

Etorkizuneko proiektuak

Negoio berriak eraldatu eta sortzea. Horixe da erronka azelerazio teknologikoaren, aldaketa geopolitikoaren eta eraldaketa industrialaren testuinguru honetan. Proiektu horietako batzuk landu ditugu.

RUBEN GABILONDO
ORBEAREN PRESIDENTEA
Esentziaren eta balioen aldeko pedalkadak eman dituen gizona

A 2775 09 B7DR
K 9117S0 07 1AA3
BK A955AL RS ID3 C9
4S A103B4150 0012
7S0 07 1AA39 F3001
B DB 7DJ5 L51B4S2
0153D 7S0 07 1AA39

TU Lankide euskarazko eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizugu.

Imprimimos TU Lankide con textos en euskera y castellano. Pero ahora te presentamos diferentes versiones.

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

637. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 637 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSASUNA LANBIA Finantza Industria Enpresa Enjeneria

637 2. HIRUHILEKOA | 2026

Etorkizuneko proiektuak

Negoio berriak eraldatu eta sortzea. Horixe da erronka azelerazio teknologikoaren, aldaketa geopolitikoaren eta eraldaketa industrialaren testuinguru honetan. Proiektu horietako batzuk landu ditugu.

RUBEN GABILONDO
ORBEAREN PRESIDENTEA
Esentziaren eta balioen aldeko pedalkadak eman dituen gizona

RUBEN GABILONDO
PRESIDENTE DE ORBEA
Un hombre que ha pedaleado por la esencia y los valores

Transformar y generar nuevos negocios. Ese es el reto para este contexto de aceleración tecnológica, cambios geopolíticos y transformación industrial. Repasamos algunos de esos proyectos.

Etorkizuneko negoziak gaur lantzen

Azelerazio teknologiko, birkonfigurazio geopolitiko, trantsizio ekologiko zein energetiko, eta aldaketa sozial zein demografikoko testuinguruan bizi gara. Eraldaketa sakon eta aldi bereko horiek bizitzea egokitu zaie enpresei, ziurgabetasunak batere mesederik egiten ez dien garai honetan.

Egoera horren aurrean, MONDRAGONEk bere ibilbide orrian finkatu du etorkizuneko negoziak estrategiaren erdigunean jartzea. Ez bakarrik gaurko negoziak indartzeko eta hobetzeko, baizik eta lurraldean errotuta dauden eta enplegu jasagarria —ahal dela, kooperatiboa— sortzeko gai izango diren jarduera berriak bultzatzeko ere bai.

Baina etorkizuneko proiektuak ez dira inertzia sortzen, landu egin behar dira. Epe luzeko hausnarke-ta eskatzen dute, gizarte- eta zuzendaritza-organoek partekatutakoa, proiektuak adostasunez abian jartzeko eta edozein apustu estrategikok dakartzan arriskuak bere gain hartzeko. Etorkizunak garapen teknologikoa, talentua, finantza-oreka eta jasagarritasuna eskatuko ditu.

Eta lehenbailehen egin behar da. Estrategia hori bultzatzean, funtsezko hiru alderdi daude: **zer, nola** eta **zertarako**. *Zer* dagokionez, esan behar da negoziak eraldatu egin behar direla, lehiakorrek izateko eta balioproposamen berriak sortzeko; azken batean, negozio errentagarri eta jasagarriak lortzeko. *Nolari* dagokionez, lankidetzak hitza berriro agertzen da letra larriz, bai ekosistema kooperatiboaren esparruan —emaitzak biderkatzen dituen batura—, bai hirugarrenetik lankidetzan. Ezinbestekoa da modu eraginkorragoan eta azkarragoan egitea. Eta *zertarako*? Hurrengo belaunaldiari ondare hobea uzteko. Gure nortasun kooperatiboarekiko ezinbesteko konpromisoa.

Aldizkariaren ale honetan, egungo *negozioak eraldatzeko eta etorkizuneko berriak* sortzeko gaur egun egiten ari diren ekimen eta proiektu ugarien errebasoa egin dugu. —

Etorkizunak garapen teknologikoa, talentua, finantza-oreka eta iraunkortasuna eskatuko ditu.



TULankide Trabajo y Unión (T. U. Lankide), Arizmendiarrietak 1960ko irailean sortutako aldizkaria.

ARGITARATZAILA **OTALORA**. Azatza. tulankide@mondragoncorporation.com

ZUZENDARIA **Javier Marcos** jmarcos@mondragoncorporation.com

KOORDINAZIOA **Malen Illarramendi** millarramendi@mondragoncorporation.com

ERREDAKZIO KONTSEILUA **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco, Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria,**

Xabi Igoa, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña, Jone Batiste Zabala.

ERREDAKZIOA **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILA **Centro Gráfico Ganboa.**

ERAKUNDE LAGUNTZAILAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno Vasco.**

■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Jon Plaza, Lea Artibai
Ikastetxeko mantentze-
lanetako arduraduna

“Urteetan zehar ikaskideekin eta gremioekin lortzen duzun konfiantza da altxorrik handiena”.

20

ELKARRIZKETA

Rafa Idigoras, Soraluce-ko
zuzendari nagusia

“Adibidea, zintzotasuna, eta lana izan dira gure nortasun-ezaugarriak”.

49

NIRE AUKERA

Usoa Ostolaza, Laboral
Kutxako txirrindulari
profesionala

“Nire filosofia? Oraina bizi, positiboki pentsatu eta zure buruarekiko eta besteekiko leiala izan”.

62

EUSKAL KULTURA

Nerea Ibarzabal, bertsolaria

“Bertsolaritzan bezala, kooperatibismoan ere ezinbestekoa da elkar behar dugula ulertzea”.



26

AZALEAN

Etorkizuna hizpide

Gaurkoa birpentsatu biharkoa sortzeko. Hortxe enbidoa: jarduera berriak nola sortu azelerazio teknologikoko, aldaketa geopolitikoetako eta eraldaketetako testuinguru batean.



12

Ruben Gabilondo
ORBEAREN PRESIDENTE OHIA

“Orbeako urte onenetako batzuk bizitzea tokatu zait”

IRITZIA

11 Iñigo Iñurrategi
GOBERNANTZA:
GIMNASIORA EDO
MEDIKUARENERA

24 Xabier Retegi
GUTUN IREKIA
ARIZMENDIARRIETARI

39 Rafa Pol
ETORKIZUNeko
AGERTOKIA INDUSTRIA-
KOOPERATIBENTZAT?

65 Arrate Jauregibeitia
IA: HOBE PENTSATZEN
BEHARTZEN GAIUEN
IRAULTZA

20



■ **ENPRESA**

8

SAREAN

**K-Foroa:
Komunikazioan
narratibaren indarra**



■ **KOOP**

40

ELKARRIZKETA

**Marina Vargas, sare
sozialetako dibulgatzailea**

Kooperatiba enpresa tradizionala baino fidagarriagoa, lehiakorragoa eta bizitzarekin askoz ere begirunetsuagoa dela.

44

EUSKARALAN

**Euskara garai berrietara
egokitzeko estrategiak!**

Hiru zutabe edukiko ditu: lan eremuan eta gizartean erreferente izatea, euskararen erakundetzean sakontzea eta talentuaren integrazioa euskaratik ere egitea.

46

ELKARRIZKETA

**Lourdes Idoiaga,
ALEko presidentea**

"Ideiak eman nahi ditugu egungo eta etorkizuneko erronketarako".



40

48

LAN OSASUNA

Analisi klinikoak

Laborategi klinikoko zure laginaren bidaia ikusezina.

■ **PLANETA**

42

MUNDUKIDE

Mundukide Mozanbiken

"15.000 inguru nekazari familiarekin egiten du lan, dagoeneko".

51

KLIK!

**Ekiola Aiara abian
izango da uda partean**

Araban laugarrena izango da, Mendialdea, Lautada eta Gorbeialdea Ekiolen ostean.

58

GJH

**Jasangarritasun bigunaren
aroa amaitu da**

"Energia, asmo klimatiko hutsa izatetik segurtasun nazionaleko kontu izatera igaro da".

52

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

**FAGOR Taldearen gizarte
eraldaketa printzipioa**

Hezkuntza egiturak, garapeneko lankidetzak, euskararen normalizazioa eta iraunkortasunaren bidea, arlo esalinguratsuenak.

54

MONDRAGON PEOPLE

Harrobia

Mondragon Unibertsitateko MONDRAGONeko kooperatibetara lan munduan ikasteko zubia.

56

ERREPORTAJEA

**Iñigo Arrieta eta Agustin
Bengoetxea, Eika eta
Kideko presidentea**

"Elkartasun eta interkooperazio erreminta oso potenteak ditugu".



46

Narratibak komunikazioan duen boterea

Lotura emozionala funtsezkoa da; izan ere, istorioek, informazioa emateaz gain, oroimenean geratzea geratzea eta audientziarekin lotura estutzea ahalbidetzen du.

José Manuel Velasco,

Komunikazioan aditua

KOMUNIKAZIOAREN X FAKTOREA: ENTZUTE ENPATIKOA + STORYTELLING-A + INPAKTU POSITIBOA

“Komunikazioko X faktorea entzute enpatikoa eta istorioak kontatzeko trebetasuna [storytelling] uztartzea da, entzuleak hunkitu eta tartean dauden alderdi guztien interesetarako onuragarria den erreakzioa eragiteko”. Ondorio hori atera zuen José Manuel Velasco komunikazioan aditu, liderren prestatzaile eta coach-ak, ikerketa baterako jasotako komunikazioko profesionalen 130 iritzietatik abiatuta. “Komunikatzailea bereizten duen eta erakundearen kudeaketan duen funtzioari garrantzia ematen dion trebetasuna bilatzea zen kontua”, gaineratu du Velascok.

**José Antonio Pérez Ledo,**

gidolaria eta idazlea [Ondas saria]

José Antonio Pérez Ledok MONDRAGONeko K-Foroan defendatu zuenez, enpresek hobeto komunikatzen dute pertsonen hitz egiten dutenean, marka inpersonalek hitz egiten dutenean baino. Enpresek istorioak saldu ditzakete, baina istorioak guk kontatzen ditugu, kontatzen dakigunok. Era berean, ziurtatu zuen “istorio on orok izan behar duen funtsezko ezaugarria giza emozioa” dela, horrek erakartzen eta hunkitzen baitu benetan. Gaur egun “istorioak kontsumitzeko gose” izugarria dagoela adierazi zuen eta, hainbeste eskaintzaren aurrean, desberdintasuna markatzen duena “persona bakoitzaren begirada, bakarra delako”. Gaineratu zuenez, torloju-enpresa batek ere giza istorio bat kontatu beharko luke bere publikoarengana iristeko kontakizun on bat egin nahi badu: “sentimenduetara joko duen eta egia bat jasoko duen istorio bat”.

Nuria Sierra,

idazlea, irakurlea eta mentorea

STORYTELLING-A: ZER DA ETA ZERTARAKO BALIO DU?

Storytelling-a istorioak kontatzeko artea da, pertsonekin emozionalki konektatzeko eta mezuak modu gogoangarriagoan transmititzeko. Artikulu osoan zehar azaltzen denez, istorioek enpatia sortzen, konbentzitzen eta marken eta audientzien artean lotura sendoagoak eraikitzen laguntzen dute. Horrez gain, “istorioek hunkitu, inspiratu eta aztarna uzten dutela” nabarmen-tzen da, jendeak hobeto gogoratzen baitu zerbait sentiarazten dion hori. Horrez gain, Nuria Sierrak storytelling-a komunikazioan funtsezko tresna bat dela baieztatu du, baita marketinean eta marka pertsonalaren eraikuntzan.

**DIRCOM**

[Komunikazio Zuzendarien Elkarte]a]

KOMUNIKAZIOAREN EGOERA ESPAINIAN 2025**Kontakizun modu berrien bidean**

Komunikazioko profesionalen taldeak 2025-2028 aldirako dituen joera eta lehentasunen artean, gai garrantzitsuenetako bat “kontatzeko modu berrien bidez, jendearentzat erakar-garriak izango diren kalitatezko edukiak kudeatzea” da. Era berean, barne-komunikazioa bultzatzea ere jasotzen da, “langileak igorle gisa prestatzeko eta talentuaren garapena kudeatzeko”.

Azterketa interesgarri honek beste alderdi batzuetan ere jartzen du arreta; besteak beste, adimen artifiziala modu eraginkorrago eta etikoagoan txertatzean, enpresen gizarte-erantzukizuna [RSC] eta jasangarritasuna komunikazio-arloan integratzean, eta komunikazio-ekintzen emaitzak neurtzeko big data erabiltzean.

**Bobette Buster,**

gidoi eta narrazio aholkularia

NOLA KONTATU ZURE ISTORIOA MUNDUAK ENTZUN NAHI IZAN DEZAN

Liburu honen arabera, storytelling-a pertsonekin konektatzeko funtsezko tresna da, produktu, marka, zein ideien bidez; horretarako, gakoa “muin emozionala duen eta ondo landuta dagoen istorio bat” kontatzea da. Egilearen ustez, istorioek funtzionatu egiten dute, egiten duzuna zergatik egiten duzun azaltzen duen “benetako istorioa” argitaratzen laguntzen dutelako. Liburuan zehar, kontakizun eraginkorrak eraikitze-ko printzipio praktikoak aurkezten dira; esaterako, “xehetasun disdiratsua” erabiltzea narrazioari benetakotasuna eta indarra emateko. Bestalde, konexio emozionala ezinbestekoa dela azpimarratzen du. Izan ere, horri esker, istorioek, informatzeaz gain, ikus-entzuleek horiek gogoratzea eta haiekin lotura bat sortzea lortzen da.

**Estitxu Garai,**

EHU Bizkaiko Campuseko eta Komunikazioko Errektoreordea eta komunikazioan aditua

“EUSKARAREN MARKA: MARKETINETIK HIZKUNTZA PLANGINTZARA”

Ikerlan honen muina euskararen marka-irudia aztertzea da, markagintzaren eta marketinaren ikuspegia hizkuntzaren eremura ekarriz. Estitxu Garaik hizkuntza markagintza kontzeptuari oinarri teorikoa eman nahi dio, eta horretarako focus groupak eta Euskal Herri osoko makroinkesta baliatzen ditu euskararen inguruko pertzepzioak eta lotura sinbolikoak identifikatzeko. Egilearen arabera, “hizkuntzek ere badute bere irudia”, eta euskarak ere baditu “inguratzen duten marko asoziatibo eta gogo-loturak”. Lanaren proposamen nagusia da hizkuntza politika eta plangintzan “markagintza eta marketinetik datozen jakintzak” txertatzea, euskararen posizionamendua eta erakargarritasun soziala indartzeko.





Aurtengoa 9. edizioa izan da, eta Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Aretxabaletako IdeiEnea egoitzan egin da, dagoeneko foroaren erreferente eta tradizio bihurtu den espazioan, alegia.



Aurten ere, 100 profesional inguru bildu dira komunikazioaren inguruko esperientziak partekatu eta ikuspegi berriak lantzeko.

Edizio honetako ardatz nagusia “komunikazioaren narratibaren indarra” izan da, komunikatzeko eta kontatzeko moduak aztertuz. Ponentziak, mahai-inguruak, solasaldiak... egokiera ezberdinak baliatu dira komunikazioaren erronkak eta aukerak jorrazteko, bereziki kooperatibetako praktika errealetatik abiatuta.

Mahainguruan lau kooperatibetako profesionalak parte hartu dute: Eduardo Elizalde (Laboral Kutxa), Ainhoa Oyarbide (Eroski), Ander Olariaga (Orbea) eta Asier

Ibarrondo (Data Comunicación). Solasaldian, berriz, José Antonio Pérez Ledo gidoilari eta idazlea eta Karmele Jaio idazlea izan dira protagonistak.

Beste behin ere, K-Foroa elkargune garrantzitsu gisa posizionatu da komunikazioaren etorkizunari buruz hausnartzeko eta esperientziak partekatzeko.

Aurtengo jardunaldia bere osotasunean grabatu da, eta QR honen bidez ikusi daiteke saioan zehar jorratutako eduki guztia.



MONDRAGONEKO KOMUNIKAZIO PLAN BERRIA

ASKOTARIKO AHOTSAK HARI BEDIN BATERAKO

MONDRAGONek aurrera pausu bat eman du bere komunikazio-ereduan. Komunikazio Plan berri baten bitartez, Korporazioaren asmoa da kooperatiben diskurtsoak lerrokatzea eta bere nortasuna, xedea zein gizartean duen eragina argiago islatzea. Erronka nagusia: ahots anitzak istorio partekatu baten inguruan biltzea.

JAVIER MARCOS MONDRAGONEKO KOMUNIKAZIO ZUZENDARIA

MONDRAGONek Komunikazio Plan bat jarri du abian helburu argi batekin: ahots bakarrarekin hitz egitea, kooperatiben bereizgarri den aniztasunari uko egin gabe. Eta, bide batez, hobeto azaltzea zerk batzen gaituen kooperatiba gisa, eta nola transmititu —MONDRAGON barruan zein kanpoan— enpresa egiteko modu desberdin bat: lehiakorra, pertsonekin konprometitu eta lurraldeari lotua.

Plana osatzeko prozesuan 60 pertsona inguruk hartu dute parte —MONDRAGONeko hainbat arlotakoak zein kanpokoak—, eta guztiak bat etorri dira diskurtso komun bat artikulatzeko, koordinazioa hobetzeko eta plana ezartzeko tresna partekatuak izateko premian.

Lan-prozesu horren ikasgai nagusietako bat oso positiboa den zerbait egiaztatzea izan da: parte izatearen harrotasun handia dagoela eta eredu kooperatiboaren balioaz konbikntzimendu sendoa dagoela egiaztatzea. Era berean, MONDRAGONeko kooperatibak berezi egiten dituen guztia hobeto kontatzeko beharra ere agerian gelditu da.

Komunikazio Plan hau ez da tresna huts bat, nortasun kooperatiboa sendotzeko eta MONDRAGONek gizartean duen eragina zabaltzeko aukera bat baizik. Izan ere, bere planteamenduak laburbiltzen duen bezala, eredu badugu, pertsonak baditugu... eta orain elkarrekin kontatzeko unea da.

Tresna berriak

Horregatik, plana ideia soil baina indartsu baten inguruan eraiki da: *MONDRAGON nos hace únicas / MONDRAGON Gure izatean*. Horren bidez, sektore, kooperatiba eta proiektuen aniztasunetik haratago, enpresa, lana, lehiakortasuna eta gizarte-eragina ulertzeko modu partekatu bat dagoela adierazi nahi da. Proiektuak baliabide eta tresna berriak ere jarriko ditu martxan —hala nola buletinak eta intereseko plataformak—, kooperatibei egiten dutena hobeto komunikatzen laguntzeko eta MONDRAGON ereduari nola laguntzen dioten azaltzeko.

Bideoak, aurkezpenak, adibideak eta gune partekatuak egongo dira, kooperatibismoaren errealitatea eta balioak islatzen dituzten proiektuak, ekimenak eta lan egiteko moduak azaltzea errazagoa izan dadin.

Gainera, kooperatiben arteko koordinazio- eta lan-kidetza-gune berriak sustatuko dira, ideiak, ikasgaiak eta komunikatzeko moduak partekatzeko, zerk batzen gaituen hobeto azaltzen laguntze aldera. Zeregin

hori dibisioetan oinarrituta egingo da —dibisio-ko komunikazio-batzorde bat sortuko da—, korporazio-zentroaren, dibisioaren eta kooperatiben arteko joan-etorriko komunikazio-fluxuak indartzeko asmoz. —

Iñigo Iñurrategi

Formazio Kooperatiboaren arduraduna MONDRAGONen



GOBERNANTZA: GIMNASIORA EDO MEDIKUARENERA

Indartu edo sendatu. Horiek dira, nagusiki, gobernantza lantzeko beharra adierazten dituzten kooperatiben bi egoera nagusiak.

Batetik daude beraien gobernantza praktika hobetu, indartu nahi duten kooperatibak, beraien garapen prozesuan laguntzeko eskatzen dituztenak. Horiek gimnasio lana egin nahi dute, gobernantzaren muskulua lantzeko. Eta bestetik gobernantza minez datozenak ditugu, hainbat eratako patologiekin, beraien barne arazoei konponbidea eman nahi dietenak.

Lan saioetan parte hartuko duten kideen aldartean eta jarrean aldea nabarmena izan daitekeen arren hurbilketa modu batean zein bestean egin, aztertu eta landu ohi ditugun gaiak antzerakoak dira. Zeintzuk dira kooperatiba batean gobernantza dinamika egoki bat mantentzeko jarduera osasuntsuak? Zer egin/kudeatu behar dugu?

- 1. Hautaketa prozesuak landu.** Kontseilu Errektore, Zuzendaritza eta Kontseilu Sozialetan profil egokiak (konpetenteak eta kooperatibistak) izateko baldintzak landu behar ditugu.
- 2. Funtzio eta rolen argitasuna.** Organoetako kide berrientzako harrera/formazio plan egoki bat egin eta organoen artean bakoitzak bete beharreko funtzio eta rolen inguruko adostasuna landu.

3. Proiektu partekatua. Kooperatibaren etorkizuna bermatzeko ildo estrategikoak sakon eta behar beste landu eta adostu organoen artean, edozein zalantza edo dilemaren aurrean iparra argi izan dezagun.

4. Konfiantzan oinarritutako harremanak. Presidente eta Gerentearengandik hasita, organoen arteko harreman zintzoa landu behar da, gertutasuna eta exijentzia uztartuz, desadostasunei aurre egin eta kudeatuz, elkar zainduz.

5. Prozesu sistematikoak. Gobernantza ona ezin da kasualitatearen ondorio izan, momentuan tokatu diren pertsonen arabera. Gobernantza, kooperatibako prozesu garrantzitsuenetarikoa bat den einean, sistematikoki kudeatu behar da, metodo eta prozedurekin. Eta **aldi-aldi ebaluatu** hobetu ahal izateko.

Azken urteetan kooperatiba gehienetan ari gara gai honi dagokion garrantzia ematen eta lanketa egiten. Berez, gauzak ondo doazenean ikusgarria ez den zerbaite da. Eta hor dago bere arriskua. Ikusten ez den einean hain presente ez egoteko eta behar den bezala ez kudeatzeko arriskua egon daiteke. Goian aipatutako bost puntuak sistematikoki ez baditugu kudeatzen edozein momentutan alda daitezke baldintzak eta krisi bat sortu. Gutxienez espero dugunean eta hainbat arrazoigatik. Eta mina eragiten diogu gure buruari eta kooperatibari. Askotan ekidin zitezkeen alperreko mina.

Hortaz, hobe dugu ohitura osasuntsuak zaindu eta gimnasioan entrenamendu plan on bat egiten ahalegindu medikuarenera joan beharra izan baino. Kooperatibak eskertuko digu. —

“Gobernantza: azken urteetan kooperatiba gehienetan ari gara gai honi dagokion garrantzia ematen eta lanketa egiten”

A man with short hair, smiling, wearing a dark blue button-down shirt with the 'ORBEA' logo on the chest. He is standing in a bicycle showroom with several bicycles on display in the background. One bicycle frame has 'RALLON' written on it. A sign in the background says 'THE NEW'.

Ruben Gabilondo

ORBEAREN PRESIDENTEA

“Orbeako urte onenetako batzuk bizitzea tokatu zait”

Orbeak azken hamarkadetan egin duen eraldaketa ulertzeko, ezinbestekoa da Ruben Gabilondoren ibilbidea aintzat hartzea. Azkoitiarra da, Enpresagintza ikasi zuen Deustuko Unibertsitatean, eta 32 urte egin ditu Orbean lanean. Horietatik azken 13 urteak lehendakari gisa eman ditu, eta 2026ko abuztuaren amaieran hartuko du erretiroa. **MALEN ILLARAMENDI**

Aurtengo Batzar Nagusian jasotako aitortzak (txalo zaparrada eta esker on publiko sakona oholtza gainean) itxi du ziklo baten kapitulu nagusietako bat. Bere lidergoaren pean, Orbeak hazkunde eta eraldaketa sakonak bizi izan ditu, kooperatibaren izaera eta nazioarteko proiektzioa uztartuz. Orain, etapa berri baten atarian, atzera begiratzeko eta etorkizuna irudikatzeko unea da.

13 urte lehendakaritzan ez dira nolanhikoak. Zer balantze egiten duzu etapa honetaz? Zer izan da politena, eta zer kostatu zaizu gehien?

Esango nuke oso balantze positiboa izan dela. Egia esan, Orbeako urte onenetako batzuk bizitzea tokatu zait. Topikoa dirudien arren, nire ibilbidean zehar oso garai onak bizi izan ditugu.

Bereziki azpimarratuko nuke lankideen aldetik jaso dudana babesa eta konplizitatea. Azken finean, halako kargu batean zaudenean, pertsona talde baten ordezkari zara, eta funtsezkoa da harremana konfiantzazkoa izatea. Benetan sentitu dut nigan konfiantza jarri dutela, eta nik ere haien babesa sentitu dut une oro.

Alderdi zailena, agian, hasieran nire eguneroko lana eta lehendakaritzaren rola uztartzea izan zen. Kooperatibetan ez gara gure lanpostutik “liberatzeko” halako ardura bat hartzen dugunean, eta horrek egokitzapen bat eskatzen du. Denborarekin, ordea, karguak bere dimentsioa hartu zuen eta neurria hartzea lortu nuen. Beti saiatu naiz nire langile rola ez galtzen, enpresaren errealitatearekin kontaktuan egoten.

Zure lehendakaritzako urteetan, nola aldatu da Orbea barrutik? Zer dauka gaurko Orbeak duela hamahiru urtekoak ez zeukana?

Nire ibilbidean zehar saiatu naiz Orbearen esentzia eta balioak mantentzen, eta uste dut hori lortu dugula. Baina hortik aparte, ia dena aldatu dela esango nuke: bazkide kopurua, langile kopurua, fakturazioa, instalazioak... ikaragarri hazi gara.

Datuei erreparatuta, aipagarria da nire lehendakaritza urteetan zehar bazkide kopurua 3,5 biderkatu dela, eta kooperatibaren fakturazioa 5 aldiz handiagoa dela hasi nintzenean baino.

Harremanak ere asko aldatu dira. Askotan metafora batekin azaltzen dut bizi izan dugun eraldaketa: lehen Orbea herri txiki bat bezalakoa zen; denok ezagutzen genuen elkar, konfiantza handia zegoen. Azken urteetan, ordea, herri izatetik hiri izatera pasatu gara. Hirietan gertatzen den bezala, harremanak ere ez dira hain gertukoak, eta auzoka antolatzen dira. Guri ere antzeko zerbait gertatu zaigu, eta erronka handia dugu konfiantzako harreman sare horiek berreraikitzen eta gertutasun hori ez galtzen.

