditu inbertsioa 14.989 milioi eurokoa zen, hau da, %1,39ko jaitziera aurreko ekitaldiko datuarekin alderatuta, baina ehuneko horrek hobetu egiten du estatuko finantza sektorearen kreditu gordinaren bilakaera orokorra, zeinak azaroko itxieran %3,78ko jaitziera erregistratu baitzuen saldoen urteko bilakaeran, kreditu emakida berriek, oro har, ez dutelako zorra kentzeko erritmoa konpentsatzea lortu.

Horrela, uzkurtzen ari den merkatu batean eta tasa altuko ingurune batean, familiek harrera ona egin zioten Laboral Kutxaren hipoteka proposamenari. Formalizatutako hipoteka mailegu berriek gorakada nabarmena izan zuten 2023an, emandako zenbatekoen bolumena %37,4 igo baitzen, eta urtean kontratatutako hipoteka berrien kopurua %30 igo baitzen.

Kontsumoa finantzatzeko negozioak, bere aldetik, ekitaldi positiboa itxi zuen, saldo garbiak %2,6 hazita.

Merkataritzaren kapituluan, 2023an enpresa sare osora bideratutako mailegu eta kreditu berrietan formalizatutako zenbatekoak %6,8ko igoera zuen aurreko ekitaldiarekin alderatuta.

ASEGURUEN NEGOZIOA

Aseguru negozioak 39,4 milioi euroko emaitza arrunt globalak ekarri zituen 2023an, hau da, %11ko igoera 2022. urtearekin alderatuta; kalkuluak International Financial Reporting Standard 17 (IFRS17) kontabilitate arau berriaren aplikazioa jasotzen du lehen aldiz.

Bizitzakoak ez diren aseguru ataleko primak 134,8 milioi euro izan ziren, %8,9ko urte arteko hazkundearekin, eta automobil aseguruak 71,9 milioi euroko bolumenera iritsi ziren, %11,9 gehiago, eta kontratatutako etxe aseguru guztizko bolumena 48,7 milioi euro izan zen, joan den ekitaldian erregistratutako zifra baino %7,1 gehiago.

Bizitza aseguru ataleko primei dagokienez, guztira 59,2 milioi euro izan ziren, %3ko hazkundearekin, arrisku indibidualeko bizitza aseguruak nabarmenduta, %10,5 hazi baitziren, 38,8 milioi euroraino.

LAGUNARO EPSV

2023 hegazkortasun handiko urtea izan zen, berriro ere, banku zentralen politikari lotuta. 2023aren hasieran espero zen hazkundearen dezelerazioa azkenean ez zen ia urte amaierara arte iritsi eta, egoera horren ondorioz, banku zentralak interes tasak modu jarraituan igotzeko politika monetarioa aldatzen hastearen alde agertu dira.

Horrek ekarri zuen ekitaldian bai errenta finkoko bai errenta aldakorreko aktiboek irabazi handiak izatea. Horrenbestez, finantza merkatuek 2022an izandako galeren zati handi bat berreskuratu zuten.

LagunAro, EPSVren inbertsio zorroko epigrafe guztiek balioa irabazteko arrazoia izan zen 2023ko azken zatian interes tasek izandako murrizketak itxaropena sortu zuela. Urriaren amaieran banku zentralak interes tasak modu jarraituan igotzeko politika monetarioa iraultzearen alde agertu zirenetik, irabazi handiak izan dira bai errenta finkoan bai errenta aldakorrean.

Testuinguru horretan, zorroak %7,94ko errentagarritasun global garbi positiboa lortu zuen, Gestio Planean aurreikusitakoaren gaineratik (+%5,74). Gainera, erregistratutako inflazioak (Gestio Planean aurreikusitako %3,1 vs %3,5) lortutako errentagarritasun errealaren diferentziala handitu zuen.

Atalka, Errenta Finkoak %7,33ko errentagarritasuna izan zuen, azaroan eta abenduan TIREk izandako jaitsiera handiak argi eta

garbi baldintzatuta, banku zentralek 2024an tasak igotzeko politika monetarioaren diskurtsoa aldatu zutelako, eta horrek aktibo horien balioa igotzea dakar.

Era berean, Likideziako posizioek errentagarritasun positiboa eman zuten (%2,41), epe laburreko interes tasak altu mantendu ziren neurrian.

Errenta Aldakorrari eta Partaidetuei dagokienez, %14,55eko errentagarritasuna lortu zuten 2023an, burtsa indize ezberdinetan izandako igoera orokortuen ildotik.

Azkenik, Inbertsio Alternatiboek %1,55eko errentagarritasun positiboarekin amaitu zuten ekitaldia, Azpiegitura Funtsen atalaren bilakaera onak lagunduta neurri batean.

Behar aktuarialei dagokienez, 2023an sortutako pentsio eskubide berriak estaltzeko egindako zuzkidura, hau da, interes teknikoa esaten zaiona, 196,76 milioi eurokoa izan da.

Segurtasun edo kaudimen marjinak konpromisorik gabeko aktiboen maila neurtzen du. Aktibo horiek Hornidura Teknikoekiko desbideratzeak xurgatzeko daude eskuragarri, zeinek arrisku biometrikoak edo errentagarritasunekoak hartzen dituzten. 2023ko itxieran, marjina %4an kokatuta zen hornidura tekniko

arriskudunekiko (2022ko itxieran %1an zegoen).

Mutualista aktiboen kolektiboaren bilakaerari dagokionez, igoera txiki bat izan zen 2023an, 29.911ra iritsita, 30.000 mutualistaren mugatik gertu, duela hamarkada bat baino gehiagotik erregistratu gabeko maila batean.

Pentsiodunen eta onuradunen kolektiboan 253 pertsonako hazkunde garbia egon da, eta dagoeneko 15.662 lagun dira guztira hilero LagunAroko pentsioren bat jasotzen dutenak.

Banaketa prestazioei dagokienez, Osasun Laguntzatik hasita, ekitaldiko lehen hilabeteetan onuradun eta hilabete bakoitzeko gastua handia izan bazen ere, urtean zehar motelduz joan da, eta ekitaldia itxitakoan aurreikusitakoa baino maila txikiagoetan kokatu da.

Aldi Baterako Ezintasunari dagokionez, absentismo tasa %6,86ra iritsi zen eta, Gestio Planean jasotako %6,00a gainditu badu ere, jaitsi egin da aurreko urtearen amaieran erregistratutako tasarekin alderatuta (%7,02).

Eta Enplegu Laguntzaren prestazioari dagokionez, hori mantentzen duen funtsak 2023an beste igoera bat izan zuen (+10 milioi) eta,

ondorioz, 128 milioitik gora dago, gastua handitu zen arren, 35,86 milioi euro (16,83 milioiko aparteko zuzkidura egin zen), sarrerak ere handiak izan baitziren (45,88 milioi) (etekin finantzarioetan lortutako 9,17 milioiek baldintzatuta).



INDUSTRIA

Munduko ekonomiaren hazkunde globala %3,2 izan zen 2023an, hau da, aurreko urteekiko dezelerazioa gertatu da, hainbat faktoreren ondorioz, hala nola inflazioak jarraitu izana, eta banku zentralek neurriak hartu izana kontrolatzeko, Ukrainako eta Gazako eta Israelgo gatazkaren ondoriozko tentsio geopolitikoak eta AEBren eta Txinaren arteko tentsio komertzialak.

Nazioarteko gatazkek baldintzatutako ziurgabetasun testuinguru horretan, MONDRAGONen Industria Arloak 5.036 milioi euro saldu ditu guztira, hau da, aurreko urtean baino %3,9 gehiago. Salmenta horien banaketari dagokionez, aipatzekoa da estatukoak guztizkoen %25 izan direla eta 1.281 milioi euroko zifrara iritsi direla, 2022an izandakoak baino %6,6 gehiago.

Nazioarteko salmentak, berriz, 3.755 milioi eurokoak izan ziren; hala, %3,0ko igoera izan da 2022an egindakoekin alderatuta, eta, gainera, salmenta guztien %75 izan ziren. Horrek berresten du Korporazioaren industria jardueren nazioarteko izaera.

Bestelako enpresa aldagaiei dagokienez, 2023ko ekitaldiaren balorazioa positiboa da, batez ere kontuan hartuta, nazioarteko

testuinguruaren kontrako zirkunstantziak gorabehera, industrian enplegua sortzea lortu zela.

ERRENTAGARRITASUNA

Testuingurua hain gorabeheratsua izan arren, industria kooperatibek 2022an lortutako emaitza garbia nabarmen gaitzera lortu zuten. Emaitza garbiaren zifra 2023an 256 milioi eurokoa izan da.

ENPLEGUA

Industria dibisioetako batez besteko plantilla 27.487 lanpostukoa izan zen 2023an, aurreko urtean baino 171 lanpostu gehiagorekin, eta haietatik 429 barruan sortutako enpleguak dira. Enplegu guztietatik 9.854 lanpostu kooperatibek atzerrian dituzten ezarpen produktiboei dagozkie.

INBERTSIOAK

2023an egindako industria inbertsioak 202,0 milioi euro izan dira, aurreko urtean egindakoak baino %2,4 gehiago. Batez ere, ekoizpen baliabideak hobetzera, prozesuen eraginkortasunera eta lehiakortasuna hobetzeko ekoizpen instalazio berriak egokitzera zuzenduta.

BERRIKUNTZA

2023ko beste alderdi aipagarri bat MONDRAGONeko enpresa industrialek berrikuntzaren alde egindako apustu estrategikoa da. Hala berresten dute zenbait datu garrantzitsuk: 2.008 pertsona dabilta I+Gan eskusiboki lanean askotariko teknologietan espezializatutako 12 zentro teknologikoetan, baita Mondragon Unibertsitatean eta industria kooperatibetako I+G unitateetan ere. I+G gastua 186 milioi eurokoa izan zen.

Industria dibisioen bilakaerari dagokionez, ohar batzuk egin nahi ditugu. Alde batetik, Osagaien dibisioari dagokionez, 2023an Lerro Zuriko jarduerak ezin izan ditu berreskuratu 2022ko lehen seihilekoko mailak. Egoera horrek aldaketa garrantzitsuak eragin zituen, nola eskaintzan, hala eskarian. Testuinguru zurrumbilotsu horretan, dibisioak lortu zuen merkatuan duen posizionamendua hobetzea, eta egosketaren eremuan mundu mailako lidergo posizioak ditu.

Merkatuetan espero zen bilakaeraren ildotik, 2023an salmentek nolabaiteko atzerapena izan zuten Eraikuntza dibisioan, batez ere enbalajeari eta etxeko konfortari eskainitako arloetan. Hala ere, produktibitatea hobetzeko bideari eutsi zitzaion eta emaitza onak lortu ziren, etorkizuneko proiektuetan inbertitzen eta sustatzen jarraitu ahal izateko.

Ekipo Ondasunen proiektuko enpresei dagokienez, nabarmen egin zuten aurrera, eta eskaera zorroa asko handitu dute, batez ere energia berriztagarriekin, estanpazio prentsen lerroekin eta bateriak muntatzeko lerroekin lotutako proiektuetan, eta sortzen ari den espazio industriaren edo new spacearen agerpenarekin lotutako proiektuetan. Nazioarteko gatazkak direla medio daukagun ziurgabetasun testuinguru horretan, emaitza horiek bereziki esanguratsuak izan ziren; horrek datozen ekitaldietarako etorkizun pozgarria iragartzen du.

