

OSKAR GOITIA
MONDRAGON INTERNACIONALEN
PRESIDENTEA
"Aliantzen eta
lankidetzaren garaia da"

Ekintzaile izatearen erronka

MONDRAGONEK apustu irmoa egiten du ekintzailetzaren bultzada eraldatzailearen alde. Sortzea, berritzea eta lankidetzan aritzea: egungo eta etorkizuneko erronkei aurre egiteko formula.

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!

633. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 633 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



El reto de emprender

MONDRAGON apuesta por el emprendimiento como motor de transformación social y económica. Crear, innovar y cooperar: la fórmula para afrontar los desafíos del presente y del futuro.

Etorkizuna orain ekinda egiten da

Aldaketa garai hauetan, eraldaketa sozial, teknologiko eta ekonomikoa erronka atzeraezin bihurtu dira. Testuinguru horretan, gure komunitateen garapena, kohesioa eta iraunkortasuna bermatzeko behar estrategiko gisa azaleratzen da ekintzailtza. 2025/2028 ziklorako MONDRAGONen ibilbide-orriak “pertsonek, negozioen eta kooperatiben ekintzailtza bultzatzeko” beharra eta “jarduera berriak sustatzeko espazioetan presentzia areagotzeko” betebeharra aipatzen ditu.

Egia da MONDRAGONek ekiteko ekosistema pribilegiatua duela: kooperatiba konprometitua, zentro teknologikoak, unibertsitatea, Ezagutzaren dibisioa bera, ko-inbertsiorako plataformak, finantzaketarako tresnak, laguntzeko egiturak eta eraldatzeko bokazioa duten proiektuak eratzea eta garatzea ahalbidetzen duen aliantza sarea. Negozio berriak sortzeko humus egoia osatzen duten mekanismoak. Era berean, egia da Esperientzia Kooperatiboaren garapena sakon lotuta egon dela ekintzailtzarekin eta berrikuntzarekin, garapen kolektiboko eragile gisa.

Baina hori ez da nahikoa izango jarrera ekintzaile berritua, irmoa, kolektiboa eta kooperatiboa lantzen

Ekintzailtza legatu kontua ere badelako. Belaunaldien arteko gure erantzukizunak eskatzen du hurrengo belaunaldiei enpresa proiektu sendoak uztea, enplegua –batez ere, kooperatiboa– eta komunitate iraunkorrak sor ditzaten.

ez bada, hau da, beharrak detektatzeko, arrazoizko arriskuak hartzeko eta testuinguru global eta izugarri lehiakor honetan jarduera berriak bultzatzeko benetako borondatea lantzen ez bada. Letra larriz idatzitako erronka. Ekintzailtza legatu kontua ere badelako. Belaunaldien arteko gure erantzukizunak eskatzen du hurrengo belaunaldiei enpresa proiektu sendoak uztea, enplegua –batez ere, kooperatiboa– eta komunitate iraunkorrak sor ditzaten. —



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

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

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

KOORDINAZIOA **Iban Garate** igarate@mondragoncorporation.com.

ERREDAKZIO KONTSEILUA **Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta, Jon Ander Blanco, Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

ERREDAKZIOA **Arteman Komunikazioa Usua Agirre, Amaia Balentziaga, Gorka Etxabe, Uxue Morales.**

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josán Martínez.** INPRIMATZAILEA **Centro Gráfico Ganboa.**

ERAKUNDE LAGUNTZAILEAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritzak/Gobierno vasco.**

■ PERTSONAK

23

NIRE AUKERA

Jean Philippe Aguerre,
Mondragon Assembly

“Samur erabil daiteken hori
da asmakizunik onena”.



28

LANBIDEA

Mar Cruz,
Osarteko medikua

Osasuna, kooperatibaren motor gisa.



58

EUSKAL KULTURA

Jon Esnaola, konpositorea

“Beti nahiago izan dut neuk idatzi
partitura beste batena jo baino”.

62

ELKARRIZKETA

Carlos Vega, Copreci

“Oraindik ez daukat koadrilarik,
baina izango dut”.

30

AZALEAN

Ekintzailetasuna bultzatuz

Gizarte eraldaketa sustatze aldera
ezinbestean heldu behar dio
MONDRAGONek erronka honi. Horretan
ere lankidetza oinarri hartuta.

12

Oskar Goitia
MONDRAGON INTERNAZIONALEKO
PRESIDENTEA

“Litekeena da munduko
ekonomia ahultzea”

IRITZIA

25 Ander Etxeberria
**GALDU DA ESPIRITU
KOOPERATIBOA? (V)**

26 Rafa Pol
**HAUSKORTASUNAREN
KONTRAKOA AL DA
MONDRAGON?**

69 Javier Marcos
**GIZARTE OPAROAK
ETA BERTINZALEAK**



58

■ ENPRESA

44

LANBIDE HEZIKETA

Urtero 1000 ikaslek egiten duten hautua

50

LAN OSASUNA

Jolastuz ikasi

Osartenek esperientzia berri, dibertigarri eta eraginkorren aldeko apustua egin du.



62

51

ERREPORTAJEA

Erronken aurrean, erabakiak garaiz

52

LAGUNARO

BGA Eentzako fiskalitate berria

Nola eragingo dio zure pentsioari?

60

ERREPORTAJEA

AA Sortzailea
Indar eraldatzailea.



70

■ PLANETA

6

SAREAN

Deskarbonizazioa erdigunean

Kooperatibak ari dira karbono inpaktua murrizteko eta energia-eredu iraunkorrago baterantz ekimenak bultzatzen.

70

MUNDUKIDE

Lanaz jabetu!

72

GIH

Garapenerako finantziazioa



48

■ KOOP

18

ERREPORTAJEA

MONDRAGON Hospitality

42

MONDRAGON PEOPLE

Webgune berria estreinatu du MONDRAGON Peoplek

MONDRAGONen enplegu-ataria garai berrietara egokitzen da.

48

EUSKARALAN

Euskaraldia 2025

Markak hausten: 2500 ahobizi eta 700 belarriprest kooperatibetan.

54

ERREPORTAJEA

Comunicoop

Soluzio digitalak eta adimen artifiziala kooperatibetan, barne komunikazioa bultzatzeko.

64

KLIK!

Batzar Nagusien garaia

Martxoaren bukaeran hasi eta ekainera arteko tartean kooperatibetako Batzar Nagusiak egiten dira.

Deskarbonizazioa, MONDRAGONeko estrategia energetikoen erdigunean



Larrialdi klimatikoak eta trantsizio energetikoak markatutako testuinguru batean, MONDRAGONek eredu energetiko iraunkorrago baterantz jotzen jarraitzen du bere karbono-aztarna neurtuz eta murriztuz. Apustua argia da: deskarbonizazioa bizkortzea, energia-eraginkortasuna hobetzea eta kooperatibetako ekoizpen-prozesuetan energia berriztagarriak sartzea.

Abiapuntu horrekin, kooperatibak proiektu zehatzak bultzatzen ari dira kontsumoak murrizteko, prozesuak elektrifikatzeko eta teknologia garbiagoak txertatzeko.

Trantsizio energetikoa aukera bat da MONDRAGONEk industria-eredu bidezkoago, erresilienteago eta iraunkorrago batekin duen konpromisoa indartzeko.

Jarraian, kooperatibetan karbono inpaktua murrizteko eta energia-eredu iraunkorrago baterantz aurrera egiteko garatzen ari diren hainbat ekimen.

Energia Kooperatiboa

Joseba Barandiaran, LABORAL Kutxa

“Posible da norbere argindar fakturan, norbere energiaren isla izatea. Prezio finkoan eta bizilagunekin kooperatuz. Bide argia, argibide bila da-bilenarentzat”.



Danobatgroup eta Ekiola energia kooperatiboa 650 familiarentzat

Danobatgroupek trantsizio energetikoa bultzatzen du Elgoibarren eta Mendaron, Ekiola proiektu kooperatiboari 120.000 euroko parte hartze ekonomikoa eginez, 650 familia inguruk energia berriztagarria eskuratu ahal dezaten.



Eroskiko 370 ekoizle baino gehiagok hartzen dute parte Tokiko Hornitzaileei Laguntzeko Programan

Ekimen horrek zerbitzua ematen die nekazaritzako elikagaien arloan diharduten ekoizle txikiei. Helburua da enpresei beraien zereginetan laguntzea ingurumenaren arloan, arlo sozialean eta gobernu korporatiboarenean.



Fagor Ederlan, Basque Circular Summit-en saritua

Kooperatibak Produkturik zirkularrenari saria jaso du aluminiozko esekidura-besoagatik, ekonomia zirkularrekin eta jasangarritasunarekin duen konpromisoa berretsiz.



Aritz Otxandiano: energia berriztagarriak

Fagorreko Jasangarritasun ardura-dunak trantsizio energetiko lokala, ordenatua eta bidezkoa defendatzen ditu, benetako datuetan eta komunitatearen inplikazioan oinarritua.



Iberdrolak eta Eroskik lankidetza abiatu dute karbono aztarna txikitzeko helburuz

Elkarlanean arituko dira supermerkatu kateko saltoki guztietan, karbono aztarna gutxitzeko elektrifikazio arloko soluzioak bilatuz.



Trantsizio energetikoa aukera bat da MONDRAGONEk industria-eredu bidezkoago, erresilienteago eta iraunkorrago batekin duen konpromisoa indartzeko

EKIAN ETA EKIENEA, LARRE- ETA ENERGIA-LURRA

Ekian parke fotovoltaikoa
55 hektareako azalera duen
industria-finka batean dago,
Malkoa izenpean, Arabako
Erriberabeitiko udalerriko Arasur
industrialdearen barruan.



Euskadiko parke fotovoltaiko handiena da, eta bakoitzak 355 watteko 67.000 eguzki-panel ditu. Guztira, 25 megawatt instalatu dira, urtean 40.000 MWh inguruko ekoizpena izan dezaketena, eta urtean 15.000 familia ingururen behar elektrikoak hornitzeko gai direnak. Larrazteko leku izandako azalera da, eta gaur egun ardiak eta artzainak hartzen ditu paisaia teknologiko berri batean. Plaken ozeanoa, eguzkiaren islaz tonu eta forma ugari hartzen dituen. Batzuetan, islatuta eszena ia magiko batean ugaltzen diren 100 buruko artaldearen ispilua.

Ekienea

Duela aste batzuk, leku hori albiste izan da berriro. Ekianetik oso gertu jaioko da Ekienea. Energia berriztagarria sortzeko beste proiektu bat da, martxan jartzeko ingurumen-baimena jaso duena. Instalazio berriztagarria, Iberdrolak (% 75), Eusko Jaurlaritzak (Energiaren Euskal Erakundearen bitartez), Klean ingeniarietza sustatzaileak (MONDRAGONek % 5) eta Arabako Foru Aldundiak (% 2) osatzen dutena, Armiñon udalerrian (Araba) kokatuko da, Ekian enpresaren instalazioetatik kilometro gutxira, eta 125,89 megawatteko potentzia batuko du. Inbertsioa 70 milioi eurokoa izango da, 300 lanpostu sortuko ditu eraikuntza-gailurretan, eta hainbat proiektu izango ditu biodibertsitatearekiko bizikidetzatza sustatzea.

GORKA ETXABE

FAGOR ETXETRESNA ELEKTRIKOAK OROIMENEAN

Fagor Etxetresna Elektrikoen eraikin gorri enblematikoa eraisten hasi dira. Esperientzia Kooperatiboaren sorlekua. Halaber, birmoldaketa abiatu da. Bertan, Fagor Arrasatek bere instalazioak handitzeko asmoa du.

JAVIER MARCOS



Fagor Etxetresna Elektrikoen eraikuntza lanak, 50eko hamarkadan, gure ibarrean oraindik trena zegoenean.

Aspaldi nago *fagorizatuta*, esaten zuen Antonio Garisak (komiko espainiarra bere garaian oso ezaguna), 70eko hamarkadako Fagor “Zer diozu? Zer? Fagorizatu zaitetz!” telebista iragarkian. Izan ere, Fagorrek beti parte hartu du nire bizi-paisaian. Aita bazkidea izan zen – Garagartzatik Gasteizko biltegira etxetresna elektrikoak eramaten zituen bere Fagor markadun trailerrean –, nire anaiak ere Garagartzan lan egin zuen – eta orain beste Fagor batean dihardu lanean, Ederlan –, eta kooperatiba horri lotuta egon dira lagunak.

Nire herriak, Aretxabaletak, eta gure haranak, Debagoienak, Fagor bere nortasun-ezaugarrietan txertatuta dute. Eta Fagor da Euskadiko marka handi horietakoa. Gainera, zorionez hiru sortzaile ezagutzeko aukera izan nuen. ULGOREn sortzaileak, hain justu ere, (Larrañaga L, Gorroñoigoitia G eta Ormaetxearen O), guztiak giza balioen eta lan komunitarioaren eda-be magikoa hartutakoak, Arizmendiarietaren jarraitzaile sutsuak. Kooperatibista handiak. Konpromisoa, erantzukizuna, lana eta enpresa-dinamismoan eredu. Tira, horregatik guztiagatik, beti egon naiz *fagorizatuta*. Aurtengo maiatzaren hasieran hasi da Ulgorre-



Arrasateko San Andres auzoko Fagor-en ikuspegi panoramikoa, eraikin gorria oraindik zutik dela.



Eraisketaren ondoren.

ko eraikin gorri historikoaren eraisketa. Hala, esan daiteke Fagor Etxetresna Elektrikoen aztarnak desagertzen ari direla.

1956an sortu zen eta 2013an itxi zen. Fagor Etxetresna Elektrikoak lanpostu eta aberastasun ugari sortu zuen gure herriarentzat ia 60 urtez. Horregatik, iragana ezabatzen duten hondeamakinek sentimendu kontrajarriak eragiten dizkirate, urte onenen nostalgia moduko bat sentitzen dut. Esperientzia Kooperatiboari egindako ekarpen bikaina dut gogoan. Esperientzian kooperatiboari Fagorrek eskainitako guztia dakart burura. Eta horrek ilusioa ere sortzen dit.

Eta noski, gogoan dut ondorengoa. Kolpea. Hartze-kodunen konkurtsoa 2013ko urrian eta behin betiko itxiera 2015ean. Fagorrek bizirik jarraitzen du. Gure oroitzapenetan, liburuetan, aldizkari honetan, gainerako kooperatibetan, bere bazkide guztien artean, gure DNA kooperatiboan... Eta bere epilogoan, eraisteko orduan, gogora ekarri nahi ditugu beren talentu, kemen, indar eta ausardia erakutsi eta eman zuten pertsona guztiak. Izen daitezela letra hauek haientzat guztientzat omenaldia. Gogoan ditugu proiektu aitzindari eta enblematiko hau eraiki zuten guztiak. —

A portrait of Oskar Goitia, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark suit jacket over a white shirt. He is standing with his arms crossed in an office setting with blurred background.

Oskar Goitia

MONDRAGON INTERNAZIONALEKO PRESIDENTEA

“Aliantza eta lankidetz
garaia da”

Tentsio geopolitikoek, muga zergen politikek eta birdefinitzeko bloke ekonomikoek markatutako nazioarteko ingurunean, MONDRAGONeko kooperatibek erronka berriei egin behar diete aurre beren eragiketa globaletan. Oskar Goitiak, Nazioarteko Eragiketen arduradunak, ziurgabetasun horrek kanpo jardueran duen eragina aztertutako, bereziki gakoak diren AEBetako eta Txinako merkatuetan, eta lankidetzaz aldarrikatzen du egungo agertoki globalean indar handiagoz lehiatzeko giltzarri gisa.

JAVIER MARCOS

Oskar Goitiak MONDRAGONeko zentro korporatiboan duen bulegoan hartu gaitu, Udaltxera begira dagoen eta bere soiltasun eta ordenagatik atentzioa ematen duen gunean. Goitia etxekoa da, asko bidaiatutakoa, eta gaur egungo gaurkotasan geopolitikoaz hitz egiteko aukeratu dugu; hala nola, Trumpen muga zergen politikek, gatazka belikoek eta erronka politikoek, sozialek eta ekonomikoek baldintzatutako desberdintasunez jositako munduaz.

Duela sei hilabetetik, Txinako Espainia Kontseilua Fundazioaren buru da Goitia, MONDRAGON ordezkatzuz, eta horrek indartu egiten du Asiako erraldoiarekiko harremanetan giltzarri den aktore industrial eta diplomatiko gisa duen eginkizuna. Administrazio amerikarraren muga zergak hizpide hartuta hasi dugu solasaldia.

Zer balorazio egiten duzu Trumpen gobernuak sustatutako muga-zergen politikari buruz?

Analista batzuen iritziz, eta kanpainan egindako promesen arabera, Trumpen muga zergen politikak helburu hirukoitza du. Batetik, AEBetako industria jarduera birkokatzea; bestetik, diru bilketa handitzea muga zergen bidez zergak murriztuz; eta, azkenik, aipatutako herrialdeekin merkataritza-fluxuen defizitak berrorekatzea identifikatutako herrialdeekin.

Helburu horiek AEBetako gizartearen zati handi batek partekatzen ditu, azken urteotan globalizazioaren eta herrialdearen desindustrializazio progresiboaren ondorioek eragin negatiboa izan dutelako.

Hala ere, muga zergen politika hori ezartzeko zailtasunak, gainerako herrialdeen erreakzioak eta AEBetako ekonomian eta ber-

tako herritarrengan dituen ondorio negatiboak antzemanda, proposatutako neurri bakoitzaren epeak eta zenbatekoak berrantolatzen ari dira. Eta birkonfigurazio horrek zalantzak sortarazten dituen, inbertsioen erabakiak atzeratu egiten dira, eta jarduera moteldu egiten da sektore eta merkatu askotan.

Ekonomia globalean aurten eragina izango duela uste duzu?

Oraingoz, eta AEBen eta Txinaren arteko elkarriketen ondoren, ez dago merkataritza fluxuak geldiaraziko dituen makro adierazlerik, baina ziurgabetasuna maila gorenean egonda, litekeena da ekonomia globala dezelerazio fase batean sartzea. Benetako eragina, neurri handi batean, AEBen eta muga zergen arloko ekonomia nagusien arteko akordioaren arabera izango da, bai eta eragin inflazionistaren arabera ere, azkenean ezarriko diren neurriak eragiten dituztenak. Era berean, banku zentralen inflazioaren aurrean duten erreakzioak eragina izan dezake ekonomien hazkundean, interes tasak murrizteko/handitzeko politikak aktibatuz. Nolanahi ere, aldi aldakor batean gaude, eta zaila da emaitza iragartzea.

Eta, ondorioz, egoera horrek eragina izango du kooperatiben nazioarteko eragiketetan...

Muga zergen politika berriaren hasieratik oso gertutik jarraitzen eta etengabe hitz egiten ari gara koo-

“Nazioarteko merkatuetan ere lankidetzaz aritu behar dugu lehiatzeko”

“Muga zergen politikak merkatuen ziurgabetasuna eta inbertsio erabakien moteltzea areagotu du. Litekeena da munduko ekonomia ahultzea”

peratibekin eta haien filialek, inpaktuak ebaluatzeko, ondorioak arintzen lagunduko duten palankak partekatze eta behar duten laguntza identifikatzeko.

Identifikatutako zuzeneko eraginak kooperatibek Ipar Amerikara egiten dituzten esportazioetan daude, industria kooperatiben nazioarteko salmenten %25 direnak. MONDRAGONeko kooperatibek batez ere Mexikotik eta Euskaditik esportatzen dute AEBetara; bezeroek, berriz, Mexikotik bai baina Europako eta Txinako gainerako herrialdeetatik ere esportatzen dute.

Indarrean sartzea eta produktuen gaineko muga zergen azken zenbaterako negoziazio prozesuan daude oraindik; hortaz, oso gertutik jarraitzen dugu prozesua.

Eta zein da inpaktu horren egungo argazkia?

Orokorrean hitz eginda esan genezake kooperatibek Mexikon ekoizten duten guztiak eragin txikia izango lukeela, Mexiko, AEB eta Kanadaren arteko T-MEC/USMCA merkataritza libreko ituneko akordioak indarrean mantentzen diren heinean, eta ustezko %10eko oinarritzko muga zergak monetaren truke diferentziarekin konpentsatu ahal izango lirateke.

Beste alde batetik, Euskaditik zuzenean esportatzen duten eta esportazio horrek merkatu hartako haien fakturazioan pisu handia duten kooperatibak ditugu, salmentetan eragin handia izaten ari direnak eta enpleguan eragin posibleak dituztenak.

Erakunde guztiekin hurbileko elkarriketa iraunkorra daukagu, diagnostikoa partekatze, balizko babes neurriak hartzea errazteko, enpresei prozesu ziurgabe honetan laguntzeko, enplegua babesteko eta beste edozein eragin arintzeko.

Badaki Europak bere interes estrategikoak defendatzen bloke ekonomikoen testuinguru global berri honetan?

“MONDRAGONeko zein kanpoko enprekin lankidetzan aritu behar dugu, eta nazioarteko merkatuetan globalki lehiatzeko beharrezko tamaina eta eskala emango diguten tokiko bazkideak identifikatu”

Europa ahalegin handia egiten dabil muga zergen politikatik eratorritako erronka berriei erantzun bakarra eta adostua emateko. Erantzuna irmoa izan dela uste dut, eta Europar Batasunaren eta bere enpresen interesak defendatu nahi ditu, betiere lankidetzarako eta negoziazioarako jarrera irekiarekin, alderdi desberdinentzat bidezko akordio orekatuak lortzeko.

Europa, industria teknologiaren lurralde esportatzailea den aldetik, merkataritza librearen defendatzailea da, eta aukerak zabaltzea ahalbidetzen duten munduko beste eskualde batzuekiko merkataritza libreko akordioen negoziazioa eta onarpen prozesuak azkartzen dabil, enpresa europearrek merkatu berri hauean aukera gehiago izan ditzaten.

Zure ustez, zer merkatutan eragiten dabil gehien eze-gonkortasun politiko eta ekonomiko honek?

Epe laburrean ikusten gabilta egungo ziurgabetasuna moteltzen dabilela ekipo ondasunen sektore garrantzitsuetako inbertsioak eta erabakiak ia merkatu guztietan.

Txina eta Alemania merkatu garrantzitsuenak dira MONDRAGONeko kooperatibentzat, eta hainbat arrazoik eraginda barne krisiak igarotzen ari ziren aurretik. Muga zergen politika berri hori zuzenean eragiten dabil eta eragin negatiboa du eskarian nazioarteko merkataritzaren eraginpean dauden sektore guztietan.

Mendebaldeko herrialdeetan ez bezala, azken urteetan etengabeko hazkunde dinamikak izan dituzten Hego Globaleko herrialdeetan (India, Brasil eta Asiako hego ekialdea, besteak beste) dinamismo handiagoa ikusten dugu haien ekonomietan, azpiegiturretan egin dako inbertsio publikoan eta hazkunde demografikoan oinarrituta; zeintzuk klase ertain zabalagoa daukaten, erosteko ahalmenarekin, eta horrek barne kontsumo handiagoa bultzatzen du.

Txina

Zer presentzia dauka MONDRAGONek Txinan gaur egun?

MONDRAGON duela 40 urte baino gehiagotik dago presente Txinan, eta gaur egun 14 industria ezarpenekin Automobilgintza, Linea Zuria eta Ekipo ondasunen gisako sektoreetan. MONDRAGON Txinan presentzia handiena duen Espainiar estatuko korporazioa da. Gainera, duela 6 hilabete, MONDRAGON Espainiako Kontseilu Txinatarra Fundazioaren buru da, Txinari eskainitako diplo-



mazia publikoko Espainiako erakunde nagusia. Kanpo Arazoetako, Europar Batasuneko eta Lankidetzako Ministerioari lotuta, bere Patronatua Txinan presentzia eta jarduera nabarmena duten enpresa pribatuek eta erakunde publikoek (guztiak espainiarrak) osatzen dute.

MONDRAGONen ustez, harreman horiek laguntza handia dira enpresentzat, ikusgarritasuna eta tamaina lortzen laguntzen digutelako, eta herri honetan lan egiten dugun enpresa guztioi laguntzeko bide zuzenak indartzen dituztelako.

Zeintzuk dira gure enpresek Txinarekin lotuta dituzten kezka nagusiak?

Askotarikoak dira, baina hirutan laburbilduko nituzke. Alde batetik, automobilgintzako eta linea zuriko sektoreetako eskariaren murrizketa, bezero tradizionalen eta mendebaldeko OEM's ekoizleen *joint ventureen* merkatu jaitsieragatik. Bestalde, jabetzaren babes intelektuala osagaietan eta makinerian. Eta, azkenik, Txinako hornitzaile nazionalen lehentasuna ekipamendu ondasunetan, makinatan eta automatizazioan; horren ondorioz, pandemiatik hemendik, Txinan fabrikatutako atalekin barne, ezinezkoa da makinak esportatzea.

Eta nola aurre egin agertoki horri?

Enpresekin eta agintariekin batera ari gara lanean txinatarren Automotio eta Home Appliances sektoreko bezeroen balio katean sartzeko benetako aukerak lortzeko. Eta saiatzen gara Espainiako hornitzaileen maki-

na erremintaren eta automatizazioaren aukerak eta erosketak sustatzen sektore tradizional zein etorkizuneko guztietan.

Lehiari begira, zer eragin du Txinako enpresen nazioarteko hedapenak MONDRAGONen negozioetan?

Txinak sektore jakin batzuetan duen nazioarteko hedapena geldiezin da. Epe luzera bideratutako industria politikak, duela hamarkada batzuetatik ezarriak, besteak beste mugikortasun jasangarriaren, energia biltegitratzearen, eguzki energia berriztagarrien eta abiadura handiko trenbidearen sektoreetan txapel-dun globalak izateko helburuarekin, fruituak ematen ari dira. Gainera, beren barne merkatuaren moteltzea eta instalatutako gehiegizko gaitasuna direla eta, Txinako enpresek hedapen prozesu batean eta merkatu berriak bilatzen dihardute.

Izan ere, gaur egun ditugun negozio guztietan, Txinako enpresa global oso lehiakorrek daude, Europako merkatuetan daudenak eta gure kooperatibekin lehiatzen direnak. Tamaina handia dutenez, oso prezio baxuekin lehiatzeko eskala ekonomia egokiak izan ditzakete. Txinako ingurune lehiakorrek berrikuntzarako gaitasun handiak dituzten ekosistemak eta pertsonak

“Europa ahalegin handia egiten ari da muga zergen politikatik eratorritako erronka berriei erantzun bakarra eta adostua emateko”

“Eusko Jaurlaritzarekin batera HITHIUM enpresarekin, munduko hirugarren bateria geldikorren ekoizlearekin, hitz egiten gabilta gure lurraldean egin daitekeen inbertsio proiektu baten gainean, non MONDRAGON izango litzatekeen lehentasunezko tokiko bazkide industrialia, energiaren sektoreko beste partner posible batzuekin batera”

sortzen ditu, eta baita ere talentu bizkorra duten eta bezeroari konponbideak ahalik eta modu lehiakorrenean etengabe egokitzen dizkieten enpresak.

Beharrezkoa da sektore horietan dauden MONDRAGONeko kooperatiben eraldaketa prozesuak azkartzea, argi dagoelako Txinako lehiaren mehatxuak eragin handia izan dezakeela tokiko enpleguan.

Dagoeneko ildo horretan lanean gabilta...

Hala da. Azken urteotan egin den bezala, beharrezkoa da sektoreetan dibertsifikatzen jarraitzea, negozio berriak sortzen inbertitzea, gure ingurunean enplegu berriak sortzeko aukera emango dutenak, eta trantsizio digitalarekin eta energetikoarekin sortzen ari diren sektoreei jarduera industrialekin eta teknologikoekin erantzuna ematea.

2024an onartutako MONDRAGONen politika sozio-enpresarialaren bigarren erronkak oso ondo jasotzen ditu egungo negozioak garatzeko eta etorkizuneko negozio berrietan sarrera azkartzeko behar diren palankak.

Pello Rodríguez presidentearen lidergoarekin, MONDRAGON dinamika arin eta erabakigarriak bultzatzen dabil etorkizuna duten negozioak eraldatzeko eta sortzeko, dagoeneko lehen fruituak ematen ari direnak eta datorren hamarkadan zehar datozen belaunaldientzat industria ehuna finkatzeko aukera emango dutenak.

Eta nola kudeatu behar da Txinako enpresen lurreratzeko hori, adibidez, Euskadin?