Bestalde, hazkunde hori ez da soilik nazioarteko-tzean eta langilegoan islatu; hemen bertan ere apustu sendoa egin dugu, tokiko instalazioetan inbertsio handiak eginez. Garrantzitsua izan da hazkundea kanpora begira garatzeaz gain, Mallabian bertan sustraituta jarraitzea eta gure gaitasun industrialia indartzea. Horren adibide argia da OQUO: gurpilak hemen bertan garatu eta ekoizteko egin dugun apustu estrategikoa, balio erantsi handiagoko produktu propio baten alde eginez. Horrez gain, zalantzarik gabe, gure produktuak berak ere bilakaera handia izan du. Bizikleta asko hobetu da, eta gaur egun merkatura beste modu batera iristen gara: ikusgarritasun handiagoarekin eta nazioarteko presentzia sendoagoarekin.

Zure lehendakaritzan zein izan dira une edo erabaki zailenak?

Kooperatiba gehienetan bezala, pertsonak tartean dauden erabakiak dira zailenak: lankideak, bazkideak...

“Nire lehendakaritza urteetan zehar bazkide kopurua 3,5 biderkatu da, eta kooperatibaren fakturazioa 5 aldiz handiagoa da hasi nintzenean baino”



riei guztiei Orbearen balioak eta egiteko modua transmititzea. Azken urteetan dena oso ondo joan denez, jende berri askok ez du garai zailik ezagutu, eta ardura ematen dit etorkizunean une txarrak etorritz gero ere kooperatibaren balioei eusteko gai izango ote garen.

Marka globala bihurtzeak hazkundea ekarri du, baina askotan tokiko identitatea arriskuan jartzen du. Nola uztartzen dira nazioartekotzea eta kooperatiba izaera?

Prozesu gradual bat izan da.

Duela 10-15 urte konturatu

ginen gure dimentsioa txikiegia zela merkatuan lehiazteko, eta handitu beharra geneukala.

Gainera, gure produktua pertsonengandik oso gertu dago. Bizikleta industrialki egiten dugu, baina azken hartzailearengana zuzenean iristen den produktu bat da. MONDRAGONeko kooperatiba gehienek, batez ere industria esparrukoak, ez dute harreman zuzen hori kontsumitzailearekin, eta gure kasuan marka, produktua eta gertutasuna lantzea funtsezkoa da.

Internetak eta plataforma digitalek ere asko lagundu digute. Garai batean katalogoak eta euskarri fisikoak behar ziren; gaur egun, berriz, askoz errazago iristen gara jendearengana.

Hazkundean Europan eta Estatu Batuetan egin genuen apustu sendoa izan da giltzarrietako bat. Bizikleta ere gero eta produktu globalagoa da, eta guk gure noratasuna galdu gabe egin dugu jauzi hori.

Identitate kooperatiboa

Gobernantzaren ikuspegitik, nola ikusten duzu gaur kooperatiba eredua?

Kooperatibismoak asko lagundu digu, barruan “egiteko beste modu bat” dagoela ulertzen delako. Kanpora begira, ordea, askotan zaila da hori azaltzea.

Hala ere, bezeroekin eta dendeekin gertutasunez lan egiteko aukera dugunean, eta Orbearen filosofia azaltzen dugunean, kooperatiba izaera balio erantsi gisa ulertzen dute. Sare sozialetan edo webgunean hori transmititzea zailagoa da, baina gertuko harremanean oso ondo ulertzen da eta estimagarria da.

Horrelakoetan hartu behar izaten dira benetan gus-tukoak ez diren erabakiak.

Pandemia garaian ere une konplexuak bizi izan genituen. Gaur egun perspektibarekin ikusita, pandemia garai ona izan zen Orbearentzat, baina hasieran ziurgabetasun handia zegoen, eta erabaki estrategikoak hartzea ez zen batere erraza.

Hala ere, lehen esan dudan bezala, zorte handia izan dut. 13 urte hauetako bilakaera beti izan da positiboa, eta etengabeko hazkundean egon gara.

Hazkundea kudeatzen

Diozun moduan, azken urteotako hazkundea ikusgarria izan da. Digestioa ondo egin duzue?

Ez da bakarrik hazkundea izan, baizik eta hazkunde hori oso denbora gutxian etorri dela. Hain epe motzean hainbeste haztea ez da erraza, baina uste dut, zailtasunekin bada ere, ondo kudeatu dugula.

Ahulgune gisa esango nuke gertutasuna galdu dugula neurri batean. Batzuetan oso estu ibili gara, baina gaur egun egoera onean gaudela uste dut.

Asko kezkatzen nau nik jasotako legatua ondo transmititzeak. Azken 7-8 urteetan bazkide berri asko sartu dira (hirutik bi berriak dira) eta erronka handia da ho-

“Asko kezkatzen nau nik jasotako legatua ondo transmititzeak. Azken 7-8 urteetan bazkide berri asko sartu dira (hirutik bi berriak dira) eta erronka handia da horiei guztiei Orbearen balioak eta egiteko modua transmititzea”

Belaunaldi berriek benetan erosten dute kooperatibaren errelatoa?

Erronka handia da, ez bakarrik Orbearentzat, baizik eta kooperatiba guztientzat. Gure kasuan badugu abantaila bat: bizikleta produktu erakargarria da gazteentzat, eta horrek talentua erakartzen laguntzen digu.

Nik ikusten dut kanpotik datozen gazte askok asko baloratzen dituztela hemen dauzkagun lan egiteko moduak eta kooperatibismoak dakartzan elementuak, adibidez irabazien banaketa.

Gainera, duela gutxi egin dugun Batzar Orokorrean oso datu esanguratsuak izan genituen: %94ko parte-hartzea izan genuen ordezkariak kontuan hartuta, eta %70ek presentzialki parte hartu zuten. Aipatzekoa da, era berean, larunbat goiz eguzkitsu bat zela, eta hala ere bertara-

tze hori egon izanak erakusten du jendeak kooperatiban sinesten duela. Eta bazkide horietako asko gazteak dira.

MONDRAGONeko organoetan ere aritu zara, Batzorde Iraunkorrean, hain zuzen. Zer eman dizu esperientzia horrek?

Oso aberasgarria izan da. Beste ikuspegi batetik ikusten dituzu kooperatibak eta MONDRAGON ekosistema bera, eta gainera aukera ematen dizu esperientzia handiko pertsonekin harremanak izateko eta beste kooperatiba batzuen errealitateak ezagutzeko.

“Oso maitatua sentitu nintzen. Ez dut sekula ahaztuko”

Aurtengo Batzar Nagusian jasotako aitortza oso hunkigarria izan zen. Zer sentitu zenuen?

Batzarrean zehar oso lasai egon nintzen, baina agurtzeko unea iritsi zenean eta hitz egiten hasi nintzenean, emozioak gainezka egin zidan. Jendearen erantzuna barruraino iritsi zitzaidan, eta ez dut sekula ahaztuko. Oso maitatua sentitu nintzen.

Gainera, nire alaba zaharrena batzarrean zegoen, Orbean baitago lanean; bere lehen batzarra zen, eta nire azkena. Nire alaba hor ikusteak ilusio berezia egin zidan. Askok hitz egiten dugu hemen legatuaz, eta alaba Orbean geratzeak nolabait nire zatitxo bat hemen geratuko dela sentiarazten dit.

Nik beti esaten dut guztiok gaudela hemen epe mugatu baterako, eta gure egitekoa dela kooperatiba guk aurkitu genuena baino hobeto uztea.

2030era begira, nolakoa irudikatzen duzu Orbea?

Orain ari gara 2030eko plan estrategikoa lantzen, eta etorkizuna positiboki ikusten dugu. Egia da merkatua nahiko aldakorra dela, baina uste dut bizikleten munduan daukagun posizioa ona dela.

Azken urteetan iritsi garen tokian modu jasangarrian mantentzeko gai izango garela uste dut. Ez gara eskailera gora igo gero berriro jaisteko, baizik eta goian egonkortzeko. Erronka asko izango ditugu, baina bai-kor ikusten dut etorkizuna.

Nola ikusten duzu erretiroaren etapa berria?

Atzera begira geratzea ez da oso erabilgarria. Hemen etapa bat amaitzen da eta beste bati hasiera ematen diot. Nire helburu nagusia da etapa berri hau osasunez bizitzea, nire buruari eta familiari denbora gehiago eskainiz.

Eta hemendik aurrera? Trikitixa gehiago? Bidaiaren bat? Eta amets bat?

Bidaiaren bat egingo dut seguru, baina oraindik ez dut ezer pentsatuta. Trikitixa nire afizio handietako bat da, baina orain pixka bat baztertuta daukat; seguru berreskuratuko dudala. Musikari seguru helduko diodala, eta baliteke instrumentu berriren bat ikasten hastea. Mendingo, kirola... horretarako denbora gehiago hartu nahi dut.

Egunen batean aitona izatea da nire ametsa. Gustatuko litzaidake nire denbora librearen zati handi bat etorkizunean nire bilobekin partekatzea. —



BERRITZEA EROSKI, ORBEA ETA FAGORREKO LEHENDAKARITZETAN

Azken asteetan MONDRAGONeko kooperatibek egindako batzar orokorrek 2025eko ekitaldiaren balantzea egiteko eta 2026koa zehazteko balio izan dute. Baina, horrez gain, berrikuntza garrantzitsuak utzi dituzte kooperatiba batzuetan, hala nola Eroskin, Orbean eta Fagor Taldean. Kooperatiba horietako lehendakaritzek ibilbide luzea izan dute kooperatiba bakoitzean (14, 13 eta 16, hurrenez hurren).



Ezkerretik eskuinera: Rosa Carabel, Eroski Taldeko CEOa; Maite Legarra, Eroskiko presidente berria; eta Leire Mugerza, Lehendakari kargua utzi duena 14 urtez kooperatibaren buru izan ondoren, 2026ko Batzar Nagusian.

EROSKI

Itzulera kooperatiboa eta presidentetza berria

Eroskiko Ohiko Batzar Nagusiak 2025eko kontuak onartu zituen, baita kooperatibarentzat bereziki adierazgarria den erabaki bat ere: bazkide langileentzako itzulketak berreskuratzea hamabost urte eta gero. Neurri honekin 16,1 milioi euro bideratuko dira itzulketa kooperatiboetara, hau da, banatu daitekeen soberakinaren % 40. Gainera, taldeak 6.081 milioi euroko fakturazioarekin eta bere erakundeetan 28.200 profesional baino gehiagorekin itxi zuen 2025 urtea.

Batzarrak etapa instituzional baten amaiera ere markatu zuen, Leire Mugerzaren ordezkapenarekin, 14 urtez Kontseilu Errektoreko presidente izan ondoren. Haren lekukoa Maite Legarrak hartu du.

Legarrak Eroski ezaugarritzen duen konpromiso kooperatiboa indartzeko borondatearekin heldu dio erantzukizun berri honi. “Ilusioz beteta hartzen dut Eroskiko presidentetza, pertsonak —kontsumitzaileak zein langileak— erdigunean jartzen dituen proiektu kooperatiboa baita. Present gauden lekuetan errotuta, etorkizuna eskaintzen dugu, eta konbikzioz lan egingo dut konpromiso hori sendotzeko”, adierazi zuen izendapenaren ostean.

ORBEA

Merkatu zorrotz batean sendotzea

Orbeak Batzar Nagusia egin du hazkunde erren-
tagarrian eta epe luzerako balio-sorkuntzan oi-
narritutako eredu baten sendotasuna nabar-
menduz. Kooperatibak 2024ko fakturazio-jaitsiera %
2,3ra mugatzea lortu zuen, 1.000 langileren muga gain-
ditu zuen eta azken bost urteetan sortutako enplegua
bikoiztu egin zuen. Batzarrak Nagore Larrabeiti hauta-
tu du presidente berri; Larrabeitik bi hamarkada bai-
no gehiago daramatza Orbeari lotuta, eta finantza-zu-
zendaria da 2012tik.

Izendapenaren osteko lehen hitzetan, Larrabeitik
eskerrak eman zizkion Rubén Gabilondori egindako
lanagatik eta baita bazkideei ere emandako konfian-
tzagatik; aldi berean, pertsonak ardatz dituen eta epe
luzerako ikuspegia duen proiektu kooperatiboarekiko
konpromisoa adierazi zuen.



Nagore Larrabeiti,
Orbeako presidente berria.

FAGOR

Indar kolektiboa eta lidergo berria

Fagor Taldeak 1.735 milioi euroko salmentekin itxi
zuen 2025a, ziurgabetasuna nagusi izan den na-
zioarteko testuinguru batean. Batzar Nagusian,
taldeko kooperatibek merkatuko aldaketa eta erron-
ken aurrean erakutsitako egokitzapen-gaitasuna na-
barmendu zuten, bai eta ekitaldian zehar mantendu-
tako gizarte-konpromisoa ere; izan ere, irabazien %
12 gizarte- eta elkartasun-ekimenetara bideratu zuten.

Batzarrak Joxean Alustizaren 16 urteko ibilbideari
ere amaiera eman zion. Igor Herrarte Mondragon As-
semblyko presidentek hartu du lekukoa orain eta ilu-
sioz ekingo dio karguari.



Igor Herrarte,
Fagorreko lehendakari berria.

**600 pertsona baino gehiagok osatzen dituzte
kooperatiben gobernu-organoak. Kide horiek
demokratikoki hautatzen eta aldizka berritzen
dira, eta horrek eredu kooperatiboaren erreleboa,
jarraipena eta parte hartzea bermatzen ditu.**



Jon Plaza Azkarate,
Lea Artibai Ikastetxeko mantentze-lanetako arduraduna

DENAK ONDO FUNTZIONATZEN DUENEAN

Hortxe dago Jon Plaza Azkarateren arrakastarik handiena: inor ez ohartzea bera hor dagoela. Izan ere, argiak pizten direnean, neguan berogailuak gelak berotzen dituenean eta konpresoreen hotsak tailerren erritmoa markatzen duenean, bere lana ondo eginda dagoen seinale izaten da. Jonek (Ondarroa, 58 urte) 36 urte daramatza Lea Artibai Ikastetxean normaltasun horren bermatzaile izaten. Sarritan, zerbaitek huts egiten duenean baino ikusten ez den lana da berea, baina, aldi berean, gainerako guztia posible izatea ahalbidetzen duen motorra da.

TESTUA **USOA AGIRRE** | ARGAZKIA **EKAITZ MARTINEZ**



Jon 22 urterekin sartu zen lehen aldiz Lea Artibain, bertan Elektrizitate eta Elektronika ikasketak egin ondoren. Hasiera haiek hitz batekin gogoratzen ditu: “entusiasmoa”. Hiru hamarkada eta erdi geroago, fatxadak berri eta teknologiak jauzi erraldoiak egin baditu ere, Jonek esentziak bere horretan dirauela sentitzen du. “Eraikin nagusiak usain berari ere eusten dio”, aitortu du nostalgiaz. Beretzat, horma hauek ez dira hormigoia bakarrik; entzuten eta zaintzen ikasi duen organismo bizia dira.

Erritmoari eutsi

Guztiak funtziona dezan, Jonek naturatik ikasitako filosofia bat aplikatzen du, zentroko lorategiez arduratzen zen garaikoa. Mantentze-lanak etengabeko pulsu edo lehia gisa ulertzen ditu: “Natura argia da: pulsiolari eusten diozun bitartean, berdinketa dago; lasaiago hartu bezain laster, berak irabazten du eta bere espazioa berreskuratzen du”.

Pulsio horixe bera da eraikinean ere sumatzen dena. Goizero, ikasleak iritsi baino lehen, Jonek isilean zeharkatu ohi ditu korridoreak. Ez du agur handirik behar; nahikoa du giroa egokia dela sentitzea. “Dena normal dagoela hauteman behar dut: argiak, soinuak, tenperatura... makineria prest dagoen sentsazioa.

Ikusezina denaren balioa

“Normalean, zerbait hondatzen denean baino ez dira gogoratzen zutaz”, hausnartu du Jonek. Hauxe da bere lanbidearen paradoxa: lanik onena oharkabean igarotzen dena da. Bere ibilbide luzean une batzuetan lan ikusezin horri aitortza handiagoa faltan bota duen arren, urteek aurrera egin ahala bere saria aurkitu du: “Begirada norberarengan jarri behar dela ikasi dut: gauzak ahalik eta ondoen egin eta gainerakoek iritziekin gehiegi ez kezkatzea”.

Hala ere, denak ondo funtzionatzen duela lortzeak arriskuak hartzea dakar batzuetan. Jonek argi eta garbi gogoratzen du hiru eraikin ilunpetan utzi zituen goi-tentsioko matxura bat. Zerbitzua lehenbailehen berrezarri nahian, fusible bat bere kabuz aldatzea erabaki zuen. Lortu, lortu zuen, baina teknikari espezialistaren errieta oraindik iltzatuta dauka oroimenean: “Emaztea alargun uztekotan egon nintzela gogorarazi zidan, ekipo horietara inoiz gehiago hurbil ez nendin”. Muga eta estresari buruzko ikasgai gogorra izan zen, sistema oso baten kargari eutsi beharrak dakarren erantzukizunaren erakusgarri. —

Konfiantzazko ondarea

36 urtez gaur egun guraso gisa itzultzen diren belaunaldiak pasatzen ikusi ondoren, Jonek argi dauka bere lanbidearen sekretua ez dagoela eskuliburu teknikoetan bakarrik, giza harremanetan baizik. Haren lekukoa hartzen duenarentzat, aholkua zuzena da: jakin-min teknikoak makinak ulertzeko eta zintzotasuna pertsonekin tratatzeko. “Urteetan zehar ikaskideekin eta gremioekin lortzen duzun konfiantza da altxorrik handiena”, dio.

Jon Plaza Azkaratek Lea Artibaiko korridoreak zeharkatzen jarraituko du, zuhur eta adi. Badakielako, bera xehetasun guztiak zaintzen ari den bitartean, gainerakoak klasean sartu ahal izango direla, eta, besterik gabe, ziurtzat jo ahal izango dutela, beste egun batean, denak funtzionatzen duela.



Rafa Idigoras
SORALUCEKO CEOA

Soraluceko gerentea den Rafa Idigorasek makina-erremintaren sektorearen bilakaerari, ingurune aldakor batean industria-kooperatiba bat gobernatzearen erronkei eta ITSASARGIA 2022an identifikatutako gakoak bizirik mantentzearen garrantziari buruz hausnartu du. Azken horiek —Soraluceko bazkideek 2030erako kooperatibaren Oinarrizko Asmoak definitzeko erabili zuten prozesuko gakoak izanik—, berak defendatzen duen bezala, “ordezkaezinak izan ziren, dira eta izango dira”.

MALEN ILLARRAMENDI

“Iragana ezagutu egin behar da, oraina ulertu eta etorkizuna eraiki”

Soraluceren historiaren topaketa anbiziotsu eta inspiratzaileena izan den SUMMIT 2026 ospatu eta gero, Rafa Idigorasek atzera begiratzen du erakutsitako teknologia baino sakonagoa den balioan: duela hamar urte definitutako estrategia bat, une konplexuenetan ere sinetsita mantentzen dena.

Topaketak, makina-erremintan, automatizazioan eta digitalizazioan aurrerapenak aurkezteko ez ezik, industria-ikuspegi iraunkor batek erakunde bat eraldatu eta nazioarteko posizionamendua indartu deza-keela agerian uzteko ere balio izan du.

SUMMIT 2026 itxi berri duzue eta “Soraluceren historiako SUMMIT onena” izan dela esan duzu. Zerk egin du hain berezi?

Lehenik eta behin, SUMMIT zer den ezagutzen ez dutenentzat, 2011tik Soraluceren egoitzan antolatzen dugun eta astebeteko iraupena duen izaera komertzial nabarmena duen ekitaldia da.

Gaur egungo formatua 2019an ekin genuen eta xede talde ezberdinentzat pentsatutako hainbat ekintzaz osatuta dago. Lehenengo bi egunak gure nazioarteko merkataritza-sarea prestatzera eta haiekin elkarreragiteria bideratzen ditugu, eta hurrengo hiru egunetan mundu osoko bezeroak hartzen ditugu gure merkataritza-

tza-sareen laguntzarekin. Guzti honetaz gain, bilerak eta bisitak antolatzen ditugu hornitzailerak, ikasle, erakunde, sektoreko beste enpresa, bazkide eta senideekin, eta baita gure bazkide erretiratuekin ere.

2026ko SUMMIT hau gure historiako onena dela esan dezakegu fabrikazioan aurkeztutako makinaren maila teknologiko altuagatik (28), zuzeneko mekanizazio-erakustaldiengatik (6), ikusgai egon diren txoko teknologikoengatik (7) eta parte-hartze errekorragatik, 30 herrialde ezberdinetako 700 lagun baino gehiagorekin.

Aurreko guztiaz gain, eta bost urtetan muntakatarako bi pabiloi berri eta jantoki berri bat eraikitzeke zein lehendik zeuden azpiegitura batzuk berritzeko inbertsio handia egin ondoren, Soraluze Campus proiektua aurkeztu eta errealitate bihurtu dugu. Proiektu honek Soraluceren irudi abangoardista eta jasangarria transmititzen du, gure produktu eta zerbitzuei balioa gehituz eta, aldi berean, Bergarako Osintxu auzoa suspertzen dihardugu 1962an makina-tresnako industria-kooperatiba gisa gure ibilbidea hasi zen tokia.

Azaldu duzu SUMMITen erakutsitakoa 2016an zehaztutako estrategia baten emaitza dela. Zer ikuspegi definitu zenuten momentu horretan?

Dagoeneko 2010 urtean, 2008tik 2010era bitarteko krisi betean, gure produktu-gama zabaltzearen eta fresaketaren azpisektorean mundu mailako lidergo teknologikoa lortzearen aldeko apustu irmoa egin genuen; horixe baitzen 2005etik 2008ra bitartean erdietsitako hazkunde-bideari berriro ekiteko modu bakarra.

Geroago, 2016an, 2017-2020 Plan Estrategikoa lantzearekin batera, estrategia hura sendotzea erabaki zen. Horretarako, produktuaren garapenean eta bereizketa teknologikoa inbertitu genuen, eta gure lantaldeen zein pertsonen kualifikazioa areagotu genuen. Helburua balio handiagoko merkataritza-proposamen bat egituratzea zen, produktu eta zerbitzu kategorია berriekin, horrela hazkunde kuantitatibo zein kualitatibo, errentagarri eta enplegu kooperatiboaren sortzaile izango zen ziklo berri bati atea irekitzeko.

Hain zuzen ere, 2016tik aurrera garatu beharreko hiru kategoría berriak funtzio aniztasuna (multifuntzioa), automatizazioa eta tamaina handiko makinak ziren. Bada, 2026ko SUMMIT honetan beren sektoreetan munduko lider diren bezero eta enpresentzat aurkeztutako proiektuak dira



Soraluce Campus



Soraluce Summit
2026ren atzean:
gure pertsonak



2016ko ikuspegi hartan ezarritako helburuak bete ditugula egiaztatzen duen frogarik garbiena.

Hamar urtez “haize eta marearen kontrako” estrategia horri eutsi diozuela diozu. Zerk lagundu zizuen norabidea ez galtzen?

Zalantzarik gabe, bost gako nagusiren uztarketari esker lortu dugu; guztiak ere ezinbestekoak eta elkarren osagarri: estrategia zehaztu bat izatea, gure barne-kul-

“Bost gako nagusiren uztarketa; guztiak ere ezinbestekoak eta elkarren osagarri: estrategia zehaztu bat izatea, gure barne-kultura, kooperatibaren gobernantza, egindako apustuen koherentzia zein sendotasuna eta, azkenik, gure harreman eta aliantzak”

“Sektoreak makina-erreminta birmoldatzen ari diren bi erronka handiri egin behar die aurre: batetik, sektorearen kontsolidazioari (gero eta fabrikatzaile gutxiago egon arren, handiagoak direnak); eta, bestetik, Txinako fabrikatzaileen aldetik datorren lehia gero eta gogorragoari”

tura, kooperatibaren gobernantza, egindako apustuen koherentzia zein sendotasuna eta, azkenik, gure harreman eta aliantzak. Azken horien artean, nabarmentzekoa da Danobatgroup-eko kide aktibo izatea, taldeak dimentsioa, nazioarteko presentzia, negoziatzaile indarra eta ezagutza ematen baitizkigu.

Makina-erremintaren sektorea: kontzentrazioa eta lehia

Zure ikuspuntutik, nola eboluzionatu du makina-erremintak azken hamarkada honetan?

Ikuspegi teknologikoari dagokionez, gure bezero arreratu eta exijenteentzat automatizazio, multi-prozesu, robotika eta digitalizazio geruzak dituzten soluzioak eskaini ahal izateko, teknologia horiek guztiak gure makinetan garatu eta integratu behar izan ditugu.

Bilakaera teknologikoaz gain, makina-erremintaren sektoreak makina-erreminta birmoldatzen ari diren bi erronka handiri egin behar die aurre: batetik, sektorearen kontsolidazioari (gero eta fabrikatzaile gutxiago egon arren, handiagoak direnak); eta, bestetik, Txinako fabrikatzaileen aldetik datorren lehia gero eta gogorragoari.

Zer aldaketa ekarri ditu bilakaera horrek Soraluze bezalako enpresa industrial bat kudeatzeko eta gobernatzeko moduan?

“Eredu izatea, zintzotasuna eta lana izan dira gure lidergo-estiloaren ikur nagusiak. Uneoro saiatu gara gure bazkideen gaikuntza eta konpromisoa sustatzen, eta, era berean, egiten ari ginen hori guztia gurekin batera ulertu, partekatu eta bere egin dezaten”

Sektorearen aldaketa hauek, alde batetik, gure inbertsio-ahalegina nabarmen handitzea eskatu digutela esango nuke. Batez ere, honako arlo hauetan zentratu dugu indarra: produktuaren garapenean, bereizketa teknologikoan, gure muntaketa-instalazioen zein fabrikazio-bideen etengabeko handitze eta modernizazioan, eta Soraluze markaren merkataritza-sustapenean eta nazioarteko posizionamenduan.

Bestalde, fakturazioaren, lantaldearen eta konplexutasunaren hazkundeak gure Antolaketa Arkitekтура egokitzera behartu gaitu. Ondorioz, egitura berriak sortu ditugu; hala nola, Zerbitzuak&Soluzioak saila, Soraluze Software Factory, Proiektuen Bulegoa edota Key Account Aero figura, besteak beste.

Azken bi alderdi horiek bezain garrantzitsua da, nire ustez, gure kooperatibaren gobernantza eta barne-komunikazioa hobetzeko egin dugun ahalegin handia. Eredu izatea, zintzotasuna eta lana izan dira gure lidergo-estiloaren ikur nagusiak. Uneoro saiatu gara gure bazkideen gaikuntza eta konpromisoa sustatzen, eta, era berean, egiten ari ginen hori guztia gurekin batera ulertu, partekatu eta bere egin dezaten: zer egiten ari ginen, zergatik, zertarako eta nola.