Ingeniaritza eta Zerbitzuen proiektuan, %12tik gorako hazkundea-ekin, jasangarritasunaren arloari lotutako proiektuetan izandako aurrerapena nabarmendu behar da, proiektu horietan jasangarritasunaren izaera transbertsala indartu baita, enpresen eta kudeaketa sistemen balio kate osoari eragiten dion heinean. Era berean, nazioarteko talentuaren aldeko apustu estrategikoa nabarmendu zen, Queretaron diharduen Mondragon Mexiko Unibertsitatetik Euskadira eta gure kooperatibetarantz talentua erakartzeko ahaleginean.

Ekipamenduaren dibisioan, 2023koa aurreko urteetako bilakaera positiboa finkatzeko ekitaldia izan zen. Gainera, dibertsifikazioaren ikuspegitik, dibisioaren hazkundea sendotuko duten etorkizuneko hainbat proiektu izan zituen zorroan. Eta urtean elkarren lankidetzarako beste ahalegin bat egin zen, bere kooperatiben arteko sinergiak bilatzen saiatuz, betiere negozioen lehiakortasuna eta errentagarritasun iraunkorra bilatuz.

Azkenik, Automobilgintza proiektuan integratutako kooperatiben multzoak %14ko salmenta hazkundearekin amaitu zuen urtea aurreko urtearekin alderatuta, lau urte zailen ondoren, pandemia aurreko bolumenak gaindituta. Era berean, negozio berrien kaptazio zifra handia izan da bai errekuntzako ibilgailuaren teknologietan bai ibilgailu elektrikoarenean, baina produktu/negozioen eta eskualdeen araberrako banaketa desberdina izan da: positiboa Europan, Ipar Amerikan eta Indian, eta zailtasun handiagoak Txinako merkatuan.



BANAKETA

Kide hauek osatzen dute Arloa: jarduera nagusi gisa txikizkako merkataritza duen Eroski Taldea –sozietate nagusia Eroski, S. Coop. izanik– eta Erkop, zeina nekazaritzako elikagaien sektoreko lau kooperatibak osatutako bigarren mailako kooperatiba bat den, bere sozietate partaidetuekin batera.

Banaketa dibisioak 6.020 milioi euroren salmenta garbiekin amaitu zuen 2023ko ekitaldia, eta batez besteko plantilla 38.916 pertsonakoa izan zen, bazkide kooperatibistak, langileak eta frankiziadunak kontuan hartuta.

EROSKI TALDEA

Balio kate osoan distortsioak sortu dituzten egoera sozioekonomiko eta geopolitiko konplexuek markatu dute urtea, baita elikadura arloan aurrekaririk ez zuen inflazioak ere, zeinak erosketaren prezioen igoera nabarmenak ekarri dituen. Eroskik etxeko presioa murrizteko inbertitzen jarraitu du, bezeroentzat prezioen igoera mugatuz eta, horretarako, marjinak egokituz. Igoerak kontrolatzearen ondorioz prezioen lehiakortasuna hobetzeak, sustapen pertsonalizatuak bultzatzearekin eta marka propioaren aurrerapenarekin batera, jardueraren bolumena haztea ekarri du, eta emaitzetan eragin positiboa izan du; gainera, kostu operatiboak kontrolatzeko eta eraginkorragoak izateko neurrien arrakasta aipatu behar da, inflazioak kostuen igoeran duen inpaktua mugatzea ahalbidetu baitute.

- 2023ko ekitaldian jardueraren bolumena %7,4 igo da aurreko ekitaldiarekin alderatuta, eta ekitaldiko sarrera arrunt garbiak 5.186 milioi eurora iritsi dira, aurreko ekitaldian baino 357 milioi euro gehiago.

Jarduera arruntak 259 milioi euroko mozkin operatibo arrunta izan du, hau da, aurreko urtean baino %27 gehiago. Mozkin operatiboa %4,99koa izan da salmentetikiko, eta aurreko urteko ratioa 0,77 puntu hobetu da.

- Emaitzak, zergak ordaindu aurretik, 104 milioi euroren irabazia erakusten du, 2022ko emaitza 19 milioi euro gehiagorekin gaindituta. Azpimarratzekoa da 2023ko azaroaren 30ean Eroski Taldeak aurretiaz amortizatu zuela 2019an finantza erakunde jakin batzuekin sinatutako akordiotik zetorren zor sindikatua. Amortizazio aurreratu horrek epe luzeko zorraren epemuga berriak berrezartzea ahalbidetzen du, eta, neurri batean, kapital merkatuan lortutako baliabideen bidez egin da, 500 milioi euroko bonu nominal bat jaulkiz, 2029ko apirileko mugaegunarekin, inbertitzaile instituzionalek harpidetuta.
- Eroski Taldeak 2023ko ekitaldian formulatutako Plan Estrategikoak hainbat jarduera eremutan gauzatu beharreko ekimen estrategiko batzuk identifikatzen ditu. Eroski Taldeak ekimen horiek garatzeko lan egin du, eta horien artean



nabarmetzen dira elikaduran izandako inflazio handiaren eragina arintzen zuten jarduketak, esaterako, “Maiteminezko saskia” aurrezki kanpaina; kontsumitzaileen beharretara gehiago egokitzen den aukera baterako ekintzak, eta tokiko produktuen eta produktu freskoen ardatz bereizgarriak.

- Sare komertziala. Eroskik 2023an apustu irmoa egin du sare komertziala berritzeko 62 supermerkatu, 9 optika, 8 hipermerkatu eta 6 frankiziatan, horien proposamen komertziala eta jarduera nabarmen hobetzeko. Eroski Taldeak, gainera, denda berriak irekitzen jarraitu du: 8 supermerkatu, 1 gasolindegi eta 65 denda frankiziatu.
- Arlo logistikoan, Eroskik produktu freskoen plataformen mapa birdiseinatzeko proiektu global batean jarraitzen du, balio katearen modernizazioa eta eraginkortasuna hobetzeko. Hala, 2024ko urtarrilean San Agustin del Guadalixeko (Madril) freskoen plataformaren jarduera eten zen, bezeroei produktu freskoagoak ahalik eta modu eraginkorrean eskaintzeko. Instalazioen berrikuntza fisikoarekin jarraitu zen, puntako teknologiaz hornitzeko, produktu bakoitzaren tratamendu optimoa eta eraginkorra ahalbidetzeko tenperaturari, manipulazioari eta biltegiatzeari dagokienez, eta bezeroen balizko eskaeren aurrean hazteko eta eraldatzeko gaitasuna izateko.
- Berrikuntza. Berrikuntzari dagokionez, 2023a adimen artifizialaren leherketaren urtea izan da zalantzarik gabe, batez ere adimen artifizial sortzaile gisa ezagutzen denarena, eta bereziki nabarmetzen da zereginen automatizazioan duen

erabilera, hori aukera garrantzitsua baita eraginkortasunaren eta kontsumitzaileei bezero esperientzia sortzeko izan ditzakeen aplikazioei dagokienez, esperientzia aberasgarriagoak eta egokiagoak eskaintzeko. Eroskik, halaber, berrikuntza irekia bultzatu du, hori delarik erakundearen aldaketarako motor nagusietako bat, start-up, zentro teknologiko, unibertsitate, hornitzaile eta bezeroekin lankidetzan arituz, bere egiteko moduaren funtsezko ardatz gisa. Horrela, 2023an 15,1 milioi euro baino gehiago bideratu ditu berrikuntza eta garapen proiektuetara, eta lankidetzazko 31 berrikuntza ekimenetan parte hartu du, horietako 10 Europako lankidetzazko proiektuak izanik, kontinente osoko zentro teknologiko, unibertsitate eta start-upekin, digitalizazioaren, produktu berrien, ontzien zirkulartasunaren, hondakinen bihurtetaren eta produktu freskoak eta tokikoak lehenestearen inguruan.

- Konpromisoa. Eroski Taldeak eta Eroski Fundazioak beste urte batez jarraitu dute ekintzak egiten, beren ekimenez edo hirugarrenekin lankidetzazko hitzarmenak adostuz, gure ingurunearen garapen sozial eta kulturala helburu.

2023an 23 milioi euro bideratu dira helburu sozialetara, interes taldeekin batera. Zenbateko horren %43 Eroskiren eta Eroski Fundazioaren ekarpenetatik dator, %20 bezeroen ekarpenetatik (dendetan antolatutako elkartasun ekintzen bidez), eta gainerako %37a erakunde eta administrazioetatik (egoera ahulean dauden pertsonen elikadura beharrak bermatzeko produktuak erosteko). 2023an 2020ko azaroan abiatutako dohaintza iraunkorreko

Zentimo Solidarioak programa nabarmetzen da berriro ere, horren bidez bezeroen elkartasuna errazten delarik dendetako egunerokoan. Programa horren bidez, bezeroek dohaintza txiki bat egin diezaiokete une bakoitzean martxan dagoen ongintza kausari, erosketa txartelarekin edo sakelakoarekin ordaintzean. Ekarpina, beti borondatezkoa eta isilpekoa, 10 zentimoko zenbateko sinboliko txiki bat da, 5 eta 30 euro arteko erosketetarako, eta 20 zentimokoa, 30 eurotik gorako erosketetarako, Eroskik bere ekarpen batekin osatzen duena. 2023an, Eroskik eta bere bezeroek ia 1,3 milioi euro eman dituzte, Zentimo Solidarioetan 9 milioi dohaintzari baino gehiago eginez. Ekarpen horiek 66.868 pertsonari lagundu diete 85 gizarte erakunderen bitartez. Emandako diruak ekimen hauei laguntzeko proiektuak finantzatu ditu: inguruko haurrak zein garapen bidean dauden herrialdeetakoak, ingurumenaren kontserbazioa eta animalien babesa, minbiziaren aurkako borroka, adinekoak, bazterketa soziala nozitzeko arriskuan dauden pertsonak, desgaitasunen bat daukaten pertsonak, gaixotasun degeneratiboak, gaixotasun mentalak eta gaixotasun arraroak daukaten pertsonak, eta genero indarkeriaren biktimak.

ERKOP



Elkartea bigarren mailako kooperatiba batek eta lau kooperatiba bazkidek osatzen dute. 2023an “Etorkizuneko Erkop” ikuspegi estrategikoan aurrera egiten jarraitu zen, eta positiboki nabarmendu zen MONDRAGON eta Eroskirekin batzorde bateratu batek gidatutako jarduera berrien sustapena, baita lau kooperatibek Eroskirekin duten harremana ere, hainbat sinergia eta baterako negozio aukera sortu baititu.

2023ko salmentak, guztira, 290 milioi eurokoak izan ziren; emaitza 6,4 milioi euroko izan zen, eta plantilla 11.000 langilek osatzen zuten.

AUSOLAN

Oso urte positiboa, salmenta eta emaitza egokiekin, zeinek aurrekontuko aurreikuspenak nabarmen gaintzen dituzten eta negozio ereduaren sendotasuna berresten. Negozio berria erakartzeko eta zuzendaritza eta kudeaketa taldea finkatzeko aurrerapen oso nabarmenak, eta dibertsifikatzeko bideetan aurrerapen moderatuak. Oso eraldatzailea den marka proiektu bat abiarazi da, 2024ko hasieran gauzatu dena.

MIBA

Emaitza positiboak, urtean bereziki ekoizpen instalazioetako jardueren berrantolaketan zentratu delarik, azken bi urteetan Taldean sartutako sozietateak integrazteko prozesuaren amaiera gisa.

