

Etorkizunerako bide-orria



Datozen lau urteotarako Politika Sozioenpresariala aho batez onartu zen uztailaren 17an Bilbon egindako Kongresuan.



Argazkia Bilboko Euskaldunan hartutakoa da, bertan egin baitzen MONDRAGON Korporazioaren azken Kongresua, uztailaren 17an. Aspaldiko partez, esan beharko genuke, ohitura bihurtu zelako Donostian egitea (baita aurretik Arrasateko Amaia antzokian ere!). Egiari zor, MONDRAGONeko kooperatiba kideak gure herrialdearen beste lurralde batzuetan ere badira, eta horregatik erabaki zen oraingoan ekitaldi hau Bizkaiko hiriburuan egitea, Euskalduna jauregian. 650 pertsona zeuden deituta, 359 bertaratu ziren eta beste 73ren ordezkartza jaso; hau da, orotara 432 kongresukide (bertaratu eta ordezkatuaren artean), %66ko asistentzia maila.

Zer gai jorratu ziren aurtengoan? Batzuk, ohikoak: Kooperatiben sarrera berrestea, Zentro Korporatiboaren aurrekontuari eta finantzaketa-kuotei buruzko erabakia berrestea, eta Batzorde Iraunkorra eta Kontseilu Orokorraren gestioari buruzko txostena. Eta ezohiko bat: 2025-2028 Politika Sozioenpresarialari buruzko ponentzia.

Ekitaldia aberatsa izan zen eta argazkitan laburbildu beharko bagenu, bi aukeratuko genituzke. Bata, Iñigo Ucin eta Pello Rodriguezen arteko erreleboarena eta bestea, Politika Sozioenpresarial berriaren onarpena, datozen lau urteotarako bide-orria.

Zer da baina Politika Sozioenpresariala? Zertarako balio du?

2025-2028 eperako mapa bat da, bide-orri bat, guztion artean aztertu eta adostua, korporazioaren erronka eta helburu handiak finkatzen dituen, eta gainerako dibisio eta kooperatibentzat agertoki gisa balio duena, elkarrekin lerrotatuta egoteko. Pello Rodriguezek aurkeztu zuen eta ondoren bozketa egin zen -irudia momentu horretan hartutakoa da-. Aho bategi onartu zen.

Hemendik aurrera, bada egin beharreko beste lan bat, bide-orri hau kooperatibetan hedatzea, eta zeregin horretan TU Lankide aldizkariak bere aletxoaren bidez eta baita edizio digitalaren bitartez ere. —



Iñigo Ucin eta Pello Rodriguezen arteko erreleboa.

2008ko bide orria

2025-2028 Politika Sozioenpresarialeko dokumentua abiatzen da **ikuspegi** eta **erronkaren** definizioekin, eta mondragonek etorkizunean izan nahi duena deskribatuz.



Zuhaitzaren metafora

Irudi batek mila hitz baino gehiago balio du. Eta naturara adibide bila jotzeak beti balio izan du abstraktuak diren kontzeptuak modu errazagoan azaltzeko. Kasu honetan MONDRAGONen bide orria zuhaitz baten gisa irudikatzen da. Eta azpimarra jartzen du zuhaitzaren lau alderditan: bere sustraiak (balio kooperatiboak bizi izatearen beharrari erreferentzia eginez); enborra (soilik lehiakorrek diren negozioek aberastasuna sortzen dutelako); hostoak (emaitza, egiten dugun ekarpena); eta bizigarria (landare guztien oinarritzko elikagaia).

Idea honetatik tiraka, eramaten gaitu zuhaitzek eta gainerako landareek elkarri eragiten dioten baso batera, askotariko interkooperazioak sortzen diren ekosistema bat osatuz, zein denboran jasangarriagoa eta erresilienteagoa izango den.

IKUSPEGIA

Munduko kooperatiben erreferente izatea kooperazioaren bitartez gizartea eraldatzen duten pertsonekin.

Bere giza dimentsioagatik, leihortasunagatik eta inpaktu sozialagatik aitortua den esperientzia kooperatiboa.

ERRONKA

Lidergo posizioak erdiestea, leihakorrangoak, kooperatiboagoak eta aldaketen aurrean abilak izatea, eraldaketa sozialerako funtsezko eragilea izateko.