Kooperatiba nortasuna

Zer rol izan dute pertsonen eta eredu kooperatiboak bilakaera horretan?

Nire ikuspuntutik, gako horiek guztiak ezinbestekoak izan dira. Soraluceren egungo irudia teknologikoki puntakoa, nazioartekotua, oso dinamikoa eta fresaketaren azpisektorean mundu mailako liderra den enpresa batena da; baina, garrantzitsuena da irudi hori bat dato-rela gure nortasunarekin eta ospearekin.

Gure xedeaz eta nortasunaz hitz egiten dugunean, Soraluze gizarte-ekintzailetzat hartzea gustatzen zaigu. Gizarte-ekintzailea arazo bat identifikatu eta, aldaketa eragiteko, enpresa-proiektu bat sortu, kudeatu eta garatzeko gai dena da, betiere aurrerapen kolektiboa negozio-aukera batekin uztartuz.

Dagoeneko 2012an zehaztu genituen gure lehen Oinarrizko Asmoetan argi utzi genuen hurbileneko ingurunearekin genuen konpromisorik handiena enplegu kooperatiboa sortzea zela. Ordu-tik, enpleguaren hazkundera %45ekoa izan da gurean —sektorea %5 soilik hazi den bitartean—. Hori guztia Soraluze-



“Soraluce eta Danobatgroup-ek xede dituzten merkatuetan eta bezero-sektoreetan lider jarraitzen dutela irudikatzen dut, eta, aldi berean, gure hurbileko ingurunean arduratsu eta eredu direla. Pertsonen eta enpresen interesa sustatuz. Elkarren artean lankidetzan arituz (interkooperatuz), lasterketa ez baita indibiduala, sektoriala baizik”

ko bazkideen erantzukizunari, eskuzabaltasunari eta konpromisoari esker lortu dugu; baita gure eredu kooperatiboak jardura txikiko garaietan abian jartzeko aukera ematen digun doikuntza mekanismoei esker ere (aurrerakin-mailak, birkokapenak eta egutegi mugikorra). Hain zuzen ere, baliabide horietara jo behar izan genuen 2013-2017 eta 2020-2021 aldietan. Eskerrik asko hemendik ere MONDRAGONeko bazkide eta kooperatiba guztiei, baita Lagun Arori ere, behar izan dugunean emandako laguntzagatik eta erakutsitako eskuzabaltasunagatik.

Soraluce aro berri batean sartzen ari dela uste duzu?

Zalantzarik gabe. Gure terminologia eta kronologiari jarraituz, Soraluceren 64 urteko ibilbidea historiako hamarkaden eta eraldaketa-zikloen arabera egituratzen dugu. Une honetan, gure historiako zazpigarren hamarkadan eta laugarren eraldaketa-zikloan murgilduta gaude. Gure erronka nagusiak honako hauek dira: hazten jarraitzea (baina ikuspegi kualitatibo bati helduz, kuantitatiboari baino gehiago), gure burua eraldatzea (merkatu geografiko eta bezero-sektore berrietara egokituz, eta proiektu bereziei makina estandarren aldean pisu handiagoa emanez) eta Soraluce handiago, konplexuago eta belaunaldiz berrituago baterako trantsizioa kudeatzea (gogoratu behar da gure lantaldearen %35ek lau urte baino gutxiago daramatzala kooperatibian). Aro berri honetan, inbertsioa, ezagutza, zerbitzua eta merkataritza-ereduaren egokitzapena inoiz baino garrantzitsuagoak izango dira. —

“ Etorkizuna? Lidertzari eusten irudikatzen dut”

Nola irudikatzen duzu Soraluceren eta makina-erremintaren etorkizuna datozen urteetan?

Beti esaten dugu iragana ezagutu egin behar dela, oraina ulertu egin behar dela eta etorkizuna eraiki egin behar dela. Iraganak eta orainak erakusten digutena da erronkak gaindi daitezkeela, baina jarduna beti kolektiboa dela.

Xede ditugun bezero merkatuetan eta sektoreetan liderrak izaten jarraitzen duten Soraluce eta Danobatgroup irudikatu nahi ditut. Aldi berean, gure ingurune hurbilarekin arduratsuak eta eredugarriak diren kooperatibak imajinatzen ditut, pertsonen eta enpresek elkarri laguntzeko interesa sustatzen dutenak, bidea ez baita indibiduala, sektoriala baizik. Datu gisa, Asiari dagokio makina-erremintaren produkzioaren %60 eta munduko kontsumoaren %55. Europako makina-erremintako enpresa guztiak ezin izango dute egoera berri honen aurreran biziraun.

Xabier Retegi



GUTUN IREKIA ARIZMENDIARRIETARI

On Jose Maria agurgarria! *Mondragonen esperientzia* sortzeko eta sendotzeko egin genituen ahaleginak bakarrak eta errepi-kaezinak izan ziren. Zuk doktrina oinarriak ezarri eta bideak seinalatzen zenituen, eta zure jarraitzaileok kooperatiba eraginkorrak sortu nahi genituen, balio etikoetan eta kudeaketa demokratikoan oinarritutakoak. Garai hartakoa da gaur egungo erakunde kooperatiboen zati handi bat. Zure heriotza goiztiarrak umezurtz eta zalantza betirik utzi gintuen, baina sortutako egituretan konfiantza izan genuen eta haiek sendotzeko ahalegin guztia egin genuen.

50 urteko ausentziaren ondoren, harritura geratuko zinateke Euskal Herriko kooperatibek lortu duten mailarekin. Hasierako protagonistek belaunaldi berriei eman zieten lekukoa, eta, printzipio humanistei eutsiz, errealitate aldakorretara egokitu dira. Gaur egun enpresa sendoak ditugu, bakoitza bere alorrean sendo finkatuta. Hala ere, zu ezagututa, ziur nago erronka berriak ikusiko zenituzkeela komunitateak

gizarte eraikuntzan protagonismo handiagoa har zezan. Humanismo komunitarioa ez da kooperatibismoan amaitzen; hori ez zen zuretzat jomuga bat izan; “Ezin da kooperatibismoa jomugatzat hartu, baizik eta bitarteko gisa, gizarte benetan demokratiko, dinamiko eta eman-kor bateranzko ahalegin gisa” (*Gizon kooperatiboa*. Azurmendi).

Kooperatibistek heldutasuna eta eraginkortasuna erakutsi dute. Sistemak funtzionatzen du. Zuzendaritza koadroak modu demokratikoan berritzeak aldaketetara egokitzen laguntzen du, eta belaunaldi bakoitzak bere kooperatibismoa eraikitzea ahalbidetzen du.

Langile klasearen irabazteko gaitasuna berretsi du, erantzukizun handiagoen preludea. Hala ere, lortutakoa frogatuko duen aldaketa sozial bat igaro dugu: iraultza zientifiko-teknikoa, sektore ekonomiko berriak, aberastasunaren kontzentrazioa, tentsio geopolitikoak eta erakunde multilateralen ahultzea. Zalantza eta etapa batean sartuko gara, non premia berrien eta egitura zaharren arteko talkak saihesten

zina dirudien.

Zuk ere garai kritikoei egin zenien aurre: gerra zibila, mundu gerra, eraldaketa globala eta gerraoste gogorra. Itxaronaldi pasiboaren aurrean, gizarte eraldaketaren alde egin zenuen, eraikuntza komunitarioaren bidez. Gaur egun, Euskal Herriak prestakuntza, hurbileko erakundeak, ehun ekonomiko lehia-korra eta esperientzia komunitario sendotuak ditu. Hala ere, harritura gaude gertaeren aurrean, iritsiko ez den itzulera baten zain bageunde bezala (“erbiak harrapatuko duen argi faroari begiratzen dion bezala”).

Zure bizitzako azken etapan ordena berri batez hitz egiten zenuen; iraultza zientifiko-tekniko baten atarian geundela adierazten zenuen, non boterea kapitalista ohien edo alderdiko kideen eskuetatik sektore teknokrata baterantz lerratzen den. Jabetzen zinen egitura zaharrak ez datozela bat ez garapen teknikoaren mailarekin, ez egungo pertsonak bere buruaz duen kontzientzia-mailarekin. Esaten zenuenaren arabera, pertsonak bere sormen-gaitasun guztia garatu ahal izango duen gizarte baten kalitatea agertzen da.

Kooperatibismoa aurrerakin gisa ez ezik, ordena berriaren sustatzailer gisa ere ulertzen zenuen. Aurrera egiteko eskatzen zenuen, pertsonaren zentraltasunean inspiratutako gizarte mugimenduekin indarrak batzeko eta beste sistema batzuekin lankidetzan aritzeko, Euskal Herria ekonomikoki eraginkorra eta sozialki aurreratua izan dadin. Isolatzeko arriskuaz ohartarazten zenuen, horrek bizi bulkadarik gabeko komunitate bihur gaitzakeelako.

Zuk utzitako hutsunea betetzeko gaitasuna du gaur Euskal Herriak.

“50 urteko ausentziaren ondoren, harrituko zintuzke Euskal Herriko kooperatibek lortutako mailak. Hasierako protagonistek belaunaldi berriei eman zieten lekukoa, eta, printzipio humanistei eutsiz, errealitate aldakorretara egokitu dira. Gaur egun enpresa sendoak ditugu, bakoitza bere alorrean sendo finkatuta”

“Jabetzen zinen egitura zaharrak ez datozela bat ez garapen teknikoaren mailarekin, ez egungo pertsonak bere buruaz duen kontzientzia mailarekin. Esaten zenuenaren arabera, pertsonak bere sormen gaitasun guztia garatu ahal izango duen gizarte baten beharra agertzen da”

Eskaintzen zenuen ikuspegi prospektibo eta sortzailea lehendik zeuden erakundeek bermatzen dute, baina beharrezkoa da geure buruarengan sinestea, itxaropen horizonteak zabaltea, gizarte lankidetzari atea irekitzea eta kooperatibismotik desberdinen arteko koperazio bideetara iristea; azken batean, *gizartea eraldatzeko* printzipio sortua gorpuztea, enuntziatu hutsetik aldaketaren eragile izatera igaro dadin.

Kanpoko mehatxuen aurrean, komunitate espazioak sortu nahi dira, eraginkortasunez eta sendotasun demokratikoz erantzuteko. Beste behin ere, gizartearen kontzepzio humanista dago jokoan, inposaketa totalitarioen aurrean. Zure heriotzaren urteurrenak bultza gaitzala dagozki- gun erantzukizunak gure gain hartzera. —



JESUS LATAK GALBAHE 2026 SARIA JASO DU LEHIAKETAREN 10. URTEURRENEAN

2026ko apirilaren 28an, Jesus Latak, Sener-eko ingeniari buruak, urteko asmatzaile onenaren Galbahe saria jaso zuen.

Sari banaketa Bilbao As Fabrik-en egin zen Galbaianek antolatutako jardunaldi batean, Jabetza Intelektualaren Munduko Eguna zela-eta. Ekitaldi hau bereziki esanguratsua izan zen, lehiaketaren 10. urteurrena ospatu baitzuen, eta aurreko edizioetako irabazle gehienak bildu zituen.

Ekitaldian, Ismael Igartuak, Galbaianeko zuzendariak, azaldu zuen Latak aintzatespen hori lortu zuela bere jarduera biziagatik, bere ibilbide zabalagatik -hogei patente familia argitaratu ditu- eta horien tramitazioan laguntzeko prestasun bikainagatik.

Jardunaldia mahai-inguru batekin amaitu zen, non saridunak, Orbea eta BATZeko adituekin eta saridun historikoekin batera, berrikuntzaren etorkizunari buruz eztabaidatu zuten eta adimen artifizialak egunen batean hezur haragizko asmatzaileak ordezkari ote zitzakeen planteatu zuten. —

Ekitaldiaren bideo eta argazkiak



Eraldatu, erreferentzia izaten jarraitzeko



Etorkizuna duten negozioak

Hori da MONDRAGONek datozen urteetarako ezarri duen erronka nagusietako bat. Jarduera berriak eraldatzea eta sortzea azelerazio teknologikoko, aldaketa geopolitikoetako eta eraldaketetako testuinguru batean non birpentsatu behar den biharko proiektuak nola sortu.

TU LANKIDE

Eraldatu eta negozio berriak sortu

Hori da MONDRAGONek hurrengo urteetarako ezarri duen erronka handienetako bat. 2025-2028rako Politika Sozio-enpresarial berriak Etorkizuna duten negozioak ardatz estrategiko gisa izendatu ditu, azelerazio teknologiko, aldaketa geopolitiko eta eraldaketa industrial testuinguruan biharko ekimen ekonomikoak nola sortuko diren birpentsatzera bultzatuz.

MONDRAGONek kooperatibismo eraldatzailearen munduko erreferentea izaten jarraitu nahi du, baina bere erreminta eta dinamikak errealitate berri batera egokituz. “Beti da une gakoa etorkizuna birpentsatzeko, baina orain maila guztietan eragina duten azelerazio erraldoi eta haustura teknologikoan bizi gara”, laburbildu du **Manu Ayerdik**, MONDRAGONeko Promozio eta Negozio berrien zuzendariak.

MONDRAGONek kooperatibismo eraldatzailearen munduko erreferentea izaten jarraitu nahi du, baina bere erreminta eta dinamikak errealitate berri batera egokituz.

Business as usual-etik jarrera aktiboago batera

Orain arte, ekosistema kooperatiboaren hazkunderen zati handi bat lehendik zeuden negozioak indartzean edo kooperatibek beraiek gidatutako proiektuetan oinarritzen zen. Eredu horrek funtsezkoa izaten jarraituko du, bereziki industriaren eraldaketa sakoneko une honetan, baina MONDRAGONek urrats bat harago joan nahi du.

Korporazioak zeregin aktiboagoa hartu nahi du bere gain jarduera ekonomiko berriak identifikatu, bultzatu eta kudeatzerakoan, baita oraindik presentzia kooperatibo finkorik ez duten eremuetan ere. Helburua argia da: etorkizuneko sektore estrategikoetan jarduera berriak eta enplegu iraunkorra sortzea.

Aldaketa horrek berekin dakar finantza tresnak egokitzea, sozietate formula berriak aztertzea eta hirugarrenekin lankidetzan aritzeko gaitasuna indartzea. Ayerdiren arabera, logika sinplea da: “MONDRAGONek sektore berrietan sartu nahi badu, kanpoko gaitasunak batu beharko ditu, foku kooperatiboa eta sustaiekin lotura galdu gabe”.

Lehentasuneko arloen artean, teknologia digitalak, elektronika eta erdieroaleak, osasuna, energia eta nekazaritzako elikagaien industria daude.

Negoio berrien bultzadan, interkooperazioa MONDRAGON ekosistemaren indargune bereizgarri handienetako bat da berriro.

Etorkizuna eraikitzeko erreminta berriak

Ikuspegi aldaketa hori posible egiteko, MONDRAGON tresna espezifikoak indartzen ari da, hala nola MONDRAGON Inbertsioak, eta PIEC (Interes Korporatibo Estrategikoko Proiektuak) bezalako ekimenak bultzatzen. Ekimenak laguntzetik etorkizuneko sektoreei lotutako enpresa proiektu berriak modu aktiboagoan bultzatzera pasatzea da helburua.

PIECek (inpaktu proiektuak, balio estrategikokoak, enplegu eraldatzaileak eta sortzaileak, bereziki kooperatiboak) nahitaez dagoeneko finkatuta dagoen industria kooperatiba baten gidaritzapean jaiotzen ez diren jarduerak babestea ahalbidetuko dute, eta MONDRAGON Inbertsioak, berriz, ekimen berri horiek laguntzeko, finantzatzeko eta bizkortzeko tresna izango da.

Eredu horrek aukera ematen du, halaber, MONDRAGONek oraindik esperientzia finkatuta ez duen eremuetan gaitasun osagarriak ematen dituzten enprekin eta kanpoko eragileekin lankidetzan aritzeko. Lehentasuneko arloen artean, teknologia digitalak, elektronika eta erdieroaleak, osasuna, energia eta nekazaritzako elikagaien industria daude.

Ayerdiren arabera, “irekiera, berrikuntza eta lankidetzaz uztartzea da gakoa, lurraldean errotuta dagoen jarduera ekonomikoa eta enplegu kooperatiboa sortzeko helburua galdu gabe”.



Ekosistema, interkooperazioa eta errotzea

Hazkunde logika berria ez da soilik proiektuak barrutik abiaraztean oinarritzen. MONDRAGONek industria, teknologia, ekintzailatza eta ezagutza konektatu nahi ditu. Horretarako, Mondragon Unibertsitatea-rekin, zentro teknologikoekin eta kanpoko eragileekin batera lan egiten du, balorizazio teknologikotik eta taldearen gaitasun industrial eta kooperatiboak erakarrira iristen diren aukeretatik abiatuta jardue-
ra berriak bultzatuz.

Testuinguru horretan, lankidetzeta MONDRAGON ekosistemaren indargune bereizgarri handienetako bat da berriro. Nazioartekotzea ere bai, ez tokiko enplegurako mehatxu gisa ulertuta, baizik eta lehiakortasuna irabazteko, arriskuak dibertsifikatzeko eta Euskadiko industria jarduera indartzeko tresna gisa.

Ayerdik azaldu duenez, interlankidetzak aukera ematen dio MONDRAGONi “aldaketak aurreratzeko eta horietara egokitzeko”, gaitasun handiagoarekin, eta, gainera, nazioartekotzea errazten du, ekosistema kooperatiboaren presentzia globalari esker.

Eredu berriaren lehen fruituak

Erreportaje honetan agertzen diren proiektuak etapa berri honen lehen adibide dira. Sektore estrategikoetarantz jotzen duten ekimenak, logika bera dutenak: teknologiatik, lankidetzatik eta lurralde-sustraitzetik etorkizunari aurrea hartzea.

Robotika aurreratutik adimen artifizialera, energia, osasuna, azpiegitura digitalak edo nekazaritzako elikagaiak barne, etorkizuneko negozioak nola eraiki nahi dituen marrazten hasi da MONDRAGON.

Etorkizunari begira

Aukera gehienak teknologia digitalekin, osasunarekin, energiarekin edo nekazaritzako elikagaien industriarekin lotuta dauden arren, MONDRAGONek **fabrikazio aurreratua, robotika edo material aurreratuak** bezalako sektoreetara ere begiratzen du, enplegu jasagarria sortzeko gaitasun handia duten beste jardue-
ra batzuk ahaztu gabe.

Anbizioa proiektu zehatzak bultzatzetik harago doa. Etorkizunera begira, ekosistema kooperatibo gero eta sendoagoa, konektuagoa eta bikainagoa finkatu behar da. “Irudikatzen dut MONDRAGON bat leiala dena bere balio kooperatiboekin, negozio lehiakorrekin, pertsona konprometitu, berritzaile eta ekintzaileekin, bere ondarea are gehiago sendotzeko gaitzango dena etorriko direnengan pentsatuz”, laburbildu du Ayerdik.

Horretarako, kooperatiben, ekintzailatzaren, ikerketaren, berrikuntzaren, prestakuntzaren eta finantzaketaren arteko lotura areagotuko da, eta lankidetzeta indartuko da ekosistemaren motor bereizgarri handienetako bat den aldetik.

Zenbakiak dinamika hori dimentsionatzen laguntzen dute. 2025ean soilik MONDRAGONek 9 bideragarritasun azterketa abiatu ditu, Mondragon Sustapen Funtsetik 5 startup inbertsio onartu ditu eta 2024an hasitako prozesuak burutu ditu, 3 konpainia berri sortuz, beste 2 enpresa erosiz eta 2 negozio unitate berri abiaraziz. Gainera, PIECen eta antzeko proiektuen esparruan, Korporazioak 3 konpainia berri bultzatu ditu 2024tik 2025era bitartean.

Eta testuinguru globalak ziurgabetasunekin bizi-
tzerara behartzen badu ere, Ayerdik argi dauka: edalontzia, “beti erdi beteta”.

Irudikatzen dut MONDRAGON bat bere balio kooperatiboekin leial, negozio lehiakorrekin, pertsona konprometituekin, berritzaileekin eta ekintzaileekin, etorriko direnengan pentsatuz beren ondarea are gehiago sendotzeko gaitzango direnak.



Etorkizunerako proiektuak

Negozio berriak eraldatu eta sortzea. Hori da garai honetako mantra korporatiboa. 2025/2028 ibilbide orriaren ardatz estrategikoetako bat etorkizuna duten negozioak dira, etorkizuneko sektoreetan jarduera eta negozio berriak bultzatzeko. Asmo horretan funtsezko alderdiak aipatzen dira, hala nola eraldaketa digitala, adimen artifiziala, finantzaketa tresnak, hirugarrenetikiko lankidetzak eta arrisku egokiarekiko tolerantzia.

Eta lehen kimuak sortu dira. Etorkizunera begira dauden inpaktu proiektuak, eraldaketa logika horretatik abiatuta, jarduera ekonomiko eta lanpostu iraunkor gehiago eskaintzeko. Hauek dira proiektu horietako batzuk.



1

Danobatek fabrikazio aurreratua bultzatzen du belaunaldi berriko doitasunezko robot batekin

Danobatek dibertsifikazio estrategia indartzen du dBOT gamaren garapenarekin, doitasun handiko eta eskakizun handiko industria eragiketarako diseinatutako roboten belaunaldi berriarekin. Apustu horrekin, kooperatibak bere balio proposamena zabaltzen du, kalitatea, fidagarritasuna eta eraginkortasuna kritikokoak diren industrietara.

dBOT robotek aurrerapen esanguratsua markatzen dute, robot baten malgutasuna eta makina erreminta baten egonkortasuna eta zehaztasuna konbinatzen baitituzte. Konponbide tradizionalen aldean, errepikagarritasun eta zehaztasun handiagoak eskaintzen dituzte zulaketa, errematxatze edo hariztatze lanetan, baita ibilbide konplexuei jarraitzeko gaitasun handiagoo ere.

dBOT gamarekin, Danobatek beste urrats bat eman du industria zorrotzetarako bazkide teknologiko gisa duen posizionamenduan eta fabrikazio eredu aurreratuagoetarako bilakaeran, eta apustu hori ROBOOST proiektua bezalako ekimen estrategikoekin lotu du; Euskadi 2030 Industria Planaren ekimen bat da, Euskadi robotika aurreratuan erreferente gisa jartzera bideratua, industriaren, zentro teknologikoen eta inguruko beste eragile batzuen arteko lankidetzaren bidez.

2

LANA-ETORKI: Europako hegoaldeko zerrategirik eraginkorrena

Ilusioz beteriko operazio batean, bi kooperatibek bat egitea onartu zuten, zur eraldatuaren moduko sektore estrategiko batean erakunde sendoago eta lehiakorrago bat eraikitzeko helburuarekin.

Operazioak logika industrial argi bati erantzuten dio: eskala irabaztea, eraginkortasuna hobetzea eta nazioarteko merkatu berrietara sartzeta. Kooperatiba berriak 300 langile baino gehiago izango ditu eta 150 milioi euro inguruko fakturazioa izango du.

Baterako proiektu honen mugarririk ikusgarrietako bat Murgako (Araba) planta berria da, 95.000 metro karratukoa, Europako hegoaldeko zerrategirik handiena. 67 milioi euroko inbertsioarekin, ekoizpen ahalmena hirukoiztu ahal izango da, urtean 300.000 metro kubiko zur zerratu eta 60.000 metro kubiko lortuz.

Zifretatik haratago, proiektuak lehen sektoreari beste begirada bat ematen dio, iraunkortasuna, teknologia eta ekoizpen aurreratua txertatzen baititu. Hurbileko zuraren eta baso horniduraren gaineko kontrol zuzenaren aldeko apustuak industria lehiakortasuna eta lurraldearen kudeaketa iraunkorra lotzen ditu.



1 DANOBAT

dbOT gamarekin, Danobatek beste urrats bat eman du industria zorrotzetarako bazkide teknologiko gisa duen posizionamenduan.

dbot CNC precision robot



2 LANA-ETORKI

Kooperatiba berriak zuraren eraldaketan Europako erreferentzia bihurtu nahi du, berrikuntza, automatizazio eta lankidetzaz bidez sektore tradizionalak berrasmatu daitezkeela erakutsiz.

Planta berriaren timelapse-a





3 ADI DATA CENTER EUSKADI

ADIk irudikatzen du adimen artifizialean, analitika aurreratuan, automatizazioan eta zerbitzu digitalean oinarritutako etorkizuneko hazkundearen azpiegitura ikusezina.

3

ADI Data Center Euskadi: subiranotasun teknologikoa ekonomia digitalerako

Enpresen eta erakundeen digitalizazioak azpiegitura sendoak, seguruak eta hurbilekoak eskatzen ditu. Tes-tuinguru horretan sortu zen ADI Data Center Euskadi, lurraldeari datuak prozesatzeko eta biltegitratzeko be-rezko gaitasuna emateko sortutako ekimena.

Garaia Parke Teknologikoan bere bigarren zentroa eraikitzen hasi da proiektua, Euskadiko eraldaketa di-gitalari eusteko azpiegitura estrategikoen sarea sendotuz. Helburua bikoitza da: alde batetik, tokiko enpresei goi mailako gaitasun teknologikoa eskaintzea. Bestetik, subiranotasun digitala bermatzea, nazioarteko azpiegi-tura handiekiko mendekotasun eksklusiboa saihesteko.

Garaiaren ekosisteman kokatzea ez da kasualita-tea: konputazio aurreratua, industria eta unibertsita-teko ezagutza konektatzen ditu. Gainera, Arrasate ber-rikuntza kooperatibo eta teknologikoaren funtsezko nodo gisa indartzen du. Eta jasangarritasunaren ikus-pegitik egiten du, hozte sistema elektrikoak izango baita (urik gabea), eguzki panel propioekin eta energia ber-ritzagarriarekin elikatua.

Proiektuan, eraikitze fasean dagoena, Eusko Jaur-laritzak, MONDRAGONek, Kutxabankek, Iberdrolak eta Teknei, Dominion edo Euskaltel bezalako enpre-sa teknologikoen parte hartzen dute. 2027an martxan jartzea espero da.

4

Zorrotzaurre: Bilbao Bizkaia Digital Factory

Zorrotzaurreko eraldaketa Bilbon abian jarritako hi-ria birsortzeko eragiketa handi bat da. Uhartea berri-kuntzara bideratutako hiri campus bihurtuko da, enpre-sa jarduera, ikerketa, goi mailako prestakuntza eta hiri garapena uztartuz. Euskadiko Parke Teknologiko-ko Bilboko Campus berriak hasierako 46.000 metro kar-ratuko eraikigarritasun teknologikoa aurreikusten du uhartearen iparraldeko puntan, eta etorkizuneko han-ditzeko aukera dago.