BARRENETXE

Oso urte zaila, hainbat hilabetetan meteorologiak negozioan eragindako arazoengatik, eta kostuen igoera handiak preziora eramateko zailtasunak egon direlako, batez ere azken ekitaldiak baldintzatzen ari den lanbide arteko gutxieneko soldataren igoeragatik. Egoera aztertzeke ariketa sakona egin da, eta 2024-2026 Etorkizuneko Plana zehaztu da.

BEHI ALDE

Oso urte ona, emaitza altuekin bi ekitalditan jarraian. Behi Aldek merkatuaren koiuntura aprobetxatzen jakin du, bere kontuak saneatzeko eta aspaldidanik beharrezkoa zen inbertsio plana egiteko. Gainera, ekoizpenaren zati bat balorizatzeko aliantza proiektu interesgarri bat diseinatzen ari da.



EZAGUTZA

Beste urte batez, hainbat ekimen inplementatu dira MONDRAGONen lidergo zientifiko eta teknologikoa eta berrikuntzarako gaitasunak indartzeko, merkatu globalean bere lehiakortasuna indartzeko.

ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA PLANA

Ikerketa kolaboratiboan eta produktu eta zerbitzu berrien garapenean ardaztuta, 2023an 17 proiektu kofinantzatu ziren guztira, gai hauek jorratzeko: fabrikazio gehigarria, intralogistika, biki digitalak, datu plataformak, bezero digitala, robotika aurreratua, konputazio kuantikoa, energiaren kudeaketa eta efizientzia eta ingurumen inpaktuaren murrizketa.

DIGITALIZAZIOA

Aurrerapen teknologikoak bizkortzen ari dira, eta IKT Batzordeak, MONDRAGONeko dibisio guztien ordezkariarekin, joera eta proiektu garrantzitsuak partekatzen jarraitzen du, bai kanpokoak bai kooperatibenak beraienak. 2023an, fabrikazio gehigarriari, datu plataformei, intralogistikari, biki digitalari eta bezero digitalari buruzko ikaskuntza jardunaldi ugari egin ziren kooperatibei irekita.

Gainera, zibersegurtasunaren arloan, gomendioen dekalogoak hedatzen jarraitu da, eta kooperatibetan SOC sistema ezarri dela nabarmentzen da (gertakariak eta alertak monitorizatzeko zentroa).

ADIMEN ARTIFIZIALA ETA DATU ESPAZIOAK

2023an, Adimen Artifizialeko MONDRAGON Komunitateak ekintza sorta bat zabaldu zuen, kooperatibei AA eta datu espazioak enpresen prozesu eta estrategietan integratzen laguntzeko. Beste ekintza batzuen artean, zaintza teknologikoa eta legearena, finantzatzeko aukeren monitorizazioa eta talentu espezializatua erakartzeko ekimenen inplementazioa nabarmendu ziren. Gainera, nazio zein nazioarteko batzorde eta elkarteetan posizionamendu estrategikoa sendotzera bideratu zen, baita erabilera kasuak eta proiektu berritzaileak konfiguratzera eta garatzera ere.

INGURUMENA ETA EKONOMIA ZIRKULARRA

MONDRAGONek jasangarritasunarekin duen konpromisoa Ingurumen Foroaren jardueretan islatzen da, bere kooperatiben ingurumen jarduera hobetzera bideratuta. Azken urtean, hainbat ekintza gauzatu ziren, hala nola produktuen bizi zikloaren azterketa,

ingurumen aztarnaren kalkulua edo emisioen konpentsazioa. Ekonomia zirkularraren eremuan, berriz, produktuaren ekodiseinua eta pasaporte digitalaren garapena landu ziren. Horretarako, hainbat ekimen inplementatu ziren, zaintza teknologikoa eta legearena, prestakuntza saioak, erronken identifikazioa eta proiektu berritzaileen konfigurazioa eta adierazleen urteroko monitorizazioa barne.

BERRIKUNTZA IREKIA

2023an, erreferentziazko 15 enpresa erakunderekin elkarrizketak eta lantaldeak egin ziren, negozio berrietan laguntzeko eta gure kooperatibentzat aukerak sortzeko. Lankidetzak horiek hainbat arlo hartu zituzten, hala nola hidrogenoaren sorrera; sateliteen fabrikazio seriaturak; farmazia, biologia eta elikadura sektoreetarako entzima berezien ekoizpena; eta fabrikazio prozesuen hobekuntzak eta robotizazioa.

I+G+BA NAZIOARTEKOTZEA

MONDRAGONek I+G+Ba nazioartekotzea indartzen jarraitu du

Bruselako Bulego Korporatiboaren bidez eta nazioarteko foro estrategikoetan parte hartuz. Era berean, kooperatibek Europako lankidetzaren proiektuetan parte hartzea sustatu du aktiboki, izan ere, 90 proposamen baino gehiago aurkeztu dira Europako hainbat programatan, horien artean Europe Horizon, Erasmus, Erasmus+, EIT Manufacturing, EIT Food, Eureka, EMPR eta RFCS, %25etik gorako arrakasta tasarekin. Arrakastartren funtsezko alderdietako bat bere Europako ekimen eta elkarte publiko-pribatuetan duen kokapen estrategikoa da, horien artean: AIOTI, A.SPIRE, BDVA, BEDA, Catena-X, CCAM, EARTO, ECSO, ECTP, EFFRA, EIT Manufacturing, EIT Food, EPoSS, euRobotics, Gaia-X, Inside, IEC, SMART Eureka Cluster eta 2ZERO.

ZENTRO TEKNOLOGIKOEN ETA ENPRESEN I+G UNITATEEN SAREA

Beste eragile batzuen artean, berrikuntza korporatiboaren ekosistemak zentro teknologikoen eta enpresetako I+G unitateen diziplina anitzeko sare propioa osatzen du, ikerketara eta garapenera bideratutako 950 profesional baino gehiago biltzen dituen, urteko 80 milioi euroko aurrekontua erabiliz. Sarea hauek osatzen dute:

Zentro Teknologikoak

- **IDEKO** fabrikazio, mekanizazio, 4.0 Industria eta ekoizpen industrialeko teknologia eta prozesuetan aditua.
- **IKERLAN** digitalizazio, adimen artifizial, sistema elektroniko txertatu, zibersegurtasun, energia eta mekatronikako

teknologietan ezagutza zabala du.

- **LEARTIKER** elikadura eta material teknologietan espezializatua, bereziki polimeroetan.
- **LORTEK** loturako teknologietan, fabrikazio gehigarrian eta prozesuen digitalizazioan aplikatutako materialetan eta prozesuetan espezializatua.
- **MIK:** enpresa kudeaketaren berrikuntzan, ekintzailtzan, talentuaren kudeaketan eta merkatuen garapenean espezializatua.

ENPRESEN I+G UNITATEAK

- **CIKATEK** material berri eta produktu polimerikoen ikerketa, garapen eta berrikuntzan espezializatua (kautxuak, termoplastikoak eta TPEak), estankotasun, bibrazioaren aurkako eta fluidoaren eroapen funtzioetarako.
- **CS CENTRO STIRLING** hainbat osagai eta azpisistemaren diseinu, simulazio, fabrikazio eta saiakuntzetan espezializatua, etxe ingurunean energia sortu eta efizientziaz erabiltzeko.
- **EDERTEK** (Fagor Ederlan Taldea, Ecenarro eta Mapsa): automobilen industriarako osagaien garapenari aplikatutako material metalikoen galdaketa eta injekzio teknologiaetan eta prozesuetan espezializatua.
- **FAGOR AOTEK** (Fagor Automation): makina-erremintaren eta optikaren automatizazioan espezializatua, batez ere zenbakizko

kontrol, erregulagailu, motor eta posizioaren kaptazio sistemetara fokalizatua.

- **ISEA** (Ingeniaritza eta Enpresa Zerbitzuen Dibisioa): enpresa zerbitzu aurreratu berrien konfigurazio eta garapenean eta ekintzailtza sustatzeko metodologietan espezializatua.
- **KONIKER** (Fagor Arrasate eta Mondragon Assembly): ekoizpen industrialeko makineriaren eta prozesu berrien garapenean espezializatua, batez ere materialen konformaziora eta osagaien eta azpimultzoen mihizadura automatizatura bideratuta.
- **MTC** (Maier) automobilaren industriarako pieza eta multzo termoplastikoen garapenean espezializatua, kasu bakoitzean eskatzen diren alderdi estetikoak eta funtzionalak landuz.

I+G ZIFRATAN

I+G gastuak guztira

186 M€I+G gastuak guztira
salmenta guztiekiko**3,71%**I+G gastuak guztira
balio erantsiarekiko**11,93%**Ikertzaileak lanaldi
osoan**2.008**Salmentak
produktu/zerbitzu
berrietan**468 M€**Urte bukaeran
indarrean zeuden
patente familiak
guztira**387**

O2 / HEZIKETA / PRESTAKUNTZA

MONDRAGON UNIBERTSITATEA



2022-23 ikasturtean, Mondragon Unibertsitateak bere jarduera handitzen jarraitu du eremu guztietan ekimen berriak garatuz, eta oso bilakaera positiboa izan du adierazle gehienetan, bai kuantitatiboki bai kualitatiboki.

Prestakuntza ofizialari dagokionez, Mondragon Unibertsitateak industriari aplikatutako ingeniari fisikoko gradu berria eskaini du eta, beraz, graduako 18 titulazio eskaintzen ditu, bere 4 fakultateetan banatuta: Goi Eskola Politeknikoa, Enpresa Zientzien Fakultatea, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea eta Basque Culinary Center Gastronomía Zientzien Fakultatea. Gainera, horietako 11k aipamen duala dute.

Titulazio ofizialen katalogoa unibertsitateko 20 masterrekin –aurreko ikasturtean baino 5 gehiago– eta 4 doktoretza programarekin osatu da. Graduetan bezala, masterretako 11 formatu dualean eskaintzen dira.

Guztira, aipatutako ikasketa ofizialetan 6.712 ikasle matrikulatu dira, aurreko ikasturtean baino %6,7 gehiago. Horri titulu propioei dagozkien ikasleak gehituz gero, zifra 7.458 ikaslekoa da.

1.515 ikaslek karrera amaierako proiektuak egin dituzte, eta 3.699k praktikak egin dituzte enpresetan eta zentroetan, hau da, %18,4ko eta %18ko igoera izan da aurreko ikasturtearekin alderatuta.

Nazioartean, 1.970 ikaslek egonaldia egin dute atzerrian –2021-22 ikasturtean baino % 17gehiago– eta, alderantziz, kanpoko 635 ikasle hartu genituen hemen. Halaber, nazioartekotzeko estrategiaren esparruan, azpimarratzekoa da MEI-Mondragon Educacion Internacionalek Queretaro hirian duen Mondragon Mexiko Unibertsitatearen proiektua finkatzeko egindako lana, eta Latinoamerikako 35 ikasle berri erakarri izana Mondragon Unibertsitateak eskainitako masterretara. Gainera, EU4DUAL Europako urte anitzeko proiektua garatzen hasi da, Mondragon Unibertsitateak gidatuta, “European Dual Studies University” bat sortzeko helburuarekin.

Azkenik, bereziki aipatu behar da Mondragon Unibertsitateak 8.695 profesional baino gehiago prestatu dituela bere graduondo, titulu propio eta etengabeko prestakuntzako ikastaroen eskaintzaren bidez, zeinak %4ko hazkundearekin.

IKERKETA

Ikerketaren eta transferentziaren arloan, unibertsitateak ere jarduera garrantzitsua egin du 2022-23 ikasturtean.