. Balio kooperatiboak bizi

Eredu kooperatiboa eta pertsonetikiko konpromisoa, lehiatzeko orduan, abantaila garrantzitsua ezartzen duen be-reizgarria da. **Enpresa modu desberdina**, elkartasuna gehiago lantzen duena, berdintasunaren aldekoa eta jasan-garritasun zein eraldaketa sozialarekin konprometituta dagoena.

Hortaz, apustua da eredu garatzea garai eta belaunaldi berrietara egokitzeko, bere esentzian sakonduz dituen nortasun ezaugarriak barne zein kanpoan zabaltzeko.

Ardatz honen garapenak hainbat arlo hartzen ditu:

Kultura | Talentua | Gobernantza | Berdintasuna eta aniztasuna

Kultura. Prestakuntza programen bi-tartez eredu kooperatiboa sustatzeko. Era berean bazkideen, kooperatiben eta MONDRAGONen egitura desber-dinen hurbiltasuna indartuko dituz-ten topaketa guneak sortu nahi dira. Eta euskal kultura zein euskara gure nortasun ikur eta harrotasun ezauga-rriz izatea, eta beste kultura batzuk gu-rean modu egokian txertatzea ere bul-zatu nahi da.

Talentua. Bizi osoko ikaskuntza sus-tatu nahi da, eta gaur egungo talen-tua bultzatu eta mantentzez gain, ber-ria erakarri. Era berean, indartu nahi da enplegua sortzeko marka diren koo-peratiben eta MONDRAGONen papera belaunaldi berrien beharrak asetzeko.

Gobernantza. Gobernantza koo-pe-ratiborantz zuzenean bideratuta, pro-zesu sendo, definitutako rol eta kon-fiantzazko harremanekin, zeintzuk ko-erantzukizuna eta eraginkortasu-na biderkatuko duten. Eta konpeten-zia profesionala zein profil kooperati-bista indartsua izango duten lidergoak prestatu, MONDRAGONen testuinguru kooperatiboak erraztu eta eredu izan-go direnak.

Berdintasuna eta aniztasuna. Ema-kumeen parte-hartze osoa eta berdin-zalea eta aniztasunaren aitortza erraz-teko ideia.

Abian dauden adibideak

LABORAL Kutxa (Zentzua). Pertsonekin haien helburu, nortasun, balio eta konpro-misoer buruzko hausnarke-ta egiteko prozesu berritzaile eta anbiziotsua.

Orkli (KOOPeratzen). 2023an, Orkli-ko bazkideek hausnarketa kolektiboa egin zuten, KOOPeratzen, talde txikietan elkartuta, gaur egungo egoera eta etorkizuneko erronkak partekatzen. Azpimarratu zuten Orkli-ren lehiakortasunaren gakoetan pertsonak eta kultura kooperatiboa txertatu behar di-rela.

MONDRAGON People. Korporazioaren enplegu kanala, MONDRAGONeko kooperatibak, haien lan eskaintzak eta Korporazioko parte diren ikastetxeetan ikasketak eta lana tartekatzen Gurekin ikasi atala ezagutzeko gunea.

Orbea (We not me). Haien pertsonen artean gizarte justu eta hobeto bat eraikitzen balioak eta konpromisoa zabaltzeko proiektua.

Hain zuzen ere, Eurobike 2024ko epaimahaiak, uztailean egin zen ekitaldian, Orbea aitortu zuen “erantzukizun sozialaren adibide gisa, langileak jabe diren bizikleta enpresa kooperatiba bakarra izateagatik”.

Mondragon Assembly (Arima). Arima hausnarketaren helburua da kooperatibaren nortasun ezaugarriak definitu eta indartzea prozesu parte hartzaile baten bitartez. Saioretan iritziak jaso, ardurak partekatu eta kooperatibaren etorkizunaz mintzo dira.

Zentzua, LABORAL Kutxa.



Orbea.



2. Ondarea hobetu

Etorkizuna duten negozioak ardatzak gaur egungo negozioak eraldatu nahi ditu, haien sektoreetako erreferentziazko postuetan kokatzeko. Era berean aztertuko ditu etorkizuneko sektoreetan negozio berriak sortzeko aukerak aktibitate ekonomiko eta lanpostu jasangarriaren ekarpena egingo dutenak.