Ekosistema horretan, MONDRAGONen apustuak gar-rantzi berezia hartzen du Bilbao Bizkaia Digital Fakto-ry proiektuarekin, 20 milioi eurotik gorako inbertsioa, adimen artifizialean, zibersegurtasunean, analitika au-rreratua eta sistema adimendunetan talentu digitale-ko polo bat sortzeko.

MONDRAGONek gidatutako eta Eusko Jaur-laritzak eta Bizkaiko Foru Aldundiak lagundutako proiektuak Mondragon Unibertsitatearen eta Ikerlanen parte-har-tze zuzena du, ikerketa aplikatuaren eta enpresaren ar-teko transferentzia indartuz.

Logika argia da: nazioarteko talentua erakartzea, kualifikazio handiko profesionalak prestatzea eta enpre-sa berrikuntza bizkortzea konektatutako hiri in-gurune batean.

Zorrotzaurreko teknologia campuseko lehen harria 2025eko uztailaren 21ean jarri zen. Obrek aurrera jarrai-tzen dute eta datozen bi urteetan zehar luzatuko dira.

5

Silver Economy: erronka demografikoak ere aukerak eskaintzen ditu

Silver Economy izenekoa hurrengo hamarkadako hazkunde ekonomikoaren bektore handienetako bat da. Biztanleriaren zahartzeak adinekoei zuzendutako zerbitzuak, azpiegiturak eta teknologiak birpentsatzera behar izan du. MONDRAGON ekosisteman, GSRren, KREANen eta MISE dibisioaren arteko lankidetzak esparru horretan irtenbide berritzaileak garatzeko asmo du.

Ekimenak finantzaketa eredu berriak diseinatu nahi ditu, kudeaketan, teknologian, arkitektura egokitzailan, domotikan, monitorizazio adimentsuan eta arreta pertsonalizatuan oinarrituta.

Zahartzea kostu gisa ulertu beharrean, proiektuak enplegu iraunkorra sortzeko, inbertsio arduratsua erakartzeko eta erabiltzaileentzat zein administrazio publikoentzat konponbide bereizgarriak garatzeko gai den berrikuntza gune gisa ulertzen du.

Gainera, osasuna, eraikuntza, digitalizazioa eta zerbitzu aurreratuak lotzen ditu, balio erantsi handiko zeharkako ikuspegia sortuz.

Silver Economy kooperatibismoa dibertsifikatzeko motor handienetako bat bihur daiteke, gizarte erantzuna eta enpresa berrikuntza proiektu estrategiko be-rean artikulatuz.

Eta lehen agerraldia ARBES proiektua da, Irunen kokatutako profil anitzeko egoitza zentroa. Aurreikuspen arabera, uztailean hasiko dira eraikina eraikitze-ko lanak. 300 erabiltzaile inguru hartuko ditu eta 125 lanpostu berri inguru sortuko ditu.

6

Baterietarako segurtasun-soluzioak

Orkli kooperatibak (Ordizia, Gipuzkoa) **Belcor** proiektu estrategikoa jarri du martxan, industria dibertsifikatzeko ekimena, 54 milioi euroko aurrekontua duena eta PERTE VEC programaren babes duena. Plan honek ibilgailu elektrikoaren baterietarako segurtasun termiko pasiboko soluzioak garatzea du ardatz, suteen aurkako segurtasuna optimizatzeko eta ibilgailuaren autonomia hobetzeko babes-txaleko gisa funtzionatzen duen teknologia.



4 ZORROTZAURRE

Zorrotzaurre ez da soilik hiria birsortzeko ekimena; ezagutzan, teknologian eta erakundeen arteko lankidetzan oinarritutako eredu ekonomiko berri baten eraikuntza fisikoa da.

Proiektua Orklik tenperaturarekiko erresistentzia handiko materialekin duen esperientziatik sortu da, eta Belchem GmbH enpresa alemaniarrekin lankidetzan garatu da, Ikerlan, Tecnalia, Cidetec, MC3 (Mondragon Componentes) eta nazioarteko erakundeen eskalarekin laguntzarekin. Zuntz bereziak eraldatzeko prozesu berritzaileei esker, Orklik elastikotasunean eta eroankortasun termiko txikian prestazio diferentzialak eskaintzen dituzten materialak patentatu ditu.

Bost urtean 10 milioi m² substratu ekoizteko ahalmena izatea aurreikusten da. Belcorrek bi milioi ibilgailu segurtasun termikoz hornitu nahi ditu, Asiako fabrikatzaile baten lehen eskaera eta Europako eta AEBetako beste OEM batzuekin negoziazioak irekita.



5 ORKLI

MONDRAGONek lagunduta eta Eika, Mondragon Assembly edo Fagor Ederbatt bezalako kooperatibekin sinergiak izanik, 100 lanpostu sortzea ahalbidetuko du.

MONDRAGONek ere babesten du jarduera hori, eta sinergiak ditu taldeko beste kooperatiba batzuekin, hala nola Eika, Mondragon Assembly edo Fagor Ederbatt kooperatibekin. Jarduera horri esker, zuzeneko eta zeharkako 100 lanpostu sortuko dira, eta Orklik automobilgintzaren sektorean eta ontzigintzaren edo trenen ekoizpenen arloan duen sarbidea sendotuko da.

7

MONDRAGON eta Europako Adimen Artifiziala

MONDRAGONek Europako proiektu handi batean parte hartzen du (AASDS-IND) industrian adimen artifiziala sustatzeko. Helburu nagusia kooperatibei, batez ere hainbat herrialdetan fabrikak dituztenei, beren ekoizpena hobetzen laguntzea da, adimen artifiziala erabiliz.

Horretarako, datuak modu seguruan partekatzeke eta hobeto aprobetxatzeko aukera ematen duten tresnak garatzen dira.

Proiektuak hainbat teknologia aurreratu uztartzen ditu: alde batetik, enpresa bakoitzaren datuak mugitu gabe IA ereduak entrenatzea ahalbidetzen duten sistemak; bestetik, biki digitalak (fabriken edo makinena kopia birtualak) elkarreragingarritasuna errazteko; eta, azkenik, makinetatik hodeiraino datuak konektatzen dituzten azpiegitura digitalak.

MONDRAGONek, proiektu honen erakunde nagusiak, hainbat laguntzaile izan ditu: LKS Next, datuak partekatzeke sistemak garatzen dituena; Ideko eta Mondragon Unibertsitatea, biki digitaletan lan egiten dutenak; eta Ikerlan, adimen artifiziala garatzen duena, adibidez, makinetan akatsak aurreratzeko.

Hau guztia Europako ekimen handi baten parte da, 120 erakunde baino gehiagorekin, Europaren subiranotasun digitala indartzea eta industria lehiakortasuna hobetzea helburu duena.

Susperraldian dauden beste ekimen batzuk

Industria eta azpiegitura proiektu handiekin batera, MONDRAGONen ekosistema kooperatiboa tamaina txikiagoko enpresa ekimen berriak ere bultzatzen ari da, potentzial estrategiko handia dutenak. Teknologia transferentziatik eta industria ekintzailatzatik sortutako proiektuak dira, eta jarduera baliore erantsi handiko sektoreetara dibertsifikatzearen aldeko apustu garbia islatzen dute.

INNIA estrategia honen adibiderik berrienetakoa bihurtu da. Ikerlanek eta Laboral Kutxak bultzatuta, MONDRAGONen laguntzarekin, startup-a enpresa ehunari aplikatutako adimen artifizialeko konponbideak helarazteko sortu da, prozesuak, produktuak eta zerbitzuak modernizatzen laguntzeko. Aurreikuspenen arabera, 50 lanpostu eta 10 milioi euro inguruko fakturazioa lortuko dira 2030 baino lehen.

AMETS Power Electronics etorkizuneko beste apustu bat da. Artechek eta MONDRAGONek sortutako enpresa bateratua da, sare elektrikoetarako, energia berriztagarrietarako eta industria astunerako potentziako elektronikako soluzioak garatzeko. Bost milioi euroko hasierako inbertsioarekin, energia sistema eraginkorragoak eta iraunkorragoak hedatzeko funtsezko eragile bihurtu nahi du.

ORBIK Cybersecurity ekintzailatza kooperatibo teknologikoaren eredu berri baten sendotzea irudikatzen du. Ikerlan-en ekimenez ere sortua, produktu elektronikoko eta industrialentzako zibersegurtasunean espezializatzen da, gero eta kritikoagoa baita lantegien eta konektatutako gailuen digitalizazioa. Kooperatiba misto bilakatzeara aitzindaria izan da, eta aurrekaria izan da MONDRAGON ekosistemaren barruan sortuko diren etorkizuneko startup teknologikoentzat, berrikuntza, errotzea eta eredu kooperatiboa uztartuz. 2023an sortua, 50 profesional baino gehiago ditu, eta duela gutxi 2 milioi euroko finantziario ekimen berri bat itxi du.



MONDRAGON Ventures startup, inbertitzaile eta berrikuntza plataformekiko konexioaren bidez negozio berriak abiaraztea bultzatzen duen plataforma korporatiboa da.

Ekintzailetasun eran

MONDRAGONen negozioak sortzeko eredu berrian, jarduera berriak sortzea ez da mugatzen barneko proiektuak edo zuzenean parte hartutakoak bultzatzera. Korporazioak gero eta paper aktiboagoa finkatu du ekosistema ekintzaile globalean, **MONDRAGON Ventures**, startup, inbertitzaile eta berrikuntza plataformekin konektatzeko gidariaren bitartez.

MONDRAGON Ventures-ek **ekosistema kooperatiboaren eta mundu ekintzailearen arteko zubi** gisa jarduten du, hiru funtzio nagusi uzartuz: aukerak detektatzea (deal flow), startup estrategikoetan inbertitzea eta nazioarteko berrikuntza sareekin konektatzea. Bere helburua ez da proiektuak finantzatzea soilik, baizik eta MONDRAGONen logika industrialean eta kooperatiboan integratzea, MONDRAGON ekosistema osoarentzat hazkunde eskalagarria eta itzulera estrategikoa sortuz.

Presentzia berrikuntza ekosistemetan

Aukera fluxu hori elikatzeko, **MONDRAGON Ventures**-ek aktiboki parte hartzen du eskualdeko, estatuko eta nazioarteko berrikuntza plataforma askotan:

Eskualdeko ekosistema

- **BIND 4.0:** Eusko Jaurilaritzaren berrikuntza irekiko plataforma, *startup*-ak korporazio handiekin konektatzen dituen eraldaketa digitaleko erronkei aurre egiteko. MONDRAGONek corporate gisa parte hartzen du hainbat kooperatibarekin batera.
- **Ekintzailetasunaren sustapena (CEIN – Nafarroako Gobernua):** *startup* berritzaileak merkaturatzen laguntzeko programa, non MONDRAGONek enpresa mentore gisa jarduten duen MONDRAGON Ventures-en bitartez.

Estatuko ekosistema

- **Keiretsu Forum:** *business angels* nazioarteko sarea, non MONDRAGONek *startup* industrialetako inbertsio foroetako bazkide eta antolatzaile gisa parte hartzen duen.
- **ETEn Kapital Foroa:** ETEek finantzaketa alternatiboa eskuratzeko plataforma. MONDRAGONek elkarrekin antolatu zuen lehen edizioa eta 2026rako aurreikusitako bigarren edizioan parte hartuko du berriro.

Nazioarteko proiektzioa duen Estatuko ekosistema

- **South Summit:** Europako ekintzailatza ekitaldi nagusietako bat. MONDRAGONek *Innovation Partner* eta inbertitzaile gisa parte hartzen du, Mondragon Unibertsitatearekin eta Mondragon Team Academy-rekin batera.
- **4 Years From Now (4YFN – MWC):** *startup* teknologikoen munduko erreferentziako ekimena, inbertsioa eta nazioarteko talentua erakartzeko giltzarria.

Nazioarteko ekosistema

- **Bits & Pretzels (Múnich):** Europako *startup* eta scaleup-en topaketa nagusietako bat da, eta MONDRAGONek ICExen eskutik parte hartzen du inbertitzaile gisa.
- **London Tech Week:** fEuropako berrikuntza jaialdia. MONDRAGONek bigarren urtez jarraian parte hartuko du, ekosistema teknologiko globalean duen posizionamendua indartzeko.

STARTUPS-ETAN INBERTSIOA

Ekosistematik industriara

Posizionamendu horren ondorioz, gero eta inbertsio gehiago egiten dira enpresa teknologikoetan eta eragin industrial eta sozial handia duten enpresetan; horien artean, honako hauek azpimarra daitezke:

1 Multiverse Computing

2020an egindako inbertsioa, IKERLAN eta LKS Next erakundeekin batera. Adimen artifizialeko eta software kuantikoko ereduak ulertzen munduko enpresa liderretako bat da. Donostian jaioa, Euskadiko historiako finantzaketa erronda handienetako bat negoziatzen dabil (500 milioi euro artekoa), punta-puntakoa bihurtzeko asmoarekin. Bere bilakaerak MONDRAGONek aplikazio industrial zuzena duten teknologia disruptiboen alde egindako apustua erakusten du.

2 Corify Care

2021ean inbertitua, Bexen Cardiorekin batera. Bihotz mapaketa ez inbadizaileko teknologia garatzen duen Spin-off medikoa. 2026an, Ameriketako Estatu Batuetako FDAren onspena lortu du Acorys plataformarako, eta horrek atea irekitzen dio kardiologia aurreratuaren esparruan nazioartean hedatzeko aukerari.

3 Robopedics

MONDRAGONek eta Errekak parte hartzen dute. Iktusa duten pertsonak errehabilitatzeko Awake gailua garatzen du. 2026an, Eraldaketa Teknologikorako Espainiako Sozietatearen (SETT) inbertsioa jaso du, merkatura egindako jauzia eta industria potentziala indartuz.

4 Remolonas

Startup foodtech 2025ean partaidetua. 10.000 etxe harpidedun baino gehiago dituen elikadura horniduraren katerako irtenbide teknologikoa, online supermerkatuko eredu jasangarri eta irisgarri batera bideratua.

5 Néboda

Barne nekazaritza bertikaleko startup-a, 2025ean partaidetua. Hiri inguruneetan nekazaritza ekoizpen jasangarriko soluzioak garatzen ditu, hazkundean eta baliabideen eraginkortasunean fokua duten industria gaitasunekin.

6 Semi Zabala

Fagor Electronica-rekin batera partaidetua 2025ean. GaN teknologian oinarritutako potentzia erdieroaleetan espezializatutako enpresa, Beyond The Power proiektuarekin, aeroespazioan eta elektronika aurreratuan erreferentziatzeko planta bat sortzera bideratua.

7 ATP Packaging

Mondragon Assemblyk 2025ean egindako erosketa. Elikagaien packaging sektorean zuzenean sartzea ahalbidetzen du, MONDRAGONen dibertsifikazioa industrial indartuz.





Logika amankomuna: ekosistema, industria eta eskala

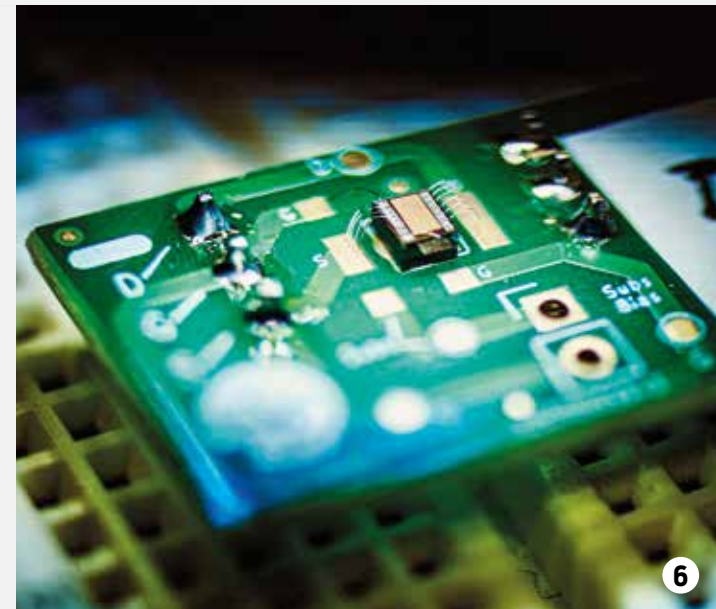
Sektoreen aniztasunetik haratago (osasuna, adimen artifiziala, energia, elikadura edo robotika) ekimen hauek guztiak logika berari erantzuten diote: ekosistema ekintzailea MONDRAGONen gaitasun industrialarekin konektatzea.

MONDRAGON Ventures-en funtzioa ez da soilik inbertitzea, baizik eta berrikuntza industria bihurtzea, eta startup-ak lurraldean integratutako enpresa eskalagarri bihurtzea.

Kapitalaren, ezagutzaren eta lankidetzaren arteko gurutzaketa horretan ekosistemaren etorkizun ekonomikoaren zati garrantzitsu bat definitzen ari da.



MONDRAGON Ventures:
helburua ez da proiektuak
finantzatzea soilik, baizik
eta Korporazioaren
logika industrialean eta
kooperatiboan integratzea,
hazkunde eskalagarria
eta itzulera estrategikoa
sortuz MONDRAGON
ekosistema osoarentzat.



BATERA®

Cooperativas de Álava Arabako Kooperatibak Elkarlanean



Ezkerretik eskumara:

Raúl Etayo (Goros); Naiara López de Uralde (Udapa);
Iñaki López (i+Med); Koldo López de Robles (Paturpat);
Juanjo Unamuno (Aurrenak); Sara Linaje (RPK)
eta Rubén Becares (Loramendi).

BATERA, ARABAKO KOOPERATIBEN ARTEKO ELKARLANA

Kooperatibismoa bultzatzeko eta gaur egungo egoera ekonomiko konplexuari aurre egiteko, BATERA elkarteak sortu dute Arabako sei kooperatibak. Eta argazkia ikusita, protagonisten aurpegietan erreparatuta, badirudi pozik daudela egitasmoarekin.

Elkartearen aurkezpen ekitaldi *ofiziala* Gasteizko Europa Biltzar Jauregian egin zen, kooperatibigintza munduari eta beste erakunde batzuetako erreferentziazko eragileei lotutako 200 pertsona baino gehiagoren parte hartzearekin.

Udapa, RPK, Aurrenak, Goros, I+Med eta Loramendi enpresek osatzen dute BATERA, eta lurraldean kooperatibismoa sendotzea eta zabaltzea dute asmo.

6 kooperatiba eta 1.500 langile. Sei kooperatibek, ordea, hasieratik Konfekoopen eta Laboral Kutxa-

ren *laguntza proaktiboa* izan dutenak. Guztien artean, kooperatiben arteko elkarlana sendotzeko eta kooperatibismoak gizartearen izan ditzakeen onurak zabaltzeko asmoz dihardute lanean elkarteak sortu zenetik. Eta bada nolabait kooperatibismoak Araban indarra duela erreibindikatzeko ahalegin bat ere.

Lurraldeko mota horretako edozein enpresari irekita dago BATERA, eta beraz, bertara batuko den edozein kooperatibari zabalik da elkarteak. —

Irakurri iaz TU Lankidek Iñigo Fernández de la Peñarekin (RPK) eta Koldo López de Roblesekin (Paturpat) izandako solasaldia.



Rafa Pol

Ekonomialaria eta PMP*



ETORKIZUNEN AGERTOKIA INDUSTRIA-KOOPERATIBENTZAT?

Duela gutxi, OTALORAK gure esperientzia kooperatiboa ezagutzeko interesa duten nazioarteko taldeei emandako hainbat ikastarotan parte hartu dut. MONDRAGONen finantza interkooperaziorako mekanismoak deskribatzea izan da nire eginkizuna.

MONDRAGON Inversiones eta Fundación MONDRAGONen oinarrizko funtzionamendua azaltzeaz gain, emaitza zatikatuen birmoldaketaren oinarri solidarioak ere errepasatu ditut haiekin.

Ariketa honek gure enpresa industrialen negozio eredu bilakaerari buruzko gogoeta batzuk egitera bultzatu nau.

Badakigu bere jarduerak merkatu segmentu helduetan kontzentratuta jarraitzen duela, eta bere balio proposamenak birgogoratu nahian gabiltzala. Bestalde, ezinbestekoa da negozio berrietara jauzi egitea, eta pixkanaka trebetasun handiagoz menderatzen saiatzen garen ezagutza eremuetan sartzen ari gara.

Proiektuak eta finantza baliabideak

Kontua da proiektu hauek, bizirau-penekoak, hedapenekoak edo garapenekoak izan, gero eta finantza baliabide gehiago behar dituztela. Berritot, askoz ere finantza-baliabide gehiago.

Bai talentua eta teknologia erakartzeko, bai behar adina irismen lortzeko. Izan ere, gure hurrengo apustuek, nahi ala ez, liga globaltan jokatu behar dute.

Alde horretatik, finantza interkooperaziorako gure tresna korporatiboak, MONDRAGON Inversiones kasu, behar bezala artikulatu beharko liriteke, helburu horiek lortzeko paper nabarmena izateko.

Baina, orduan, zenbat inbertsio beharko da lanpostu kooperatibo bat sortzeko edo mantentzeko?

Industria eredu berriak gero eta gehiago oinarritzen dira automatizazioan, robotizazioan eta erabaki autonomoak hartzeko informazioa biltzeko eta kudeatzeko mota guztietako teknologietan. Horren ondorioz, gero eta intentsiboagoak dira inbertsioetan, eta termino erlatiboetan, gero eta finantza baliabide gehiago behar dituzte baina gero eta langile gutxiago. Elementu horiek, ekoizpen funtzio klasiko batean, kapital faktore (K) eta lan faktore (L) gisa identifikatzen dira, hurrenez hurren.

Uste dut, espero zitekeena-

ren kontra, desoreka are gehiago areagotu litekeela langileek talentu eta ezagutza handia ematen dutenean, eta are gehiago, AA eta beste teknologia batzuk ezinbestean txertatuta. Ekoizpen prozesuak birdefinituko baitituzte eraginkortasun handiagoaren bila.

Beraz, gure enpresa proiektuekin arrakasta handia lortuta ere, litekeena da, etorkizunean industria kooperatibek ia kooperatibistarik ez izatea, eta finantza baliabideen stock handia pilotzeagatik eta kudeatzeagatik nabarmentzea. Kooperatiba industrialak izango ote da hori? Finantza lehentasunak dituen eredu baterantz joango gara?

Etorkizun hipotetiko honen ondorioz, OTALORAtik pasatzen diren nazioarteko bisitak hainbeste liluratzen dituen eta emaitza zatikatuen birmoldaketaren atzean dagoela ulertzen dugun elkartasun kontzeptua lausotzen ari zait. Baina, jakina... hipotesi hutsa da hau, ezta? —

* Proiektuen kudeaketako profesionala, *Project Management Professional* ingelesezko sigletan.

Instagrameko bere kontuan (@guapa.lista.y.cooperativista) argitaratu zuen bideoaren harira, **Marina Vargasek** jende askoren interesa piztu zuen Jose Maria Arizmendiaren figuraz eta kooperatibismoaren ondareaz hitz egitean.

Proiektu honen atzean talde gazte bat dago; hizkera hurbil eta umore handiz, ekonomia sozialari eta lana ulertzeko modu berriei buruzko informazioa zabaltzen duena.

Komunikazioaz, kooperatibismoaz eta belaunaldi berriekin eredu hau lotzeko erronkez hitz egin dugu Marinarekin.

MALEN ILLARRAMENDI



Marina Vargas

SARE SOZIALETAKO DIBULGATZAILEA

“Kooperatibismoari kontakizuna falta zaio. Ez istorioak falta dituelako, kodeak gaur egungokiekin bat ez datozeelako baizik”

Hasteko, azaldu iezaguzu nor den *Guapa, Lista y Cooperativista*-ren atzean dagoen pertsona. Oraindik ezagutzen ez zaituen horrenzatzat, nola aurkeztuko zenuke zure burua?

Nola sortu zen lelo hori eta zer esan nahi du zuretzat? *Guapa, Lista y Cooperativista*-ren atzean pertsona bitxi, gogotsu eta alderdi idealista samarrekoa dago, azken finean, aldaketaren motorra dena. Nolanahi ere, taldean landutako proiektua da hau; bost pertsona gara guztira eta elkarlanean ematen diogu forma.

Arautik atera eta status quo-a haustea gogoko duen norbait bezala aurkeztuko nuke nire burua. Izan ere, ikusi dugunez, ezarritako sistemak ez du funtzionatzen, edo, behintzat, ez du pertsona guztientzat funtzionatzen, beti daude besteen kontura etekina ateratzen duten gutxi batzuk.

Leloa, neurri batean, umoretik eta probokaziotik sortzen da. Hasieran ez ninduen guztiz konbentzitzen, harropuzkeria iruditzen baitzitzaidan; baina badu amu

bat, jendearen memorian geratzen den zerbait da. Eta guri benetan axola zaiguna mezua sakon heltzea da. Niretzat, identitate bat aldarrikatzea dakar: pertsona kritikoa, idealista eta umoretsua izatea, eta horrez gain, lana bizitzeko beste modu batzuetan sinestea.

Nondik dator kooperatibismoarekiko duzun interesa? Zure bideoan oso modu naturalean hitz egiten duzu eredu honetaz. Gogoratzen duzu nola edo noiz hasi zinen gai honen inguruko jakin-mina izaten?

Ecoo-rekin kasualitatez egin nuen topo, gogaituta eta etsita nengoela. Kooperatibismoa oasi gisa agertu zen basamortuaren erdian. Egitura oso hierarkikoetatik nentorren, ahotsik eta botorik ez nuen lekuetatik; dena goitik erabakita zetorren eta nekez egiten zuten bat nire balioek enpresarenekin. Banekien ez nuela hori nahi, baina ez nekien zer bilatu.

Eta nahasmen horren erdian, ni neu izateko moduko leku bat aurkitu nuen; nire iritzia entzuteaz gain, es-

katu eta aintzat hartzen zuten lekua, hain zuzen. Gainera, gauzak koherentziaz egiten saiatzen ziren, etekin ekonomiko hutsa bilatu ordez. Beraz, bi aldiz pentsatu gabe, bertan geratu nintzen.

Geroago, Aktibismo Ekonomikoaren Eskolari esker, hainbat arlotako erakunde kooperatibo gehiago ezagutzeko aukera izan nuen. Horri esker, ekonomia sozial eta solidarioan eta balio kooperatiboetan sakondu ahal izan nuen, eta jabetu nintzen uste nuena baino errealitate hedatuagoa zela: historia handikoa, baina,aldi berean, abangoardiakoa.