Goi Eskola Politeknikoan, proiektu lehiakorren artean, bereziki aipatu daitezke Eusko Jaurlaritzaren Elkartek deialdiak eta Gipuzkoako Foru Aldundiarenak, non emaitzak oso azpimarragarriak izan diren: azken Elkartek deialdian 22 proiektu onartu ziren. Deialdi horietan Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko (ZTBES) beste eragile batzuekin eta Euskadiko enpresekin lan egiten da, eta horrek eragina du industria sektorean. Proiektuok, gehienbat, Garraioaren, Manufaktura aurreratuaren eta 4.0 Industriaren esparruetan txertatzen dira, funtsezkoak izanik Euskadiko Espezializazio Adimendunaren Estrategiarako. Europako deialdiei dagokienez, 2022-23 ikasturtean 15 proiektu berri abiatu dira.

Gainera, joan den martxoan tentsio ertaineko laborategi berria inauguratu zen, energia eolikoaren sektorearen eraldaketan eta hobekuntzan Europan erreferente dena, eta, era berean, urtarrilean HIREKIN industria berrikuntza eta ekintzaitzarako zentro berriaren lehen harria jartzeko ekitaldia egin zen.

Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateari dagokionez, ikerketarako eta diziplinarteko transferentziarako lankidetzaren proiektuen alde irmoki egiten jarraitu du.

Alde batetik, hezkuntzaren berrikuntzaren arloko proiektuak landu dira, eta horretan Fakultatea erreferentziazko zentroa da Euskadin. Horren erakusgarri dira hezkuntza sare osoko zentroekin garatutako 80 transferentzia proiektu baino gehiago, non ikastetxeetako 139 profesionalak baino gehiagok parte hartu duten. Horrenbestez, digitalizazio eta STEM proiektuak, euskara eta eleaniztasuna, kultur transmisioa, erronka sozialak eta kohesio soziala, edo hezkuntza prozesu eta metodologia berritzaileei lotutako proiektuak garatu ditu, hezkuntzaren erronka estrategikoetan modu esanguratsuan laguntzeko.

Gainera, Fakultateak kooperatibismoaren eta berrikuntza sozialaren arloa lantzen du, lankidetzaren, ekintzaileren sozial kooperatibo, herritartasun edo gobernantza eredu berrietarako proiektuak garatuz.

Enpresa Fakultatean, doktore tesiak eta inpaktuko argitalpenak garatzeko bultzada garrantzitsua nabarmentzen da.

Transferentziari dagokionez, talentua garatzeko eta pertsonak kudeatzeko proiektuen eboluzioak aurrera jarraitzen du, eta

ekonomia zirkularreko negozio ereduari lotutako proiektuetan lan egin da, baita zerbitzu digital berrietan eta negozio prozesuetako datuen monetizazioan ere.

Aliantzen ardatzari lotutako arloak ere indartu dira, baita finantza prozesuen jasagarritasuna eta analitika ere, finantza kultura berri baten esparruan.

BCC Innovationen, proiektu aipagarrien artean, Europako Delicious proiektuan parte hartzea aipatu behar da, non lau herrialderekin lankidetzan ari diren dieta mediterraneoko errezeta berriak garatzeko, osasungarriagoak eta jasagarriagoak. Interakzioa eskolatan egiten da, eta helburuko publiko nagusia ikasleak dira.

Horrez gain, gastronomia pertsonalizatua, gastronomia jasagarria eta antzeko kontzeptuak lantzen jarraitu da, hainbat ikerketa proiektuen bidez.

Gainera, martxoan Basque Culinary Center Gastronomia Zientzien Fakultatearen lehen tesia defendatu zen, eta egilea Gastronomia Zientzietako nazioarteko lehen doktorea bihurtu zen.

Termino kuantitatiboetan, 575 ikerketa proiektu eta transferentzia jarduerak egin dira, 216 lan zientifiko argitaratu dira aldizkari espezializatuetan, 97 txosten aurkeztu dira kongresu nazionaletan zein nazioartekoetan eta 114 jardunaldi antolatu dira. Adierazle horiek guztiek igoera garrantzitsuak izan dituzte aurreko ikasturtearekin alderatuta.

EKINTZAILERAK

LEINN titulazioaren testuinguruan, fakultateak dagoeneko 10 ekintzailera laborategi ditu, hiru EAEn, lau estatuko beste eremu batzuetan eta beste hiru atzerrian. Bere jardueraren eremuan, ikaskuntzarako tresna gisa, ikasleen kolektiboak abian jarritako enpresez gain, beste 14 start-up sortu dira.

Era berean, MONDRAGON Sustapen Zentroaren inbertsio funts propiotik beste inbertsio bat gauzatu da start-upetako batean, Mondragon Unibertsitatearen ekintzaileren aldeko apustua indartzen laguntzen duena.

Halaber, ekintzailera graduaren eskaintzaz gain, profesionalen zuzendutako hainbat programa ere garatu dira eta hainbat erakunderen jarduerak eta programa ugaritan parte hartu da – Gaztenek Berri, B Global Talent, Gazte Ekintzailera eta abar–.

Horrez gain, “Enpresa sortuz” lehiaketaren seigarren edizioa egin da, Saiolan Enpresa eta Berrikuntza Zentroarekin eta MONDRAGONekin lankidetzan, eta, horri esker, 150.000 euro banatu ahal izan dira start-up eta spin-off proiektu berrietan; Kooperatiba Fabrika programaren zazpigarren edizioa, ekintzailera sozial kooperatiboa eta ekonomia soziala sustatzera bideratua; eta Culinary Action azeleragailuaren hamargarren edizioa, jatetxe gastronomikoetarako inkubazio programa eta GOe-Gastronomy Open Ecosystem proiektuaren garapena, besteak beste.

ERANTZUKIZUN SOZIALA

Berdintasunaren eremuan, berdintasun planak berritu eta garatu dira Fakultate guztietan. Eta ikasturtean zehar hainbat prestakuntza eta sentsibilizazio saio antolatu dira, bai langileei bai ikasleei zuzenduta, STEM arloetara emakumeen kaptazioa sustatzeko ekimenak, ikerkuntzan sexu eta genero aldagaiak integratzea, etab.

Mondragon Unibertsitateak hainbat ekintza garatu ditu ikasleen eta langileen artean euskararen erabilera sustatzeko. Era berean, eta lan arloko euskararen normalizazioan eragiten jarraitzeko asmoz, MONDRAGONekin batera, “Ikasketa amaierako proiektuak euskaraz” sariaren hamabigarren edizioa antolatu du.

Jasangarritasunaren arloan, Mondragon Unibertsitateko campusen kudeaketa jasangarrirako campus zirkular eta jasangarriaren proiektua garatzen jarraitu da –MUZJ–.

Horrez gain, “Ekitatea Bultzatzen” proiektuaren hirugarren edizioa ere egin da, ikasle zaurgarrienei Mondragon Unibertsitateara sartzen laguntzeko eta bidea errazteko.

ARIZMENDI IKASTOLA



2023-24 ikasturtea Arizmendi Ikastolaren sorreraren hogeigarren urteurrena ospatuz hasi zen, hainbat jarduerarekin, horien artean hitzaldiak –euskarari eta kooperatibismoari buruzkoak–, ospakizun ekitaldiak, webgunea berritzea...

2021-25 Plan Estrategikoaren hirugarren ikasturtea izan zen. 2023-24ko helburu pedagogikoetako bat zen hezkuntza etapa guztietako profesionalen kolektiboak gogoeta egitea definitutako ikasleen abiapuntuko profilarren zergatiaz eta zertarakoaz, Ikastolen Federazioarekin partekatuta. Gogoeta lan horrek Arizmendi Ikastolako irakasleek duten zeregina hobeto ulertzeko balio izan du.

Ikasturtearen bigarren erdian Ikastolen Federazioaren zazpigarren kongresuan parte hartu zuen. Arizmendi Ikastola komunitateko ehun pertsona baino gehiagok (gurasoak, irakasleak eta erakunde laguntzaileetako ordezkariak) dozenaka ekarpen egin dituzte ikastolen mugimenduaren ildo estrategikoetan. Prozesua 2024ko ekainaren 22an amaitu zen, Iruñean.

Hezkuntza ereduaren inplementazioari dagokionez, BATU etapan hobekuntzak egiten jarraitu zuten (lehen hezkuntzako 5. mailatik DBHko 2. mailara): ebaluazioa, curriculumeko materialak eta aukera metodologikoak. Hezkuntza eredia beste hezkuntza etapetara

transferitu zen partzialki, eta DBHko 3. eta 4. mailako, Batxilergoko eta Heziketa Zikloetako helburu espezifikoak zehazteke geratu ziren.

Komunikazioan, webgune berria estreinatu eta komunikazio plan berria osatu zen, gizartearen errealitatera eta beharretara egokitutako komunikazio modu berrien garrantzia azpimarratuz.

Gainera, haur hezkuntzako matrikulazio joerei buruzko hausnarketa egin zen, eta 2024-25 ikasturterako laguntza zerbitzuaren diseinu bat zehaztu zen eskolatu gabeko familientzat. Halaber, dauden aukeren artean Arizmendi Ikastolaren eskaintza beraientzat ez dela uste duten familia guztiei helarazteko modua aztertu zen. Hezkuntza lege berriaren esparruan, eta eskaintza publikoaren doakotasun proposamena kontuan hartuta, hurrengo ikasturterako tarifak egokitu dira.

Laburbilduz, bere hezkuntza eskaintza Leintz Bailarako herritarren beharretara egokitzen saiatzen den hezkuntza proiektu berritzaile bat.

OTALORA



2023a esanguratsua izan da Otalorentzat, MONDRAGON Esperientzia Kooperatiboaren Zabalkunderako Zentroaren berrikuntzak eta Otalora II egokitzeko lanen amaierak markatuta.

Zabalkunderako Zentroak, bere proposamen bisual eta teknologikoarekin, eta gure sustraiekiko konpromisoan zein gure orainean eta etorkizunean oinarritutako narratiba batekin, kontatzea merezi duen errealitate baten historia indartzen du, eta Otalora II-k, berriz, bere funtzionaltasuna eta gaitasuna hobetu ditu. Hobekuntza teknologiko eta estruktural horiek zuzendaritza eta lankidetzaren garapenerako jarduerak eta hedapen jardura indartu dituzte.

ZUZENDARITZA IKASKUNTZA

Jardura honen ikuspegiak prestakuntzaren paradigmatik ikaskuntzaren paradigmara aldatzea du helburu. Pertsonak funtsezko rola eta protagonismoa hartzen du bere ikaskuntza prozesuan. Pertsonak izango dira, programa bakoitza ematen duten lagunen laguntzarekin, beren testuinguru eta premiara egokitutako ikaskuntza ekintzak diseinatzeko ardura izango dutenak. Horretarako, esperientzia praktikoa, harremanen ikaskuntza eta ikaskuntza formala uztartu beharko dituzte. "CET garapenerako ikaskuntza bidea" programan, 2 kooperatibak parte hartu dute, 29 pertsonarekin, eta 7 kooperatibatatik etorritako zuzendari talde batek. Harremanetarako

gaitasuna, pertsonen kudeaketa eta talde dinamikak garatzera bideratutako programekin jarraitzen du programak.

Ikaskuntzaren gaur egungo egoerari eta arlo horretako praktika onen hedapenari buruzko Praktika Komunitate berri bat egin zen, eta 40 lagun baino gehiago bertaratu ziren.

