

KLAUDIA LUQUITA
GSRKO PRESIDENTEA
"Edalontzia erdi
beteta ikustea
saiatzen naiz beti"

Elkarrekin ikasten

MONDRAGON Foroaren edizio berria: elkarrekin ikasteko,
konplizitateak indartzeko eta datozen urteetarako
ibilbide-orriaren inguruko esperientziak partekatzeko gunea.

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.

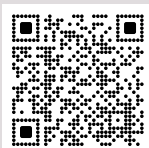
Aukera gehiago!

¡Más opciones!

635. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 635 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



Nueva edición del Foro MONDRAGON: un espacio para aprender juntos, reforzar complicidades y compartir experiencias en torno a la hoja de ruta para los próximos años.

Kooperazio gehiago

Munduak erronka kritikoei aurre egiten jarraitzen du 2025ean. Ezegonkortasun geopolitikoa, merkataritza-tentsioak, gatazka armatuak, krisi klimatikoa, gero eta desberdintasun handiagoak, migrazio-olak, polarizazio politikoa, sistema demokratiko askoren hauskortasuna... Era berean, globalizazioak mundua gero eta hurbilago, interkonektatuago eta dependienteago bihurtzen jarraitzen du, eta Txinan edo AEBn gertatzen denak zuzenean eragiten digu. Azken batean, oreka ezegonkorrean kokatzen gaituen eta zalantza-egoera baten aurrean jartzen gaituen mehatxu sorta baten aurrean gaude, jarduera ekonomikoarentzat eta gizateriaren garapenerako lagun ona ez dena. Zorionez, testuinguru horrek aukerak ere proposatzen ditu, esploratzeko modukoak.

Eta orain, finantza urtea amaitzear dagoela —NBEk Nazioarteko Kooperatiben Urtea izendatua—, inoiz baino indar handiagoz aldarrikatu behar da, hain zuzen ere, kooperazio gehiago behar dela mundu hobe bat eraikitzeko. Mundu interdependente batean, kooperatzea ez da soilik elkartzun ariketa bat, erronkei aurre egiteko modurik zentzudunena eta eraginkorrena baizik, "gure indarrak biderkatzen dituen palanka ahaltsua", zioen Arizmendiarrietak, —bere heriotzaren 49 urte betetzen direlarik—.

Kooperazioaren logikaren aldeko alegatuan, bere onurak nabarmendu behar dira: gaitasunak bultzatzen ditu, ahultasunak murrizten ditu eta irtenbide praktikoko partekatuen aldeko apustua egiten du. Bere aldetik inork ez dituen baliabide, ezagutza eta teknologiak batzen ditu. Lehiak saihesten ditu, erresilientzia indartzen du, eta inor atzean geratzen ez dela bermatzen du. Kooperazioa tresna bikaina da bakarka eskuraezinak diren helburuak lortzeko.

Hortaz, galdera hau sortzen da: Posible al da erronkei aurre egiteko "beste modu" honek mundu iraunkorrago bat lortzeko formula berriak sortzea ikuspegi sozialetik? Beharrezkoa al da guztion ongizatea, garapena, erabaki-ahalmena eta aberastasunaren bidezko banaketa bezalako kontzeptuak errealitate berri bateranzko katalizatzaile izatea? Gomendio ona dirudi gizarte kohesionatuago, bidezkoago eta iraunkorragoa eraiki nahi badugu. Azken batean, kooperazio gehiago mundu hobe baten alde. —



2026 urte berri on!

Urte berria iritsi atarian Gabon jai zoriontsuak eta 2026 urte berri on opa dizuegu TU Lankideren irakurle guztioi! Jarrai dezagun kooperatibok geure hazia jartzen mundu hobe bat eraikitzeko ahaleginetan.

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

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,**

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

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 Jaurlaritz/Gobierno Vasco.**



■ PERTSONAK

16

LANBIDEA

Mariu Artzamendi,
Onnera Group-eko
harreragilea

“Zailena, dena lasaitasunez
kudeatzea da”.



44

ELKARRIZKETA

Boris Krocze, LKS Next

“Euskal Herria bizitzeko eta lan
egiteko leku paregabea da”.



54

NIRE AUKERA

Eider Saez,
abeslaria eta Fagor
Arrasateko langilea

“Etengabe gauza berriak
ikasteak asko betetzen nau”.

64

EUSKAL KULTURA

Iratxe Reparaz, sortzailea
eta arte zuzendaria

“Nahiago dut proiektu gutxi
eta kalitatezkoak eduki, asko
izan eta guztietara erdipurdi
iristea baino”.

26

AZALEAN

MONDRAGON Foroa, XIII. edizioa

400 pertsona baino gehiago elkartu ziren
Bilbon aurtengo foro honen edizioan.
Osagai asko izan ziren bertan: hitzaldiak,
bideoak, esperientziak, hausnarketak...
Interkooperazio ariketa bikaina, azken finean.



10

Klaudia Luquita
GSRKO PRESIDENTEA

“GSR Gipuzkoako
etorkizuneko zaintza-
ereduaren definizioan
parte hartzen ari da”

IRITZIA

15 Ander Etxeberria
**GALDU DA ESPIRITU
KOOPERATIBOA? VII**

21 Nekane Errasti
**ERALDAKETARAKO
INSPIRATU: ZTIM
HARROBIAREN ALDEKO
APUSTUA**

24 Rafa Pol
MARILYNEN ABESTI BAT



54

■ ENPRESA

40

ERREPORTAJEA

Etorkizuna markena da...

Iñigo Larrea: "Baina bakar eta desberdin egiten gaituena zaindu behar da, eta gazteekin konektatu".

50

EUSKARALAN

Talentua eta euskara

Talentua integratzeko euskarak dituen onurak eta balioak erakusteko garaia.

66

ERREPORTAJEA

MONDRAGONek datuen aldeko apustua egiten du

Datu-gune federatuak, aro digitaleko kooperazio modu berria.



60

■ PLANETA

48

MUNDUKIDE

Mozambique: familia-nekazaritzak herrialde bat aldatzen duenean

62

GIH

Gizarte Garapenari buruzko Munduko Bigarren Goi Bilera

Gizarte-ekonomia lehiakortasunari, inklusioari, lan txukunari eta giza garapenari buruzko eztabaiden erdigunean.

70

GIH

Ibon Antero, MONDRAGON

"Interkooperazioa alor sozialera ekarri nahi da, herri eta gizarte moduan ditugun erroñkei era bateratuan erantzuteko".



64



42

■ KOOP

18

LEA ARTIBAI EKOSISTEMA

Lea Artibai, hazten ari den ekosistema

Interkooperazio publiko-pribatu ariketa bikaina da Lea Artibaiko eskualdean sortu den sarea.

42

ERREPORTAJEA

Arizmendiarrrieta: etorkizunerako ikasgaiak

Haren heriotzetik bost hamarkada igaro ondoren, bost hitz gako: Pertsonak, hezkuntza, kooperazioa, berrikuntza eta aberastasunaren banaketa.

46

ERREPORTAJEA

Kooperatibagintzan aditu diploma

18 urte kooperatibismoaren arnasmune sendotzen. Urte horietan 380 aditu sortu ditu.

60

ELKARRIZKETA

Ainara Udaondo, LANKI

"Gurea ez da begirada akademiko hotz edo urruneko bat. Eragiteko ikertzen dugu".

63

KLIK!

Otalora, kultur ondare kooperatiboa

Nazio Batuen Erakundeak prestakuntza-zentroa hautatu du, 25 herrialdetako beste 31 lekurekin batera.

MONDRAGONeko talentua, eraldaketa sustatzen

A photograph of two students, a woman and a man, wearing safety glasses and working on a project in a workshop. The woman is holding a blue component, and the man is using a soldering iron. In the background, another student is visible, also working on a project. The workshop is filled with various electronic components and tools.

MONDRAGON korporazioak talentua eta pertsonak bere garapenaren erdigunean jartzen ditu eraldaketa sustatuz eta berrikuntzaren aldeko apustu etengabearekin. Prestakuntza eta lan-arloko sari eta aitortzek kooperatibaren ekosistema osatzen dutenen ekarpena balioan jartzen dute.

Talentua argi islatzen da aurrerapen teknologikoetan; 4.0 industriari lotutako espazio estratergiako sorreran eta enpresen eta ikastetxeen arteko lankidetzaren proiektuetan, hala nola Politeknika Txorierri, ikaskuntzaren eta praktika profesionalaren arteko lotura indartuz.

MONDRAGONek eta Bartzelonak 4.0 Industria poloa sortu dute

Mondragon Korporazioak Bartzelona Zirkularra (BAC) inauguratu du Bartzelonako Udalarekin elkarlanean. Mondragon Unibertsitateak kudeatuko duen zentro honek industriaren eraldaketa digitala eta ekonomia zirkularreko ereduen garapena bultzatu nahi ditu.



Koopaketa: Gazteen eta kooperatibismoaren lehen topaketa

Konfekooperekin Koopaketa bultzatu du, eredu kooperatiboa, talentu gaztea eta etorkizuna ardatz dituen lehen jardunaldia. Bilbon egindako ekitaldian belaunaldi berriak erakartzeko beharren inguruan hausnartu da. MONDRAGON Korporazioko kooperatiben ordezkari batzuek hartu zuten parte bertan, belaunaldien erreleboarekiko konpromisoa indartuz.



Politeknika Txorierri, 2025eko QIA sariaren irabazlea Afrikan duen LHgatik

Ikastetxea Quality Innovation Award (QIA) sariaren fase nazionalen saritu dute, Hezkuntza Berrikuntzaren kategorian. SUSTAIN-IT proiektu irabazleak, Lanbide Heziketa digitala eta jasagarria bultzatu nahi du, Afrikako hainbat herrialdetan irakasleak prestatuz, hala nola Ruandan, Zimbabwen eta Namibian.



Enpresa Berrikuntzaren Saria Danobatgroupentzat, 70 urteko lidergoagatik

Danobatgroup talde industrialak saritu du Gizarte eta Euskarri Enpresa Fundazioak. Sariak enpresaren zazpi hamarkadako ibilbidea eta I+G+Brekiko konpromiso irmoa aitortzen ditu, bere urteko diru-sarreraren % 9 jardueraren horretara bideratuz. Soralueko DAS bezalako mugarri teknologikoekin, Danobatgroup fabrikazio aurreratuaren sektorean erreferentzia globala da.



Lanbide Heziketan Emakumearen Garrantziaren Talgo Saria irabazi du Erika Dominguezek

Mondragon Unibertsitateko laborategiko teknikaria den Erika Dominguezek, Lanbide Heziketan Emakumearen Garrantziaren Talgo saria jaso du. Epaimahaiak berrasmartzeko gaitasuna eta etengabeko prestakuntzaren aldeko apustu sendoa nabarmendu zituen.



MONDRAGON TFG-TFM 2025 sariak unibertsitateko talentua ospatu dute InpaktuDay-n

Parte-hartzaileen esperientzien 4 QR



INOIZKO PARTE-HARTZERIK HANDIENA MONDRAGON TFG-TFM SARIEN LAUGARREN EDIZIOAN

MONDRAGON TFG-TFM Sarien laugarren edizioak inoizko parte-hartzerik handiena izan du 340 hautagaitzarekin.





Ezagutu, konektatzeko; aitortu, eraldatzeko

Inpaktuday konexio eta emozio eguna izan zen. Sari-banaketa ekitaldi bat izateaz gain, inpaktuzko etorkizun profesional bat marrazten hasteko eguna izan zen. Gazteek beraien kezka eta espektatibak sarien babesle diren kooperatibetako proiektu eta profesionalekin konektatu ahal izan zituzten: Danobatgroup, Fagor Taldea, MONDRAGON Health, LABORAL Kutxa, Eika, Ikerlan eta Mundukiderekin, hain zuzen ere. MONDRAGONen beren etorkizuna marrazten hasteko modua izan zen, mundu akademikoa enpresa-mundura hurbiltzeko lehen urratsak. MONDRAGONen beraien etorkizuna marrazten hasteko modua izan zen, mundu akademikoa enpresa-mundura hurbiltzeko lehen urratsak.

Kalitate eta aplikagarritasun handiko proiektuak

2025eko laugarren edizio honek mugarri historikoa markatu du, 53 unibertsitate desberdinetako 340 proiektu jaso baititu, orain arteko zifrarik altuena parte hartze eta unibertsitateen ordezkaritza aldetik. Ikuspegi disruptiboa eta praktikoa duten proiektu hauek, proposamen errealak planteatzen dituzte funtsezko eraldaketen aurrean, hala nola arlo energetiko-klimatikoan, digitalizazioan, finantzarioan edo osasun eta zain-tzan.

Epaimahaiak, MONDRAGONeko kooperatibetako, lurraldeko funtsezko erakundee-tako eta Euskal Herriko unibertsitateetako 70 profesional, ikertzaile eta irakasle baino gehiagok osatuak, lanen kalitate handia azpimarratzeaz gain, talentu gaztearen konpromisoa eta erantzukizuna ere nabarmendu ditu, proiektuek pertsonengan eta gizartean inpaktua sortzen baitute. —

**Albiste osoa, bideoa
eta ekitaldiaren
argazkiak ikus ditzakezu
hurrengo QRan.**



Klaudia Luquita

GSR-KO ERREKTORE KONTSEILUKO LEHENDAKARIA

“Gure erronka da artatutako pertsonen bizi-proiektuetan laguntzea”

Atlantikoa zeharkatu zuen EHUn masterra egiteko, eta gure artean geratzea erabaki zuen. 2026an 20 urte beteko ditu GSRn lanean, eta gaur egun kooperatibako lehendakaria da. GSRren eredu kooperatiboari balioa emateaz gain, etorkizun oparoa ikusten dio. **JAVIER MARCOS**



Duela 20 urte baino gehiago iritsi zen Euskadira jaioterritik (Rosario, Santa Fe, Argentina), EHUn Nazioarteko Lankidetza Deszentralizatuko Masterra egiteko. Eta hemen geratu zen, Ondarroan, bere bigarren sorterrian. Klaudiak sentsibiltate berezia du pertsonetikiko, enpatiarako dohaina eta esperientzia zabala pertsonen zaintzan. Lasai asko izan zitekeen Leonardo Boff filosofo brasildarraren ikasle aurreratua; izan ere, Boffek zaintzaren teoria proposatzen du “gizakiaren esentzia eta paradigma etiko berri baten oinarri” gisa.

GSR egoitza-zerbitzuen kooperatibako lehendakaria da. Bertako teknologia nagusia eskuzabaltasuna, xumetasuna eta errespetua dira. Eta, jakina, berrikuntza, enpresa-eredu kooperatibo batekin eta premia asistentzialak dituzten pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko pentsatutako zerbitzuekin. GSRren ideia 2001ean sortu zen, eta gaur egun 1.200 profe-

sional baino gehiagok dihardute bertan lanean, behar desberdinak dituzten 1.600 pertsona baino gehiago zaintzen. Eta hazten jarraituko du, bilakaera demografikoaren erritmoan. Biztanleriaren zahartzeak erronka interesgarriak dakartza zaintzaren arloan.

Klaudia MONDRAGONeko Batzorde Iraunkorreko kide ere izan da lau urtez. Eta orain MONDRAGON Health osasun-klusterreko lehendakariordea da.

Nola iritsi zinen GSRra?

Kasualitatez. 2006an Giza Baliabideetako ikastaroak ematen nizkien langabeei Lea Artibai Ikastetxean (Markina, Bizkaia), eta AEKn ezagutu nuen lankide pakistandar batek Markinako egoitza kudeatzen zuen kooperatiba batean



postu batera aurkeztera animatu ninduen. Profil tekniko batetik nentorren arren (Zuzenbidean lizentziatua naiz), zentzu sozial eta humanoa zuen proiektu bat bilatzen nuen. Geriatriako laguntzaile gisa hasi nintzen, eta Prebentzio eta Lan Osasuneko lehen Batzordean parte hartu nuen. Ondoren, GSR Legazpi egoitza koordinatu nuen zortzi urtez, eta 2015eko otsailaren 9an, Aretxabaletako (Gipuzkoa) GSR Debagoiena zentroko zuzendaritza hartu nuen; bitxia bada ere, nire urtebetez egunean.

Zer egiten duzu? Zertaz arduratzen zara?

Langile gisa, GSRko Arreta Integraleko arloko arduraduna naiz, eta esparru horretatik, GSRko zentroetako koordina-

tzaile-taldea gidatzen dut. Arreta integralaz hitz egiten dugunean, zentroetan 24/7 ematen dugun zaintza- eta laguntza-zerbitzuaz ari gara; hau da, nola antolatzen eta eskaintzen diegun zaintza artatutako pertsonen –erabiltzaileei eta familiei– eta zaintza horiek ematen dituztenei, gure profesionalen.

“23 urte daramatzagu premia asistentzialak eta psikosozialak dituzten pertsonen zaintzan eta arretan. Eta gaur egun 28 zentro kudeatzen ditugu; horietan, behar eta profil desberdinak dituzten 1.600 pertsona baino gehiagori ematen diegu zerbitzua”

“GSRk Gipuzkoako etorkizuneko zaintza-ereduaren definizioan ere parte hartzen du, esperientzia eta baliabideak jarritz egungo gizarte-beharrei erantzuteko”

Eta bazkide langile gisa, kooperatibako organoetan parte hartzen dut. Errektore Kontseiluko lehendakaria naiz, eta kontseilariekin eta Zuzendaritza Nagusiarekin batera, ardura eta ilusio handiz egiten dugu lan GSRren estrategia garatzeko eta kooperatibaren legatua ziurtatzeko. Proiektu sozio-enpresarial bat gara, eta gure erakundearentzat oso garrantzitsua da lerrokatuta lan egitea bazkideen konpromisoari eta GSRko kide izatearen sentimenduari eusteko. Sakabanaketa geografikoa eta erkidego zein probintzia bakoitzaren berezitasunak gure agendetako funtsezko puntuak dira. Adibidez, urtean 3 aldiz, Errektore Kontseiluko eta Zuzendaritza Nagusiko kideok aurrez aurre parte hartzen dugu zentroetako batzordeetan (zentro bakoitzeko bazkide eta ez-bazkide guztiek parte hartzen dute horietan), noranzko biko komunikazioa, hurbiltasuna eta gardentasuna gure erakundearen kulturaren DNA izaten jarrai dezaten. Erronka partekatua da, eta ematen digun balioan sinetsita, denbora eta kilometroak inbertitzen jarraituko dugu!

Hitz egiguzu GSRren gaur egungo dimentsioaz: egoitzak eta eguneko zentroak, artatzen duzun pertsona kopurua, langileak...

6 lurraldetan gaude presente: EAEko hiru probintzietan (Gipuzkoa, Bizkaia eta Araba), Nafarroan, Errioxan eta Kantabrian.

23 urte daramatzagu premia asistentzialak eta psikosozialak dituzten pertsonen zaintzan eta arretan. Eta gaur egun 28 zentro kudeatzen ditugu; horietan, behar eta profil desberdinak dituzten 1.600 pertsona baino gehiagori ematen diegu zerbitzua: adinekoei, adimen-degaitasuna duten pertsonen edo osasun mentaleko nahasmenak dituztenei.

Adinekoen egoitzetan, eguneko zentroetan eta degaitasuneko eta osasun mentaleko zentroetan ematen dugu zerbitzua, zaintzarekin, zerbitzuaren kalitatearekin eta artatutako pertsonen bizi-proiektuetan laguntzeko erantzukizunarekin konpromiso handia duten 1.200 profesional baino gehiagok osatutako giza talde baten bidez.

Zer balio-proposamen bereizgarri eskaintzen du GSRk? Zertan bereizten da lehiakideengandik?

Kudeaketa-eredu kooperatiboa bera da balio bereizgarria: langileok parte-hartze aktiboa dugu zerbitzuaren

antolaketa, eta kooperatibaren bilakaera eza gutzea ahalbidetzen duten komunikazio-kanalak ditugu.

Ordainsarien mailan, lurraldearen arabera, ko hitzarmenak aplikatzen dituen sektore batean gaude. Eta GSRn lan egiten dugunontzat, proiektuaren parte garen aldetik jabe gisa, balio bereizgarri oso indartsua du ikusteak aberastasunaren banaketa ekitatiboa errealitate bat dela, eta irabaziak bazkideen eta langileen artean banatzen direla, betiere legatua erreserben bidez zaintzeko erantzukizunarekin eta emaitzaren zati bat gizarteari itzultzearekin orekan.

Zaintza- eta laguntza-ereduan, 23 urte hauetako esperientziarekin eta gure taldeen espezialitatearekin, zeharkako batzordeak garatu ditugu arlo profesional bakoitzean; horrek kaudimen teknikoak ematen digu arreta integraleko prozesuetan, eta kalitatezko eta berrikuntzazko bereizgarria ematen digu zaintzan.

Benetan konpromiso soziala duen proiektu bat gara, eta hori barrutik bizitzea, sinets idazu, funtsezko bereizgarria da.

Eta gainera, zerbitzu-katalogoa zabaltzen ari zarete, ezta?

Gure azken gogoeta estrategikoan —kooperatibako 25 pertsonak baino gehiagok parte hartu genuen (organo sozialetakoak, zuzendaritzakoak, arloetako arduradunak eta zentroetako profesionalak)— gure MISIOA birdefinitu genuen, eta zuekin partekatu nahiko nuke, galderei erantzuten lagunduko baitu:

GSR MONDRAGON Korporazioko kooperatiba gara, eta premia asistentzialak dituzten pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko zerbitzu soziosanitario pertsonalizatuak eskaintzen ditugu. Horrela egiten dugu:

- *Administrazio publikoekin lankidetzan arituz.*
- *Parte-hartze irekiko ingurune bat erraztuz.*
- *Balio kooperatiboetan oinarritutako lan-ingurunea sustatuz.*

Adinekoentzako egoitzen kudeatzaile gisa jaio zen, baina gaur egun egokitzen ari da osasun mentala eta degaitasuna ere artatzeko, profil anitzeko zentroekin eta administrazioekin elkarlanean egindako proiektuekin. Gainera, etxean zaintzea sustatzen du Bihar S. Coop. kooperatibaren bidez, eta Silver Economy-aren aldeko apustua egiten du Euskadin, tokiko enplegu kooperatibizatua eta zaintza-ekosistema jasangarriak sortuz. GSRk Gipuzkoako etorkizuneko zaintza-ereduaren definizioan ere parte hartzen du, esperientzia eta baliabideak jarritz egungo gizarte-beharrei erantzuteko.

Zein dira zuen plan estrategikoaren ardatz nagusiak?

Hiru nabarmenduko nituzke batez ere. Lehenik eta behin, egungo merkatuetan haztea, gure nortasun kooperatiboari eutsiz eta egitura korporatiboa egokituz.



Klaudia Luquita charlando con el presidente de MONDRAGON Health, Manuel Sánchez-Lagarejo.

Bigarrenik, GSR marka sendotzea zaintza- eta laguntza-zerbitzuetan erreferente gisa. Eta, azkenik, esparru guztietan eta profil guztientzat GSRren zaintza- eta laguntza-eredua garatzea, asebetetze-maila handiko eta nortasun kooperatiboko ingurune profesionalak sortuz.

Zaintza, femeninoan...

Zaintza-eremuak feminizatua izaten jarraitzen al du?

Erantzuna baiezkoa da oraindik: bai, pertsonen zaintzaren eremuak emakumeena izaten jarraitzen du. Kulturalki, zaintza oraindik ere emakumeekin estuki lotuta dagoen gizartea gara. GSRn 1.200 pertsona baino gehiagok egiten dugu lan, eta % 85 emakumeak gara.

Eta hori, zergatik?

Gizarte gisa kosta egiten zaizkigulako kultur aldaketak... eta gure kulturaren hain dago errotuta emakumeok —berez zaintzaile gisa identifikatzen gaituztenez—, badirudi berezko zerbaitek markatzen duela premisa kategoriko hori: zaintza femeninoa dela.

Egia da, pixkanaka, zaintzak —denbora, arreta, laguntza, enpatia, maitasu-

na eta erantzukizuna eskaintzea den horrek— osagai bokazional bat duela, eta horrek ez du inor baztertzeko, baizik eta hori egitea erabakitzen duen pertsona oro barne hartzen du: gizona edo emakumea, berdina dio, pertsonaren kontua da, ez sexuarena.

Antzeman al duzu aldaketarik azkenaldian?

Asko dago egiteko gizartea kontzientziatzeko eta baliabideak jartzeko, ikastoletatik hasi eta unibertsitateetaraino, errazagoa eta erakargarriagoa izan dadin zerbitzuen enpresa-sektoreetan profesionalizatzea eta horiek ezagutzea.

Gaur-gaurkoz, gutxiengoa izan arren, poztan gaitu jakiteak GSRn badugula lankide-talde bat —laguntzaileak, erizainak, sukaldariak eta arloetako arduradunak—, guztiak oso konprometituak eta gure sektorean aritzeak merezi duela konbentzituak. Baina oraindik bide luzea dago egiteko.

“Benetan konpromiso soziala duen proiektu bat gara, eta hori barrutik bizitzea, sinetsidazu, funtsezko bereizgarria da”

MONDRAGON, bidaide ezinbestekoa

MONDRAGON. Zer adierazten du zuretzat?

MONDRAGON lehen egunetik izan da bidaide ezinbestekoa.