Ardatz honek garapen lerro asko ditu:

Negozioak eraldatu | Negozio berriak sortu | Jasangarritasuna

Negozioak eraldatu. Berrikuntza irekia indartu nahi da lehiakortasun abantailak sortzeko, eta era berean gaur egungo merkatuetan presentzia indartzeaz gain, nazioarteko merkatuak arakatzea.

Negozio berriak sortu. Etorkizuneko sektoreetan eta berrikuntza guneenta presentzia handitzea. Horrez gain, behar amankomunei erantzun eta pertsona zein kooperatiben artean ekintzailtza sustatuko duten negozioak sortu nahi dira.

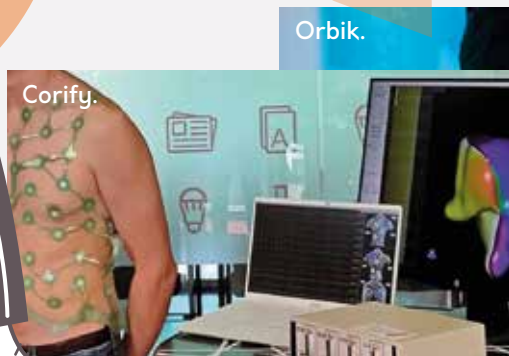
Jasangarritasuna. Enpresa estrategian txertatu nahi da, lehiakortasun eta ondarearen adierazle gakoa izateko, haren inpaktuarekin aitortza lortzeko.

Abian dauden adibideak

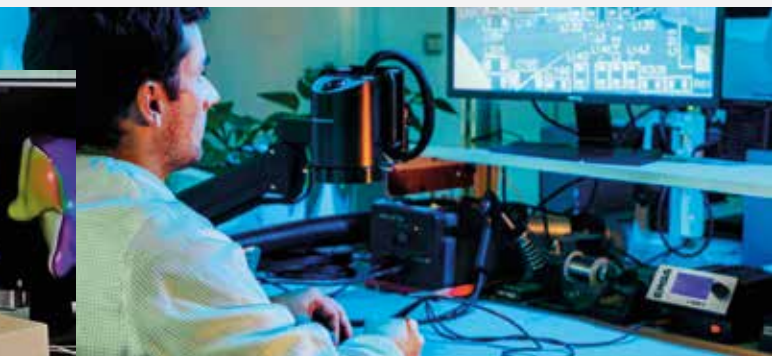
MONDRAGONeko Sustapen Zentroak, Dibisio eta kooperatiben laguntzarekin, etorkizuneko ekintzeekin lotutako proiektu desberdinetan inbertsioak egiten dabilta: **Orbik** (zibersegurtasun industriaren soluzioak), **Cocoon** (entzimen ekoizpena), **ADI Data Center** (datuen bilketa, banaketa eta segurtasun zentroa), **Multiverse** (finantza industriarako soluzio algoritmiko kuantikoak), **Circular Replay** (industriaren eraldaketa zirkularra), **Wooptix** (erdieroaleentzat metrologia sistemak), **Corify** (arritmia kardiakoentzat diagnostikoak) edo **Inbiot** (airearen kalitatearen monitorizazioa), beste batzuen artean. Helburua da etorkizuneko aktibitateetan lanpostuak sortu ahal izango dituzten startups-en ekosistema eratzea.

Modu paraleloan, hainbat enprekin elkarlan akordioak egin dira. Adibidez, **Goimek-Sener** enpresen artean lotutakoa, sateliteen ekoizpena seriean egiteko edo **Acciona**-ren filial batekin, elektrolizadoreen ekoizpen planta bat industrializatzeko.

ondarea



Orbik.



3 ARDATZ ESTRATEGIKOA

3. Munduari irekiak eta inguruarekin konprometituak

Helburua da **MONDRAGON iragazkorrago bat eraikitzea**, mundu mailako erronka estrategikoen aurrean ulerkorragoa, modu honetan "ikus gaitzaten inpaktu sozial bereizgarria duen hurbileko erakunde gisa".