Gure ustez, proiektu horiek guztiontzat arrakastatsua izan daitezen, funtsezkoa da txinatarrek gure Herrian egiten dituzten inbertsio berri horiek, ahal dela, hemengo tokiko bazkide batekin egitea. Eta, beraz, oso garrantzitsua da tokiko bazkideekin aliantza horiek egin ahal izateko esparru egokia sortzea, tokiko balio katearen zati handi bat tartean sar dadin, herrialdearen talentua txertatu eta berrikuntza bilatuz.

Funtsezkoa da Txinako inbertsio mekanismoak ezartzea, Espainiako enpresekin lankidetzan aritzeko

eta industria lurraldean errotzea sustatzeko. Denboran zehar mantentzen den oinarri industrial sendo horrek merkatuaren hazkundera, jarduera integral handiagoa eta inbertsio gehiago erakartzeko ingurune egokia bermatuko ditu.

Arlo horretan, partekatu nahi dut Eusko Jaurlaritzarekin batera, Hithium enpresarekin, munduko bateria geldikorren hirugarren fabrikatzailearekin, hitz egiten ari garela duela hilabete batzuetatik, gure lurraldean inbertsio proiektu potentzial bati buruz. Proiektu horretan MONDRAGON lehentasunezko tokiko industria bazkidea izango litzateke, energiaren sektoreko beste partner batzuekin batera.

Zer mezu helaraziko zenieke ziurgabetasun globaleko une hauetan nazioartekotze prozesuetan murgilduta dauden MONDRAGONeko kooperatibei?

Balitzko arriskuak ebaluatzea, dibertsifikatzea, merkatu berriak bultzatzea eta merkatuen, bezeroen eta hornidura iturrien mendekotasunak murriztea gomendatuko nuke.

Aliantzen eta lankidetzaren garaia da, batetik, zailtasunak hobeto saihesteko, baina, batez ere, mugimendu eta birlokalizazioetatik sor daitezkeen aukera guztiak aprobetxatzeko. MONDRAGONeko zein kanpoko enpresekin lankidetzan aritu behar dugu, eta tokiko bazkideak identifikatu behar ditugu, nazioarteko merkatuetan tamainan eta teknologian globalki lehiatzeko behar diren tamaina eta eskala lortzeko. —





“Onenak familiako bidaiak dira”

Zenbat hegaldi pilatu dituzu aurten?

Dezente, baina kontatzeari utzi nion 1995ean...

Zer ez da falta inoiz zure eskuko maletan?

Pasaportea, gym zapatilak, irakurtzeko liburu bat eta Moleskine kuaderno beltza idazteko.

Baduzu errutina sekreturik bidaia luzeetan bizirik ateratzeko?

Eguneko agenda amaierara arte jarraitu, iristen zaren lekura arte, eta egunero 06:00etan eliptikako 40 minutu.

Zer moduz daramazu jet lag-a?

Oraingoz ez dit askorik eragiten, baina ziur nago barne inpakturen bat izango duela eta egunen batean azaleratuko dela.

Familiarekin oporretan urruneko bidaiak egiten dituzue?

Hurbilak eta urrunak. Onenak familiako bidaiak dira.

Aireportu gogokoena?

Munichkoa efizientziagatik, Delhikoa koloreagatik, Mexiko Hirikoa bere argi eta bizitasunagatik.

Izan duzu ezusterik lurreratzeetan?

Zorionez, beti izan dira amaiera zoriontsuak.

Hurrengo helmuga?

AEB.

Triste jartzen naute...

- Eguneroko bizitzaren galerak eta munduan zabaldutako gerra gatazken ondorioz bizi ditugun drama humanitarioak.
- Gizarte demokratikoetako polarizazio giroa eta ezberdin pentsatzen duten pertsonen gero eta intolerantzia handiagoa.
- Pertsona errugabeei kalte egiten dieten gerren bidez beren gatazkak konpontzen dituzten lidergoen eta herrialdeen gaitasunik eza.

Liluratu egiten naute...

- Pertsonen osasuna eta bizi baldintzak hobetzeko teknologiaren aurrerapenak.
- Pertsonak eta egoera berrietara egokitzeko gaitasuna. Giza balioetan sakontzeko garaia da.
- Beren bizitza eta ahalegina teknologia, enpresa eta zerbitzu berriak sortzen ematen duten ekintzaile gazteak.
- Gizarte eta bizi baldintza hobek eta iraunkorragoak izateko beren denbora eskaintzen duten eta egunero aldaketa bultzatzeko konpromisoa hartzen duten gazte belaunaldiak.

MONDRAGON Hospitality

MONDRAGON Hospitality 2022an eratu zen ofizialki, berrikuntzaren eta garapenaren aldeko konpromisoarekin. Klusterra hotel-sektorean eta sektore soziosanitarioan lankidetzan aritzeko helburuarekin sortu zen, onura komunak lortzeko.

GORKA ETXABE

Duela hiru urte, Thompson Madrid hotel berria aukeratu zuten MONDRAGON Hospitality aurkezteko, eta bertan bildu ziren aliantza estrategikoan parte hartu zuten bederatzi kooperatibetako ordezkariak. Horrela sortu zen, ofizialki eta MONDRAGON zigiluarekin, sektore-klusterretako lehena, ahaleginak bateratzeko eta ostalaritza, turismo eta sektore soziosanitariorako eskaintza bateratua osatzeko asmoz.

9 kooperatibak osatzen dituen 11k osatzera

MONDRAGON Hospitalityk hamaika kooperatiba eta 15.000 langile baino gehiago ditu gaur egun. MONDRAGON Hospitality kluster komertziala da, eta ahaleginak batu eta lankidetzan aritzea du helburu, proiektu gehiagotara iristeko eta negozio komuna sortzeko. Di-

mentsioak eta irismena biderkatzeko, eta, jakina, erantzun-ahalmena biderkatzeko.

Leire Arrazola klusterraren zuzendaria da. “Kooperatibak ez dute beraien artean lehiatzen, eta hotel-proiektu edo proiektu soziosanitario baten fase eta behar guztiak barne-hartzen dituzte. Bere balio-proposamenak horrela definitzen du. MONDRAGONetik sortutako kluster bat gara eta eskaintza global eta osagarri bat daukagu. Gure helburua hotel-sektorerako eta sektore soziosanitariorako proiektu eraginkor, jasangarri eta fidagarriak garatzen laguntzea da.

MONDRAGON Hospitalityko enpresek proiektuak, obrak, ekipamendua, mantentze-lanak edo zerbitzuak eskaintzen dituzte, garapen-fase guztietan bezeroari lagunduz. Proiektuak finantzatzetik horien garapenera egiten dute lan, hornituz eta ekipatuz, proiektu bakoitzaren beharrei erantzunez.

“MONDRAGONetik sortutako kluster bat gara eta eskaintza global eta osagarri bat daukagu. Gure helburua hotel-sektorerako eta sektore soziosanitariorako proiektu eraginkor, jasangarri eta fidagarriak garatzen laguntzea da”

Leire Arrazola MONDRAGON HOSPITALITYKO ZUZENDARIA

SUMMIT 2024ko irailean



2025 - Feria HIP



Askotariko proiektu eta jarduerak

Sortu zenetik, ugariak izan dira MONDRAGON Hospitality-k bultzatutako lan-dinamikak eta merkataritza-jarduerak harreman-jarduera gisa. *Summit*-a antolatzeaz gain, (jarduten duen sektoreetako eragile nagusiak batzen dituen ekitaldi propio bat) klusterrak azoketan, ekitaldietan eta bilera sektorialetan parte hartu du, eta sare eta hedabide konbentzionaletan komunikatzeko estrategia bat ezarri du. Gainera, joberen txosten sektorial bat ere egin du.

2024an, MONDRAGON Hospitality sektoreko 12 ekitalditan egon zen, eta 100 pertsona baino gehiago bildu zituen Madril-en egindako *Summitean*. Bezero potentzialak, laguntzaileak eta hotel-sektoreko eta sektore soziosanitarioko eragile nagusiak bildu ziren klusterrak antolatutako ekitaldi nagusian. Iaz 750 negozio-aukera sortu zituzten eta 100 kontaktu baino gehiago partekatu zituzten. Hogei bilera baino gehiago egin zituzten bezero eta preskriptoreekin. MONDRAGON Hospitalityko kooperatiben jarduerak ia 31 milioi euroko ospitaleratze bateratuak izan zituen. —

MONDRAGON Hospitalityko enpresek proiektuak, obrak, ekipamendua, mantentze-lanak edo zerbitzuak eskaintzen dituzte, bezeroa garapen-fase guztietan lagunduz. Proiektuak finantzatzetik horien garapenera, hornituz eta hornituz, bakoitzaren beharrei erantzunez



2024ko Abenduko Junta Directiva-MONDRAGON Hotelesan

11

KOOPERATIBA

+ 15.000

PERTSONA

+ 750 M€

BATERAKO FAKTURAZIOA

Gaur egun, enpresa hauek osatzen dute aliantza:

Finantzaketa, Arkitektura eta Ingeniaritza

- **Krean**
Arkitektura eta ingeniartzako zerbitzu profesionalak
- **LABORAL Kutxa**
Finantzaketa eta aseguruak
- **Ondoan**
Instalazio-, energia- eta ingurumen-proiektuak
- **Fagor Electrónica**
Telekomunikazioen, telebistaren, multimedien eta konektibitatearen azpiegitura
- **Erreka**
Ate eta sarbide automatikoak

Ekipamendua eta zerbitzuak

- **Gerodan**
Ekipamendu integraleko eta interiorismoko proiektuak
- **Enea**
Diseinuizko altzari garaikideak
- **Onnera**
Sukaldeetako, F&B-ko eremuetako eta garbitegiko proiektu integralak
- **Kide**
Hozkailu soluzio integralak
- **Ausolan**
Kolektibitateentzako sukaldaritza eta garbiketa zerbitzuak
- **Bexen Cardio**
Desfibriladoreak eta espazio kardiobabestuak

ASETT

mundua eraldatzeko Ekonomia Soziala



Hemen ikus ditzakezu
ASETT Foroaren 1.
edizioaren eduki guztiak



Ekimen kolektiboen bidez arazo globalei erantzuteko giltza

IBAN GARATE

Donostia Gizarte Ekonomiaren munduko egoitza izan zen, ASETT (*Ariz-mendiarrrieta Social Economy Think Tank*) nazioarteko lehen foroan, maiatzaren 29an eta 30ean. Bertan 400 pertsona baino gehiago bildu ziren: nazioarteko hainbat erakundetako ordezkariak, eta, aldi berean, gizarte arloko berrikuntzan eta ekintzailertzan oinarritutako proiektuen protagonistak.

Foroak aurreikuspen guztiak gainditu ditu. Kolektiboan oinarritutako esperientzia eraldatzaileak partekatzeko erreferentziazko gunea bilakatu da. Agerian gelditu da Gizarte Ekonomia egungo apustu estrategikoa dela, ekonomia gizatiarrago baten isla, pertsonak erdigunean jartzen dituen eta ingurunea errespetatzen duena.



I. ASETT Foroaren egitarauaren barruan, Fernando Velazquezek zuzendutako Sinfonia Kooperatiboa egin zen Kursaleko auditorioan.



ASETTek ekintzarako deia egin du

Foro honen bitartez, gainera, hainbat herrialdetako eta nazioarteko erakundetako ordezkariak "justizia klimatiko eta sozial baterako" deia egin dute. ASETTek dei horrekin bat egin eta gizarte osora zabaldu du, Gizarte Ekonomia gaur egungo ingurumen erronka handiak eraldatzeko motor gisa aldarrikatuz, betiere lan kolektibotik abiatuta. —



Bat egin adierazpenarekin!



Agerian gelditu da Gizarte Ekonomia egungo apustu estrategikoa dela, ekonomia gizatiarrago baten isla



2024ko Kongresuaren irudia, Bilbon.

MONDRAGONEN KONGRESUA UZTAILAREN 9AN EGINGO DA GASTEIZEN

Datorren uztailaren 9an MONDRAGONen Kongresuaren edizio berri bat egingo da. Hitzordua Gasteizko Europa Biltzar Jauregian izango da, 10:30etik aurrera.

Gai-zerrendako kontu nabarmenen artean daude kooperatiba berrien sarrera berrestea, Zentro Korporatiboaren aurrekontuari eta finantzaketa-kuotei buruzko erabakia berrestea, eta Batzorde Iraunkorraren eta Kontseilu Orokorren kudeaketa txostenen deskargua.

Era berean, organo korporatiboen osaeraren egokitasunari buruzko ponentzia bat aurkeztuko da. Bertan, Batzorde Iraunkorreko eta Kontseilu Orokorreko ordezkariak eguneratzea proposatzen da, MONDRAGONen egungo dibisio egiturara egokitzeko. Eguneratze horrek azken urteetako antolaketak bilakaerari erantzuten dio, eta kide anitzeko organoetan ordezkariak egokia eta eraginkorra bermatzea du helburu, MONDRAGONen egungo egiturarekin eta gobernantza parte hartzaile eta ordezkatzailerekin duen konpromisoarekin bat etorriz.

MONDRAGONeko Kongresuak Korporazioa osatzen duten kooperatiba guztietako 650 ordezkari biltzen ditu, eta bere funtzionamendu kolektiboari eragiten dioten gaiak buruzko hausnarketa, eztabaida eta erabaki gune gisa jarduten du. Foro horretan, ildo estrategikoak onartzen dira, funtsezko akordioak berresten dira eta organo korporatiboen jarduerak berrikusten dira, beti ere eredu kooperatiboaren ezaugarri diren lankidetzak eta gobernantza partekatuen printzipioak oinarri hartuta. —

Kongresuak Korporazioa osatzen duten kooperatiba guztietako 650 ordezkari biltzen ditu. Bertan, ildo estrategikoak onartzen dira, funtsezko akordioak berresten dira eta organo korporatiboen jarduerak berrikusten dira

—

Jean Philippe Aguerre

“Asmakizunik onena arazoak konpontzen dituen da”

Astegunetan Aretxabaletan bizi bada ere, ez du Itsasu [Lapurdi] saltzeko. Bere bazterrak, etxe aurreko lurzoru ederrak, baratzea, ingurune paregabea bizitza lasaia egiteko. Kostaldetik gertu, baita menditik bertatik bertara ere. Albiste da Jean Philippe Aguerre lapurtarra Galbahe saria jaso duelako. Patenteen kudeaketa bikaina aitortu dio Galbaianek. Harro dago, baina arduratik beti. **GORKA ETXABE**



Galbahe sariaren harira. Aitortza polita da zuretzat, ezta?

Bai. Oso polita da. Egia esan ez nuen espero. Harro nago aitortzen duelako gure etxean egiten dugun lana. Hau da, Mondragon Assemblyn patenteen kudeaketan egiten dugun ahalegina.

Patenteen arloa konplexua da, ezta?

Oso arlo zaila da. Ingeniari batentzat ez da eroso, administrazio kontuak egitea baita. Eta noski, ez da hain sortzailea. Erregistratu, dokumentatu, babestu nahi den guztia jaso. Gauza asko dira. Aurreko urtetik estrategia definitzen ari gara Mondragon Assemblyn, eguzki negozioan, non oso aktibo gauden patenteen arloan. Abantaila konpetitiboa denean, patentatu egiten dugu, bestela ez.

Patente sortzaile lez, nola baloratzen duzu gure kooperatibetan arlo horretan egiten den lana?

Galbaian kooperatibaren bitartez asko aurreratu dugula esango nuke.

Asmakizunekin lotura badute patenteek, zein da zuretzat historiako asmakizunik onena?

Orokorrean, asmakizun on batek arazoa konpondu behar du, era dotorean. Asmakizun onena da erabiltzaileak samur erabil dezakeena.

Kooperatibismoa be asmakizun bikaina dela esan genezake?

Bai, bada. Gero eta gehiago gainera. Bizi dugun egoera honetan, kapitala jabe den eredu, kooperatibak sendotasuna ematen dio gizarteari. Lanaren balioa gehiago eta hobeto zaintzen du kooperatibak.

Kooperatiba bat?

30 urte daramatzat Mondragon Assemblyn, bere gauza on eta txarrekin. Ez da beti erraza izan, baina hemen, gurean, Euskal Herrian lan egitearen aldeko apustua nabarmenduko nuke.

Afizio bat?

Etxean, lasai, baserri lanetan aritzen naiz. Hori da gehien gustatzen zaidana.

Liburu bat?

Filosofia de la disputa Maxime Rovère pentsalari eta idazle frantziarrarena. Kooperatibetan ere aplikatu daitekeen liburua da. Harremanak eta hartu-emanak lantzen ditu.

Pelikula bat?

Ikusi dudana azkena aipatuko dizut, gustuko izan baitut. *L'histoire de souleymane*. Drama. Parisera iristen den atzeritar baten historia. Oso gaizki tratatua izan den etorkinaren historia gordina.

Oroitzapen bat?

Ingeniaritza bukatu nueneko eta lanean hasi nintzenekoak. Frantziako

iparraldeko *SUP MICRO TECH École Nationale Supérieure de mécanique et des microtechniques* eskolan. Titulua ateratzen ondoren beka batekin Donostian hamar hilabete egin nituen. Aprobetxatu nuen gaztelaniaz ikasteko eta Ikerlanera etortzeko aukera izan nuen, Robotika departamentura. Gero Fagor Sistemasekin hasi nintzen, eta gaur egunera arte. Diseinatzailer mekaniko gisa, robotikako proiektuekin, Frantziako filialekoekin proiektu dezente sortzen aritu naiz, 2008tik berrikuntzan. Oroitzapen horiek ditut oso gustuko.

Lanerako gailu bat?

Ordenagailua, dudarik gabe.

Adimen Artifiziala. Aukera ala mehatxu?

Aukera. Azkarrago joateko.

Erronka pertsonal bat?

Ezer berezirik ez. Gauzak ondo egitea. Gauzak hobetzea. Fruitu arbolak landatzea. Haritzak badituzte eta badoaz aurrera.

Eta profesionala?

Beti hobetzen jarraitzea.

Ziurtasun bat?

Bi ziurtasun aipatuko dizkizut. *Ezer ez da betirako* eta bestea gertukoagoa: kooperatibek etorkizuna dute. —



Joateko aukerarik izan ez bazenuen eta zure intereseko gaiak badira, QR kode hau eskaneatuta K-Foroa osotasunean ikusi dezakezu.



K-FOROA 2025: KOMUNIKAZIOAREN ROL ESTRATEGIKOA

Joan den maiatzaren 8an, Aretxabaletan [Gipuzkoa], Ideienea Espazio berrian [Huhezi, Mondragon Unibertsitatea], MONDRAGONen komunikazio foroaren zazpigarren edizioa egin zen.

IBAN GARATE

Hainbat kooperatibatako 100 pertsona inguru elkartu ziren topaketa berri honetan, eta dagoeneko zazpi bete ditu. Topaketa horren helburua da esperientziak partekatzea, adituei eta profesionali entzutea eta komunikazioak enpresetan duen rol estrategikoa nabarmentzea.

Aurtengo edizioari dagokionez, nabarmentzeko kontu batzuk. Lehenik eta behin, bertaratzea fidela eta gogotsua izan zela, parte hartzaileek beren kooperatibatan inplementatzeko gauza interesgarriak ikas daitekeen ekitaldi berritzaile eta interesgarri batean parte hartzen duten sentsazioa daukatelako. Bigarrenik, landutako gaia, kasu honetan MONDRAGONen bide orri berrian (2025-2028) komunikazioak izango duen rolari buruzkoa; irudiaren aro berri honi buruzko joeren eta datuen errepasoa; eta Adimen Artifizial Sortzailearen alorrean egin berri diren berrikuntzen laburpena. Eta, hirugarrenik, horrelako ekitaldi batek berarekin dakarren made in MONDRAGON lankidetzat ariketa —

Jardunaldia izenburutan

Hauek dira jardunaldiak utzi zizkigun izenburuetako batzuk, guztiak komunikazioaren arloarekin lotutakoak:

- “**Kalitateak ere kontakizuna behar du**”.
Edorta Mendieta (Fagor Arrasate)
- “**Ahotsaren boterea aldarrikatu behar da**”.
Marisol Ruiz (Move Branding)
- “**MONDRAGON marka bakarra da**”.
Lucía del Valle (Foro Marcas Renombradas)
- “**Kontatzen dena garrantzitsua da; nola kontatzen den ere bai**”. Ander Etxeberria (MONDRAGON)
- “**Bideoa gero eta garrantzitsuagoa izango da gure plataforma guztietan**”. Xabi Igoa (MU)
- “**Adimen Artifizial Sortzaileak talentu estrategikoa eta teknologikoa ematen die enpresei**”. Bea Laskurain (MU)

Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (V)

Kooperatibek izaera demokratikoa dute. Erabaki nagusienak Batzar Nagusian hartzen dira, ohikoak edo ezohikoak izan. Eguneroko gaiak, ordea, Zuzendaritzak erabakitzen ditu.

Erakundea bere kideek kudeatzen dute —ez da kanpoko enpresa gestorerik kontratatzen horretarako— eta, beraz, konfiantza funtsezkoa da.

Historikoki, Estatuko beste lurralde batzuetatik etorritako pertsonak integratu izan dituzte eta gizarte-maila diferenteetako kideak hartzen dituzte.

Organoetako partaide izatea derrigorrezkoa da aukeratua izanaz gero, eta karguak ez ohi dira ordaintzen.

Organizazioak berak erabakitzen du nor izan daitekeen bazkide; sartzean, kide berriak diru ekarpena egin behar du.

Lurraldean errotuta daude eta inguruko ekimenetan parte hartzen dute, askotan beste erakunde batzuekin interkooperazioan.

Bazkide batek erakundea uz-

tea erabakitzen badu, jaso dezakeen zenbatekoa ez dago erakundeak duen balioarekin lotua, bere garaian egindako ekarpen ekonomikoarekin baizik. Ildo berean, ezohiko batzar nagusi batean erakundearen jardura etetea erabakiko balitz, ondarearekin ezin daiteke egin edozer gauza; interes publikoa sartzen da tartean. Jabetza, erabilera-jabetza da nolabait.

Ezaugarri horiek guztiak aski ezagunak izango zaizkizu eta, nola ez, pentsatuko duzu MONDRAGONeko kooperatibez ari naizela. Baina ez. Hona ekarri ditudan euskal elkarte gastronomikoen ezaugarriak dira.

Izan ere, antzekotasun asko dituzte elkarte gastronomikoen eta kooperatibek (azken hauek askoz konplexuagoak badira ere). Euskal Herriko lehen kooperatibak

eta elkarte gastronomikoen XIX. mendearen bigarren erdian sortu ziren. Esan daiteke lur berean landare kooperatibo bi jaio zirela: bata lanerako (enpresa kooperatiboa) eta bestea aisialdirako (elkarre gastronomikoa).

Edonola ere, badago elementu oso kurioso bat. Elkarte gastronomikoen hitz egiterakoan inork ez ditu “printzipioak” edo “baloreak” bezalako terminoak erabiltzen. Elkarte gastronomikoen bateko kide naiz urte asko dela, beste elkarte batzuetan lagunak ditut eta hainbat herritako txokoetan izan naiz bazkaltzen edo afaltzen, eta sekula ez ditut hitz horiek entzun. Interneten aurki ditzakegun definizioetan ere ez dira agertzen. Modu berean, bazkideek ez dute esaten “lehen bai zegoela elkarte espiritua”.

Agian bestelakoa izango zen, 1844. urtean Ingalaterrako Rochdaleko kooperatibaren aitzindariak egin zuten bezala, Donostiako lehen elkarte gastronomikoen estatutuetatik “elkarte gastronomikoen oinarriko printzipioak” atera izan balira. —

“Esan daiteke lur berean landare kooperatibo bi jaio zirela: bata lanerako (enpresa kooperatiboa) eta bestea aisialdirako (elkarte gastronomikoa)”

Rafa Pol

Ekonomialaria eta proiektuen kudeaketako profesionala



HAUSKORTASUNAREN KONTRAKOA AL DA MONDRAGON?

Duela gutxi bizi izan dugun itzalaldi iberikoak gure eguneroko bizitzaren euskarri diren sistemen hauskortasuna eta bizi dugun ordena ekonomiko-soziala zalantzan jartzera eramán gaitu.

Aurrerapenak, batez ere alderdi teknikoei eta antolamendukoei lotutakoak, eraginkortasun handiagoa lortzera bideratutako ereduak ezarri ohi ditu.

Hori egitean ez da harritzekoa probabilitate txikiko gertaera alternatiboak baztertzea, horrek berekin baitakar konplexutasuna eta erreduantzia txertatzea kudeaketaren prozesuetan, lortu nahi den errendagarritasunaren kontrakoa. Hau da, Murphyren lege ospetsuari kasu gutxi egiten zaio!

Hala ere, bat-batean *itzalaldia* gertatzen denean eta Murphyren tostada imajinatu dezakegun alfonbrarik garestienaren gainera erortzen denean, burura datorkigu gure erakundeek ondo egingo luketela *badaezpada* ere kudeaketa integratzen.

Gogoeta horiek Nassim Nicholas Talebek garatu zituen Antifragilidad lanean. Kontzeptu hori ez da hauskortasunarena (non kolapsoa aurreikusi gabeko gertaera baten aurrean gobernaezintasunak

eragiten duen) eta sendotasunarena (non ez dagoen kolapsorik, baina ikasi, eboluzionatu edo hobetu ere ez den egiten).

Hauskortasunaren aurkakoa une txarrak aprobetxatzeko egituratuta dago, arriskua lausotuz eta esperientzia horien ikaskuntza integratuz, indartzeko eta eboluzionatzeko.

Erakunde deszentralizatuak

Erakundeei dagokienez, hauskortasunaren aurkakoa deszentralizazioarekin, dibertsifikazioarekin eta egokitzapenarekin identifikatu da, non elementu bakoitzak nolabaiteko autonomiaz jarduten duen. Erabakitzeko ahalmen guztia zentralizatu beharrean, unitate bakoitzak bere estrategia egokitzen du tokiko baldintzetara. Elementu baten porrotak ez dio nahitaez gorputz osoari eragiten. Horrek guztiak interkonexio- eta komunikazio-faktore bat eskatzen du, praktikarik onenak bereha-

la erakunde osoari transmitituko dizkiona eta barne konpetentzia konponduko duena.

Hori bai, horrek eskatzen du, halaber, eraginkortasunerantzko orientazio tradizionalen amore ematea eta badaezpada ere, errepikatzea, nahiz eta baliabide gehigarri batzuk erabili behar diren.

Antonio Flores abeslariak esango zukeen bezala, “demagun MONDRAGONi buruz ari naizela”. Hauskortasunaren aurkakoz orain arte esandako guztiak ez al du nolabait MONDRAGON gogoratzeko? Neure buruari galdetzen diot, oraindik ez bainago erabat ziur, nahiz eta Hauskortasunaren kontrako MONDRAGON bat lortzeko zume onak identifikatzen ditudan.

Gure historian zehar, beste korporazio mota batzuen ispiluan begiratuta, gure indarren zati bat gure kooperatiben egitura atomizatuak lausotu izana eragin digu, garapen paraleloekin, agian nahi baino txikiagoak, eta estrategia kontrajarriekin. Baina, Taleben arabera, agian ez geunden hain oker gure ibileran.

Azken finean, gure historia berriko beltzarga beltzek (Talebek sortutako beste termino bat) erakusten dute, honaino iristea lortu badugu, litekeena dela etorri behar duenerako ere prest egotea.

Beraz, itzalaldian bezala, pilak janztera! —

“MONDRAGON, deszentralizazioaren eta kooperatiben arteko lankidetzaren aldeko apustua egitean, ahuleziaren kontrakotzat har daitezkeen gaitasunak eraikitzen ari da aldaketa teknologiko, ekonomiko edo geopolitikoen aurrean”



Bi konpainietako zuzendariak, operazioa formalizatu ondoren.

FAGOR EDERLAN GROUPEK REGEN ALUMINUM AMERIKARRAREN %51 EROSI DU

Eragiketa honek indartu egin du Fagor Ederlan Groupek ekonomia zirkularraren eta jasangarritasunaren esparruan duen posizionamendu estrategikoa, eta, aldi berean, sendotu egin du Ipar Amerikako merkatuan duen presentzia industriala.

Bigarren mailako aluminioaren balorizazioan ibilbide sendoa duen enpresa da Regen Aluminum (York, Pennsylvania). 2024an 20 milioi dolar inguruko fakturazioarekin, konpainiak aluminiozko lingoteak fabrikatzen ditu hondakin metalikoetatik abiatuta (ibilgailuen hagunak, batez ere), sektore aeroespazialean, elektrikoetan, itsasontzietan, berunezkoetan eta autopropultsatuetan lan egiten duten galdategietarako. Purutasun handiko produktuak dira, eta ingurumen inpaktu txikia dutelako nabarmentzen dira: ekoizpen prozesuak karbono az-tarna %90 baino gehiago murriztea ahalbidetzen du, lehen mailako aluminioarekin alderatuta. Bestalde, Fagor Ederlanen produktuak Ipar Amerikako merkataritza askeko itunaren (USMCA) tokiko edukia duten arauekin bateragarriak izan daitezela laguntzen du.