HEZIKETA KOOPERATIBOA

Heziketa kooperatiboak funtsezkoa izaten jarraitzen du bazkide berriak integratzeko eta organo sozialak indartzeko. 80 programa eman ziren organoetako kideei zuzenduta (Kontseilu Errektoreak eta Kontseilu Sozialak), baita bazkide berrientzako harrera planak ere. 1.294 lagunek parte hartu zuten ekimen horietan eta 928 prestakuntza ordu eman ziren. Arreta berezia jarri da lege eta arau alderdiei buruzko teoria eta rolak modu eraginkorrean betetzera bideratutako dinamika praktikoa konbinatzen.

MONDRAGON ESPERIENTZIA KOOPERATIBOAREN ZABALKUNDEA

Zabalkunde Kooperatiboaren arloak, MONDRAGON Esperientzia Kooperatiboan zentratuta, 1.900 pertsona baino gehiago jaso ditu, eta horietatik %16k 2 eta 5 egun arteko egonaldia egin dituzte. MONDRAGON ereduaren bezeroei eta kontaktu sareari ezagutarazteko kooperatibek egindako eskaerak bikoiztu egin dira, eta urtean zehar 83 bisita hartu dira. Estatuko eta nazioarteko hainbat ekitalditan

15 konferentzian parte hartu da (Italia, Frantzia, Belgika, Estatu Batuak, Ekuador, India...).

MONDRAGON Esperientzia Kooperatiboari buruz munduan dagoen interesaren erakusle berri gisa, AEBko hainbat podcasten grabazioan eta Montovako (Italia) TED talk batean parte hartu da.

POLITEKNIKA TXORIERRI



Urtean zehar, ikasturtea gehien markatu duten ardatzak izan dira berrikuntza, nazioartekotzea, ekintzailtza eta prestakuntza duala, baita digitalizazioa eta jasagarritasunarekiko konpromisoa ere.

Ikastetxe barruan zein kanpoan egindako jarduerak askotarikoak izan dira, eta enpresa eta ingurune naturaletara bisitak ere egin dira, prestakuntza akademikoa esperientzia praktikoekin osatzeko. Azaroaren 25ean Derioko Udalarekin izandako lankidetzaren nabarmenak da, Emakumearen Aurkako Indarkeria Desagerrarazteko Nazioarteko Eguna dela eta, genero berdintasunarekiko konpromisoa berretsiz. Ekimen jasagarriak ere urte osoan parte izan dira, hala nola 2030 Agendari atxikitzea eta "txoko berdea", herritar arduratsu eta kontzienteak prestatzera bideratuta.

Prestakuntza eskaintzaren hedapena markatu duen beste erronka garrantzitsu bat Robotika Kolaboratiboan eta Fabrikazio

Adimendunean espezializatzeko ikastaro berriak txertatzea izan da, informatikako goi mailako ziklo batez gain. Metodologia praktikoa eta aplikatua inplementatu da, batxilergoan STEAM proiektuekin eta prestakuntza zikloetan ETHAZI metodologiarekin, ikasleak etorkizuneko erronketarako hobeto prestatzeko.

Eraldaketa digitala Eusko Jaurlaritzaren dirulaguntza baten bidez bultzatu da, “5.0 Zentro Adimentsu” gisa, murgiltze gelak eta gela interaktiboak sortzea eta konektibitatea hobetzea ahalbidetu duena. Aurrerapen horiek iraganeko erronkak konpondu eta azpiegitura digitala nabarmen hobetu dute.

Azkenik, lankidetzari dagokionez, Ezagutza Dibisioaren lantaldeetan jarraitu da hainbat arlotan, hala nola berrikuntzan, prestakuntza ez-arautuan eta, lehen aldiz, komunikazio gaitan; ildo horretan, lehen ekintza gisa artikulu bat argitaratu da TU Lankide aldizkari korporatiboan, dibisioko bost zentroetako LHari balioa emanez.

LEA ARTIBAI



Lea Artibain beharrezko pausoak eman ziren MONDRAGONeko Ezagutza Dibisioan integratzeko. Halaber, Hezkuntza Lege berriaren proposamenari buruzko hausnarketa saioetan parte hartu zen.

Arlo akademikoan, Eusko Jaurlaritzak erdi mailako bi ziklo emateko baimena onartzea lortu zen: “Instalazio elektriko eta automatikoetako teknikaria” eta “Elikagaiak elaboratzeko teknikaria”, baita espezializazio ikastaro bat ere: “Zibersegurtasuna eragiketa teknologien inguruneetan”.

Lea Artibaiko irakasleek Unileverreko 26 langile ebaluatu eta aholkatu zituzten, errekonozimendurako dispositiboaren bidez. Eta, Hetelen eskutik eta ERASMUS+ programari esker, Lea Artibaiko bi bazkide atzerrian izan ziren eraginkortasun energetikoko eta zibersegurtasuneko gaiak jorratzen.

1.037.670 euro inbertitu ziren edukiak sortzeko gela bat, bi gela interaktibo, bi robot kolaboratibo, sartze bidezko elektrohidadura makina bat eta soldadura simulagailu bi instalatzeko.

Leartibai Fundazioarekin batera (lehen Azaro Fundazioa), Eskualdearen 2030 Plan Estrategikoan parte hartu zen, eta, garatu beharreko 5 helburuetatik, talentua erakarri eta fidelizatzeari lotutako plana gidatuko du.

Beste jarduerak batzuk

Gainera, Ilusio ponpak 2023 ekitaldiaren bederatzigarren edizioa antolatu zen, Orbeak osorik finantzatua, eta Aitziber Garmendia aktoreak, Enhamed Enhamed historiako igerilari paralinpiar onenak eta Victor Küppers hizlariak parte hartu zuten. Era berean, Uniraid 2022 rally solidarioan parte hartu zen, eta Lea Artibai ikastetxe eskola materiala, jostailuak eta langileen arropak bidali ziren Marokora. Eta Batxilergoko bigarren mailako hiru ikasle finalista izan ziren Mondragon City Challenge ekintzailatza kooperatiboko torneoan, Mugaba ekintzailatza proiektuarekin.

Azkenik, LAI koloreak azoka izan zen 2022-23 ikasturteko ekimen berritzaileetako bat, Markina-Xemeinen dagoen kulturartekotasuna erakusten duen proiektua.

03 / JARDUERA BERRIEN SUSTAPENA

SAIOLAN

“Enpresa jardueren sustapenean eta garapenean” espezializatuta dagoen zentro bat da. Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko kidea (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.

2023ko kudeaketan nabarmentzeko moduko alderdien artean, aipatzekoak dira ekintzaileen sentsibilizazio eta prestakuntzara bideratutako ekintzak (6 ikastaro eman ziren 230 parte hartzailei zuzenduta). 2023an, ekintzaile indibidualen eta barne ekintzailetzako ekintzaileen 74 proiekturi jarri zaie arreta. Garapen teknologikoko 5 proiektu eta 27 bideragarritasun azterlan egin ziren (horietatik 15, Ekintzaile-Txekintek Programaren laguntzekin finantzatutako proiektu berriak izan ziren).

Jarduera berriei dagokienez, 6 enpresa berri eratu ziren eta 5 dibertsifikazio proiektu jarri ziren abian; inkubagailuan, berriz, 8 start-up baliatu dira.

2023an, Saiolanek Debagoieneko Garapen Agentziaren beso industriala izaten jarraitzen du, industria enpresen artean lankidetzazko espazioen sorrera hauspotuz eta haien dibertsifikazioa

sustatzeko, eskualdearen eraldaketaren alde lan egiteko eta lehiakortasun posizionamendua hobetzeko. 2018tik, Debagoiena BAILARAko 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.

Eusko Jaurlaritzaren Gizarte Ekonomiako Zuzendaritzaren “Gizarte Ekonomian Ekin: Gizarte Ekonomiako Enpresen Lurralde Sustapen Planifikatua” programaren barruan, kooperatiba berri bat sortzen lagundu du, eta lehendik dauden 5 kooperatibatan jarduera berriak abiarazten lagundu du. Gainera, MONDRAGON CITY CHALLENGE Ekintzailetza Kooperatiboaren nazioarteko txapelketaren bigarren edizioeko epaimahai profesionalean parte hartu du.

ZTBESeko Berrikuntzako Bitarteko Eragile gisa, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko Departamentuaren programen esparruan, “Eko-antena” proiektua garatu da interes bereziko bi eremutan irtenbide berritzaileak identifikatzeko helburuarekin (“biomaterialak” eta “panel fotovoltaikoen eta baterien birziklapena”); Lanhezi proiektua, enpresen eta lanbide heziketako ikastetxeen arteko harremana indartzeko, eta ikaskuntza prozesu pertsonalizatuak garatzeko, enpresen beharretara egokituta; eta Nanoburbuilen Teknologiarako proiektua, mekanizazioaren industriarako. Gainera, Bioplastic Gipuzkoa proiektua amaitu da,

Gipuzkoan bioplastikoen inguruko jarduera industrial berri bat sortzeko aukera sustatzera zuzendua.

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

MONDRAGON SUSTAPEN ZENTROA

Enpresa jarduera berriak sustatzera bideratutako ekintzailetza eta dibertsifikazio korporatiboko plataforma da, MONDRAGONeko kooperatiben dibertsifikazio eta hazkunde estrategiekin lerrokatuta.

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 start-up teknologikoen eta enpresa txiki eta ertainen akzioetan partaidetza izatea sustatzen du.

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

Bere lehentasunezko ikuspegia interes industrial orokorreko inguruneetara bideratzen da, baina interes bertikal/sektorialeko hainbat arlo lehenetsi dira, hala nola:

- Inpaktu industrial handiko teknologiak
- Ekonomia berdea (energia, zirkulartasuna, material berriak)
- Osasuna eta ongizatea (ekipamendu medikoa, etxeko laguntza)
- Nekazaritzako elikagaiak
- Finantzak eta aseguruak
- Aktibo teknologikoak merkatuari transferitzea

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

teknologiaren eta merkatuaren kontrastean, gutxieneko produktu bideragarriaren definizioan, balio proposamenean, negozio ereduan eta bideragarritasun plana eraikitzekeko 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 inplementazio fasean, finantza, lege eta sozietate babesak egituratzen ditu, jarduera berria eratzeko.

2023KO JARDUERAK

- 120 ekosistemaren presentzia aktiboa eta jarraipena, bereziki start-upetarako zein sendotutako enpresen aukerarako "arrantzagune" gisa (Bind 4.0, Impulso Emprendedor, B Venture, Crecer+, Keirechu, South Summit, Startup Olé, EIT Digital, BAT, EIT Manufacturing, SpainCap, 4YFN...).
- Kanpoko 10 enpresa proiektutan akzioak eskuratuz parte

hartzea (Gureik, Wootix, Cocoon, Robopedics, Ribinierf, Orbik, Battbelt, Darwin Medical, Bihar, Circular Replay) , horietan 12 kooperatiba/dibisio inplikatur hainbat gairen inguruan: proteina konplexuak, erdieroaleen metrologia, exoeskeletoak, prozesuak automatizatzeko soluzioak, zibersegurtasuna, bateriak, hirugarren adinerako teknologiak, etxeko zainketak, oinarri teknologikoko zirkulartasun soluzioak... Gainera, urtean beste kanpoko beste 4 proiektu enpresarial negoziatzeko fase aurreratuan geratu dira. Azken bosturtekoan oinarri teknologikoko 27 start-upetan inbertitu da dagoeneko.