Eta berri bat hasi nahi da, zeinek erantzuna emango dien giza behar berriei kooperatiben izate bereizgarritik.

Garapen lerroak:

Irekiera | Inpaktu soziala

Irekiera. Balioak partekatzen dituen beste erakunde batzuekin MONDRAGON irekiago eta kolaboratiboago baterantz bidea egitea eta erakustea irudi berritzaile eta modernoa, "pro-aktiboagoa izango den komunikazioaren bitartez".

Inpaktu soziala. Esperientzia kooperatiboak sortutako inpaktu soziala balioan jartzea eta giza, kultura eta ingurumen beharretan inplikatzeko, ikuspegi kooperatibotik ekintzak proposatzeko.

Abian dauden adibideak

Azkenekoak irabazirik gabeko erakundeekin gauzaturako ekarlan proiektuekin lotuta daude. Aurtun **Fagor Herrigintzak** deialdi berri bat egin du eta horren bitartez 120.000 euroko ekarpena egin du. Aurreko edizioan lagundu zituen Biolur Gipuzkoa, Gipuzkoako Kirol Egokituen Federazioa eta Iñurri.

Orkli ere norabide berean dabil, haren *Orklidea* ekimenaren bitartez 50.000 euro banatuko ditu Euskal Herriko elkarte desberdinetako proiektuak sustatzeko. Eta hirugarren adibide bat **Danobatgroup** da, haren *Elkarrekin Eragin* giza ekarlan programaren bitartez Asociación Española Contra el Cáncer, Elhuyar eta Asociación Guipuzcoana de Autismo-ren artean 600.000 euro banatuko dituen.

Era berean, zazpi fundaziok (Eroski, Azaro, Gizabidea, MONDRAGON, Ausolan, Mundukide eta Lagun-Aro Ase-



konpromisoa

guriak) osatutako sare baten bitartez kolektibo desberdinetara bideratutako giza ekintza bideratzen du.

Gainera, MONDRAGONEk modu aktiboan parte hartzen du CES, Lanbide, Elkargi, Cámara Comercio España edo SPRIren gisako erakundeetan.

Laboral Kutxa/Fagor..



Mundukide.



4. ARDATZ ESTRATEGIKOA

4. Biderkatzeko batu

Interkooperazioa MONDRAGONen ereduaren funtsezko atala da. Horrela, ulertzen da enpresa proiektu lehiakorrek eta negozio berriak sortzeko bertan dauden ezagutza, esperientzia eta aktibo guztiak balioan jartzeko ahalegin berezia egiteko beharra. Funtsean, **interkooperazio gehiago**, bai Dibisioetan, zein kooperatibatan eta bidelagunak direnekin.

Hainbat alorretatik landuko da:

Ekosistema | Baliabideak | Beste erakunde batzuk

Ekosistema. Interkooperazioa eta kooperatiben arteko hurbilketa alor desberdinetan -talentua, ikerketa eta berrikuntza, nazioartekatzea, erosketak, digitalizazioa edo gobernantza- erraztuko duten egituren sorkuntza sustatzea.

Baliabideak. Interkooperaziotik sortutako finantza funtsak egokitu eta optimizatzea eraldaketa enpresarial eta sozial proiektuak indartzeko erreminta gisa.

Beste erakunde batzuk. Interkooperaziotik sortutako finantza funtsak egokitu eta optimizatzea eraldaketa enpresarial eta sozial proiektuak indartzeko erreminta gisa.

Abian dauden adibideak

MONDRAGON Health edo **MONDRAGON Hospitality** dira bi adibide paradigmatico. Helburua sektore horiekin loturak dituzten hainbat kooperatiba batzea eta negozio aukera berrietara salto egitea. Badira baita ere beste elkarlan proiektu batzuk abian arlo industrialean (**Etorki-Lana**, Murgan, Araba, ekoizpen instalazioak handituta). Eta, azkenik, **Ategi** aipatu beharko genuke, 25 urte betetzeko puntuan MONDRAGONek bultzatuta sortu zena kooperatiben erosketetan interkooperazioa errazteko ekimen gisa. GAur egun 500 miloi euro inguru mugitzen ditu eta negozio ustiapen kontuak dezente hobetzen dituzten arrazkiak sortu ditu.

interkooperazioa



Elkarrekin, aurrera beti!

