

Azaleko ilustrazioa: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador_desegin)

**ITSASO
ERRETOLAZA**
MUNDUKIDEREN
ZUZENDARIA

**"Zenbat eta agente
gehiago elkartu,
lan eraginkorragoa
egin dezakegu"**

Begirada kooperatiboa

50 urte bete dira Arizmendiarrietak agur esan zigunetik. Bere ondareak bizirik dirau, eta bere ideiak, gaurkotasun osokoak, gure garaiko erronkei modu kooperatiboan aurre egiteko palankak dira.

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!

636. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 636 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



cooperativa

Se cumplen 50 años del adiós de Arizmendiarieta. Su legado sigue vivo y sus ideas, de plena actualidad, son palancas para afrontar en clave cooperativa los retos de nuestro tiempo.

Legatutik eraikitzen

Gurea helburu, balio, lidergo, lan eta ilusioan oinarrituta eraikitako Esperientzia Kooperatibo bat da. Lehengai horrekin jaio ziren proiektu zehatzak kooperatiba moduan, eta izaera estrategikoko ideiak sortu ziren, besteak beste, hezkuntza, finantza, gizarte-aurreikuspen eta berrikuntza sektoreetan. Harrezkero, egoerara etengabe egokitze ariketa bat egin da, eta horrek ahalbidetu du Esperientziak 70 urte betetzea.

Egokitze-ariketa horrek aurrera jarraitzen du, gaur egun dakartzan zailtasunekin. Baina beti da errazagoa hori egitea legatu batetik, abiapuntu batetik abiatuta. Arizmendiarrietak eta bere laguntzaileek, euren lidergo eta determinazioarekin, enpresa kooperatiboaren bidez gizartean aldaketa bat dinamizatzea lortu zuten. Beraiek martxan jarri zuten tren horrek abiadura bizian doan eta ziurgabetasunez beteriko ingurune geopolitiko batean lehen mailako erronkak (teknologikoak, ekologikoak eta sozialak) dituen mundu batean aurrera egiten jarraitzeko erantzukizuna du gaur egun.

Egin beharreko galdera da zein izango diren etorkizunean arrakasta izateko gakoak. Guk osatzen dugun orbita kultural kooperatibo honetatik osagaiak argi daudela dirudi. Batetik, pertsonen protagonismoa enpresa-proiektuetan, beren ibilbide-orriaren gainean erabakitze gaitasunarekin. Bestetik, negozio lehiakor eta jasangarriak, merkatuan iraun ahal izateko ezinbesteko baldintza. Era berean, eragina duen kooperazioa;

izan ere, elkarlanak aukerak biderkatzen ditu eta, ondorioz, balio sozial eta enpresariala sortzen du. Eta, azkenik, sortutako aberastasunaren banaketa bidezkoa, desberdintasun txikiagoa eta lurralde kohesionatuak sortzen dituena.

Arazoen aurrean kokatzeko beste modu hori ere aurreko belaunaldieta-tik jaso dugun legatuaren zati da, gure identitatea eta erronkei aurre egiteko gure modua definitzen ditu. Eraikitzen jarraitzea tokatzen da. —



Arizmendiarrietak eta sortzaileak lantegi baten inaugurazio-ekitaldi batean, 70eko hamarkadaren hasieran.

Esperientziaren etengabeko egokitze-ariketak aurrera jarraitzen du, horrek gaur egun dakartzan zailtasunekin. Baina beti da errazagoa hori egitea legatu batetik, abiapuntu batetik abiatuta.

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, Gorka Etxabe, Uxue Morales, Gorka Zubizarreta.**

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

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

■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Edurne Unzueta,
Ikerlaneko Komunikazio
arduraduna

“Adimen Artifizialak ez ditu komunikazio-sailak ordezkatu, baina eraldatu egingo ditu”.

44

ELKARRIZKETA

Enma Kieran, MLAkoop

“Hemen beti daude planak, afariak, bazkariak, txangoak...”.

54

NIRE AUKERA

Oihana Zubillaga, Lana
Domusa Teknik taldekoa

“Sekulako gozatua hartu dut garaipen honekin”.