- Interes arlo ezberdinetan kooperatiba eta dibisio industrialetatik sustatutako barne ekintzailatzeko 10 proiektu abiaraztea, hala nola: sektore aeronautikorako finkapen soluzioak, etxetresna elektrikoaren sektoreko osagaiak berreskuratzea, elektrolizagailuak, bero eraginkorrerako ponpa gailua, huts ponpak hiri sektorerako, maskotentzako elikadura, animaliak elikatzeko osagaien garapena, hiri arkitekturarako irtenbide fotovoltaikoak, bateriak kudeatzeko sistemak, panel fotovoltaikoen hondakinen kudeaketa. Azken bosturtekoan 19 enpresa proiektu merkaturatu dira, eta beste 16 aztertzen geratu dira.
- Aliantza komertzial bat gauzatu da, eta 4 aliantza pilotu daude martxan, oinarri teknologikoko start-upekin kontraste teknologikoa egiteko.
- MONDRAGON HEALTHek kooperatibentzako sinergia arloak

lantzen jarraitzen du, aliantzak gauzatu dira beste Korporatibo batzuekin (Viscofan, Serveo), dagoeneko exekutatuta dauden inbertsioen jarraipena egiten da (Corify, Oroï, Naru), hiru inbertsio berri abiarazi dira (Cocoon, Robopedics, Darwin) eta hiru bideragarritasun analisi ere egin dira (Bihar, kardio telemedikuntza eta esterilizazioa). Halaber, 2023-2025 Plan Estrategikoa aktibatu da, marka komunikatzeko plan batekin, ekitaldi sektorialetan parte hartuz eta barne lankidetzako berrikuntza proiektuak esploratuz.

- MONDRAGON AGRIFOODetik AgriFood Jarduera Berrien Batzorde bat finkatu da arloko kooperatibekin, interesa duten industria kooperatibak tartean inplikatur. Hainbat merkatu azterketa landu dira esnekiei, ustiategi bertikaletarako makineriari, proteina ekoizpenari, nekazaritzako robotei eta elikagaietarako ontziei buruz. Horrez gain, egindako bi inbertsioren jarraipena egin da eta (Insekt Label, Gureik), eta hiru bideragarritasun azterketa abiatu dira (maskotentzako elikadura, animalien elikadurarako osagaiak, harpidetza bidezko azken miliako menuak).
- Beste enpresa korporatibo batzuekiko lankidetzak. Alde anitzeko mahaiak aktibatu dira 10 korporatiboren eta kooperatiba askoren arteko lankidetzak arloak bultzatzeko.
- Dibisioen Sustapen Batzordeen eta Korporatiboen segimendua

egin da, proiekturik nabarmenenak partekatzeko eta interesen kontrastea egiteko.

- Komunikazio arloan, MONDRAGON VENTURES markaren bultzada landu da sare sozialetan, webgunearen egokitzapenean eta sektoreko albisteen hileko buletinean.

GARAIA PARKE TEKNOLOGIKOA

Garaia Parke Teknologikoa funtsezko konektore eta dinamizatzailea da enpresa, eragile, erakunde eta prestakuntza eta ikerketa zentroentzat. Berrikuntzari laguntzeko azpiegiturak eta zerbitzuak kudeatzen dituelarik, topagune ezin hobea eta ezagutza zabaltzeko agertokia da. Gainera, ekintzailtza proiektuak bideratzen ditu Debagoienean ezartzeko interesa duten enpresa potentzialetarantz eta, horrela, eskualdeko enpresa ekosistema indartzen du.

Komunitatea eta azpiegitura

2023aren amaieran, Garaia PTak 70 enpresako komunitate bat biltzen zuen, eta ekintzailtzan eta berrikuntzan erreferente gisa finkatuta dago. Enpresa, zentro teknologiko, unibertsitate eta

beste eragile batzuen arteko topagune eta interakziogune gisa jarduten du, guztiak ere aukerak sortzea bultzatzen duen sare batean konektatuta. Eraldaketa teknologiko eta digitalaren erronkei aurre egitea du helburu, baita enpresetan eta gizartean talentuen inguruan dauden erronkei ere, eskualdean aberastasuna eta enplegu kualifikatua sortzeko.

Proiektuak eta lankidetzak

2023an, Garaia Parke Teknologikoak hainbat proiektu eta lankidetzak finkatu ditu ingurune eragileekin, horien artean: Udalak, Mankomunitatea, Mondragon Unibertsitatea, Gipuzkoako Foru Aldundia, Eusko Jaurlaritzako Parke Sarea eta eskualdeko enpresa traktoreak. Ekintzailtza, berrikuntzara, talentura eta zientzia eta teknologiarako bideratutako proiektu berriak hasi dira, betiere begirada alderdi hauetan jarrita: ezagutzaren garapena, eskualdearen jasagarritasun ekonomiko eta soziala eta errealitate berrietara etengabe egokitzea.

Ekitaldiak eta jarduerak

Urtean zehar, Garaia PTaren eraikin nagusia 360 ekitaldiren egoitza izan da, topaketa presentzial, telematiko eta hibridoak barne. Ekitaldi horiek Garaia Enpresa Digitala, prestakuntza pilulak, enpresa topaketak, ate irekien jardunaldiak, batzarrak, mahai inguruak eta horrelako ekimenak izan dira, eta 12.600 pertsona bildu dira, bai aurrez aurre bai urrunetik. Jarduerak GARAIak eskaintzen dituen hainbat espazio eta azpiegitura erabiliz garatu ziren, zeinak etengabe egokitzen diren sortzen behar berriak irtenbide

teknologiko aurreratuekin asetzeko.

Inpaktua eta ikusgarritasuna

Garaia PTA, bere dibulgazio espazioekin, eskualdean gauzatzen den enpresa eta berrikuntza jardueraren erakusleihu garrantzitsu bihurtu da. Topagune eta lankidetzagune dinamikoa da, gizarte osoari irekia, inguruko proiektu eta profesional guztientzako aukerak sortzeko. Garaia PTak zientzia eta teknologia, enpresa eta berrikuntza gizarteari oro har hurbiltzen laguntzen du, etengabeko hazkunde eta ikaskuntza ingurune bat sustatuz.

Ezagutza arloak eta garapena

Garaia PTak bere ingurunean nagusi diren ezagutza arloetan lan egiten du sistematikoki, hala nola mekatronikan, potentzia elektronikan, fabrikazio prozesuetan eta sistema txertatuetan. Era berean, aplikazio berrietarantz eboluzionatzen ari da, beste arlo batzuen artean, eraginkortasun energetikoa, elektrizitatea biltegitratzea, osasuna, ingurumena eta mugikortasuna landuz. Ikuspegi horrek berrikuntzaren eta garapen teknologikoaren abangoardian mantentzeko aukera ematen dio Garaia PTari.

Horregatik guztiagatik, Garaia PTak Debagoieneko garapen ekonomiko eta sozialean funtsezko aktorea dela erakutsi du,

berrikuntza eta ekintzailtza ekosistema zirrargarri bat sortuz. Komunitate gero eta handiagoarekin eta lankidetzaren sare zabal batekin, Garaia PTak ingurunekei erronkei egokitzen eta erantzuten jarraitzen du, eskualdearentzat eta bertako biztanleentzat etorkizun oparoa ziurtatzeko.

Memoria honek Garaia PTak aurrerabidearekin eta berrikuntzarekin duen konpromisoa islatzen du, eta tokiko ekonomia bultzatzeko eta inplikaturako aktore guztientzat aukerak sortzeko duen funtsezko zeregina nabarmentzen du.

04

PERTSONAK, HUMANITY AT WORK

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.



MONDRAGONek pertsonak jartzen ditu enpresaren erdigunean, modu errealean, demokratikoan eta eraginkorrean, eta arreta eskaintzen die parte hartzeari, prestakuntzari eta ongizate jasangarriari. 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 570 pertsona gobernu organoetan (Kontseilu Errektoreetan).
- Enpleguaren banaketa: EAEn %43,8; estatuan %41,5; eta nazioartean %14,7.
- Guztizko enplegutik: %57,2 emakumeak; %42,8 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.
- 2023an, 37 unibertsitateko gradu amaierako eta master amaierako 253 lan aurkeztu ziren GRAL MAL MONDRAGON Sarien bigarren ediziora, bost kategoriatan banatuta. Eraldaketa Digitala, Pertsonetan oinarritutako Eraldaketa, Eraldaketa Energetiko Klimatika, Mugikortasun Osasungarri eta Jasangarria eta Finantzen Eraldaketa.
- Pertsonen etengabeko birkualifikazioa eta prestakuntza aktiboa sustatzeko, kooperatiben, Mondragon Unibertsitatearen eta beste erakunde batzuen arteko plataforma eta ikaskuntza soluzio berritzaileak garatzen ditu.
- Talentuaren kudeaketa, estrategiak eta talentu marka definituz eta abian jarritz eta MONDRAGON People enplegu ataria garatuz, erakarpen eta hautaketa prozesuak kudeatzeko.



- MONDRAGON Peoplek 127.786 bisitari indibidual izan zituen, 6.042 lagun zeuden alerta sistemara harpidetuta eta 708 enplegu eskaintza argitaratuta. Bigarren urtez jarraian, MONDRAGON People da MONDRAGONeko kooperatibentzat talentua erakartzeko kanal nagusia, hautagaien %25ekin.
- Eta seigarren urtez jarraian, Korporazioak, Innobasque eta MUREkin batera, FLL Euskadi MONDRAGON hezkuntza programa antolatu zuen, helburutzat hartuta gazteengan zientzia eta teknologiarekiko interesa piztea, mundu zientifiko eta digitalean trebetasunak garatzea eta aurkikuntzaren, berrikuntzaren, inklusioaren eta talde lanaren balioak sustatzea. 2024ko martxoaren 2an egin zen FLL Euskadi MONDRAGONen 2023-2024ko edizioaren finala, parte hartzaile hauekin: 131 boluntario eta 11 ikastetxetako 6 eta 16 urte arteko 300 parte hartzaile, 37 taldetan banatuta. Aurten MONDRAGONek babestutako bi talde joan ziren Espainiako finalera.

PERTSONAK ETA OSASUNA

Enpresa bakoitzean prebentzio zerbitzu propioaren bidez eta modu mankomunatuan garatzen den funtsezko kudeaketa elementua, Osartenen laguntzaren bidez, pertsonen segurtasuna, osasuna eta ongizatea eta erakundeen prebentzio kultura sustatzen dituen.

- 11.709 pertsona enplegatzen dituzten 21 kooperatibak laneko Segurtasun eta Osasun Sistema bat dute (ISO 45001 ziurtagiria).

- 2023an, 7.009 pertsona trebatu ziren laneko segurtasun eta osasun arloan. Sektore horretako Gaixotasun Profesionalei dagokienez, intzidentzia indizea 1,12koa izan da, eta EAEn, berriz, 4,68koa.
- Laneko ezbehar tasa: industria kooperatibetan, egun batetik gorako baja eragiten duten istripuen kopurua 28,68 da mila langileko, eta EAEn, berriz, 63,04.