2025-2028 epealdirako Politika Sozio-enpresarial berriak Esperientzia Kooperatiboaren etapa berri baten aurrean jartzen gaitu. Helburu eta erronka anbiziotsuagoak proposatzen dituen ziklo berri bat, eta era berean MONDRAGON etorkizunera bultzatzeko ilusio pizgarri ere badena.

LEIRE MUGERZA

KONGRESUKO ETA BATZORDE IRAUNKORREKO PRESIDENTEA



Nabarmendu beharreko alderdi bat da dokumentu hau garatzeko prozesua nolako izan den. Kooperatiba eta la urtebetez Dibisioetako organoetan joan eta etorri asko izan dituen ibilbide luzeko ponentzia da. 2023ko irailean eman zitzaion hasiera prozesuari, hasitapeneko dokumentu bat idatziz, Dibisio guztiek aztertu eta ekarpenak egiteko erabili zen lehen zirriborroa. Ekarpenguztiek (ehundik gora) testua birmoldatu zen zuzenketak jasotzeko (ez zen bat ere ez egon) epe berri bat zabalduz. Azkenik, Kongresura eraman zen eta aho batez onartu zen. Eskerrak eman nahi dizkiet Dibisio eta kooperatiba guztiei ponentziaren idazketa eta eztabaidan egindako lanagatik, eta batez ere ekarpenengatik, politika hobeagoa, gureagoa, egitea ahalbideratu dutelako.

Hortaz, badugu egin nahi dugunaren partekatutako bide orria, baina ez da nahikoa. Orain tokatzen da hori ezartzea. Hurrengo fasera pasa behar dugu, hori zabaldu eta maila desberdinetan barneratzearena, Zentro Korporatiboan, Dibisioetan eta kooperatibetan. Izan ere, “ideia edo hitz ona da, ekintza bihurtzen dena”, eta horretan gabilta. Horretarako, Batzorde Orokorrean eta Batzorde Iraunkorrean egingo ditugun hausnarketa saioetan politika honen lerro nagusiak lehenetsi eta zehaztuko ditugu. Laster, azaroaren 22ko MONDRAGON Foroan, organo kooperatiboekin partekatuko dugu, eta zabalkunde hori egiteko modua hobetzen saiatuko gara. Hori da erronka.

Berretsi egingo dugu ZER izan nahi dugun, ZERTARAKO nahi dugun eta NOLA egingo dugun, gure MONDRAGON eredua garatuz, zein pertsonak jartzen dituen erdian, “kooperazioaren indarrarekin gizartea eraldatzen duten pertsonen bitartez munduko kooperatiben erreferentzia izateko” gure politikan adostu dugun bezala.

Funtsean, bide orri argi, adostu eta lehenetsitako batekin etapa berri bati ekiten diogu, berrindartuta eta proiektuarekiko zein osatzen dugun pertsonetikiko ilusio handiarekin. Izan garenaren eta izaten jarraitu nahi dugunaren arteko lotura bizirik eusteko lanean jarraitzen dugu.

Beti dugu beste pauso bat emateko, eta hau, elkarrekin eginda, urrunago helduko gara. Aurrera beti! —

“Eskerrak eman nahi dizkiet Dibisio eta kooperatiba guztiei ponentziaren idazketa eta eztabaidan egindako lanagatik, eta batez ere ekarpenengatik, politika hobeagoa, gureagoa, egitea ahalbideratu dutelako”



MONDRAGON 25/28



IKUSPEGIA Munduko kooperatiben erreferente izatea kooperazioaren bitartez gizartea eraldatzen duten pertsonekin.

ERRONKA Lidergo posizioak erdiestea, leihakorrakoak, kooperatiboak eta aldaketen aurrean abilak izatea, eraldaketa sozialerako funtsezko eragilea izateko.



ARDATZ ESTRATEGIKOAK

01 KONPROMISOA ETA NORTASUN KOOPERATIBOA

02 ETORKIZUNA DUTEN NEGOZIOAK

03 IREKITASUNA ETA ERAGIN SOZIALA

04 INTERKOOPERAZIOA