Bidean Arizmendiari eta haren legatua aipatzen dituzu. Zer deitu zizun arreta haren pentsamendutik edota ekonomia eta gizartea ulertzeko zuen modutik?

Arizmendiari amaeslaria izan zen, pertsona azkarra. Haren ikuspegitik gehien erakartzen nauena da kooperatibismoa ez zuela teoria polit gisa ikusten, jendearen bizitza hobetzeko tresna erreal gisa baizik. “Ekonomia pertsonen zerbitzura egon dadila, eta ez alderantziz”. Esaldi xumea dirudi, ia begi-bistakoa, baina ingurura begiratu gero, ohartzen gara enpresa egiteko modu hori ez dela hain ohikoa.

Hezkuntzari buruz zuen ikuspegi ere oso gogoko dut. Ezinbestekoa da sustraieratik hastea, parte hartze, erabakiak taldean hartze eta gizartea elkarlanean eraikitze-ko gai izango diren pertsonak trebatzea. Errazagoa da sistema baten katebegiak sortzea —pentsatuko ez duten eta utilitarioak izango diren pertsonak, alegia—; gizarte honek, ordea, irizpide propioa eta erantzukizun soziala duten herritarrak behar ditu.

Nola ezagutu zenuen MONDRAGON? Edukien bidez, ikasketen bitartez edota sare sozialen bidez izan zen? Zer irudi zenuen lehen eta zer-nolakoa duzu orain?

MONDRAGONen berri nuen lehenagotik, pixka bat entzunda; Eibarren ikasi nuen karrera eta lehenengo Unibertsitatea ezagutu nuen. Gero jakin nuen enpresa-eredu alternatiboak ikertzen hasten zarenan beti agertzen den kooperatibismoaren adibide handi hori zela. Hasieran nire irudia nahiko orokorra zen: korporazio kooperatibo handia, euskalduna, oso garrantzitsua, ia azterketa-kasu bat bezala.

Gero, proiektuari eta hurbildu nauen jendeari esker, sakonago ulertzen joan naiz. MONDRAGON ez da kooperatiba erraldoi bat bakarrik. Industria, hezkuntza, finantzak, berri-

Istorkoak kontaktzen ohituta zaude. Azalduko al zeniguke zer den kooperatibismoa?

Funtsean, kooperatiba batean lan egitea autoaren atzeko eserlekuan joateari utzi eta agintea hartzea da, dela gidari gisa, dela kopilotu gisa. Hau da, bidaiako musika, ibilbidea eta baita mokaduak ere erabaki ahal izatea. Eta, horrez gain, ibilgailu horretara igotzen diren pertsona guztiak erabaki horietan parte hartzea eta eserlekuetan txandakatea. Erantzukizun handia dakar, berekin dakarren moduan bidea ederra eta partekatua izango dela jakiteak ematen duen ziurtasuna ere.

kuntza, komunitatea, lurraldea... biltzen dituen ekosistema da, eta horrek dezente aldatzen du begirada.

Lehen, agian, gauza miresgarri baina urrun gisa ikusten nuen. Orain, ordea, esperientzia konplexutzat daukat, erronka handiei aurre egin behar diena; esaterako, hainbeste bazkideren parte-hartze aktiboa bermatzea edota kooperatibaren arima galdu gabe lehiakor izaten jarraitzea. Eta nola ez, Gizarte Ekonomian dugun erronka nagusia: belaunaldi arteko erreleboa.

GLCn, hain zuzen ere, gazteei eredu hau ezagutarazten saiatzen gara, eta bide batez, erakusten enpresa tradizionala baino fidagarriagoa, lehiakorrago eta bizitzarekin askoz ere begirunetsuagoa dela.

Gaur egun kooperatibismoaz hitz egiten dugunean, maiz urruneko zerbait bezala hautematen da, edo ez da hain ezaguna. Zure ikuspuntutik, zer falta zaiola uste duzu kooperatibismoari gazteekin gehiago konektatzeko?

Kooperatibismoari kontakizuna falta zaio; ez istorioak falta dituelako, ezjakintasun hutsagatik edota kodeak gaur egungokiekin bat ez datozelako baizik. Belaunaldi arteko erreleboaren erronkan argi eta garbi geratu den zerbait da hori.

Gazteei, hain zuzen ere, asko axola zaizkie kooperatibismoaren funtsari loturiko hainbat gai: prekaritatea, lanak gure bizitzetan duen zentzua, etxebizitza, osasun mentala, jasangarritasuna edota parte hartzea, batzuk alderatzearen. Kontua da, batzuetan ez dugula kooperatibismoa arazo horietako askoren konponbide gisa identifikatzen. —

“Arizmendiari amaeslaria izan zen, pertsona azkarra. Haren ikuspegitik gehien erakartzen nauena da kooperatibismoa ez zuela teoria polit gisa ikusten, jendearen bizitza hobetzeko tresna erreal gisa baizik”

Bideoa



Elkarrizketa osoa tulankide.com





Mundukideko zuzendari berriak Mozambikeko lantaldea bisitatu du

Itsaso, Adrian, eta Elena Fundação Mundukideko langileekin.

Mundukideko zuzendari berriak, **Itsaso Erretolazak**, Mozambikeko programa bisitatu du programako arduradun Adrian Lamas eta Elena Ramos de la Cruzekin batera. Zuzendariaren lehen aldia izan da herrialdean, eta bidaiaren helburu nagusia programa eta herrialdea gertutik ezagutzea izan da.

Bidaiak Mozambiken daude beharren tamainaz jabetzen hasteko balio izan du. Izan ere, ez baita gauza bera txosten eta datuetan munduko hamar herrialde txiroenetako bat dela irakurtzea, edo egoera horrek bertako biztanlerian duen eragina gertutik ikustea. Errealitate hori bertako pertsonen egunerokotasunean islatzen da: distantzia luzeak oinez egin beharra, nekazaritza-lan guztia aitzur hutsez egitea (animalien edo makinaren laguntzarik gabe); edota urteko irabazi apurra uzta txiki baten salmentaren menpe egotea.

Nabarmenezko beste alderdi bat programaren hedadura da. Proiektua 500 kilometro inguruko luzera duen eskualde batean garatzen da: dozena bat tokiko gobernurekin koordinatzen da, ehundik gora herrixkatan jarduten du eta 15.000 inguru nekazari familia-rekin egiten du lan. Testuingurua, ordea, ez da erraza: azpiegiturak eta bideak oso kaskarrak dira; nazioarteko gatazkaren eraginez, gasolina aurkitu ezinik ibili dira;

ez dago iturriko urik; banku gutxi daude eta ilarak itze-lak dira. Argindarrari dagokionez, leku batzuetan baduten arren, beste askotan eguzki-panelek moldatu behar izaten dute.

Baina, programaren balio nagusia bere lantaldea da. 40 lagunetik gora dira, ia guztiak mozambiketarrak eta gehienak oso gazteak. Batzuek bigarren hezkuntzako ikasketak dituzte eta beste batzuek lehen hezkuntzakoak bakarrik. Hala ere, gai dira urtean 200 trebatzaile baino gehiago kudeatzeko eta 15.000 familia baino gehiagorekin lan egiteko. Horrez gain, tokiko gobernuekin harremanak bideratzen dituzte eta urtean 130 tona nekazaritza-sargai baino gehiago (haziak, ongarriak, tresneria...) kudeatzen dituzte. Era berean, nekazari-ekin batera, 50 erosle ingururekin uztaren salmenta negoziatzen dute; horri esker, parte-hartzaileek urtean bi milioi euro baino gehiagoko irabaziak lortzen dituzte.

Gaur egungo lantaldearen egitura eta gaitasunak programaren printzipioen eta urte askotako lanaren

emaitza dira. Izan ere, proiektuaren ardatz nagusia beti izan da argia: herri baten garapena bere herritarren lanaren fruitu izan behar da. Horregatik, programak elkarlan sare zabala josi du beti, herrixketako buruetatik hasi eta nazio mailako ministerioetaraino. Lankidetzaz hori hiru esparrutan banatzen da: gobernuan (Nekazaritza Ministerioa, eta probintzia zein barrutiko gobernuak), sektore pribatuan (garraiolariak, nekazaritza-laboreen erosleak eta sargai saltzaileak) eta gizarte zibileko elkarteetan (nekazari elkarteak eta mikroreditu erakundeak).

Tokiko talentua eta lidergoa indartzen

Era berean, tokiko langileek programako lantaldean duten pisua handitzeko, hiru izan dira urteetan zehar baliatutako funtsezko elementuak: prozesuen sistematizazioa, barne-prestakuntzako sistema eta nekazarien antolaketa.

Prozesuak eta metodologiak estandarizatzeko oinarritzeko hezkuntza (lehen edo bigarren hezkuntza) duten gazteei funtzio konplexuetan ardurua ematea posible egin du; adibidez, mapa digitalak egitea, nekazal erosleekin eta administrazio publikoarekin harremanak izatea edota gizarte-gatazkak bideratzea. Estandarizazioak guztien eskura jartzen du programaren ezagutza metatua.

Bestalde, prestakuntza-sistema bat sortu da, eta, horri esker, esperientzia handieneko taldeek hautagai berriak hartzen dituzte urtero zenbait hilabetez. Gazte hauek ikuskatzaileei eta idazkariei laguntzen diete egunerokoan; benetako arazoak bideratzean parte hartzen dute, eta ezagutzak zein esperientzia berenganatzen dituzte. Azken urteetan, dozena erdi pertsona baino gehiagok hartu du parte prestakuntza praktiko horietan, eta, ondoren, horietako batzuk programako lantaldeara gehitu dira.

Nekazarien emaitzak eta ereduaren eskalagarritasuna

Nekazariarekin egin den lana ere azpimarragarria da. Lankidetzaz horri esker, bakoitzak bere ekoizpena hobetu eta diru-sarrerak handitzeaz gain, ekoizpen-teknika berriak ikasi dituzte. Gaur egun, trebeagoak dira ureztatze-sistemak eraikitzen, eta auzolanean aritzen



Fundaçao Mundukideko lantaldea sesamo ekoizpenari jarraipena egiten.

“Programaren balio Nagusia bere lantaldea da: 40 lagunetik gora dira, gai dira urtean 200 trebatzaile baino gehiago kudeatzeko eta 15.000 familia baino gehiagorekin lan egiteko”

dira sargaien erosketan zein uztaren salmentan.

Estrategia horren emaitza antolaketa-eredu eraginkorragoa eta eskalagarriagoa da. Lehen, 300 edo 400 familiarekin lan egiteko kooperante bat behar zen; gaur egun, ordea, kooperante bakar batek 6.000 familiarekin lan egitea lortzen du, tokiko hiru lantalderi eta dozena bat nekazari elkarteri esker.

Antolaketa honek, eraginkortasun operatiboa hobetzeaz gain, programaren egitura bera indartzen du, kanpo-mendekotasuna murriztu eta tokiko gaitasunak sendotzen baititu. Azken finean, eredu hau gizarte-eraldaketarako ezinbestekoa den tokiko protagonismoaren aldarrikapen praktiko eta zuzena da. —

Kipula ekoizpena handia da merkatuan duen prezio onei esker.



Euskara garai berrietara egokitzeko estrategiak

MONDRAGON Korporazioko Euskara Batzordeak Marko Estrategikoa berritu du 2025-2028 ziklo estrategikorako. Epealdi berriko erronkak euskararentzat aukera berri bilakatzeko asmoz egin da lanketa. Kooperatiba, dibisio eta korporazioaren arteko elkarlanean oinarrituta dago markoa, eta hiru zutabe nagusi ditu: lan eremuan eta gizartean erreferente izatea, euskararen erakundetzean sakontzea eta talentuaren integrazioa euskaratik ere egitea. Hizkuntza gure nortasun ikur gisa indartu nahi da, ingurune digitala bermatu eta aniztasunari nahiz migrazioari begirako lanketak txertatu. Ander Etxeberria eta Leire Mugerzarekin elkartu gara, gaian sakontzeko.

MONDRAGON dagoeneko bada erreferente euskararen arloan. Zer indartu nahi duzue datozen urteotan?

Ander E. Euskadin enpresen %1ek dauka euskara plana. MONDRAGONen %66k. Erreferenteak gara Elgoibar, Arrasate edo Markina inguruan... Indartu nahi dugu gure presentzia, gizartean egiten dugunaz kontzienteago izateko eta gainerako enpresei bidea erakusteko.

Leire M. Elkarrekin daukagun indarra gehiago baliatu nahi dugu, euskararen indarra eta prestigioa aldarrikatzeko eta merezi duen lekua izaten segitzeko. Gure nortasunaren adierazle den euskara garai berrietara egokitzeko bidea elkarrekin landuko dugu, eta gero bakoitzak egingo du bere bidea. Garaiak aldatu egin dira, euskara *normalizatuta* dagoela ikusten da askotan, gazteek aukerak izan dituztelako, baina horrek arriskuak ditu, eta landu beharra dago.

Kooperatibak ari dira euskara gaitan inpaktua lortzen. Hala ere, gizartea asko aldatzen ari da, eta lankidetzara gero eta beharrezkoagoa da.

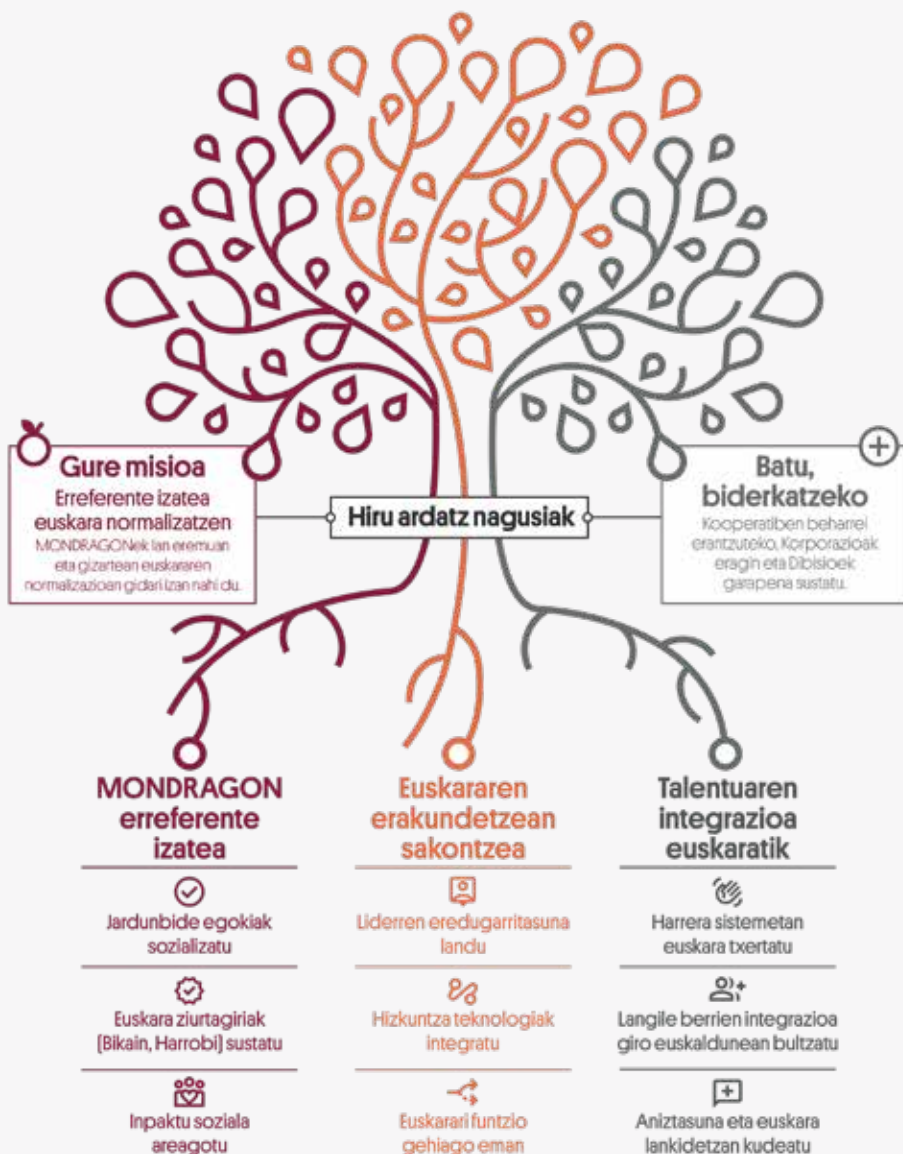
Leire M. Horixe da MONDRAGONetik egin dezakeguna, bakarrik heldu ezin garen lekuetara heltzeko, lankidetzan antolatzea. Gizarteak ikus dezan lan munduan ere euskara baloratua dela, eta elkarrekin gizartean eragiteko aukera handiagoa dugula.

Ander E. Barrura begira, urteak dira euskara kudeatzen dela kooperatibetan, eta euskara batzordeak ditugu kooperatibetan zein Korporazioan. Kanpora begira, arreta jartzen dugu euskararekin lotutako batzorde eta foroetan lankidetzan parte hartzeko. Foro horietan hainbatetan, partaideen erdia baino gehiago MONDRAGONeko kooperatibak dira!

Kooperatibek euskararen erabilera mailari eusteko zer zaindu beharko da datozen lau urteotan?

Ander E. Euskararen ezagutzan arreta berezia jarri behar dugu. Mapa demografikoa azkar aldatzen ari da eta euskara ez dakiten gero eta langile gehiago datoz. Bestalde, hizkuntza teknologiak aurrerapauso handiak ematen ari dira. Kooperatibetan erreminta horiek asko lagunduko digute euskararen irakaskuntzan eta erabileran.

MONDRAGON: Euskararen Marko Estrategikoa 2025-2028



Leire M. Inportantea da erabileran fokua ipintzea, eta *birbalorazio emozionala* ere garrantzitsua izango da. Guk lan asko egin behar izan dugu euskaraz ikasi eta lan egiteko prozesu luzean, eta horrek lotura emozional handia utzi digu. Beraz, gaur egun, belaunaldi berriari harrotasunetik edo emozioetatik hori transmititzen asmatu behar dugu, benetan delako aberasgarria hizkuntzak eta kulturak ematen diguna.

Etorkizuneko talentuaren integrazioa euskaratik egin nahi duzue. Zein izango da MONDRAGONen ekarpena?

Leire M. Talentu berriaren integrazioarako euskara aukera modura ikusten dugu. Gu ohituta gaude hizkuntzaren kudeaketan, eta gai honi era inklusiboan eta positiboan begiratzen diogu. Euskal hiztunok talentu berriaren bidelagun izan behar dugu. Migrazioaren alorrean MONDRAGONen egingo den lanketan euskararen begirada sartuko dugu, historian egin dugun bezala. Noski, harreko sistemak eta bakoitzak bere errealiterara egokituiko ditu. Eta AA ere aukera bat dela uste dut.

Ander E. Gure herrietara bizitzera datozenek lana izan nahi dute. Ez hori bakarrik, herriko bizitzan parte hartu nahi dute. Kooperatibetan hori errazten duen baliabide bat (gehiago) da euskara. Etorri berriak jakin behar du gainera kooperatibetan langile euskaldunak trebatzen ari garela, bidelagun izateko.

Euskara jakin ez eta laneko euskalduntzea lortu duten lankideen esperientziak badaude kooperatibetan. Zer esan nahi diezue kooperatibak lanerako aukeratzat ikusten dituztenei?

Ander E. Pentsatu baino gehiago dira euskara kooperatibetan ikasi dutenak. 60ko hamarkadako immigrazio olatuan (Estatutik lurralde industrialetara) ehundaka pertsonarentzat kooperatibak gizarteratzeko modu aparta izan ziren, bai laneko eta bai sozialki. Orduko hori gaur ere aukera da. **Leire M.** Guztiz ados. Nire inguruko askok prozesu hori egin dute, eta orain harrotasunez begiratzen diote euskarari. Garapen profesionalaz gain, pertsonala ere hobetzeko balio izan die. Lanaz haratago doan propositu bat eta egiteko era ezberdin bat nahi duenarentzat, aukera ona gara kooperatibak. —

Lourdes Idoiaga

ARIZMENDIARRIETA LAGUNAK
ELKARTEKO PRESIDENTEA

Arizmendiarietaren Lagunak Elkarteak (ALE), Jose Maria Arizmendiarietaren heriotzaren 50. urteurrenean, lankidetzaren bidez errealitatea eraldatzean oinarritutako pentsamendua aldarrikatzen du. Lourdes Idoiaga presidentek elkarteak ondare hori zaintzeko eta belaunaldi berriei hurbiltzeko egindako lana errepasatu du. ALEk ikerketa, prestakuntza eta dibulgazioa uztartzen ditu eredu kooperatiboa etorkizunerantz proiektatzeko. Erakundeak defendatzen du elkartasunaren, konpromisoaren eta ekintza kolektiboaren balioak erreferentzia direla gaur egungo erronken aurrean. **MALEN ILLARRAMENDI**

“Azterketa eta hausnarketarako gune izaten jarraitu nahi dugu, baina betiere etorkizunari begira”

ALE ezagutzen ez dutenentzat, nortzuk zarete eta zein da elkartetik egiten duzuen lana? ALE 2007ko martxoan sortu zen, kooperatibista talde batek bultzatuta. Jose Maria Arizmendiarieta gertutik ezagutu zuten, eta haren ondarea zaintzeko eta zabaltzeko ardura hartu zuten. Bere lehen lana bere pentsamendu, printzipio eta balioei buruzko dokumentazioa sakabanatuta zegoena biltzea izan zen, eta, ondoren, aztertu eta antolatu.

Gaur egun, funts dokumental hori, Arizmendiarietak idatzitako 5.802 eskuizkriburekin (9.021 orrialde) eta mekanografiatutako 4.000 dokumentu ingururekin, adimen artifizialeko tresnekin tratatu da, eta eBiltegian gordeta dago, Mondragon Unibertsitatearen gordailu irekian. Ondare hori zaintzeaz gain, ALEk bereziki gazteei zuzendutako prestakuntza proiektuak antolatzen ditu, eta kooperatibismoa eta haren balioak zabaltzeko hainbat esparrutan lan egiten dugu, beti ere gizartearen etorkizuneko erronkei ikuspegi kooperatiboa emanaz.

Aurten 50 urte beteko dira Arizmendiarieta hil zenetik, eta datorren urtean 20 urte beteko dira ALE sortu zenetik. Zer esan nahi du data honetara iristeak eta zer irakurketa egiten duzue orain arte egindako bidez?

Egun hauetara iristeak, Arizmendiarietaren ondarea bizirik mantentzeko modu altruistan lanean jarraitzen duten pertsona askoren konpromisoa berrestea dakar. Gure helburua ez da filosofia abstraktu bat predikatzea,

beti ekintzara bideratuta egon diren printzipioak eta balioak zabaltzea baizik.

Arizmendiarietaren ideia nagusi batek gidatzen gaitu: “Mundua ez zaigu eman ikusteko, aldatzeko baizik”. Horregatik, ALEn, bere pentsamendua ez ezik, bultzatu zuen eredu kooperatiboa, bilakaera historikoa eta gaur egun gizartearen duen eragina transmititzeko lan egiten dugu.

Logika kooperatiboa egungo erronketarako

Askotan, Arizmendiarieta figura historiko gisa aipatzen da, baina ALEn behin eta berriz esaten duzue Arizmendiarietaren pentsamenduak erabat gaur egungoa izaten jarraitzen duela. Zergatik uste duzu gaur egun ere indarrean jarraitzen duela?

Izan ere, bere irakaskuntza nagusia oso baliagarria da oraindik: arazoaren aurrean, ez da nahikoa aztertzea, horiek eraldatu egin behar dira. Gerra ostean, Arizmendiarietak oso egoera latzei egin behar izan zien aurre, hala nola goseari, enplegu faltari edo gatazka sozialei; eta horiei liderrak osatuz eta irtenbide kolektiboak eskaintzeko gai diren taldeak sortuz erantzun zuen. Horren adibide garbia 1959an izan zen, kooperatibistak Gizarte Segurantzaren sistema publikotik kanpo utzi zituztenean beren enpresaren jabe izateagatik eta ez soldatapekoak izateagatik, eta gizarte prestazio guztiak

“Indibidualismoa izango zen ziurrenik Arizmendiarietaren pentsamenduarekin gehien talka egingo zuen erronka, berak lankidetzaz, elkartasuna eta aberastasunaren banaketa hobea defendatzen zituelako”

galdu zituzten. Hiru hilabete eskasean, beste lider batzuekin batera irtenbide alternatibo bat bultzatu zuen, LagunAro BGAEk kooperatibistei eta haien familiei galdutako prestazioak berrezartzea. Erronkak aztertu, antolatuta eta erantzuteko gaitasun hori guztiz aplikagarria da gaur ere.

Kooperatibismoa erronka jakin batzuei erantzuteko sortu zen, baina gaur egun oso bestelakoak bizi ditugu: digitalizazioa, indibidualismoa, gazteen prekarietatea, krisi klimatikoa... Zer ekarpen egin diezaiokete Arizmendiarietaren pentsamenduak testuinguru honi?

Batez ere jarrera bat eskaintzen du: aztertze gaitasuna eta erreakzio kolektiboa. Kooperatibismoa erronka horietako askotan ari da lanean, digitalizazioan, jasangarritasunean edo enplegua sortzean, esaterako.

Hala ere, indibidualismoa izango zen ziurrenik Arizmendiarietaren pentsamenduarekin gehien talka egingo zuen erronka, berak lankidetzaz, elkartasuna eta aberastasunaren banaketa hobea defendatzen zituelako. Kooperatibismoak pisu handiagoa duen lekuetan, gizarte kohesio maila handiagoak eta desberdintasun txikiagoak ikusten dira. Horregatik, bere pentsamenduak tresnak eskaintzen ditu gaur egungo erronkei logika kolektibo batetik aurre egiteko.

ALeren helburuetako bat belaunaldi berriekin konektatzea da. Nola hurbil daitezke gaur egun kooperatibismoa eta Arizmendiarietaren balioak gazteengana, diskurtso idealizatu edo urrunetan erori gabe?

Gakoa errealitatetik hitz egitea da, ez diskurtso idealizatuetatik. Konturatu ginen unibertsitate askotan ez dela eredu kooperatiboa programa akademikoaren parte gisa aztertzen, eta, horregatik, ALEk zuzeneko prestakuntza bultzatzen du unibertsitate zentroetan; eta urtean 70 ikastaro baino gehiago eta 1.000 ikasle baino gehiagok parte hartzen dute. Ikastaro hauek Deustu

Business School, EHU, Mondragon Unibertsitatea (Mondragon Goi Eskola Politeknikoa eta Enpresagintza fakultateak), Nafarroako Unibertsitate Publikoa -UPNA, Tecnun, Tknika...-n egiten ditugu.