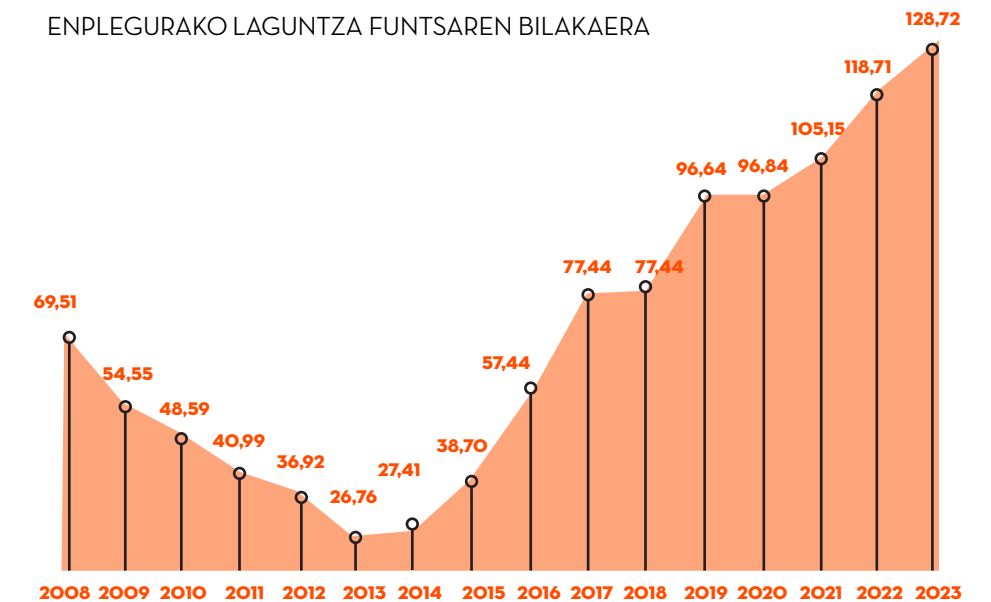
PERTSONAK ETA ESTALDURA SOZIALA

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, aitatasuna, haurdunaldiko arriskua, edoskitzaroa...).

- LagunAroko pertsona aktiboen kolektiboa (kotizatzaileak) 30.500 lagunekoa da (%43 emakumeak), eta horietatik 29.911 LagunAroari atxikitako 117 kooperatibetan jardunean dauden bazkideak dira. Osasun Laguntzaren onuradunen kolektiboa (mutualista aktiboak eta 23 urtetik beherako seme-alabak edo 23 urtetik gorakoak, baldin eta lanerako ezinduak badaude) 58.412koa da.
- Kooperatiba guztien erantzun eredugarria, birkokapenen mailari maximoetan eutsiz, batez beste 637 pertsonarekin hileko.

Enplegu Laguntza, bere modalitate guztietan, 35,8 milioi euroko zifrara iritsi da urtean, eta 128,72 milioiko funts metatua du, azken urtean 10 milioirekin hazi dena. Funttsaren helburua da enpleguari eragiten dioten etorkizuneko krisiei behar besteko bermeekin aurre egin ahal izatea.

ENPLEGURAKO LAGUNTZA FUNTSAREN BILAKAERA



- LagunAroren ondare funtsa 2023an: 7.056 milioi euro, pentsioak finantzatzeko. LagunArotik pentsioa jasotzen duten pertsonak, guztira, 15.662 dira, hilean batez beste 1.736 euroekin.

PERTSONAK, ANIZTASUNA ETA INKLUSIOA

Dibertsitateak 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 berrikuntzan zein sormenean.

- MONDRAGONen Genero berdintasunerako Foroaren bidez (2022an 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 %32,3koa da gobernu organoetan, eta Zuzendaritza Kontseiluetan, %31,1koa.
- Salmenten %70 osatzen duten kooperatibek Genero Planak dituzte.

PERTSONAK ETA EUSKARA

Gure kooperatibetan euskara erabiltzeko eta normalizatzeko behar diren urratsak egiten jarraitzen dugu, eta alderdi hori MONDRAGONen integratutako kooperatiba askotatik bultzatu izan 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.

- 55 kooperatibak garatzen dituzte euskara plan edo dinamikak eta, guztira, 34k lortu dute Eusko Jaurlaritzak emandako hizkuntza kudeaketaren BIKAIN kalitate ziurtagiria.
- Lan munduan euskararen erabilera sustatzeko Eusko Jaurlaritzaren LANHITZ programa osatzen duten 4 enpresatik 1 MONDRAGONekoa da.
- MONDRAGONeko enpresen %67k dituzte euskara planak edo dinamikak. EAeko arlo sozioekonomikoko enpresen kasuan ehuneko hori %1 da.
- Halaber, Nafarroan euskara planak dituzten enpresa industrial gehienak MONDRAGONekoak dira.

05

PLANETA, ERRONKA KOLEKTIBOA

Une erabakigarria da garai hauetako erronkarik handienari, klima aldaketari, arrakastaz aurre egiteko. MONDRAGONek, beraz, kooperatiba guztiak eta beste erakunde mota batzuk inspiratu eta batu nahi ditu prozesu honetan.



Une erabakigarrian gaude gure garaiko desafiorik handienari, klima aldaketari, arrakastaz aurre egiteko. Egunero, munduko geografiaren hainbat puntutan, planetak jasaten ari den eraldaketa izugarriei buruzko mezuak bidaltzen dizkigu: gure baliabideen ekoizpena mehatxatzen duten jarraibide meteorologiko aldakorretatik hasi eta itsas mailaren igoeraraino, zeinak hondamendi uholdeen arriskua handitzen duen, eta hornidura arazoak eta giza galerak eragin. Klima aldaketaren ondorioek guztioi eragiten digute, eta MONDRAGONen ez gara erronka horretatik kanpo geratzen. MONDRAGONek, beraz, kooperatiba guztiak eta horien balio katea eta beste erakunde mota batzuk inspiratu eta batu nahi ditu prozesu horretan. Horregatik, honako arlo hauek lantzen ditu:

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 sistemen ziurtagiriekin. 4 kooperatibak Ekodiseinuren ziurtagiria

dute (ISO14006) eta 3k energiaren kudeaketaren ziurtagiria (ISO50001).

- MONDRAGONeko erakundeek inpaktuei dagokienez:
 - ATEGI zentralak, 2023an, 600 gigawatten erosketa kudeatu zuen kooperatibentzat, eta horietatik %70 iturri berriztagarrietatik zetozen.
 - Kooperatiba guztien salmenten %76tan, Erakundearen Karbono Aztarnaren kalkulu osoa egin da (erakundeek perimetro globalaren 1., 2. eta 3. irismenak).
 - Produktuen Bizi Zikloaren Analisisian nabarmen egin da aurrera, eta hogeit hamar kooperatiba baino gehiagotan egin dira analisiak.

ENERGIA DESKARBONIZAZIOA

Kooperatibek beren ekoizpen ereduaren 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.
 - 14 kooperatibaren artean eguzki parke bat erosi dute, urtean 14.879 MWh sortzeko gaitasunarekin.
 - EAeko udalerrien %35ek komunitate energetiko bat dute martxan, eta estatu espainiarreko udalerrien %4k.
- Ezagutza sortzea: Mondragon Unibertsitatean gradu eta masterrak ezarri.

EKONOMIA ZIRKULARRA

MONDRAGONek eta kooperatibek hondar fluxuak murrizten dituzten eta baliabideen erabilera 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.

- MONDRAGONek, Sareteknika, Mondragon Assembly eta Domusa Teknikekin batera, eta Europako CircThread proiektuaren bidez, etxetresna elektrikoaren plataforma digital bat bultzatzen du, egiazki jasangarriak izan daitezen.
- Circular Replay, MONDRAGONeko hainbat dibisiok Éxxita Be Circular teknologikoarekin batera sortutako enpresa, industrian ekonomia zirkularreko ereduak bultzatzeko. Ekimenak lehen urtea bete du eta gama zuriaren, bateria elektrikoaren, mugikortasunaren, eguzki panelen edo zerbitzu enpresen sektoreko bezeroak ditu, besteak beste.

MUGIKORTASUN JASANGARRIA

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

- Eroskik 2023an jasangarritasun zigiluak zituzten 2.300 produktu baino gehiago zituen; ekodiseinatutako marka propioko 401 enbase; eta hondakinen %99 birziklatzera edo balorizatza bideratu zituen.-
- Kooperatiben mugikortasun planen testuinguruan, akordio bat sinatu da Ciclogreen plataformarekin, langileen mugikortasun jasangarria kudeatzeko.

Salmenten

+75%

ingurumena kudeatzeko egiaztagiriekin

+50

kooperatibatik gora, mugikortasun planekin

Energia erosketaren

%80

iturri berriztagarrietatik

12

Kooperatiba sortu dira energia %100 berdea sortzeko eta kontsumitzeko

06

GOBERNANTZA, ENPRESEN DEMOKRAZIA

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



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 jasagarriak 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, 570 pertsonak parte hartzen dute kooperatiben gobernu organoetan, eta emakumeen partaidetza %32,3koa da.

PRESTAKUNTZA KOOPERATIBOA

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

- 2023an, prestakuntza kooperatiboko 15.008 ordu eman ziren bazkide berri eta gobernantza organoentzat, alegia, aurreko urtean baino %12 gehiago.



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 erantzukide baten testuinguruan.

- Hilero-hilero 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 ekosistema digitala.

- 28 kooperatibak (salmentekiko, %92) urteko memoriak dituzte, euskarri gisa balio dutenak alderdi garrantzitsuen informazio guztia, ekintzak eta mugarriak kanal bakar batean dokumentatzeko.
- Zabalkunde kooperatiboa: MONDRAGONen ateak irekiko dizkie esperientzia kooperatiboa ezagutu eta bisitatu nahi duten mundu osoko pertsonen.
- 2023an 206 taldetako 2.528 lagunek bisitatu zuten MONDRAGON, eta horietatik %50 estatukoak izan ziren eta %50 atzerrikoak (Brasil, AEB, Mexiko, Japonia, Holanda...) Gainera, 18 konferentzian parte hartu zen, horietatik 3 online, 3.562 entzulerekin.
- Explore MONDRAGON (www.exploremondragon.com) ikus-entzunezko plataforma, MONDRAGONen esperientzia kooperatiboa, eredu eta balioak zabaltzeko helburuarekin jai da, bokazio eraldatzaile eta lehiakorretik abiatuta. MONDRAGONen Esperientzia Kooperatiboa ezagutzeko aukera eskaintzen du, 24 atalen bidez (euskaraz, ingelesez eta gaztelaniaz). Horko protagonistak dira kooperatibak aurkezten dituztenak eta kooperatibak zein Korporazioa zer diren gakoak bertatik bertara ematen dituztenak.



MONDRAGON KONGRESUA

Kooperatiba guztietako 650 ordezkari (%43 emakumeak) urtero biltzen dira Kongresura; organo horrek MONDRAGONen jarraibide edo irizpide orokorrak zehazten ditu. “Geure kabuz gobernatuta” kontzeptuak gobernantza kooperatiboaren oinarritzko nahia islatzen du, erantzukidetasunaren bidez eta pertsonak lan erakunde batean elkartuta.