Osasunarekin lotutako proiekturen batean pentsatzen hasi zenean, MONDRAGONek babesa eman zion ekimenari, nahiz eta sektore desberdina izan, non sektorearen berezitasunak berak lege-egokitzapena eta industria-arlokoak ez ziren zerbitzuak kudeatzeko aukera eskatzen zuen. Eta apustu disruptiboa egin zen: eredu kooperatiboaren alde egitea, protagonismoa ordura arte gutxi aitortutako sektore bateko langileei emanez, eta gainera, inpaktudun tokiko proiektu bat bultzatuz, batez ere landa-eremuetan.

Laguntza lehen urratsetan...

MONDRAGONek babestu egin gintuen eta kooperatiba gisa lekua eman zigun negozio-eredu konplexu bat garatzeko, a priori ereduarekin egokitzeko zailak izan zitezkeen lurralde-araudiekin. Eta hor egon zen Korporazioa, modu batera edo bestera, bere mekanismoekin eta bere kooperatibekin (Ausolan, LKS, MISE, MONDRAGON Inversiones), negozioaren hazkundean eta eredu kooperatibora egokitzeko prozesuan hartu genituen erabaki garrantzitsuenetan laguntzen; horrek bereizten gaitu hainbeste sektorean. MONDRAGON gabe ez ginateke garena izango. MONDRAGONek bakarrik ez egotea eta bakarrik aurrera ez egitea adierazten du.

Gizartean indarrean dauden balioak ordezkatzeko ditugu: eskuzabaltasuna, interes indibidualen gainetik ongizate komuna lehenestea... gaur egun jarraitzaileak galtzen ari den balioa, tamalez. MONDRAGONek errespetua eta elkartasunarekiko konpromisoa irakatsi dizkigu: irabaziak guztion artean banatzen ditugu, zentroek elkarri laguntzen diogu... izan ere, proiektu sozio-empresarial gisa zenbat eta hobeto funtzionatu, orduan eta inpaktu handiagoa sortuko dugu gizartean, eta hobe izango da ondoren datozenei utziko diegun legatua.

Inoiz esan den bezala, eta neuk ere bere egiten dudana: *“Izan zirelako gara, eta garelako izango dira”*.

Eta orain MONDRAGON Health-eko lehendakariordea zara. Zer ekarpen egiten du kluster honek?

MONDRAGONek batu egiten gaitu. Izendatzaile komun bat dugun kooperatiba-talde bat gara: osasunaren sektorea. MONDRAGON Health-eko parte izatea eta GSRtik lehendakariordetzan lagundu ahal izatea rol garrantzitsua da esparru soziosanitarioan.

Zer ekarpen egiten du? Merkatu-posizionamendua emango diguten espazioak partekatuta ahal izatea, eta MONDRAGON gisa gizarteko beste esparru batzuetara irekitzea; horrek marka indartzeaz gain, kooperatiba bakoitzarentzat kontaktu berriak edo aukera berriak aktibatzeak bideak eman ditzake.



PERTSONALA

Pozik bizi zara?

Bai, beti pozik! Bizitzaren alderdi denetan saiatzen naiz edalontzia erdi beteta ikusten.

Non bizi zara?

Ondarroan.

Gustura?

Oso gustura sentitu naiz beti, harrera beroa nabaritu dut.

Euskara ahoan?

Nahiko ondo moldatu naiz. Ondarroan euskaraz bizitzea erraza da, etxean, kalean, lagunekin... euskara entzuten delako. Nahiz eta oker egin jendeak eskertzen du saiatzea.

Gainera, niretzat euskara nortasuna da, bizi naizen kulturaren eta komunitatearen parte. Askok gustatzen zaidan bizitzeko era bat da. Nahiz eta oraindik asko daukadan ikasketako, euskararekin maiteminduta nago.

Distantziatik, nola ikusten duzu zure Argentina?

Argentina egoera sozioekonomiko konplexu bat jasaten ari da.

Pobrezia-tasa handia dago, eta horrek gizarte-klaseen arteko aldea areagotzen du.

gotzen du. Uste dut gizarteak eta herrialdeak jasaten duten segurtasun ezak eta ziurgabetasunak epe labur eta ertainean ez duela egotea hobetuko.

GSR gomendatuko zenuke?

Noski! Eskuzabaltasunetik, ardurarekin eta maitasunez arreata ematen dugun erakunde/kooperatiba gara. Pertsonak eta pertsonentzat egiten dugu GSR, eta horrek egiten gaitu berezi.

Ihes egiteko, rutinatik ateratzeko, zer egiten duzu?

Mendian paseatu, irakurri, lagunekin elkartu...

Itsasoa ala mendia?

Itsasoa.

Zoriontsu izateko errezetarik, bai?

Pertsonengan konfiantza izan, egiten duzunari zentzua bilatzea, norberaren baloreak defendatu eta zailtasunetan aurrera egiteko aukera ikusi.

Besterik?

Aurretik esan bezala, profesionalki eta pertsonalki ere: *“Izan zirelako gara, eta garelako izango dira”*. —

Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (VII)

Ondoko lerroak *konpetentziari* buruzkoak dira. Espiritu kapitalista galdu da. Bai, espiritu kapitalista. Aspaldi gertatu zen, gainera.

Egungo kapitalismoak ez dauzka Max Weber-ek hasierako kapitalismoan, XVI eta XVII. mendeetan, identifikatu zituen ezaugarriak. Soziologia modernoaren aitzindarietako bat izan zen Max Weber-ek sistema horren sorrera aztertu zuen *Etika Protestantea eta Kapitalismoaren Espiritua* (1905) liburuan. Bere esanetan, lehenengo enpresari gehienak protestanteak (kalbinistak, konkretuki) izan ziren. Zerk bultzatzen zituen arrakastara? Jaungoikoari zerbitzatze-ko nahiak.

Sinplifikatuz, Ekialdeko erlijioek kontenplazioari ematen badiote garrantzia, kristautasunean nolabaiteko tentsioa dago. Kristautasunean pertsonak salbazioa lor dezakete baldintza batzuk bete-

tzen badituzte: katolikoen kasuan, batik bat egintza onak egiteagatik; kalbinisten kasuan, arrakasta materiala lortzeagatik. Azken horri batu behar zaio mende haietan salbazioa itzelezko kezka zela eta apaizek izugarritzko influentzia zutela. Guztira, kalbinisten artean etika berria agertu zen: bete-behar izaera zuen, batetik, gogorlan egiteak eta, bestetik, zuzentasunez bizitzeak.

Bekatu handiena denbora galtzea zen. Adibidez, kirola egiten bazuten, ez zen gozamenerako, baizik eta errendimendu fisikoa gehitzeko. Ez zegoen denbora galtzerik; denbora dirua zen.

Etika horrek jokaera ekonomiko arrazionala sustatu zuen: zenbat eta aberastasun gehiago metatu, orduan eta ardura han-

diagoa izan behar zuten kapital hura erabiltzeko. Berriz inbertitzen zuten eta handiagoa zen go-goa etengabeko lanaren bidez ondasuna areagotzeko.

Bestalde, soiltasunez bizi ziren, handikeriatik urrun. Aberastasuna ez zuten baliatzen luxuzko bizitza izateko.

Egoera bitxiak gertatu ziren (gaurko begiradaz ikusita). Salbazioa indibiduala izanik, pertsona bakoitzak bere kabuz lortu behar zuen arrakasta; kasu batzuetan aita dirudunak ez zien seme alabei herentzia utzi haiek beren kabuz demostratzeko Jaungoikoaren begikoak zirela.

Aurrerago, mundu honetako aberastasunen erakargarritasunak hasierako espiritua menperatu zuen eta kapitalismoak has-tapen hura ahaztu zuen.

Dena dela, eta Europako hegoaldean erlijio nagusia katolikoa bada ere, goian aipatutako jokaera batzuk presente daude orokorrean euskal gizartean: lanaren garrantzia (*ergela* baino, larriagoa da ino-ri *alferra* deitzea) eta handikeriarik eza (nekez ikusten ditugu gure artean gama altuko kotxe eta ordulariak), esate baterako. ■

“Kristautasunean pertsonak salbazioa lor dezakete baldintza batzuk betetzen badituzte: katolikoen kasuan, batik bat egintza onak egiteagatik; kalbinisten kasuan, arrakasta materiala lortzeagatik”



Mariu Artzamendi,
Onnera Group-eko harreragilea

KONTROL GUNEA

Goizeko lehen orduan, telefonoa jotzen hasten da Onnera Group-eko Oñatiko lantegiko harreran. Deiaren beste aldean premiazko zerbait duen hornitzaile bat, nazioarteko bezero bat edo galduta dabilen garraiolaria bat egon daiteke. *Kontrol-gune* horren buruan Mariu Artzamendi dago. Urteak produkzio arloan eman ondoren, 2018az geroztik bera da kooperatibak eskaintzen duen lehen ahotsa eta lehen irribarrea.

TESTUA **USOA AGIRRE** | ARGAZKIA **EKAITZ MARTÍNEZ**

Mariu Artzamendi (Oñati, 52 urte) ez da berria mundu kooperatiboan. Bere ibilbideak erakusten du MONDRAGONeko kooperatiba askotako bazkideek duten ezaugarria: moldakortasuna. 1998tik Fagor Etxetresnak-eko bazkidea izanik, bere lan-bizitza tailerreko jarduerari lotuta egon da (Garagartza, Radar...), harik eta 2012an Fagor Industrialeko plantara batu zen arte.

Hala ere, 2018an, Mariuk bira eman zion bere karrerari. Administraziooko erdi-mailako gradua besapean zuela, fabrikazioa utzi eta Onnera Group-eko harreara aldatu zen. “Lehen beti tailerrean aritzen nintzen lanean, baina aldaketa honek kooperatiba beste prisma batek ikusteko aukera eman dit”, azaldu du.

Harrerako lana estatikoa dela uste dute askok, baina esaerak dioen moduan, usteak erdia ustel. Mariuk etengabeko malabarismo ariketa gisa deskribatzen du bere egunerokoa. Santxolopetegiko plantatik, pertsonen eta salgaien etengabeko fluxua kudeatzen du. “Zailena, dena lasaitasunez kudeatzea da”, aitortu du Mariuk. “Dena batera gertatu ohi da: telefonoak jotzen du, bisita bat iristen da, kamioi bat sartzen da... eta presa duzula inork igarri ez dezan lortu behar duzu”.

Bere lana ezinbestekoa da lantegiko segurtasunerako eta logistikarako: bisita bakoitzaren derri gorrezko erregistroa kudeatzen du. Inor ez da sartzen identifikatu gabe eta barneko kontaktu bat izan gabe. “Larrialdiren bat balego, zehazki nor dagoen barruan jakin behar dugu”, zehaztu du. Gainera, garraiolarien eta materialaren sarrera koordinatzen du, bereziki harrerako biltegi-rako eta SAT zerbitzurako. Kamioiak puntual iristen direla ziurtatu behar du, eta biltegiari abisatu, langilerik ez badago. Bere postuak Erosketak, Komertziala, Giza Baliabideak, Zerbitzu Teknikoa eta Tailerra lotzen ditu.

Etorkizunari begira

Bere lanbidearen etorkizunaz galdetzerakoan, Mariuk argi du: teknologiak lagundu egiten du (berak *online* itzultzaileak erabiltzen ditu atzerriko garraiolariekin komunikatzeko, adibidez), baina ez du ordezkatzen.

“Arreta pertsonalizatua, ezusteko logistiko baten aurreko malgutasuna eta gertutasuna bisitariarentzat esperientzia askoz atseginagoa sortzen duten plus bat dira”, ondorioztatu du. Erretiratzen den egunerako bere nahia da bere aulkia beste pertsona batek betetzea, ez ordenagailu batek; “gure kooperatibaren balioak definitzen dituen” *aurpegi* hori eskaintzen jarraitzeko gai izango den norbaitek, alegia. —

Enpatia: makinek ez duten tresna

Digitalizazio garaiotan, enpresa batzuek harrekarak ukipen-pantailengatik ordezkatzen dituztenean, Mariu giza faktorearen defendatzaile sutsua da. Eta arrazoi sendoak ditu. “Pertsona bat haserre datorrenean edo hizkuntza-arazo bat dagoenean, makina batek ez du haserre edo urduri dagoena lasaitu eta arreta pertsonalizatua eskainiko”, argudiatu du. Harentzat, bere postuko funtsezko hiru gaitasunak argiak dira: enpatia, antolakuntza eta komunikazioa. “Pertsonekin konektatzea gustatzen zait. Arazoak daudenean, aurrean duzuna ulertzen badugu, dena modu lasaigoan konpontzen da”.

Postuak bilakaera izan du. Orain, Onnera Group-eko harrerak lehen kanpora ateratzen ziren lanak hartzen ditu bere gain (zentralita, kasu) edo laguntza administratiboa ematen dio Giza Baliabideak sailari. Aniztasun horrek motibatzen du Mariu: “Mugimendua gustatzen zait, ez naiz inoiz aspertzen”.



Lea Artibai, eskuzabaltasunean oinarrituta fruituak ematen dituen ekosistema

Leartibai Fundazioa 2022an sortu bazen ere, eskualdeko garapen ekonomikoa eta ekintzailtza bultzatzen urte asko daramatzate Lea Artibain. **GORKA ETXABE**

Lea Artibai Ikastetxeak bultzatuta ekintzailtza sustatzeko asmoz Azaro Fundazioa sortu zen 2001ean.

Markinako Udala, Lea Ibarreko Mankomunitatea, eta Okamikako industria poligonoa batu ziren ekimenera. Sasoi berean, eskualdeko beste sei udalerri Garapen Alkartea osatu zuten eta haiekin batera Landa Garapen Agentzia ere urte horietan guztietan lanean aritu da, eskualdearen eta bereziki lehenengo sektorearen bultzadan. Hiru erakundeak 2022ra arte aritu dira jardunean, Lea Artibaiko garapen ekonomikoaren sustapenean. Baziren, ordea, iritzi kritikoak. Hiru erakundeek bat egin behar zutela pentsatzen zutenak, bereziki eraginkortasunaren mesedetan. Eta halaxe egin zuten, 3-4 urteko prozesuaren ondoren bat egitea bideratzeko hautua hartu zuten.

Lea Artibai Fundazioaren sorrera

Denak erakunde bakarrean batu, indartu eta 2022an Lea Artibai Fundazioa sortu zen. Garapen ekonomikoaren alde lanean diharduten guztiak batzen dituen fundazioa. Patronatuan daude 12 udal, kooperatiben mahaia (lehendakariak), Lea Artibai Ikastetxea, Leartiker Zentro Teknologikoa, Landa Garapenerako Alkartea, Okamikako Industrialdea (Sprilur) eta baita langileak ere. Gaur egun fundazioak eskualdeko garapen ekonomikoa bultzatzen du: ekintzailtza, industria, talentuaren gestioa, turismo eta merkataritza arloak eta landa garapena. “Denok elkarrekin eskualdeko garapen ekonomikoko plangintza estrategikoa osatu genuen 2022an. 2030era begira ari gara lanean eta bost proiektu traktore dira gaurko erronka nagusiak”, adierazi digu Ainhoa Arrizubietak, Fundazioaren zuzendaria.

Egitasmo publiko-pribatua. Interkooperazio ariketa itzela

MONDRAGONen aterkipean dauden erakunde eta enpresaz harago, Lea Artibaiko eskualdean sortu den sarea interkooperazio publiko-pribatu ariketa itzela da. Eskualdeko kooperatibak erabat lerrotuta daude eskualdearen garapen ekonomiko eta sozialarekin. Fagor Arrasate, Cikautxo, Eika, Kide, Burdinola, Maier, Leartiker, Lea Artibai Ikastetxea eta LABORAL Kutxa erabat konprometitua daude eskualdearen etorkizunarekin. Leartiker eta Lea Artibai Ikastetxea izan ezik, MONDRAGONeko gainerako kooperatibek, Kooperatiben mahaia osatu dute eta modu aktiboan ari dira lanean eskualdearen sustapen ekonomian. Eta haiekin batera etorkizuneko proiektu bateratua sustatzen ari dira udalak, lehenengo sektoreko ordezkariak eta Sprilur ere, erradiografia dotorea osatuz.



Ainhoa Arrizubieta

“Interkooperazioa funtsezkoa da, baina kooperatibismoak soilik ezin dugu ulertu. Udalekin, gainera, erakundeekin hartu-emanak, oparoak eta eman-akorrak izan behar dira. Interkooperazioa ekosistema guztiaren oinarria da. Eskualdearen eragile publiko eta pribatu guztiak kontutan izanda, erakusten dugu interkooperazio eraginkorra egin dezakegula”, gaineratu du Ainhoa Arrizubietak.

Etorkizuneko bost ardatz

Materialen modelizazio digitalaren arloan ikerkuntzatik sustatuta Leartiker eta Fundazioa ari dira sare bat eratzen eskualdean enpresak sortzeko. Talentuaren arloan ere ari dira, eskualdean talentua sortu, fidelizatu eta erakartzeko. Hain justu ere, Fundazioa, kooperatiben mahaia eta ikastetxea ari dira arlo horretan. Arrantza sektorean ere Itsasoarekin lotutako negozio aktibitate berriak sortu nahi dituzte. Turismo jasangarriaren arloan ere ari dira, estrategia berriak definitzen, eta bosgarren ardatza azpiegiturak dira. Eskualdean dituzten azpiegiturak, enpresen lehiakortasunaren eta hazkunderako muga direnak identifikatu dituzte. “Denok ari gara eskualdeko txapelaz. Eskualdearen ikuspegiaz ari gara lanean, eskuzabaltasun handiz garrantzitsuenak diren proiektuak identifikatzeko gai izan gara”, esan digu Arrizubietak.



LEA ARTIBAI EKOSISTEMAREN GAURKO ARGAZKIA

- **Eskualdeko kooperatibak:**
13,4 milioi euroko erosketa bolumena 2024an.
- **IPDK:** 3,5 milioi euro banatu dituzte azken urteotan.
- **Langile kopurua:** 2.000 langiletik gora kooperatibetan.
- **Kooperatiba txikiei inbertsio planetan laguntzeko 400 mila euro banatu ditu mahaiaren sorreratik.**

Talentuaren sustapenean, Lea Artibain eta Busturialdean, 3.000 ikasle eta 29 ikastetxerekin ari da lanean Fundazioa. “Gure eskualdeak etorkizun oparoa duela erakutsi nahi dugu. Hemen bada industria erakargarria, eta teknologia garatzeko aukera. Hori guztia erakutsi nahi diegu bi bailaretako ikasleei”.

25 urte beteko ditu Fundazioak 2026an eta 50 urte kooperatiba bezala ikastetxeak. Era berean, kooperatiba gehienek ere egin dituzte mende erdi baino gehiago eta eredu kooperatiboaren osasuna oso ona da. Hala erakusten dute Markinan kokatuta dauden hiru erakunde zenbakiek.

Leartiker Zentro Teknologikoak, Lea Artibai Ikastetxeak eta Lea Artibai Fundazioak 130 langile enplegatzen dituzte eta 12 milioi euroko negozio bolumena ekarri dute 2024an. Bereziki, hezkuntza, ikerkuntza eta enpresa sustapenean.

LEA ETA ARTIBAI IBAIEN BAILARAK GAUR

- **Lea Artibai eskualdea:** 25.000 biztanle.
- **Udalerriak:** 12. Ondarroa, Lekeitio eta Markina handienak.
- **Bi ibai, Lea eta Artibai, Lekeitio eta Ondarroan itsasoratzen dira.** Artibai industrialagoa da, Lean industria gutxiago eta zerbitzu zein turismo gehiago dago.

LEA-ARTIBAI ESKUALDEKO MONDRAGONEKO KOOPERATIBAK

- **Fagor Arrasate** [Etxebarria].
- **Cikautxo** [Berriatua].
- **Kide** [Berriatua].
- **Eika** [Etxebarria].
- **Leartiker Zentro Teknologikoa** [Markina-Xemein].
- **Lea Artibai Ikastetxea** [Markina-Xemein].
- **LABORAL Kutxa** [presentzia eskualdeko herri ezberdinetan].
- **Maier** [Gernika]. Ez da eskualdekoa baina bai ekosistemaren kide. —



MONDRAGON UNIBERTSITATEKO TALENTUA, NAZIOARTEAN ETA INDUSTRIAN SARITUA

Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoak [MGEP] bi aitortza garrantzitsu jaso ditu azken asteotan, Pablo Valle doktoretzako ikaslearen eta Erika Dominguez laborategiko teknikariaren eskutik.

Batetik, Pablo Valle mundu mailako Heidelberg Laureate Forum entzutetsuan parte hartzeko hautatua izan da. Nazioarteko 200 ikertzaile gazte soilik onartzen dituen topaketa honetan, Vallekin informatika eta matematika arloko saridun handienekin (Turing, Fields edo Abel sariak) bizikidetzatartekatu du astebetetz. Sistema ziberfisikoen inguruan egiten ari den lanari esker lortu du txartela, esperientzia “ahaztezina” biziz.

Bestetik, Erika Dominguez laborategiko teknikariak III. Talgo Saria irabazi du, Emakumeak Lanbide Heziketan duen garrantziaren kategorian. Talgok 25.000 euroekin saritu du eskoriatzarraren ibilbidea, bere proiektu “abangoardista” eta materialen karakterizazioan egiten duen lana goraipatuz. Sari honek emakumeek arlo teknikoetan duten rola eta genero-arrakalaren aurkako borroka azpimarratzen ditu.

Biek ala biek unibertsitateko ikerketa eta lan teknikoaren bikaintasuna erakutsi dute beren esparruetan. —



Nekane Errasti

Mondragon Goi Eskola Politeknikoko koordinatzaile akademikoa



ERALDAKETARAKO INSPIRATU: ZTIM HARROBIAREN ALDEKO APUSTUA

Azkenaldian hainbat aldiz eskatu didate ZTIM, talentuaren eta emakumeen inguruan nire hausnarketak idatzi eta partekatzeko. Errepika hori ez da kasualitatea. Gizarte gisa eta proiektu kooperatibo gisa aurre egin behar diogun premia estrategiko handienetako bati erantzuten dio.

Euskadik industria-zutabe sendo baten gainean eraiki du bere ongizatea; izan ere, industriak gure BPGaren %23,3* ordezkatzeko du, Europako batez bestekoaren oso gainetik. Baina ongizate-eredu honek mehatxu bikoitz bati egin behar dio aurre: demografikoa eta bokaziozkoa.

2040rako, Euskadik lan egiteko adinean dauden 7.000 gazte gutxiago izango ditu. Horri gehitu behar zaio ZTIM lanbideak ez direla erakargarriak, eta arrakala are handiagoa dela emakumeen artean: unibertsitatean gehiengoa izan arren, Ingeniaritzan %24,3* baino ez dira.

Mondragon Unibertsitateko Eskola Politeknikoan errealitate horrek zuzenean eragiten digu. Egutero 3.000 pertsona inguru prestatzeko lan egiten dugu; datoren urteetan erakundearen eraldaketaren buru izango diren pertsonak, hain zuzen. Ehuneko handi batek dagoeneko hasi du bidea, ikasketak eta lana uztartuz, gure programa dualari esker. Baina, nola beteko dugu gure xedea talentuaren harrobia husten bada?

Ezin dugu jaiotza-tasan eragin, baina inspiratu eta bokazioak susta ditzakegu.

Horren erakusgarri da First Lego League Euskadi. FLL robotika-txapelketa bat baino askoz gehiago da; etorkizuna definituko duten gaitasun giltzarrien hazitegia da: pentsamendu kritikoa, sormena eta lankidetzak, besteak beste. Ekimen horren bitartez, haur eta nerabeak zientzia eta teknologia mundua aldatzeko tresnak direla ohartzen dira.

Goi Eskola Politeknikoan irromi sinesten dugu ekimen honetan, eta 2026an gure apustua indartuko dugu: Arrasateko gure egoitzaz gain, FLL Euskadi lehen aldiz gure Bilbao AsFabrik campusera eramango dugu.

Ekimen hau MONDRAGON ZTIM-Hub-ek, MONDRAGONen laguntzarekin sustatzen duen estrategia integral baten parte da. Horren bidez, errealitate industrialak gazteengana hurbiltzen da, algoritmo, makina eta prozesu bakoitzaren atzean inpaktu soziala dagoela erakutsiz: energia garbia, mugikortasun jasangarria, bizikaltatea. Enpresek ateak irekitzea nahi dugu, gazteek egungo industria ikus dezaten: digitalizatua, berritzailea eta gizatiarra, estereotipo zaharretatik urrun.

Kontua ez da soilik lanpostuak betetzea; lehiakortasuna, berrikuntza eta gizarte-ongizatea bermatzea baizik.

Gu hasi gara, eta zu? —

*EUSTAT, 2024

“Kontua ez da soilik lanpostuak betetzea; lehiakortasuna, berrikuntza eta gizarte-ongizatea bermatzea baizik”

TXIRRINDULARI ANONIMO BATEK IDATZITAKO KRONIKA

Ardoa, gastronomia eta txirrindularitza,
ekuazio ezin hobe,

Gaur (2025eko urriaren 28a) “nire grupetarik onenarekin” pedalei eragin diet bide dotoreetatik, lursailetatik, bidezidorretatik eta lurrezko, harrizko zein harezko bidezidorretatik. Eskualde ikusgarri batean: Arabako Errioxan. Lagunekin aritu naiz, baina batez ere ezezagunekin. Txirrindularitzak batu gaitu eta bereziki txirrindularitzaren modalitate berri batek, ahoskatzeko zaila den *gravel*-ak batu gaitu lurralde dotore honetan. 100 km, 2.000 metrotik gorako desnibel metatua eta hamarreko antolaketa.