60

ELKARRIZKETA

Sonia Rodríguez,
Ternuako zuzendaria

“Jasangarritasunarekiko gure konpromisoa ez da soilik mantentzen, indartu egiten da”.

70

EUSKAL KULTURA

Aitor Arregi,
zinema zuzendaria

“Pelikula baten aurrean ume bat bezala jartzen naiz oraindik”.



28

AZALEAN

Aurrera beti!

Arizmendiarrjeta eta beren kolaboratzaileek abian jarri zuten Esperientziaren hazia etorkizunera proiektatzeko erantzukizuna daukate kooperatibisten belaunaldi berriek.



Itsaso Erretolaza
MUNDUKIDEREN ZUZENDARI BERRIA

“Lanaren bitartez gizartea eraldatu nahi dugu”

10

IRITZIA

15 Ander Etxeberria
GALDU DA ESPIRITU
KOOPERATIBOA? (eta VIII)

23 Igor Herrarte
KOOPERATIBA MUNDURA
ZABALTZEN

26 Rafa Pol
TRANS~HUMANITY
AT WORK

73 Ane Zuazubiskar
KORRIKA ETA PRESAKA



18

■ ENPRESA

42

ERREPORTAJEA

MLAkoop

60 urte talentuarentzako irtenbideak eraikitzen.

46

LAN OSASUNA

Osasun mentala Europa mailan



74

ARIZMENDI IKASTOLA

Ethazi proiektua

Sabin Arriola: "Ikasle profil berriak hezteko eredua da Etazhi".



52

■ PLANETA

48

MUNDUKIDE

MST eta Mundukideren arteko lankidetzak bere fruituak eman ditu

52

ELKARRIZKETA

Nagore Peñalva, Eusko Jaurlaritzako Ekonomia Zirkularraren zuzendaria

"BasqueESG ETeei euren jasangarritasuna modu erraz eta sinetsagarrian ebaluatzen, hobetzen eta komunikatzen laguntzeko sortu da".

67

GJH

Jasangarritasunari buruzko prestakuntza- eskaintzak harrera ona izan du kooperatibetan



74



62

■ KOOP

8

KLIK!

MONDRAGON

berdintasunaren alde

Aurrera egiten ari da eta pauso berriak emateko borondate irmoa dago.

62

MONDRAGON PEOPLE

MONDRAGON Gazteak

Eredu kooperatiboa belaunaldi berriei helarazteko erronka berria.

64

ERREPORTAJEA

Jesus Mari Laka

eta Zorione Beristain,

Kideko erretiratu berriak

"KIDE familia bat izan da guretzat".



68

ERREPORTAJEA

Batzar Nagusien garaia

LagunArokoak jarriko du abiapuntua, martxoan; MONDRAGONeko Kongresuak itxiera, uztailan.

76

AISIALDIA

Korrika, kooperatibetan ere!

Euskararekiko konpromisoa berresteko aukera.

Berdintasunarekiko konpromisoa



MONDRAGONen berdintasunaren aldeko apustua eta konpromisoa pertsona guztientzako ingurune orekatuagoak eta, batez ere, seguruagoak sortzean gauzatzen da. Esparru horretan, Eroskiren *babes-puntu* sarea bezalako ekimenak nabarmentzen dira, indarkeria gertatzean genero-indarkeriari eta LGTBI+ kolektiboaren aurkako erasoen aurrean harrera eskaintzeko helburua dutenak. Izpiritu horrek bat egiten du sektore estrategikoetan erreferenteak ikusarazteko ahaleginarekin, STEM bokazioak eta talentu teknikoa sustatuz, hainbat kooperatibaren aliantza edo lekukotzen bidez.

Eroski eta Garaia, emakumezkoen talentuaren alde zientzia eta teknologian

Eroskik eta Garaia Parke Teknologikoak lankidetzaz hitzarmena sinatu dute zientziaren eta teknologiaren arloko ekimenak bultzatzeko. Lankidetzaz horren helburua da bokazio teknikoak sustatzea eta emakumeen talentua ikusaraztea berrikuntzarako eta etorkizuneko garapenerako giltzarri diren sektoreetan.