Etap berri honetan, konpainiak Fagor Regen Aluminum izena hartuko du, Fagor Ederlan taldean integratuta dagoela islatu eta jasangarritasunaren, berrikuntzaren eta tokiko garapenaren aldeko apustu partekatua egiteko.

Fagor Regen Aluminiumen giza taldea eta esperientzia teknikoa baloratu ditu bereziki Fagor Ederlan Groupek, funtsezko elementuak baitira trantsizio arina eta sorkuntza iraunkorra bermatzeko. Eragiketa horrek etorkizuneko lankidetzaren industrialen eta teknologikoen oinarriak ezarri ditu, galdaketa prozesuen trantsizio ekologikoa bizkortzeko helburuarekin, bai Ipar Amerikan eta baita taldeak lan egiten duen gainerako merkatuetan ere. —

Fagor Ederlan Group enpresa liderra da automotzioaren sektorerako osagaien fabrikazioan. 60 urte baino gehiagoko ibilbidea du, eta txasis sistamarako (balaztatzea eta esekidura), tren eragilerako (*powertrain*) eta ibilgailuaren beste egiturazko osagai batzuetarako funtsezkoak diren piezak ekoizten espezializatuta dago. 2024an, 570 milioi euroko salmentak izan zituen, 3.400 pertsonako plantillarekin.



Mar Cruz, medikua Osartenen

OSASUNA KOOPERATIBAREN MOTOR GISA

Osarten-en Mar Cruz funtsezko erreferentea da. Mediku gisa duen eginkizunaz gain, laneko medikuntzarekiko duen grinak eta pertsonetikiko duen konpromisoak kooperatibisten kolektiboaren osasunerako eta ongizaterako zutabe bihurtu dute, bere taldearekin batera. Osarten-era iritsi zenetik, prebentzioa eta etengabeko hobekuntza bultzatu ditu lan esparruetan, erakutsiz pertsonen betebeharra izateaz gain, lan etorkizun seguruagoa eta gizatiarragoa eraikitzeko oinarria ere badela.

TESTUA **USOA AGIRRE** | ARGAZKIA **EIDER BALLINA**

5 0 urteko kordobarra, nahiz eta 2012tik Miñao Gutxian (Araba) bizi den, laneko medikuntzan espezialista den mediku honek 2020tik darama kooperatibisten osasuna eta ongizatea zaintzen. Bere historia eta nola laneko medikuntza (unibertsitatean oso ezaguna ez den diziplina bat) bere pasio eta eguneroko bizitzaren motor bihurtu den partekatu du gurekin.

“Medikuntza bukatu nuen eta ez neukan oso argi zer egin. Nire anaiak prebentzio ikastaro bat egin zuen, eta laneko arriskuen prebentzioari buruzko masterra egitera animatu ninduen. Hor deskubritu nuen espezialitate hau eta izugarri gustatu zitzaidan. Barneko Medikuko Egoiliarra presatu nuen eta hemen nago”, azaldu du gogo biziz.

Kasualitatez iritsi zen Osarten-era, baina kooperatibarekiko lotura berehalakoa izan zen. Pandemia piztu zenean hasi zen, hasiera zaila, baina baita erronkaz beteata ere: “Hasieran gogorra izan zen, pandemiaren ziurgabetasunarekin, baina aurrera ateratu ginen”.

Pertsonak zentroan

Mar Cruzentzat kooperatiba bateko kide izateak lan bat edukitzea baino askoz gehiago da: “Kooperatiban garrantzitsuen pertsonak dira, eta nire postutik konpromisoa daukat haien osasunarekin eta ongizatearekin”. Bere burua zorionekotzat du pertsonen garapen profesionala oinarri duen ingurune batean lan egiteagatik. “Osarten-en oinarrietako bat berrikuntza da, beste esparru batzuetan zer garatzen den aztertu eta Osarten-en nola aplikatu ikertzea, pertsonen osasuna eta ongizatea sustatzeko helburuarekin. Adibidez, une honetan Gipuzkoako Onkologikoarekin batera lanean gabiltza prozesu onkologikoa izan duten pertsonen lanera itzultzean laguntzeko proiektu batean, pertsona horiek laneratzen laguntzeko zer behar dituzten jakiteko. Era berean, azterketa medikoetan eta kontsultetan jasotzen ditugun osasun datuetatik abiatuta azterketa epidemiologiko egokia egiteko aukera emango digun aplikazio bat garatzen ari gara; horrela, zaintza kolektiboa hobetu dezakegu, enpresa horren osasun egoera orokorra identifikatzeko eta prebentzioan non jardun behar dugun antzemateko”.

Eguneroko malgua

Cruzen lanaldia aldatu egiten da enpresen beharren arabera. “Osasunaren zaintzaren barruan, nire jardueraren zati garrantzitsu bat azterketa medikoak dira, baina baita zaintza kolektiboa, bereziki sentikorrak diren langileen jarraipena, mugak dituzten pertsonen lanpostuak egokitzea eta istripu edo gaixotasunagatik larrialdiko arreta ere”.

Laneko medikuntzaren eragina pertsonen bizitzan

Probez gain, medikuak azpimarratu du errekonozimenduek duten garrantzia, ohitura osasungarriak prebentzeko eta sustatzeko tresna gisa: “Ahalik eta informazio gehien ematen saiatzen naiz, pertsonen beren osasunari buruzko erabakirik onena hartzen laguntzeko. Nire zeregina aholkuak eta tresnak ematea da, beren ohiturak hobetzeko, bai lanean, bai lanetik kanpo, familian, lagunekin... Ohiturekin tematia naitela uste dut, baina funtsezkoak dira”.

Gainera, Cruzek segurtasun eta osasun batzordeetan parte hartzen du. Batzorde horietan langileen, lan osasuneko eta zuzendaritzako ordezkariak biltzen dira. Batzordean, batetik, langileek jaso dituzten beharrak azaltzen dira; eta, bestetik, Laneko Osasunaren kontsultetan detektatu diren osasun arazoak. Identifikatu diren arazoei modu kolektiboan irtenbideak bilatzen dizkiete, eta pertsonen segurtasun eta osasun gaiak hobetzen eta konpontzen lagunduko duten jarduerak planifikatzen dituzte.

Osasun kolektiboaren zaintza, prebentziorako gakoa

Medikuak zaintza kolektiboaren garrantzia azaldu digu: “Langile guztien osasun azterketak egiten ditugu eta, horrela, enpresaren argazki orokorra ateratzen dugu. Adibidez, sekzio batean lanpostu bera betetzen duten hainbat pertsonak ukondo arazoak dituztela detektatzen badugu, aztertu eta neurriak proposatzen ditugu”. Lanaren alor hori funtsezkoa da enpresentzat: “Kooperatibak oso adi daude txosten horiekiko, horiekin pertsonen osasuna hobetzen eta prebentzio neurriak hartzen lagunduko duten erabakiak har baititzakete”.

Bere esperientzian, arazo ohikoenak sektorearen araberakoak dira. “Industrian arazo handia dago zarataren eta ergonomiaren eraginpean egoteagatik, kargak manipulatzeagatik edo mugimendu errepikatuak egiteagatik. Bulegoetan, ikusmen eta muskulu-eskeleto arazoak antzematen ditugu, batez ere lepoan eta sorbaldeetan. Eta orain alderdi emozionalari eta psiko-sozialari ere garrantzia handiago ematen zaio”.

Alor psiko-sozialari dagokionez, Osarten-en PSIKOOP programa eta garatzen dabiltzan barne protokoloa nabarmentzen dira: “Galdetegi eta elkarrizketen bidez, arazoak non dauden detektatzen dugu eta enpresei laguntzen diegu hobetzeko zer egin erabakitzen”. —



MONDRAGON VENTURES

MONDRAGONek ekintzailletza korporatiboaren aldeko apustua indartu du, bere jarduera dibertsifikatzeko, enplegua sortzeko eta etorkizuneko erronkei aurrea hartzeko bide estrategiko gisa. MONDRAGON Venturesen bultzadaz, ekosistema kooperatiboak dozenaka kooperatiba mugiaraztea lortu du negozio berrien, *startupetako* inbertsioen eta aliantza teknologikoen inguruan. Ahalegin horrek 20 negozio berri baino gehiago merkaturatzea, 200 lanpostu sortzea eta bioteknologia, elektrifikazioa edo datuen bezalako puntako sektoreetan gero eta presentzia handiagoa izatea ekarri du.

JOSEBA SAGASTIGORDIA MONDRAGON VENTURESEKO ZUZENDARIA

MONDRAGONen ekintza ekintzailea

Ekintzailletza korporatiborako hur-
bilketa akademiko baten arabera,
lehendik dagoen erakunde baten
barruan negozio/jarduera berriak
garatzeko prozesua da, egungo mu-
getatik kanpo balioa sortuz eta pentsamen-
du ekintzailearen eta ekintzaren bidez enple-
gua sortuz. Eta, egia esan, ekintzailletza eta
dibertsifikazioa funtsezkoak izan dira 80
urteko esperientzia kooperatiboaren irau-
penean eta garapenean. Gainera, enpre-
sa-erakundeen balio-itzulera errazten du-
ten gako unibertsalak dira. MONDRAGON
Ventures-en lanak, Sustapen Zentroaren la-
nak, duela 18 urtetik, etorkizuna duten sekto-
reetan negozio berriak bultzatzeko helburu
korporatiboak babesten du. Barne-ekintzai-
letza sustatu ohi du, enpresa-proiektu be-
rriak abiaraziz.

Batetik bideragarritasun-azterketa, gure kooperatiben bultzadarekin egina, eta duela 8 urtetik hona, akzio-partaidetzarekin enpresa sortu berrietan (*startupak*, *scaleupak*), gure kooperatiben eta hirugarren inbertitzaileen inplikazioa bilatuz.

Gure kooperatiben aktibazio-maila

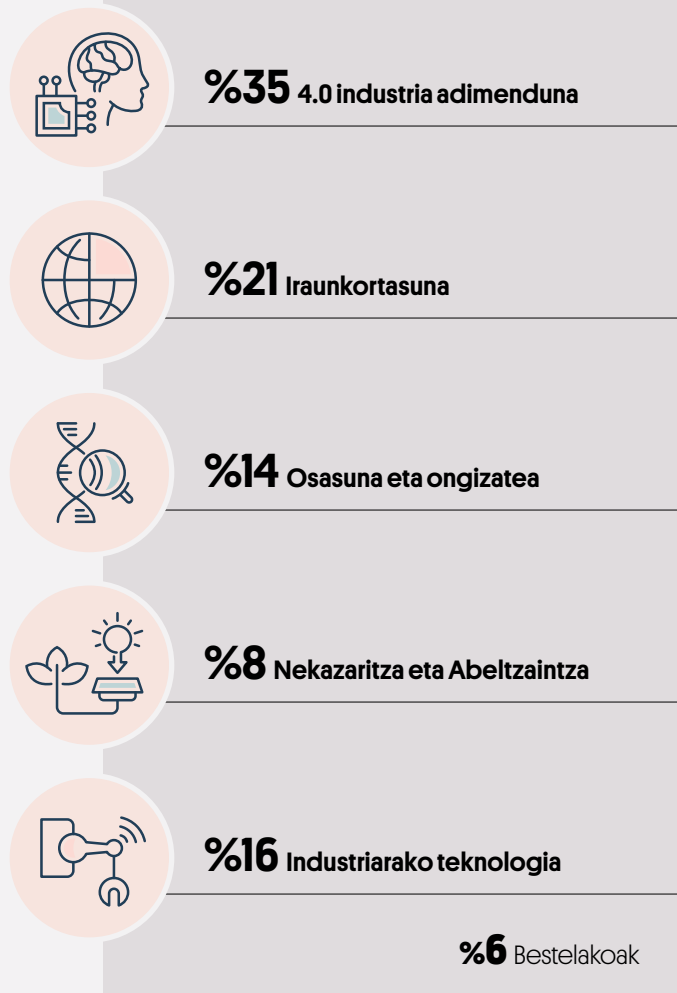
Azken 8 urteetako emaitza gisa, gure lan-produktua *startup*a bada (barrukoa eta kanpoko), industria-kooperatiben % 61ek eta Banaketa, Finantza eta Ezagutza arloetako (Teknologia Zentroak eta Unibertsitatea) kooperatiben ia % 100ek enpresa-sustapeneko apustu batean parte hartu dute gutxienez. Horrek esan nahi du 45 kooperatiba inguru aurrerapen-fase desberdinetan daudela beren ekintzailtza-estrategien barruan. Datu historikoa da. Era berean, aldi horretako jarduera ekintzailearen prozesuaren adierazleek metrika hauek uzten dizkigute:

- **Barne-ekintzailtza.** 22 negozio berri merkaturatu ditugu azken 6 urteetan. Aipatzekoa da negozio horietako batzuk koinbertsio formatuko kanpoko *partner* batekin gauzatu direla (Secure & IT, Circular Replay, Sentinel, Artema, Urven...) eta beste batzuek gure kooperatiben arteko lankidetz handia erakutsi dutela (Bihar, Ederbatt...). Negozio horiek 20M € inguru fakturatzen dituzte eta 200 lanpostu sortu dituzte.
- **Startup eta ETEetako akzioen partaidetza.** Azken 8 urteetan 41 inbertsio egin ditugu, batez ere fase goiztiarretan, eta etorkizuneko joera argiko sektoreetan apustuak egin dituzte (bioteknologia, proteina alternatiboak, ibilgailu elektrikoa, erdieroaleak, datu-zentroak, etab.). Azpimarratu behar da, halaber, kooperatibetatik bertatik zuzenean egin direla inbertsio-apustuak aldi horretan, eta horrek esan nahi du gaur egun ez dagoela ia bilakaerarik.

2024 9 milioiko inbertsioa

2024 nabarmendu da tipologia desberdineko 12 inbertsio biltzeagatik, 9 milioi euroko balioarekin. Erakunde bultzada estrategikoko apustuetatik [Adi Data Center], elektrifikazioko proiektu estrategiko korporatiboetatik [Ederbatt], spin off-etatik [beste batzuen barruko bultzadatik sortzen diren enpresak] gure zentro teknologikoetatik [Orbik, Siaps], azelerazioan adituak diren enpresekiko lankidetzatik [Artema], hainbat eragiketa ez-organikotatik, barne-bideragarritasunaren analisiko apustua berretsi ondoren [Sentinel, Urven] edo merkatuan identifikatutako zuzeneko apustuetatik [TDS, Sateliun, Sarabe...] eta digitalizazioan eta zerbituzazioan konponbideak bultzatzen dituzten hornitzaile estrategikoekiko kapital-sarreatik [Inbiot, Biotz...].

Nola banatzen da gure inbertsio-apustua?



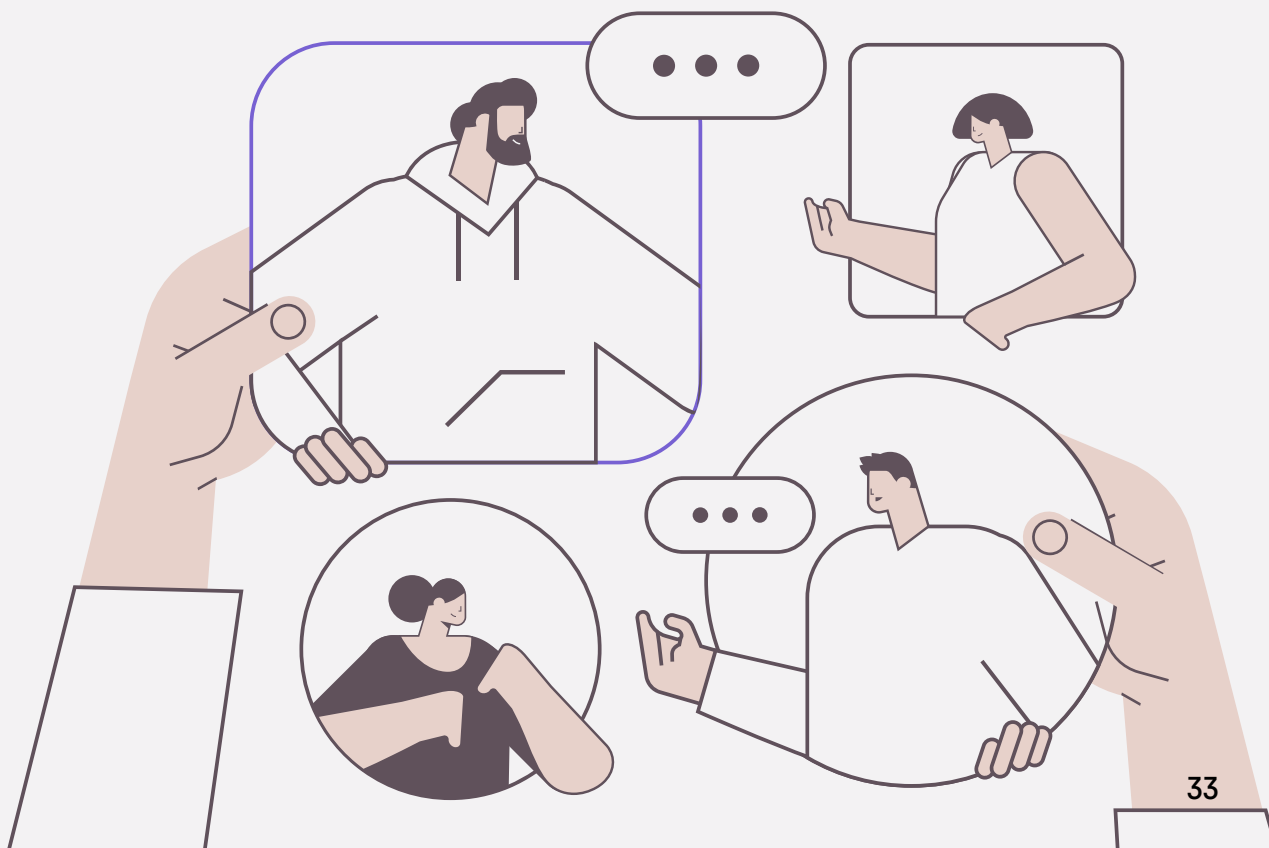
Ekimen ekintzailearen gakoak

Aktibazio hori gauzatzeko, bultzada ekintzaile hori bultzatu duten programa, ekimen eta tresna batzuk baliatu ditugu.

- Gure barneko bezeroarekiko, kooperatibarekiko, gertutasuna, plan estrategikoen eta horien interesen jarraipen hurbilarekin.
- Hilero presentzia erabakiak hartzen diren Organo Korporatiboetan, inbertsio-proposamenekin eta/edo negozio berriak abiaraztearekin.
- Espezializazio-gunea hazkunde korporatiboko etorkizuneko protodibisio gisa potentzial handia duten 2 sektoretan (osasuna eta nekazaritzako elikagaiak).
- Marka aitortuaren posizionamendua, MONDRAGON Ventures, Estatuko eta nazioarteko *start-up* ekosistema ekintzailean. Bazkide, inbertitzaile, epaimahai, hizlari eta abarretan presentzia aktiboa izatea ekitaldi, elkarte, inbertsio-foro, azeleratzaile, unibertsitate eta abarretan; ohiko bilerak korporatiboen Corporate Venturing arloarekin, kapital pribatuaren kudeaketa negozio-aukerak trukatzeko eta nazioarteko presentzia interes korporatiboko sektore espezializatuaren ardaztutako plataformetan. Dinamika horien ondorioz, urtero 3.000 proiektutik gora azter daitezke inbertsio-fasean.

- Arrisku-kapitaleko 2 funts merkaturatzea, bat 2017an eta bigarrena 2024an, 25 milioi euroko balioarekin, oinarri teknologikoko *startup* eta *scaleup*etan inbertitzeko eta gure kooperatibek horietan parte har dezaten sustatzeko. Azkenean arrakastatsuak direnak bereizi nahi dira, etorkizunean presentzia korporatibo handiagoa izatea baloratzeko.
- Kanpoko 2 Arrisku Kapitaleko Funtsetan presentzia inbertitzailea, lurralde-hurbiltasuneko eta/edo sektore estrategikoetan fokalizazioko interesa izateagatik (Nekazaritzako elikagaiak).
- Lidergo korporatiboa Eusko Jaurlaritzaren berrikuntza irekiko programa liderrean (Bind 4.0), azken 10 edizioetan.
- Lidergo korporatiboa *Basque Tek Ventures* programaren lehen 3 edizioetan. Programa horrek aktibo teknologikoak merkatura transferitzen ditu negozio berriaren formatuan, eta Eusko Jaurlaritzak zuzentzen du.

45 kooperatiba aurrerapen-fase ezberdinetan murgilduta daude beren ekintzailatza-estrategien barruan. Datu historikoa da.



Ekintzailetzako joerak

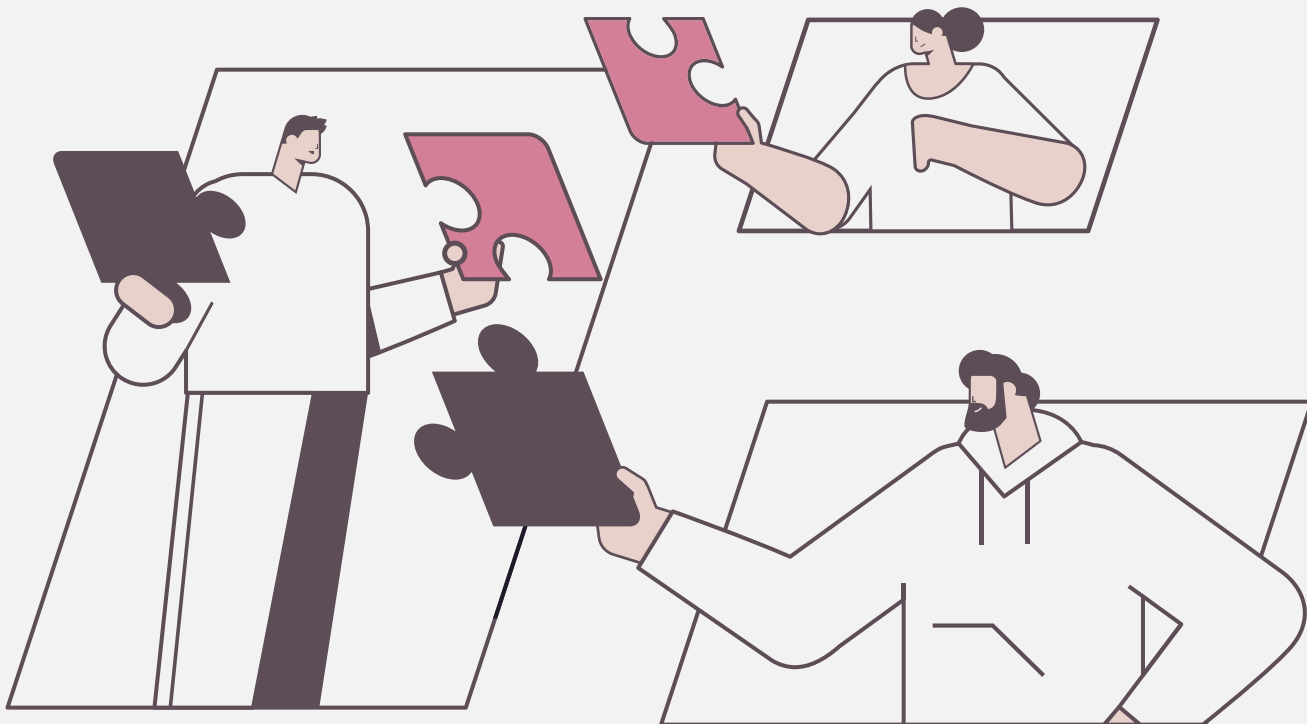
Hauek dira gure ekintzailetza-prozesuan identifikatutako ezaugarri eta joera azpimarragarrienetako batzuk:

- **Barne-ekintzailetzako prozesuak hobetzea**, apustu handiagoko ondorioetara eramanez, merkatutik edo erosketa ez-organikotik partnerrak sartuz merkatuan azkarrago sartzeko bide gisa.
- **Startupetan modu naturalean egindako inbertsioak interes korporatibo** handiagoko eremuetan kontzentratzea, eta, gainera, kooperatiben arazo komun konponketari erantzuna ematea. Hala, industria aurreratura eta adimendunera bideratutako inbertsioak % 35 dira, % 25 iraunkortasunari lotutako proposamenetan kokatzen da, % 20 osasunean eta ongizatean, % 10 nekazaritzako elikagaietan eta beste % 10 industria-ekintzailetzan.
- **Katalogoa zabaltzea**. Inertzia ekintzaile orokorraren ondorioz, ia produktu bakarreko kooperatiba batzuek beren katalogoa zabaltu dute dibertsifikaziora.

Hurrengo urteetarako zereginak

- **Kooperatibek ekintzailetza-plan profesionalizatu bat izan behar dute**. Ibilbide-orriak sortzea profesionalizazioan aurrera egiteko eta dibertsifikazioaren aldeko apustu horri aldaezin eusteko, ekintzailetza frogak, oztopoak eta, beraz, porrotak direla jakinda, baina ez azken puntuak.
- **Balio estrategikoa oportunitatearen aurrean**. Are lidargo eta anbizio handiagoa falta da startupetan sartzeko gure akzio-partaidetzan. Horrela, gehiengoak eskuratzea eta jarduera horiek gure negozio berrien katalogora erakartzea erraztuko genuke.
- **Gure inbertsio-apustuak alde aurretik definitutako eremu estrategikoetan kontzentratzen dira**, eta horrek espezializazioa sortzen du eta apustua argitzen du.
- **Emaitza-adierazleak finkatzea**. Enplegu jasagarria sortzea azken urteetan zabalduetako jarduera ekintzailearen ondorioz. Hau izango da gure ondarea.

22 negozio berri merkaturatu ditugu azken 6 urteetan. Negozio horiek 20 milioi euro inguru fakturatzen dituzte eta 200 lanpostu sortu dituzte.



Hizkera ekintzailea

Ekintzailatzari eta dibertsifikazioari buruzko funtsezko terminoen glossarioa.

Startup

Hazten ari den oinarri teknologikoko enpresa, azkar hazteko potentziala duena.

Scaleup

Bere negozio-eredua sendotu duen startup-a eta hedapen-fasean dagoena.

Spin-off

Berrikuntza espezifiko bat merkaturatzeko erakunde nagusi batek sortutako enpresa.

Corporate Venturing

Korporazioa handien estartup-etan inbertitzen duten estrategiari deritzogu.

Proof of Concept (PoC)

Berrikuntza baten bideragarritasun teknikoa edo komertziala baliozkotzeko proba goiztiarra.

Business Angel

Inbertitzaile pribatua, fase goiztiarretan startupak finantzatzeko eta aholkatzen dituena. Seed Capital, proiektu bat abiarazteko, normalean azken produktu bat egon aurretik.

Venture Capital (VC)

Itzulera handiko potentziala duten startup-etan inbertitzen duten funts espezializatuak.

Pibotatu (Pivot)

Negozio-ikuspegia berrorientatzea, merkatuan ikasi ondoren.

Exit

Inbertitzaileen irteera itzulkin ekonomikoa duen startup batetik, salmenta edo integrazio bidez.

Zerk bereizten du ekintzailatza kooperatiboa?

Ekintzailatza kooperatiboa bereizten duena, ororen gaintetik, haren helburua da: enplegu kooperatibo, egonkor eta kalitatezkoa sortzea.

Beste ekintzailatza eredu batzuetan ez bezala, kasu honetan sustatzaileak ez dira norbanakoak, konpromiso soziala duten erakundeak baizik. Erakunde horiek beren gain hartzen dute proiektuaren finantzaketa eta lidergoa, eta proiektuan integratu nahi duten eta hura garatzen aktiboki lagundu nahi duten pertsonen batzeko gonbita egiten diete.

Kooperatiba errota eratzea da helburu nagusia, hura bultzatu duten pertsona zein erakundeen gaintik denboran iraungo duena, elkar-tasunez banatuko den errentagarritasun jarraitua sortuz.

Hori dela eta, enpresaren arrakasta ez da bere merkatu-balioaren arabera neurtzen —adierazle hori ez da garrantzitsua testuinguru horretan, ez baitago saltzeko asmorik—, baizik eta sortutako enplegu-kopuruaren eta proiektuaren lehiakortasunaren eta jasangarritasun ekonomikoaren arabera neurtu behar da, elementu horiek funtsezkoak baitira epe luzean irauteko.