Amaiera bikaina eman diogu asteburu errepikaezin bati. Ardoa, gastronomia, kultura, tradizioa eta txirrindularitza munduko probarik ikusgarrienean. Parekorik ez du: Orbea Gravel Arabar Errioxa. Hemen denak uztartzen du bikain. Inspirazio-ekuazio zoragarria da. Zoritzarrez, baina, urtean behin bakarrik gertatzen da.

Eskerrik asko Orbea *esperientzia* ikusgarri hau antolatzeagatik. Eta, jakina, datorren urtean, 2026ko urriaren 23an eta 24an, hemen izango nazi berri. Bosgarren edizioan itzuliko naiz, txirrindularitzako eta graveleko beste 1.500 erok egingo duten bezalaxe. Atzerako kontaketa hasi da. Guardia zain daukagu.



Argazkiaren historia

Txirrindulari bat Eskuernaga-ko Luis Cañas Upeltegiaren barrualdetik pasatzen. Orbea Gravel Arabako Errioxa ibilbideko barietateak aukera ematen dio parte-hartzai-leari upeltegi baten barrualdea zeharkatzeko. Ardoaren usaia dastatzeko, barrika artean aritzeko edo eta etena egin eta ardoaz gozatzeko. Espazioaren hezetasuna sentitzea. Lur honetako mahastiak bizikletaz zeharkatzea, azken finean, benetako pribilegioa da.



Probako
irudien galeria.





MARILYNEN ABESTI BAT

Duela gutxi, Piero Cipollone Europako Banku Zentraleko (EBZko) zuzendariak aitortu du Euro Digitala ezartzea atzeratu egingo dela, gutxienez, 2029ko erdialdera arte. Arrazoiak? Europar Parlamentuaren oposizioa eta bankuek jokozen kanpo geratzeko duten beldurra.

Pertsonalki, nolabaiteko lasaitasuna sentitzen dut albiste hau entzutean; izan ere, Europako kasuan kontrol sozioekonomikorako tresna gisa sortutako moneta digital ofizial batekin nahitaez jarduteko planteamenduak beti kezkatu izan nau, pertsonen pribatasunerako ez ezik, pertsonen askatasunerako ere dakarren mehatxuagatik. Eta badirudi Europako Parlamentuak bat egiten duela horrekin.

Txanpon digital zentralizatu bat ezarri gero, ez da dirurik existituko abstrakzioan; ez da izango orain bezala, izan ere, ia anoni-moak diren billeteak erabiltzen ditugu. Horren orde, gastatzen dugun edo gure banku-kontuan dagoen zentimo bakoitza bakarra izango da, monitorizaturik egongo da eta aldi baterako jabearen identitateari lotuta egongo da. Hipotesi horrek tentazio gehiegi eskaintzen dizkio diru-sistema kontrolatzen duenari, eta azkenean gaitz bat azaleratzeko aukera ematen du, diktadura digital berri honen herritarrak modu selektiboan torturatzeko.

Hala ere, ez nuke baztertuko beste oinarri batzuetan oinarritutako moneta digitalaren eredu bat onartzea, printzipioz deszentralizaturik, botere-taldeek manipulaturik zaila dena eta herritarren kontrolean gutxiago finkatutakoa. Baina, horretarako, badiugu egungo kriptomonetak eta *stablecoin* mota batzuk, nolabaiteko konfiantza duten aktiboekin. Konfiantza hori hazi egiten

da gobernuak zorra jaulkitzen duten neurrian, eta beraien txanponak debalutuzten dijoazen elean, horrela jarraituz gero, paper bustia izango diren txanponak. Babes-aktiboaren prezioaren azken eskaladak ez datoz bat haien balioaren benetako hazkunde intrintsekoarekin, prezioak finkatzen diren dibisekiko mesfidantzari baizik. Euro Digitalaren ezarpena atzerapena sortu duen beste gai bat, ezkontuago dagoena, bankuek esparru monetario berrian beren ohiko negozioa galtzeko duten beldurra da. Zalentzan jartzen da, oso modu nabarmenean, kredituak sortzeko eta ekonomia jariatzeko duten zeregina. Oro har, bankua, diru-masaren funtzio biderkatzailean eragile fidagarritzat jotzen da. Hori lortzeko, prozesu bat gauzatzen du, non gordailu bera behin eta berriz mailegatu eta zatika gordailutzen baita. Hala ere, ezinezkoa da txanpon digital monitorizatu batekin horrela jardutea, eta ezingo du gordailuzain batek baino gehiagok aldi berean eduki. Horregatik, bankuen beldurra justifikatua dirudi, eta ez dakit dilema horren alternatiba teknikorik egon daitekeen.

Horrela ikusita, finantza-krisi sistemikoa ez dirudi hain gertagarria, nahiz eta horren truke ekonomia mugiarazten duen kreditu-bulkada murriztu beharko den (ez dago dudarik, gobernu eta banku zentralen moneta-igorpen masiboekin konponduko baitute

hori, berriz ere). Azkenean, badi-rudi bankuak inbertsio-bankako, transferentzien eta ordainketa-bideen kudeatzaile gisa baino ez dutela funtzionatuko. Puntu honetan, interesgarria izango litzateke gure banku kooperatiboaren posizionamendu estrategikoa zein izango den jakitea. Gogoeta hauekin, *One silver dollar* kantu ederra gogoratu dut, Marilyn Monroeek 1954ko *Rio sin retorno* filmean abestua. Etengabe biraka dabilen, esku batetik bestera aldatzen den, eta garagardo bat ordaintzeko erabil daitekeen, edo alferrik galdu, lapurtu, apustu egin eta hautsetan gal daitekeen zilarrezko dolar bati buruz hitz egiten digu; eta, bere bidaian higitzen den bitartean, pertsonen bizitzak aldatzen ditu.

Zilarrezko dolar bati buruz hitz egiten digu. Etengabe biraka dabilen eta esku batetik bestera aldatzen den dolar horri buruz. Txanpon hori garagardo bat ordaintzeko erabil daiteke, edo alferrik galdu, lapurtu, apustu egin eta hautsetan galtzeko. Bere bidaian higitzen den bitartean, pertsonen bizitzak aldatzen ditu.

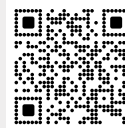
Hurrengo belaunaldiak, bere gailu elektronikoaren pantailan euro digitalaren kontu-oharra ikustean, ulertuko al du kantu honen leloa eta dirua benetan zer izan zen? —

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

* Mesedez, gozatu jatorrizko eszenarekin.



Subtituluekin.





Rosa Carabelen
balorazioa,
Eroski Taldeko
CEOa.



EROSKIK BERE ZORRA BIRFINANTZATU ETA KOSTUA ERDIA MURRIZTU DU

Eragiketak, urteko interesen ordainketan 25 milioi euro inguru aurrezteko aukera emango dio Eroskiri. Tipo erosoago eta epe luzeagoak dituen zorra izango du.

Eroski proiektu sendoagoa da orain. Hala da, batetik, osatzen duten pertsona guztien lanari esker eta azken urteotan kooperatibarekin erakutsi duten konpromisoagatik. Eta, bestetik, hala frogatzen duelako Eroskiren zorren azken birfinantzaketak, baldintza hobeak eta finantza-egitura sendoagoa eskaintzen baitizkio.

Alde batetik, kooperatibak urteko % 5,75eko interes-tasan 500 milioi euroko bonuak jaulkitzea adostu du; bonu horiek 2023ko jaulkipen bat birfinantzatzeko balioko dute, zenbateko berekoa zena, baina % 10,63ko interesa ordaintzen zuena. Bestetik, Eroskik 450 milioi euroko maileguak ere sinatu ditu bakarekin; horietatik, 370 milioi euro mailegu sindikatu bati (TLA) dagozkio -honek menpeko obligazioak (OSES) amortizatuko ditu, epemuga baino bi urte lehenago- eta gainerako 80 milioi euroak kreditu-lerroei dagozkie.

Bonu berriek zein kreditu berriek bi zorren epemuga 2031ra arte luzatzeko balioko dute. Guzti honek finantza-sektoreak Eroskirengan duen konfiantza berriztua erakusten du, bai estatuan, bai nazioartean, lehen aldiz kooperatiba finantzatzeko erakundeen parte-hartzearekin. Kolofoi bikaina da Plan Estrategikoak planteatzen dituen erronketan sakontzeko; hala nola, funts propioak sendotzea, hazkunde-estrategia —hain emaitza onak ematen ari dena— eta arlo teknologikoko berrikuntzaren aldeko apustua. Aurrera! —

**Guzti honek finantza-sektoreak
Eroskirengan duen konfiantza berriztua
erakusten du, bai estatuan, bai nazioartean,
lehen aldiz kooperatiba finantzatzeko
duten erakundeen parte-hartzearekin.**

MONDRAGON FOROA
XIII. EDIZIOA
AZAROAK 14

Elkarrekin ikasteko Bilboko topaketaren kronika



Zer da MONDRAGON Foroa?

Kooperatibetako zuzendaritza-taldeak eta kontseilu errektoreetako kideak biltzen dituen urteroko foroa da, eta bertan, MONDRAGONi atxikitako kooperatibetako ordezkari nagusiak, estrategia mailako gai garrantzitsuei buruz elkarrekin hausnartzen dute. 400 ordezkari baino gehiago elkartzen dira foroan eta adituen hitzaldiak, esperientzia desberdinen aurkezpena eta kooperatiba guztientzat interesgarriak diren kudeaketa-gaiei buruzko lan-saioak barne hartzen ditu.



Foroa garrantzi estrategikoko gaiei buruzko hausnarketa partekatua egiteko urteroko topaketa da, eta bertan MONDRAGONeko zuzendaritza organoetako ordezkariak eta kooperatibetako errektoreak parte hartzen dute.

MONDRAGONek joan den azaroaren 14an Bilboko Euskalduna Jauregian topaketa bat egin zuen kooperatibekin batera, hurrengo lau urterako ibilbide-orriaren ardatz estrategikoei buruz hausnartzeko. Urtero egiten den ekitaldia da, eta aurtun Korporazioan integratuta dauden 400 kooperatibista baino gehiago gurturatu ziren bertara.

Leire Mugerza kongresuko presidentea ireki zuen ekitaldia. Bestalde, Pello Rodríguezek, Korporazioko Kontseilu Nagusiko presidentea, eman zion amaiera Foroari, Korporazioak 2025ean izandako bilakaeraren balorazioa eginez. “MONDRAGON ondo doa” adierazi zuen, eta Korporazioak 2026rako dituen proiektuak zehaztu zituen.

Topaketa goizeko 8:30ak igarota hasi zen, Javier Santisoren sarrera hitzaldiarekin. Santiso Mundi Ventures enpresako CEOa eta sortzailea da. 2015ean sortutako arrisku-kapitaleko enpresa globala honek, hastapen eta hazkunde-faseetan dauden startup teknologikoetan inbertitzen du. Santisok azkenaldiko bolada teknologikoaren errepasoa egin zuen, erronkak azpimarratuz; hala nola digitalizazioa, robotika, klima-arriskua, azpiegitura elektrikoak, datu-zentroak... eta herrialde ezberdinak lehia teknologiko honetan betetzen ari diren paperaz ere aritu zen. Europari dei egin zion “gaitasun teknologikoak sinesteko eta etorkizunari aurre egiteko dituen indargune handiei buruz hausnartzen saiatzeko”. **I**



I Javier Santisoren hitzaldi osoa

Jardunaldian zehar, MONDRAGONen etorkizuneko ardatz estrategikoekin lotutako hainbat barne-esperientzia aurkeztu ziren:

- **Konpromisoa eta identitate kooperatiboa.**
- **Etorkizuna duten negozioak.**
- **Irekiera eta inpaktu soziala.**
- **Interkooperazioa.**

Konpromisoa eta identitate kooperatiboa

Zigor Ezpeleta MONDRAGONeko Gizarte Kudeaketako zuzendariak “kudeaketa kooperatiboaren triangela” aipatu zuen, lehiakortasuna, talentu konprometitua eta nortasun kooperatiboa bere hiru erpinean kokatuz. Ezpeletak pertsonen konpromisoa eta bizipen kooperatiboa azpimarratu zituen, “gure elementu bereizgarria da, eta bultzatzen jarraitu behar dugu, kooperatiboagoak izateak gure lehiakortasuna hobetzen duela jakinda”.

Mikel Gantxegik (Mondragon Assemblyko kudeatzailea), Olga de Miguelek (Orbeako Pertsona zuzendaria) eta Mikel Uribe txebarriak (Fagor Ederlaneko presidentea) beraien esperientzia propioak kontatu zituzten, hainbat alderdi nabarmenduz: talentu konprometitua garrantzia, kooperatiba osoa helburu estrategikoei inkeratzea, harrobia sortzea, lidergo pertsonalisten menpe ez egotea, barne-sustapeneko aukerak, kooperatibaren zentzua ondo ulertaraztea eta Esperientzia Kooperatiboaren parte izatearen harrotasuna sustatzaren garrantzia. **2**



2 Kalitatezko gobernantza: Mikel Gantxegi, Olga de Miguel, Mikel Uribe txebarria eta Zigor Ezpeletaren arteko solasaldia.



3 Yao Jing, Txinak Espainian duen enbaxadorea.



4 Bruno Cendón (Meta), AA buruz wearable gailuetan.



Etorkizuna duten negozioak

Puntu honi hasiera emateko, bi bideo proiektatu ziren: bata, Txinak Espainian duen enbaxadore Yao Jingena. “MONDRAGON eta Txinak lankidetzat historia luzea dute, eta elkarrekin eraikitzen jarraitu behar dugu, elkarren beharra dugulako”, adierazi zuen. Gainera, enbaxadoreak, ikus-entzunezkoan, zera ere ziurtatu zuen: “Txinak arreta berezia eskaintzen dio MONDRAGONi, bere ereduaren berezitasunagatik eta munduan ondo konektatuta dagoen talde oso heterogeneoa eta garapen teknologiko maila handikoa delako”. **3**

Bestalde, Bruno Cendón, Metako Reality Labs-eko AR Architectureko zuzendariak, *wearable* gailuetan (erlojuak, eskumuturrekoak, eraztunak, betaurrekoak eta antzeko gailuak) jarri zuen arreta, eta “janzten dugun konputazioaren” aldeko apustua egin zuen. Haren esanetan, hurrengo hamarkadan gailuak ulertzeko dugun moduak erabateko bilakaera izango du, “Adimen Artifizialaren bidez edozertan aditua den agente bat izango baitugu gurekin”. MONDRAGONi eta bere kooperatibei egindako aholkua “Adimen Artifiziala muturreko moduan bereganatzea” izan zen, “egiten duzuen horretan lehiakorragoak eta hobeak izaten lagunduko dizuelako”. **4**

Pello Rodríguezek hitza hartu zuen Negozio berriei buruz hitz egiteko eta hirugarrenekin harremanak bultzatzearen inguruan jardura berriak sortzeko. “126 aukera berri sortu dira kooperatibentzat kanpoko 60 enpresa eta erakunderekin”, adierazi zuen. Kooperatibekin batera egiten diren bideragarritasun-analisen dinami-ka eta negozio berriak bultzatzeko sortzen ari den *startup*-en sarea ere aipatu zituen. Ion Etxeberriak eta Álex Artetxek, Ikerlaneko eta Artecheko Taldeko zuzendari nagusiek, Negozio Berrien bultzada horretatik sortu den proiektu zehatz bati buruz hitz egin zuten; AMETS Power Electronics, Ikerlanek eta Artechek MONDRAGONen eskutik elkarrekin sortutako proiektua. Enpresa berri hau potentzia-elektronikako soluzioak garatzera bideratuta dago, sare elektrikoaren, energia berritzagarraren eta industria astunen aplikazioetarako. “AMETS amets bat da, hazteko osagai guztiak dituen proiektu oso ilusionagarria”, azpimarratu zuen Artetxek. **5**

Esther Kortak, Dikarreko gerenteak, kooperatibak Ternua erosi izana azaldu zuen. Ternua markak Dikarren negozioan duen egokitzapen estrategikoa aipatu zuen, “abenturei ekiteak esperientzia kooperatiboa haztea eragiten du” gaineratuz. Gainera, “oso erronka pozgarria da guretzat hain marka preziatua bizirik mantentzea”, azpimarratu zuen. **6**



5

Etorkizuna duten negozioak, AMETS: solasaldia Ion Etxeberria eta Alex Artetxerekin.



6

Etorkizuna duten negozioak, Dikar-Ternua: Esther Korta.

Irekiera eta inpaktu soziala

pigrafe hau Joseph E. Stiglitzen Ekonomia Nobel saridunaren bideo batekin hasi zen. Erronka berriei buruzko hausnarketa bat egin zuen eta mundu hobe eraikitzeko funtsezkoak izango diren bi faktore aipatu zituen: “Epe luzera pentsatzea eta lankidetzan oinarrituta berritzea, eta kooperatibismoak esperientzia handia du faktore horietan”. **7**

Leire Mugerzak, jarraian, ardatz estrategiko hori MONDRAGONen berezitasunaz hitz eginez markatu zuen, “gauzak egiteko beste modu bat dagoela uste dugu, pertsonak hazteko, negozio lehiakorrek garatzeko eta gizartean eragina izateko lankidetzaz bultzatuz”, adieraziz. Mugerzak ekarpena egiteko bi modu azpimarratu zituen: eredia haztea eta zabaltzea “Korporazioa hurbileko errealitatei zabaltzen saiatuz”, eta premia sozial larrienei erantzuna ematea, “kolektibo zaurgarriekin ekimenak sustatzen saiatuz”. **8**

Adolfo Plazak, LABORAL Kutxako presidentek, LABORAL Kutxaren historia eta gizartea eraldatzeko jatorrizko bokazioa azaldu zituen, batez ere Enpresa Dibisioaren sustapenaren bidez. Etorrizkoak erronkei aurre egiteko moduari dagokionez, bere erreze-ta horrela azaldu zuen: “gure konpromisoa indartzea, enpleguari eustea, ahal dela kooperatiboa, teknologiaren eta ezagutzaren aldeko apustua egitea, eta beste enpresa batzuekin aliantzak sustatzea”. **9**

Laura Rodríguez, Ausolaneko zuzendaria, Ausolan Fundazioaren bidez egiten dituzten gizarte-inpaktuko ekintzei buruz aritu zen, hala nola pertsona zaurgarriek zuzendutako prestakuntza eta enplegurako saioei buruz, besteak beste. **10**

Eroskiko Alberto Cañasek, Eroskik kolektibo zaurgarriekin egiten duen lana aipatu zuen. Lan horretan 10 urte daramatzate Gureakekin lankidetzan “ezintasun-maila desberdinak dituzten pertsonen lan-munduratzeari bultzatzeko”. Errealitate horrek hazten jarraitzen du eta gaur 12 frankizia daude egoera ahulean dauden kolektiboentzat. Orain, jarduera horiei beste bultzada bat eman nahi zaie, Katalunian, Nafarroan eta Bizkaian beste elkarte batzuekin akordioak sinatuz.

Mugerzak proiektu mota horiek garatzeko bultzada-mezu bat helaraziz eman zion amaiera zati honi: “Potentzial handia dugu, elkarrekin egiten badugu”.



7 Joseph E. Stiglitzen bideo osoa.

Interkooperazioa



tal hau Korporazioan egindako interkooperazio-jarduera nagusiak laburbiltzen zituen bideo baten proiektzioarekin hasi zen.

Eta jarraian, ardatz honen esparruan garatzen ari diren “inpaktu-proiektu” (lau ezaugarritara egokitzen dira: eraldatzailea, berri-tzailea, interkooperazioan oinarritua eta eskalagarria) batzuen errepasoa egin zen. Horren harira, Nerea Arangurennek, Danobatgroup eta MIAko zuzendari nagusiak, zehaztasun handiko errobotika zentro aurreratu bat aurkeztu zuen, teknologia errobotikoetan erreferentziazko nodo bihurtu nahi dena.

Marijo Pagaldaik, MISE Dibisioko zuzendari nagusiak, silver economy (edo ekonomia zilarrekoa) proiektu bat azaldu zuen; GSR eta Krea-en eskutik, 50 urte-tik gorako pertsonetatik sor daitekeen negozioan oso zentratua dagoena.

“MONDRAGON Mexiko” proiektua ere aurkeztu zuen Arturo Alvaradok, MONDRAGONek Mexikon duen ordezkariak. Bertan, Mondragón Unibertsitatea Mexiko dagoeneko errealitate sendoa da (3.000 ikasle baino gehiago ditu), eta ia 3.000 pertsonari lana ematen dieten 19 kooperatiba-filial daude. Proiektu honen helburua, Alvaradok adierazi zuenez, “MONDRAGONek herrialdean duen presentzia sendotzea, lankidetzaz-ildoak optimizatzea, talentu-zubiari laguntzea eta eredu kooperatiboa esploratzea eta zabaltzea” da. **11 12 13**



8 Irekiera eta inpaktu soziala: Leire Mugerzaren hitzaldia.



9 Irekiera eta inpaktu soziala: Adolfo Plazaren hitzaldia.



10 Irekiera eta inpaktu soziala: Laura Rodríguez eta Alberto Cañasen hitzaldia.



11 Interkooperazioa: Nerea Arangurenen hitzaldia.



12 Interkooperazioa: Marijo Pagaldaen hitzaldia.



13 Interkooperazioa: Arturo Alvaradoren hitzaldia.

2026ra begira

Pello Rodríguezek amaitu zuen jardunaldia, 2026rako aurreikusitako 15 proiekturen laburpena eginez. Horietako batzuk 2025ean hasitakoak dira, eta beste bost, berriz, guztiz berriak: negozio berriak garatzeko plataforma berria, negozio berrietan enplegu kooperatiboa sortzea, “MONDRAGON Inbertsioak” egokitzea inpaktu-proiektuen hazkundean laguntzeko, eskualdeko ekipamenduak eta azpiegiturak optimizatzeko plana, eta “Txina berriaren” erronkei ekiteko plan bat. **14**

Pello Rodríguezek, bere azken mezuan, MONDRAGONen egoeraren balorazio positiboa egin zuen, kuantitatiboki eta zein kualitatiboki. “Proiektuen dinamika oso positiboa dugu, eta proiektu oso interesgarrietan inbertitzeko erabakiak hartzen ari gara. Pertsonalki, oso pozik eta harrituta nago MONDRAGONek erakundeetan eta enpresetan –bai hemen, bai Madrilen– duen harrerarekin. Horregatik, ilusioz eta zuekin batera lanean jarraitzeko gogoz nago”.



14 2026rako begira: Pello Rodríguez.

TU Lankidek Forora bertaratutako hainbat pertsonaren iritzia jaso zituen ekitaldia amaitzean. Balorazio orokorra tonu positiboan. “Interkooperaziorako ariketa ona izan da”



MONDRAGON Foroa, kooperatibetako kideen begietatik.

MONDRAGON hitz batean...

Ardiluzko ilustratzaileak amaiera ezin hobea eman zion jardunaldiari, Foroaren laburpen gisa kontakizun ilustratu bat eginez. Bere hitzaldiaren amaieran, planteatutako erronkari erantzutea lortu zuela adierazi zuen: “MONDRAGON hitz batean definitzea agindu zidaten, eta gaur jaso entzun dudana aztertuta, uste dut MONDRAGON definitzeko hitz egokiena kontrakultura dela”. **15**



15 Ardiluzuk ikusitako foroa.

Maider Biteri

LagunAro
Pertsonen Kudeaketa zuzendaria



Nire kooperatibara eramateko ideiak ikusi ditut”

“Orain dela urtebete ezarritako plan estrategikoa gauzatzen ari dela ikustea pozgarria da. Hemen ikasitakoa baloratzen dut, LagunAroa eraman ditzakedan tresnak eta esperientziak baitira, ezagutza da azken batean. Aberastasuna eta eskuzabaltasuna da MONDRAGON Foroa”.

Ainara Bermeosolo

Maier
Kontseilu Errektoreko kidea



Erronkak identifikatzen lagundu dit”

“Egunerokoan gure taldea eta enpresa ondo ezagutzen ditugu baina MONDRAGON zer den, geureaz gain zer dagoen azaleratzen da hemen. Maier-en Errektore Kontseiluko kide moduan aholkuak neure egin ditut, datozen erronkak bistaratu dizkidalako Foroak”.



Idoia Peñacoba

Mondragon Unibertsitatea
Idazkari nagusia



“**Lankidetzarako gune aproposa**”

“Interkooperazioaz asko hitz egin da adibideen bitartez eta gure identitatearen parte da. Bestalde, mahaiaren bueltan ezagutzen ez nuen jendearekin berriketarako tarte izan dut eta hor ere sortzen da interkooperazioa. Gustatu zait ponentzietan aipatu den zerbait: berritzea ez dela planifikazioen bidez egiten bakarrik, askotan sortzen diren aukerei adi egotea ere badela; AMETS eta Dikar-Ternua horren adibide”.

Olga de Miguel

Orbea
Pertsonen Kudeaketa zuzendaria



“**Openmind jarrera**”

“MONDRAGON Foro honetatik eramaten dudana ideia openmind da: jarrera irekia izatea gauza berriak ikasi ahal izateko eta etorriko direnekiko iragazkorra izatea.”

Kepa Bastida

Lana
Zuzendari nagusia



“**Energia hitzak gaurko eguna ondo irudikatzen du**”

“Interesgarria da beste kooperatibak zein proiektutan dabiltzan murgilduta ikustea, eta MONDRAGONEZ harago dauden proiektuak ikustek ere, ikuspegi zabalagoa ematen digu”. “MONDRAGON oso bizirik dago, daukaguna baloratu behar dugu, hemen indarra ikusten baita: proiektuak eta etorkizuna badugula. Energia hitzak gaurko eguna ondo irudikatzen du”.