MONDRAGONEKO ORGANOAK BATZORDE IRAUNKORRA

| Izena | Dibisioa | Kargua |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Mugerza, Leire | Banaketa | Lehendakaria |
| Kortabitarte, Koldo | CM automozioa | Lehendakariordea |
| Ugalde, Amets | | Idazkaria |
| Alustiza, José Antonio | Finantzak | Bokala |
| Amezaga, Javier | Banaketa | Bokala |
| Arrieta, Iñigo | Osagaiak | Bokala |
| Arroyo, Oscar | Osagaiak | Bokala |
| Azpiazu, Patxi | Eraikuntza | Bokala |
| Bastida, Asun | Banaketa | Bokala |
| Egibar, Xabier | Finantzak | Bokala |
| Gabilondo, Ruben | Ekipamendua | Bokala |
| Larrañaga, Andoni | Industria Automatizaio (MIA) | Bokala |
| Larrea, Mikel | Banaketa | Bokala |
| Luquita, Klaudia | Ingeniaritza eta Zerbitzuak (CHP) | Bokala |
| Martinez, Juan José | Chasis and Powertrain (CHP) | Bokala |
| Mazquiaran, Andrés | Makina Erraminta- Danobat Group | Bokala |
| Sarrionandia, M ^a Asun | Ezagutza | Bokala |
| Ozerinjauregi, Xaber | Tresneria eta Sistemak | Bokala |
| Unibeetxeberria, Mikel | Chasis and Powertrain | Bokala |

KONTSEILU OROKORRA

| Izena | Dibisioa | Kargua |
|-------------------------------|---|--------------|
| Ucín, Iñigo | | Lehendakaria |
| Ugalde, Amets | | Idazkaria |
| Rodríguez, Pello | Danobat Taldea Dibisioko Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Carabel, Rosa | Banaketa Dibisioko Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Ezpeleta, Zigor | Zentro Korporatiboko Gestio Sozialeko zuzendaria | Bokala |
| Imaz, Olatz | Zentro Korporatiboko Gestio Sozialeko zuzendaria | Bokala |
| Palencia, Juan M ^a | CHP Automozioa Dibisioko Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Plaza, Adolfo | Finantza Dibisioko Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |

INDUSTRIA KONTSEILUA

| Izena | Dibisioa | Kargua |
|-------------------------------|---|--------------|
| Ucín, Iñigo | | Lehendakaria |
| Juaristi, Juan Andrés | | Idazkaria |
| Alberdi, Iker | Eraikuntzako Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Rodríguez, Pello | Danobat Taldeko eta MIAko Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| García, Juan Angel | Ekipamenduko Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Goitia, Oskar | MUS-eko eta CM-ko Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Herce, Eduardo | Osagaien Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Pagaldai, M ^a José | Ingeniaritza eta Zerbitzuetako Lehendakariordea / Zuzendari Nagusia | Bokala |
| Palencia, Juan M ^a | CHP Automozioa Dibisioko Lehendakariordea / Zuzendari Orokorra | Bokala |

07

MONDRAGON ETA GJHAK

Kooperatibek enpresa eredu arduratsu, demokratiko eta jasangarria bultzatzen dute. 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.



Kooperatibek enpresa eredu arduratsu, demokratiko eta jasangarria bultzatzen dute. Negozio lehiakorrak egiteko, pertsonen bizitza hobetzeko eta gizartearen erronka berriei erantzuteko (hala nola, Garapen Jasangarriko Helburuak) lankidetzan diharduten pertsonak eta taldeak. Atzetik datozen belaunaldiei pertsonentzat eta planetarentzat garapen eredu hobe 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.

Jarraian, Korporazioaren lorpen esanguratsuenetako batzuk jasoko ditugu, GJHei dagokienez.

LAN ZINTZOA

Hazkunde ekonomiko iraunkor, inklusibo eta jasangarria, enplegu osoa eta produktiboa sustatzeko asmoz. MONDRAGON da Euskadiko enplegatzaile handiena eta Estatuko garrantzitsuenetako bat.

KALITATEZKO LANA ETA HEZKUNTZA

Pertsona guztientzat hezkuntza inklusiboa eta ekitatiboa bermatzeko eta bizitza osoan ikasteko aukerak sustatzeko. 23.000 pertsona baino gehiago trebatu ziren MONDRAGONeko ikastetxeetan 2023an.

LANA ETA BERRIKUNTZA

Asmoa da industria eta azpiegitura jasangarriak garatzea, inbertsio berritzailearen bidez. MONDRAGONek berrikuntza ekosistema bat du; tartean, unibertsitate propio bat, ikastetxeak, bost ikerketa zentro zazpi I+G unitate.

LANA ETA KOMUNITATE JASANGARRIAK

Hiriak eta giza espazioak inklusiboak, seguruak, erresilienteak eta jasangarriak izatea lortzea. MONDRAGONek ondare naturala eta kulturala babesteko programetan eta eraikuntza jasangarrietara sartzeko programetan parte hartzen du.

LANA ETA OSASUNA

Asmoa da bizitza osasungarria bermatzea eta adin guztietan pertsona guztientzako ongizatea sustatzea. LagunArok ia 59.000 onuradun ditu dagoeneko, eta 2023an Osartenek 7.000 pertsona baino gehiago trebatu zituen laneko prebentzio eta osasun arloetan.

LANA ETA BERDINTASUNA

Generoen arteko berdintasun eraginkorra lortzeko. MONDRAGONek aurrera egin du arlo horretan, eta salmenten %70 dagoeneko berdintasun planak dituzten kooperatibek egin dituzte.

LANA ETA KONTSUMO ARDURATSUA

Kontsumo eta ekoizpen modalitate jasangarriak bermatzeko. MONDRAGONek industria hondakinak murrizteko proiektu eta aliantzetan eta elikadura ohiturei buruzko formazio programetan parte hartzen du.

LANA ETA KLIMA ALDAKETA

Helburua da klima aldaketari eta horren ondorioei aurre egiteko premiazko neurriak hartzea. MONDRAGON eragile garrantzitsua da energia komunitateak bultzatzeko prozesuan.

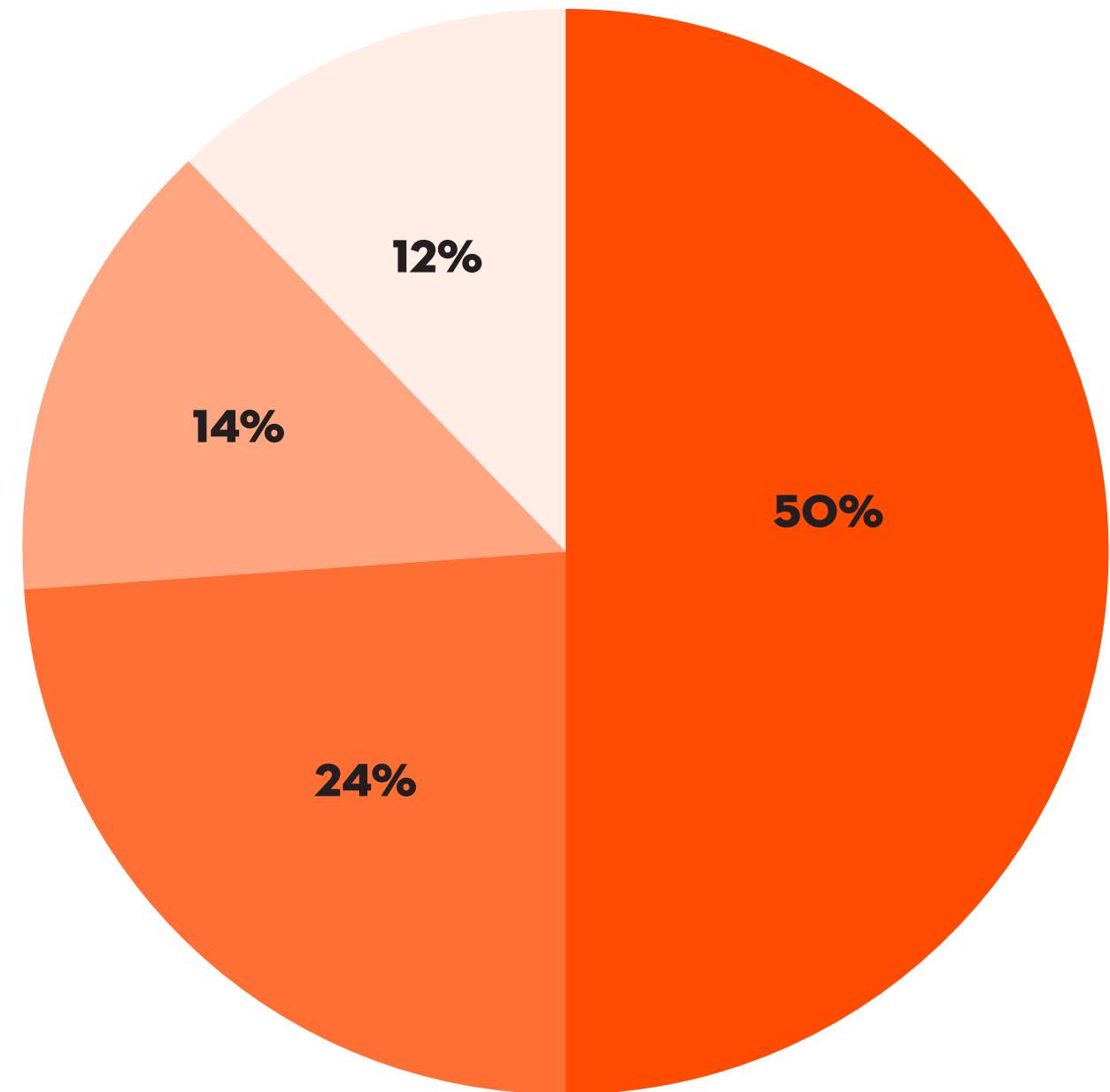
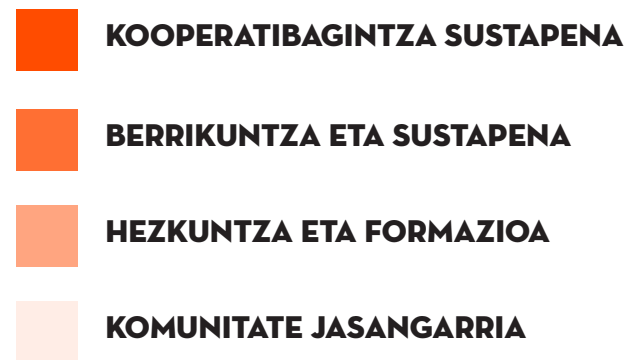
LANA ETA POBREZIAREN AMAIERA

Mundu osoan pobrezia modu guztietan desagerrarazteko helburu handinahiarekin. Korporazioak lankidetzan estuan dihardu Mundukide Fundazioarekin, hainbat herrialderekin lankidetzan programak gauzatzen baititu (Mozambique, Brasil, Kolonbia...).

MONDRAGON GIZARTE EKINTZA

Termino kuantitatiboetan MONDRAGONeko eta bere kooperatibetako gizarte ekintza 41,8 milioi eurokoa izan zen 2023an.

Azpimarratzekoa da MONDRAGON Fundazioaren eragina, horren bidez bideratzen baitira kooperatibek egindako ekarpenak -27,8 milioi-, batez ere Kooperatibismoa sustatzera, Berrikuntza eta sustapenera, Hezkuntza eta prestakuntzara eta Komunitate jasangarriak bultzatzera bideratzen direnak. 25 urtetik gorako historian zehar, MONDRAGON Fundazioak 500 milioi eurotik gorako ekarpenak kudeatu ditu.



MONDRAGON GIZARTE EKINTZA

AUSOLAN FUNDAZIOA

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

INFO +

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.

INFO +

GAZTEMPRESA FUNDAZIOA

Fundazio liderra Euskadin enpresak sortzen eta ekintzailatza sustatzen. Bere helburua enplegua sortzen eta kontserbatzen lagunduko duten ekimenak bultzatzea eta ekintzak garatzea da. 2023an 320 enpresa eta 634 enplegu sortu zituen. Guztira, dagoeneko 6.500 enpresak baino gehiagok jaso dute laguntza.

INFO +

EROSKI FUNDAZIOA

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

INFO +

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.

INFO +

GSR FUNDAZIOA

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

INFO +

GIZABIDEA FUNDAZIOA

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

INFO +

MUNDUKIDE FUNDAZIOA

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

INFO +



HUMANITY AT WORK

www.mondragon-corporation.com