Inoiz baino gehiago behar dugu kooperatibak sortzea indartsu datozen sektore berrietan; gaur egungoak osatuko dituztenak eta etorkizunean MONDRAGONen eta gizarte bidezkoago eta solidarioago baten garapenaren eragile bihurtuko direnak.



ION ETXEBERRIA
IKERLANEKO ZUZENDARIA

Kooperatibak sortu: atzo, gaur eta bihar

Zalantzarik gabe, esangura handiko ekintzailatza eredu da, baina ez da formula berria: hamarkadetan LABORAL Kutxaren Enpresa Dibisioa gisa horretara kooperatibak sortzen aritu zen. Ondoren, dibisioak eta kooperatibak izan ziren ardura hori hartu zutenak. Gaur egun berriaz, Orbik Cybersecurity-ren



sorrerarekin, eredu honek XXI. mendean erabat indarrean jarraitzen duela erakusten ari gara. Eta hala nahi izatera, beharrezko diren tresnak eta baliabideak ditugu kooperatiba teknologiko berrien sorrera sustatzen jarraitzeko.

Izan ere, “bizirik egotearen ezaugarria ez bada irautea, birsortzea eta egokitzea baizik”, inoiz baino gehiago behar dugu indartsu datozen sektoreetan kooperatiba berriak sortzea, gaur egungoak osatuko dituztenak eta etorkizunean MONDRAGONen garapenaren eta gizarte bidezkoago eta solidarioago baten eragile bihurtuko direnak.

Ezagutza, MONDRAGONen garapenerako motorra

Ezagutzak, pertsonen transmititzen zaienean edo, berrikuntzaren bidez, garapen ekonomiko eta sozialaren motor bihurtzen denean bakarrik hartzen du balioa.



VICENTE ATXA
MONDRAGON
UNIBERTSITATEKO
ERREKTOREA ETA
MONDRAGONEKO
LEHENDAKARIORDEA

Ezagutza eta ekintzailatza funtsezko lehengaiak izan dira MONDRAGONen garapenean. Hor daude, adibidez, Goi Eskola Politeknikoa, Ikerlan, Saiolan, Mondragon Unibertsitatea, LEINN gradua, Sustapen Zentroa edo IdeiEneako proiektu berria. Ekimen horiek guztiek uste bera dute: ezagutzak balioa hartzen du soilik pertsonen transmititzen zaienean edo, berrikuntzaren bidez, garapen ekonomiko eta sozialaren motor bihurtzen denean. Jakintzaren Dibisioan, Unibertsitatea eta Teknologia Zentroak jakintza sortzeko gune gisa ikusi izan dira tradizionalak, pertsonen eta enpresei transferitzera bideratutako jakintza bat, haien lehiakortasuna hobetzeko, bai produktuetan, bai zerbitzuetan. Lehiakortasuna hobetzea, aberastasuna eta enplegua sortuz. Enpleguaren belaunaldi horretan, egia da, historikoki, dagoeneko finkatuta dauden kooperatibak izan direla enplegu-sortzaile nagusiak. Baina, horren ondorioz, ekimen kooperatibo gutxiago sortu dira gorabidean dauden edo oinarri teknologikoa duten sektoreetan. Eta, hain zuzen ere, esparru horretan jokatu du Ezagutza Dibisioak inoiz baino paper garrantzitsuagoa, dibertsifikazioa eta MONDRAGONen negozio berriak sortzea bultzatuz.

Ekintzailatza zientifiko-teknologikoa

MONDRAGONen Unibertsitatetik eta Zentro Teknologikoetatik espiritu ekintzailea landu dugun arren, azken urteotan indartsu berreskuratu dugu pertsona ekintzaile berriak sortzeko bokazioa, baita Ezagutza Dibisioko kooperatibek zuzenean bultzatutako negozio-aukera berriak sortzeko bokazioa ere. Beraz, orain, ingurune zientifiko-teknologiko zabalago batetik, ezagutza berrikuntzetara, industria berrietara edo erronka sozial konplexuetarako irtenbideetara eramatea dagokigu. Eta potentzial hori gauzatzen da soilik ekintzailatza sustatzen duen kultura batekin konbinatzen bada, hau da, ikasleak, ikertzaileak eta profesionalak ekiteko espirituan trebatzen dituen kultura batekin. Jakina, hori ez da nahikoa. Ekintzailatza erraztuko duten testuinguruak ere behar ditugu. Sustapen-zentroak eskaintzen duen laguntzatik hasi eta finantza-tresnetaraino eta merkatura-ko sarbidea babestearaino, taldeak egitura sendoa du ideiak errealitate bihurtzeko.

Ezagutzak balioa hartzen du soilik pertsonen transmititzen zaienean edo berrikuntzaren bidez garapen ekonomiko eta sozialaren motor bihurtzen denean.

Benetan, uste dut MONDRAGONen Politika Sozioenpresarial berriak, negozio berriak sortzeko ildo estrategikoan, dei argia egiten diola Ezagutza Dibisioari, aurrerapauso bat eman eta ekintzailatza zientifiko-teknologikoan mugarri bat izan dadin.

Azken batean, Ezagutza Dibisioa – ideien, talentuaren eta gaitasunaren gune – aliatu handia izango da, MONDRAGONek negozio berriekin eta enpresa berritzaile, jasangarri eta sozialki arduratsuagoekin etorkizuna eraiki nahi badu. Elementu horiek mentalitate ekintzaile batekin eta hori posible egingo duen egitura batekin konektatzea besterik ez da behar.

Lankidetza negozio berriak sortzeko bide gisa

Korporazioak aliantzak, lankidetza-akordioak eta konplizitateak ehuntzen jarraitzen du beste enpresa batzuekin, etorkizuneko sektoreetan negozio-aukera berriak sortzen saiatzeko.

Testuiguru global zalantzakoa eta zorrotza bizi dugu, deskarbonizazioa, trantsizio digitala, aldaketa demografikoa edo eredu energetikoaren eraldaketa bezalako erronkek markatuta. Egoera honetan, egokitzea ez da nahikoa, eraldatu egin behar dugu. MONDRAGONen lankidetzaren aldeko apustua egiten dugu, hazteko, berritzeko eta enplegua sortzeko estrategia giltzarri gisa.

Gure lankidetza-sarea

MONDRAGONen urteak daramatzagu beste erakunde batzuekiko lankidetza aktiboki bultzatzen. Lan-ildo hori ardatz estrategiko gisa finkatu da gure 2025-2028 Gizarte eta Enpresa Politikan. Politika horretan, proiektu espezifiko bat definitu zen, jarduera-esparru argi batez hornitzeko eta gure estrategia korporatiboan garrantzi handia izateko. Lortutako emaitzak oso positiboak dira. Azken hiru urteetan, kanpoko 30 erakunderekin baino

Beste enpresa batzuekin aukerak aztertzea da onartzea ez ditugula erantzun guztiak, eta ez dakigula denetarik, baina bai nahi dugula eta uste dugula kolektiboki eraiki dezakegula.

arloak ere indartu ditugu, hala nola fabrikazio aurreratua edo potentzial handiko sistema elektronikoak. MONDRAGONen ekosistemaren barruan, lankidetzaren balioa indartzen duten aukerak identifikatu dira, negozio berriak sortzetik eta kanpoko ekoizpen-unitateak eskuratzetik hasi eta sektore estrategikoetan inbertsio bateratuak egiteraino. Gainera, aliantzek aukera ematen diete gure kooperatibei bezero berriak eskuratzeko edo haiekin lan egiten dutenengan haien presentzia indartzeko, eta, horrela, lankidetzarako eta hazkunderako ildo berriei ateak irekitzen dizkiete. —



AMAIA FERRO
NEGOZIO GARAPENERAKO
ETA ZEHARKAKO
PROIEKTUEN ZUZENDARIA

gehiagorekin hitz egin dugu, eta 130 lantalde baino gehiago jarri ditugu martxan gure kooperatibekin, zentro teknologikoekin, I+G unitateekin eta Mondragon Unibertsitatearekin lankidetzan.

Bultzada horri esker, lehen presentziarik ez genuen sektoreetan sartu gara, hala nola hidrogenoaren sorkuntzan, bioteknologian, aire-trafikoan edo sektore espazial eta zientifikoan. Lehendik presente geunden

Manu Ayerdi

SUSTAPENENKO ETA NEGOZIO BERRIETAKO
ZUZENDARI KORPORATIBOA

Manukia hiru urte daramatza MONDRAGONen lanean, Berrikuntza eta Sustapen sailean, “profesional talde bikain batekin batera”. Hemendik aurrera, negozio berrien sustapena eta aktibazioa gidatuko du, “pilak topera kargatuta”. “Erronka da azeleragailua zapaltzea, jarduera berriak bultzatzeko eta ahal dela kooperatiboak izango diren kalitatezko lanpostuak sortzeko” gehitu du.

Aukerarik ikusten duzu ekintzailertzan jauzi bat egiteko?

Etorkizuna duten Negozioak, ondarea hobetzeko ikuspegitik, 2025-2028 Politika Sozioenpresarialaren lau ardatz estrategikoetako bat izateak aurrerapauso bat emateko palanka paregabea suposatzen du, inklusio hori kooperatiben, zatiketen eta egitura korporatiboaren hausnarketatik eta konbentzimendutik sortzen baita.

Zein izango da jarduera-dinamika eta lehentasunak?

Azken urte hauetan, ekintzailertzan jarri da arreta, batez ere, hasierako faseetatik, bai kooperatibei jarduera berriak aztertzen eta abian jartzen laguntzearen bidez, jarduera horien interesa barne-mailan sortzen baitzen (barne-ekintzailertza), bai oinarri teknologikoko enpresa-kooperatibetara hurbilduz (startupak), egungo negozio nagusiekin lotura handiagoa edo txikiagoa izan dezaketenak. Azken hurbilketa hori inbertsio minoritarioetan, aliantzetan eta/edo merkataritza-lankidetzetan gauzatu da, kasu bakoitzaren arabera. Jarduera horietan guztietan, funtsezko osagaietako bat kooperatibetatik gertu egotea izan da, kooperatiben lehentasunak eta interesak ezagutzeko, enpresa liderren arlo horretako jardunbide egokienak emateko eta, horrela, ahalik eta balio erantsi handiena emateko. Esparru horrek gure lehentasunetako bat izaten jarraituko du, dibisio guztietako kooperatibekin harremanetan jarrita eta, orain arte bezala, gure zerbitzua hobetzeko berritzen saiatuta. Gainera, foku berri bat dugu, oso garrantzi-



“Ondarea hobetzen lagundu nahi dugu, etorkizuna duten negozio berriak bultzatuz”

“MONDRAGONek negozio berriak eta iraunkorrak bultzatzearen aldeko apustua egiten du rol protagonistago batekin, aliantzak eraikiz, taldeak indartuz eta finantzaketa-mekanismoak egokituz”

tsua, hau da, tamaina handiagoko negozio berriak merkaturatzea eta sendotzea, eta jada ez hain gutxiengoa den partaidetza-bokazioarekin, baizik eta parte-hartze handiagoko bokazioarekin, erreferentziazkoa. Horretarako, funtsezko gaiak izango dira pertsona egokiak izatea, hirugarrenekin aliantzak bultzatzea eta finantzaketa-mekanismoak egokitzea.

Negozio berriak, zein sektoretan?

Ahal dela, egungo gaitasun teknologikoak, produktiboak edo komertzialak aprobetxatzeko aukera ematen dutenak edo zeharkako teknologiei lotutakoak (adimen artifiziala, konputazioa, zibersegurtasuna). Hazkunde-itxaropenak dituzten sektore berrietan sartu nahi dugu. Beste irizpide batzuen artean, lurraldean errotzeko potentziala hartuko da kontuan. Zer diozu zure aurrekoari, Joaristiri? Plazera eta luxua izan dela denbora honetan bere ondoan egotea. ¡Disfruta a tope en tu nueva etapa! —



**“Arriskuarekiko
dugun kezka
murriztu behar
dugu”**

Pilotarien familiakoa, harrobiko kooperatibista da *Atano* eta bere ibilbide profesional osoa MONDRAGONeko kooperatibetan egin du. Danona eta Fagor Etxetresna Elektrikoetan hasi ondoren, kooperatibetako hainbat organotan parte hartu du, hala nola Ategi, Loramendi, Fagor Ederlan Tafalla, GSR, Ikerlan, MONDRAGON... eta azken 6 urteetan Korporazioaren Berrikuntza/Sustapen Arloko buru izan da. Orain erretiratzan da, 61 urte bete berri-tan, pozik, MONDRAGONi oso eskertuta eta ordezkatzan dituen balioekin konbentzita. Hurbilen dituen lankideak nabarmentzen ditu, “ekipazo bat”, eta dibisioak/kooperatibak dibertsifikazioa bultzatzen inplikatzeara. Eta Berrikuntzan eta Ekintzailertzan “oraindik partida handia” dagoela esan du, jerga pilotazalez.

Zer balantze egiten duzu?

Pozik egoteko moduko ekosistema dugu: Mondragon Unibertsitatea, liderra prestakuntza dualean eta erreferentea berrikuntzan; 5 zentro teknologiko eta I+Gko 7 unitate; lanaldi osoko 2.000 ikertzaile baino gehiago, 526 doktore, 388 patente-familia, 184 milioiko inber-

Juan Andrés Joaristi

BERRIKUNTZA ETA SUSTAPEN ZUZENDARIA

tsioa urtero I+Gn, Berrikuntza Poloak, Enpresa Sustapenerako Zentro bat... gure negozioetarako abantaila lehiakorak etengabe bilatzen, *startup*-etako inbertsioetan oso aktiboak, barne-ekintzailertza... Elkarrekiko lankidetzaren adibide bat gara, eta pozik sentitu behar dugu.

Baina beti dago beste pauso bat emateko...

Botila erdi beteta ikustea gustatzen zait, baina, izan ere, oraindik ere askoz gehiago egin daitekeela uste dut, eta ematen ari diren pausoak MONDRAGONen inpaktu nabarmenagoa duten proiektu handiagoak lantzearen ildotik doaz. Dibertsifikazioa gaur egun ez da lan erraza. Oso zaila da, mundu osoan lantzen ari diren eta diru-kopuru handiak inbertitzen ari diren gaie-tan lekua egin behar duzulako... baina beti sortzen dira aukerak. Adi-adi egon behar dugu, merkatuari zerbait eman diezaiogun nitxo horiek identifikatzeko!

Ekintzailertza ikuspegi kooperatibotik?

Hori da lortu behar dugun helburua. Posible da jardue-ra berria kooperatiba batek bultzatu badu edo beste kooperatiba batzuekin lankidetzan aritu bada. Baina bideraezina izan daiteke dagoeneko martxan dauden enpresetan partaidetzak hartu nahi baditugu edo beste batzuekin *Joint Ventures*-ak bultzatu nahi badugu.

Ekintzailertzan badago partidarik?

Partida hau ez da 22ra. Ez da inoiz amaitzen. Oso urte onak izan ditugu kaptazioei, emaitzei eta abarri dago-kienez, eta uste dut ez dagoela helburu hoberik emaitza horiek egungo negozioak indartzera bideratzea baino, baina, era berean, posizio berriak identifikatu behar ditugu balio-katean edo etorkizuneko sektoreetan, gaur egun presentziarik ez dugunetan, enplegu egonkorra sortzeko eta MONDRAGONek eta haren balioek gizar-tean presentzia handiagoa izan dezaten.

Aholku bat zure ondorengoaren-tzat?

Manu oso ondo ezagutzen dut eta ez du aholkurik behar. Profesional bikaina da, talde bikaina du eta guztien artean esperientzia handia dute. Gauza bakarra esango dizut, besar-kada haundi bat eta... Zorte on. —

**“Aukera berriak identifikatu behar
ditugu enplegu errentagarria sortzeko
eta MONDRAGONek eta bere balioek
gizartean presentzia handiagoa izan
dezaten”**

Ekintzailletza modura

lbertsioen sarea

Honako hauek dira MONDRAGONek proiektu ezberdinetan egin dituen inbertsioak eta sortu dituen kooperatibak.



WOOPTIX

Doitasun handiko metrologia optikoa.



Cocoon

PROTEINS FOR SUSTAINABILITY

Entzimen eta proteinen ekoizpena.



FAGOR
AUTOMATION



Erdieroaleen sektorearentzat posizioen kaptaziorako sistemak.



SAFE LOAD
testing technologies

Garraiorako simulazio frogen teknologiaren fabrikazioa.



Orbik

Industriarako zibersegurtasuna.



SECUREIT

360°ko informazioaren segurtasuna.



MULTIVERSE
COMPUTING

Konputazio kuantikoa.



SHAKERS

Profesional taldeak eta enpresak konektatzen dituen plataforma.



aDi

Euskadiko enpresen eta instituzioen eraldaketa digitala.



fagorederbatt

Etekin handiko litiozko baterien ekoizpena.



circular replay

Industriaren eraldaketa zirkularra.



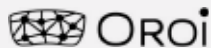
Bihotzaren mapeoa.



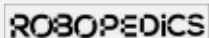
Markesina fotovoltaikoak.



Bizitza luzatzeko gai diren baterien gestio mekanikoko sistemak.



Adineko pertsonentzat errealtate birtualeko esperientziak.



Iktus-ak eragindako pertsonentzat etxean erabiltzeko exoeskeletoa.



Industria sektorerako ikusmen artifizialeko soluzioak.



Adimen Artifizialak osasun sektorerako sortutako soluzio berritzaileak.



Bizitza kalitatea hobetzeko gailu mediku berritzaileak.



Aurrez prestaturiko jakien etxex-etxeko zerbitzua.



barnerako nekazaritza bertikala.

Ekintzailetza ekosistema

5 zentro teknologikoak

7 Unitate I+G enpresa arloan

+2000 ikertzaile

MONDRAGON Ventures

Ezagutza Dibisioa

Garaia Parke Teknologikoa



MONDRAGON PEOPLE

2. denboraldia, 1. atala

MONDRAGON People enplegu atariaren bertsio berria estreinatu berri da, erronka berriei erantzuteko denboraldi zoragarria.

IÑIGO LARREA TALENTUAREN KUDEAKETA ARDURADUNA MONDRAGON-EN

Finkatutako proiektua

MONDRAGON People webgunea 2018ko martxoaren 2an argitaratu zen 11 kooperatiba eta 14 lan-eskaintzarekin. Gaur egun, zazpi urte eta gero, 50 kooperatibek 200 eskaintza baino gehiago dituzte zabalik enplegu-atarian. Estreinaldiko denboraldi hartan 30.935 lagunek bisitatu zuten webgunea eta 2024an 175.624 pertsonak. Horrela, MONDRAGONeko kooperatibetako hautagaien hirugarren iturria bihurtu da. (LinkedIn eta Infojobs erraldioen atzetik soilik). MONDRAGON People proiektu finko bat da dagoeneko, indarrak batzeak emaitzak biderkatzen dituenaren adibide.

Hautagaien iturri nagusiak 2024an Lan-eskaintzetan izena ematea	
LinkedIn	12.944
Infojobs	10.197
MONDRAGON People	8.172
Kooperatiben webguneak	3.958
Indeed	3.119
Gainontzeko enplegu atariak	1.638
Izen emateak guztira	40.028

Fase berri baterako prestatzea

MONDRAGON People-eko lehen bertsioa testuinguru zehatz batean sortu zen; 2018an, kooperatiba gutxi zuten marka enplegatzaile bat edota talentua erakartzeko estrategia definitu bat, eta ez zeuden horretarako tresnarik ezarrita. Gaur egungo egoera desberdina da eta MONDRAGON People webgunearen bertsio berriak garapen hori islatu nahi du. Nolakoa izango da denboraldi berri hau?

Kooperatibetako marka enplegatzaileentzako leku gehiago eta hobea

Kooperatibetako marka enplegatzaileei ikusgarritasuna ematea da MONDRAGON Peoplen helburu nagusieta bat, eta, horretarako, webgune berriak *Gure Kooperatibak* espazioari eusten dio, baina berritasun batekin: *fitxak* gune erakargarriago eta konpletoagoa dira, kooperatiba bakoitzaren talentu marka hobeto erakusteko.

Bisualagoa, argiagoa eta nabigagarriagoa

Bideo eta irudiak protagonismo handiagoa hartu dute eta argitasunean oinarritutako beste alderdi batzuk ere hobetu dira:

- Profesionalentzako lan-eskaintzak eta ikasketak eta lana uztartzen dituzten eskaintza dualak hobeto bereiztea.
- Eskaintzak bilatzeko filtroak txertatzea, trafikorik ekartzen ez zuten hasierako webguneak atalak ezabatuz, eta, horrela, nabigazioa sinplifikatuz.

MULTI ATS Plataforma

2018an sortu zenetik, MONDRAGON People-k ATS (*Applicant Tracking System*) software bat du, erakarpen eta hautaketa-prozesuen kudeaketa hobetzen duena. Garai hartan erabiltzen zen ATSa *Talent Clue* zen, baina gaur egun kooperatiben artean beste software batzuen erabilera orokortu da. Orain, MONDRAGON People horretara egokituta dago.

Eduki, gaurkotasun eta interakzio gehiago

Webgune berriak talentuarekin lotutako albisteak azkar nabarmentzeko eta eguneratzeko aukera ematen du, bai korporazioarenak, bai kooperatibenak. Albistei ikusgarritasuna eman nahi zaie talentua erakartzeko. Gainera, MONDRAGON Peoplek loturak ditu beste eduki batzuekin eta irudi komuna partekatzen du MONDRAGONen etorkizuneko webgune orokorrarekin. Bilatzaileen ikusgarritasuna hobetzeko (SEO), webgune berriak lan-eskaintzen eduki osoa biltzen du. Horretarako, nazioarteko praktika onenetan oinarritutako lan-eskaintzen formatu bat garatu da.

sistema berritua

Enplegu-alerten sistema erabiltzaileek gehien baloratzen duten zerbitzuetako bat da. Astelehenero, 5.000 pertsonak baino gehiagok mezu elektronikoko bat jasotzen bakoitzari interesatzen zaizkion lan-arloetako eskaintza espezifikoekin. ATS desberdinekin koordinatzeaz gain, enplegu-alerten sistema berriak harpidetutako pertsonak hobeto ezagutzea eta segmentatzea ahalbidetzen du. Denboraldi berri honetarako hazkunde bat espero da; 2025 amaierarako, 180.000 bisita eta 7.000 harpidetza aurreikusi dira. 2028rako nork daki... 200.000 bisita eta 10.000 harpidetza izatearekin amesten dugu.

**Has dadila
MONDRAGON
People d2. a1! —**





Urtero 1000 ikaslek egiten duten hautua

IBANGARATE

Lanbide Heziketa MONDRAGONen izatean dago, hastapenetik. Heziketa duala, formakuntza teorikoa eta praktikoa uztartzen dituena, egiteko modu bat da, eta ekosistema oso bat hartzen du barne: ikasketa zentro, ikasle, zein kooperatiba. Denen apustua eta konpromisoa baita: enpresen beharrei entzunaz, lan mundurako sarbidea eskaini eta bizitza-proiektu zabal baten parte izateko giltza.

Apustu hori berresten dute, gainera, urtero MONDRAGONeko zentroetan Lanbide Heziketako formakuntzan izena ematen duten 1000 ikaslek. Batzuk, enplegarritasun handiko lan profiletan ezagutza bereganatu eta trebatzeko, besteak, unibertsitate gradura bidean zubi gisa, eta nola ez, norbere ibilbide profesionalean espezializazioan sakontzeko ikasketa prozesu jarraitu moduan.

Teknologia eta merkatua etengabe aldatzen ari dira, eta horrekin batera, Lanbide Heziketako ikastetxeek beriaen eskaintza akademikoa egokitzen dute espezializazio-ikastaroak abian jarrita

5 ikasketa zentro, 26 titulazio eta 7 espezializazio ikastaro

- Mondragon Goi Eskola Politeknikoa (Arrasate)
- Oñati Gestio Heziketa (Oñati)
- Arizmendi Ikastola (Arrasate)
- Lea Artibai Ikastetxea (Markina-Xemein)
- Politeknika Txorierri (Derio)

Erdi eta goi mailako zikloetan eskaintza zabala da: osasungintza, informatika, komunikazioak, elektrizitatea, elikagaiak, kultura zerbitzuak, sukaldaritza, robotika, fabrikazio mekanikoa, finantzak, marketinga edo elektronika, besteak beste. Gizarteari, bere osotasunean, formakuntza aukerak emateko konpromiso irmoz.

Kooperatibak eta gizarte eraldaketa

MONDRAGONen eta kide diren kooperatiben izaera, lan egiteko modu eta balioak formakuntza prozesuaren ardatzak dira. Etorkizuneko langileek jokamolde solidario eta konprometituen alde egin dezaten, eredu sozioenpresarial bat badela transmititzen zaie ikasleen belaunaldi berriei.



Berritasuna: espezializazio ikastaroetan eskaintza indartua

Pertsonen lan ibilbidean ezinbestekoa da prestakuntza jarraitua. Teknologia eta merkatua etenik gabe ari dira eraldatzen, eta ondorioz, Lanbide Heziketako zentroek ere eskaintza akademikoa egokitzen dute Espezializazio ikastaroak martxan ipiniaz. Programa hauek urtebetekoak izaten dira eta dagoeneko goi mailako ziklo bat duten profesionalentzat zuzenduta daude. Merkatuko eta industriako joera berritzaileenetara egokitutako formakuntza programak dira: digitalizazioa, robotika, zibersegurtasuna... —

1000 horietatik, bi: Ane eta Oscar



Ane Quintanilla

Lea Artibai Ikastetxeko ikasle ohia

Elikagaien Industriako Prozesuak eta Kalitatea, goi mailako zikloa

32 urte, Soraluze (Gipuzkoa)

Gaur egun, irakaslea da Lea Artibai Ikastetxean



Óscar Bustamante

Mondragon Goi Eskola Politeknikoko ikasle ohia

Fabrikazio Mekanikoko Produkzioa Programatzeko Goi-Mailako zikloa

21 urte, México

Gaur egun, Ingeniaritza ikasten du Mondragon Unibertsitatean

“Lanbide Heziketak eduki teorikoa modu praktikoa lantzea ahalbidetzen du, eta niretzat, errazagoa da teoria praktikaren bitartez barneratzea. Batxilergoaren ondoren unibertsitatean saiatu nintzen baina ikasgai batzuekin zailtasunak nituen, Lanbide Heziketara egin nuen salto.

Elikagaien Industriako Prozesuak eta Kalitatea goi mailako zikloa egin ondoren, berriro unibertsitatera jo nuen, aurretik banituelako ikasgai batzuk gaiztoak eta Lanbide Heziketak beste hainbat konbalidatzen zizkidalako. Hala, azkenean unibertsitate gradua ere eskuratu dut.

Gaur egun elikagai industriaren esparruan badaude lan eskaintzak, eta arlo desberdinetan gainera; bai laborategietan, elikagai enpresetan, zein aholkularitzetan”.

“15 urte nituenetik argi izan dut industriaren munduan trebatu nahi nuela, hala nola automatizazioan, robotetan, fabrikazioan... Mexikarra naiz eta MONDRAGONeko kooperatibak ezagutzen nituen, baina nire helburu nagusia Euskal Herrira ingeniarietza ikastera etortzea zen. Lehenengo, Produkzioaren Programazioko goi-mailako prestakuntza-ziklo bat egin nuen, eta bertan mekanizazioa, galdaketa, kalitate-kontrola eta sistema automatizatuak ikasi nituen.

Zikloan zehar prestakuntza duala egin nuen Mondragon Assemblyn, eta, egia esan, oso aukera aberasgarria izan da. Enpresa hau Mexikon ezagutzen nuen, Querétaron egoitza bat duelako, eta deigarria egiten zitzaidan berria lan egiteko eta antolatze modua; jakin-min handia nuen giro horretan murgiltzeko. Ingeniaritza ikasten ari naizenez, beraiekin lanean jarraitzen dut.



Zazpi urte dira jada Andoni Iribecamposek [Arrasate, 2001] Arizmendi Ikastolako Erdi Mailako Mikroinformatika zikloa egin zuela, eta ordutik ez du ikasketa prozesuan zein lan arloan etenik izan. Gaur, AGA enpresan ari da praktikak egiten, Arrasaten bertan, eta uztailetik aurrera zein datorren ikasturtean ere, duala egingo du. Mondragon Unibertsitatearen Goi Eskola Politeknikoan Robotikako goi-mailako lehenengo urtea amaituta, datorrenean lan eta ikasi, biak ala biak aldi berean egingo baititu. Arizmendi Ikastolak arrakasta kasu du Andonirena, adibide ona gaur egun Lanbide Heziketa balioan jartzeko.