Eduardo Trébol

Embea
Kontseilu Errektoreko presidentea



“**Etorkizuna interkooperazioa da**”

“Ikaskuntza garrantzitsuak eramaten ditut gobernantzaren kudeaketarako, Embea-n asko lantzen ari garen zerbait da. Gizarte Inpaktuaren atala oso interesgarria iruditzen zait. Interkooperazioan dago etorkizuna”.

Arantza Cebas

Ondoan
Kontseilu Errektoreko presidentea



“**Oso esperientzia interesgarriak, ikasteko modukoak**”

“Ikasteko asmoarekin gatoz. Alboko aulkietan beste kooperatibetako lankideak ditugu, eta horrek aberastu egiten gaitu. Lehen mailako pertsonen esperientziak eramaten ditut, zirimiria bezala sartzen da hori”.

Eva Ugarte

Marketin Estrategiko
eta Bezero zuzendaria



“**Elkarrekin hobeak gara**”

“Kohesioa eta balio kooperatiboen sendotasuna nabarmentzen dira beti Foroan, baina, aurre, bereziki, Txinarekiko lotura, lankidetzan aritzeak eta kooperatibak munduaren erdigunean jartzek duen garrantzia gure proiektua bultzatzeko harrotasun eta indar iturri bihurtu dira. Elkarrekin lan eginez hobeak gara”.

Zigor Ezpeleta

MONDRAGONen
Gestio Sozialeko zuzendaria



**Elkarrekin,
hori da gakoa”**

“Elkar ikusi, elkarrekin gaiak partekatetu eta MONDRAGONen sentimendua azalean eramateko lekua da Foroa”.

Alex Artetxe

Grupo Artech
CEO



**MONDRAGON proiektu
partekatua da”**

“Foroak MONDRAGON askoz gehiago ezagutzeko aukera eman dit. Eta zuen pertenezia-sentimendua eta proiektu partekatuarekin gelditzen naiz, Grupo Artech-en baloratzen duguna zerbait baita”.



MONDRAGON Foroa 2025, tulankide.com-en.

Leire Mugerza

MONDRAGONen Kongresuaren
presidentea



Harrotasuna eta ilusioa”

“Harrotasuna eta ilusioa da MONDRAGON Foroa. Batetik, egiten duguna konpartitzeko harrotasuna, eta bestetik, izan garena izaten jarraitzeko ilusioa”.

Javier Santiso

Mundi Ventures
CEO



Sinetsi egin behar da”

“MONDRAGON erabateko deskubrimendua da. Jendearen soiltasuna eta zilegitasuna baloratzen ditut. Berrikuntzaren arloan entzundakoa gustatu zait, bai teknologian, bai prozesuetan. AMETS Europarentzako adibide perfektua iruditzen zait: sinetsi egin behar da eta Europako aliantzak eta hornitzaileak sustatu. Guztiok irabazten dugu”.

Pello Rodriguez

MONDRAGONen
Kontseilu Orokorraren presidentea



**Lanerako indarra
eta gogoa dago”**

“MONDRAGON ondo dago. Proiektu asko dauzkagu eta ondo ari gara, erabakiak hartzen. Helduleku ona ari da izaten Politika Sozioenpresariala. Elkar-lana eta ilusioa antzeman ditut MONDRAGONeko kooperatibetan, grina. Eta gainontzeko erakundeetan, kanpokoe-tan, gurekiko aprezio handia ikusi dut. MONDRAGONen neurria hor adierazten da, Euskal Herrian zein harago ere bai. Errespetu profesional handia dигute, fidatzekoak garela dioskue. Laburtuz, barruan lanerako indarra eta gogoa dago, eta kanpoan aldiz, errespetua. Ilusioa pizten dit honek”.

**“Barruan
lanerako
indarra eta
gogoa dago, eta
kanpoan aldiz,
errespetua.
Ilusioa pizten
dit honek”**

Pello Rodriguez
MONDRAGONen
Kontseilu Orokorraren
presidentea



8.30
Ekitaldiaren
hasiera-ordua

Foroa argazkitan



%40 euskaraz



The audience is listening!



Dokumentazioa bikain



Quo vadis mundi?
Santisoren ikuspuntua



Gonbidatu ugari



Dikar-Ternua. Ilusioa!



Mexiko ere presente

Etorkizuna markena da

Baieztapen horrekin hasi zuen Genís Rocak dagoeneko hemen dugun etorkizun digitalari buruzko aurkezpena. Mugikorrari itsatsita bizi gara, informazioz inguratuta, eta iturri fidagarriak bilatzen ditugu.

IÑIGO LARREA MONDRAGONEKO TALENTUAREN KUDEAKETAREN ARDURADUNA



Testu inguru horretan, enpresa liderrek ez dituzte produktu fidagarriak soilik sortzen; konfiantza oinarritutako harremanak eraikitzen dituzte.

Arrazoi hori talentua erakartzera eramaten badugu, ikusiko dugu azken urteetako enplegu-bilaketaren digitalizazioarekin bi aldaketa garrantzitsu gertatu direla: lehenik, gure mugikorretik berehalako sarbidea dugu ehunka lan-eskaintza eta enpresatara. Bigarrenik, batez ere belaunaldi gazteenak, guztiaren kontsumitzaile bihurtu dira, lantokia barne. Aukerak baloratu ditzakete eta etengabe neurtu haiekin ondoen ezkontzen diren rola eta erakundeak. Panorama horren aurrean, Genís Rocak aipatzen zuen konfiantza hori sortzeak paradoxak ebaztea dakarrela:

Nolakoak garen erakutsi behar dugu, baina erakarri nahi ditugun pertsonen balioekin konektatu ere bai

Joan den azaroaren 14ko MONDRAGON Foroan «kudeaketa kooperatiboaren trianguluaz» hitz egin genuen. Gure nortasun kooperatiboak talentua erakartzeko iman gisa nola jokatzen duen aipatu genuen. Gure xedea eta enpresa egiteko modua indartu, zaindu eta balioan jarri behar ditugu; horrek egiten gaitu bakar eta desberdin. Baina gazteenen balioak ezagutuz eta haien kezkekin konektatuz egin behar dugu hori. Hautagaiek benetan nolakoak garen jakin nahi dute, baina beren balioak lan egingo duten enpresan islatuta ere ikusi nahi dituzte.

Pertsonek ez dute enpresengan konfiantzarik, pertsonek baizik

*PwC Global Trust Survey 2024*ko datuen arabera, kontsumitzaileen % 30ek soilik du konfiantza enpresengan; zuzendarien % 90ek, ordea, uste du bezeroek beren enpresan konfiantza dutela. Pertsonek sinesteko eta partaide izateko desio handia dugu, baina baita diskurtso korporatiboarekiko mesfidantza izateko joera handia ere. Askoz gehiago konektatzen dugu identifikatu gaitzekin pertsonekin eta emozioekin mezu korporatiboekin baino. Benetan nolakoak garen azalduko duten ahots berriak ekarri behar ditugu eta, horretarako, gure kooperatibetan lan egiten duten pertsonak dira gure enbaxadore onenak.

Benetakoa eta sortzailea izatea

Sare sozialen aroan, benetan garena kontatu behar dugu, baina bi minutu (edo 30 segundo) baino gutxiagoan egin behar dugu. Kanal eta belaunaldi bakoitzak komunikatzeko bere modua du. 50, 40, 30 edo 20 urteko pertsonek plataforma, formatu eta lengoia desberdinak erabiltzen dituzte. Garena kontatzeko, funtsezkoa da kanal bakoitzaren look and feel-a (itxura eta sentsazioa) oso ondo ulertzea; hau da, nola entzuten den, nolako den irudia eta nolako den eduki on baten tonua plataforma bakoitzean. Horri egiazkotasunaren eta sormenaren arteko paradoxa gehitzen zaio adimen artifizial sortzailearen aroan. Edukiak erakargarria izan behar du, baina artifiziala edo *marketinekoa* badirudi, atzeraka eragiten du eta sinesgarritasuna kentzen du.

Marka Enplegatzailearen Programa MONDRAGONeko kooperatibetan

Paradoxa horiei guztiei buruz aritzen gara MONDRAGONen duela bost urtetik garatzen ari garen Talentu Marka programan. Programaren helburua da MONDRAGONeko kooperatibei laguntzea beren erakarpen-estrategia eta talentu-marka definitzen eta abian jartzen. Bost hilabeteko programa da, eta, urtero, lau kooperatibak parte hartzen dute; hiru bateratze-lantegi eta kooperatiba bakoitzeko lan-saioak konbinatzen dira. 2025eko edizioan lau kooperatibak parte hartu dute: Onnera Group, Ideko, Dikar eta Erreka; horiez gain, MONDRAGONeko zentro korporatiboko, Mondragon Unibertsitateko (MUE-MIK) eta El Primo Marvin, Benorth eta WTC komunikazio-agentzietako 16 pertsonak osatutako bideratzaile-talde bat aritu da.

Hiru galdera hauek egin dizkiegu kooperatibei:

1. Zergatik da garrantzitsua zure kooperatibarentzat talentu-marka garatzea?
2. Zer ekarri dio programa honetan parte hartzeak?
3. Zein izango da zuen hurrengo urratsa talentu-markaren garapenean?



Oihana Ezkurra
ERREKA

1. Erronka demografikoaren aurrean, gure lehentasuna ez da atxikipena —dagoeneko altua baita—, kanpo-ikusgaitasuna hobetzea baizik. Ezin bestekoa da talentu-marka lantzea gure nortasuna eta proiektuak etorkizuneko profesionalei modu erakargarrian proiektatzeko.
2. Programak aukera eman digu lehen ikusezinak ziren indarguneak eta ahuleziak identifikatzeko. Hausnarketa sakon honek gure hobekuntza-arloak argitu ditu eta eboluzionatzeko lan-du behar ditugun gai estrategikoak jarri ditu mahai gainean.
3. Etorkizunera begira, fokua harrobia garatzean egongo da. Ikastetxeekin eta ikasleekin harreman proaktiboa indartuko dugu, talentuak Errekarekin hasieratik konektatzen duela ziurtatzeko.



Gema Mancebo
Naiara Rodríguez
ONNERA GROUP

1. Talentu-marka garatzea funtsezkoa da Onnera Group-en nortasun berritzaile eta gizatiarra proiektatzeko. Gure balioekin lerrokatutako pertsonak erakartzea oinarritzat da hazkuntza jasagarria bermatzeko eta gure irudia munduaren aurrean ikusgarria eta koherentea dela ziurtatzeko.
2. Programa hausnarketa kolektiborako esperientzia aberasgarria izan da. Enplegatzaile gisa gure nortasuna definitzeko, taldeen espektatibak hobeto ulertzeko eta estrategikoki eboluzionatzeko beharrezkoak diren hobekuntza-palankak detektatzeko balio izan digu.
3. Hurrengo urratsa ekintza da: komunikazio-ekimenak bultzatuko ditugu eta balio-proposamena indartuko dugu arlo guztiak inplikatuaz. Helburua talentu-esperientzia diferentzial bat sortzea da, non marka, elkarrekin-tza bakoitzean, koherentziaz bizi eta proiektatzen den.



Nerea Otxoa
IDEKO

1. IDEKOn pertsonak dira baliorik handiena. Langilearen esperientzia osoa diseinatzea [erakarpina, garapena, fidelizazioa] lehenesten dugu, barrutik kanpora eraikiz. Gure kultura eta balio-proposamena definitzea funtsezkoa da etorkizuneko talentuak gure proiektua uler dezan eta harekin konekta dezan.
2. Programak aukera eman dit gure marka hobeto ulertzeko eta estrategia sendo bat egituratzeko, MONDRAGONen eta Mondragon Unibertsitatearen laguntzari esker. Taldearen inplikazio transbertsala [gerentzia, I+G, marketinga] ezin bestekoa izan da proiektuari zentzua emateko. Maila pertsonalean, talentuaren kudeaketa nire benetako pasioa dela berretsi dut.
3. Hurrengo urratsak estrategia zuzendaritzari aurkeztea eta barnean komunikatzea dira. Gure balio-proposamena barneratu ondoren, plana aktibatuko dugu kanaletan eta hautaketa-prozesuetan. Helburua argia da: IDEKO erreferente bihurtzea eta gure proiektuarekin lerrokatzen diren pertsonak erakartzea.

ARIZMENDIARRIETA ETORKIZUNERAKO IKASGAIAK

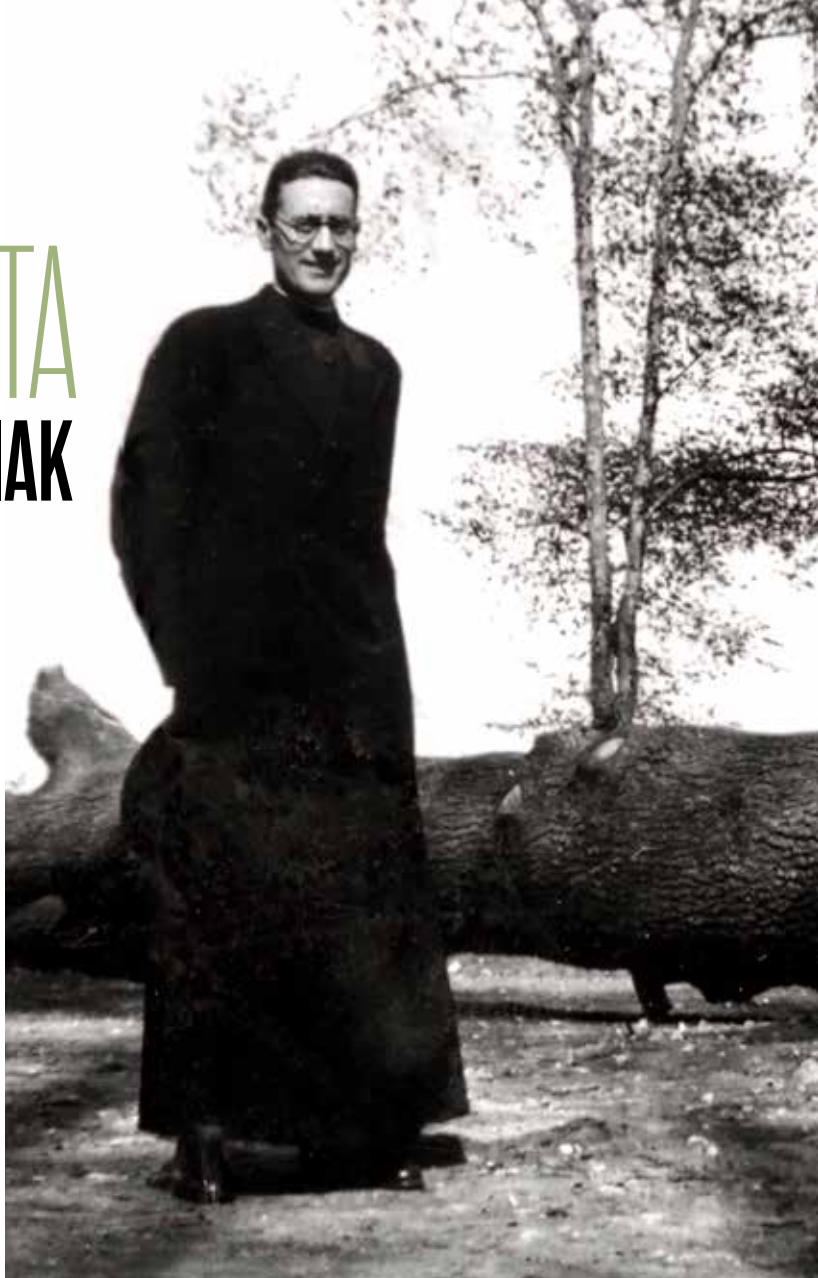
2026an 50 urte beteko dira José María Arizmendiarieta, Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboa inspiratu zuen apaiza, hil zenetik.

JESÚS MARI ARIZMENDIARRIETA
LEIRE MUGERZA
LOURDES IDOIAGA *

Bizkaian jaioa (Barinaga, Markina, 1918), Gasteizko apaiztegia ikasi eta 1941ean iritsi zen Arrasatera. Beste ezeren gainetik, ideia-erilea eta ekintza-gizona izan zen, pertsonen gaitasun eraldatzailean fede itsua zuena. Liderra, ikuspegiduna eta pragmatikoa. Gazte zendu zen, 61 urterekin, baina gaur egun oraindik bizirik dirauen legatu itzela utzi zigun.

Haren pentsamendura hurbildu nahi dugu, lehentasunak zein zituen aztertu eta etorkizunera begira zer berreskura dezakegun ikusteko. Izan ere, hamarkadak igaro diren arren, haren plan-teamenduak guztiz baliagarriak dira egungo gizartearen beharrei erantzuteko. —

* **Jesús Mari Arizmendiarieta,**
José María Arizmendiarietaren iloba.
Leire Mugerza,
MONDRAGONeko Kongresuko lehendakaria.
Lourdes Idoiaga,
ALEko [Arizmendiarietaren Lagunak
Elkartea] lehendakaria.



Pertsonen erabakitze ahalmena

Arizmendiarietarentzat, ekonomiak pertsonen zerbitzura egon behar zuen, eta ez alderantziz. Pertsonen jabetza eta kudeaketa ematen dien ereduaren alde egin zuen; hau da, bakoitza bere patuaren erantzunkide izatea. Erantzunkidetasun horrek konpromisoa, partaidetza-sentimendua eta, batez ere, gizarte-kohesioa sortzen zituela ulertzen zuen.

Egungo testuinguru globalizatuan —kapitalaren arauak agintzen duten honetan—, ikuspegi horrek inoiz baino indar handiagoa du. Ez da nahikoa zenbakietan eta proiektuetan haztea; ezinbestekoa da balioetan, sustraian eta berdintasunean ere sakontzea. Proiektuek, beraz, dimentsio bikoitza izan behar dute: enpresariala eta soziala.

Hezkuntza, eraldaketaren motorra

Haren lehen proiektua Arrasateko Eskola Profesionala izan zen —egun-go Mondragon Unibertsitatea—; izan ere, argi zuen prestakuntza zela gazteak ahalduzko eta gizartea oinarritik eraldatzeko gakoa. Gazteak trebatzen zituen komunitatearen erronkei erantzuteko, irtenbide kolektiboak sortzeko eta gizartean eragiteko tresnak emanez.

Gaur egun ere, hezkuntza da palankarik eraginkorrena etorkizuneko liderrek prestakuntza integrala, etikoa eta teknika jaso dezaten. Horrela bakarrik gidatu ahal izango dute balioetan oinarrituta mundu global eta hiperkonektatu hau. Horrez gain, badugu beste erronka bat: prestakuntzak lan-ibilbide osoan lagundu behar die pertsonari.

Lankidetza lehiaren aurrean

Lankidetza (kooperazioa) funtsezko hitza izan zen Arizmendiarietaren bizitzan, eta bere proiektu guztien oinarria. Hain zuzen, interkooperazioa da MONDRAGONeko kooperatiben ezaugarriarik behina. Kooperatibek elkarri laguntzen diote, baliabideak partekatzen dituzte eta krisietan babesa ematen diote elkarri. Hiperkonpetentzia, prekarietate eta gizarte-zatiketako garaiotan, eredu kooperatiboa elkartasunean, erantzunkidetasunean eta ongia komunean oinarritutako «beste bide bat» da. Maila desberdinetako lankidetza tresna adimentsua da enpresen eta gizartearen etorkizunari aurre egiteko.

Aberastasuna sortu, modu bidezkoan banatzeko

Arizmendiarietak ez zuen inoiz eredu inozo edo asistentzialistarik proposatu. Alderantziz: kooperatibek enpresa lehiakorak, berritzaileak eta errentagarriak izan behar dutela defendatzen zuen, baina eredu kapitalista tradizionalarekin oinarritzko desberdintasun bat markatuz: sortutako aberastasuna modu bidezkoan banatu behar da. Kooperatibetan, exzedenteak (irabaziak) bazkideen eta langileen artean banatzen dira, eta enpresan nahiz gizartean berrinbertitzen dira. Kooperatiba indartzea ezinbestekoa da etorkizuneko belaunaldiari legatu bat uzteko. Formula horrek desberdintasunik sortu gabe haztea ahalbidetzen du —Euskadi da desberdintasun-tasarik txikiena duen munduko eskualdeetako bat—, ekonomia inklusiboagoa eraikiz.

Etorkizunerako gomendioa argia da: enpresa-proiektu jasangarriak eta irabazien banaketa ekitatiboa, kooperatiben kapitalizazioa eta komunitatean duten eragin soziala indartuz. Azken batean, enpleguaren, zerbitzuen, hezkuntzaren, berrikuntzaren eta elkartasunaren bidez komunitate kohesionatuagoak eta jasangarriagoak sortzea da bidea.

Baliadun berrikuntza

Berritzaile sozial handia izan zen. Ez zion beldurrik aldatetari, eta bere garaiari aurrea hartu zion; ondo zekien enpresen lehiakortasuna berrikuntza teknologikoari lotuta zihoala ezinbestean. Arizmendiarietak industria-enpresak, ikastegi teknikoak, I+G zentroak eta kudeaketa-egitura aurreratuak sustatu zituen, baina uneoro argi izan zuen helburua: pertsonen bizitza hobetzea eta komunitatea indartzea.

Adimen Artifiziala eta digitalizazioa bezalako iraultza teknologikoen erdian gaudenean, ezinbestekoa da berrikuntza teknologikoa eta antolakuntzako bultzatzea ipar etikoa galdu gabe, betiere ongia komuna bilatuz.



Pertsonak, hezkuntza, lankidetza, berrikuntza eta aberastasunaren banaketa. Horiexek Arizmendiarietaren proiektuaren zutabeak; kontzeptu inspiratzaileak, gaurkotasun betekoak eta ezinbestekoak etorkizuneko gizartea irudikatzeko. Eta horretan lanean jarraitzen dugu MONDRAGONeko kooperatibok. Aurrera beti!



Boris KroczeK alemaniarrek 1995ean zapaldu zuen lehen aldiz Euskal Herria. Erasmusen zegoela Dublinken ezagututako lagun batzuk bisitatzera etorri zen. Bere egonaldia laburra izan zen, baina ikusi zuena gustatu zitzaion. Sei urte geroago, 2001ean, Donostiara etorri zen bizitzera, eta oso eroso sentitzen da, “bat gehiago”.

GORKA ETXABE

Boris KroczeK LKS NEXT

“Euskal Herria bizitzeko eta lan egiteko leku paregabea da. Tradizioa, berrikuntza eta bizi-kalitatea uztartzen ditu munduko leku gutxitan bezala”

Alemaniarrek puntualak, ordenatuak, eraginkorrak, antolatuak... direla diote. Zu ere halakoxea zara?

Ez erabat. Topiko guztietan bezala, salbuespenak daude, eta horietako bat naizela uste dut... Ordenaz hitz egiten badugu, behintzat, nire mahaian ez dago gehiegi. Nahiago dut *kaos antolatua* deitu, ez dirudien arren, badakit non dagoen dena.

Urte asko igaro dira Euskal Herrira iritsi zinenetik. Zer gogoratzen duzu iritsi zinenekoa, hemen lurreratu zenuen egunekoa?

Hona 1995ean iritsi nintzen lehen aldiz, Dublingo Erasmus egonaldi batean ezagutu nituen Bilboko eta Donostiako lagun batzuk bisitatzera. Abuztuko igande bat zen, eta txundituta utzi ninduen hainbeste jende kalean paseatzen ikusteak eta zein dotore zihoa zen ikusteak. Grabatuta geratu zitzaidan irudi bat izan zen.

Urte asko daramatzazu Donostian. Ulertzen dut dagoneko euskaldun bat gehiago sentitzen zarela, edo alemaniarra izaten jarraitzen duzu txoko gastronomiko eta koadrilan....

Donostian bizi naiz 2001etik, ia 25 urte. Nire hemengo

“Euskadirekin oso identifikatuta sentitzen naiz: bertako ohiturak, janaria eta kultura maite ditut. Danborradan ateratzen naiz, elkartean koadrilarekin afaltzen dut...”

lagunentzat *alemana* izaten jarraitzen dut, baina nire lagun alemanentzat *euskalduna* naiz. Batek ezin ditu bere sustraiak baztertu, baina Euskadirekin oso identifikatuta sentitzen naiz: bertako ohiturak, janaria eta kultura maite ditut. Danborradan ateratzen naiz, elkartean koadrilarekin afaltzen dut... honen parte sentitzen naiz!

Euskaraz hitz egiten duzu? Zure seme alabek, bai, ezta? Zoritarrez, nire gainditu gabeko gaia da euskara. Oinarrizkoa ulertzen dut, baina erraz hitz egin nahiko nuke. Etxean nahasketa bitxia dugu: euskara, gaztelania eta alemana.

Euskaldunak eta alemaniarrek badute antzik?

Baietz uste dut. Biak dira serioak eta arduratsuak lanean, horietatik dituzte ardatz. Eta arlo pertsonalean, alemanek hasieran hotzak diruditen arren, ezagutzen dituzunean gertukoak dira, euskaldunak bezala.

Garagardoa eta saltxitxak... edo sagardoa eta txuleta?

Garagardo alemaniarra eta txuleta zalea naiz. Hori bai, Alemaniara joaten naizen bakoitzean ezin da falta *Currywurst* edo *Weisswurst* bat. Hemen saltzen diren saltxitxekin zerikusirik ez dute haiek.