Gainera, gazteekin eta gazteen-tzat lan egiten dugu sare sozialetako proiektuen bidez eta Mondragon Team Academy bezalako ekimenekin

lankidetzan. Kooperatibismoa gaur egungo lengoia erabiliz hurbiltzea da asmoa, bideo eta formatu digitalen bidez, benetako esperientziak erakutsiz eta haien kezkekin konektatuz. Presente gauden sare sozialetan, 220.000 bistaratze eta 3.000 jarraitzaile baino gehiago ditugu.

Arizmendiarietak gaur egungo gizarteari eta kooperatiben munduari begiratu ahal izango balio, zerk kezkatuko luke gehien? Eta zerk emango lioke itxaropena?

Ziur aski, ez zen gehiegi kezkatuko: lanari ekingo zion eta pertsonak mobilizatuko zituen errealitatea eraldatzeko, beti egin zuen bezala.

Ziur aski, indibidualismoak aurrera egiteak kezkatuko luke, defendatu zituen lankidetzaz eta elkartasun balioen aurka doalako. Baina itxaropenerako arrazoiak ere aurkituko lituzke, pertsona eta kolektibo askok elkarrekin lan egiten jarraitzeko, proiektu partekatuetan sortzeko eta eraldaketa sozial bidezkoago baterako konpromisoa bizirik mantentzeko duten gaitasunean.

ALEk 20 urte: ondarea eta etorkizuna

ALE hausnarketarako, prestakuntzarako eta dibulgaziorako gunea definitzen da. Zer egiteko izan nahi duzue ekosistema kooperatibo eta sozialean datozen urteetan?

Etorkizunera begira aztertze eta hausnartzeko gunea izaten jarraitu nahi dugu. Urte hauetan ikerketak eta argitalpenak bultzatu ditugu kooperatibismoaren eraginari eta bilakaerari buruzkoak, ‘Susperitzen’ eta ‘Ausartzen’ liburuetan jasoak, eta baita ‘Ezagutza bidea’ ere, ezagutzaren kudeaketa jasangarritasunerako giltzarri gisa hartzen duen argitalpenean. Gure helburua eredu kooperatiboa erronka berrietara egokitzen laguntzea da, batez ere iraunkortasunean, ezagutzan eta pertsonen erakundeetan duten zereginen.

50. urteurren honek ere ALE jende gehiagori irekitzeko eta ikusgarritasuna irabazteko aukera ematen du. Zer nahiko zenukete gizarteak zuenean aurkitzea?

Gizarteak ia 20 urte hauetan egindako lan guztia hobeto ezagutzea gustatuko litzazuke: Arizmendiarietaren ondarea babestea, dibulgazio lana eta kooperatibismoaren etorkizuna pentsatzeko bultzatzen ari garen proposamen berriak. Ez diogu iraganari bakarrik begiratzen; orainaren eta etorkizunaren erronketarako ideiak eta tresnak ere eman nahi ditugu. ■



Erauzketatik emaitzetara

Zure laginaren bidaiak ikusezina laborategi klinikoan

Odol analisi bat egiten dugunean, pentsatzen dugu prozesua soilik lagina ateratzea, hodia aparatu batean sartzea, eta txostenean agertzen diren izartxoak erreparatzea dela. Hala ere, lagin baten ibilbidea askoz konplexuagoa da.

MARISA SECO OSARTEN, K.E. LABORATEGIKO ZUZENDARIA

Analisiaren aurreko fasea: erauzketaren aurretik

Fase honetan, analisiaren aurretik gertatzen den guztia sartzen da, eta prozesuaren etaparik kritikoenetako bat da, izan daitezkeen akats gehienak biltzen baititu. Baraua (iraupena, aurreko eguneko afari mota), aurreko egunetako ariketa bizia, medikazioa / elikagai osagarriak edo gernua biltzeko jarraibideak behar bezala betetzeak eragin zuzena dute analisiaren fidagarritasunean.

Laborategiak zalantzarik gabe identifikatu behar du pertsona, ontzi egokiak erabili behar ditu, laginak lortzeko eta laborategira eramateko baldintza ezin hobeak bermatuz. Mega-laborategietan zentralizatzeke testuinguru batean, zeinak milaka lagin aztertzen dituzten ehunka kilometrora eramanez, alderdi horiek garrantzi berezia hartzen dute analisi aurreko ondorio negatiboak saihesteko, kontuan hartu ezean emaitzak eta pertsonaren osasuna arriskuan jar baititzakete.

Fase analitikoa: laborategira iristea eta prozesatzea

Prozesatu aurretik, teknikariek lagina onargarria dela egiaztatzen dute: identifikazio egokia, bolumen nahikoa, interferentziarik eza eta garraiatzeko eta kontserbatzeko baldintza egokiak. Halaber, ekipoaren egoera eta indarrean dagoen kalibrazioa egiaztatzen dira, eta barneko kalitate kontrolak prozesatzen dira. Horiek onarpen irizpideen barruan egon behar dute. Orduan bakarrik egiten da analisi automatizatua.

Ondoren, balidazio teknikoak egiten da: koherentzia analitikoa eta biologikoa, analizatzailearen alarmak, tartetik kanpoko emaitzak, balio kritikoak eta interferentzia analitiko posibleak egiaztatzen dira. Beharrezkoa bada, probak errepikatzen dira.

Analisiaren osteko fasea: datutik informaziora

Medikuek baliozkotze klinikoak egiten dute: emaitza guztien ebaluazio klinikoa, aldaketa esanguratsuen aurretiazko balioekin alderatuta eta, hala badagokio, probak zabaltzea. Parametro analitikoaren jarraipena egitean, esku-hartze goiztiarra errazten duten aldaketa hasiberriak identifika daitezke. Kasu askotan, emaitza baten bilakaera balio puntuala baino garrantzitsuagoa da.

Baliozkotze horren ondoren bakarrik eman daiteke emaitzen berri. Txostena euskaraz edo gaztelaniaz sortzen da, eta iruzkin teknikoak edo klinikoak jasotzen ditu, hala badagokio, emaitzak behar bezala interpretatzeko. Azkenik, txostena igortzen da, konfidentziaztasuna bermatuz, formatu digitalean edo inprimatuan. Puntu horretan, pertsonak txostena jasotzen duenean, garrantzitsua da haren autointerpretazioa saihestea web-bilatzaileen edo antzekoen bidez, eta gomendagarria da osasun langile espezializatuengana jotzea (kooperatibakoak, Osarteneko laborategikoak edo beste osasun-zentro batzuetakoak).

Laginak aldi jakin batean kontserbatzen dira, eta, ondoren, hondakin sanitarioei buruzko araudiaren arabera ezabatzen dira.

Bidaiaren amaiera: nora iritsi gara?

Osarten bezalako analisi klinikoaren laborategi baten destinoa diagnostikotik haratago doa: gaixotasunen prebentzioan eta detekzio goiztiarrean eta enpresetan osasunaren sustapenean laguntzen du.

Aztertutako lagin bakoitza konpromiso zabalago baten parte da: **osasuna zaintzea gaur, arazoak prebenitzeko bihar.** —

Usoa Ostolaza

TXIRRINDULARI PROFESIONALA

“Hurrengo helburu nagusia Frantziako Tourra da”

Ostolaza Euskal Herriko emakumezkoen txirrindulari nabarmenetako bat da gaur egun. 2021ean hasi zen txirrindularitza profesionalean -triatloitik zetorren-, eta Laboral Kutxa-Euskadi taldeko erreferentzia bihurtu da egun. 2024an Espainiako Txapelketa irabazi zuen eta Pirinioetako Itzulian bi aldiz nagusitu da [2024an eta 2025ean]. Aurten Eibarko Hiria Sari Nagusia irabazi du, 4. postua lortu du Espainiako Itzulian eta podiumera igotzea lortu du Burgos-eko Itzulian [3. postua]. **UXUE MORALES**



Zer erronka profesional duzu eskuartearen?

Maiatzean mundu mailako lasterketa garrantzitsuenetako batzuk jokatu ditut eta oso pozik nago lortutako emaitzekin. Egindako lan gogorra fruituak ematen ari da, bai niretzat eta bai talde osoarentzat; horrek argi uzten du gogor entrenatzeak merezi duela.

Aurrera begira, ekainean hiru lasterketa ditut: Pirinioetako Tourra, Kataluniako Volta eta ekainaren amaieran Espainiako Txapelketa.

Ondoren, uztaileko hilabete osoa izango dut gogor entrenatzeko, hurrengo helburu nagusia abuztuko Frantziako Tourra baita. Uda ondoren, irailean eta urrian ere badi-tugu lasterketa gehiago. Oso motibatuta gaude; azkenaldiko emaitza onek lanean jarraitzeko indar berezia ematen digute urriaren erdialdean denboraldia amaitu arte jokatuko ditugun lasterketa guztietarako.

“Oso motibatuta gaude; azkenaldiko emaitza onek lanean jarraitzeko indar berezia ematen digute urriaren erdialdean denboraldia amaitu arte jokatuko ditugun lasterketa guztietarako”

Entrenatzeko momentu gogokoena.
Eguerdia, 12:00ak aldera.

Entrenatzeko musika: bai edo ez?

Errepidean dagoen arriskuagatik ez da gomendagarria musika entzutea aurikularrekin. Baina mendate luzeetan edo kotxe gutxi dauden lekuetan gustatzen zait musika entzutea. Hala ere, musika baino askoz gehiago gustatzen zait podcastak entzutea entrenatzeko orduan.

Podcast bat?

Benetan zabiz?

Abesti bat.

Infinitoan (Su ta gar).

Liburu bat.

London Calling (Goio Ramos).

Telesai edo pelikula bat.

Pelikulen artean *Interstellar* aukeratu nuke, eta telesailen artean *El Sastre*.

Txirrindularitza gain afizio bat.

Maite ditudanekin naturan denbora pasatzea (itsasoa, mendia...).

Uda ala negua?

Uda.

Eguneko momentua.

Ilunabarra.

Zuretzat egun ideal bat.

Esnatu, lasai gosalduta, nire bikotearekin 4-5 orduko entrenamendu eder bat egin eguraldi onarekin eta pintxo bat jateko gelditu. Arratsaldean, Zaurutzerera joan eta familia edo lagunekin hondartzan arratsaldea pasa; ilunabarrean, bainu bat hartu eta poke bowl bat afaldu hondartzan bertan. Azkenik, izozki bat jan eta etxera.

Oroitzapen bat.

Familiarekin Cambrilseko kanpinera joaten ginenekoak. Anaiarekin batera pistinan jolasean emandako orduak, konkretuki.

Amets bat.

Familia bat osatzea.

Bizitzarako filosofia.

Oraina bizi, positiboki pentsatu eta zure buruarekiko eta besteekiko leiala izan. —

Hasieratik laguntzea elkarrekin hobeto ulertu eta lan egiteko

Kooperatiba batean sartzeak edo kudeaketa departamendu batean erantzukizun berri bat hartzeak, askotan, esan nahi du ingurune berri bati eta hasieratik ezagutzen ez diren kontzeptuei aurre egin behar zaiela. LagunArok nola funtzionatzen duen, zer estaldura dituen eta sistemarekin nola harremantzea ulertzea prozesu horren zati garrantzitsua da, eta hobe elkarrekin egitea.

Lehen kontaktua

Helburu horrekin, LagunArok bazkide berriei eta kudeaketa sozial eta/edo sanitarioarekin lotutako esparruetan lan egiten hasten diren eta LagunAroekin harreman zuzena duten kooperatibetako pertsoneri zuzendutako saioak antolatzen ditu. Lehen hurbilketa hori errazteko eta eredu hasieratik ezagutzen laguntzeko pentsatutako espazioak dira.

Bazkide berrien kasuan, saioek sistemaren lehen ikuspegia izateko aukera ematen dute: nola sortzen den, nola funtzionatzen duen eta eredu kooperatiboaren barruan zer eginkizun betetzen duen. Edukiez gain, LagunAro zer den eta zer prestazio eskaintzen dituen hobeto ulertzen lagunduko duen oinarri bat eskaini nahi da hitzaldi hauetan.

Bestalde, kooperatibek ere laneratze eta errelebo prozesuak bizi dituzte. Horregatik, LagunAroekin zuzenean lan egiten duten pertsona berrientzat, Aula LagunAro – Harrera Plana bultzatzen da, eginkizun horiek beren gain hartzen dituzten pertsonen egunerokotasuna erraztera bideratutako gunea dena.

Saio horietan, sistemaren funtzionamendua ezagutzeaz gain, oso gai praktikoak jorratzen dira: nola antolatzen diren LagunAroko sailak, norengana jo kasu bakoitzean, zer komunikazio kanal dauden erabilgarri... Eta, batez ere, oso gauza garrantzitsua ematen da: pertsoneri aurpegia jartzea. LagunAron daudenei zein kooperatibetan lan egiten dutenei. Hasieratik elkar ezagutzeak harreman hurbilagoa eraikitzen laguntzen du, eta gero hori egunerokora eramaten da.

Topaguneak

Azken batean, bazkide berrientzat zein kooperatibentzat helburua antzekoa da: sistema hobeto ulertzeko tresnak izatea, sistema horretan nola mugitu jakitea eta, batez ere, atzean dauden pertsonak ezagutzeko bitarteko bat izatea.

Aurten, gainera, ekimen horiei jarraipena emango zaie kooperatibei zuzendutako saio berriei. Saio horiek ekainerako aurreikusita daude, eta, horrela, topagune horiek indartuko dira.

Izan ere, kasu askotan, argitasunez eta erreferente ezagunekin has-teak bidea errazten du. Eta hasiera-hasieratik laguntzeak eguneroko harreman arinagoa eta hurbilagoa eraikitzen laguntzen du. —

Martxoaren 23an
Donostian egindako
Batzar Orokorra).

Bazkide berrien kasuan, saioek sistemaren lehen ikuspegia izateko aukera ematen dute: nola sortzen den, nola funtzionatzen duen eta eredu kooperatiboaren barruan zer eginkizun betetzen duen.



EKIOLA AIARA ELEKTRIZITATEA SORTZEN HASIKO DA UDAN

Energia berdeko 0 kilometroko planta fotovoltaikoa – Ekiola Aiara – uda honetan jarriko da martxan, urtean 1.550 MWH/urteko ekoizpen bermatuarekin, Amurrioko (Araba) Saratzoko bihurtuneetan dagoen lursail batean eraikuntza amaitu eta Industria Ministerioaren izapideak eta baimenak lortu ondoren. Ekiola berri hau Araban martxan dauden hirurei batuko zaie: Mendialdea, Lautada eta Gorbialdea.

Lantegiak aurpegi biko 610 Wpeko 2.064 panel ditu, eta zerbitzua eskainiko die eskualdeko etxe, denda, establezimendu eta enpresa txiki eta ertainei, eta ibilgailu elektrikoak kargatzeko ere balioko du, 120 KW-ko kargagailu ultra azkarrekin, bost puntutan (Laudio, Amurrio, Arespalditza, Luiaondo eta Okondo).

Eguzki energia berriztagarria, berdea, 0 kilometroa ekoizteko planta hau EEE Energiaren Euskal Erakundearen, Arabako Foru Aldundiaren eta Krean ingeniaritza sustatzailearen arteko lankidetzaren publiko pribatuaren emaitza da. —



Zer da Ekiola?

Eusko Jaurlaritzak, EEEK, Arabako Foru Aldundiak eta Krean-ek (MONDRAGON) bultzatuta, abian jarritako ekimenaren helburua komunitate energetikoak sortzea da, herritarrek haiek sor dezaten beren beharrak betetzeko behar duten energia elektrikoaren %100.

Instalazio fotovoltaikoak inguruko etxe, denda, merkataritza establezimendu eta enpresa txiki eta ertainei emango die zerbitzua, baita eskualdeko ibilgailu elektrikoak kargatzeko bost punturi ere.

Fagor Taldearen gizarte eraldaketa printzipioa

Doktorego tesi baten markoan, azken urte hauetan Fagor Taldeko gizarte eraldaketa printzipioa aztertzen aritu gara Mondragon Unibertsitateko Lanki ikertegian. Azterketa hau, bi norabide nagusietan garatu da. Alde batetik, aztertu da gizarte eraldaketa nola ulertzen den Fagor Taldean eta zein zentzu hartzen duen printzipio honek gaur egun. Bestetik, ikertu da nola egikaritu izan den printzipio hau bere bilakaera historikoan zehar, oinarri moduan hartuz IPDK funtsaren erabileraren bilakaera.

ARITZ KANPANDEGI LANKI IKERTEGIKO IRAKASLE ETA IKERTZAILEA

Ikerketan ondorioztatzen den moduan, Fagor Taldean ulertzen da gizarte eraldaketa kooperatiben propositoa dela, elkarrizketatu baten hitzak erabiliz, “gure izateko arrozoi printzipala” dela. Gizarte eraldaketak zentzua ematen dio kooperatibismoari, ulertzen delako, kooperatibak ezin direla konformatu negozioa garatu, aberastasuna sortu eta lan-bazkideen artean banatzearekin. Horrela, irudikatzen da gizarte eraldaketa printzipioa Fagor Taldean garatu den enpresa kooperatibo ereduaren oinarrian dagoela, nabarmenduz “kooperatiba izate hutsa jada eraldatzailea dela”, kooperatibek aberastasuna sortu eta lurraldean desberdintasun soziala gutxitzen dutelako. Era berean, elkarrizketatuek nabarmentzen dute gizarte eraldaketa IPDK funtsean egikaritzen dela neurri handi batean, baina funts horren kudeaketa baina askoz gehiago dela gizarte eraldaketa; hau da, garrantzitsua dela IPDK modu eraldatzailean erabiltzea eskualdean inpaktu sozial esanguratsua lortzeko, baina gizarte eraldaketa printzipioa ez dela agortzen funts honen erabileran.

IPDK funtsa: gizarte eraldaketaren tresna

Printzipio honen garapen historikoari dagokionez, Fagor Taldearen IPDK funtsaren azterketa historikoa aztertu da. Horrela, nabarmendu daiteke, datu orokor gisa, bere sorreratik 2022 urtera arte, Fagor Taldeak gutxira 69 milioi euro bideratu dituela bere IPDK funtsaren bidez; 2022ko balioetara ekarriz, ia 140 milioi euro. Zehazki, ondorengo zortzi kategoria edo esparruetan multzokatu daiteke funts honen erabilera: hezkuntza, euskararen normalizazioa, interkooperazioa eta Mondragoneko

FEPIak, ekimen komunitarioa, barne formakuntza, garapeneko lankidetzak, iraunkortasuna eta osasungintza.

Denboran zehar, Fagor Taldeak sektore bakoitzaren sustapenera bideraturiko portzentaiak aldatuz joan dira. 70eko hamarkadan hezkuntzara IPDK funtsaren %83a bideratu bazen, 2010eko hamarkadan portzentaiak %26a jaitsi egiten da. Oostera, azken hamarkadetan euskarak presentzia handia hartzen du FEPIekin batera, eta goranzko joerarekin agertzen dira iraunkortasuna eta garapeneko lankidetzak. Ekimen komunitarioa bideraturiko partidak 70eko hamarkadatik aurrera da eta oro har, nahiko maila konstantean mantentzen da, %10aren bueltan. Hortaz, ikus daiteke, IPDK funtsak nolabaiteko dibertsifikaziora jo duela, hasierako urteetako hezkuntzaren hegemoniatik, euskara, iraunkortasuna eta garapeneko lankidetzak bezalako sektoreetara zabalduz.

Lerroburu nagusitan, nabarmendu daiteke Fagor Taldeak hainbat hezkuntza egitura babestu dituela bere IPDK funtsaren bidez; Eskola Politeknikoa eta Mondragon Unibertsitatea, Gizabidea Fundazioa eta ikastolak izan direlarik hezkuntzara bideraturiko fondoen hartzaile nagusiak. Eskola Politeknikoaren lehen hamarkadetan, hiru helburu nagusitara bideratu izan zen Fagor Taldearen IPDK funtsa: ohiko gastuen sostengura, inbertsio eta instalazio berrien finantzaziora eta hezkuntza kanonaren bidez, Eskolako irakasleen lan baldintzak inguruko kooperatibetako bazkideen lan-baldintzekin parekatuz.

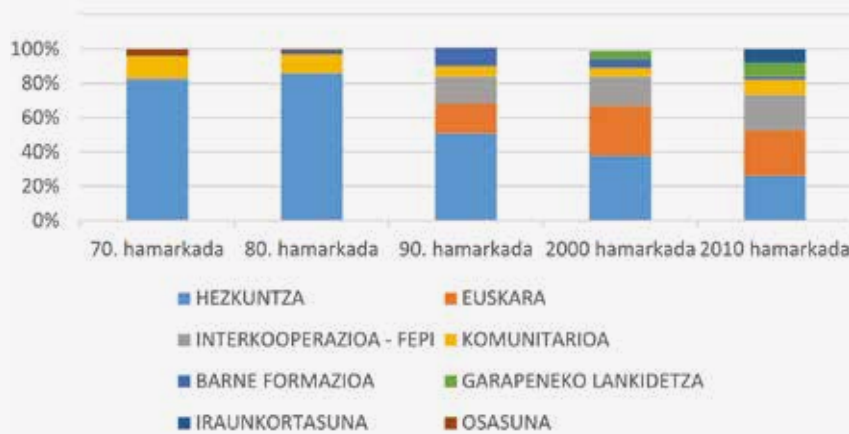
Lerroburu nagusitan, nabarmendu daiteke Fagor Taldeak hainbat hezkuntza egitura babestu dituela bere IPDK funtsaren bidez.

IPDK funtsaren erabilera (1966-2022)

(*) balioak 2022ra ekarrita



IPDK funtsaren garapena sektoreka (portzentaia)



Irudia: Fagor Taldearen IPDK funtsaren erabilerearen garapena (Kanpandegi, 2026)

Hezkuntza kooperatiboa eta lurralde garapena

Era berean, Fagor Taldetik babestuko dira ere Debagoieneko hezkuntza sistema kooperatiboaren garapenean estrategiko izan diren bi egitura: Hezibide eta Gizabidea. Hezibidek rol estrategikoa jokatuko du Debagoieneko hezkuntza sistemaren garapenean. Hezibidek ekarpen oso esanguratsua egingo du, besteren artean: ikastetxeen eraldaketa sozietarioa bultzatuz eta hezkuntza kooperatiba integralak sustatuz; Debagoiena eskualdeko hezkuntza sistema kooperatiboaren koordinazio eta planifikazioa burutuz; eta hezkuntza sistema euskalduntzeko plan integrala garatuz. Irizpide orokor gisa, Hezibideren jardunaren %50a finantzatuko da Fagor Taldearen IPDK funtsaren bidez.

Era berean, Gizabidea izango da Arizmendiarrietak sustatuko duen azken egitura eta Gizabidea Fundazio-ko bazkide sortzaile izango dira Fagor taldeko koopera-

tibak, ekarpen ekonomiko fundazional nagusia bere gain hartuz. Gizabidearen funtzio nagusiak izango dira: hezkuntza zentroen ondare higieztina zaintzea; eta hauen finantzazio beharrak asetzera, finantzazio publikoaren nahikotasun eza aurreikusiz.

Euskararen normalizazioa izango da Fagor Taldearen IPDK funtsaren beste zutabe esanguratsu bat eta 90eko hamarkadatik aurrera bideraturiko dira IPDKak modu sistemati-koan helburu honetara. 2000 eta 2010eko hamarkadetan IPDK funtsaren ia %30a helburu honetara bideratuko da, eta horrela, azken hamarkada honetan berdindu egingo dira hezkuntzara eta euskarara bideratuko diren IPDK funtsaren portzentaia. Oro har, ikus daiteke emaitza oso esanguratsuak eman dituen estrategia izan dela, gaur egun neurri handi batean Fagor Taldeko kooperatibetan normalizatua da goelako euskara izatea lan

hizkuntza nagusia.

Azken bi hamarkadei dagokionez, bi sektore *berri* nabarmendu daitezke. Garapeneko lankidetzan, nagusiki Mundukideren bidez, egingo da ekarpena. Esanguratsua da erabaki hau hartzen denean erabiltzen den argudioa, kooperatibak eta kooperatibistak apelatuz txirotutako herrialdeetan ematen ari diren zapalkuntzen aurrean. Era berean, iraunkortasunean eragiteko bokazioa argia da azken urte hauetan. Nagusiki, Debagoiena 2030 lankidetzaren sarearen bidez eragin izan da eskualdeko garapen iraunkorraren norabidean.

Horrela, IPDK funtsaren azterketa genealogikoa osatu ostean, ikus daiteke Debagoieneko hezkuntza eragilean eta Fagor Taldeko kooperatiben artean lankidetzaren harreman estua garatu izan dela Fagor Taldearen sorreratik gaur eguneraino; euskararen normalizazioan erreferentziala izan den estrategia garatu dela Fagor Taldeko kooperatibetan; eta azken urte hauetan, iraunkortasunaren bidea jorrazteko konpromisoa irmoa dela. ■



Abian da
Harrobia
programa



HARROBIA: MONDRAGONEk eta Mondragon Unibertsitateak talentu teknologiko kooperatiboaren kudeaketa goiztiarraren alde egindako apustua

HARROBIA programa zabaltzeko saioa, esperientzia pilotuan parte hartzen ari diren Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko ikasleentzat.

ATEAK proiektu estrategikoan integratuta, ingeniariak fakultateak beste urrats bat eman du bere programa dualean, eta lehentasunezko espazio bat eskaintzen du MONDRAGONEko kooperatibetako goi-kualifikazioko prestakuntza dualeko eskaintzentzat.

NEKANEERRASTI MONDRAGON UNIBERTSITATEKO GOI ESKOLA POLITEKNIKOKO INGENIARITZA KOORDINATZAILEA

Mondragon Unibertsitatea, eta bereziki Goi Eskola Politeknikoa, ingeniariak prestakuntzaren abangoardian dago oraindik ere; horretarako, bikaintasun akademikoa eta enpresako txertatze goiztiarra uztartzen ditu prestakuntza metodo gisa. Ekosistema honetan, fakultatea HARROBIA programa ezartzeko lanetan ari da. Ekimen pilotu hau MONDRAGONEk bultzatutako ATEAK proiektu estrategikoaren barruan kokatzen da. ATEAK proiektua talentu gaztea kooperatibetara erakartzeko eta fidelizatzeko esparru orokorra den bitartean, HARROBIA unibertsitateko ikasleak MONDRAGONEko kooperatibetan integratzeko tresna operatibo bihurtzen da. Helburu argia du: prestakuntzan ari diren ingeniariak kooperatibetara hurbiltzeko eta bertara sartzeko bidea egitura-za, ikasleen esperientziari balioa emanez.