Almen ikastolako ikasleek Fagor Automation bisitatu dute Emakume Zientzialarien Egunean

Emakume eta Neska Zientzialarien Nazioarteko Egunaren harira, Arizmendi Ikastolako ikasle talde batek Fagor Automationen lana gertutik ezagutzeko aukera izan du. Ekimen honen helburua ZTIM bokazioak sustatzea eta gure ingurune industrialeko emakumezko erreferenteak ikusaraztea da.



Irune Yarzak: "Lidergo postuak aldatzen doaz; geroz eta emakume gehiago daude"

Neska eta Emakume Zientzialarien Nazioarteko Egunaren harira, Ikerlaneko Sistema eta Software Txertatuen taldeko arduradun Irune Yarzak bere esperientzia partekatu du Goiena Telebistako *Berbagai* saioan.



Eroskik protokolo bat aktibatu du bere dendak babes-puntu izan daitezen

Eroskik jarduera-protokolo bat jarri du martxan bere dendak sare osoan, genero-indarkeriaren aurrean eta LGBTI+ kolektiboari laguntza eta babesa eskaintzeko. Ekimen honen bidez, establezimenduak espazio seguru bihurtzen dira; bertan, langileak prest daude berehalako erantzuna emateko eta beharrezko laguntza-baliabideak aktibatzeko, ingurune komunitarioan segurtasunarekin eta aniztasunarekin duten konpromisoa indartuz.



Edurne Palacio eta Nerea Nieto ikertzaileak: emakume teknologo eta talde-arduradunak, irratian beren ibilbideaz hizketan

Emakume eta Neska Zientzialarien Nazioarteko Egunaren baitan, Radio Euskadiko *Boulevard* eta Euskadi Irratiko *Baipasa* saioetan izan dira Edurne Palacio eta Nerea Nieto ikertzaileak bizipenak eta kezak partekatzen: emakume izatea zientzia eta teknologiaren munduan, #ZTIM bokazioak pizteko beharra, ikerketa-taldearen lidergoa... Hori eta gehiago izan dituzte hizpide.



Edurne Palacio
Boulevard saioan.



Nerea Nieto
Baipasa saioan

Emakume eta Neska Zientzialarien egunaren baitan MONDRAGONeko kooperatibetan diharduten ikerlarien bizipenak EITB taldeko irratietan entzun ziren.

MONDRAGON, BERDINTASUNAKIN BAT



MONDRAGONen berdintasunaren aldeko apustua hurrengo urteetarako ardatz estrategiko lehenetsi gisa sendotu da. Kontseilu Errektoreetako eta zuzendaritza-taldeetako ehun ordezkari baino gehiago biltzen dituzten hausnarketa- eta analisi-saioen bidez, Korporazioak garatutako ekintzen garrantzia azpimarratu du. Era berean, erabakiguneetatik bultzada sendoa emateko beharra nabarmendu du, erakundeen kultura eredu orekatuago baterantz eraldatzeko.



Konpromisoa eta Gizarte eta Enpresa Politika

Leire Mugerza MONDRAGONeko Kongresuko eta Batzorde Iraunkorreko presidenteak azpimarratu duenez, berdintasunarekiko konpromisoa 2025-2028 Gizarte eta Enpresa Politikan berretsita dator. Begirada hori historikoki hezkuntza edo aberastasunaren banaketa bezalako esparruetan egon bada ere, desberdintasun-egoerek oraindik ere dirautela adierazi du Mugerzak. Horrek ikuspegi hori berritzen jarraitzera behartzen du, esparru legaletik benetako sarbidera igarotzeko eta arauetatik praktika eraginkorrera pasatzeko, lidergo aktibo baten bitartez.

Esparru korporatiboaren diagnostikoa

Zigor Ezpeleta Kudeaketa Sozialeko zuzendariak Korporazioaren egoera aztertu du. Adierazi duenez, badira eremu parekideak, hala nola Finantzak eta Eza-gutza; Industriaren maskulinizazioa eta Banaketaren feminizazioa, ordea, agerikoak dira. Datuek erakusten dutenez, emakumeak Kontseilu Errektoreen %36 dira, eta Zuzendaritza Kontseiluen heren bat. Kooperatibetan Berdintasun Planen ezarpen zabala nabarmendu

zen, MONDRAGONen anbizioa azpimarratuz, legeak agintzen duenetik haratago iristeko. Nabarmendu denez, Berdintasun Planak zabal inplementatu dira kooperatibetan, eta MONDRAGONen asmoa legeak zorrotz agintzen duenetik haratago joatea dela azpimarratu da.