Zer da Euskal Herritik gehien gustatzen zaizuna?

Bizi-kalitatea. Hemen lan handia eta gogorra egiten da, baina inguruneaz eta plazer txikiez gozatzen ere badakigu.

Eta gutxien?

Etxebizitzaren egoera Donostian. Hobetu beharreko erronka da.

**Ezagutzen zenuen eredu kooperatiboa Euskal Herri-
ra iritsi aurretik?**

Bai, baina ez modu berean. Alemanian nekazaritza-eta ardogintza-kooperatibak, aurrezki-kutxak (*Volks- und Raiffeisenbank*) eta kooperatiba txiki independenteak (EDEKA) daude. Baina ezin da MONDRAGONekin konparatu. Hemen industria, zerbitzuak, teknologia eta sektore ezberdinetako enpresa kooperatiboak daude.

MONDRAGON ezagutzen zenuen LKS Next enpresan lanean hasi aurretik?

Ez. LKS Next/LKS Krocze & Wendlanden sartu aurretik ez nuen MONDRAGON ezagutzen, nahiz eta LKS Next Selectionek elkarriketa egin zidan korporaziokoa ez zen kooperatiba baterako. Orduan hasi nintzen kooperatiben munduaz interesatzen.

Zerk harritzen zaitu gehien kooperatibismoaz?

Bazkideen eta langileen inplikazio pertsonala eta identifikazioa enpresarekin. Halaber, enpresaren barruan zeregin oso desberdinak betetzen dituzten eta askotariko rolak dituzten pertsonen arteko tratua hurbila eta informala gustatzen zait. Oso berezia da.

Deskribatu labur-labur zer egiten duzun.

Abokatua naiz eta LKS Next Legal - LKS Krocze & Wendland-eko German Desk arduraduna. Alemanian interesa duten enpresa eta erakundeei laguntzen diegu, tokiko ezagutza eta nazioarteko ikuspegia uztartuz. Bi kulturen arteko zubi gisa jokatzeko dugu, neurrira egin-dako konponbideak eta aholkularitza integrala eskainiz, gure bezeroek bi merkatuetan arrakastaz lan egin eta haz daitezten. Erronka bakoitza bakarra da, eta hori da gehien motibatzen nauena: kontu guztiak desberdinak dira... ez zara inoiz aspertzen.

Kontatu nahi diguzun beste zerbait?

Euskal Herria bizitzeko eta lan egiteko leku paregabea da. Tradizioa, berrikuntza eta bizi-kalitatea uztartzen ditu munduko leku gutxitan bezala. —



KOOPERATIBAGINTZAN ADITU DIPLOMA

18 urte kooperatibismoaren arnasmuna sendotzen



2025-2026 ikasturteko ikasleak.

Hamazortzigarren edizioa abiatu berri du Kooperatibagintzan Aditu Diplomak, eta datuek argi uzten dute programaren osasuna: aurtengo 25 parte-hartzaile batu dira, azken urteetako kopururik altuena. Ibilbide luze honetan 380 lagunek baino gehiagok jaso dute formakuntza hau, kooperatiben proiektu sozio-enpresariala indartzeko ezinbesteko erreferente bihurtuz.

Zenbaki hutsetatik haratago doan arrakasta da Kooperatibagintzan Aditu Diplomarena. Aurtengo 18. edizioa iritsi da, eta guztira 380 parte-hartzaile igaro dira bertatik urte hauetan guztietan. Aurtengo ikasturtea berezia da, azken edizioetako partaidetza altuena lortu baitu 25 ikasleekin. Datu honek agerian uzten du kooperatibek oraindik ere bizirik duten premia bat: eguneroko zurrunbilotik burua altxatu eta eredu kooperatiboaz hausnartzeko beharra.

Aritz Kanpandegi diplomaren koordinatzailearen hitzetan, horixe da arrakastaren gakoa: “Kooperatibetan zegoen behar batekin konektatu izana; kooperatibisten artean, kooperatibismoaz hausnartu eta eztabaidatzeko espazioa sortzea”. Ez da soilik teoria jasotzea, baizik eta kooperatiben berrikuntzan eragiteko tresna praktikoak lantzea.

Etengabeko egokitzapena oinarriari eutsiz

Kooperatibismoa ez da estatikoa, ezta Kooperatibagintzan Aditu Diploma ere. Urte hauetan zehar programa etengabe eguneratu da kooperatibismoan sortu diren erronka berriak txertatzeko. Gobernantza eredu berriak edota pertsonen erantzukizunean oinarritutako markoak dira horren adibide.

Hala ere, digitalizazioa eta jasangarritasuna bezalako olatu berriek ere badute lekua. Kanpandegik azaldu duenez, erronka hauek zeharka eta zuzenean lantzen dira moduluetan: jasangarritasuna Gizarte Eraldaketan moduluaren txertatzen da, eta digitalizazioaren inpaktoa, aldiz, Gobernantza moduluaren. Metodologia praktikoa da: “MONDRAGONeko kooperatibismoaren baitan —eta enpresa sare zabalagoan— esperientzia eta prakti-

ka aurreratuak identifikatzen ditugu eta Kooperatibagintzan Aditu Diplomara gonbidatzen ditugu, erronka hauen inguruan hausnarketa kolektiboa sustatzeko”.

Arnasgune bat egunerokoan

Parte-hartzaileen profilak askotarikoak dira, eta horrek aberastu egiten du taldearen dinamika. Kontseilu Errektoreko kideak, Kontseilu Sozialekoak, pertsonen kudeaketako profesionalak eta, neurri txikiagoan bada ere, zuzendaritza kideak elkartzen dira bertan. Guztiak batzen dituen? Kooperatibagintzan duten motibazioa.

Ikasle ohien balorazioak oso positiboak izan ohi dira. Askok “arnasa hartzeko” espazio gisa deskribatzen dute, kooperatibismoaren zentzuaz beste kide batzuekin hausnartzeko aukera paregabea baita. Aurreko edizioiko ikasle batek honela laburbildu zuen esperientzia: “Eskertzekoa da nola egiten dituzuen saioak dinamikoak, kasu praktikokoak gehituz eta errealtatea zein den azalduz. Aukera egongo balitz, jende guztia animatuko nuke bertara”.

Teoriatik praktikara

Formakuntzaren helburu nagusia kooperatibetan eragin zuzena izatea da. Horretarako, diplomaren bigarren fasean, partaideek proiektu praktikoko bat garatu behar dute, euren kooperatibaren benetako beharretan oinarrituta. Prozesu horretan LANKI ikertegiko tutoreen bidelaguntza dute, eta proiektua kooperatiban bertan kontrastatzea ezinbesteko baldintza da.

Hauek dira azken edizioetan parte-hartzaileek beren kooperatibetan garatu dituzten proiektuen gaietako batzuk: Bazkietza eta erantzukidetasuna; Gobernantza eta araudia; Kultura eta identitatea; Lidergoa eta pertsonak; Parte-hartzea eta gizartea; IPDK eta gizarte eraldaketa.

Kooperatibismoa ez da estatikoa, ezta Kooperatibagintzan Aditu Diploma ere. Urte hauetan zehar programa etengabe eguneratu da kooperatibismoan sortu diren erronka berriak txertatzeko. Gobernantza eredu berriak edota pertsonen erantzukizunean oinarritutako markoak dira horren adibide.

Kooperatiba sare trinkoa

Urte hauetan guztietan, kooperatibek konpromiso irmoa erakutsi dute Kooperatibagintzan Aditu Diplomarekiko eta badira kooperatibak modu jarraituan, urterro formazioan parte hartu dutenak. Gerora ere beste kooperatibak joan dira batzen eta, denoi esker, kooperatiba sare trinkoa ari da ehuntzen diploma honen bueltan, balioan jartzekoa kooperatibek hezkuntza kooperatiboarekiko erakusten duten konpromisoa.

“Oso pozgarria da guretzat”, dio Kanpandegik aurtengo parte-hartzeari buruz; izan ere, beteranoak diren kooperatibez gain, lehen aldiz parte hartzen duten beste batzuk ere batu dira, sarea zabalduz eta Arrasateko esperientziaren aniztasuna islatuz. —



18. edizioiko protagonistak

Aurten inoiz baino anitzagoa da parte-hartzaileen jatorria. Ohikoak diren kooperatibez gain, lehen aldiz parte hartzen ari diren entitateetako kideak ere badaude. Hauek dira aurtengo edizioan ordezkaritza duten kooperatibak:

- Ausolan
- Cikautxo
- Emun
- Fagor Arrasate
- Fagor Automation
- Huhezi
- Laboral Kutxa
- LagunAro
- Maier
- Matz Erreka
- Mondragon Assembly
- Paturpat
- RPK
- Udapa
- Ulma Handling Systems
- Ulma Packaging



Mozambique: familia-nekazaritzak herrialde bat aldatzen duenean

Mozambiquek, nagusiki landa-eremuko populazioarekin, nekazaritza-ekoizpenerako lur aproposa du, eta bere ekonomia indartzeko eta familia-nekazaritzaren bidez milioika pertsonaren bizikaltatea hobetzeko gai da.

Nekazaritza da familia gehienek ekonomia-eremuko oinarria. Hauek, beraien lanarekin, urteko gutxieneko soldata nazionala (urtean 1.000 € inguru, berez oso baxua dena) baino askoz gutxiagoko urteko diru-sarrerak (300 €) lortzen dituzte.

Helburua ez da produktu kopuru txiki berdina prezio apur bat hobean saltzea. Izan ere, erabat ezinezkoa da 5 laguneko familia bat urtebetez 300 euroekin bizitzea gabezia larriarik jasan gabe. Horregatik, ezinbestekoa da familiek ekoizpena handitu eta nekazaritza-errendimendua hobetzea.

Hori lortzeko eta egungo ekoizpena biderkatu ahal izateko, beharrezkoa da teknika eta lan egiteko modu berriak txertatzea, ahalegin eta bidezko lanekin, sortu beharreko soberakin handiak xurgatu ditzaketan merkatuak identifikatzeaz gain.

FAOren arabera, Afrikako leku askotan, Mozambique barne, nekazaritza-produktibitatea baxua da garapen bidean dauden beste herrialde batzuekin alderatuta. Gakoa nekazarien gaitasunak indartzean datza, baliabide eta ezagutzetarako sarbidea erraztuz, familia-nekazaritza milaka familientzako garapen eta ongizate-iturri bihurtu dadin. Hori da Mundukide Fundazioaren eginkizuna duela hogeitau urte baino gehiagotik.

Berrikuntza eta lankidetzak: Aurrerapenerako gakoak

- Nekazarien arteko esperientzia-trukea nekazaritza-errendimendua hobetzeko modu eraginkor eta ekonomikoenetako bat dela frogatu da. Horretarako, Mundukidek ekoizpen- eta merkataritza-aukera berriak identifikatzen eta ebaluatzen ditu, familiek beren diru-sarrerak hobetzea ahalbidetuko dieten laborantza eta teknikak eskaintzeko, horien ahalmen eta baldintzetara egokitu.
- Kalitatezko nekazaritza-inputetarako sarbidea funtsezkoa da produktibitatean jauzi esanguratsua emateko. Zentzu horretan, haziak, ongariak, intsektizidak, erremintak eta ureztatze-sistema eraginkorrak eskuratzeko aukera errazten da.
- Merkatuarekiko lotura funtsezkoa da. Ezinbestekoa da familien ekoizpena handitzea, eta horrek merkatarien kostu logistikoak murriztuko ditu; ondorioz, merkataria horiek prezio hobekak eskaini ahal izango dituzte.

Aldaketaren onurak

Mundukide familia-nekazaritza hobetzeko ezartzen ari den neurriek ahalmen izugarria dute ekonomia nazionala eraldatzeko eta desberdintasunak murrizteko, oparotasuna eta gizarte-kohesioa bultzatzeko; eta haien onurak gizarte osoari eragiten diote:

- Familia-nekazaritzak landa-eremuen eta hiri-eremuen arteko desberdintasun ekonomikoak murrizten ditu.
- Familia-nekazaritzari emandako bultzadak ere eragin zuzena du enpleguaren sorreran.
- Nekazariak beren komunitateetan aukera ekonomiko hobekak dituztenean, ez da hain probalea hirietan lana bilatzea. —

Alvídrez (erdian) bere taldearekin batera,
Fagor Arrasatera egin zuten bisitan.



Chomsky & Mujica: Sobreviviendo al Siglo XXI
liburuaren egilea autogestioari buruzko dokumental
bat ekoizteko proiektu berri batean murgildu da.

SAUL ALVÍDREZ ETA AUTOGESTIOA

Azarotik abendura bitartean, Saul Alvídrez Chomsky & Mujica: Sobreviviendo al siglo XXI liburuaren egilearen bisita jaso genuen. Bertan, Noam Chomsky intelektual estatubatuarra eta José Pepe Mujica Uruguaiako presidente ohiak egungo erronka globalei buruz egindako gogoe-tak jasotzen dira.

2023an argitaratua, eta orain, duela gutxi, ingelesezko bertsioan, Chomskyk eta Mujicak aldaketa jasangarri baterantz aurrera egiteko kontuan hartu beharreko balioak aipatzen dituzte. Demokrazia, askatasuna, xededun bizitza, maitasuna eta adiskidetasuna, norabide berri bat eraikitzeke oinarri gisa.

Liburua egiteko elkarrizketetan, bai Mujicak (2013an bisitatu zuen Korporazioa), bai Chomskyk (MONDRAGON aipatu du behin baino gehiagotan bere idatzietan) Esperientziara hurbiltzeko proposatu zioten Sauli, MONDRAGONen errealitatea bertatik bertara ezagutzeko asmoz. Esana eta egina. Saul Alvídrez eta bere taldea azaroaren 26an iritsi ziren MONDRAGONera, "derrigorrezko geldialdi" gisa, "kooperatibismoa eta autokudeaketa alternatiba zibilizatzaile gisa azaltzea" helburu duen dokumental bat egiteko.

Gure artean egon zen bitartean, Otarako prestakuntza kooperatiboko saio batera joan zen, bi kooperatiba industrial bisitatu zituen (Mondragon Assembly eta Fagor Arrasate), Mondragon Unibertsitatean hitzaldi bat eman zuen, Huhezín, eta hainbat pertsona elkarrizketatu zituen, besteak beste: Carlos Maza (LagunAro), Marijo Pagaldai (MISE dibisioa), Jon Altuna (Mondragon Unibertsitatea), Ander Etxeberria (MONDRAGON) eta Alberto Gorroñoigoitia (MONDRAGONeko lehendakariorde ohi). —

Saulek Marijo Pagaldai elkarrizketatuko du, Otaran.



“Talentua integratzeko euskarak dituen onurak eta balioak erakusteko garaia”

Talentu berria gero eta anitzagoa da, eta are gehiago izango da etorkizunean. Ikasleen profila asko ari da aldatzen ikastetxe eta unibertsitateetan. Migrazio-olatu handia espero da hurrengo urteetan, batez ere Latinoameriketatik. Eta kooperatibak prestatzen hasi dira talentu berri horren laneratze-prozesuak modu egokian eta euskaratik egiteko.

Gai hori ardatz hartuta egin da Euskararen Foroa azaroaren 20an, Otaroran, Korporazioko Euskara Batzordeak antolatuta. Aretoa beteta zela, testuingurua hobeto ulertzeko ideia gakoak ezagutzera eman dira. Halaber, talentua euskaratik integratzen hasteko gida bat eta Soralueko zein Fagor Taldeko esperientziak aurkeztu dira.

Ander Etxeberria MONDRAGONeko euskara-koordinatzaileak hasi du ekitaldia. Egoera berrira egokitzeko Euskararen Foroak azken urteetan egin duen lankearen berri eman du: lantokian euskararen ezagutza eta erabilera bultzatzeko Aldahitz sistemako metodologiak zabaltzea, hizkuntza-teknologiek eskaintzen dituzten aukerak aztertzea eta demografia-alorreko aldaketak nahiz euskaratik landu beharreko gakoak identifikatzea, besteak beste. Aurtengo edizioarekin norabide berean beste pauso bat emango dela aurreratu du.

Jarraian, Soziolinguistika Klusterreko ikerlari Belen Uranga eta Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateko irakasle-ikertzaile Nekane Arratibel elkarriketatu ditu Amaia Balda Emuneko koordinatzaile nagusiak. “Jatorrian gaztelania hizkuntza ofiziala duten etorkinen integrazio soziolinguistikoa Gipuzkoan” ikerketa izan dute hizpide Urangak eta Baldak. Ikerketa horren egile Belen Urangak aurreratu duenez, migratzai-

leen erdia baino gehiago gaztelania-hiztuna izango da laster, eta beraien integrazio soziolinguistikoa hizkuntzen bizipenei guztiz lotuta egongo da; alegia, “zenbat eta hobeto egin integrazio soziala, hobe izango da integrazio linguistikoa ere”. Gaineratu duenez, euskararekin eta bertoko komunitatearekin duten harremana eskolaren bidez garatzen dute, eta seme-alaben sozializazioari begira egiten zaie baliagarria euskara. Ondorio modura aipatu duenez, gizarte moduan ez ditugu erakusten euskarak dituen onurak. Era berean, enpresek euren erantzukizun sozialetik kudeatu behar dituzte hizkuntza- eta kultura-aniztasuna.

Nekane Arratibel Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultateko irakasle-ikertzaileak hartu du ondoren hitza. Bere esanetan, ikasle-profil askotarikoak dituz-



te eta, ondorioz, garrantzitsua da estrategiak pertsonalizatzea. Hala esan du: “Ezin diegu gauza bera eskaini guztiei”. Horregatik, ikasleen ibilbidea profilen arabera pertsonalizatzea proposatu du. Halaber, hizkuntza-toretzaren eta euskal kultura transmititzearen garrantzia nabarmendu ditu. Amaitzeko, komunitateak duen indarra aipatuz, euskaran ardaztutako kulturartekotasunaren begirada lantzeko eta komunitateak saretzeko gonbita egin du.

Enpresaratzeko gida eta Soraluceren eredua

Abel Irizar MONDRAGONeko euskara-aholkulariak kooperatibetan talentua euskaratik enpresaratzeko gida aurkeztu du. Bere hitzetan, “bide-orri bat da, kooperatiba bakoitzari erronka hori lantzeko lagungarri izango zaiona eta bere testuingurura egokitu beharko duena”. Horrez gain, erronkari modu positiboan heltzeko ideiak plazaratu ditu; horien artean, begirada arazoan barik soluzioan jartzea eta erronka honek lankidetzako komunitarioa garatzeko eskainiko dituen aukerak baliatzea. Gaineratu duenez, erronka honen bitartez MONDRAGONek euskal gizarteari ekarpena egin liezaioke eta, horretarako, garrantzitsua izango da MONDRAGONek bere izaera kooperatibotik gai hau ondo lantzeko daukan abantaila baliatzea.

Iker Usabiaga Soraluceko eta Danobatgroupeko Gestio Sozialeko zuzendariak Soraluceko esperientzia ekarri du forora. Bere esanetan, kooperatibak behar duen talentua gero eta eskasagoa da gizartean eta, ondorioz, aurrerantzean beharko den talentuaren zati batek ez du euskara jakingo. Errealitate soziolinguistikoko berri horren aurrean, Soralucen lantalde bat jarri dute martxan gaia lantzeko, Emunen aholkularitzapean, eta ekintza-plana adostu dute Gestio Sozialak, Lehendakariak eta Euskara Batzordeak. Ekintza-planaren oinarrian bi ideia daude: “Batetik, euskarara gerturatzen zaren momentutik izango dituzun onurak ikusaraztea, eta, bestetik, segmentazioa. Profil guztiak era berean tratatu izan ditugu orain arte, eta planteatzen duguna da pertsona bakoitzaren egoeraren arabera moldatzea”. Zentzu horretan, bost profil identifikatu dituzte, profil bakoitzeko ezaugarriak aintzat hartuta tratatzeko: euskaraz badaki eta euskararekiko sentsibilizazioa badu; euskaraz badaki baina ez du euskararekiko loturarik; euskaraz ulertzen du; ez daki euskaraz baina sentsibilitatea

Garrantzitsua da MONDRAGONek bere izaera kooperatibotik gai hau ondo lantzeko daukan abantaila baliatzea.

Talentua euskaratik integratzeko gakoak

- Euskararen balioa erakutsi.
- Diskurtsoak egokitu.
- Pertsonalizazioa landu.
- Sozializazioa bultzatu.
- Komunitatearekin saretu.

izan dezake; eta ez daki euskaraz eta ez du euskararekiko inongo loturarik. Aurreratu duenez, 2026an ekintza-planaren probaldia abiaraziko dute.

Fagor Taldearen hausnarketa estrategikoa

Fagor Taldeko Gestio Sozialeko arduradun Leire Okarantzaren arabera, “epealdi estrategiko honen baitan, Taldea osatzen duten kooperatibetako ordezkariak kezka bat azaleratu zuten: hainbat alorretan pertsona eskaldunak topatzeko zailtasunak aurreikusten hasiak ginen, eta merkatu-joera ikusirik, beharrezko sentitu genuen hausnarketa bat abiatzea. Zein da euskara-planek ematen diguten balio erantsia pertsonak erakarri eta fidelizatzeke? Nola lagunduko digu honek euskararen normalizazio-bidean aurrera egiten?”.

Galdera horiei erantzuteko entzute-fase bat abiatu zuten. Okarantzaren esanetan, “prozesu sakona izan da, eta erakarpen, hautapen eta fidelizatze faseetan zaindu beharreko ideia gako batzuk jaso ditugu”. Horien artean, lau azpimarratu ditu: “Batetik, gure marka agerian uzten duten foro desberdinetan euskararekiko dugun konpromisoa agerian utzi behar dugu. Bigarrenik, alor guztiak kudeatuko ditugun arren, mimo bereziz zainduko ditugu arnasguneak eta eragin handiko lanpostuak. Hirugarrenik, prozesuaren parte diren eragile guztien aktibazioa beharrezkoa izango da. Azkenik, gure balioekin konektatzea, eguneroko lanean burutu beharreko eginkizunak kooperatibak dituen hizkuntza-irizpideak gauzatuz aritzea ere bada”. Azkenik, Leire Okarantzak esan duenez, “bidea egitea dagokigu orain, eta begi kritikoa irekita mantentzea, hasierako galderen erantzun desiratu horietara gerturatzen ari garen zintzoki ikusteko”.

Ekitaldiari amaiera emateko, Ander Etxeberrriak MONDRAGONi begira pertsona asko daudela gogorazti du. “Inork beharrik badu lanketa horiek egiteko, gu gara, euskarari dagokionez aurreratuenak gaudelako. Eta gainera, egin dezakegu”. Horregatik, elkarrengandik ikasiz bide horretan sakontzen jarraitzeko gonbita egin du. —



FAGOR ELECTRONICAREN SMART DATA SERVICES 25 URTE

Marcos Sánchez

NEGOZIO-ZUZENDARIA

Edozein enpresa-ekimenen sorrera-akta sinatzea ilusioz beteriko fase baten lehenengo helmuga izaten da, aurreneko urrats handia, abenturaren hasiera. Fagor Elektronikaren *Smart Data Services* negozioaren sorreraren kasuan, lorpen hori duela 25 urte iritsi zen, milurteko berriaren estreinaldiarekin. **GORKA ETXABE**

“Gaur egun 80.000 ibilgailu baino gehiagori eskaintzen diegu zerbitzua”

Negozio berria eraikitzeko lehen zirriborroak 90eko hamarkadaren amaierakoak dira. Saso hartan, Fagor Elektronikak dibertsifikatu nahi zuen, modu aktiboan ari zen proiektu berrien bila. Eta bilaketa horretan aukera bat aurkitu zuen Santanderren. Aukera hori gaur egun enpresa-errealitate bat da, Estatuan eta Larinoamerikan 100 pertsona-ko talde bat enplegatzen duen negozio bat. Kantabriako hiriburura joan gara *Smart Data Services* negozioaren zuzendariari elkarrizketa egitera. Marcos Sánchezek bere bulegoan hartu gaitu, Kantabriako unibertsitate-eremuan, Sardinero hondartzatik oso gertu.

Zer oroitzapen gordetzen dituzu negozioaren jaiotzaz?

Haririk gabeko komunikazioen esparruan, gorabidean zegoen merkatua sortzen hasi zen. Fagor Elektronika aukera berri baten bila zebilen esparru horretan, baina Mondragon Unibertsitateak ez zuen telekomunikazio-gradurik une hartan. Sekulako iraultza bizi genuen zenbait arlotan; .com -en eztanda, Internet... Testuinguru horretan, Fagor dagoeneko harremanak zituen Kantabriako Unibertsitate hurbildu zen, eta, zehazkiago, Garapen Teknologikorako Zentrora. Niri eta beste bost laguni haririk gabeko telekomunikazioen arloan produktuak eta zerbitzuak garatzeko proiektu bat abiaraztea proposatu ziguten. 2000ko urrian hasi ginen, telefonía mugikorrek teknologian oinarrituta.

Zure kasuan, karrera amaitzeaz zegoen gaztea zinen.

Kantabriako Unibertsitatean egin nuen karrera amaierako proiektuak itsasontzientzako flota-sistema txiki bati erantzuten zion. Oinarria izan zen, hain zuzen ere. Mu-

gitzen ari ziren ibilgailu-floten eremua ikertzen hasi ginen, haiek aurkitzen eta jarraitzen. Logistikaren eta garraioaren merkatua bisitatzen hasi ginen, eta 2001ean gure lehen bezeroa sortu genuen Euskadin, Transportes San José, Oiartzunen. Hasi berriak ginen, eta gugan konfiantza dana jarri zuten.