Ingeniari profesional kooperatiboak, MONDRAGONEn talentu beharrei erantzuteko

HARROBIA programaren bidez, Goi Eskola Politeknikoak lankidetzara sarean osatzen duten MONDRAGONEko kooperatiben talentu teknologiko espezializatuaren beharrak koordinatu eta kudeatzen ditu. Behar hauek berrikusi, prestatu eta lehentasunezko epealdi batean eskaintzen dira VIP espazioa deitu diezaioketuz horretan; zeinetan graduako eta masterreko azken ikasturteetako ikasleek MONDRAGONEko kooperatiben gaitasun zientifiko eta teknologikoak bertatik bertara ezagutzeko aukera duten. Aldi berean, beraien ezagutza eta trebetasunak non eskaini nahi dituzten aukeratu dezakete.

Denbora tarte horretan, jasotako proiektu proposamenak Goi Eskola Politeknikoko ikasleei eskusiban eskaintzen zaizkie. Modu horretan, ikasleek zein presta-



kuntza-proposamenetan integratu nahi duten aukeratu dezakete eta, aldi berean, kooperatibek jasotako hautagaitzak baliozkotu ditzakete. Azken batean, bateragarritasun one-na lortzeko talentua eta aukerak elkartzen dira.

Azpmarratzekoa da ekimen hau ez dela behaketan oinarritutako ohiko prestakuntza praktika edo egonaldia. Programa honen bidez, ikasle bakoitzak kooperatibak ezarritako erronka tekniko erreal bati heltzen dio, unibertsitateko irakasle aditu baten eta MONDRAGONeko kooperatibako tutore baten gidaritzapean.

Ezin daiteke ahaztu HARROBIA MONDRAGONeko ekosistema kooperatiborako sarbidea dela. Kooperatiba zehatz batean prestakuntza esperientzia bat garatzeaz haratago, programak aukera ematen die ikasleei kultura kooperatiboa, lan egiteko modua, interkooperazio-dinamikak eta MONDRAGON ekosistemaren gaitasun teknologiko zein industrialak gertutik ezagutzeko.

Ildo horretan, HARROBIA talentu gaztea MONDRAGONen etorkizunera hurbiltzera bideratutako interkooperazio-proiektua da.

Maiatzean garatutako lehen esperientzia pilotu honetan, proiektuaren irismena mugatu egin da. 24 kooperatibak parte hartu dute, eta Goi Eskola

Prestakuntza duala: eredu pedagogikoaren ardatza

Goi Eskola Politeknikoaren prestakuntza dualeko sistema errotua da HARROBIAri indarra ematen dion benetako motorra. Alor horretan aitzindaria eta liderra da unibertsitatea estatu mailan, Fundación Bertelsmann erakundearen “Radiografía de la formación dual universitaria en España 2025” txostenean adierazten den bezala. Gaur egun, graduiko ikasleen % 30 inguruk eta masterrekoen % 70ak —baita % 100ak ere Gradu Amaierako Lana edota Master Amaierako Lana egiten ari diren bitartean— ingeniari-tza ikasketak eta kooperatiba zein enpresa aliatuetako programa dualeko parte-hartzea uztartzen dituzte.

Ikuspuntu horrek sinbiosi perfektua ahalbidetzen du: enpresek erantzun goiztiarra aurkitzen diote profil tekniko espezializatuen premiari, baita berrikuntzarekin eta konpromiso sozialarekin lerrotutako balioei ere. Ikasleek, berriz, zentzua ematen diote irakasleek azaldutakoari eta ikasgelan lantzen denari. Horrez gain, ikasketak aldi berean finantzatzeko aukera izaten dute, heldutasun profesional azkarra hartzen dute eta ahaleginaren kultura zein talde lana bereganatzen dituzte. HARROBIAk esperientzia horiek ordenatu, gainbegiratu eta kalitatea goratzen duen katalizatzaile gisa jokatzeko du hemen, prestakuntza prozesuak betiere zorrotzasun akademiko gorena mantentzen duela bermatuz.

Politeknikoak eskaintzen dituen ingeniari-tzako 10 gradu titulazioetatik lau graduiko ikasleek MONDRAGONeko kooperatibek aurkeztutako 60 proiektu proposamen bano gehiagoren artean aukeratu ahal izan dute. —

HARROBIAk kultura kooperatiboa, lan egiteko modua, interkooperazio dinamikak eta MONDRAGON ekosistemaren gaitasun teknologiko zein industrialak gertutik ezagutzeko aukera ematen die ikasleei.

* ATEAK proiektuaren (Talentu gaztea ekonomia sozial aurreratuko ekosistema kooperatibo batera erakartzea) baitan jasotzen diren jardura hauek (espediente-zenbakia: 243.a12042.i.m.), MONDRAGON S.Coop-en, MLAKOOP S.Coop-en eta Mondragon Unibertsitateko hiru fakultateen (MGEP, HUHEZI, MUE-MIK) parte-hartzea daukate eta 2025eko urtarilaren eta 2027ko abenduaren artean garatuko dira. Halaber, Europako Gizarte Funts Plusak kofinantziatu ditu, Espainiako Gizarte Ekonomiako Enpresen Konfederazioaren (CEPESEN) bidez, EFESO programako tarteko organismo gisa.



Cofinanciado por la Unión Europea



MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL



Fondos Europeos



Gaurkoan gu, bihar zuek

Elkartasuna lurreratzen denean, ukitu daitekeenean, batzuek besteen babesaren sentitzen dutenean, kooperatiba batzuen beharrak eraginda besteen erantzun zintzoa ematen denean, orduan ikusten da MONDRAGONeko kooperatibismo ereduaren solidaritatearen indarra. Halaxe gertatu zaio Etxebarriako Eika kooperatibari. Azken boladak astinduak jota erabakiak hartu behar izan dituzte; estruktura murriztu, pertsonei irtenbideak bilatu, gertuko zein urrunagoko kooperatibetan birkokatu eta askok Lea Artibaiko kooperatibetan aurkitu dute *etxe berria*.

GORKA ETXABE



Gaur egun Eikako 20 pertsona Kiden daude, Cikautxon 14, Orbean 13, Dikar-en 8, Maierren 5, Ondoan bat eta Coprecin beste bat. Guztira, maiatzeko datuak eskuartean, 62 pertsona birkokatu dituzte jada. Ba al dago elkartasun ariketa handiagorik? Interkooperazio eredu sendoagorik? Horren inguruan aritzeko Agustin Bengoetxea (Kideko presidentea) eta Iñigo Arrieta (Eikako presidentea) elkartu ditugu, Kidek Berriatuan duen lantegian.

2025eko ekainean konturatu ziren Eikan zer bait ez zihola ondo. Aurretik ere, 2023an egutegi mugikorra ezarri zuten baina seinaleak orduan baino kezkarria goak ziren. Koiunturala baino estrukturala zirudien eta erabakiak hartu beharrean aurkitu ziren. “Kolektiboari egoera azaldu genion, neurriak hartu beharra geneukan eta birkokapenak planteatu genituen. Gure salmentan maila eta fabrikazio gaitasuna oso ezberdinak ziren. Jaitsi behar genuen fabrikazio maila eta pertsonei irtenbide bat zor genien”, adierazi du Iñigo Arrietak, Eikako presidentea. Hasi ziren aztertzen, aukera ezberdinak ikusten eta gertuko, bereziki Lea Artibai eskualdeko, kooperatiben sekulako erantzuna jaso zuten.

MONDRAGONeko sarea, eskualdeko kooperatiben foroa, kooperatiba ezberdinetako giza baliabideetako pertsonen topagunea...

bide guztiak aktibatu zituzten. Kooperatiba desberdinen ordezkariekin batzen hasi ziren eta haien guztien erantzunak oiloipurdia eragiten die oraindik orain. “Galdezka hasi ginen, pertsona beharrak badituzue? eta batzuek erantzun azkarra eta positiboa eman zituzten. Gure kolektiboari galdetu genion eta erantzun egokia jaso genuen. Hala, lehenengo boluntarioen zerrenda osatu genuen eta horiek birkokatu genituen aurrenekoz. Eikarentzat lehenengo aldia izan da, ziklo txar asko izan ditugu baina inoiz ez dugu jendea birkokatu behar izan. Tokatzen zaizunean ez dago besterik”.

Fabrikazioko jendearekin eman zen aurreneko pausoa. “Kooperatiba hartzaileei profilak definitzeko eskatu genien eta guk etxe barruan publikatu genituen beharrak, boluntarioak eskatuz. Jendea apuntatzen joan zen heinean, kooperatiba jasotzaileek elkarrizketak egiten hasi ziren eta jarraian etorri ziren birkokatzeak”, adierazi digu Arrietak. 2025eko abuztutik aurrera Eikako pertsonak lanean hasi ziren euren lanpostu berrietan.

Iñigo Arrietaren esanetan, euren kooperatibako

“Elkartasun eta interkooperazio erreminta oso potenteak ditugu eta gure behar guztiak betetzen ari dira”

kolektiboaren erantzuna ere oso ona izan da. “Konpromiso itzela erakutsi dute. Gogorra da norbere kooperatiba uztea, gutxienez urtebete kanpoan egingo dutela jakinda. Gainera, ziurgabetasun testuinguru horretan, urtebete pasatu ondoren birkokapenekin jarraitu behar badugu, nola afektatuko zaio kolektiboari?”. Une honetan bigarren fasean sartuta daude buru-belarri. “Kontziente gara egestura ere egokitu behar dela salmenten mailara. Beharrezko egitura aztertzen ari gara eta horrek ziur zeharkako eskulan soberakina ekarriko du”.

Komunikazio prozesuan murgilduta daude. “Dударik gabe, orain dator gogorrena”. LagunAro EPSVrekin etnik gabeko haria ireki dute, eta bertan aurkitu dute beste aliatu bat. “Esperientziagatik esaten digute jendea birkokatzen dela, badagoela lana eta irtenbideak badirela. Balioan jarri nahi duguna da lana. Langabeziaren aurrean kooperatibak, eta MONDRAGONek lana eskainiko digu. Hori da balioan jarri behar dena. Elkartasun eta interkooperazio erreminta oso potenteak ditugu eta gure behar guztiak betetzen ari dira”.

Kide hartzaileen artean

Etxebarratik gertu dago Berriatua. Eika eta Kide, biak ala biak, hamabost kilometrora daude bata bestetik. Gertu geografikoki eta gertuago izaerari erreparatu gero. “Zorionez Kidek beharrak izan ditu eta guk oso gertu sentitu ditugu. Badakigu aurpegiaren beste aldean gaudela orain, elkartasunaren txanponaren beste aurpegian gaudela”, dio Agustin Bengoetxeak.

Kidek ere igaro izan ditu krisi garaiak 50 urteko historian. “Gure lan-kideak birkokatuta joan behar izan dira beste sasoi batean, ez hain kopuru handian, orduan ere gutxiago ginelako, baina bizi izan dugu antzeko egoera”. Orduan ere, soluzioa Lea Artibai eskualdean aurkitu zuen Kidek, “ekosistema oso berezia osatzen dugu Lea Artibai eskualdean eta foro ezberdinak ditugu non bikain moldatzen garen”.

Agustin Bengoetxeak argi dauka, “Ahal genuen neurrian lagunduko genuela, jendea gurean birkokatuko genuela. Momentu ona bizi dugu zorionez, lanez ondo gaitzeta, eta horrek lagun-



Iñigo Arrieta (Eikako presidentea) eta Agustin Bengoetxea (Kideko presidentea).

tzen du, nola ez, erabakiak hartzen. Elkartasun adierazpen hau MONDRAGONen esperientzia kooperatiboaren ikurra da, interkooperazio ariketa itzela. Honek desberdintzen gaitu eta harro sentitu gaitzake. Erreminta honek aukerak eskaintzen dizkigu kooperatiba gurtioi eta arnagune itzela da. Babes handia da. Azken finean, tokatzen zaiguna egin dugu”. Kooperatiba moduan harro sentitzen direla adierazi digu Agustin Bengoetxeak, eta oso hitz onak ditu Eikatik iritsi-berri diren pertsonen inguruan. “Orokorrean etorri direnak oso ondo integratu dira eta oso gustura dabilza eta horrek harrotasuna eragiten digu. Perfil askotarikoak ditugu, baina 20 horietatik gehienak dira eskualdekoak. Markina, Mutriku, Ondarru... hurbiltasun horretan gu aukeratzeak balioan jartzen du gure proiektua”, gaineratu du Bengoetxeak.

Plan estrategikoa Eikan

Eta etorkizunean zer? Galdetuko du irakurleak. Kidek, ahal duen neurrian, elkartasuna adierazten jarraituko du. Eta Eikak plan estrategikoko berriari ekingo dio. “Liderrak gara eta liderrak izaten jarraitu nahi dugu, Ameriketako merkatuan bereziki. Bi bezero nagusiak han ditugu eta posizionamendua indartuko dugu. Europa asko aldatu da, txinatar ekoizle asko sartu da eta tamalez desplazatu gaituzte. Diberbitsifikatu behar dugu produktua eta zerbitzua. Beste eskaintza mota bat egin behar dugu, bitrozeramika eta sukalde osoa eskaini behar dugularik”. Dibisio mailan badira aukerak eta ari dira batzuekin eta besteekin aurrera-pausoak ematen. Fagor Elektronikarekin, Coprecirekin eta Orklirekin aukera ezberdinak aztertzen ari dira. “Lanpostuak mantentzeko produktu ezberdinak fabrikatu behar ditugu, aktibitate berriak sustatu eta MONDRAGONen eskutik ideia ezberdinak jasotzen ari gara, epe ertain luzera begira”, adierazi du Arrietak. Hala izan dadila. —



AMAITU DA JASANGARRITASUN BIGUNAREN AROA

2026ko otsailaren 28an, jende gehiena ohartu gabe, jasangarritasun bigunaren aroa amaitu zen.

IBON ANTERO MONDRAGONEKO IRAUNKORTASUNAREN ETA GIZARTE ERALDAKETAREN ARDURADUNA

Golkoko Hirugarren Gerrak ez du iraunkortasunaren agenda eten; aitzitik, berretsi du jasangarritasun bigunetik jasangarritasun gogorreko aro batera goazela.

Bertsio bigun hori —borondatezkoa, adostua, mailakatu, arau multilateraletan eta enpresen borondate onean oinarritua— neurri handi batean amaitu da. Datorrena zailagoa izango da zentzu guztietan: muga, politika eta tresna gogorragoak ekarriko ditu, ikuspegi ekonomiko eta finantzarioari estukiago lotuak. Oreak berrien atarian gaude.

Energia: asmo izatetik segurtasun-premiara

Energia, asmo klimatiko hutsa izatetik segurtasun nazionaleko kontu izatera igaro da. Urte luzez, iraunkortasun- eta aurrezki-irizpideek bultzatu dute trantsizio

energetikoa. Hala ere, Ormuzko itsasartearen itxierak eta Asiako ongarrrien krisiak agerian utzi dute inportatutako hidrokarburoen eta amoniakoaren menpeko ekonomien zaugarritasuna.

Trantsizioa ez da jada ingurumen-agendatzat soilik hartzen: berriztagarriak, biltegiatzea, elektrifikazioa, sareen erresilientzia eta ongarrri alternatiboak azpiegitura estrategikotzat hartzen hasi dira. Datozen urteetan, defentsa-ministerioek gero eta zeregin handiagoa izango dute energia-segurtasunaren eta mineral kritiko-en finantzaketan.

Gainera, *energia-subiranotasun* kontzeptuak *energia-trantsizioa* ordezkatzeko du pixkanaka. Etxebizitzetako eguzki-plakak edo bero-ponpak bezalako teknologiak arrisku geopolitikoetatik babesteko sustatuko dira, eta nekazaritzaren burujabetza, berriz, lehen-tasunezkoa izango da. Jasangarritasuna ahuldu beharrean, krisi hauek trantsizio energetikoari lehen ez

zuen pisu politiko eta estrategikoa ematen ari zaizkio.

Paradoxikoki, aurreko jasangarritasun biguneko kontsentsuan gutxien integratu den herrialdea Txina izan bada ere, orain ezinbesteko bihurtu da jasangarritasun-helburuak lortzeko. Trantsizio energetikoaren oinarri industrialean nagusi da, eta Txina buru duen iraunkortasunaren substratu industrial horixe da, hain justu, orain hedatzen ari dena.

Mineral kritikoak: merkataritza-ordena irekiaren amaiera

Jasangarritasun bigunaren garaian pentsatzen zen trantsiziorako material kritikoak merkatu liberalizatueta zehar mugituko zirela. Iraunkortasun gogorrek, aldiz, merkatu irekiaren parte izateari utzi eta aktibo estrategiko bihurtu ditu mineral horiek. Trantsizio energetikoa ez dago jada liberalizatutako kate globalen mende bakarrik, litioaren, kobreak, nikelaren, kobaltoaren eta lur arraroen lehia geopolitikoaren mende baizik.

Txinak menderatzen du material hauen prozesamendua; Indonesiak eta antzeko herrialdeek, berriz, nikelaren moduko baliabide gakoaren gaineko estatu-kontrola indartu dute. Orain, ezegonkortasun geopolitikoak larritutako testuinguruan, Mendebaldeak hornitzaile *aliatuak* bermatu nahi ditu.

2030eko hamarkadari begira, erre-serba estrategikoek, nahitaezko trazabilitateak, muga-zergek eta esportazio-kontrolak merkatuko dute mineral kritikoaren merkataritza. Era berean, meatzaritza ELGA/OCDE erakundeko herrialdeetara itzultzen hasi da, eta horrek *bidezko trantsizioaren* kontzeptua proban jarriko duten gizarte- eta ingurumen-tentsioak sortuko ditu.

Akordio globalak eta arriskuaren kudeaketa

COP gailurren gisako akordio globalek eragina galduko dute mekanismo estrategikoagoen mesedetan; biltzar gisa jarraituko duten arren, erabakigune gisa garrantzia galduz. Aldiz, garapen-bankuetako finantza klimatikoak edo karbonoaren mugak doitzeko mekanismoak (CBAM) ugarituz joango dira. Eu-

Trantsizioa ez da jada ingurumen-egendatzat soilik hartzen: berriztagarriak, biltegitratzea, elektrifikazioa, sareen erresilientzia eta ongari alternatiboak azpiegitura estrategikotzat hartzen hasi dira. Datozen urteetan, defentsa-ministerioek gero eta zeregin handiagoa izango dute energia-segurtasunaren eta mineral kritikoaren finantzaketan.

ropar Batasuna aitzindaria izan da bide horretan, eta britainiarrak, japoniarrak, kanadarrak eta baita Txina ere pauso berdinak ematen ari dira.

Borondatezko konpromiso klimatikoetan oinarritutako eredu indarra galtzen ari da presio geopolitiko eta ekonomikoaren ondorioz. Oinarri sendorik gabe, borondatezko ekintzak ezin du luzaroan iraun. Derrigorrezko erregulazioek, auziek eta lege-eskakizun zorrotzagoek borondatezko ESG (Ingurumena, Gizartea eta Gobernantza) konpromisoen zati handi bat ordezkatu dute.

Auzibideak lehen mailako presio-mekanismo bilakatuko direla ikusiko dugu (estatuaren, udalen zein enpresen aurkako auzi klimatikoaren bidez), aro biguneko presio soziala neurri gogorragoekin ordezkaturik.

Zer eskatzen digu honek guztiak orain?

Belaunaldi berriek, krisi klimatikoaren gain, inflazioari, etxebizitzaren arazoari, zorrari eta gastu militar handiagoari egin behar diete aurre. Datozen urteetan, iraunkortasunak segurtasunarekin eta burujabetzarekin lotura estuagoa izango du, helburu globalekin baino. Hau da, 90eko hamarkadako sentsibilitateak abiatzen den marko planetario batetik baino, hurbilago egongo da 40ko hamarkadako ikuspegi geopolitiko eta nazionalagoko gerraosteko agendatik.

Zaila izango da larrialdi klimatikoaren inguruko adostasun globalik lortzea (edo, behintzat, estrategia horretan oinarritzea). Segurtasuna eta subiranotasuna jasangarritasunaren alboan egon beharrean, haren erdigunean kokatuko dira. Trantsizio energetikoa ez da logika klimatiko hutsean oinarrituko, eta 2050erako ezarritako epe luzeko helburuek zerikusi gutxi izango dute epe hurbileko erabakiekin.

Aro berri honetan, kontua ez da erantzukizuna edo erresilientzia alde batera uztea, sortzen ari diren errealitate berrietara egokitzea baizik. Jasangarritasuna auzi periferiko eta borondatezko gisa ulertzeari utzi, eta oinarri estrategiko gisa hartu behar dugu. Lurra, da-goeneko, mugitu da. —

OSKITX LAGUNILLA, ANDER ETXABE ETA EKAITZ IBARRETA LEINNERRAK ETA AITU EGITASMOAREN SORTZAILEAK

“Employer Branding-aren arloan, estratega moduan gazte gutxi dago eta gure proposamena horregatik ere bada berritzailea”

OSKITX LAGUNILLA AGIRRE, ANDER ETXABE URIBARREN ETA EKAITZ IBARRETA GUZMAN 21 ETA 23 URTEKO GAZTEAK DIRA, ATXABALTARRA, ARRASATEARRA ETA GASTEIZTARRA, HURRENEZ HURREN. LEINN (LIDERGOTZA EKINTZAILETZA ETA BERRIKUNTZA) GRADUKO HIRUGARREN MAILAKO IKASLEAK DIRA ETA AITU PROIEKTUAREN SORTZAILEAK. OSO SUGERENTEA DEN GAI BATEN INGURUKO ENPRESA PROIEKTUA JARRI DUTE ABIAN. NOLA ERAKARRI Z GENERAZIOKO GAZTEAK NORBERE ENPRESARA? LABORAL KUTXARENTZAT EGIN DUTE AURRENEKO LANA, ETA ZIUR DAUDE EMAITZAREKIN: “ALIATU ESTRATEGIKOAK GARA ENPRESA KOOPERATIBOAK Z GENERAZIOARENGANA IRIS DAITEZEN ETA KONEKTATU DEZATEN”.

GORKA ETXABE

Ander Etxabe eta Oskitx Lagunilla.



1 97 eta 2010 urteen artean jaiotakoek osatzen dute *Z generazioa*. Bizitzari aurre egiteko jarrera, ikuspegia, interesak, estiloa eta hizkuntza propioak dituzte. Pertsonen gestioan diharduen 40tik gorako batentzat, askotan, ulergaitzak izan daitezkeen kodigoekin funtzionatzen dute.

Aurre-diagnostiko hori eginda, eta ikusirik enpresa kooperatiboek talentua erakartzeko dituzten zailtasunak, hiru gazteak euren LEINN-eko proiektua bide horretatik jorratzea erabaki zuten. *AITU* (entzun) izena jarri zioten proiektuari eta Laboral Kutxara gerturatu ziren aurrenekoz. “Gure asmoa da gazteen motibazioek eta kooperatiben beharrek *match* egitea” eta horretarako uste dugu ezinbestekoa dela gazteak entzutea.

“*Z generazioko* gazteentzat Laboral Kutxa lan egiteko leku oso erakargarria izan daiteke eta *AITU*ren bitartez ikerketa zehatza egin dugu: Euskal Herrian Enpresagintzako eta Ekonomiko 104 ikaslerekin elkarrizketak egin ditugu, beste bost irakas-

“Metodologia aldetik, LEINNen (lidergotza, ekintzailetasuna eta innobazioa) ikasitakoa aplikatzen ari gara. Jasotako emaitzekin, ezagutzarekin, ideiatu egiten dugu eta berriro ere LabZ deritzogun espazioan testeatzan dugu gazteekin. Entzun eta testeatu. Prototipatu behin eta berriro”

leren ikuspegia jaso dugu eta Laboraleko lau profesional ere artatu ditugu. Guztira 113 pertsonaren iritziak jaso ditugu eta focus group emankorrek egin ditugu”.

Employer Branding arloan diharduten aholkulariekin ere izan dira Madrilen burutu berri den *Employer Branding Summit* jardunaldian. “Mundu horretan estrategia moduan gazte gutxi dago. Etorkizuneko enpresa izan nahi baduzu, jakin behar duzu nola ari den aldatzen oraingo gazteria eta horrela jakingo duzu nola aldatu behar diren enpresak gazteentzat erakargarri bilakatzeko”.

Argi dute match egitea dela gakoa. “Gazteekin konektatzea ezinbestekoa da. Tik tok bidez egin dezakete kanpaina bat, edo Instagramen... baina garrantzitsua da gazteekin konektatzea”.

Oskitx, Ander eta Ekaitzek argi dute etorkizunearen euren enpresa proiektua, *AITU*, erakargarria izan daitekeela *MONDRAGON*eko edozein kooperatibarentzat. “Paradigma berri baten aurrean gaude. Enpresek gazteak behar dituzte, eta horretarako gazteak ezagutu eta ulertu behar dituzte. Entzun zer dioten”.

AITUk zer eskaintzen dio enpresa kooperatiboari?

“Laboral Kutxan esan digute aire freskoa ekarri dugula” eta beste edozein kooperatibatan ere inplementatu daiteke. Lehenengo fasearen ondoren, entzute fasearen ondoren sorkuntza eta ideazio fasea jarri dute martxan. “Metodologia aldetik, LEINNen (lidergotza, ekintzailetasuna eta innobazioa) ikasitakoa aplikatzen ari gara. Jasotako emaitzekin, ezagutzarekin, ideiatu egiten dugu eta berriro ere LabZ deritzogun espazioan testeatzan dugu gazteekin. Entzun eta testeatu. Prototipatu behin eta berriro”.

Beraien burua ez dute kontsultore klasiko lez, “ez gara kontsultore klasikoak. Builders-ak gara, eraikitzaile eta sortzaileak gara, exekutatzeko samurrak diren, inplementatzeko samurrak diren akzioak proposatzen dizkiegu enpresei. Diagnostikoa garatu ondoren, *Z generazio*arengatik onartutakoa akziora eraman dezakegu”.

Zeintzuk dira gazteen espektatiba nagusienak lan-mundura jauzia egiten dutenean?

*AITU*k egindako ikerketaren arabera, *Z generazio*arentzat soldata garrantzitsua bada ere, balio dezake erakartzeko baina ez fidelizatzeko. “Estabilitatea ere garrantzitsua da. Gaur egungo gazteak loturak apurtzeko arazorik ez du, baina aldi berean, eskertzen du egonkortasuna. Era berean, malgutasunaren kontzeptua aztertzerakoan, ordutegia da faktore nagusia, ez horrenbeste telelanaren eskaintza. Goizean lan egin eta arratsaldean libre? Askok bilatzen dute hori. Eta bukatzeko, asko baloratzen dituzte garapen profesionala ematen diren enpresak”.