GORKA ETXABE

Andoni Iribecampos

ARIZMENDI IKASTOLAKO IKASLEA OHIA

“Informatikaren arlotik bidea egin nahi duen orori gomendatzen diot Erdi Mailako Ziklotik hastea, ni oso gustura nago”

Kontaidazu zein izan den zure ibilbidea, Andoni.

DBH amaitu ondoren, Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketan sartu nintzen, Ferixalekuan. Mikroinformatikako erdi mailako heziketa zikloa egin nuen, tartean praktikaldiak egin nituen Oñatiko Udalean. Ondoren, Informatikako Goi Mailako zikloa egin nuen Mondragon Unibertsitatean eta informatikari lez aritu nintzen unibertsitatean bertan. Duran-
gon Zibersegurtasuneko espezialitatea burutu nuen eta ITS enpresan egin nuen lan, Mendaron. Handik, Secure IT enpresara egin nuen jauzia eta han nengoela erabaki nuen Robotika ikastea.

Mondragon Unibertsitatera itzuli zinen beraz.

Bai, halaxe da. Robotikan sartu nintzen Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoan. Lehenengo urtea amaitu berri dut eta bigarrena dual eremuan egingo dut, AGAn lanean ariko naiz lau-bost ordutik, eta beste horrenbeste eskolan.

Arizmendi Ikastolaren Lanbide Heziketan zure formazioa abiatu zenuenetik, Informatika, Zibersegurtasuna eta Robotika landu dituzu. Hiru arloak dira bateragarriak, ezta?

Hiru arlo landu izan ditut nire formazioan, bai. Sinergia polita aurkitu dut hiruetan. Informatika, Zibersegur-

“Oinarri ona da Erdi Mailako ziklo bat edukitzea ondoren Goi Mailara jauzia egiteko”

tasuna eta Robotika, industriara aplikatutakoa. Hirurak dira asko betetzen nauten arloak eta gaur egun berrikuntzari bideratuta aplikatzen ditut hemen, AGAn.

Egin dezagun jauzia hastapenetara. Mikroinformatika egin zenueneko garaira. Nola gogoratzen duzu Arizmendi Ikastolako sasoi hura?

Zazpi urte dira amaitu nuenetik. Bi urteko egonaldia egin nuen Ferixalekuan eta oso oroitzapen onak ditut. Ematen diren edukiak, ikasgaiak, ulergarriak eta oso erabilgarriak izan dira etorkizunerako. Proiektuka egiten genuen lan. Lan-arlorako oso ikasketa praktikoak izan ziren, egunerokotasunean egon daitezkeen erronkak kudeatzeko oso baliagarriak. Gainera, esango nuke, bateragarria dela ondoren Goi Mailako heziketarekin jarraitu nahi baduzu. Oinarri ona da erdi mailako ziklo bat edukitzea ondoren goi mailara jauzia egiteko.

Zure ibilbidea ikusita, orain Batxilergoan daudenei, edo DBH4n daudenei, gomendatuko zenieke zuk eginkoaren antzeko biderik?

Ez naiz nor ezer gomendatzeko baina ni oso gustura ibili naiz. Informatikako arloa beti izan dut gustuko. Erdi Mailako zikloa eta Goi Mailako zikloa beti izan ditut buruan eta gogoan. Ibilbide orri dotorea da eta niretzat oso egokia izan da.

Mikroinformatikan oinarriak jarri nituen, ondoren Informatikan oinarri horietan sakondu nuen, Zibersegurtasuna ere oso balekoa da gaurko erronkei aurre egiteko, eta Robotika hartzerakoan, jada lan mundura begira jarri naiz. Zibersegurtasunak, Informatikak eta Robotikak aukera asko eskaintzen dituzte eta nire aurreikuspenak bete dira. Informatikaren arlotik bidea egin nahi duen orori gomendatzen diot Erdi Mailako Ziklotik hastea, Arizmendi Ikastolatik, ni oso gustura nago hartutako bidez.

“Hiru arlo landu izan ditut nire formazioan. Sinergia polita aurkitu dut hiruetan. Informatika, zibersegurtasuna eta robotika, industriara aplikatutakoa”

PRO Lanbide Heziketa Arizmendi Ikastola

Arizmendi Ikastolak ibilbide zabala eskaintzen du Lanbide Heziketan. Heziketa zikloen eskaintza zabala du, bai oinarrizko mailan, erdi mailan eta goi mailako zikloetan. Hala, Debagoieneko erreferentziazko ikastolak aukera paregabea eskaintzen du Lanbide Heziketan. Arizmendi PRO programaren barne hartzen ditu ikasketa horiek guztiak. Gazteak lan-arlorako prestatzen ditu, eraginkortasunez eta modu egokian erantzuteko erronkei. Era berean, autonomoentzat, ekintzaileentzat eta bestelako eskaera profesionalari erantzunez ere baditu ziklo ezberdinak.

Arrasaten, Ferixalekun, Arizmendi Ikastolak lau ziklo eskaintzen ditu: Animazioa eta Hezkuntza (Goi Mailako Zikloa), Erizaintzako zaintza osagarriak (Erdi Mailako Zikloa), Sistema mikroinformatikoak (Erdi Mailako Zikloa) eta Larrialdi sanitarioak (Erdi Mailako Zikloa). Ikastetxeak Zaldibarren dituen instalazioetan, horiek ere Arrasaten, Oinarrizko Lanbide-Heziketako bi ikasketa lerro eskaintzen ditu: Sukaldea eta eraikinen mantentze-lanak.

Matrikulatzeko epeak:

Lehenengo fasea, uztailaren 11tik 15era.

AGA enpresan zein da zure egitekoa?

Nahiz eta zazpi urte igaro diren amaitu nuenetik, Arizmendi Ikastolako irakasle Beñat Irazabalek deitu zidan esaten hemen aukera bat zegoela, robotika eta industriarekin zerikusia zuen praktikaldi bat bazela. Serrailak muntatzen ditugu AGAn, eta nire egitekoa da serraila elektronikoak muntatzea. Informatika arloan ere ari naiz eta etorkizunean segurtasun kontuak ere aplikatuko ditugu, segmentazioa sustatuz. Une honetan, ordea, PCB txartel elektronikoen diseinu eta garapenarekin ari naiz, serrailak telefonoz edo bestelako aplikazioekin irekitzeko aukerak aztertzen, prototipoak sortzen.

Zure bideorrian sartzen zen horrelakorik?

Nik ikasitakoarekin oso ondo ezkontzen du gaurko lanpostuak. Oso gustura nago eta beste urtebetez, behintzat, hemen jarraituko dut. Eta etorkizunean nork daki. Gaztea naiz oraindik, baina gustura nago, bai. —

2.500 ahobizi eta 700 belarriprest kooperatibetan



Kide

MONDRAGONeko kooperatibek, beste behin ere, euskararen normalizazioarekiko duten konpromisoa erakutsi dute maiatzak 15 eta 25 artean egin den Euskaraldian parte hartuz.

Guztira, 2.500 ahobizi eta 700 belarriprest baino gehiagok eman dute izena MONDRAGONeko kooperatibetan Euskaraldiak proposatutako ariketa egiteko *ahobizi* rolean izena eman dutenek, lehen hitza euskaraz egiteko eta euskara ulertzen dutenekin euskaraz jarduteko; *belarriprest* rolean aritu direnek, modu esplizituan ahobiziei euskaraz egiteko eskatzeko. Halaber, 200 arigune inguru identifikatu dira, alegia, uneoro euskaraz aritzeko aukera eskaintzen duten guneak.

Euskaraldiaren baitan bestelako dinamikak ere egin dira batean eta bestean: tokian tokiko Euskaraldiko ariketa bultzatzeko hamaikakoak, euskara ikasten ari direnekin bazkariak, bideoak...

Euskaraldiko 4. edizioaren bueltan jarduteko, ingurune soziolinguistikotik ezberdinetan dauden hiru kooperatibetako ordezkariarekin hitz egin dugu: Kideko Miren Larrañagarekin, Fagor Arrasateko Irene Anduagarekin eta Embegako Javier Zuñigarekin.

Hizkuntza-ohituretan aldaketaren bat sumatu dugu, batez ere Belarriprest rola hartu dutenekin

Kide Berriatuan dago kokatua, Euskal Herriko eskualderik euskaldunena den Lea Artibain. Berriatuko herritarren ia %83 euskalduna da eta kaleko euskararen erabilera %62ren bueltakoa da. Kaleko 10 elkarrizketetatik 6 baino gehiago, beraz, euskaraz izaten dira.

“Guretzat, Kiden, Euskaraldiaren edizio honek oso ekarpen positiboa izan du. Denon artean, modu kontziente batean, euskarari bultzada bat emateko balio izan digu. Euskara batzen gaituen balio garrantzitsua da gurean, baina egia da laneko presak eta egunerokoak tarteko, batzuetan ez diogula merezi duen garrantzia ematen. Euskaraldiak, esfortzu txiki baina kolektibo honen bidez, balio hori gogoan izaten eta lehenesten laguntzen digu”, Miren Larrañagaren hitzetan. Era berean, ariketak lankideen artean egindako ekarpoena azpimnarratu du: “Niri, pertsonalki, adiago egoten lagundu dit, batez ere ingurukoekin ditudan hizkuntza-ohiturak identifikatzeko. Enpresa mailan, antolaketa prozesua oso aberasgarria izan da. *KIDeko Hamaikakoa* sortu genuen, eta talde horretako kideak izan dira gure enbaxadoreak. Beraiek arduratu dira guztia dinamizatzear, eta lan izugarri polita egin dute.

Zalantzarik gabe, Euskaraldia tresna oso baliagarria da euskararen erabilera bultzatzeko. Egun hauetan zehar su-

matu ditut aldaketa batzuk inguruan, jende gehiago saiatu da euskaraz egiten. Orain, gure lana da bide honi eustea eta lortutakoa beste dinami-ka batzuen bidez indartzen saiatzea.

Balorazioa oso positiboa da. Gurean, aurreko edizioarekin alderatuta, parte-hartzea nabarmen handitu da, eta horrek asko pozten gaitu”.

Fagor Arrasate, berriz, Arrasaten dago kokatua, Debagoienean. 2021eko kale erabilera neurketaren arabera, Arrasateko kaleetan elkarrizketen %26 izan dira euskaraz. Euskaraz hitz egiteko gai, berriz, ia herritarren %55 dira. Hitz egiteko gai ez izanik ere euskara ulertzeko gai arrasatearren %15 dira.

Irene Anduagak dio, “Fagor Arrasaten, Euskaraldia- ren aurretik lankideen artean nahiko finkatuta genituen hizkuntza-ohiturak. Askotan, ez genekielako ziur lan- kideak euskaraz ulertzen ote zuen, edo besterik gabe, joeragatik, gaztelaniara jotzen genuen zuzenean. Ariketa honi esker, argi ikusi dugu uste genuena baino lan- kide gehiagorekin erabili dezakegula euskara, eta hori aurkikuntza polita izan da. Konpromisoa hartu dut nire buruarekin lehenengo hitzak beti euskaraz egiteko, eta gero, bestearen erantzunaren arabera, elkarrizketa eus- karaz mantentzen saiatzeko ahal den neurrian.

Euskaraldiko batzorde bat sortu dugu, urtean zehar Euskara Batzordean parte hartzen dugun kide batzue- kin. Euskaraldia baliagarria da euskararen erabilera bultzatzeko. Gainera, ideia bat normalizatzen laguntzen du: elkarrizketa batek ez du zertan hizkuntza bakarrean izan behar; bi hizkuntzak nahastea edo batean hasi eta bestean jarraitzea normala izan daiteke.

Hizkuntza-ohituretan aldaketaren bat sumatu dugu, batez ere *Belarriprest* rola hartu dutenekin. Ariketak ba- lio izan du argi eta garbi identifikatzeko nortzuk diren hitz egiten ez duten arren euskara ulertzen duten lan- kide horiek.

Balorazioa positiboa da. Euskararen aldeko arike- ta bat da, eta beti da ongi etorria. Hala ere, aitortu be- har dut nire pertzepzioa dela aurreko edizioetan baino pixka bat ‘apalagoa’ edo isilagoa izan dela aurren- goa, agian parte-hartze edo oihartzun aldetik”.

KIDeko Hamaikakoa sortu genuen, eta talde horretako kideak izan dira gure enbaxadoreak. Beraiek arduratu dira guztia dinamizatzeaz, eta lan izugarri polita egin dute

Embega, azkenik, Villatuertan dago kokatua, alegia, Lizarraldean. Lizarran herritarren laurdenak ulertzen du euskara eta haietatik erdiek (%12 inguruk) dute eus- karaz hitz egiteko gaitasuna.

Pozik azaldu da Javier Zuñiga: “Euskaraldiaren edi- zio honek ekarpen asko egin dizkigu, baina niri, berezi- ki, interesgarriena eta aberasgarriena iruditua zaidana, egindako hausnarketa prozesua bera izan da. Taldean eseri gara gure egoera aztertze-ko, gure enpresako era- bilera eta ulermen tasak erreparatzeko, eta Euskaral- dia bultzatzeko ideiak jasotzeko. Etorkizunari begira jarri gara, eta ekintza ezberdinak pentsatu eta bildu di- tugu. Ohiko txapen banaketaz gain, gure inguruan, Li- zarraerrian, antolatzen ziren ekintzen berri eman ge- nuen, euskara sustatzeko bideo batzuk proiektatu ditugu lantokian, eta Nafarroako Kooperatiben Komisioarekin batera, gure *hamaikakoa* ere sortu dugu.

Gure egoera berezia da, Nafarroako eremu mistoan gaudelako legearen arabera, eta horrek esan nahi du eus- kararen ezagutza eta, batez ere, erabilera mailak nahiko mugatuak direla gurean. Hala ere, Euskaraldia oso ba- liagarria izan da. Ikusi dugu nola ikasten ari diren lan- kideek harrotasun puntu batekin eskatu duten *belarri- prest* txapa, eta nola ahalegin berezia egin duten egun horietan euskara gehiago erabiltzeko, nahiz eta agurrak edo eskerrak emateko izan. Horrek asko animatzen du.

Dagoeneko bide bat egina dugu: fabrikako kartel ia guztiak euskaratuta daude, euskal aldizkarietara harpi- detuta gaude, kulturarekin lotutako txangoak eta Eus- kararen Eguna antolatzen ditugu... Lanean ari gara, eta Euskaraldia bide horretan laguntza da”.

Interesgarriena eta aberasgarriena iruditua zaidana, egindako hausnarketa prozesua bera izan da





Jolastuz ikasi

Osartenen uste dugu laneko segurtasun eta osasuneko prestakuntzak ez duela zertan aspergarria izan. Gamifikazioaren aldeko apustua egiten dugu, ikaskuntza esperientzia dibertigarri eta eraginkor bihurtzen duen ikuspegi parte-hartzaile eta dinamikoa.

ENRIQUE MARTÍNEZ OSARTEN-EN AHOLKULARITZA ETA PRESTAKUNTZAKO TEKNIKARIA

Gure saioak interaktiboak dira eta jolasa tresna pedagogiko gisa erabiltzen dute. Aurkezpen teoriko luzeen ordez, parte-hartzaileak agertoki praktikoetan, lehiaketetan eta erronketan murgiltzen dira, eta horrek egunerokoan ikasitakoa aplikatzea errazten du. Helburua argia da: parte-hartzea sustatzea, ikaskuntza indartzea eta funtsezko kontzeptuak modu eraginkorrean barneratzen direla bermatzea.

Zer da gamifikazioa eta zergatik funtzionatzen du?

Gamifikazioak jolas-elementuak aplikatzen ditu testuinguru ez-ludikoetan, eta ikaskuntza aktiboa eta entrenigarria sustatzen du. Erabiltzen ditugun tresna batzuk:

- Segurtasun-problema eta rol-jokoak ebazteko talde-dinamikak.
- Jolas egokituak: antzara, tabua, jenga, txotxongiloa, etab.
- Teknologia erabiltzea dinamika, gai, lehiaketa eta abarretarako. Errealitate birtuala arrisku-egoerak simulatzeko.

Gamifikazioak ikaskuntzaren pertzepzioa eraldatzen du. Be-tebehar gisa ikusi beharrean, pertsonek erronka bizigarri eta dibertigarri gisa sentitzen dute.

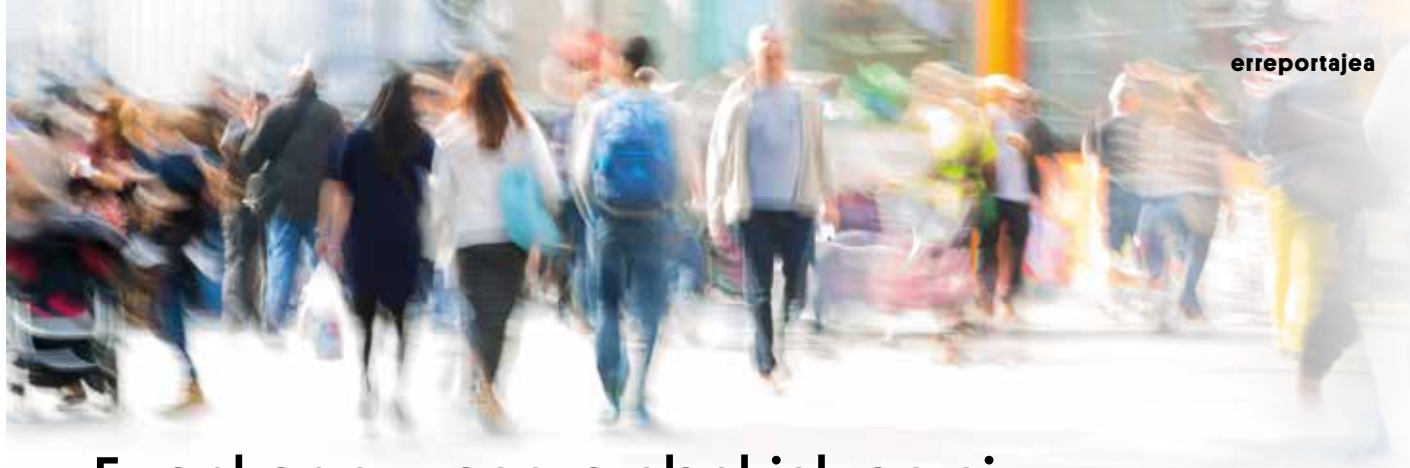
Ikasgeletan gamifikazioa erabiltzearen abantailak

Gure formazioetan gamifikazioa sartu ondoren, hainbat onura ikusi ditugu:

- Parte-hartzea areagotzen du: jolas-agertokiek arreta bereganatzen dute eta langileak aktiboki parte hartzera motibatzen dituzte.
- Informazioa ikastea eta atxikitzea errazten du: egun eta hilabete batzuk geroago, ikasle batzuek oraindik gogorarazten digute.
- Talde-lana sustatzen du: talde-dinamikek lan-kidetza indartzen dute eta bizitako esperientziak partekatzen dituzte.
- Trebetasun praktikoak garatzen ditu: jolasei esker, ezagutzak zuzenean aplikatu daitezke errealitatea islatzen duten testuinguru simulatueta.

Gure prestakuntzek funtsezko ezagutzak emateaz gain, ikaskuntza abentura motibatzaile eta ahaluntzaile bihurtzen dute.

Laneko segurtasunean eta osasunean prestakuntza funtsezkoa ez ezik, oso dibertigarria ere izan daiteke! ■



Erronken aurrean, erabakiak garaiz

Mundu hobe bat egiteko, eraldaketarako giltza izatea dute asmo MONDRAGONeko kooperatibek, “mundu hori ez baitzaigu eman soilik hari begira egoteko”. Inguruan eragin behar da, beraz, denontzako izan dadin adeitsua eta aukeraz betea. Baina mundua ez dago geldirik, berez ere aldatzen da.

LABORAL Kutxaren Ikerketa Departamenduak *Enplegua eta Trantsizio Demografikoa EAEn eta Nafarroan* ikerlana kaleratu zuen maiatzaren amaieran, eta munduaren dinamismoa ageri-agerian utzi du. Gaur hartu behar dira etorkizun hobe baterako erabakiak, eta hausnarketarako oinarri zehatza dakar txostenak.

Erronka demografikoaren testuingurua

- Bizi-itxaropena 84 urte ingurukoa da eta jaiotza-tasa 1,3 seme-alabakoa emakume bakoitzeko. Ondorioz, ez da ordezkapen-mailara iristen.
- Gaur egungo migrazioak biztanle kopuruari eustea ahalbidetzen du, baina zahartze demografikoa gertatzen ari da.
- Enpleguak ere gero eta zaharragoak dira eta kanpotik datozen pertsonak egiten duten ekarpena lan-munduan haziz doa.
- Hirugarren sektoreko enpleguak eta sektore publikokoak pisu handiagoa dute.
- Emakumeen enplegua, dagoeneko, landun guztien ia erdia da.

Hortaz, belaunaldi-erleleboari nola heldu behar zaio? Zenbat pertsona egongo dira lanerako prest eta zenbat enplegu egongo dira, ekonomiak orain arte moduan jarraitzen badu 2036an?

Ondorio nagusiak

- 2036an eskulan-falta izateko probabilitate handia dago. Aurreikuspenik onenak, 20.000 lagunek defizita azaleratzen du.
- Lanpostuen profilak aldatu dira. Enpresek gaitasun digitalak eta trantsizio energetikoarekin zerikusia duten trebetasunak eskatuko dituzte (baina prestakuntza-prozesu luzea behar dute).
- Produktibitatearen hazkundeak, eskulan defizita arinduko luke zati batean.

Aurre egiteko estrategiak

- Langile seniorrek lan-munduan parte har dezaten sustatu.
- Migrazioa erakarri eta atxiki.
- Lanbide prestakuntza eguneratzeko programak azkartu.

Finean, enplegu kopuruaren eta langile kopuruaren arteko ekuazioa ez da ohiko ziklo ekonomikoekin ebatziko, bestelako erabakiak hartzea eskatzen du.

Kooperatiben etorkizuna & aukerak

- Politika proaktiboetan alea jarri. Demografia, hezkuntza eta migrazio gaietan egiturazko-politiken bidez eragin beharko da, ongizatearen garapena eten ez dadin.
- Sektore publikoaren eta pribatuaren arteko lankidetza indartzen parte hartu.
- Talentua urria izan daitekeen testuinguruan, Araba, Bizkaia, Gipuzkoa eta Nafarroan sustraitutako kooperatiba-sarea, errotze industrial eta fidagarritasun teknologikoa baliotsuak dira.
- Kooperatibismoaren oinarrian dagoen ekintza kolektiboak, giltza ahaltsua eskaintzen du erronkei aurre egiteko. Elkarrekin lan egin eta eragiteko garaia da. ■

BGA Eentzako fiskalitate berria. Nola eragingo dio zure pentsioari?

Apirilean eta maiatzean, Euskal Autonomia Erkidegoko hiru lurralde historikoetako -Araba, Bizkaia eta Gipuzkoa- Batzar Nagusiek foru arau berriak onartu zituzten, Borondatezko Gizarte Aurreikuspeneko Erakundeek (BGA E) Araubide Fiskalean aldaketa esanguratsuak egiteko, LagunAroren kasuan bezala.

Aldaketa horiek 2026ko urtarrilaren 1ean sartuko dira indarrean, eta ekarpen fasean zein prestazioen kobrantza fasean izango dute eragina.

Muga fiskalak ekarpenei

Gaur egun, eta 2025eko abenduaren 31ra arte, esparru fiskalak aukera ematen die mutualistei errentaren gaineko zergaren (PFEZ) zerga oinarria murrizteko, urtean gehienez 12.000 euroraino, 8.000 euroraino konbinatuz enpresa kontribuzioengatik eta 5.000 euroraino ekarpen indibidualengatik.

2026tik aurrera, 8.000 eta 5.000 euroko muga partzial horiek mantendu egingo dira, oraindik doitu gabe dauden egokitzapen batzuekin; hala ere, urteko 12.000 euroko muga bateratua 10.000 eurora murriztuko da.

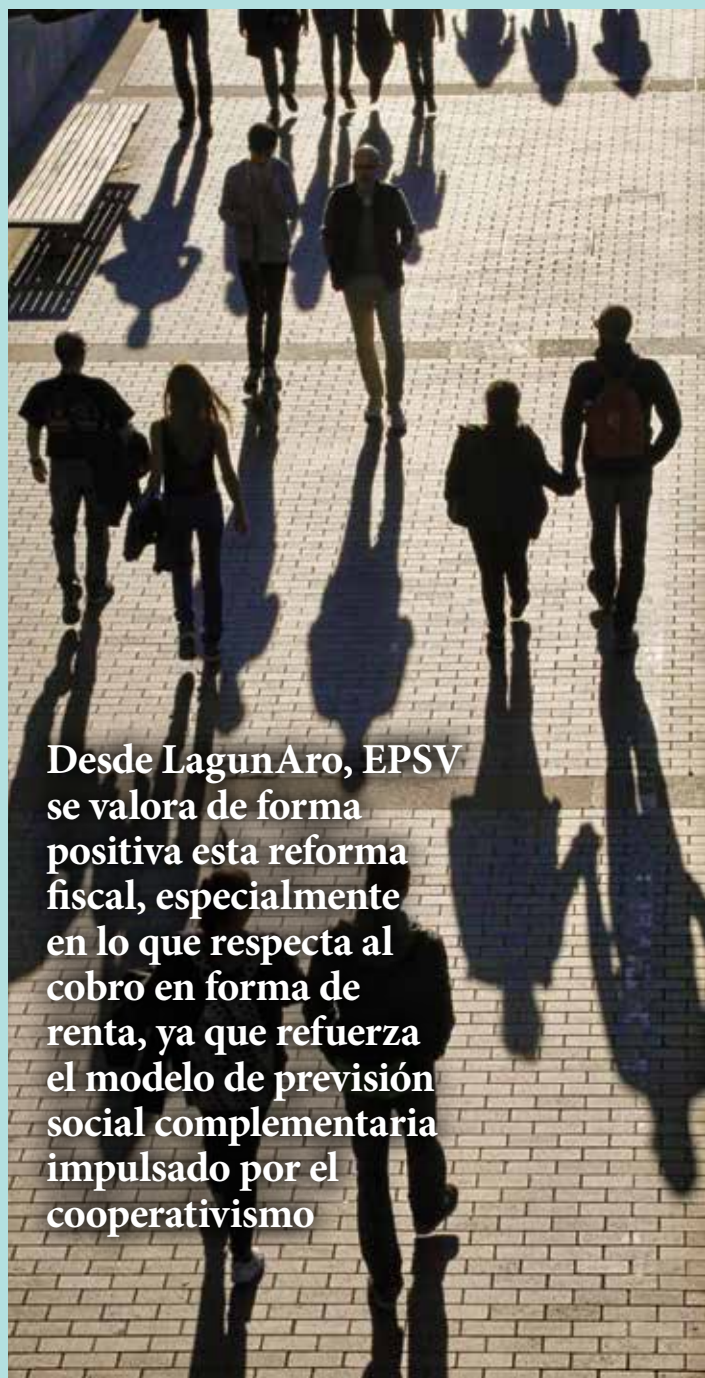
Murrizketa horrek bereziki eragingo die jardunean dauden mutualistei, kooperatibak egiten duen ekarpena ekarpen indibidual gehigarriekin osatzen baitute, hala nola Arogestión Ahorro-Jubilación, Enpleguko BGA E edo finantza erakundeek merkatura-tutako edozein BGA Eri, fiskalki kengarria den maximora iristeko marjina txikiagoa izango dutelako.

Errenta gisa kobratzeko pizgarriak

Prestazioen kobrantzari dagokionez, une honetan, errenta edo kapital moduan jasoz gero, lanaren etekin gisa ordaintzen da zerga PFEZn, baina kapital gisako erreskateak %40ko zerga salbuespena du, baldin eta baldintza batzuk betetzen badira.

Bestalde, prestazioa errenta gisa kobratzen bada (LagunAro, BGA Eren pentsioen kasuan bezala), orain arte ekitaldi bakoitzean kobratutako zenbateko osoa ordainduko da, inolako salbuespenik gabe, kapital moduan kobratuz gero gerta daitekeen bezala.

Hala ere, errenta bidezko kobrantzaren tratamendua (bizi artekoa edo gutxienez hamabost urteko iraupena duena) hobetu egingo da 2026tik aurrera, berriki onartutako berrikuntza fis-kalen ondorioz.