Nolako proiektua garatu zenuten lehen bezero haren-tzat?

Beren beharretara egindako ibilgailuen lokalizazioa eta kudeaketa. Gero Nacex iritsi zen, hozkailu-garraio-ko beste enpresa bat, eta sektorearen premien 360 ikuspegi izaten hasi ginen. 2006-2007an gure soluzioa estandarizatzea erabaki genuen eta FlotasNet sortu genuen. Web soluzio bat. Horrela, bezeroek beren flota monitoriza zezaketen erabiltzailearekin eta pasahitzarekin.

2008an krisia iritsi zen.

2008ko krisiarekin eraikuntza eta kontsumoa jaitsi ziren. Eta garraioak behera egin zuen, hau da, herrialdearen ekonomia neurtzen duen tenperatura izaten da garraioa. Produktuak garraiatzea ekonomiak funtzionatzen duen seinale da. Krisi hark taldea berregituratzera behartu gintuen.

Eta 2011tik aurrera *Smart Data Services* enpresarentzat merkatu berri bat ireki zen.

Latinoamerikatik hainbat eskaera jaso ondoren, Txilen eta Kolonbian misio komertzialak egiten hastea erabaki genuen. Prozesuen digitalizazioaren esparruan hobe zeko tarte handia zegoela ikusi genuen, eta gure soluzioa saltzen hasi ginen: ibilgailuetan instalatutako

gailu elektronikoen multzo bat, atek irekitzeko eta ixteko sentsoreak... hainbat gailu instalatu dira, ibilgailuaren eta mantentze-lanen jarraipen xehatua egiteko. Gaur egun, askotan, FlotasNet balio-proposamena edukitzeaz gain, SDCARa ere badugu, non marka bera baita ibilgailua gure soluzioarekin konektatzen duena, ibilgailua saldu ondoren balioa emateko eta ibilgailua erosten duen bezeroari flotak kudeatzeko soluzio bat emateko.

Gaur HINOrentzat ere lan egiten duzue, Toyota taldeko ibilgailu industrialaren markarentzat, ezta?

Hala da. Asia eta Amerikan oso marka indartsua da. Tresna bat eskaintzen dizuegu merkaturatzen duzuen flotaren jarraipena eta mantentze-lanak egin ditzazuen, eta, horrela, izan ditzaketen gorabehera modu aktiboagoan erantzun diezaietzuten. Ibilgailuaren erosleak, *Smart Data Car* enpresari esker, azken belaunaldiko sistema teknologikoa du.

Zein da zuen negozioaren argazki eguneratua?

Gaur egun, 55 pertsona gaude Espainian, guztiak Santanderren, eta 35 inguru Latinoamerikan. 100 pertsona inguruko lantaldea, 80 mila ibilgailu konektatu baino gehiagori, 1.500 bezerori eta hilean 100 mila ibilbide monitorizatu baino gehiagori zerbitzua eskaintzen diena.

Fagor Elektronikaren gainerako negozioetan ez beza-la, zuena zerbitzu-negozioa da.

Fagor Elektronikaren berrikuntza ez da negozio hone-tan bakarrik izan, negozio ereduaren formulazioan bai-zik. Guk zerbitzu bat saltzen dugu, SaaS negozio bat gara (Software as a Service), hileko harpidetza batean oinarrituta. Fagor Elektronikaren aldaketa handia izan da.

Zein titular jarriko zenioke jaiotze- eta hazkunde-al-di horri?

2024an Sateliun erosi genuen, estatuko gure lehiaki-deetako bat, eta gaur egun erreferentziazko hornitzaile-a gara garraio profesionalean. 25 urtean hainbat fase igaro ditugu, baina hazi egin gara, berritu egin dugu

eta hobeak gara. Titularra honako hau izango litzate-ke: *25 urteko berrikuntza, etorkizunarekin konprometituta.*

Konpromisoaz ari zara. Nola bizi zarete distantziatik eredu kooperatiboarekin? Nola bizi duzue kooperati-bismoa Kantabrian?

2019az geroztik, Fagor Elektronikako bazkide laguntzai-le izateko aukera dugu, eta enpresako pertsonen %95ek bat egin dute eredu kooperatiboarekin, bazkide laguntzai-le gisa. Hori bai, erregimen orokorrean gaude eta ez gara bazkide langileak. Hau da, ez dugu jarduera ko-operatibizatuan parte hartzen, baina bai hori lortzeko laguntzen dugu.

Kantabriako taldeak parte hartu al du Otalorako pres-takuntzaren batean?

Eredu kooperatiboari buruz, MONDRAGONi buruz oro har, hitzaldiren batean izan gara. Parte-hartzeari dago-kionez, botoa dugu, erabakietan parte hartzen dugu, baina badaude *kuotak*, ez da boto bat pertsona bat. Par-te-hartzea desberdina da.

Etorkizunaz hitz egiguzu.

2025-2028 Plan Estrategikoa onartu dugu, eta gure ar-datz eragilea izango da. Gure balio-proposamena aldat-zen jarraituko dugu. Balio handiagoa emanez segurtasunari, produktibitateari eta trazabilitateari. Eta, jakina, gure konponbidera IA tresnak gehituz. IA iraultza eragiten ari da floten kudeaketan ere. Gaur egun ikusten dugun IAK informazioa azkar aztertzen eta kudeatzen du, eta gure erakundean eta proposamenean eragina izango du, bai barruan, bai kanpoan. Aukera bat da eta iraultza bat aldi berean. Badakigu negozio-eredua alda daitekeela. —

Nolako erakargarria da *Smart Data Services* talentuarentzat?

Unibertsitateak gero eta talentu teknologiko gutxiago eskaintzen du softwarearen garapenean, eta neurriak hartu behar izan ditugu. Esparru horretan, Garapen Teknologikorako Zentro bat ireki dugu Kolonbian, non negozio horrek filial bat duen (Txile, Peru, Ekuador eta Mexikoko filialak ere baditugu). Duela bost urte hasi ginen han, talentua erakartzeko arazo bat izango genuela aurreikusita. Santander eta Kolonbia arteko softwarea garatzeko bi taldetara iritsi nahi dugu. Talde horien prestakuntzan talentua erakartzea funtsezkoa izango da, eta egunetik egunera zailagoa izango da talentu hori eskuratzea.



Eider Saez

ABESLARIA ETA FAGOR ARRASATEKO LANGILEA

“Nire ustez sormena beharrezkoa da bizitzarako, orokorrean. Kontzienteki landu behar den zerbait da”

Nogen musika taldean abeslari moduan urteak egin ondoren, gaur *Eider Saez* bakarlari gisa ari da. Gainera, Fagor Arrasaten ari da lanean, komunikazio eta marketin arloan. Musikaz, komunikazio eta marketinaz, adimen artifizialaz... hitz egin dugu berarekin. **GORKA ETXABE**

2023an *Loratzen* EPA argitaratu zenuen. 2024an *Nola aldatu gara?* albuma. Zerbait adierazi nahi izan diezu zaleei?

Bakarkako ibilbide honetan izan duen eboluzioa irudikatzen dute bi lanek. *Loratzen* argitaratu nuenean esperimentatu egin nahi nuen, ez nekien zein soinu estilo jorratu nahi nuen eta prozesu polita izan zen ordurarte nengoen burbuilatik atera eta nire burua bakarlari bezala deskubritzen joateko. Lehen esperientzia horren ondoren, askoz ere argiago nuen norekin lan egin nahi nuen, nola, eta zein emaitza lortu nahi nuen. *Nola aldatu gara?* diskoa hortik sortzen da, soinu helduagoa du, landuagoa, eta kontatzen duena transformazio pertsonal hori da: zure burua eta barne mundua deskubritzen zoazen heinean sortzen diren gatazkak, kezakak, ilunak eta argiak kontatzen ditu diskoak, beti ere kutsu itxaropentsu batetik.

Bakarlari gisa 2022an hasi zinen, Nogen taldea utzi ondoren. Nola-koak izan dira azken hiru urte horiek?

2022an argitaratu nuen bakarkako lehen abestia eta orduan ilusioa beldurrarekin nahasten zen: ezjakintasuna, zer esango ote duten taldea jarraitzen zutenek, industriako beste pertsona batzuk... Hiru urte beranduago, gaur egun beste leku guztiz desberdin batean nago: oso pozik nago hartutako erabakiarekin. Ibil-

bide benetan aberasgarria izaten ari da, bai pertsonalki zein profesionalki ere. Batzuetan gogorra eta erronka handiekin, baina orokorrean oso polita eta emankorra.

Pertsonalki zein profesionalki asko haztea eskatu dit ibilbide berri honek, nire beldurrekin parez pare topatzea eta hauek gainditzeko lan-keta egitea, eta erronka handia izan da momentu batzuetan, baina nire buruarengan konfiantza sendotzeko ere balio izan dit.

Bide honek opari zoragarriak eman dizkit: musikari gisa jende berri pila bat ezagutu dut, lan egiteko modu desberdinak, eta nire musika zabaltzeko aukera oso politak izan ditut. Azken disko honekin, adibidez, Bilbao BBK Live jaialdian jotzeko aukera izan dugu eta urtea ilunben abesten amaituko dut Ura Bere Bidean Kantuz kontzertuan. Nire izena karteletan ikustea sentazio polita da.

Musika munduan txikitatik ari zara. Nondik datorkizu pasioa?

Nire aitak baxua jotzen zuen talde batean eta txikitan bere kontzertuak ikustera joaten ginen amarekin. Nire

etxean beti egon da disko edo bini-loren bat jarrita, eta bidaietan ere autoan musika entzuten joaten ginen. Musika eskolan apuntatu ninduten 6-7 urterekin eta ordutik beti egon naiz musikarekin erlazionatutako zerbait egiten.

Era berean marketin eta komunikazioaren arloan diharduzu profesional gisa, Fagor Arrasaten hain justu. Bi arloetan, musikan zein komunikazioaren sormena faktore bereizgarria da.

Bai. Nire ustez sormena beharrezkoa da bizitzarako, orokorrean. Eta kontzienteki landu behar den zerbait da. Beste plano bat ematen dizu, arrazoimenetik harago, leku berriak topatu ditzakezu sormenaren bidez. Modu batera edo bestera, gure bizitzak aberasteko guztiok landu beharreko zerbait iruditzen zait.

Zure lanean eta musikan zerk erakartzen zaitu gehien?

Etengabe gauza berriak ikasteak. Lanean zorte handia daukat eta marketin ikuspegitik merkatu berrietara iristeko estrategia berriak probatzeko aukera daukagu askatasunez, beti

“Adimen artifizialarekin ohartuko gara sormen gizatiarrak duen balioaz. Izan ere, gure sormenetik abiatutako proiektuak, abestiak, lanak... izango dira bereziak eta nabarmenduko dira beste guztien artetik”

ere itzulkin bat badute, noski. Gaur egun tresna oso interesgarriak daude: lehen urteak behar ziren gauzak egiteko, orain digitalki inpaktuak askoz ere epe laburragoan lortu daitezke eta horrek lehiakortasuna ematen dio enpresari.

Musikan ere etengabe ikasteak, gauza berriak entzuteak, ekoizle eta musikari berriak ezagutzeak eta nola lan egiten duten ikusteak, abesti bat bukatzeko behar duen denbora eta dedikazioa emateak... asko betetzen nau.

Lazkaotarra zara. Lazkaotik Arrasaterako bidean zer entzuten duzu?

Goizetan normalean ezer ere ez. Isiltasuna behar izaten dut burua ordenatzeko, eta goizeko lehen orduetan autoan bakarrik noanean horretarako denbora hartzen dut. Etxera bueltan jartzen dut musika gehienetan. Urtaro bakoitzeko playlist bat egiten dut normalean, hilabete horietan entzuten ditudan abestiekin edo deskubritzen noan musikarekin. Orain Rosaliaren *LUX* diskoa dabilkit bueltaka.

Kooperatibagintza ezagutzen zenuen?

Bai.

Zer da eredu kooperatibotik gehien seduzitzen zaituena?

Fagor Arrasaten sartu aurretik, banituen lagunak kooperatibetan lanean eta beti azpimarratzen zuten batez ere arlo sozialean egiten duten ekarpena, pertsonen eta kolektiboen alde. Niretzat hori da aipagarriena eta esanguratsuena, gaur egungo gizartean horrelako konpromisoa ez baita oso ohikoa.

Kooperatiba bat aukeratzekotan?

Fagor Arrasate esan behar dut, bertan nabil lanean eta proiektu polita dela iruditzen zait, erronka interesgarriekin.

Afizio bat.

Irakurtzea.

Liburu bat.

El ocho - Katherine Neville.

Pelikula bat.

Pulp Fiction.

Oroitzapen bat.

Lehen aldiz abestera oholta batera igo nintzenekoa. Orduko Eiderrek gaur egun ikusiko banindu ziurrenik askoz lasaia egoingo litzateke, baina bueno, dena da prozesu bat, ezta?

Abeslari bat.

Julian Casablancas (The Strokes).

Azken galdera. Adimen Artifizialak sormen gaitasuna hautsiko ote du?

Nire iritziz, adimen artifizialarekin ohartuko gara sormen gizatiarrak

duen balioaz. Izan ere, gure sormenetik abiatutako proiektuak, abestiak, lanak etab. izango dira bereziak eta nabarmenduko dira beste guztien artetik. Azken finean, tresna bat besterik ez da, gauzak errazago eta azkarrago egiten lagunduko diguna, baina ez dut uste gizaki baten sormen gaitasunak ordezkaturiko dituenik, horrek izan behar baitu beti abiapuntua. Hala ere, arrisku-sua iruditzen zait hau oso gaztetatik erabiltzea testuak sortzeko edo, adibidez, irakurtzea saihesteko. Pertsona bezala garatzeko, gaitasun kritikoak lantzea ezinbestekoa dela uste dut, eta oso garrantzitsua iruditzen zait geuk pentsatzen, irakurtzen eta sortzen jarraitzea. —



LAGUNARO BGAE: KOOPERATIBEKIKO HARREMANA INDARTZEN

Urriko foku-taldeen ondorioak

2025-2028 Plan Estrategikoaren barruan, LagunAro BGAEk hainbat ekimen bultzatu ditu kooperatibei eskaintzen dien arreta-zerbitzua indartzeko. Horien artean, urriaren 10ean eta 17an egindako *foku-taldeak* (focus group) nabarmentzen dira. Euskaraz zein gaztelaniaz egindako saio horien helburu nagusia datozen urteetan kooperatibekiko harremana sendotzeko hobekuntza-aukerak identifikatzea izan zen.

Bi saio horietan 20 kooperatibatako 30 pertsona inguruk parte hartu zuten; horri esker, kolektiboaren ikuspegi zabal eta adierazgarria jaso ahal izan da. Dinamikak parte-hartzean oinarritutako giroan garatu ziren, LagunArok eskaintzen duen arretari buruzko esperientziak, beharrak eta itxaropenak partekatzeak, bai eta bi aldeek (kooperatibak eta LagunAro) arteko elkarrenergina nola erraztu eta hobetu aztertzeak ere.

Entzute aktiborako eta eraikuntza partekaturako gunea

Saioak elkarriketa irekia sustatzeko diseinatu ziren, kooperatibek argi eta garbi adieraz zezaten zein alderdi diren funtsezkoak harreman arinago, eraginkorrago eta hurbilago baterantz aurrera egiteko. Informazio hori guztia aztertu ondoren, LagunArok lehentasuneko lan-ildoak egituratu ahal izan ditu. Ildo horiek oinarri izango dira hobekuntza-plan progresibo baterako, ziklo berriko helburu estrategikoekin lerrokatuta.

LagunAroren ustez, garrantzitsua da entzute aktiboko ariketa horri jarraipena ematea, emaitzak kolektiboari balioa emango dioten ekintza zehatz bihurtzeko.

Aurrera egiteko konpromisoa

Foku-talde hauek garatzea pauso garrantzitsua da kooperatibekiko harremana indartzeko prozesuan. Hobekuntzak identifikatzeaz gain, kontraste- eta lankidetzagune periodikoak mantentzearen garrantzia indartu du ekimenak. LagunAroren ustez, garrantzitsua da entzute aktiboko ariketa horri jarraipena ematea, emaitzak kolektiboari balioa emango dioten ekintza zehatz bihurtzeko. Kooperatibek parte-hartze aktibo eta eraikitzailea eredu kooperatiboaren indarraren beste erakusgarri bat da, baita zerbitzuen eta prozesuen etengabeko hobekuntzan elkarrekin aurrera egiteko gaitasunarena ere.

Esker ona

LagunArotik eskerrak eman nahi dizkiegu bereziki saio hauetan parte hartu duten kooperatiba eta pertsona guztiei. Zuen ekarpenak funtsezkoak izan dira zuen beharrak hobeto ulertzeko eta, guztion artean, egungo eta etorkizuneko erronketara egokitutako harreman sendoagoa eraikitzen jarraitzeko.

Prozesu hau hasi besterik ez da egin...



Ekimen honen bidez, LagunAroren eta kooperatiben arteko harreman arinago, eraginkorrago eta hurbilago baterantz egin nahi da aurrera.



Saioetako ondorio nagusiak

Hurbiltasuna eta profesionaltasuna arretan.

LagunAroko taldearen harreman zuzena eta tratu gizatiarra bereziki baloratzen dituzte kooperatibetako giza baliabideen departamentuek; konfiantza eta zalantzak modu arin eta eraginkorrean argitzeko jarrera nabarmentzen dituzte.

Beharrezko aurrerapenak digitalizazioan eta prozesu administratiboetan.

Tresna digital intuitiboagoen eta prozesu administratibo erraztuen eskaera gero eta handiagoa detektatu da, kudeaketa eta informaziorako sarbidea modu azkar eta seguruan errazteko.

Komunikazioa eta prestakuntza, hobekuntzaren oinarri.

Komunikazio pertsonalizatua eta etengabeko prestakuntza funtsezkotzat jotzen dira LagunAroren eta kooperatiben arteko lotura indartzeko eta zerbitzuak hobeto ulertzeko.

Etorkizuneko zerbitzua eraikitzeko lankidetzak.

LagunAroren eta kooperatiben arteko parte-hartze aktiboa eta elkarlana giltzarritzat jotzen dira zerbitzua LagunAroko kolektiboen benetako beharretara eta etorkizunekoetara egokitzeak. ■



25 urte kooperatibismoan eragiteko ikertzen

LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiaren 25. urteurrenak kooperatibismoaren “aktibista, militante, ikerle, sustatzaile eta fededun” ugari batu zituen Aretxabaletan Mondragon Unibertsitateak duen campusean. **GORKA ETXABE**

IdeiEnearen areto berri eta dotorean egin zen ekitaldia. Bete ziren eserleku guztiak. Eta bete zen aretoa emozioz une ezberdinetan. Gonbidatuen artean ziren, besteak beste; Mondragon Unibertsitatearen errektore eta errektore ohiak. Javier Retegi eta Vicente Atxa. Eredu kooperatiboaren eta MONDRAGONen sinistun sutsuak: Javier Sotil, Mikel Lezamiz eta Mikel Uribe txeberria. Kooperatiben Kontseiluko presidente Patxi Olabarria; Lourdes Idoaga, Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartekoa; Ion Etxeberria, IKERLANeko zuzendaria, Jon Sarasua irakaslea, Xabier Egibar LABORAL Kutxaren zuzendari nagusia, Arantzazulab-eko zuzendari Naiara Goia, LANKIko kide guztiak, Mondragon Unibertsitateko Idoia Peñakoba. Askorentzat erreferente den Agustin Markaide; Javier Marcos, MONDRAGONeko komunikazio arduraduna; Nuria Agirre, LABORAL Kutxaren gestio sozialeko zuzendaria; Carlos Maza, LagunAroren zuzendari nagusia; Jozean Alustiza, Fagor Taldeko presidentea; MONDRAGONeko Ibon Antero, Arizmendi Ikastolako Nagore Iraola eta beste horrenbeste. Denak batu ziren gogotsu, “LANKI merezi baitu”.

Abentura kooperatiboa

Ane Zuazubiskar kazetari, irakasle eta aurkezle arrasatearrak aurkeztu zuen saioa, eta erregidore, koordinatzaile, zuzendari gisa Xabi Igoa ere ikusi genuen, hasieran urduri, gero pozik. 17:30ak pasata eman zitzaion hasiera ekitaldiari, Ines Osinagaren doinuekin. 25 urte badira, noski direla. Aldatu da gizartea eta kooperatibismoa. Eta eraldaketa horren beste adibide bat izan zen Inesen eszenaratzea. Osinagaren musikaren bilakaerak berak erakusten du zenbat aldatu diren gauzak... kamarada!

Eta abentura kooperatibo horren emariaz aritu ziren ondoren Vicente Atxa eta Nagore Ipiña. “Egun berezia da gaurkoa. Arduraz eta errespetuz egingo diogu aurre. LANKI amets bat izan zen hemen zaudeten gutzientzat. Askorentzat, LANKI ikertegi bat baino gehiago da. Gure nortasun kooperatiboaren ikertegia. MONDRAGON Korporazioarentzat oso inportantea da eta Mondragon Unibertsitatearentzat klabea. Erakutsi du posible dela komunitatean jakintza sortzea”. Esaldi boro bilak, zentzuz beterikoak, bihotzetik ateratzen direnak

entzun genituen. Esan daiteke doinu eta bolumen handiagoz, baina ez argiago.

Historian, sorreratik, kooperatibismoaren inguruan hausnartu beharra zegoela ikusi zuen LANKIk. Kooperatibismoaren sustraia, jatorria eta eredu modu zientifikoan aztertzeko erronkarekin abiatu ziren. Era berean, kooperatibismoaren dimentsio soziala aztertzeko ere bada LANKIren ezaugarria. Hala, bi lerro horiek, zientifikoa eta dimentsio ekonomikotik harago eramatea izan dira LANKIren faro nagusiak. Vicente Atxak adierazi zuen bezala, “kooperatibismoa ikertu, akademikoki hezi eta eraldatu egin daitekeela erakutsi digu LANKIk. Elkarrekin eta elkarlanean. LANKIk erakutsi du giza-zientzietan ikerketa egiteko elkarlana behar beharrezkoa dela. Jakintza elkarlanean eraikitzen dela”.

Etorkizuna eraikitzeko gaitasuna ospatzeko ekitaldia

LANKIk zuzendari Ainara Udaondok ere hartu zuen hitza. “Ez ditugu soilik 25 urte ospatzen, etorkizuna eraikitzeko gaitasuna goraipatu nahi dugu. Garapen pertsonaletik kolektibora jauzia egiten lagundu digu LANKIk. Garapen kolektiboa birpentsatzeko leku bat da LANKI. Gogorarazten digu beste logika batzuk posible direla”, adierazi zuen Udaondok. Eskerrak eman nahi izan zizkien, “LANKI osatu eta osatzen duzuen guztioi eskerrak. Arizmendiarrietak urteurrenetan esaten zuen esaldi bat berreskuratu dut. Atzera begiratzen badugu izan dadila bakarrik indarra hartzeko. Aurrera, beti aurrera”.

Udaondok urteurrenaren harira jasotako mezu eta maitasun keinuak ere gogora ekarri nahi izan zituen. “Maitasun adierazpen asko jaso ditugu. Sentimendu

“Ez ditugu soilik 25 urte ospatzen, etorkizuna eraikitzeko gaitasuna goraipatu nahi dugu”

ederra dugu. Aitortza ariketa bikaina izaten ari da eta 25 urte elkarrekin ospatzeko gogo izugarria dugu”. Ekitaldiak balio izan zuen aurrera begira jarraitzeko eta pilak kargatzeko. Eta etorkizunaz aritzeko, iraganaz ere jardun zen Ainara Udaondo. Zutabe ideologiko filosofikoez. “Kooperatibaren berezko sustraian, esentzian, sakontzea zen sorrerako asmoa. Gaurko gizarteak bizi dituen paradigmaren aurrean, Arizmendiarrieta irakurtzetik abiatu ginen eta kooperatibagintzaren berezko ezaugarriak hauspotzea izan da gure lana. Ez dago eredu perfekturik, baina kooperatibagintza da guztien artean interesgarriena”.

LANKI, gaur

17 pertsonak osatzen dute gaur egun LANKI. Eta guztiek bat egiten dute asmo nagusia erekin. “Kooperatibismoan eragiteko ikertzen jarraituko dugu”. Hala, 2007az geroztik Ota-lorarekin elkarlanean dihardute. Kooperatibagintza Aditu Tituluan 300 lagun baino gehiago pasa dira 18 ediziotan. “Hezkuntza Kooperatiboa modu erakargarrian egitea posible zela sinisten genuen eta uste dut erakutsi dugula. Intuizioak gorpuztu dira. Asko dago egiteko eta lanean jarraituko dugu. Gure iker begirada eskainiz beste 25 urtez aurrera jarraitzeko. Eskerrak bidelagun guztiei”, bukatu zuen LANKIko zuzendariak.

Interbentzio gehiago ere izan ziren, nola ez. Eta baita momentu hunkigarriak ere. LABORAL Kutxako zuzendari eta Mondragon Unibertsitateko presidente Xabier Egibar ere izan genuen taula gainean eta balioa eman zion LANKIren “25 urteko ibilbide oparoari”. Ondo antolatutako ekitaldietan ez da malkoz beteriko unerik falta izaten eta azaroaren amaierako hartan zorion malkoak izan ziren, bai horixe. Javier Retegik aitortza jaso zuen. Mikel Uribetxeberria, bere bizipenetik, akademia eta zientzia lurreratzeko gai izan zen Igor Ortega LANKIko kidea-rekin batera. Eta bertaratutakoak pozik. Nola ez. Ekitaldi xumea, baina dotorea. Urteurrenak merezi zuen. LANKIk merezi du. ■



Ainara Udaondok eta Javier Retegik ekitaldiko unerik hunkigarriena bizi eman zuten. LANKIk Retegiren lana eta konpromisoa aitortu zituen.



LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiak 25 urte bete ditu aurten. Mende laurden honetan, Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko institutu honek euskal kooperatibismoaren pultsua hartu du, ikerketa eta hezkuntza uztartuz. Ainara Udaondo zuzendariak atzera begirada egin du egindako bidea baloratzeko, baina batez ere, etorkizuneko erronkez eta nortasun kooperatiboaren garrantziaz aritu da.

Ainara Udaondo

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIAREN ZUZENDARIA

“Kooperatibismoa indartu beharra zegoela ikusi genuen duela 25 urte, eta norabide horretan egin dugu bidea”

Hogeita bost urte bete ditu LANKI Ikertegiak. Atzera begiratuta, zein izan da mugarri nagusia?

Guretzat ere zaila izan da mugarriak zehaztea, gauza asko gertatu baitira. Baina sentsazio bat badugu: orain dela 25 urte hasi ginenean, kooperatibismoa indartu eta biziberritu beharra zegoela genion, batez ere nortasunari zegokionez. Orduan, gure iker-begirada eta hezkuntza-ahalegina horretara bideratu genituen. Gaur egun, 25 urte geroago, esan dezakegu testuingurua asko aldatu dela.

Zertan antzematen da aldaketa hori?

Hasieran, gizarte-eraldaketaz, identitateaz edo hezkuntza kooperatiboaz hitz egitea arrotza egiten zen gure kooperatibetan. Gaur egun, ordea, ohiko gaiak bihurtu dira; kooperatibek onartzen dute gai horiek landu behar direla, eta gainera, lantzen ari dira. Esango nuke koo-

peratiba izaeraren birbaloratze eta loratze bat gertatu dela azken 25 urteetan, eta sentitzen dugu bide horretan bidelagun izan garela. Aldaketa onerako izan da, zalantzarik gabe.

Zein izan da LANKIren ekarpena prozesu horretan?

Hasiera-hasieratik gure bi foko nagusiak ikerketa eta hezkuntza izan dira. Intuizio bat genuen: kooperatibismoaren ideia berri beharra zegoela eta identitate landu behar zela hezkuntza estrategien bidez. Gure ikerketa egiteko modua errealitate oso gertu egon da beti, eragileekin batera. Uste dut gure kooperatibentzat klabe izan diren momentu batzuetan argia eman dugula ikerketaren bidez, eta gero hori hezkuntzaren bidez kooperatibetara itzuli dugula.

Ikerketa eta hezkuntza aipatu dituzu. Bata bestea gabe ulertzen da gaur egun?

Biak dira beharrezkoak eta elkar elikatzen dute. Ikerketatik ezagutza sortzen dugu, eta hezkuntzaren bidez zabaltzu. Baina, aldi berean, hezkuntzak errealitatearen ikuspegi oso doitu ematen digu. Kooperatibak zapaltzen ditugu, kooperatibistekin gaude, eta horrek izugarri elikatzen du gure ikerketa. Gurea ez da begirada akademiko hotz edo urruneko bat. Eragiteko ikertzen dugu. Eta horretarako estrategia nagusi gisa hezkuntza darabilgu.

Nola lortzen duzue ezagutza akademikoa eta kooperatiben praktikotasuna uztartzea?

Erronka bat da, baina hori da gure indarguneetako bat, kooperatibak barrutik ezagutzen ditugula. Gure ereduaren argiak ezagutzen ditugu, baina baita ilunak ere, eta horri esker gure planteamenduak errealitate oso gertu daude.

Zeintzuk dira, gaur-gaurkoz, ikerketa-lerro nagusiak?

Gure langai nagusia kooperatibismoa da, eta bereziki euskal kooperatibismoa eta Arrasateko Esperientzia. Fokalizatuta egon gara alderdi kooperatiboak ikertzen: identitatea, gobernantza, erantzukizuna... Orain interkooperazioaren gaia ere jorratzen ari gara. Azken finean, gure kooperatiben errealitatea aldatzen doan heinean, gure ikerketa begirada egokitzen joaten gara, baina beti ere euskal kooperatibagintzaren garapena, erronkak eta aukeretan argia ematera bideratuta.

Eta zuen hezkuntza eskaintzari dagokionez zertan diharduzue?

Batetik, gure kooperatibetan kapa ezberdinetara heltzeko proposamenak ditugu: bazkide berriekin dihardugu lanean, organoetako kideak formatzen ditugu, eta kooperatibetako kolektibo osoengana heltzen diren prozesuak egiten ditugu. Adibidez, azken urtean Orklin egon gara eta baita LABORAL Kutxaren *Zentzua* prozesua laguntzen ere. Eta bestalde, Kooperatibagintzan Aditu Diploma daukagu, 18 edizio egin dira dagoeneko eta oso produktu ezaguna eta baloratua da gure kooperatibetan. Gure kooperatibei begirako estrategia Otalorarekin dugun elkarlan marko eman korrean garatzen dugu. Bestetik, nazioartera begira ere zenbait eskaintza ditugu: Kooperatibismoan master ofiziala edo eta iraupen laburragoko online ikastaroak ere, gure esperientzia kooperatiboa bertatik ezagutzeko aukera eskaintzen dutenak.

Mundu konplexu honetan, zein erronka nagusi ditu kooperatibagintzak?

“Identitatea lantzeak enpresarialki ere indartsuago egiten gaitu”

Mundua oso konplexua da eta erronkak askotarikoak dira. Batetik, erronka enpresarialak daude: etorkizuneko negozioak, errentagarritasuna... Baina guk beti esan dugu horrekin batera, edo hori bezain garrantzitsua dela, kooperatibaren identitatearekin lotuta go gaiak lantzea.

Proiektu sozio-enpresarial solidoak nahi baditugu, gure balioetan sakondu behar dugu. Horrek bereizten gaitu beste ereduetatik. Eta gainera, identitatea lantzeak enpresarialki ere indartsuago egiten gaitu.

Kanpora begira, nola ikusten da hemengo esperientzia?

Batzuetan kanpotik begirada gozoagoa izaten da barrukoa baino. Barruan gaudenok tripak ezagutzen ditugu eta kritikoagoak gara. Kanpokoek batzuetan idealizatu ere egiten dute. Gu saiatzen gara garena aurkezten: ez dago eredu idealik, baina baditugu intuizio eta praktika oso interesgarriak, munduan bakarrak direnak. Gure ekosistema kooperatiboa oso berezia da: hemen dugun kooperatiben kontzentrazio eta dibertsitate maila, industriak duen pisua, lan-elkartuko kooperatiba izaera, interkooperazioaren garapen maila altua edo lurraldearekiko dugun lotura ez dira ohikoak.

Hurrengo 25 urteetara begira, non ikusi nahiko zenuke LANKI?

Zaila da hain epe luzera proiektatzea, baina gustatuko litzaidake sendoago egotea, bai maila akademikoan, bai eragile moduan. Gure bidea hezkuntzan inbertitzen jarraitzea da. Sirimiri moduko prozesuak dira: luzeak, baina beharrezkoak kooperatibismo kontzienteago eta eraldatzaileago bat eraikitzeko. Bide horretan bidelagun izaten jarraitu nahi dugu, taldea ilusioz beteta mantenduz eta belaunaldi berriak txertatuz. —

“Ez dago eredu idealik, baina baditugu intuizio eta praktika oso interesgarriak, munduan bakarrak direnak”



ASETT GARAPEN SOZIALERAKO MUNDUKO II. GOI-BILERAN (WSSD2)

Gizarte-testuinguru gero eta desorekatuagoan, eta 1995ean Kopenhagen Garapen Sozialari buruz egindako Munduko Goi-bilera historikotik hogeita hamar urte igaro direnean, Nazio Batuen Batzar Nagusiak komunitate globala berriro biltzea erabaki zuen —Dohan (Qatar), 2025eko azaroaren 4tik 6ra—, Garapen Sozialerako Munduko Bigarren Goi-bilera egiteko. Gero eta desberdintasun handiagoak, aldaketa demografikoak eta eraldaketa teknologiko azkarra dituen mundu honetan, gizarte-aurrerapenarekiko konpromiso berria inoiz baino premiazkoagoa da.

Bigarren Goi-bilera honek pobrezia desagerrarazteko, enplegu betea sustatzeko, lan duina lortzeko eta gizarte-inklusioa bultzatzeko ekintzak azkartu nahi ditu, gero eta konplexuagoa eta interkonektatuagoa den mundu honetan inor atzean geratuko ez dela bermatuz. Helburua Garapen Jasangarriarako 2030 Agendaren ezarpenari bultzada berri bat ematea da.

Dohan, sortu berria den ASETT (Arizmendiarrrieta Social Economy Think Tank) erakundeak, MONDRAGONen eskutik, eztabaida globalean

ekarpena egin zuen, gizarte-ekonomia lehiakortasunari, inklusioari, lan duinari eta giza garapenari buruzko eztabaiden erdigunean jarritz.

Eredu kooperatiboa balio ekonomikoaren, berrikuntzaren eta gizarte-kohesioaren eragile indartsutzat hartzen da. Elkartasuna, epe luzerako ikuspegia eta parte-hartze aktiboa bere gobernantzan bertan errotuta dituen ereduak da. Azken batean, aberastasunaren banaketan eta gizarte-kohesioan eragin positiboa sortzeko diseinatutako enpresa-eredua.

BULTZADA BERRIA ERALDAKETA DIGITALARI ETA JASANGARRIARI

MONDRAGON lan handia egiten ari da elkar-tutako kooperatiben lehiakortasuna indartzeko. Horretarako, Eraldaketa Jasangarriko Estrategia bat garatzen ari da, hiru jarduera-ardatzetan oinarrituta: Eraldaketa Digitala, Eraldaketa Jasangarria eta Aliantzak.

Ekintza horiek 2025 eta 2027 bitartean garatuko dira, ETS (Eraldaketa Jasangarriko Estrategia) proiektuaren barruan (espediente-zenbakia: 243. a12212.i.M). Egitasmoak Gizarte Ekonomiaren Espainiako Enpresa Konfederazioaren (CEPES) laguntza eta kofinantzaketa ditu, Europako Gizarte Funtsa Plus (EGF+) funtsaren esparruan.



Abenduan bertan itxi da ofizialki kooperatiben nazioarteko urtea, "mundu osoko komunitateak konektatzen dituzten lankidetzak, -tradizioak eta -praktikak ospatuz". Amaiera-ekitaldian webgune bat aurkeztu zen, non Kultura Ondare Kooperatiboko tokiak biltzen dituen mapa bat ageri den; bertan daude Otalora eta Esperientzia Kooperatiboa.

Kooperatiben nazioarteko urtea

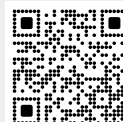
Urte osoan zehar ekitaldi globalak eta eskualdekoak egin ziren, kooperatibek 2030 Agendan duten zeregina indartzeko. Horien artean nabarmentzekoak dira NBERen egoitzan egindako inaugurazio-zeremonia, New Delhiko Kooperatiben Munduko Konferentzia eta Dohako Garapen Sozialari buruzko Goi-bilerako amaiera-ekitaldia. Euskadin, ASETT (Arizmendiarrieta Social Economy Think Tank) aurkeztu zen, Gizarte Ekonomiaren azterketan eta sustapenean erreferentzia globala den erakundea, lan- eta gizarte-inklusiara bideratua. Erakunde horrek maiatzan egin zuen lehen topaketa, eta gizarte-ekonomiako 400 pertsona baino gehiago bildu zituen, erakunde-ordezkarriak, entitate pribatuak eta nazioarteko pertsona esanguratsuak barne. —

OTALORA: KULTURA ONDARE KOOPERATIBOA, ACI-REN ARABERA

Aurkezpene Brasiliako Itamaraty Jauregian egin zen, Brasilgo Gobernuako Kanpo Arazoetako Ministerioaren egoitzan, Nazioarteko Kooperatiba Aliantzaren (ACI) administrazio-kontseiluaren bileran. ACIren beraren arabera, "MONDRAGONek eta Otalorak argi erakusten dute arrakasta ekonomikoa eta justizia soziala ez direla zertan kontrajarriak izan. Frogatzen dute konfiantzan, hezkuntzan eta balio partekatuetan oinarritutako lankidetzak belaunaldietan zehar iraun dezakeela, industriak ez ezik, herri baten kontzientzia moralak ere moldatuz".

Otalora zerrenda horretan ageri da, 25 herrialdeetako beste 31 tokirekin batera. Besteak beste, honako hauek aipa daitezke: kooperazio modernoaren sorlekua Rochdalen (Erresuma Batua), Hegoaldeko Kooperatiben Federazioa (AEB), Moshiko Unibertsitate Kooperatiboa (Tanzania) edo LANeko (OIT) Gizarte eta Ekonomia Solidarioko Unitatea (Suitza).

Kultura Ondare Kooperatiboko guneen mapa.

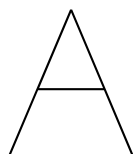




Iratxe Reparaz SORTZAILEA ETA ARTE ZUZENDARIA

“Nire lana ez da gauza politak egitea bakarrik, hizkuntza bat sortzea baizik”

Iratxe Reparaz arte zuzendaria Durangoko Azokako 60. edizioko irudi eta spot-aren sortzailea da. Agentzia batean lanean hasi eta zinema zein musika arloetan ibili ondoren, Madrilera joan zen; bertan finkatu zuen bere ibilbidea publizitatearen esparruan. Bere esperientziaren artean, nabarmentzekoak dira Zetak taldearekin egindako proiektuak, bere ibilbideko mugarrizat hartzen dituenak. **UXUE MORALES**



urten euskal kulturaren ekitaldi garrantzitsuenetako baten irudia eta spota sortu dituzu, Durangoko Azokarena, hain zuzen. Zer esan nahi du zuretzat edizio honetako irudia diseinatzeak?

Amets bat. Niretzat betidanik izan da amets bat: betidanik eduki izan dut buruan Durangoko Azokarako iruditeria egitea. Baina ez nekien aukera hori noizbat iritsiko ote zitzaidan.

Arte zuzendari naizen heinean, Euskal Herrian dagoen kultura topagune handienarentzat diseinua egitea, mendi baten gailurrera iristea bezala zen. Proposamena jasotzea sorpresa izan zen niretzat, sorpresa oso ona eta polita, baina, aldi berean, ardura handia sentitu nuen.

Orain, lan eta esfortzu asko eskatzen duen publizitate agentzia batean nabil lanean, eta egun batzuk behar izan nituen nire eguneroko lana beste lan honekin uztartzeko gai izango nintzen hausnartzeko. Durangoko Azokako proiektuari nire esfortzu eta ilusio handiena eskaini nahi nizkion, eta horrek lan askoko hilabeteak zetoze esan nahi zuen. Hala ere, bai edo bai egin nahi nuen zerbait zen.

Zer ideia edo emozio transmititu nahi izan dituzu?

Emozioak transmititu nahi izan ditut. Jendeak iruditeria ikustean, Durangoko Azoka kultura guztia mugitzen den lekua dela sentitu dezala; tendentziak galdu nahi ez baldin baditu egon behar den leku bat.

Kuriositatea sortzea ere nire helburuetako bat izan da, eta horregatik erabili nituen kolore biziak eta forma desberdinak. Gainera, eztabaida eta elkarrizketa sortzea ere nahi izan dut, iruditeria Durangoko Azokaren inguruan hitz egiteko aitzakia izan zedin.

Oroigarria izatea ere beste helburuetako bat zen, eta jaso ditudan *feedback* en arabera, horrela izan dela esango nuke.

Zer dago proiektu berdinerako diseinu ezberdinak sortzearen atzean?

Zerbait ezberdina egitea nahi genuen. Ez genekien zehazki zer edo nola, baina ez genuen nahi kartel bat egitea, besterik gabe. Unibertso bat sortu nahi izan dugu, eta formatua bera ere apurtzailea izatea. Durangoko Azokak disziplina guztiak hartzen ditu; literatura, musika, antzerkia, ilustrazioa... forma eta kolore guztietara.

koak. Azokak diziplina infinituak dituen bezala, kar-telak ere infinituak izateko ideia bururatu zitzaigun.

Nik askotan esaten dut nire lana ez dela bakarrik gauza politak egitea, baizik eta hizkuntza bat sortzea. Hizkuntza batean, aditz eta hitz desberdinekin esaldi bat sortzen den bezala, diseinuan, formatu desberdi-netako diseinuek kontzeptu bat sortzen dute.

Proiektu bat zerotik hasten zarenean, nolakoak iza-ten dira ematen dituzun lehen urratsak? Zerk lagun-tzen dizu sormena pizten?

Estilo ezberdinak daude, baina, nire kasuan, lehenik eta behin bezeroarekin elkarriketa sakon bat edukitzea-ren aldekoa naiz. Oso garrantzitsua iruditzen zait be-zeroak zer eta zergatik egin nahi duen jakitea, izan ere, proiektuaren esentziara iritsi arte ez naiz lanean hasten.

Betidanik gauzak ulertu nahi izatekoa izan naiz, eta txikitatik galdera pila bat egin izan ditut. Askotan esaten zidaten “baina zergatik galdetzen duzu hori? Gaur egun kuriositate hori bezeroetara eramaten dut. Proiek-tuak guztiz ulertzen saiatzen naiz, eta behin ulertzen ditudala, errazagoa da lan egitea. Hortik aurrera, nire burua konexio ezberdinak egiten hasten da. Gero, bu-kaera bukaeran, ideiak politak izaten saiatzen naiz. Bai-na hori beti bukaeran.

Sortzaile eta arte-zuzendari gisa egin duzun ibilbidea hainbat leku eta testuingurutatik igaro da, Euskal He-rrian dituzun sustraieretatik hasi eta Madrilen izan duzun garapen profesionalera arte. Sektorean, ezberdintasun asko aurkitu dituzu Madril eta Euskal Herriaren artean? Sormen aldetik ez dago desberdintasunik; talentua leku guztietan dago. Hori bai, Madrilen, baliabide asko daude.

Bezeroak handiagoak dira, eta horrekin batera, proiektu handiak nola kudeatu ikasten ari naiz. He-men dena dago zehaztuago, sektoreko lan-postuak de-finituago daude, ezin zara beste batzuen lanean sartu... Baina desberdintasun handiena errekurtsioetan dagoe-la uste dut. Hala ere, sorkuntzarekiko anbizioa Euskal Herrian handiagoa dela esatera ausartuko nintzateke. Agian txikiagoak garen sentsazio horrek indarra ema-ten digu proiektuak aurrera eramateko.

Nola deskribatuko zenuke zure ibilbide profesiona-la sortzaile eta arte zuzendari gisa? Nola deskribatu-ko zenuke arte zuzendari gisa definitzen joateko egin duzun ibilbidea?

Egia esan, unibertsitatetik atera nintzenean ez nekien zer zen arte zuzendari bat. Hasieran publizitate agen-zzia batean egon nintzen lanean, baina gauza gehiago egin nahi nituela sentitzen nuen. Orduan, beste proiektu batzuetan lanean hasi nintzen, zineman eta musi-kan esaterako.

Zinema munduan, laburmetrairen batean arte zu-zendari gisa lan egiteko kontaktatzen ninduten. Mun-du horretan sartu nintzenean konturatu nintzen ez dela berdina arte zuzendaria izatea zineman edo pu-blizitatean. Interesgarria iruditu zitzaidan arren, ni ez ninduen betetzen. Une hartan nire profila ez zen bate-re arrunta musika taldeetan: arte zuzendari bat ez zen ohikoa. Eta horrek ekonomikoki eustea zailtzen zuen, kontuan izanik askotan musikariak berak ere solda-ta eskasekin bizi zirela. Eta bat-batean Ogilvyn lanean hasteko aukera sortu zen, beti mirestu ditudan Berdin-tasun Ministerioa edo Cruzcampo bezalako marken-tzat. Ez nuen zalantzarik izan: jauzi egiteko unea zen..

Etorkizunean ez dakit non egongo naizen. baina orain momentuz publizitate agentzian nabil.

Zein esango zenuke dela zure ibilbidea gehien marka-tu duen proiektua?

Niretzat, emozionalki zein pertsonalki, oso garrantzi-tsuak izan dira Zetak taldearekin egin ditudan proiektu guztiak. Unibertsitatea bukatu eta berehala hasi nintzen proiektu honetan lanean, Zetak sortu zenean.

Gauza politak egiteaz gain, gauza berri asko deskubritu ditugula uste dut. Pello Reparaz musikaria izateaz gain, oso sortzailea da, eta gure helburua beti izan da gauza desberdinak egitea. Oso harro nago egin dugun guztiaz. Adibidez, *Aaztiyen* diskoarekin lotuta egin dituen eta egingo dituen kontzertuetan unibertso bat sortu du-gula uste dut.

Izan duzu zure ibilbidean mugarri edo une erabakiga-rriren bat, sormena ulertzeko eran?

Konfinamendu garaiko proiektu bat aipatuko nuke: Ze-taken *Zeinen ederra izango den* abestia. Momentu horre-tan jende guztia oso ezkor zegoen, eta Pellori guztiz kon-trakoa egitea proposatu nion: zerbait positiboa egitea.

Abestia idatzi zuen eta bideoklipa jendeak bidali-tako bideo desberdinekin sortu genuen. Hau ere oso apurtzailea izan zen, momentu horretan Euskal He-rrian inork egin ez zuen zerbait baitzen. *Tekla jo* ge-nuela uste dut. Eta nire lana ere hori da, gizarteak mo-mentu bakoitzean zer nahi edo behar duen aztertzea.

Une honetan, ba al duzu proiektu berririk esku artean?

Oraindik Durangoko Azoka daukat buruan, eta gero atsedean txiki bat hartuko dut. Egia da hainbat proiektu ditudala zabalik, baina oraindik ez daukat ezer ze-hatzik lotuta. Dena dela, beti ateratzen dira lanak, eta ni proiektu berrietara irekita nago.

Hori bai, agentziako lanez gain hasten ditudan proiektuak ondo aukeratzen saiatzen naiz. Gaur egun nahiago dut proiektu gutxi eta kalitatezkoak eduki, asko izan eta guztietara erdipurdi iristea baino. —

MONDRAGONek *datu-espazio federatuen* garapenaren aldeko apustua egiten du

MONDRAGON Korporazioak bere jarduera lau arlo nagusitan zentratzen du: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Guzti horietan, datu ugari sortu eta prozesatzen dira eta beraien artean eta hirugarrenen informazioarekin behar bezala erlazionatuta, potentzial handia dute prozesuak optimizatzeko eta zerbitzu nahiz negozio berriak sortzeko.

EDUARDO BELTRÁN DE NANCLARES MONDRAGON KORPORAZIOKO BERRIKUNTZA ETA TEKNOLOGIA ZUZENDARIA

Datu-espazio federatuak teknologia gisa definitzen dira, ingurune deszentralizatu batean, konektore deritzenen bidez soilik aurretiazko lankidetzak akordioak dituzten erakundeekin informazioa partekatzea ahalbidetzen duena. MONDRAGONek lau urte baino gehiago daramatza kontzeptu hori praktikan jartzea ahalbidetzen duen teknologia garatzen, eta, besteak beste, Eraldaketa Digitaleko Ministerioaren laguntza izan du UNICO IPCEI programaren bidez.

Ondoko eskeman, datu-espazio federatuen aplikazioa erakusten da *Smart Industry*ren ingurunean. Hainbat bloke ikus daitezke, alde batetik, industria-lantegi desberdinetako informazioa harrapatzeko, gero Adimen Artifizialeko estrategiekin tratatzeko, eta prozesuen kalitatea eta instalazioen mantentze prediktiboa optimizatzea lortzeko.

Informazioa zati batean prozesatzen da lantegi produktiboetatik hurbil dauden konputazio-nodoetan (*Edge*) eta baita hodeian ere, denbora errealean erantzun bat behar ez denean. Ekipo eta osagai guztiak beren biki digital baliokidearen bidez irudikatuta daude, eta horrek informazioa estandarizatzea eta balio-kateko edozein erakunde motaren artean partekatzea ahalbidetzen du.