Azken gomendio bat eskatuta, hiru ekintzaileek argi dute. “Enpresek, gaur egun, benetako arazoak dituzte gazteak erakartzeko. Marka enplegatzaile potenteagoa nahi izanez gero, talentua erakarri behar dute, *Z generazio*an zentratu behar zara, lan-mundua aldatuko duten gazteak baitira horiek. Marka enplegatzaile duina izateko koherentea izan behar da, kanpora begira erakusten duzuna eta barruan lantzen dena parekoak izan behar dira”. Ozenago esan daiteke, baina ez argiago. Zorte on. —

“Enpresek, gaur egun, benetako arazoak dituzte gazteak erakartzeko. Marka enplegatzaile potenteagoa nahi izanez gero, talentua erakarri behar dute, *Z generazio*an zentratu behar dira, lan-mundua aldatuko duten gazteak baitira horiek. Marka enplegatzaile duina izateko koherentea izan behar da, kanpora begira erakusten duzuna eta barruan lantzen dena parekoak izan behar dira”



Bertsolaritza tradizioetik abiatzen den arren, etengabe mugimenduan dagoen jarduna dela erakutsi digu Nerea Ibarzabalek. *Itzali eta piztu* bezalako saioekin musika elektronikoa, plaza giroa eta inprobisazioa uztartzen ari dira, bertsoa beste espazio eta publiko batzuetara eramanez. MALEN ILLARRAMENDI

Nerea Ibarzabal BERTSOLARIA

“Urte hauetan gehien markatu nauena bidea bera izan da: bide luze, eder eta jendetsua”

Oholtzetatik harago ere begirutzen dio bertsolaritzari Nereak. Boiseko euskal diasporari buruzko Boise! liburua, udako plaza giroaz eta kooperatibismoaren balioez hausnartu du elkarrizketan, elkarlana eta sarea kultur sorkuntzaren oinarri direla azpimarratuz.

Lehenik eta behin, zure burua pixka bat aurkezteko: nondik dator Nerea Ibarzabal, noiz eta nola hasi zinen bertsolaritzaren munduan, eta zer izan da bidean gehien markatu zaituena?

Zumarragan jaio nintzen, Markina-Xemeinen hazi, eta gaur egun Hernanin bizi naiz. Ikasketaz kazetaria naiz, baina azken urte luzeetan bertsolaritzaren munduan murgilduta nago erabat.

Gaztetxoan nintzela hasi nintzen bertsotan, 11 urte ingururekin. Juanjo Respaldiza Markinako ikastolara etortzen zen, eta gelako lagun batzuk animatu ginen bertso-eskolara joatera; tartean, Josune Aramendi, gaur egun ere bertsotan dabilena. Konturatu gabe,

hasieran aisialdiko jarduera bat zena gaur egun arte iraun duen bizimodu bihurtu da.

Urte hauetan gehien markatu nauena bidea bera izan da: bide luze, eder eta jendetsua izan delako. Ezagututako jendea eta bertsolaritzak emandako bizimodia dira oraindik ere hemen lotuta mantentzen nautenak.

Azken hilabeteotan *Itzali eta piztu* saioekin zabilzate. Zer du berezi formatu horrek, eta zer aukera ematen dizue bertsolaritzari beste modu batean heltzeko?

Lanku Bertso Zerbitzuen ekoizpena da *Itzali eta piztu*, eta hiru musikarik eta bertsolarik sortutako proposamena: Aner Peritzek, Libe Goenagak eta Manex Pagolak. Haiek arduratzen dira saioak musikatzeaz, eta hainbat bertsolari gonbidatzen dituzte emanaldietara; pixkanaka, gero eta talde zabalagoa osatu dute.

Oinarrian, bertso-saio musikatuak dira, musika elektronikoa oinarrituak. Autotunea erabiltzen dugu gure ahotsaren erregistroarekin jolasteko, eta hortik abiatzen da esperimentazioa. Doinuei dagokienez, euskal doinutegi tradizionalako piezak erabiltzen ditugu,

baina erregistro elektronikoa kantatuta; horrez gain, doinu berriak eta nazioarteko erreferentziak ere sartzen ditugu: reggaetonetik hartutako erritmoak, *cumbia* estilokoak eta bestelakoak. Bad Bunny edo Bad Gyal bezalako artisten doinuean bertsoan aritzen gara, esperimentatzen.

Esperimentu oso polita izaten ari da, eta jendeak harriduraz hartzen du. Dagoeneko leku askotan kantatu dugu, eta nire sententzia da parranda-giroko espazioetan (kafe antzokietan, hondartzako txiringitoetan eta antzokoetan) oso ondo funtzionatzen duela. Musika elektronikoa gorputzaren mugimendua ere aktibatzen du, eta gorputzaldi desberdinak proposatzen ditu; horregatik, jendea giro horretara irekita egotea garrantzitsua da.

Uda sasoi bizia izaten da bertsolarientzat: plaza, jaialdi eta herriz herriko saio ugari. Zer moduz dator aurtengo uda? Baduzu ilusio berezia egiten dizun hitzordu edo proiekturik?

Uda sasoi oso bizia izaten da guretzat; agenda hankaz gora jartzen digun garaia, alegia. Urtean zehar saio gehienak asteburuetan pilatzen dira, baina uda iristen denean herrietako festek markatzen dute erritmoa. Berdin du astelehena edo asteartea izan: patronalak direnean, festa nonahi dago.

Gurpil ero baina eder bat izaten da: bokadillo artean, txosnetako garagardo artean, lo gutxiarekin eta kilometro askorekin. Baina baita jendearekin harreman estuan bizitzeko aukera ere, eta normalean giro onean eta pozik dagoen jendearekin, gainera. Udak badu energia oso positibo bat; zoazen herrira zoazela, jendeak bere festak maitasun bereziz bizi ditu, eta hori nabari egiten da. Garai exigentea da, zalantzarik gabe, baina badu asko gustatzen zaidan puntu berezi bat ere.

Saio guztiek egiten didate ilusioa, baina agian hiriburuetakoa festetako saioak bereziki gustatzen zaizkit. Bilboko Santiago plazako saioa, esaterako, oso kuttuna dut. Bilboko Alde Zaharra bertsoz betetzen da egun horretan, eta bertsozaleez gain beti agertzen dira turistak, gaupaseroak edo kasualitatez handik pasatzen den jendea ere. Bertsoak espazio publikoa hartzen du, euskaraz gainera, eta jendearen arreta erakartzeko gaitasun hori oso polita iruditzen zait.

“Ezagututako jendea eta bertsolaritzak emandako bizimodua dira oraindik ere hemen lotuta mantentzen nautenak”



Bertsolaritza eta kooperatibismoa; oinarri bereko mugimenduak

Amaitzeko, ezagutzen duzu MONDRAGON kooperatiba mugimendua? Zer erreferentzia edo irudi duzu haren inguruan? Ikusten duzu loturarik kooperatibismoaren balioen eta bertsolaritzaren edo kultur sorkuntzaren artean?

Bai, noski ezagutzen dudala MONDRAGON kooperatiba mugimendua. Guk geuk ere izan genuen kooperatibismoarekin harreman zuzena, Txakur Gorria izeneko sormen taldea kooperatiba txiki baten moduan antolatu genuelako.

Esperientzia hartatik asko ikasi genuen ekonomia sozial eraldatzailearen inguruan. Euskal Herriko hainbat eragile eta kooperatiba ezagutzeko aukera izan genuen, eta uste dut gure begirada asko zabaldu zela. Kooperatibismoan hausnarketa interesgarriak egiten dira bizitzaren inguruan, lanaren inguruan edo diruaren inguruan. Nolabait ikasi nuen modu egoki batean antolatuz gero erabaki daitekeela nolako bizitzak nahi ditugun, eta elkarlanean bizitza horiek hobetzeko lanean aritu.

Gainera, lurralde batean eragin nahi zuen sare bat ginelako sententzia nuen: elkar elikatzen eta laguntzen duten eragileek osatutako sarea, hain zuzen.

Bertsolaritzarekin lotura eginez, argi dago antzekeratasunak badaudela. Bertsolaritzan bezala, kooperatibismoan ere ezinbestekoa da elkar behar dugula ulertzea. Ez dago bertso-saiorik bertsolari bakarrekin: bertsolariak, gai-jartzaileak, antolatzaileak eta entzuleak behar dira. Guztion arteko elkarlanak egiten du posible jarduna.

Gainera, bertsolaritzan ere lurralde osoa kontuan hartzeko joera dago: ez dadin bertsoa toki bakar batean garatu, baizik eta herriz herri eta eskualdez eskualde, bakoitzaren berezitasunak errespetatuta. Hein batean, hori bera da kooperatibismoak ere sustatzen duen filosofia. —

Elkarrizketa hau laburtutako bertsioa da; elkarrizketa osotasunean irakurtzeko eskaneatu QR kodea





BESARKADAK ETA LAGUN ZAHARRAK

Maiatzaren 8an, emozioa eta oroitzapenak izan ziren nagusi Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Eskoriatzako campusean, fakultatearen 50. urteurrena ospatzeko antolatutako egitarauaren barruan.

Belaunaldi ezberdinetako ikasle ohiak hurbildu ziren fakultatera, aspaldiko gelakide eta irakasleekin berriro elkartzeko asmoz. Antolatzaileen eta berataruen hitzetan, eguneko momenturik ederrena hasiera-hasierako promozioetako ikasleak bertan ikusi ahal izatea izan zen.

Topaketaren baitan, parte-hartzaileek fakultateko instalazioak bisitatzeko aukera izan zuten, urteen poderioz emandako aldatketak bertatik bertara ikusiz. Hala ere, egunaren benetako protagonista lagun zaharren arteko berrelkartzea izan zen.

Irribarreak, agurrak eta besarkada estuak izan ziren ekitaldiko irudirik ohikoena, iragana eta oraina modu hunkigarrian lotuz. —



Arrate Jaureguibeitia

BAIC-Basque Artificial Intelligence Center-eko Estrategia zuzendaria



IA: HOBE PENTSATZEN BEHARTZEN GAITUEN IRAULTZA

Aurrekaririk gabeko iraultza bizitzen gabilta. Adimen Artifiziala gure bizitzatan eta gure erakundeetan inongo beste teknologiak lortu ez duen abiaduran sartu da.

Negoziorako duen erabilgarritasuna ukazina da: datuen analisia erabakiak hartzeko euskarri gisa, optimizazioak, iragarpenak, automatizazioak, edukiak sortzea. Erabilera kasuak ugariak dira, eta gure erakundeetan IA ezartzeari uko egiteak aukerak eta lehiakortasuna galtzea ekarriko luke.

Eta, hala ere, BAICeko estrategia zuzendari naizen aldetik, begirada grinatsu eta kritikoa batez bizi dut iraultza hau. IAK Euskadiko erakundeen alde zer egiten duen eta gure lurraldean zer eragin izaten ari den ikusten dudalako grinatsua, eta kritikoa, konaturatu gabe gure pentsamendua IAren esku utz dezakegulako, Pensilvaniako Unibertsitateko Whartongo Negozio Eskolako ikertzaileek 'uko kognitiboa' deitu dutena. Haien azterketaren arabera, kasuen erdietan baino gehiagotan, baita akatsak daudenean ere, ez da azterketa kritikoa egiten.

Horregatik, etorkizuna irudikatzen dudanean, ez dut ima-

jinatzen IA gabe, inozoa izango litzateke, baina bai imajinatzen dut IA bere lekuan dagoela: kopilotu gisa, inoiz ez pilotu gisa. Gure lana sustatzen duen laguntza gisa ikusten dut, eta ez gure irizpidearen ordezkoko gisa. Bi aukeren arteko aldea ez du teknologiak markatuko, maila pertsonalean eta antolaketa mailan erabiltzea erabakitzen dugun heldutasunak baizik.

Antolamenduari dagokionez, BAICetik bultzatzen dugu enpresek IA erabiltzeko politika argiak hartzea, nor berrikusten duen, nor den arduraduna, zer informazio partekatzen den eta ezagutzaren balioa ez galtzeko zer tresna

diren egokienak eta nola bermatzen dugun segurtasuna.

Gure taldeak prestatzea eta gaitzea ezinbestekoa da inor atzean ez uzteko eta tresna horiek irizpideekin erabili ahal izateko. Baina politikez eta prestakuntzaz harago, IA irizpidez integratzeak gure erakundeetan aldaketa kulturala eta birpentsatzeko gaitasuna eskatzen ditu. Izan ere, ez gaude beste proiektu teknologiko baten aurrean, eraldaketa baten aurrean baizik.

Gure esku dago pentsatzeko guneak zaintzea eta gure irizpideari uko ez egitea. IAK ez digu gutxiago pentsatzeko eskatzen, hobeto pentsatzeko baizik. —

“Etorkizuna irudikatzen dudanean, ez dut imajinatzen IA gabe, inozoa izango litzateke, baina bai imajinatzen dut IA bere lekuan dagoela: kopilotu gisa, inoiz ez pilotu gisa”



Hizkuntza eta hezkuntza dira herri baten nortasunaren bi zutabe nagusiak. Herri baten izaeraren sustrai ezinbestekoak. Elikatu beharrekoak. Euskal Herrian badago hizkuntzaren berreskurapenean ezagutza eta esperientzia, eta hezkuntza eredu berritzaile eta eraldatzailea. Hala egiten dute lan gaurko ikastolek, baita Arizmendi Ikastolak ere. “Gure eredua esportatu baino, gure eredua ezagutu nahi duenari azaldu egiten diogu, nonahi praktikara eraman dezan”, dio Iñaki Gonzalezek.

GORKA ETXABE

Iñaki Gonzalez

ARIZMENDI IKASTOLAKO IRAKASLEA, OLARTE GUNEKO KOORDINATZAILEA ETA BAZARA EGITASMOAREN ARDURADUNA

“Gure herrian ikastolak kooperatiba moduan antolatuta egotea oso interesgarria iruditu zitzaien Mixeko kideei”

Arizmendi Ikastolako irakaslea da, baita Olarte guneko koordinatzailea ere. Era berean, Garabide erakundeko kolaboratzaile moduan 20 urtetik gora daramatza hizkuntza gutxituen berreskurapenean tinko lanean. Berriki, geografikoki Oaxacan (Mexiko) kokatuta dagoen Mixe herrian izan da. Oaxaca estatuko ipar-ekialdeko eskualde menditsuan dago Mixe, 4.600 kilometro koadro inguru hartzen dituen eremuan. Leku isolatua da eta Ayuuk hizkuntza hitz egiten dute.

Nola iritsi zitzaizuen Mixe herrira joateko aukera?

Garabideren bitartez, Mixe herritik egin ziguten eskaera ikastolen elkartera. Gaur egun 145 mila hiztun ditu Ayuuk hizkuntzak eta bizirik badago ere, ez dio joe-

ra globalari ihes egiten. Hizkuntzaren transmisioarekin arduratuta daude eta indartu nahi dute, prestigioa eman nahi diote. Mexikoko Estatuak hizkuntza txikiak gutxiesten ditu eta Mixe komunitateak egoera hori irauli egin nahi du.

Oaxaka iparraldeko mendietan dago komunitatea. Toki guztietatik oro urruti, ezta?

Bai, eremu oso menditsua da eta distantzia handiak daude herri batetik bestera. Horrek aukera ematen die autonomia komunitarioa izateko. Lurra eta ura komunak dira eta kudeaketa ere komunala da. Asanblea da organo nagusia eta modu boluntarioan, errotazio formularekin, ordezkatzen dira udaltzaina, alkatea eta bestelako karguak.

Hezkuntza eta hizkuntzaren kudeaketa ere, Asanblearen erabakien kompetentzia dira?

Ez, Estatu nazioak eraikitzen direnetik hezkuntza asimilaziorako oso inportanteak dira. Kontinenteko leku askotan bezala EBI (Educación Bilingüe Intertelcultural) gaztelera indartzeko tresna bihurtu da. Ayuuk hizkuntzak ondorioz ez du presentziarik eta egoera hori aldatu nahi dute. Gurera etorri zirenean segituan ikusi zituzten hiru-lau ideia amankomun bazituztela.

Hezkuntza bitartezko asimilazio estatalari aurre egiteko, gure herrian ikastolak kooperatiba moduan egotea antolatuta oso interesgarria iruditu zitzairen. Jatorrizko herri askotan moduan beraien antolaketa komunitarioarekin bat egiten duelako. Bestalde, asko gustatu zitzairen gure praktika pedagogikoa pertsona eredu baten garapenera begira egotea modu kontzientean. Pertsona euskaldun kompetente eta koherentea bilatzeaz gain, pertsona erdigunean jartzen duena barne sendotasuna bilatuz, eta bere komunitaterako eraldatzailea, erabakitzaile-ekintzailea eta kooperatiboa dena. Ideia hau gure ikaskuntza esperientzien praktikak partekatuz, oso interesgarria ikusten dute beraien errealitaterako.

Antolaketa aldetik badaude loturak eta gure alternatibona iruditzen zaie. Hizkuntza eta pertsonen eredu: Eraldatzailea, kooperatiboa, kompetentea, euskalduna...

Pertsona eraldatzailea da haiek ere hezi nahi dutena, hemengo ereditik edanez. Hezkuntza eredu berritzaile eta egokiena sustatu nahi dute. Bat, gure seme-alabentzat onena nahi dugulako eta bi, gure herria prestigiotsuago bilakatzen dugulako horrela. Hizkuntza gutxituak lotzen dira pobreziaekin eta hezkuntza modu egoki eta berritzaile baten egitea garrantzitsua da.

Arizmendi Ikastolaren ize-nean topaketa batzuetan parte hartu duzu, ezta?

Euskal ereduaren sozializazioa eta euren herriko ezagueriak ezagutzeko topaketa batean parte hartu dut. Lehenengo beraien SEVILEM ize-neko Mixe herriko hizkuntza eta kultura indartzeko astean eta gero 16 irakaslerekin aritu naiz lanean eta Garabidek

Maya Yucatan komunitatetik beste lau lagun gonbidatu ditu. Formazioak eguneko 6 orduko saioak izan ditu 5 egunetan zehar, irakasle guztiekin, pertsona eredu aztertuz, egunerokotasunean ikastolan aste eredu bat nola egiten dugun erakutsi diegu, fokoa haur-hezkuntzan jarritz.

Eta lehenengo pausoak laster emango dituzte, ez da hala?

Uda honetan abuztuan Mixe lurraldeko lau herri ezberdinetan horrelako esperientzia bat jarriko dute martxan. Onarpen komunitarioa dute. Erakutsi nahi dute beste hezkuntza eredu propio bat posible dela. Horregatik da garrantzitsua. Gure eredu oso interesgarria delako beste herrialde baterako eta praktika erreal bat egingo delako, erakusteko posible dela. Hala, lehenengo Mixe ikastolak sortzeko hazitegi bat sustatu dugula esan genezake.

Ikastolen eredu izan da oinarria. Gure pertsona ereditik euren pertsona eredu egokiena zein izan daitekeen landu dugu. Euren errealitate horretan, eredu hori eraiki behar dute, eta praktikara eraman.

Zer da bidaia honetatik gehien harritu zaituena?

Autoeraketa mailak izugarri harritu nau. Era berean, berretsi dut hizkuntza gutxituetako herrien artean ditugun ezaguerri amankomunak, gauza asko errepikatzen direlako. —

“Hizkuntza gutxituak lotzen dira pobreziaekin eta hezkuntza modu egoki eta berritzaile baten egitea garrantzitsua da”



MONDRAGONeko kooperatibak Gipuzkoako Enpresen Lasterketaren XVII.aren edizioan

Maiatzaren 17an izan zen Donostian Gipuzkoako Enpresen Lasterketaren XVII. edizioa, eta aurten ere milaka lagun bildu ziren enpresen arteko kirola, talde-lana eta harreman profesionalak uztartzen dituen hitzorduan. Parte-hartzaileek 8,5 kilometroko ibilbidea osatu zuten Donostiako kaleetan barrena, eta ekitaldia dagoeneko erreferente bihurtu da Gipuzkoako enpresa-sarean.

Urterolez, aurtengo edizioan ere Laboral Kutxa babesle nagusietako bat izan da, eta bere inplikazioak ekitaldiaren antolaketan eta ikusgarritasunean pisu berezia izan du.

MONDRAGONeko ordezkariak zabala

Aurtengo edizioan, MONDRAGONeko hainbat kooperatibaren presentzia nabarmena izan da. Horien artean daude, besteak beste, Laboral Kutxa, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Fagor Ederlan, LKS Next, Copreci, Dikar, Bexen eta DanobatGroup.

Nabarmentzekoa da DanobatGroupek emaitza arrakastatsua lortu zuela, sailkapenean talde azkarrenetako baten artean agertuz. 29 minutu eta 34 segundu-ko markarekin, bigarren postua lortu zuen kooperatibak lasterketan.

Horrek erakusten du, hein batean, kooperatiben presentzia sinbolikoa ez ezik, lehiakorra ere badela.

Kirola eta kooperatibismoa eskutik

Kooperatiba horien guztien parte-hartzeak erakusten du enpresen lasterketa hau kirol-proba hutsa baino askoz gehiago dela. Enpresa bereko lankideak taldean aritzen dira korrika, eta jarduera hau askotan baliatu ohi da lan-esparrutik kanpo harremanak sendotzeko eta komunitate-sentimendua indartzeko.

MONDRAGONen kasuan, ekimenak bereziki lotura du kooperatiben eguneroko balioekin: elkarlana, talde-konfiantza eta osasuna sustatzea. Horregatik, gero eta ohikoagoa da kooperatibetako taldeak euskal enpresen lasterketan parte hartzen ikustea.

Hurrengo geltokiak: Bilbo eta Gasteiz

Gipuzkoako probaren ostean, hurrengo hitzordua ekainaren 7an izango da Bilbon ospatuko den Bizkaiko Enpresen lasterketan. Eta aurtengo edizioei amaiera emateko, Gasteizko Enpresa lasterketa ospatuko da hilabete batzuk barru, urri aldera. **Azken zenbaki honen erredakzio itxiera maiatzaren bukaeran egin zen, eta ezin izan duzu Bizkaiko lasterketaren gaineko informazio eguneratua jaso.*

Horrela, hiru lurraldeetan sendotzen ari da enpresen arteko lasterketa formatua, eta MONDRAGONeko kooperatibek ere presentzia nabarmena izaten jarraitzen dute, kirola eta kooperatibismoa uztartuz. —





LKS Next



Mondragon Unibertsitatea



Ikerlan



Dikar

Denbora-pasak

Letra zopa¹

Automobilgintzaren eremuko 5 kooperatibaren izena aurki dezakezu.

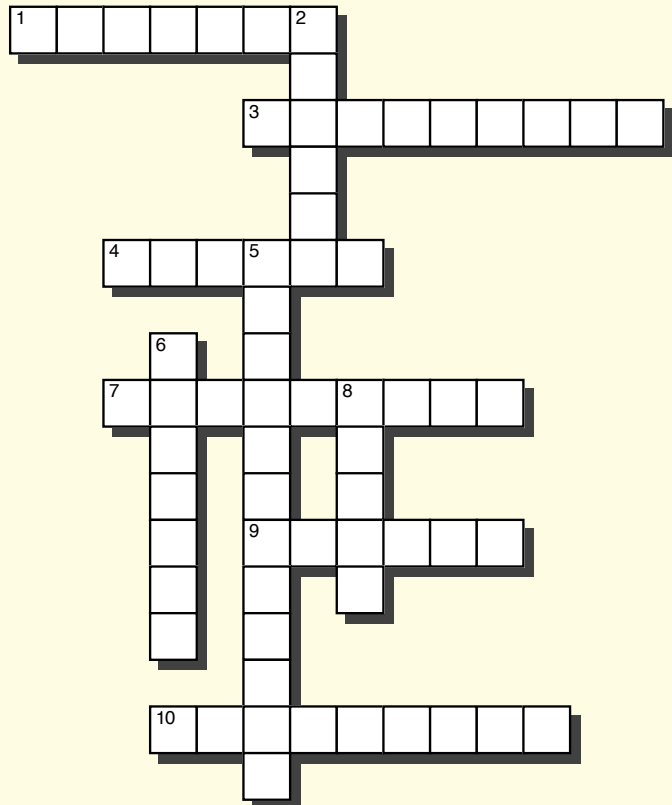
Gurutzegrama²

HORIZONTALAK

1. _____, Mondragon Lingua eta Alecop enpresen bat egitearen ondoriozko kooperatiba.
3. Euskadiko Kooperatiben Konfederazioa da.
4. Doitasunezko mekanizazioetan espezializatuta dagoen Itziarren (Gipuzkoa) kokatutako kooperatiba.
7. Ruben _____, 13 urte Orbeako presidente gisa.
9. “_____ falta zaio kooperatibismoari”, dio TU Lankide-ren zenbaki honetan Marina Vargas sare dibulgetzaileak.
10. Nerea _____. Zenbaki honetako *Euskal Kultura* atalean elkarrizketatu dugun bertsolaria.

BERTIKALAK

2. MONDRAGON _____, Korporazioaren enplegu ateria.
5. 20. urteurrena ospatzen dabilen Mondragon Unibertsitatearen aldizkaria.
6. Arizmendiarrrietaren _____ Elkartek laster 20 urte beteko ditu elkarteko presidente Lourdes Idoigaren esanetan.
8. Baterien segurtasunerako konponbideak garatzeko proiektua aurkeztu berri duen Goierriko kooperatiba.



1. Letra zopa FAGOR EDERLAN | CIKAUTXO | MAIER | BATZ | MAPSA
2. Gurutzegrama HORIZONTALAK 1. MLAKOOP | 3. KONFEKOOP | 4. GOIMEK | 7. GABILONDO | 9. RELATO | 10. IBARZABAL
 BERTIKALAK 2. PEOPLE | 5. MUNIVERSITAS | 6. LAGUNAK | 8. ORKLI

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Hieroglifkoa asmatzen duzuenon artean sasoiko barazkiz osatutako otarre eder bat zozketatuko da, Barrenetxe kooperatibaren eskutik.

Eskanea ezazu behean duzun QR kodea eta behin tulankide.com webgunean sartuta bertako galdetegia bete.

*Sasoiko eskuragarritasunaren arabera, saskiko produktuak alda daitezke.



Hieroglifoa

Euskarazko izena, Arizmendiarrietak komunitatearentzako zerbitzu gisa eta pertsona garatzeko modu gisa deskribatzen zuena. Egurrezko enkofratuan lider den kooperatiba baten izena ere bada.





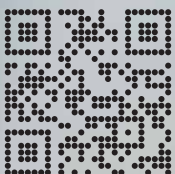
Gertuago

Más cerca

Closer

MONDRAGON
Korporazioaren
informazio eguneratua
euskaraz, gaztelaniaz
eta ingelesez.

Información diaria y actualizada
de la Corporación MONDRAGON
en euskera, castellano e inglés.



MONDRAGON



GIZATASUNA
LANEAN

Finantzak
Industria
Banaketa
Ezagutza