Jardunaldian, emakumeak erabakiguneetara iristea eragozten duten oztopo kultural eta muga inkontzienteak aztertu ziren. Sara Berbel eta Octavio Salazar bezalako adituek desberdintasuna botere-egitura baten ondorio gisa aztertu zuten, eta botere partekatuan oinarritutako lidergoak defendatu zituzten. Bestalde, Eroski, DanobatGroup eta LABORAL Kutxako presidenteordeek hainbat erronka nabarmendu zituzten: industrian emakumezkoen talentua erakartzea, zaintza-lanen erantzukizun partekatua eta korrante ukatzaileen aurrean adi egoteko beharra. —

Albiste osoa, bideoa eta jardunaldiko argazkiak hurrengo QRan ikus ditzakezu



Itsaso Erretolatza

MUNDUKIDE FUNDAZIOAREN ZUZENDARIA

“Lehen emakumea naiz
Mundukideko zuzendari
gisa, baina terrenoan lanean
dihardutenen erdiak emakumeak
dira eta horrek izugarri poztu nau”

Itsaso Erretolatzak berrikuntza, nazioartekotzea eta hezkuntzan 30 urtetako lan esperientzia du eta azken urteotan Ederlan Taldeko Edertek kooperatiban aritu da Zerbitzu Teknologikoetako arduradun bezala. Arrasatearra, ingeniaria eta mendizalea. Itsasok 55 urte ditu eta bi semeren ama da. Urte honen hasieran heldu dio Mundukide Fundazioaren zuzendaritzari, 13 urtez gidaritzan egon den Josu Urrutiaren lekukoa hartuz. Mundukideren inguruan, kooperazio kooperatiboaren inguruan eta, oro har, munduaren gainean aritu gara Itsasorekin. **GORKA ETXABE**

Kontaguzu, nolakoa izan da zure iritsiera Mundukideren zuzendaritzara?

Iritsieran, harrera gozoa egin didate. Talde jatorra eta profesionala aurkitu dut. Aurreko zuzendaria joan ostean ere arduraz lan egin dute ni heldu eta kokatu artean.

Nolakoa izaten ari da aterrizajea?

Oso gustura nago hartutako erabakiarekin. Aldaketa handia izan da niretzat baina egunetik egunera gero eta gusturago nago. Proiektuak ezagutzen ari naiz, gertutik eta bertatik bertara, bidaiatzen eta taldearekin ere konfiantzazko eremuak sortzen. Oso pozik nago.

Zer inpresio lehen aste hauetan?

Brasilen, Mozambiken edo eta gainerako herrialdeetan ditugun taldeek sekulako lana egiten dute eta proiektu izugarriak kudeatzen dituzte. Dimentsio handiko proiektuak dira eta, poliki-poliki guztiak ezagutzera gerturatuko naiz. Proiektu arduradunekin elkartu eta bertatik bertara gure proiektuak ezagutu nahi ditut.

Erakundea ezagutzen bazenuen ere, seguru badirela proiektu ugari zuretzat ezezagunak izango direnak.

Ni Fagor Ederlanetik nator, eta Fagor Ederlaneko presidentea Mundukideko presidente ere izan zenez, Mozambikoko programaren berri banuen, Marrupan egin zeneko argazkia ere oroitzen dut. Era berean, nire ahizpak Gehikoop programan parte hartu zuen Arizmendi Ikastolaren ordezkari gisa eta Lurrik Gabekoen Mugimenduaren (MST) berri berak eman zidan. Egia esan, sakonean eta bertatik bertara ezagutzeak beste ikuspegi bat eskaintzen du.

Lehen emakumea zara Mundukideren zuzendaritzan, ezta?

Lehen emakumea naiz zuzendari gisa eta espero ez izatea azkena. Hori bai, lekuan bertan emakumeen presentzia %50ekoa dela ikusteak asko poztu nau. Arrasateko lantaldean eta boluntarioen artean ere emakume asko gara.

Iritsi berria zara eta oraindik orain dena ezagutzen ari bazara ere, orain artekoa nola doa? Ondorioen bat?