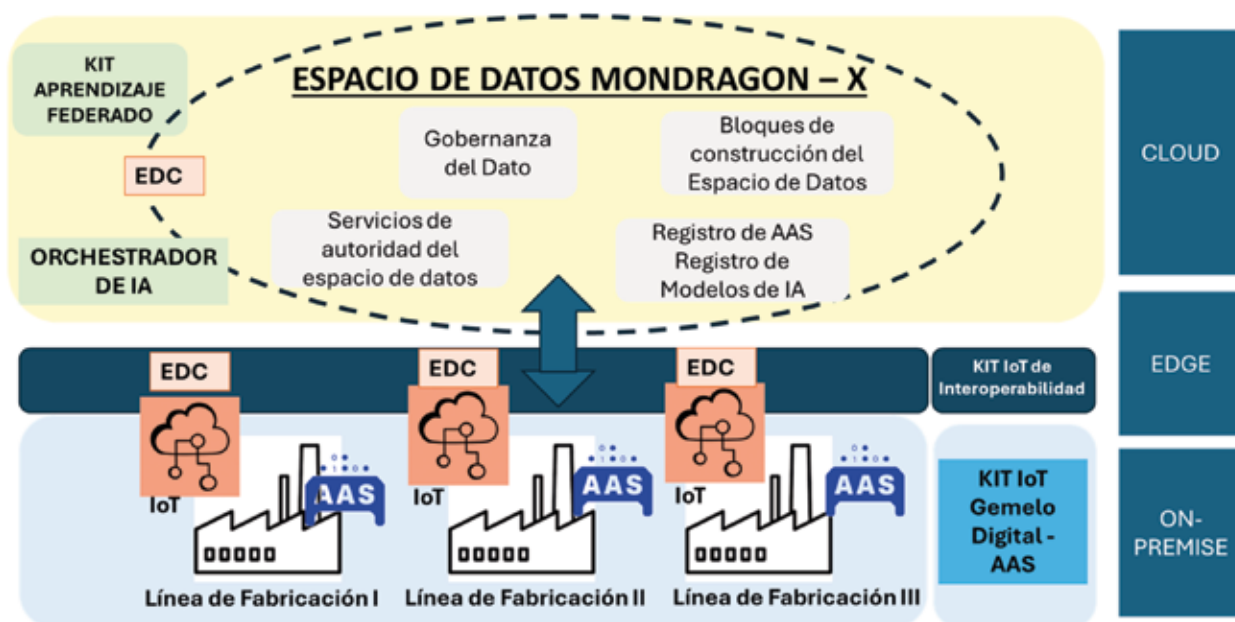
Adibide Praktikoak

Kasu honetan, datu-espazio federatuak manufaktura-ingurune batera aplikatu dira. Hala ere, antzeko planteamendua baliozkoa da beste sektore batzuetarako ere, hala nola turismo, energia, elikadura, automozio eta abarrerako, gaur egun existitzen ez diren aplikazioak sortzeko helburuarekin.

Osasunaren arloan, adibidez, ikerketa medikoa erraztu dezakete datu sentikorrak modu seguruan eta anonimoan partekatuz. Energian eta mugikortasunean, sistemen arteko elkarreragingarritasuna eta datuetan oinarritutako zerbitzu adimendunen garapena bultzatzen dituzte. Gainera, administrazio publikoan, erakundeen arteko gardentasuna eta lankidetzak sustatzen dituzte, beti ere parte-hartzaile bakoitzaren datuen gaineko subiranotasuna eta kontrola bermatuz.

Datu-espazio federatuak aro digitaleko lankidetzak modu bat dira. Enpresek eta erakundeek guztien informazioa erabiliz elkarlanean eta berrikuntzan jarduteko balio du, beren datuen segurtasuna, kontrola eta pribatasuna galdu gabe.

Título del Proyecto: AASDS – IND
 Caso de Uso: Control de Calidad / Mantenimiento Predictivo



**Financiado por
la Unión Europea**
 NextGenerationEU

**Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia**

Este trabajo ha sido cofinanciado por el Ministerio de Transformación Digital y Función Pública con cargo a los fondos del Mecanismo de Resiliencia y Recuperación de la Unión Europea, en el marco del programa UNICO IPCEI Indirecto y con número de expediente TSI-063400-2024-001 (proyecto AASDS-IND).



FAMILIARIZAZIOA

Lur Gurrutxaga Balantzategi Basabeazpi guneko irakaslea da lau urteko neska mutikoekin. **Miriam Urrutia Herrero**k Santa Teresa gunean dihardu bat eta bi urteko haurren gelan. Biak dira hezitzaileak Arizmendi Ikastolan. Biek ala biek esperientzia handia dute familiarizazio prozesuetan. Agian, gurasoek eta orohar gizarteak, prozesu horri ez diote garrantzi gehiegi ematen, baina oso garrantzitsua da haurraren heziketarako eta garapenerako. Familiarizazio prozesuaz hitz egiteko gerturatu gara haiengana, Arizmendi Ikastolako Basabeazpi gunera [Aretxabaleta]. **GORKA ETXABE**

Zer da familiarizazioa?
Prozesu konplexua da. Familia, haurra eta hezitzaileen artean ematen dena. Haurrak bere etxetik ikastolara egiten duen prozesuan, bera da protagonista, baina familia eta hezitzaileak ere badira protagonista. Ez da soilik haurraren egokitze bat espazio berrira, familiarizazioa askoz gehiago da. Familiarizazioa da haurra familiarekin soilik lotura afektiboak izatetik hezitzailearekin ere lotura segurua izatera igarotzen den aldia. Guztien arteko prozesu bateratu bat, non denek elkar ezagutzen duten eta elkarrekiko konfiantza eraikitzen duten.

Zein da familiarizazio prozesuaren helburua?

Atxikimendua. Figura berriak sartzen dira haurraren bizitzan, hezitzaileak eta gainerako ikaskideak eta horiek guztiekin atxikimendua lortu behar du. Proze-

suak baditu gorabeherak, ez da lineala, eta atzera pausoak ere ematen dira, baina jasagarria izan behar da, banaketa modu ahalik eta naturalenean bizi behar da. Horrexegatik da garrantzitsua konfiantza eta segurtasun eskaintzea haurrari. Konfiantzaren pedagogiararen oinarria haurraren konfiantza da. Hain justu ere, konfiantza horri eskerrak piztuko zaio esplorazio jokatibidea, eta bere garapenerako ezinbestekoa da jokatibidea hori piztea.

Askotan aipatzen duzue konfiantza.

Helburu nagusia da konfiantza —eta segurtasun-lotura bat sortzea haurraren, familiaren eta hezitzaileen artean—. Haurra seguru eta konfiantzaz sentitzen denean bitxiago eta independenteago agertzen da. Familiatik beldurrik gabe banatzeko gai da, itzuliko direla jakinda. Mundura zabaltzeko eta bere autonomia garatzeko prestatzen ari da. Familiak ikastetxean eta



Lur Gurrutxaga eta Miriam Urrutia,
hezitzaileak Arizmendi Ikastolan.

hezkuntza-taldean konfiantza izatea ere bilatzen da, komunikaziorako eta lankidetzarako oinarri sendoa sortuz.

Zergatik da hain garrantzitsua familiarizazio prozesua ondo egitea?

Garrantzitsua da atxikimendu segurua eraikitzea. Esploraziorako oinarri sendoa finkatzea garrantzitsua da. Haurra seguru sentitzen bada, konfiantza arakatu, ikasi eta erlazionatu ahal izango da. Gainera, prozesu horrek familiak eta hezitzaileak elkarri laguntzeko harremana eraikitzen laguntzen du. Haurrak etxetik ekartzen duen segurtasuna aldagai ezinbestekoa da, eta ikastolak eskaintzen duen segurtasuna ere gakoa da.

Zeintzuk dira, hortaz, aldagai nagusiak?

Asko dira. Espazioa da bat. Familiarizazio prozesuan espazioen eremuak mugatzea komeni da, eta ona izaten da espazio berdinak erabiltzea prozesu osoan zehar. Materialekin ere antzera, gustuko dutena ez diegu aldatuko. Askotan dinamikak errepikatzeak, errutinak sortzeak, ematen digu segurtasuna. Denborak ematen

“Familiarizazioa oinarrizko prozesua da konfiantzaren pedagogian sakontzeko. Fase horretan haurra seguru eta eroso sentitzea ezinbestekoa da bere garapenerako”

duen iraunkortasunak ere garrantzi handia du, progresiboa izan behar du. Era berean, esku-hartzeak zerkusia du gure rolarekin, hezitzailearen rolarekin. Oso pertsonalizatutako prozesua da. Behaketa ezinbestekoa da. Haurrak nola jokatu, guk ere haxe egin behar dugu.

Nola egiten duzue? Zenbat irauten du?

Erritmo ezberdinak daudela aipatu beharra dago, baina minimo bat beti dago. Bakoitzak bere prozesua bizi behar du. Fase ezberdinak ditu, baina familiarizazioa, kontestu ezberdinen aurrean egunero eman behar zaio tarte trantsizio momentuari. Prozesua pixkanaka eta modu pertsonalizatuan egiten da, denbora finkorik gabe. Haur bakoitzak bere erritmoa du eta normalean hiru fase

izaten dira. Lehenengo fasean familiak gela barruan laguntzen dio haurrari (45-60 minutu egunean). Hala, haurra espazioa eta materialak aztertu eta hezitzailea ezagutzen hasiko da. Bigarren fasean familia ikusgai dago, baina leku finko batean mantentzen da. Haurra bere ekimenez hasten da urruntzen eta itzultzen. Eta hirugarren fasean, familia gelatik irteten da. Haurra segurtasun handiagoz mugitzen da eta taldearen dinamikan integratzen hasten da (elikadura, jolasa, loa, etab.). Prozesua zabaldu edo laburtu egiten da haurraren beharren eta familiaren eta hezitzailearen artean partekatutako erabakien arabera.

Berdina al da adin tarte guztietan?

Adin tarte guztietan egiten da, bai, baina ez da berdina. Opor sasoi luzeen ondoren ere eman behar izaten da. Eta beti modu ezberdinetan planteatzen da.

Nola bizi dute familiek?

Familiek urduritasunez bizi ohi dute une hori, askotan, luzaroko lehen banaketa izaten baita. Horregatik, garrantzitsua da ikastetxeak enpatiaz, komunikazioz eta laguntzaz akonpainamendua egitea, haurra ingurune seguruan dagoenaren ideia indartuz.

Eta hezitzaileek?

Hezitzaileentzat, erantzukizun eta sentibilitate handiko prozesua da. Haurraren gain zein familiarengan konfiantza sortu behar dute, espazioak, materialak... goxotasunarekin egin beharrekoa da. —



Ausolan kooperatibako Sukaldeko Laguntzailearen gizarteratze- eta laneratze-ibilbidean parte hartzen duten pertsonak. Praktikaldea 2026ko otsailean hasiko da.

ERALDAKETA SOZIALAREN ERAGINA AREAGOTUZ

Oro har, hauteman izan dugu azken urteetan eraldaketa sozialaren bultzadak indarra galdu duela kooperatibetan, bereziki gai horren bizipenari eta inpaktuari dagokionez. Ikusi izan da gaia ez dela behar bezain garrantzitsua izan Organo Korporatiboen zein gure kooperatiben Kontseilu Errektoreen eta Zuzendaritza Kontseiluen helburu eta agendetan.

IBON ANTERO INTXAUSTI IRAUNKORTASUN ETA ERALDAKETA SOZIALAREN ARDURADUNA MONDRAGONEN

Politika Sozioenpresarial berriak, hain zuzen, gai honi bultzada emateko erronka eta beharra planteatzen ditu. Helburua da kooperatiben ekarpen sozialean zein zortzigarren printzipio kooperatiboaren bizipenean aurrera egitea, proiektu eta eduki eguneratuak garatuz. Badira azken urteetan esparru hau dinamizatu, koordinatu eta indartu duten kooperatibak eta ekimenak. Horiek formula desberdinak bilatu dituzte IPDK (Irabazien Banaketa) laguntzei zentzu estrategikoagoa eman eta pertsonen inplikazio handiagoa lortzeko.

Oraingoan, irismen handiagoa lortu nahi da, arreta eraldaketaren eraginean, partaidetzan eta zentzu zabalago batean jarritz. Interkooperazioa alor sozialera ekarri nahi da, herri eta gizarte moduan ditugun erronkei era bateratuan erantzuteko. Ildo horretan, inklusioa da lehen urrats batean lantzen hasi garen esparrua.

Euskadik estatuko gizarte-adierazle onenetako batzuei eusten badie ere, pobrezia-, bazterkeria- eta ahultasun-egoerek egiturazko arazo izaten jarraitzen dute biztanleriaren zati handi batentzat. Eusko Jaurlaritzaren Pobrezia- eta Gizarte Desberdintasunei buruzko Inkestaren (PGDI) arabera, 2023an AROPE tasa (pobrezia edo gizarte-bazterketa jasateko arriskuaren Europako adierazlea) %14,8an kokatu zen, eta 340.000 pertsonari baino gehiagori eragin zien. Aurreko urteekiko hobeak txikia izan bada ere, eragin berezia dute emakumeengan, gazteengan, langabeengan, migratzaileengan eta guraso bakarreko familiengan.

Inklusioa lantzeko lan-ildo berri honek, beraz, lehen mailako lehentasun bihurtzen du pobrezia- eta bazterkeria- eta aldaketa demografikoaren erronkei batera heltzea, gizarte-kohesioa eta berdintasun soziala lortzeko bidean, arreta berezia jarritz migratzaileen-

gan. Horren adibide dira MONDRAGON Foroan, Inpaktu Sozialaren Erronka estrategikoaren barruan, aipatu ziren hainbat proiektu:

- **Laneratzeko ibilbide integratuak:** Trebakuntzatik enplegarako trantsizio eraginkorra bermatzen duten proiektuak. Jada zenbait kooperatibaren zuzeneko laguntza eta inplikazioa dute, hala nola Bihar, Ausolan, Eroski eta Fagor Taldea.
- **Ekintzailatza Soziala:** Enpresa- edo autoenplegu-proiektuak modu jasangarrian diseinatu, baliotatu eta martxan jartzeko behar diren ezagutzak, tresnak eta trebetasunak emateko prestakuntza-ekimenak. Gaztenpresa Fundazioaren eta KoopFabrika ekimenaren laguntzarekin garatuak.
- **Eskola-porrotaren prebentzioa eta osasun mentala:** Eskola uztearen prebentzioan aktiboki laguntzen duten jarduera zehatzak edo programak hezkuntza-arloan ezartzea, Mondragon Unibertsitatearen Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateak eta LABORAL Kutxak lagunduta.
- **Kooperatiben sorrera eta sendotzea sustatzea:** Egoera ahulean dauden kolektiboetako pertsonen enplegarritasuna, lan-egonkortasuna eta gizarteratzea hobetzeko bide eraginkor gisa, Mondragon Unibertsitateko MTA ekimenetik sustatua.

Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren giltzarri izan dira Lana eta Hezkuntza. Bi zutabe horietan oinarritzen dira ekimen hauek ere. Gizarteratzeko eta gizarte-kohe-siorako interkooperazioa jautzia egitea da orain erronka, interkooperazioak eskaintzen duen erreplikagarritasuna eta eskalagarritasuna ahalbidetuz.

Inklusioa lantzeko lan-ildo berri honek, beraz, lehen mailako lehenetasun bihurtzen du pobreziaren, bazterkeriaren eta aldaketa demografikoaren erronkei batera heltzea, gizarte-kohesioa eta berdintasun soziala lortzeko bidean, arreta berezia jarritz migratzaileengan.



Lekukotzak

Doudou B. 34 urte

Sukaldaritza-ikastaro honetan parte hartzeak barazkiak moztzen edo platerak ederki aurkezten ikastea baino askoz gehiago esan nahi du. Niretzat, bizitza-aldaketa baten osagai nagusia da, nire ibilbide profesionalari 180 gradu bira ematen dion aukera. Sukaldeak beti izan da sormen- eta berotasun-gunea nire bizitza pertsonalean, baina ikastaro honek oinarri tekniko eta teorikoak ematen dizkit pasio hori lanbide sendo bihurtzeko.

Diziplina, zorrotasuna eta, batez ere, nire gaitasunengan konfiantza bereganatzea dakar. Egunero ikasten dut zehaztasuna pasioa bezain garrantzitsua dela, eta ondo koordinatutako talde bat dela lana aurrera ateratzeko gakoa. Niretzat, ikastaro hau hazkunde pertsonal eta profesionalerako benetako aukera da.

Daniel R. 52 urte

Niretzat, lan-irteera aukerak dituen ofizio berri bat ikasteko aukera bat da. Beti gustatu izan zait sukaldaritza eta, kasu honetan, sukaldaritza kolektiboa izanda, arreta handia eman dit; izan ere, askotariko beharrak edo arazoak dituzten kolektiboekin (intolerantziak, osasun-arazoak, haurrak...) lan egiten den sektoreetan aritzeko aukera emango lidake, eta horrek asko motibatatu nau ikastaro hau egitera.

Yassine A. 43 urte

Prestakuntzak sukaldaritza-kultura sendoa, elikagai-prozesuen ulermen handiagoa eta lan zorrotzaren zentzua ematen dizkio ikasleari. Maila pertsonalean, norberarenganako konfiantza eta taldean eraginkortasunez lan egiteko gaitasuna. Lan-merkatuan sartzeko aukera izatea da. Prestakuntza honek gure etorkizun profesionalerako urrats garrantzitsua adierazten du guretzat, eta egunero hazten jarraitzeko motibazio-iturria da.

Gabonetako menua eta mahai-gakoak Sharmaren eskutik

Gabonetako jaiak hurbiltzen ari dira, eta be-
raiekin batera gure mahaiak ospakizun-esze-
na bihurtzeko aukera paregabea.

Sharmak, Ausolan Taldearen goi-mailako ca-
tering gourmet markak, zapore ahaztezinez
beteriko bidaia gastronomiko batera gonbi-
datzen gaitu. Horretarako, goi-sukaldaritzan
inspiratutako plater nagusi bat aurkezten du;
edozein etxetan zure jaietako menuaren prota-
gonista nagusi gisa nabarmentzeko.

Gainera, Sharmak Gabonetako mahaia berota-
sun eta diseinuarekin apaintzeko gako batzuk
partekatzen ditu.

Arkume-lingotea, eztiarekin eta pistatxoarekin glasatua eta kalabaza errearen krema

Arkumearen zukutasuna, kalabaza errearen lurreko
gozotasuna eta pistatxoaren ukitu kurruskaria kon-
binatzen dituen platera. Kontraste errezeta hau ezin
hobea da otordu ahaztezin baterako.

OSAGIAK (10 LAGUNENTZAT)

Arkume melosoa	1,6 kg
Kalabaza	0,4 kg
Jengibre	0,02 kg
Gatz fina	0,005 kg
Piperbeltz zuria	0,002 kg
Eztia	0,05 kg
Pistatxo zurituak	0,1 kg
Haragi-saltsa	0,5 l
Gatz-ezkata	0,001 kg
Ezkai lehorra	0,001 kg
Gurina	0,05 kg
Sukaldatzeko tresnak: labea, ontzi txikia, espatula	



URRATSEZ URRATS: PRESTAKETA

Kalabaza-purea prestatzea (labea kalabaza-purea)

1. **Labean errea:** Kalabaza (0,4 kg) eta gurina (0,05 kg), aluminiozko paperean bilduta, labean sartu, 180 gradutan 40 minutuz.
2. **Purea:** Nahasketa birrintzen dugu, pure fin bat geratu arte.
3. **Txigortzea:** Pistatxo zurituak (0,1 kg) txigortu, bi-
rrindu eta tupper batean gorde.

Arkumea eta glaseatua prestatzea

4. **Arkumea:** Arkumea (1,6 kg) zartagin batean markatu alde batetik gorritu arte. Erretilu bate-
ra atera eta gorde.
5. **Glaseatua eta saltsa:** Arkumea berotu, haragi-sal-
tsa (0,25 kg) birsortu, eta eztia (0,05 kg) gehitu ondo
nahastuta gelditu arte. Gatz finarekin (0,05 kg), pi-
per zuriarekin (0,002 kg), gatz-ezkatekin (0,001 kg)
eta ezkaia lehorrekin (0,001 kg) bukatzen dugu.

PLATERERATZEA ETA AZKEN AURKEZPENA

1. Plater lauaren erdian kalabaza-purearen malko bat
egin.
2. Arkume glaseatu zati bat jartzen dugu erdian.
3. Gainetik haragi-saltsa ezti-duna gehitzen dugu.
4. Pistatxo birrindua arkumearen eta saltsaren gainean
hautseztatzen dugu.

Behin gaueko zapore protagonista zehaztuta, Sharmak denboraldi honetako berotasuna, diseinua eta joerak islatzen dituen mahai-dekorazio bat proposatzen digu.



2025eko gabonetan, estetika minimalistako mahaiak nagusitzen dira; krema koloreak, berde biziak, terrakota leunak eta egur naturalen presentzia uztartzen dituzten paleta soiletan eraikiak. Gakoa oreka bilatzea eta gehiegikeria saihestea da.

FUNTSEZKO MATERIALAK ETA TESTURAK

Egur naturala: oinarri gisa erabili tratatu gabeko egurrezko mahaiak, edo bestela, sartu egurrezko platerpekoak ukitu rustiko eta bero bat emateko.

Lihoa eta jutea: lihozko edo jutezko mahai-zapi eta bide neutroek ehundura eta aire lasaia gehitzen dute.

Elementu naturalak: pinu-adarrak, eukaliptoak, pinaburuak eta goroldioa ezinbestekoak dira mahai-erdiguneetarako, freskotasuna eta basoaren esentzia zure etxera ekarriz.

Zeramika eta beira: mahai-tresna zuri sinpleak, hondar tonuko zeramikazko tresnak, kopa gardenak edo ñabardura keztatu txiki batekin.

MAHAIA APAINTZEKO IDEIAK

Mahai-erdiguneak: adarrez, pinaburuez eta altuera desberdinetako kandlez osatutako konposizioak aukeratu zuri edo marfil kolorean, saturatu gabe eta dinamismoa emanaz.

Dekorazio monokromatikoa: tonu zuri eta gordineko mahaia —mahaitik hasi eta apaingarrietaraino— giro lasaia, sofistikaturia eta oso egungoa sortzen du.

Ukitu metaliko sotilak: urre diskretu batek —, mahai-tresneriaren edo kristalerian— argi eta fintasun puntua gehitzen du.

Gris dotorearen aldeko apustua: gris berun-koloreko mahai-zapi batek, zuri, kristal eta zilar zaharkituarekin konbinatuta, atmosfera garaikide eta orekatua sortzen du. Erramu-hostoen girlanda batek behin betiko ukitu naturala ematen dio.

Gabonetako mahaia apaintzea gai estetiko batetik haratago doa: gonbidatu guztientzat esperientzia atsegin eta gogoangarria diseinatzeko modu bat da.



Denbora-pasak

Letra-zopa¹

Aurkitu Hertell, Soralue, Gerodan, Erreka, Ecenarro eta Domusa Teknik kooperatibek instalazioak dituzten Gipuzkoako 6 udalerriren izenak.

Gurutzegrama²

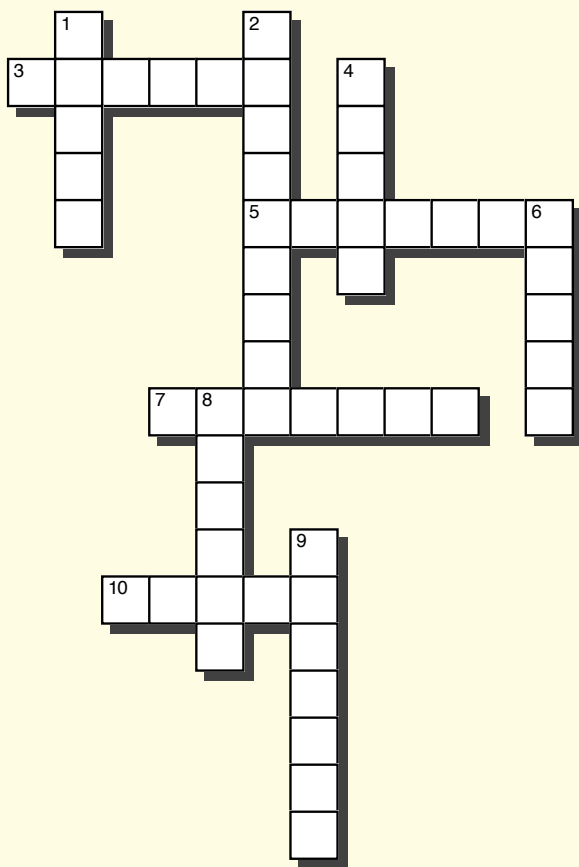
EZKER-ESKUIN

3. Bexen _____, desfibriladoreak egiten dituen kooperatiba.
5. Abenduaren 3an izan zen hizkuntza honen Nazioarteko Eguna.
7. Iratxe _____, Durango Azokaren 60. edizioaren irudia diseinatu duen artista.
10. *Arizmendiarieta Social Economy Think Tank*-en akronimoa.

GOITIK BEHERA

1. Mondragon Unibertsitateko ikasketa kooperatiboen institutua.
2. Euskadiko kooperatiben konfederazioa.
4. Iruñean kokatua, aluminiozko hagunak egiten ditu.
6. 2026an 25. urteurrena ospatzen duen erosketa ataria.
8. “Ayuda al _____” LagunAron gehien baloratzen den prestazioetako bat.
9. Nazio Batuen Erakundeak kultur ondare kooperatibo deklaratu du zentro hau.

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



1. Letra-zopa | LEGORRETA | OSINTXU | ANTZUOLA | BERGARA | ERREZIL
2. Gurutzegrama | EZKER-ESKUIN | 3. CARDIO | 5. EUSKERA | 7. REPARAZ | 10. ASSETT
VERTICALES | 1. LANKI | 2. KONFEKOP | 4. MAPSA | 6. ATEGI | 8. EMPLEO | 9. OTALORA

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

FAGOR Naturfry 5,7L aire bidezko frijigailua zozketatuko dugu hieroglifikoa asmatzen dutenen artean.

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



Hieroglifikoa

Euskarazko izena duen Gasteizko kooperatiba, burdin eta aluminiozko galdaketa-industriarako moldeak eta tresneria diseinatzeko eta fabrikatzeko dituen.





*zorionak eta
urte berri on!*

TU Lankideko Erredakzio Kontseiluak
Eguberri on opa dizue.
El Consejo de Redacción de TU Lankide
os desea unas Felices Fiestas.