Desde LagunAro, EPSV se valora de forma positiva esta reforma fiscal, especialmente en lo que respecta al cobro en forma de renta, ya que refuerza el modelo de previsión social complementaria impulsado por el cooperativismo

Horretarako, hilero jasotako pentsioaren zenbateko osotik bereiztu egingo dira egindako ekarpenei dagokien zatia eta inbertsioen kudeaketatik lortutako errentagarritasunari dagokion zatia.

Horrela, adibidez, pentsiodun batek LagunAroren 800 euroko hileko pentsioa jasotzen badu, Erakundeak zehaztuko du zenbateko horretatik zenbat eratu den kooperatibak pertsona horren alde jarduneko bizitzan egindako ekarpenei esker, eta zenbat dagokion LagunArok kuota horien guztien inbertsioetik historikoki lortu duen errentagarritasun finantzarioari.

%100 Bizkaian; %40 Gipuzkoan eta Araban

Ekarpenen zatiak lanaren etekin gisa zergak ordaintzen jarraituko du, eta finantza etekinetatik datorren zatia, berriz, zergak ordaintzetik salbuesita egongo da. Salbuespen hori finantza etekinen %100ekoa izango da errenta aitorpena Bizkaian aurkeztzen duten pertsonen kasuan, eta prestazioaren %40ra iritsi ahal izango da errenta aitorpena Araban edo Gipuzkoan aurkeztzen duten pertsonen kasuan.

Ikus daitekeenez, aldaketa garrantzitsua da, eta argi eta garbi sustatzen du errenta gisa kobratze-ko aukera; hori abantaila da LagunAro BGAEko mutualistentzat eta pentsiodunentzat.

Kapital moduan kobratzeari dagokionez, 2025era arte aplikatzen zen %40ko zerga salbuespena %30era murriztuko da 2026ko urtarrilaren 1etik aurrera, eta ekarpenek sortutako kapitalari bakarrik aplikatuko zaio. Gainerako zenbatekoak tratamendu fiskal bereiztua jasoko du: ekarpenei dagokien zatiak lanaren errendimendu gisa ordainduko du zerga (oinarri orokorrean), eta finantza errendimenduek, berriz, aurreziaren oinarrian. Aldaketa horrek Arogestión Ahorro-Jubilación, BGAEko partaideei eragiten die, non gehien aukera kapital moduan kobratzea izan ohi den.

Garrantzitsua da azpimarratzea 2025eko abenduaren 31ra arte metatutako kapitalek egungo zerga araubideari eutsiko diotela eta %40ko salbuespena baliatu ahal izango dutela; bestalde, data horretatik aurrera sortzen diren eskubideei zerga araudi berria ezarriko zaie.

LagunAro BGAEk modu positiboan baloratzen du zerga erreforma hori, batez ere errenta gisa kobratzeari dagokionez; izan ere, kooperatibismoak bultzatutako gizarte aurreikuspen osagarriaren eredua indartzen du, pentsio sistema publikoetan gertatzen denaren ildotik, pentsiodunari bere fase pasibo osoan lagundu nahi baitio, bizi arteko prestazio bat ordainduz. —

Enplegurako Laguntza: hausnarketa estrategikoa

Enplegurako Laguntzaren prestazioa kooperatiben eta LagunAro sistemaren beraren elkartasun, erantzunkidetasun eta inter-eragiketa balioak adierazten dituen prestazioa da. Horren helburua argia da: jarduera jaisten, berregituratzen edo kooperatibak ixten ari diren pertsonak babestea, bai beste kooperatiba batzuetan birkokatzea erraztuz, bai prestazio ekonomikoen bidez zein egutegi mugikorra edo lan-gabeziagatiko laguntza eskainiz.

2024aren itxieran, 563 pertsona zeuden egiturazko langabezian, gehienak behin-behinean beste kooperatiba batzuetan kokatuta. Azken urteetako balantzea positiboa bada ere, hausnarketara bultzatzen duten erronka garrantzitsuak antzematen dira.

Testuinguru horretan, eta 2025-2028 Plan Estrategikoaren ardatz nagusietako bat izanik, LagunArok, MONDRAGONekin lankidetzan, entzuteko prozesu bat irekit behar du eta prestazio hori indartu eta garatzea ahalbidetuko duten hainbat ikuspegi eta proposamen jasoko ditu, betiere lanarekiko eta pertsonerekiko konpromiso kooperatiboa lehenetsiz.

LagunAro eta FREMAP: lankidetzaren berria

2019az geroztik, kontingentzia profesionalen estaldura Langile Autonomoen Araubide Berezian (RETA) sartzeko derrigortasunaren ondorioz, LagunAro, EPSVn modu integralean kudeatu ditu mutualisten kontingentzia profesionalak.

Urte hauetan, osasun prestazioaren esparruan, hobekuntza eremu jakin batzuk detektatu dira, eta, horregatik, LagunArok lankidetzaren hitzarmen bat gauzatu du FREMAP mutuekin, kontingentzia profesionalen bideratutako osasun prozesuak modu integralean kudeatu ahal izateko. Nabarmendu behar da FREMAP esperientzia handiko erakunde dela kontingentzien osasun kudeaketan eta dagoeneko LagunArori atxikitako kooperatiba askotan lan egiten duela, besteen kontura aritzen diren langileei zerbitzua emanez.

Aldaketa hori 2025eko uztailaren 1ean sartuko da indarrean; beraz, ekainaren 10ean eta 11n bilera informatiboak egin dira kooperatibekin, berrikuntza hori zehatz mehatz azaltzeko.

Comunicoop

Kooperatibetako barne komunikazioa irauliz



INGENIARITZAREN, ENPRESA ZERBITZUEN, IKERKETAREN, PRESTAKUNTZAREN, SOFTWAREAREN GARAPENAREN ETA KOMUNIKAZIOAREN ARLOKO ERREFERENTZIAZKO SEI KOOPERATIBAK INDARRAK BATU DITUZTE KOMUNIKOOP EKIMENAREN BIDEZ KOOPERATIBETAN BARNE KOMUNIKAZIOA ERALDATZEKO. KOOPERATIBA HORIEK -LKS NEXT, MISE, ISEA ETA HUHEZI MONDRAGONEN BAITAN, ETA ADUR ETA ARTEMAN KOMUNIKAZIOAK PARTZUERGO BAT OSATU DUTE ERAKUNDE KOOPERATIBOETAKO KOMUNIKAZIOAK PLANTEATZEN DITUEN ERRONKA BEREIZGARRIEI ERANTZUTEKO.

Etengabe aldatzen ari den enpresa munduan, barne komunikazioa funtsezko zutabea da kohesiorako eta eraginkortasunerako. Kooperatibek, demokrazian, parte-hartzean eta gardentasunean duten ikuspegiarekin, irtenbide egokitu eta eraginkorrak eskatzen dituzten erronka espezifikoek aurre egin behar diete. Testuinguru horretan sortu zen Comunicoop, soluzio digitalak eta adimen artifiziala (AA) baliatzen dituen proiektu berritzailea, komunikazio kooperatiboa bultzatzeko.

AA komunikazioaren zerbitzura

AA batzeak egitekoak automatizatzea, informazio fluxuak optimizatzea eta komunikazioa pertsona bakoitzaren interesen arabera pertsonalizatzea ahalbidetzen du. Gainera, datuak denbora errealean aztertzeke aukera ematen du, zeintzuk ahalbideratzen duten komu-

nikazio estrategietan etengabeko hobekuntzak bultzatzea eta antolaketa kultura indartzea.

Azterketa prospektiboa

Kooperatibetako barne komunikazioaren egungo egoera ezagutzeko, Comunicoop-ek Estatu mailako Prospekzio Azterketa bat jarri du abian. Helburua kooperatibei buruzko zuzeneko informazioa biltzea eta hobetzeko arloak hautematea da, estrategia eraginkorrak diseinatzeko.

Inkestara sartu zaitezke
QR kodea eskaneatuz



Usoa Agirre¹ eta Juan Mari Okina²

¹ ARTEMAN KOMUNIKAZIOA | ² ISEA

“Barne komunikazioak laguntzen du kooperatibaren balioak eta kultura egunerokoan bizirik mantentzen”

Zergatik da hain garrantzitsua barne komunikazioa kooperatibetan?

Barne komunikazioak aukera ematen du langile eta bazkide guztiek erabakiak hartzerakoan informazio egokia izaten eta euren iritzia partekatzen. Horrela, parte-hartze demokratikoa indartzen da, kooperatiben oinarrietako bat. Gainera, barne komunikazioak laguntzen du kide guztiek kooperatibaren bisioa eta helburuak uler ditzaten, bakoitzaren lana taldearen helburu orokorrekin bat eginez. Honek gatazkak hobeto kudeatzen laguntzen du eta kooperatibaren eguneroko funtzionamendua hobetzen du. Finean, barne komunikazio ona tresna estrategiko bat da, konfiantza eta gardentasuna handituz kooperatiba arrakastatsu eta jasagarri bihurtzeko.

Zeintzuk dira barne komunikazioaren erronka nagusiak kooperatibetan?

Erronka handienetako bat da, informazioa zuzendaritzan bakarrik ez geratzea eta langile guztiek aukera izatea euren iritzia emateko. Horretarako, komunikazioa bi norabidekoa eta horizontala izan behar da. Beste erronka bat da langileek profil eta ikuspegi desberdinak dituztela, eta komunikazio-kanalak eta mezuak



egokitu egin behar direla denek ulertzeko eta parte hartzeko aukera izan dezaten. Teknologia berriak ere behar bezala erabili behar dira, lana errazteko eta lankidetzaz bultzatzeko, baina beti pertsonak eta balio kooperatiboak erdigunean jarritz. Azkenik, erronka bat da barne komunikazioaren eraginkortasuna neurtzea, etengabe hobetu ahal izateko.

Zer paper jotzen du barne komunikazioak kooperatibaren nortasun eta kultura?

Barne komunikazioak kooperatibaren balioak eta kultura egunerokoan bizirik mantentzen laguntzen du. Informazioa emateaz gain, balio kooperatiboak (elkarlana, elkartasuna, ekitatea...) langileen eguneroko jarreretan islatzen laguntzen du. Komunikazio ona kohesio soziala indartzen duen tresna bat da: langileen arteko harremanak hobetzen ditu eta lan-giro positiboa sortzen du. Horri esker, kooperatibaren nortasuna ez da teoria hutsean gelditzen; langile guztiek partekatzen dute eta eguneroko jardunean aplikatzen duten errealitate bihurtzen da. —

El proyecto COMUNICOOP, ha sido financiado en la Convocatoria 2024-2025 de las ayudas para el plan integral de impulso a la economía social para la generación de un tejido económico, inclusivo y sostenible, en el marco del plan de recuperación, transformación y resiliencia.



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

Ekintzailtza kooperatiboa: bizitzak eta lurraldeak eraldatzeko

Azken hamarkadan KoopFabrika izeneko ekintzailtza kooperatiboko programa diseinatu, garatu eta inplementatu dugu Mondragon Unibertsitateko Lanki Ikertegiak, EHUKo Gezki Institutuak eta Olatukoop sare kooperatiboak elkarlanean egindako ibilbidean.

ARIANNE KAREAGA MONDRAGON UNIBERTSITATEKO LANKI IKERTEGIKO KIDEA

Pentsamendu arizmendiarrean eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren baitan ezaugarri eta oinarri diren elementuak dira, gaur egun ere, kooperatibismo berriaren eta ekintzailtza sozialaren helduleku eta zentzu elementu. Auto-gestioa eta autoeraketa zentzu zabalean ulertuta, baina baita lanaren burujabetza, demokrazia ekonomikoa, hezkuntza integrala eta elkartasuna ere. Horiek, Joxe Azurmendik sistematizatu eta jaso zituen bere hainbat liburutan. Dena den, horietatik ez ezik KoopFabrikak korrante berriagoetatik ere edaten du. Gaur egungo gizarte aldaketei lotuago zaizkien erronkei erantzuteko helduleku ere baditu, esate baterako, Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren sorrerako urteetan egon ez ziren bi esparru oso. Alde batetik, generoa eta ekonomia feministaren iturriak eskaintzen duen emaria eta bestetik, Arrasateko kooperatibetan garapen ereduaren gaineko kuestionamendua eragin duen iraunkortasunaren gaiak.

KoopFabrikak oinarri horietatik abiatuta jarri nahi du bere alea. Tokian tokiko ekosistema kooperatibo- komunitarioak eratzen laguntzea da programaren helburu estrategiko orokorra. Eskualdez eskualde, auzoetan edo dagokion lurraldean, lurraldeari lotutako bereizgarri kultural, soziologiko zein morfologikoak kontuan hartuz. Bertako pertsonen autoeraketaren logi-

katik, euren beharrak eta premiak asetzeko egiturak, kooperatiba sareak eta prozesu eraldatzaileak bultzatu eta sortuz. Horretarako, ezin uka, elkartasunaren praktika eta egituratze instituzionala, batez ere AKEk erakutsitako sormena, inspiragarri zaizkigu.

KoopFabrika proiektu profesional kolektiboak eta ekimen sozio-ekonomiko lurraldetuak martxan jartzen laguntzeko programa da. Ekintzailtza sozial kooperatiboak ekintzailtza eredu desberdina jartzen du erdigunean: komunitatearen beharretatik abiatu eta komunitatean saretzen da eta autoeraketan oinarritutako eredu demokratikoa praktikan jartzen da. Proiektuaren bideragarritasunaz gain, bizigarritasuna (pertsona eta ingurunearena) ere hartzen du kontuan.

Beraz, ekintzailtza kooperatiboa jarraian jasotzen diren bost zentzu elementu nagusitan sailkatzen dugu: Lanaren burujabetza; Ekimen kolektiboa, Lurraldea eta eraldaketa soziala; Bizitza erdigunean; Iraunkortasun ekonomikoa.

Tokian tokiko ekosistema kooperatibo-komunitarioak eratzen laguntzea da programaren helburu estrategiko orokorra.

Zentzu horretan programak formazioa eta bidelaguntzak uztartzen ditu eta martxan jarri nahi diren proiektuen akonpainamendu integrala egiten da.

Emaizak

Orain arteko ibilbideari dagokionez proiektu ezberdin eta anitzak bidelagundu dira. Batzuk, lanaren burujabetzan ardaztutako lan elkartuko kooperatibak, eta beste batzuk lurraldeko beharrei eta herri erronkei erantzuteko sektore edo arloko kooperatiba komunitarioak.

Azken aldian, lurraldeetan sustraitutako proiektu kooperatibo komunitarioak diren kooperatiben bidelaguntza konplexuagoak egitea ere egokitu zaigu, lagapen eredu eta etxebizitza kooperatiboak, elikadura burujabetzako kooperatiba integralak, energia komunitateak, herri kooperatibak (kontzeptuaren eta ideien garapenean ere jardun dugu) eta errelebo eta transformazio kooperatiboa. Proiektu hauen guztien konplexutasuna ikaragarria da, izan ere publiko kooperatiboak diren proiektuak dira euren baitan. Gizarteko erronkei erantzuteko tresna kooperatiba herritarrak.

KoopFabrika Hegoaldetik

Azkenik, pertsona migratuen arloari ere heldu diogu. Azken bi-hiru ikasturtetan pertsona migratuei ekin-tzailletza kooperatiboa eta modu zabalean kooperatibismoa hurbiltzeko ahaleginetan gabilta. Horretarako, Enarak kooperatiba dugu bidelagun, migratuak diren emakumeek osatzen dute eta euren errealtatea ondo ezagutzen dutenez, begirada antiarrazista eta dekoloniala zein kultur aniztasuna gure kooperatibetan zein sortzen diren kooperatiba berrietan jartzeko ekarpena egiten dute. Beraz, programa honek KoopFabrikaren elementuei begirada anitza gehitzen die eta kooperatiba berrien sustapena egiteaz gain dagoeneko martxan dauden kooperatibetan ere pertsona migratuen inkorporazioa bidelaguntzea du helburu. —

Proiektu hauen guztien konplexutasuna ikaragarria da, izan ere publiko kooperatiboak diren proiektuak dira euren baitan. Gizarteko erronkei erantzuteko tresna kooperatiba herritarrak



725 pertsona

% 60 emakume

% 39 gizonezko

% 1 ez-binario



75 proiektu

Urteko 10

4 enpresa txiki/ertainak

8 bestelako forma juridiko

28 kooperatiba

22 elkarte

12 autonomo



220 pertsona lanean



150 erakundetik gora saretu gara



150 proiektu bidelagundu dira

3.800 bidelaguntza ordu

KoopFabrika
metodologia

Ekintzailletza sozial
kooperatiboko hainbat
programa eta proiektu sustatu
dira, bai Gipuzkoan zein Euskal
Herriko beste lurraldeetan



Jon Esnaola Agirre KONPOSITOREA

“Trantze moduko bat da konposatzea, badirudi norbaitek diktatu egiten didala”

Eusko Ikaskuntza-Laboral Kutxa Gazte Saria irabazi berri du Jon Esnaola konpositoreak (Tolosa, 2000), *LUUR*, *Nestor Basterretxearen oroimenez* musika proiektuagatik. Euskal kultura eta ondarearekiko bere konpromisoa eta erreferente artistiko handiekin hitz egiteko gaitasuna azpimarratu ditu epaimahaiak. Izan ere, Nestor Basterretxea kultura garaikidearen oinarritzko figura gisa hartuta, folklore autoktonoaren elementuak jaso eta berrinterpretatu ditu Esnaolak, ikuspegi abangoardista eta berritu batetik.

Ez da, ordea, horrelako nahasketa bat egiten duen lehen aldia, ezta jaso duen lehen saria ere. Aurrez etorri dira Euskadiko Musikari Gazteena (birritan), *Italy Percussive Arts Society*rena eta Madrilgo Zarzuela Antzokiaren Konposizioarena. Musiken azken konposizio urtea bukatzeaz dela, badirudi dena egina duela Jon Esnaolak, baina hasi besterik ez du egin, hasitakoa jarraitzeko ilusioz beteta.

AMAIA BALENTZIAGA

Nola hartu duzu Eusko Ikaskuntza-Laboral Kutxa Gazte Saria? Izugarritzko ilusioarekin. Egia esan, ez nuen espero. Aurkeztu nintzenean, ikusi nuen ez zela musikari lotutako sari bat bakarrik, bazuela giza eta gizarte zientzietatik ere, hau da, gauza handia zela.

Hasieran, beraz, harridurarekin hartu nuen saria eta, gero, ilusioarekin. Azken asteetan, baina, presio puntu batekin ere hasi naiz bizitzen; sentitzen dut gero eta gehiago neurtu behar ditudala nire hitzak.

Zergatik nahastu musika eta eskultura bezalako bi disziplina hain desberdin?

Musikan, oso presente daukagu denbora, baina espazioa ez dugu hainbeste pertzibitzen, nahiz eta dena, arte guztia, gertatzen den espazioan eta denboran. Eskulturan, berriz, eskultura bat beti dago hor, nahiz eta urteak pasa; badirudi denbora oso poliki doala. Bitartean, forma guztiak ari dira momentu oro espazioarekin interaktuatzen. Orduan, pentsatu nuen: “Zergatik ez arte horretatik ikasi, inspiratu, irakurri?”. Horregatik aukeratu nuen.

Ez da, ordea, euskal eskultoreen irakurketatik abiatuta konposatu duzun lehen aldia. Nolatan sortu zitzazu ideia?

Txillidaren Idazkiak liburutik hasi zen dena. Oso poetikoa da, eta irakurtzen hasi nintzen. Hasieran, ez nuen ezer ulertzen, berriz irakurri eta ezer ulertu gabe jarraitzen nuen; gero, Jorge Oteizaren *Quousque tandem...*! liburuarekin egin nuen topo, eta ikusi nuen hor bazegoela mundu bat, eskulturena, eta horri buruzko musika idatzi nezakeela.

Adibidez, Jorge Oteizak Duchampi eta dadaismoari buru idatzi zuen, nola nahi zuen Duchampek probakazioa sortu hartzailearengan. Oso interesgarria iruditu zitzaidan, eta hortik abiatuta idatzi nuen *Luz Oscura*, hartzailea zirikatzeke. Ondoren etorri ziren eskulturari lotutako gainerako obrak.

Zure musikak euskal elementu tradizionalak eta garaikideak uztartzen ditu. Nola aurkitzen duzu sustraiaren eta abangoardiaren arteko oreka hori?

Musika folklorikoa, musika tradizionala, oso librea da, ez dagoelako partiturarik normalean. Bakoitzak kantatzen du nahi duen moduan; desafinatu egiten du; mugitu egiten tenpoak, aurrera eta atzera. Musika garaikideak, berriz, egungo teknikekin, izugarrizko ahalmena du musika tradizionalera gerturatzeke, besteak beste, erritmo irrazional eta konplexuekin. Gainera, musika garaikideak aukera eman du mikrotonalitatea deskribitzeko ere betiko 12 notetatik haratago doana, hau da, pianoan ez dagoena baina musika tradizionalen modu naturalean kantatzen dena.

Orduan, hor ikusi nuen sekulako harremana zegoe la musika folklorikoaren eta garaikidearen artean; nola nik musika garaikidearekin ekarri dezakedan musika tradizional hori partiturara zehatz-mehatz. Izan ere, orain dela 100 urte hori egitea ezinezkoa zen.

Gero, gainera, txikitatik izan dut lotura musika tradizionalarekin, eta Europa mailako konpositore garrantzitsuenak ere ikasi ditut. Hortaz, idazterakoan naturalki bateratu dut gure herriko musika tradizionala Europako mugimendu garaikideekin.

Nolakoa da zure sortze prozesua?

Hasieran ideia bat etortzen zait. Ez du zertan melodia bat izan; hitz bat, sentsazio bat... izan daiteke. Orduan hasten naiz ideia garatzen, ideien arteko harremana eta sarea osatzen. Gloria Fuertesek, esaterako, oso ondo azaltzen du prozesu hau: trantze moduko bat dela dio, konposatzailea instrumentu bat dela, eta egia da, ba-



dirudi norbaitek diktatu egiten didala, jarraian idazten dudalako, azkar. Bestalde, aitortu behar dut burura etortzen zaidana idazten dudala, ona izan edo ez, eta egunerokotasuna beharrezkoa dela. Egunero-egunero, 7etan hasten naiz idazten, datorkidana.

Noiz eta nola aurkitu zenuen konposizio musikalerako bokazioa?

Beti nahiago izan dut neuk idatzi partitura beste bate-na jo baino, eta kontserbatorioan, Musikenara sartze-ko perkusio proba prestatzen ari nintzela, ikusi nuen denbora gehiago igarotzen nuela idazten entseatzen baino. Kosta egin zitzaidan erabakia hartzea, baina azkenean, trantsizio garai baten ostean, erabaki nuen konposizioa proba prestatzea.

Zer rol izan behar dute konpositore gazteek egungo musikaren panoraman, bereziki, euskal testuinguruan?

Euskal kulturari ekarpen bat egin behar diote, eta, ekarpenarekin batera, nazioarteko musikan gertatzen ari denari adi egon behar dira, Europa eta mundu mailako konpositoreak gurera ekarri eta gure kultura musika ahalik eta sendoena izateko.

Zer duzu buruan datozen urteetarako?

Konposizioa masterra hasiko naiz ikasten datorren ikasturtean. Aldi berean, proiektu desberdinetan ari naiz lanean, oso gustura. Beraz, hasitako bidearekin jarraitzea da nire asmoa.

Fernando Velazquezek konposatutako MONDRAGONen *Humanity at Music the Cooperative Symphony* egitasmoa ezagutzen duzu?

Velazquez konposatzailea bai, eta bere obra ere bai, baina, egia esan, egitasmoa ez nuen ezagutzen. Entzungo dut! —

AA Sortzailea: ez du ordeztzen, ahaldundu egiten duzuen

“Adimen artifiziala ez dago hemen gu ordezkatzeko, emankorrago bihurtzeko baizik”. Hori da Iñaki Lakarra Mondragon Unibertsitateko irakasle eta Informazioaren eta Komunikazioaren Teknologietan (IKT) adituak AA Sortzailearen egungo egoerari buruz TU Lankide aldizkarian aurreko alean egindako azterketan azpimarratu zuen ideietako bat. Eta ez da bakarra: aditu gehienak bat datoz premisa honetan: ez du ordezkutzen, ahaldundu egiten du. **AMAIA BALENTZIAGA**

Une garrantzitsua bizi dugu, tresna horien demokratizazioan oinarritzen den aldaketa sakona. Lehen teknologia enpresa handien eskura baino ez zegoena, gaur egun gure kooperatibek eta, oro har, herritarrek erabil dezakete. Adimen Artifizialak promesa futurista izateari utzi dio, eta industriak, enpleguak eta eguneroko bizitza eraldatzen ari den benetako tresna bihurtu da.

Victor Núñez Arteman Komunikazioko Diseinu eta Garapen Digitaleko arduradunaren arabera, badira fenomeno hau Industria Iraultzarekin alderatzen dutenak, tartean, Leon XIV.a Aita Santua. Alderaketa horren arrazoia da Leon XIII.ak, bere *Rerum Novarum* entziklika historikoarekin, lehen Industria Iraultza Handiaren testuinguruan aztertu zuela gizartearen gaia. “Gaur egun, Elizak gizarte-doktrinaren ondarea eskaintzen die guztiei, beste industria-iraultza bati eta Adimen Artifizialaren garapenei erantzuteko, erronka berriak dakar-

tzatelako giza duintasunaren, justiziaren eta lanaren defentsan”, zioen egungo Aita Santuak.

“Ez zaio arrazoirik falta”, dio Nuñezek: “Lanpostuak nabarmen galtzea ekarriko duela uste da, baina berriak ere sortuko dira”. Ildo horretan, ChatGPTk berak onartzen du AAk, eta bereziki AA Sortzaileak, ziu-rrenik “lanpostu batzuk” galduaraziko dituela, baina beste asko ere eraldatuko dituela eta lan aukera berriak sortuko dituela. “AA Sortzaileak lehen gizakiek bakarrik egin zitzaizketen zeregin kognitiboak eta sormenezkoak automatizatzen ditu, eta horrek eragina izan dezake lanbide hauetan: eduki erredaktoreak, diseinatzaile grafikoak, administrazio laguntzaileak, bezeroarentzako arreta, itzultzaileak eta programatzaileak”.

Lehenago edo geroago, erabilera segurua bermatuko duten erregulazioak garatuko dira

le juniorrak”. Hala ere, Iñaki Lakarrak aurreratu zuen bezala, beharrezkoa izango da gizakiak gainbegiratzea eta irizpidea, zentzua, enpatia, benetako sormena, tes-tuingurua eta balioa emateko.

Gauzak horrela, bada, Víctor Núñezek dio: “Nik protagonismo handiagoa emango nioke AARI prozesuaren hasierako urratsean, arazoari ekin eta ideiak eta gainerakoak iradoki diezazkidan, exekuzioan baino gehiago. Hau da, bozetoetatik, ideietatik, testuetatik edo datuetatik abiatuta aukeratzen lagun diezadan, edo zeregin errepikakorrek automatizatzen lagun diezadan”.

Horregatik, trantsizio hori kudeatzeko modua da gakoa.

Pribatutasuna, etika eta segurtasuna

Lakarra eta Nuñez kezkatuago daude pribatutasunaren, etikaren eta segurtasunaren inguruko erronkekin. “Une honetan, AA Generatiboari esker, marka berri bat sor dezakezu ezer diseinatu gabe. Gertatzen dena da maila etikoan ez dela zuzena bezero bati AA Sortzaileak egin-dako irudi batengatik kobratzea”, adierazi du Núñezek.

Biak bat datoz esatean lehenago edo geroago erabile-ra segurua bermatuko duten araudiak garatuko direla, bereziki hirugarrenekin partekatutako datuen kudea- ketari dagokionez. Hori gertatu arte, Núñezek pribatu- tasunarekin kontuz ibiltzea gomendatzen du, hau da, ez galdetzea edozer, ezta bezeroen datuak ematea ere, nora doazen jakin gabe: “Mistral izan ezik, frantziarra izanik datuak biltzei iratzeko zenbait arau eta lege be- teko dituela bermatu daitekeelako, gainerakoak Esta- tu Batuetakoak edo Txinakoak dira”.

Era berean, Núñezek iradokitzen du datuen ikus- pegitik profil zaurgarriagoa duten kooperatibek —La- borat Kutxa, esaterako—, epe luzera, aurrez entrena- tutako kode irekiko AA ereduak aprobetxatu beharko lituzketela eta berezko zerbitzarietan *fine-tuninga* apli- katu beharko luketela, datu horiek ziurtatuz. Izan ere, enpresa eremuan ereduak pertsonalizatzea funtsez- koa izango da.

Lakarraren hitzetan, pertsonalizatze horri esker, erakunde bakoitzak bere behar espezifikoetara egoki- tutako irtenbideak izango lituzke, modu seguruan eta erakundearen balio etikoak errespetatuz. “Lehentasu- na berehalako irabaziaz lortzea bada, kooperatiba as- kok lizentziamendua duten jabe ereduetan oinarritu- tako garapen azkarrak aukeratuko dituzte, hasierako karga tekniko txikiagoko adopzio arina ahalbidetuz”, azaldu zuen. Aldiz, arazoaren konplexutasunak, datuen sentzibilitateak edo pertsonalizazio mailak hala eska- tzen dutenean, “komenigarriagoa izango da *on-premi- se* irtenbideak garatzea”.

Itun berri bat teknologiarekin

Adituak bat datoz esatean AA iraultza isila dela, baina geldiezia. Bilakaera bizkorra izan du azken hiru urtee- tan. Horren erakusgarri dira, Núñezen hitzetan, enpre- sek astero aurkezten dituzten hobekuntzak eta egunera- tzeak: “Egia da bilakaera esponentziala izan dela, baina litekeena da une honetan lautada fase batera iristea”.

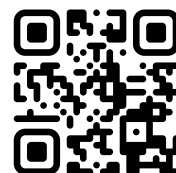
Gaur egun, AA indartsua edo Adimen Artifizial Oro- korra (AGI) deiturikorantz doa kontua. IBMren arabera, giza adimenaren eta autokontzientziaren forma hipo- tetiko bat da, gizakien adimenaren eta autokontzient- ziaren antzekoak dituen eta arazo sorta mugagabea ebazteko gaitasuna duena. Núñezek “goi mailako AA” bezala definitzen du, baina tentuz: “Batzuek esaten dute hori sei hilabetera dagoela, urtebetera, eta batzuek esa- ten dute hori 20 urtera dagoela. Ez dakigu noraino hazi- ko den hau. Argi dagoena da ereduak hobetzen jarrai- tuko dutela, gero eta eraginkorragoak izan daitezen”.

Lakarrak, bestalde, adierazi zuen litekeena dela ere- du eraginkorragoak eta iraunkorragoak ikustea, gure lan ingurunean eta eguneroko ingurunean modu na- turalagoan integratuta. Enpresa arloan, taldeen per- tsonalizazioa eta trebakuntza funtsezkoa izango dela azpimarratu zuen. Ildo horretan, Núñezek iradoki du kooperatiba bakoitzak talde txiki bat izan beharko lu- keela AAren bilakaera jarraitzeko: “Batez ere, gertu- tik jarraitzeko eta kooperatibaren prozesu eta egune- rokotasunean nola integratu dezaketen baloratzeko”.

Une erabakigarria bizi dugu, eta hori aprobetxa- tu behar dugu AA Sortzailea modu estrategikoan inte- gratu ahal izateko; izan ere, indar eraldatzailea da, eta teknologiararen, gizartearen eta etikaren arteko itun be- rri bat eskatzen du. Erronka ez da aurrerapena geldia- raztea, baizik eta guztion onerako bideratzea, taldeak gaituz, prozesuak berrikusiz eta etengabeko egokitze- ta ikaskuntza-kultura sustatuz. —

IA Sortzailearen mapa

Jarraian, AA Sortzaileko gaur egungo tresna na- gusien laburpen eguneratua aurkezten da. Horie- tako batzuk Beatriz Laskurain Mondragon Unibers- tsitateko AAKo irakasle eta aholkulariak azaldu zituen, MONDRAGONek antolatutako K-Foroa ko- munikazio foroaren azken edizioan. Zerrenda luzea da, eta etengabe aldatzen ari bada ere, gaur egun ga- rrantzitsuenak, aitortuenak eta erabilgarrienak direnak biltzen dira bertan.





Carlos Vega

SOFTWARE INGENIARI TEKNIKOA COPRECIN

“Euskaldunei buruzko topikoak ezagutzen nituen, baina niretzat oso gertuko jendea zarete”

Piuran [Peru] jaio zen, herrialdearen iparraldeko kostaldean, Pazifikotik oso gertu dagoen 600.000 biztanletik gorako hiri batean. Bere jatorrizko hirian hazi eta ikasi zuen. Ingeniaritza Mekaniko Elektrikoko Gradua ere egin zuen UDEPen [Piurako Unibertsitatea]. Alemaniako enpresa batek kontratatu zuen bere proiekturako eta Atlantikoa zeharkatzera animatu zuten. Baina 2020an guztia aldatu zen. Germaniar lurretan egonaldia luzatzeko asmoa zuenean, pandemia heldu zen. Perura itzuli zen, baina denbora gutxirako.

GORKA ETXABE

Esperientziak gehitzen joateko eta lan prestakuntzarekin jarraitzeko gogoak bultzatuta, Energia Berriztagarrien eta Proiektu Energetikoen lehen masterra egin zuen, Norvegiako enpresa batean telematikoki egindako lanarekin uztartuz. Madrilen egon ondoren, Robotikako eta Kontrol Sistemetako Masterra ikasten jarraitzea erabaki zuen Mondragon Unibertsitatean. Bexen Cardion (Ermua) egin zituen praktikak eta orain Coprecin (Aretxabaleta) dago. Arrasaten bizi izan zen eta gaur egun Gasteizen bizi da. Carlos Vega gureetako bat da dagoeneko.

Ongi etorri Euskal Herrira, Carlos. Nolako izaten ari da edo izan da zure lurreratzea?

Banekien nora nentorren, iparraldera, eta banekien hemen kultura eta hizkuntza desberdin bat zegoela. Alemanian, adibidez, kultura-desberdintasunaz gain, hizkuntza ere erronka handia izan zen, sozializatzerako orduan bereziki. Banekien euskera ere erronka bat

izango zela, baina kasu honetan gaztelaniaren laguntza ere baneukan. Hala ere, gaztelania jakiteak ez zidan eragotzi euskara ikastea, urte eta erdi daramat ikasten. Bexen Cardion egon nintzen, eta haiekin egin nuen TFMa (Master Bu-kaerako Lana). Hau amaitzean, Coprecitik kontaktatu ninduten eta etortzea erabaki nuen. Bi urte pasatxo daramatzat. Oso pozik nago arlo pertsonalean eta gogotsu profesionalen. Erabaki ona hartu nuen.

Zutaz hitz egin aurretik, kontatu iezaguzu zer egiten duzun edo zein diren zure funtzio nagusiak Coprecin.

Indukzio-plaken softwarea garatzen ari naiz. Funtzionalitate berriak garatzeaz gain, algoritmoak diseinatzeko, *machine learning*-ean oinarrituta, erabiltzailearekiko interakzioa errazteko. Indukzioetan funtzio automatikoak ezartzen ari gara. Sukaldatzeko, programatzeko, erabiltzailearen bizitza errazteko. Hodeiko konektibitateak erabiltzaileekin elkarrenergiteko eta gure produktuak sustatzeko aukerak biderkatu ditu.

Arlo pertsonalean, Arrasaten bizi izan zinen eta orain Gasteizen bizi zara.

Bai, Arrasaten gustura egon nintzen, baina hiriak gus-tatzen zaizkit eta Gasteiz oso eroso da. Dena eskura daukat. Dena gertu dago. Gainerako euskal hiriak ere, mendia, itsasoa, dena ordu bete eskasera dago.

Zer izan zen gehien arritu zintuena?

Euskaldunei buruzko topikoak ezagutzen nituen; izaeraz gogorak zaretela, harremanetan itxiak eta koadri-la harremanen subjektu nagusia dela; muga itxi bat hemen jaio ez garenontzat. Azken batean, esamolde eta topiko pila bat. Egia esanda, nik ez dut horrelakorik sentitu. Niretzat dena erraza izan da. Pisukideak, gelakide.ak... denak oso jatorrak eta irekiak ziren, al-dez aurretik esan zidaten topikoak ez nituen sumatu. Ez dut inoiz arazorik izan eta oso harrera ona izan dut.

Ezagutzen zenuen eredu kooperatiboa?

Nire aitona Trujillokoa (Peru) da, eta kooperatiba batean lan egin zuen. Horregatik, kooperatiben munduaren inguruko erreferentzia izan dut beti. Orain, Coprecin nagoela, bazkide gisa prestakuntza jasotzen ari naiz, MON-DRAGON ereduari, baliabideen kudea-ketari, etorkizuneko jarraibideei edo pertsonen buruzko informazio espezi-fikoa. Kooperatiba ikusi eta eseri egi-ten da.

“Indukzio-plaken softwarea garatzen ari naiz. Funtzionalitate berriak garatzeaz gain, algoritmoak diseinatzeko, erabiltzailearekiko interakzioa errazteko”

Eta gastronomia?

Peruko sukaldaritza oso ona da, munduan ezaguna, Euskal sukaldaritza bezala, biak maila handikoak dira. Hemen oso ondo jaten da. Eta jatetxeek, taberneek, ka-fetegiek sozializatzeko balio dute. Arratsaldeetako po-teo giroak eta terrazak positiboki harritu naute. Askok gustatzen zait.

Harritu zaituen beste ezer?

Lasaitasun sententzia sinestezina da. Arrasaten suma-tu nuen, familiak herrian paseatzen eta gozatzen ikus-tean, eta gauza bera gertatzen da Gasteizen. Hirian ze-har paseatzeko eta egunaz gozatzeko aukera izatea asko eskertzen da. Herritarren segurtasunak ez du zeriku-sirik Perun bizi izan dudarekin.

Zaletasun aitorgarrik?

Futboleko jokatzeko gustatzen zait, baina oraindik ez dut jolasteko talderik aurkitu. Gainera, mendian ibil-tzea gustatzen zait, mendi-ibiliak egitea, Udalaizze-ra igotzea, hondartzara joatea, Zarautzera, Donostian bazkaltzea. Ez da gaxi!

Eta Euskaraz?

Poliki-poliki. Ikastaroak egiten ditut AEKn. Hiztegia, gramatika, ari naiz praktikatzeko eta gero eta hobe-to moldatzen naiz. Bereziki lanean egiten dut. Bi urte daramatzat euskara ikasten eta konfiantza handiagoa falta zait. Oso hizkuntza zaila da, alemana baino zaila-goia dela esango nuke, gainera euskalkiekin ere arazoak izaten ditut. Herri ezberdinetan euskara oso desberdi-na hitz egiten baitute. —





BATZAR NAGUSIAK, KOMUNIKAZIOA ETA ELKARLANA INDARTZEKO ESPAZIO

LagunAroren Batzar Orokorra egin ostean, martxoan ematen zaio hasiera kooperatiben batzar denboraldiari. Une horretatik aurrera, gainontzeko kooperatibak bazten joaten dira prozesu honetara, urteko komunikazio ariketarik garrantzitsuen gauzatzeko. Izan ere, batzarrek ez dira kooperatibaren inguruko gai instituzionalak jorratzeko guneak bakarrik; lankideekin elkartu, gaiak partekatu eta beste era bateko harremanetarako espazio bilakatzen dira, langirotik harago doan lotura sendotuz.

Bereziki apirila eta maiatza izaten dira batzarren sasoi gorena kooperatiba gehienentzat eta topaketa hauek antolatzeko, leku anitzak egokitzen dituzte kooperatibek: antzokiak, eskualdeetako berrikuntza zentroak edota kiroldegiak, besteak beste.

Denboraldiari amaiera emateko, azken batzar handia MONDRAGONen Kongresua izango da: Gasteizko Europa Biltzar Jauregian ospatuko da, uztailaren 9an. —





AZKEN DANTZA ZEGAMA-AIZKORRIN DOMUSA TEKNIK ETA LANAREN ESKUTIK

Aketegin, Aizkorriko tontorra igarota, mendi maratoiaren 23. kilometroan Aritz Egeak ondo zekien ondoren zetorrena. Urbia, tontor gehiago, jaitsiera eta amaierarik gabeko beste igoeraren bat. Arnas-gune gutxi, gogortasuna nahi beste.

Bere buruarekin eta mugekin borrokan, esperientzian *cum laude* da Egea. Sufrimendua gozamina baino gehiago. Hanketako mina, etengabea, amaierara arte. Etxekoak zain ditu Egeak Zegamako plazan. Gaurkoa da lehia-tzera atera den bere azken Zegama-Aizkorri. Helmuga definitiboaren aurrean dago. Borrokan beste behin. Mugak. Burua baretu nahian ari da. Ondo baino hobeto ezagutzen du Zegama, zaleen animoak, euskal *tifosien* berotasuna eta indarra berriro sentitzen ari da. Gaur azken balada du. Esperientziaren motxilan sartuko duen beste bat. Azkena goi mailan, baina etorriko dira gehiago, bai, noski baietz.

Aritz Egearen unibertsoan kooperatibak ere oso presente daude. Mondragon Unibertsitatean irakasle da urretxuarra, esperientzia handiko mendi lasterkaria eta irakaslea. Hamaika garaipen baditu, errekorrak hautsi ditu nonahi eta Golden Series nazioarteko zirkuitoan aski ezaguna da. Baita Unibertsitatean ere. Han ere baditu garaipenak, horixe baietz. Eta kooperatibekin duen lotura horretan, azken dantzarako elastiko berezia jantzi du. Lana eta Domusa Teknik kooperatibek babestutakoa. Bi kooperatibek elkarrekin sortutako taldearen kamiseta. Historiarako geratuko dena. Mimos gordeko duena. —

Argazkia:
Beñat Abasolo.





AUZITEGI GORENAK EZETSI EGIN ZUEN ERE FAGOR ETXETRESNA ELEKTRIKOEN ETA EDESAREN BAZKIDE TALDE BATEK MONDRAGONEN AURKA EGINDAKO ERREKLAMAZIOA

Justiziak ebatzi egin du Ordaindu eta Eskuratu elkarteetako kideek hasitako prozesua. Atzera bota du Fagor Etxetresna Elektrikoei [FED] eta Edesari egindako ekarpenen galeragatik MONDRAGON erantzule egiteko nahia.

Auzitegi Gorenak maiatzaren hasieran jakinarazi zien alderdiei FEDeko eta Edesako 372 bazkidek jarritako errekurtsua ebazten duen epaia, eta berretsi zuen ezinezkoa zela MONDRAGONi erantzukizunak eskatzea, bi kooperatiben kaudimen-gabeziak eragindako ekarpenen galeragatik. Epai horrekin amaitu egin da ia hamar urte iraun duen prozesu judizial luze hau.

Hala, Auzitegi Gorenak berretsi egin du MONDRAGONek alegatutakoa, Bergarako Epaitegiak eta Gipuzkoako Probintzia Auzitegiak egin zuten bezala.

Hasierako eskaria FEDeko eta Edesako 957 bazkidek sustatu zuten 2015eko azaroan, eta 47,8 milioi euro eskatu zizkieten MONDRAGONi. Lehenengo, Bergarako Lehen Auzialdiko 1 zenbakiko Epaitegiak eta, ondoren, Gipuzkoako Probintzia Auzitegiak osorik ezetsi zuten demanda. Bi erabakien ondoren, hasie-

rako 957 demandatzaileetatik 372k baino ez zuten jarraitu MONDRAGONen aurkako prozesuan, Auzitegi Gorenean errekurtsua jarrita, 24 milioi euroko erreklamatzeko.

Epaian, Auzitegi Gorenak sakon aztertu ditu kasuaren aurrekariak –FEDen eta Edesaren konkurtso-prozedura-, bai eta errekurtsogileek formulatutako kasazio arrazoia ere. Azkenean, Gorenak MONDRAGONek alegatutakoa berretsi du, errekurtsogileek alegatutako argudioen koherentzia eza azpimarratuz. —

MONDRAGONen balorazioa

Korporazioak oso positibotzat jo du epaia –ildo bereko hirugarrena–, eta lehen unetik defendatutako argudioak berretsi ditu.



50 URTEKO BIDEA OSPATZEKO, ONDARROAKO ARRAUN TALDE NAGUSIAK BABESLEAREN ETXEAN AURKEZTU DU TRAINERUA

Badira ekitaldi bereziak. Edukiek agintzen duten horietakoak. Kontatzen denak garrantzia izaten duten horietakoak. Badira beste batzuk ikusgarriagoak. Argazkiak balio berezia hartzen duten horietakoak. Bigarren kategoria honetakoa izan zen Kidek Berriatuako lantokian antolatu zuen ekitaldi xumea. Edukia baino argazkia zen helburua. Berezia. Desberdina. Dotorea.

Trainerua itsasertzean baino, portutik urruti, lantoki artean, lantoki aurrean harrotasunez jarri zuten. Bilduman gordetzeko moduko argazkia egiteko asmoarekin. Eta halaxe egin zuten. Memorialan gordetzeko erretratoa atera. Enpresako bulego edo pasabideren bat apaintzeko balio duen argazkia.

Kidek babesten duen Ondarroako *Antiguako Ama* trainerua lantoki aurrean jarri zuten. Hamar mutiltzarrek lagunduta. Lantokiko sarrerara *atrezzo* lez erabili zuten, kamerara begiratu, eta zas! Orain arte ez zen horrelakorik, baina etorkizuneko langile eta bazkideek ikusiko dute nola 2025ean aurkeztu zen lantokian herriko trainerua.

Aurtengoa berezia da Kiden. 50 urte igaro dira enpresako sortzaileek ibilbide arrakastatsuari ekin ziotenetik. Horrexegatik, Kidek Berriatuako lantokiko ateak parez pare ireki dizkie aurtengo *Antiguako Ama* trainerua osatuko duten arraunlariei.

Ekaineko lehenengo asteburuan hasi da denboraldia eta Eusko Label Ligan mantentzea izango da ondarrutarren helburua. Aurtun, bigarren urtez jarraian, Kidek babestuko du traineru nagusia. Herriko elkarteak. Herriko kirola sustatu eta bultzatu asmoz. Arraunlarien helburua banderak irabaztea izango bada, kooperatibarena beste 50 urte betetzea izango da. Zortetik handiena bientzat. —

Javier Marcos

TU LANKIDEKO ZUZENDARIA



GIZARTE OPAROAK ETA BERDINZALEAK

El País egunkariak, 2024an IBEX 35eko enpresetan gertatzen zen soldata arrakala konparatuz erreportajea argitaratu zuen maiatzaren erdialdean. Kontseilari ordezkariak batez beste bost milioi euroko ordainsaria jaso zuten. Hau da, arrakala horrek hazten jarraitzen du: batez beste, zuzendaritzako kide horiek beren langileek baino 79 aldiz gehiago irabazi zuten.

Ipar Amerikako enpresarik handien kasuan (S&P500), tarte hori 1-268koa da (AFL-CIOren arabera). Datu gehiago: Oxfam-ek, *Igualdad S.A.* txostenean ohartarazi du mundu mailan gero eta desberdintasun ekonomiko handiagoa dagoela, “biztanleriaren %1 aberatsenak gainerako %95ak baino aberastasan handiagoa baitu pilatua”. Eta hainbat galdera sortzen zaizkit: Nolako gizarteak eraikitzen dira eredu horrekin? Jasangarria ote da hori? Bidezkoa al da?

Bien bitartean, Espainiako batez besteko soldata 31.000 euro baino gutxiago da urtean (*Expansión* egunkariaren arabera). Enpresen eguneroko lanari eusten dioten eta liderren artean gero eta handiagoa den desproporzio horrek sakoneko hausnarketa bat

pizten du eraikitzen ari garen gizarte motari buruz. Izan ere, murturreko ezberdintasunak justizia soziala higatzeaz gain, konpromisoa, kohesioa eta, azken batean, lehiakortasuna bera ere kaltetzen ditu. Inoiz baino gehiago, bikaintasuna aitortzen eta ardatz duten ereduak behar ditugu, ekitateari uko egin gabe.

Kooperatibak eta gizarte-kohesioa

Gure eredu kooperatiboa –1etik 6ra bitarteko soldata-eskala du–, enpresa proiektu partekatua da, talentua aintzat hartu behar dela defendatzen duen eredu, eta ekintzaileak, erantzukizunak eta berrikuntzak aitortza merezi dutela diona. Baina, era berean,

uste dugu arrakasta kolektiboa ez dela neurtu behar soilik gutxi batzuek irabazten dutenaren arabera, guztiok aurrera egiteko sortzen dituen baldintzen arabera baino.

Egunotan albistegietan aipatu da Euskal Autonomia Erkidegoa 12. postuan dagoela IDH indizean (NBERen Giza Garapenaren Indizea). Hain zuzen ere datu horrek ongizate mailaren arabera 193 herrialderen mundu mailako sailkapena ezartzen du. Jaiotzean bizi-itxaropena, hezkuntza eta *per capita* errenta gordina neurtzen dituzten adierazleak osatzen dute indizea. Bada, pribilegio-postu horietan egotea kooperatibek enplegu duinarekin, hezkuntzarekin, ekitatearekin eta gizarte-kohesioarekin duten konpromiso historikoaren isla ere bada. Beren enpresa-ereduaren bidez, kooperatibek modu aktiboan lagundu dute arlo ekonomikotik haratago doan ongizate partekatua eraikitzen. Izan ere, Rosa Lavín Konfekoopeko presidentek dioten bezala, “zenbat eta kooperatiba gehiago, orduan eta berdintasun handiagoa”. Kooperatiben nazioarteko urtean egonik, gogoan izatea komeni! —

“Beren enpresa-ereduaren bidez, kooperatibek modu aktiboan lagundu dute arlo ekonomikotik haratago doan ongizate partekatua eraikitzen”

Lan asko eta etekin gutxi, munduko langile askoren egunerokoa

Gure herriaren garapenerako langileek euren lanetik ahalik eta probetxu handiena ateratzea funtsezkoa izan zen moduan, beste herrien garapenerako ere langileak beren lanaren jabe izan eta modu eraginkorrean lan egin ahal izatea erabakigarria zela ohartuta sortu zen Mundukide.

IOSU URRUTIA MUNDUKIDEREN ZUZENDARIA

Bizi-itxaropena, heziketa, elikadura, etxebizitza eta beste oinarritzko aldagaiei begiratuta, munduan mila milioi pertsona pasa behar gorrian bizi direla ikus daiteke. Eta badirela beste ia bi mila milioi inguru, behar gorrian egon gabe ere, estuasunez bizi direnak.

Baina, bada azpimarratu beharreko beste kontu bat: pertsona horiek, gehien gehienak, lan egiten dutela. Gehienak gu baino gazteago hasten dira lanean eta erretirorako aukerarik gabe, amaiera arte jarraitzen dute baharrean. Lan ordu gehiago eta orohar, lan gogorragoak egiten dituzte. Baina hala ere, nekez lorzen dute bizirauteko nahikoa baliabide.

Baldintza horietan, harritzekoa ote, lan asko eginda ere etekin eskasa izatea?

Lanetik etekin duina

Horrexegatik munduko txirotasuna. Ez batzuek alferkerian ari direlako. Egiten duten lanetik ganorazko etekina lortu ezinik ari direlako baizik.

Gehienak nekazaritzan ari dira, baina badira ka-lean janaria saldu, bizikletaz taxi lanak egin, besteen etxeak garbitzen eta bestelako lanetan dabiltzanak ere. Edozein lanbidetan dela ere, gehienek tresna gutxi dute, lanerako trebakuntza formalik ez dute izan, ia batere kapitalik gabe aritzen dira, bakarrik edo talde oso txikitik egiten dute lan...

Pertsona bat nekazaritzan aizkora eta aitzurra beste tresnarik gabe badabil; ez traktore, ez mando; ureztapenik gabe, euriaren menpe; ongarririk gabe; auzoko merkatuan bakarrik sal badezake... baldintza horietan, harritzekoa ote, lan asko eginda ere etekin eskasa izatea?

Lanordu gehiago egiten dituzte eta, oro har, lan gogorragoak; horietako askok, ordea, nekez lortzen dute lanetik bizirauteko adina diru

Gizarteak aurrera egiteko ezinbestekoa da langileek beren lanetik etekin duina lortzea. Horri gurean ematen diogun garrantzia ikusteko ez dago TU Lankide irakurri besterik! Etengabe ari gara merkatu berri bila, teknologia berriak asmatzen, makina eta tresna berriak erosi, geure buruak trebatu edo eta antolaketa era berriak ezartzen.

Gure herriaren garapenerako langileek euren lanetik ahalik eta probetxu handiena ateratzea funtsezkoa izan zen moduan, beste herrien garapenerako ere langileak beren lanaren jabe izan eta modu eraginkorrean lan egin ahal izatea erabakigarria zela ohartuta sortu zen Mundukide.

Izan ere, gizarte oso bat ia kapital, teknologia, trebakuntza edo antolaketa eraginkorrik gabe ari denean; kanpo laguntza pixka bat, gauzak mugitzen asteko oso lagungarri izan daiteke.

Adibidez Brasilen, milioika pertsonak ez lanik, ez lantzeko lurrik ez zutela ikusita, duela 40 urte Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST) izenekoak sortu zuten eta orduz geroztik, ehundaka milaka pertsonentzako lurrak eskuratu dituzte. Eta azken urteetan, MSTk eta Mundukidek elkarlanean, beste askoren artean, haien produktuentzako merkatu berriak bilatu, kooperatiben kontabilitate prozesuak hobeagotu edo eta aurre-ratuago daudenetan ERP sistemak instalatu ditugu.

Mozambiken berriz, biztanleriaren %70a nekazariak dira eta horren baliabide gutxiarekin egiten dute lan, non lortzen duten uzta urriak, ez baitu batz bestea 300 eurotako balioa ere. Eta horrekin bizi behar lauzpabost kideetako familiak urte osoan. Testuinguru horretan, nekazariak eta Mundukidek, elkarlanean, merkatuak zer eskatzen duen aztertu eta labore berriak sustatu dira. Nekazari elkarteekin batera trebakuntza sistema oso bat sortu da. Tresna eta haziak merkeago erosi edo uzta prezio hobean saltzeko auzo taldeak antolatu dira... eta horri guztiari eskerrak, urte hauetan programan parte hartu

duten 30.000 pasa familiek, teknika berriak erabiliz eta merkatu berrietara produktu berriak salduz, orain, lehen baino sei milioi euro gehiago irabazten dituzte urtean.

Aukera berriak

Mundukideren programa guztien helburua langileek euren lanetik probetxuzko etekina lortzeko aukera berriak sortzea da. Langileak euren lanaren etekinaren jabe izan daitezela, inoren menpeko izan gabe. Programa amaitutakoan ere, lanarekin jarrai dezaten eta lortutako etekinak euren bizimodua eta gizarte hobetzeko nahikoak izan daitezela.

Herrien garapen eta ongizaterako langileek eta lanak duten garrantziak ez du behar bezalako arreta jasotzen. Gutxi dira lanaren arloan espezializata dauden Garapenerako Gobernu Kanpoko Erakundeak, eta ziurrenik, ez da kasualitatea horrelako GGKE bat gure artean sortu izana.

Aldarrikatu dezagun ozen, munduko langile guztiek dugula gure lanetik duin bizitzeko eskubidea. Susta dezagun langile arteko elkartasuna. Jar ditzagun guk baino behar handiagoa dutenen eskura gure esperientzia eta baliabideak. Orain arte aukera gutxi izan dutenentzako sor ditzagun aukera berriak. Haiek ere euren lanaren bidez bizi eta gizarte hobeak eraiki ahal ditzaten. —



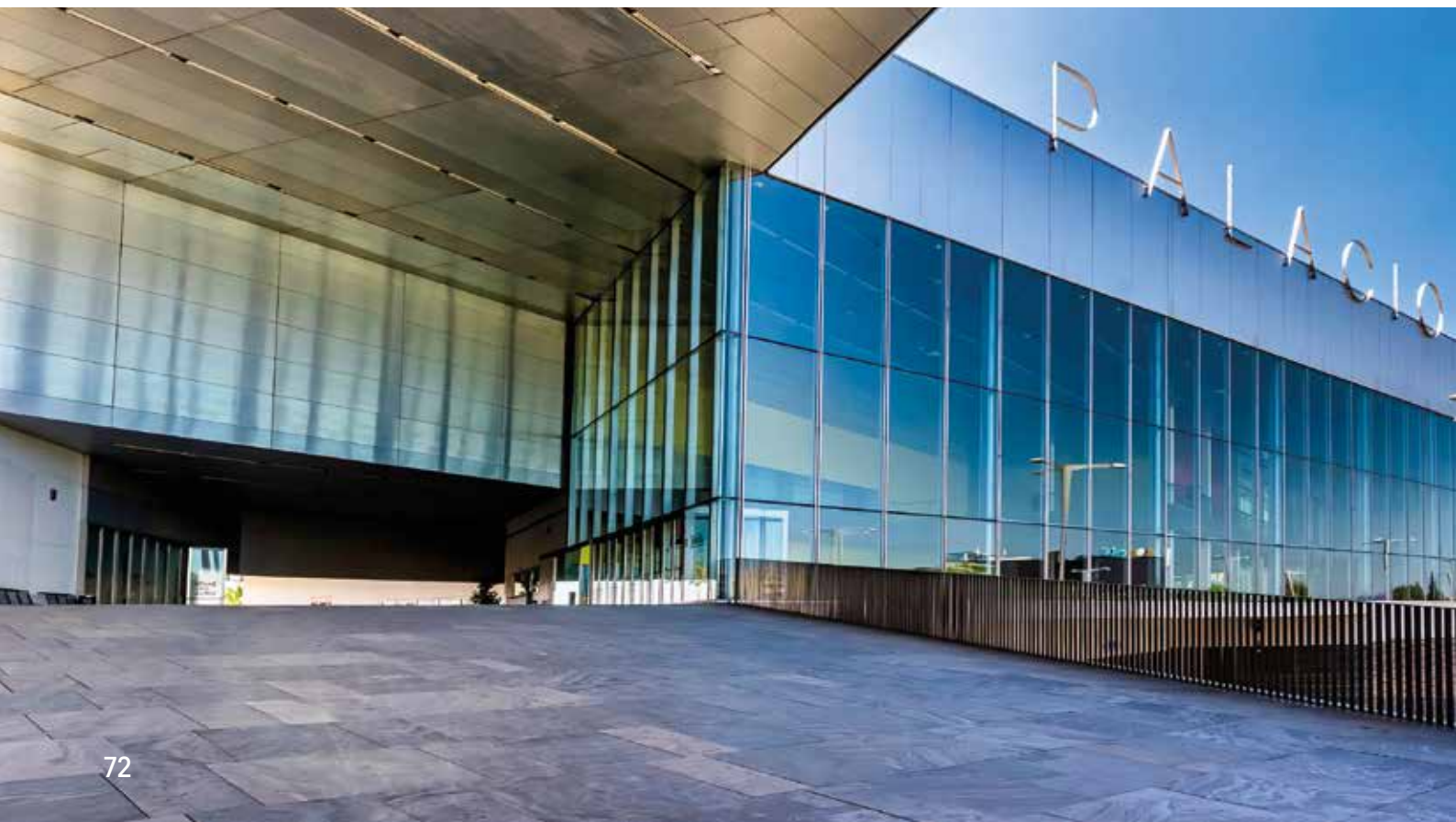
GARAPENERAKO FINANTZAKETARI BURUZKO LAUGARREN KONFERENTZIA [FFD4]

GARAPEN IRAUNKORRA TOKIKO ESPARRUTIK BULTZATUZ: FINANTZAKETA ESTRATEGIAK

Garapenerako Finantzaketari buruzko Laugarren Konferentzia [FFD4], 2025eko ekainaren 30etik uztailaren 3ra Sevillan programatua, aukera erabakigarria da finantzaketa lokalizatuari buruz hausnartzeko eta Addis Abebaren Ekintza Agendaren aurrerapenak aztertzeko, haren hamargarren urteurrenara hurbildu ahala. **IBON ANTERO**

Garapenaren finantzaketan sortzen ari diren joerak jorratuko ditu Konferentziak, nazioarteko finantza sisteman erreformak egitearen alde egingo du, eta tokiko eragileek Garapen Jasangarriko Helburuak (GJH) lortzean duten funtsezko zeregina nabarmenduko du. GJHak eraldatzeko eta kokatzeko, hainbat iturritako inbertsioak egin behar dira, politika koherenteen esparruan koordinatuta eta lankidetzaz publiko-pribatuak indartuta. Beraz, FFD4a tokiko garapena finantzatzeko eredu arrakastatsuetan oinarritu behar da, eskalatzeko eta hainbat gai, eskualde eta gobernantza mailatara egokitze moduko tresnak eta ikuspegiak erakutsiz.

2030 Tokiko Koalizioak, GJHak Lokalizatzeko Nazio Batuen Plataforma gisa, tokiko garapenaren finantzaketaren potentziala nabarmentzeko tailer bat antolatu zuen maiatzean UNESCO Etxearen eskutik, eta tokiko



ekintzek garapen jasangarriaren sustapenean duten zeregina aitzindaria erakutsi zuen. Bertan, garapen iraunkorrerako eredu kooperatiboaren rola partekatu zen.

Zer rol izan dezake eredu kooperatiboak garapen iraunkorrerako finantza baliabideen mobilizazioan?

Eredu kooperatiboak funtsezko ahalmen eraldatzailea du baliabideak garapen iraunkorrerantz mugitzeko, bereziki toki- eta lurralde-mailan. Zergatik? Ez delako kapital eredu, pertsonena baizik. Kapitala helburuak lortzeko bitarteko bat da, ez helburu bat. Eta horrek erabat baldintzatzen du nola sortzen, kudeatzen eta berrinbertitzen den balioa.

GJHak eraldatzeko eta kokatzeko, hainbat iturritako inbertsioak egin behar dira, politika koherenteen esparruan koordinatuta eta lankidetzan publiko-pribatuak indartuta

Euskadin, kooperatibek dagoeneko milioika euro bideratzen dituzte ekoizpen jarduerara (industria-inbertsioaren %7 Euskadin), kalitatezko enplegua sortzen dute (lehen enplegatzailea EAEn) eta zerbitzuak sortzen dituzte, epe luzeko eta erkidegoarekiko erantzunkidetasunaren logikapean. Kapitalak ez du ihes egiten, berrinbertitu egiten da. Hain zuzen ere, horregatik da eredu interesgarria tokiko edo lurraldeko garapen iraunkorrerako. Ebidentzia praktikoa bat da, baloreak, gobernantza eta finantza tresnak lerrotatzen direnean, garapen benetan jasangarri eta lurraldekoi baterantz aurrera egin daitekeela.

Hala nola, LABORAL Kutxa, kreditua ekonomia produktibo eta jasangarriko proiektuetara bideratzeko gaitasuna duen banku kooperatiboa, edo LagunAro BGAE garrantzitsuak dira ekonomia errealean berrinbertitzeko orduan, eredu solidario batetik abiatuta. LABORAL

Kutxa, gainera, banku jasangarrien nazioarteko erakunde nagusiko kidea da, *Global Alliance for Banking on Values* erakundeko kidea. Finantza erakunde bat izan daitekeenaren adibide bat, gainerakoek berdina edo eragin-korragoa, baina beste ikuspegi batekin, helburu edo asmo sozial batekin. Bada beste modu bat.

Kooperatibismoaren rola

Kooperatibismoak beraz, badu rol garrantzitsu bat lurraldean errotutako ekonomia bat aktibatzerakoan.

Soberakina ez da kanpora banatzen, berrinbertitu egiten da berrikuntzan, trantsizio energetikoan, enplegu duinean eta zerbitzu komunitarioetan. Baliabide finantzarioak GJHetara mugitzeko modu praktikoa bat da. Kooperatibismoak enplegua edo jarduera ekonomikoa sortzeaz gain, gizarte onurarako arkitektura instituzionala eta finantzarioa ere sortzen du, bi ezaugarri nagusirekin: batetik, kapital paziente, epe luzera begirakoa, eta bestetik, inpaktu soziala bilatzen duen kapitala, intentzio edo helburu sozial argia duena. Eredu kooperatiboak erakusten du ekonomia finantzatzeko beste modu bat posible dela, eta iada existitzen dela: pertsonak lehenesten dituen bat, tokian-tokian berrinbertitzen duena, kapitala demokratizatzen duena eta epe luzera bideratzen dena. Ez du errezeta bakarra eskaintzen, baina bai ebidentzia praktikoa bat, balioak, gobernantza eta finantza-tresnak lerrotatzen direnean, benetan iraunkorra eta tokikoa den garapen baterantz aurrera egin daitekeela erakusten duena. —

**Informazio
gehiago**





LABORAL Kutxaren azken urteotako goiburua izan da. Badago beste modu bat banka egiteko. Antzeko narratiba erabilia, kooperatibek erakutsi dute badagoela beste modu bat enpresa egiteko, eta hari horretatik tiraka, *mikrokredentzialek* erakutsiko digute bizitza osoan ikasteko beste modu bat badagoela. Mundu mailako joera da. Eta Mondragon Unibertsitateak dagoeneko bere katalogoan jaso du. Mondragon Unibertsitateko errektoreorde akademikoarekin egon gara. Jon Altunak azaldu dizkigu joera berriaren gainean jakin beharreko guztiak.

GORKA ETXABE

Jon Altuna MONDRAGON UNIBERTSITATEAREN ERREKTOREORDE AKADEMIKOA

“Formazioa bizitza osorako izango dela ulertzen dugu eta adin guztientzako”

BIZITZA OSOAN IKASTEN JARRAITZEKO BESTE MODU BAT

Kokatu dezagun. Zertaz ari gara *mikrokredentzialez* ari garenean?

Irakaskuntzaren arloan mundu mailako joera dela esan dezakegu. Orain dela hamar bat urte edo gehiago sortu zena, sektoreko agente ezberdinen arteko elkarlanetik. Irakaskuntza sektorean estrategia berri bat da. Hezkuntza erakundeak ari dira tiraka, baina ez soilik unibertsitateak, baita gobernauak, enpresa pribatuak eta bestelako erakundeak ere.

Gizartea aldatzen ari da edo aldatu da, eta erronka berriei erantzun behar diegu. Hala, bizitza osoan, etengabe, formazioan ari gara fokoa jartzen. Orain arte, hasierako etapetara bideratzen zen, titulazio eta kualifikazioen bitartez, jaiotzen garenetik unibertsitate-ara bitartean. Formazioa, ordea, bizitza osorako izango dela ulertzen dugu eta adin guztientzako. Hala ulertzen du Europak ere, eta *mikrokredentzialek* estrategia horri erantzuten diote.

Ekimen globala dela diozu eta Europatik bideratzen ari dena.

Praktikan formazio eredu horrek forma asko hartu ditu. MOOC plataformak, Coursera plataformak, *RX Digital Learning platforms* eta beste asko. Modularizazioaren kontzeptupean, Europak herritarren formaziorako bide berriak sustatu ditu. Modularizazio ekimenak Gobernuek garatu nahi izan dituzte. Hain justu ere, 2022an Europar Batzordeak ikusirik bizitza osorako formazioaren bidetik zenbait herrialdek eskaintza propioa egiten zutela, bere estrategia orokorrago bat garatzeko erabakia hartu zuen. Eta Mikrokredentzialak dira horren emaitza.

Definizio mailan zer da mikrokredentziala?

Ikasle batek ikasketa bolumen txiki baten ondoren lortu duen ikaste emaitzen erregistro bat. Ikaskuntza maila hori ebaluatua izan behar da, irizpide garden eta garbi batzuk erabiliz. Bestalde, nabarmentzen du mikrokredentzialen lorpena daramaten ikaskuntza esperientzia horiek ikasleari ezagutza, gaitasun edo konpetentzia espezifikoak eman behar dizkiotela. Lan munduaren eta merkatuaren beharrei erantzuteko balio behar dute.

Ikaslea izango da kredentzial horien jabe. Zer esan nahi du horrek?

Norbera da bere mikrokredentzialaren jabe eta norberak partekatu ahal izango ditu. Eramangarriak izango dira. Independentek izan daitezke, ikasketa arlo ezberdinetakoak, konbinatuak kredentzial handiagoak osatuz eta titulazio edo kualifikazio bat lortzera iritsi ahal izango da mikrokredentzialak konbinatuz.

Kalitatea da beste ezaugarrietako bat, ezta?

Hala da, bai. Kredentzialaren atzetik egon behar du kalitatearen bermeak. Eta hori bermatzeko Europaren ereduak nabarmen Goi Mailako Hezkuntzako erakundeetan jartzen du gaitasuna. Unibertsitateak, Goi Mailako Lanbide Heziketako zentroak eta antzekoak. Europak hamar printzipio finkatu ditu: Kalitatea, garrantasuna, adierazgarritasuna, ebaluazio bermea, ibilbidea egin ahal izatea, aitortza, eramangarria izatea, ikaslearen zentratuta egotea, benetakotasuna izatea eta informazio zein orientazioa bistara edukitzea. Hala, Europak *The European blockchain* sortu du, ikaskuntza esperientzia ziurtatzeko kredentzial digitalak emateko azpiegitura. Ikasleak eta erakundeak ziurtatu ahal izango dute eta dena erregistratuko da *blockchain* teknologiari esker.

Zein da gaur egungo panorama?

Munduari begiratuz gero, joera honetan aitzindariak Kanada, Ameriketako Estatu Batuetako zenbait estatu, Australia, Singapur eta Irlanda izan dira. Herrialde horiek izan dira mikrokredentzialen estrategia garatzen aitzindariak. Esaterako, Irlandako plataforma www.microcreds.ir oso eredu interesgarria da.

Herrialde horietan, hiritar guztiek, modularizazioaren bitartez, ikasketarako aukera dute. Han bermatzen da bizitza osoko ikasketa prozesua. Azpiegitura egokia sustatu dute. Plataformak, portalak sortu dituzte. Atari nazionala du Australiak, baita Singapur ere. Kanadan, Ontarion ere plataforma bat dute, eskaintza guztiarekin.

Europass da Europako plataforma, baina ez du katalogo amankomunik ezta?

Halaxe da, bai. Baina erakunde bakoitzak erabakiko du nola ireki bere eskaintza herritarrei. Profesionalen eskaintzaren portalean mikrokredentzialen eskaintza badago, baina beste irismen maila handiagoko plataforma batzuk behar ditugu. EU4dUAL aliantzaren baitan ari gara beste plataforma bat sortzen, guztion artekoa, bistaratzeko gure eskaintza eta izan dadin gordailu.

Mondragon Unibertsitateak zein eskaintza du mikrokredentzialetan?

“Praktikan formazio eredu horrek forma asko hartu ditu. MOOC plataformak, Coursera plataformak, *RX Digital Learning platforms* eta beste asko”

Geroz eta eskaintza zabalagoa eta eskuragarriagoa izatea da paradigma. Guzti horretatik, konbinagarriak izan daitezkeenak. Kualifikazio handiagoa lortzeko aukera eskainiz. Praktika komunitatea sortu du Mondragon Unibertsitateak lau fakultateen artean, mikrokredentzialen gida partekatze, praktika onak partekatze eta proiektuaren hazkuntzean lan egiteko. Une honetan 12 mikrokredentzial ditugu, arlo ezberdinetan: Hezkuntza arlokoak, kooperatibagintza arlokoak eta ingeniariaritzako arlokoak dira garatu ditugunak. Baina enpresa kudeaketa arloan, talentuaren arloan, gastronomian, datuen arloan, baditugu garapenean.

Orain arte ziurtagiri digitalak emateko aukera garatzen ari gara. Plataforma bera lantzen eta bestelako barne lanak egiten. Gida bat garatu behar dugu, diseinatu behar dugu eskaintza, eta orain honen berri ematea falta zaigu.

Praktikan nolakoak izango dira mikrokredentzial horiek?

Orotarikoak izango dira. Etengabeko prestakuntza-koak kreditu batetik 15 kreditura joan daitezke, 15 ordutik 375 ordura hain justu ere. Ibilbide ezberdinak sor daitezke eta etengabeko prestakuntzan eragingo dute. *In Company* ereduak indar handia dauka guretzat, eta agian, kasu horretan, mikrokredentzialak osagarri izan daitezke. —



Ez da kasualitatea

Txirrindularitzaren eta MONDRAGONeko kooperatiben arteko harremana ez da kasualitatea, ezta zirkunstantziala ere; elkarri lotutako istorio baten emaitza da, ahalegin kolektiboan, elkartasunean eta konpromisoaren kulturaren oinarritutako kidetasun sakon baten emaitza.

AMAIA BALENTZIAGA



Fagor: taldekideak Luis Ocaña helmugara iristen laguntzen 1969ko Frantziako Tour gogoangarrian.

mloop *Nieuwsblad* eta *Kuurne-Brusela-Kuurne* klasika flandriarrek hasi ohi da Europako lasterketa profesionalen denboraldia otsaileko azken asteburuan. Nagua azkenetan da, eta udaberria atarian dago; egunak luzatzeko eta eguzkiaren goxotasuna berriz sentitzeko zain dira milaka txirrindulari, baita gurean ere.

MONDRAGONeko kooperatibetako kide asko irten ohi dira errepidera garai honetan, sarritan, euren kooperatibaren maillota soinean. Izan ere, 1817. urte inguruan Karl Drais alemaniarrek bizikleta asmatu, eta gutxira jaio zen txirrindularitzarako zaletasuna Euskal Herrian. Eta ez da harritzekoa. Lehen Mundu Gerraren ondoren, Deba ibarrean kokatutako arma industrien krisi gogorra bizi izan zuten, eta, ondorioz, haietako batzuek produktu eta merkatu berriak bilatu zituzten, besteak beste, bizikleta. Garrantzitsuenak Beistegui Hermanos, Orbea eta Garate Anitua y Cia izan ziren.

Orbea bizikletak egiten hasi zenean, familiaren zati bat Gasteizera joan zen kartutxoak egiten jarraitzea eta bestea Eibarren gelditu zen bizikletak egiten. 1975ean Mallabiara joan, eta bertan ezarri zuen egoitza soziala; gero, MONDRAGON Korporazioko industria kooperatiba bihurtu zen.

Industria munduratzeko aliatuak

Bizikleta industriak, egunkariak bezalako beste eragile batzuekin batera, testuinguru baten beharra zuen industria hori hauspotzeko. Horrela sortu ziren lasterketak eta txirrindularitza taldeak.

Korporazioari eta bere kooperatibei dagokienez, txirrindularitzarekiko harremana 60ko eta 70eko hamarkadetan hasi zen, lehen industria kooperatibak sendotzen hasi zirenean. Garai hartan, txirrindularitza lasterketa herrikoiak kohesio sozialaren eragile nagusietako bat ziren, eta kooperatibetako langileak ere pasio horren parte ziren. Izan ere, horietako askok hartzen zuten parte, bai lasterkari gisa eta baita kirol ekitaldien antolatzaile gisa ere. Ondorioz, kooperatibak eurak ere txirrindularitza taldeak babesten hasi ziren, besteak beste, Fagor, Eroski eta, nola ez, Orbea.

Fagor talde profesionala 1966 eta 1969 urteen artean aritu zen. 1970ean Mercier-BP-Hutchinson taldearekin bat egin zuen, eta orduan Fagor-Mercier-Hutchinson izena hartu zuen 80ko hamarkadara arte. 60ko hamarkadako urte horietan Txomin Perurena, Luis Otaño eta Luis Ocaña bezalako txirrindulariak izan ziren taldearen parte. Gogora ekartzekoa da azken honek 1969ko Frantziako Tourrean izandako erorikoaren ostean taldekideek izan zuten jarrera. Zaurien larritasuna gorabehera, uko egin zion lasterketa uzteari, eta taldekide guztiak elkartzitzaizkion helmuga-



Laboral Kutxa: Ane Santesteban Laboral Kutxa-Fundacion Euskadi taldeko txirrindularia errepidean.

raino iristen laguntzeko. Txirrindularitzak, kooperatibismoak bezala, elkartasuna, ahalegina eta talde lana eskatzen ditu. Tropelak ez du inor atzean uzten: itxaron egiten du, bultzatu egiten du, eta haizetik babesten du.

Haizearen kontra aritu ziren ere hamaika lasterketatan Once talde mitikoko txirrindulariak Eroskiren babesletzapean. 2001 eta 2003 urteen artean, aurrez egonkortutako Once taldera batu zen Eroski. Abraham Olano, Joseba Beloki eta Alberto Contador bezalako txirrindulariek eraman zuten kooperatibaren ize-na paparrean.

Gaur egun, emakumezkoak eta 23 urtetik beherako mutil gazteak dira errepideko txirrindularitzan MONDRAGONeko kooperatiba baten babesa jasotzen dutenak, LABORAL Kutxarena, hain zuzen ere. LABORAL Kutxa-Fundacion Euskadi emakumeen taldea 2021etik ari da *UCI Women's Continental Team* kategorian lehia-tzen, nahiz eta 2019an sortu zen, Euskadi Fundazioak Laboral Kutxarekin akordioa sinatu ostean, tartean, *World Tour* kategoriara igotzeko helburuarekin. Era berean, akordioak ahalbidetu zuen 2022az geroztik plantilla osoa profesionalizatzea eta lasterkari guztiek diru sarrera bermatuta izatea. 2024an, Frantziako Tourrean aritu zen antolakuntzak gonbidatuta.

Orbea, beti hor

Orbea da, halere, guztien artean ibilbide luzeena duena. Txirrindularitza talde babesle moduan garai desberdinak izan zituen: lehena, II. Errepublika garaian, 1932 eta 1936 urteen artean; gero, 70eko hamarkadan, 1970etik 1973ra; hirugarrena eta ospetsuena, 1984tik 1988ra; eta azkena, Euskaltel-Euskadiren talde harrobi gisa, 2005etik 2014ra. Azken urteetan, errepideko talde profesionalak baztertu eta mendi bizikletako taldeetan ari da buru-belarri, *Orbea Factory Team* izenarekin.

Baina, aipatu moduan, ospetsuena eta arrakastatsuen 80ko hamarkadako taldea izan zen. Gogoangarriak dira Pedro Delgadoren Espainiako Itzulia 1985ean eta etapa garaipena Luz-Ardiden gainean urte bereko Frantziako Tourrean.

Baita etxe barruan ere

Fagor, Eroski, LABORAL Kutxa eta Orbea ez dira bakarrik, hainbat kooperatiba izan baitira tokian tokiko eta maila baxuagoko talde eta lasterketak babestu dituztenak, besteak beste, Copreci eta LKS. Era berean, gero eta enpresa gehiago dira, euren balioekin bat eginez,



Ikerlaneko lankideak Elkarteguneko txirrindularitza irteeran.

bizikleta sustatzen dutenak, izan lanerako bidea egiteko edota talde kohesioa sustatzeko. Izan ere, klima aldaketak, digitalizazioak eta eredu ekonomiko gizatiarragoen beharrak markatutako testuinguruan, bizikletak eta kooperatibismoak inoiz baino gaurkotuagoak dirudite. Kooperatibek badakite hori, eta horregatik ari dira txirrindularitza jasangarritasun eta ongizate estrategietan integratzen duten ekimenak bultzatzen. Euskal errepide malkartsuetan ez baitira soilik kooperatibista txirrindulari zaleak sortzen, balio kooperatiboak ere lantzen dira. Ez da kasualitatea, beraz. —

LABURREAN

Ander Toñia

LABORAL Kutxaren komunikazio departamentuko kidea

“Garai batean, bizikleta izan zen ordura arte bakarrik mugitu ezin ziren emakumeen lehen elementu askatzailea eta aisialdikoa. Gaur egun, Euskadiko txirrindularitzan talde bat eta txirrindulari batzuk dira buru, eta, LABORAL Kutxaren babesean, euskal txirrindularitza elitera itzuli dute, gure txirrindulariak erreferente bihurtu dituzte, eta hori guztia balio kooperatiboetan oinarritutako egiteko modu batekin: talde-lana, taldea emaitzari lehenetsiz, sustaitzeari eutsiz eta bikaintasuna bilatuz. Eta LABORAL Kutxan harro gaude Euskadiko txirrindularitzaren errealitate berriaren euskarri izan garelako”.

Anne Zufiaur

Txirrindulari zalea eta Dikarreko komunikazio korporatiboko arduraduna

“Txirrindularitzak berezko duen askatasun horrek harrapatu ninduen. Paisaia zoragarriak, lagun onak eta, nola ez, hanketako mina eman dizkit bizikletak, bizirik nagoela gogorarazten didana”.

Eduene Unzueta

Ikerlaneko komunikazio arduraduna

“Ikerlaneko lankideen artean txirrindularitza zale asko daude, eta horren adibide da, urtero, Ikerlaneko Elkartegunean antolatzen den txirrindularitza irteerak duen arrakasta”.

Denbora-pasak

Letra zopa¹

MONDRAGON Health osatzen duten bederatziko kooperatibetatik bosten izena.

Gurutzegrama²

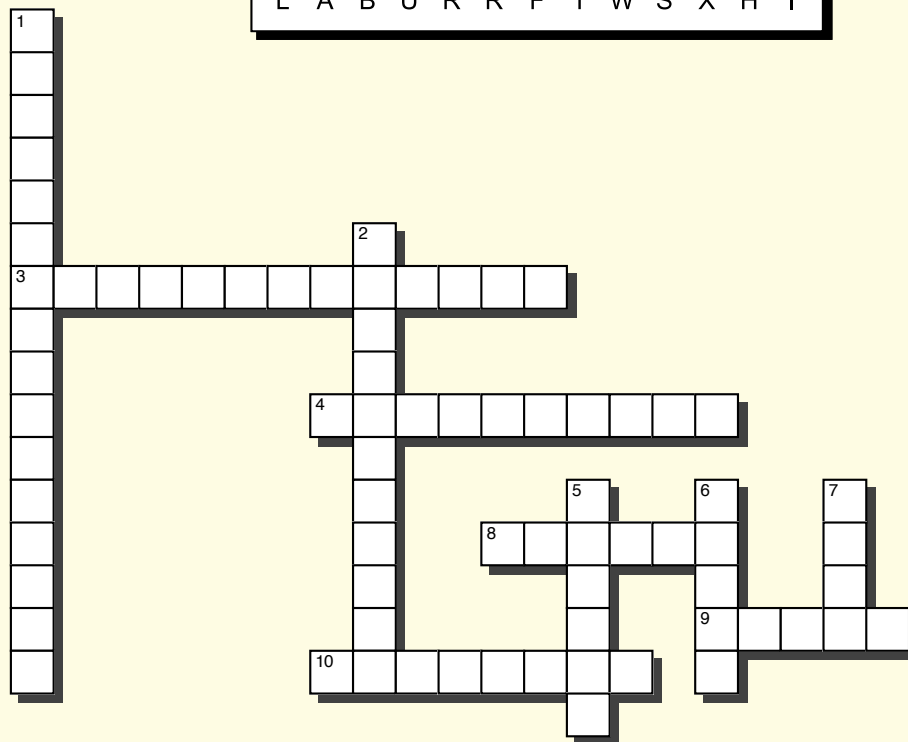
HORIZONTALAK

3. Mondragon Unibertsitateko Enpresagintza Fakultatea.
4. Herrialdeko barazkiak ekoizten dituen kooperatiba bizkaitarra.
8. “Tenemos que reducir nuestra aversión al _____, dio Joaristik zenbaki honetako elkarrizketan.
9. Makina-erremintan espezializatutako ikerketa-zentroa.
10. Pello Rodríguez presidentearen bigarren abizena.

BERTIKALAK

1. Gaztelaniaz, kooperatibek martxo eta ekaina bitartean egiten dituzten urteroko topaketak.
2. Embega kooperatiba kokatzen den Nafarroako udalerria.
5. MONDRAGON _____ ek, osasunaren arloko hainbat kooperatiba biltzen ditu.
6. Gaztelaniazko “Contribución para la educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público” ren akronimoa.
7. Arizmendiarieta Social Economy Think _____.

V	G	R	F	F	G	J	M	S	K	F	E	U
B	A	L	F	A	P	Q	U	Q	L	K	E	R
U	R	N	O	O	I	A	R	S	O	R	K	I
X	B	E	N	R	V	R	N	S	R	C	S	W
F	P	T	V	J	F	K	N	E	L	T	N	K
N	F	R	W	O	U	L	K	L	A	B	G	U
H	F	A	B	Z	R	A	G	B	Q	E	V	B
C	X	S	Q	R	B	Z	U	N	R	L	T	U
S	E	O	S	A	T	U	E	O	W	K	T	L
K	H	N	N	E	R	M	D	D	U	T	S	L
W	E	F	B	I	N	A	S	J	F	K	Z	K
J	N	D	S	O	N	T	O	F	X	P	I	Q
L	A	B	U	R	R	F	T	W	S	X	H	I



1. Letra zopa
OSATU | OIARSO | ERREKA | GERODAN | OSARTEN
2. Gurutzegrama
HORIZONTALAK 3. ENPRESAGINTZA | 4. BARRENETXE | 8. RIESGO | 9. IDEKO | 10. ZABALETA
BERTIKALAK 1. ASAMBLEA GENERAL | 2. VILLATUERTA | 5. HEALTH | 6. COFIP | 7. TANK

7 desberdintasun



Parte hartu nahi? ^{Oso erraza da.}

Hieroglifikoa 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.



Hieroglifikoa

Automobilentzat eta merkantzia-ibilgailuentzat aluminiozko hagunak egiten dituen Nafarroako kooperatiba.



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.