Halaxe da, bai. Zuk diozun moduan terrenoa ezagutzen hasia naiz. Brasilen egon berri naiz eta oso abegikor hartu naute lankideek eta MSTko kideek ere. Programako koordinatzaile bakoitzak nik kudeatzen dudana baino lan-talde handiagoak kudeatzen dituela ikusi dut. Zein lan baliotsua egiten duten neurtzeko bertatik ikusteak asko balio izan dit. Martxoan Mozambikera joango naiz eta maiatzean Ekuador eta Kolonbiako programetara bidaiatuko dut. Ikuspegi osatua eskainiko didate bidaia horiek.

Sorreratik MONDRAGONetik izan duzuen babesagatik, zer esango zenieke korporazioan diharduten kooperatibei?

Kooperatibei eskertza besterik ez diegu, haien IPDK (COFIP) elkartasun funtsetatik gureru bideratzen dituzten sosak arduraz inbertitzen ditugula esango nieke. Patronatua osatzen duten erakundeen artean, 12 kooperatibak dira.. Nahi dutenean, parte hartu dezaketela Patronatuan zein bisita-bidaiaren batean. Guk transparentziaz lan egiten dugu, eta edozein zalantza argitzeko irekita gaudela badakite. Asanblea-Batzar Nagusietan edo eta Hitzaldi informatiboetan partekatzea proposatzen diegu.

Kooperatiben 10 printzipiotatik 3 dira oinarrian guk lantzeko ardura dauzkagunak: eraldaketa soziala, unibertsaltasuna eta lana. Gure balizko *balio erantsia* garapen ekonomikoa lanaren bidez sustatzea da.



MUNDUKIDE, gaurko errealitatetik etorkizunera begira

Hitz egin dezagun Mundukideren gaurko erronken inguruan. Zeintzuk dituzue esku artean?

Aurten erakunde gisa erronka dotorea dugu. Izan ere, ondorengo lau urteetarako plan estrategiko berria egitea dagokigu. Urte amaierarako espero dut hausnarke-ta eta bide orria definituta edukitzea.

Estrategia horretan identifikatuko dituzue zuen baliorezgarriak. Zerk egiten du berezi Mundukide?

Herri pobretuetan lanaren bitartez gizartea eraldatzea da Mundukideren helburu nagusia. Bertakoekin batera

garapen ekonomikoa sustatzea da egiten dakiguna, eta horretarako lan aukerak sortzen saiatzen gara, pertso-nen bizi baldintzak hobetzeko. Ez ditugu eskolak erai-
kitzen zein mediku zentroak muntatzen, zuzenean la-
naren esparruan eragiten dugu, bertako biztanleek
egiten duten lanari etekin handiago atera diezaioten.

Aldatzen ari da garapenaren kontzeptua azken urteotan edo bere horretan segitzen du?

Bai egia da kooperazioa aldatzen ari dela. Gogoan dut, 1990eko hamarkadan oso ezaguna egin zen esaldi bat. “Gutariko bakoitzak emango bagenu gure irabazien %0,7, munduko pobrezia amaituko da”. Hala errepi-
katzen zen, nonahi. Tamalez, urruti gaude kopuru ho-
rretatik. Eta estrategiak ere aldatzen ari dira, lankide-
tza eta kooperazio agentzietatik aipatzen digutena zera
da, kolaborazio laguntzak indartu gura dituztela. Ho-
rrek esan nahi duena da enprekin eskutik joatea ho-
besten dutela.

Kooperatiben sarea sekulako babesa da zuentzat. Babesa, ardura, erantzukizuna... Dena batzen da koope- ratiben sareari erantzuterako orduan.

Guk badugu ekosistema oso interesgarria, kooperatiba askoren babesa. Gainera, kooperatiba askok ere mun-
duan zehar lantegiak dituzte. Seguru nago tokian toki-
ko egoerak aztertuta eraldaketa sozialerako baliatu ge-
nezakeela kooperatibek munduan duten presentzia eta
gure pertsonen konpromisoa eta indarra.

Mundukide ezertaz ezagutzen ez duen bati, zer esan- go zenioke?

Mundukide ezertaz ezagutzen ez duen bati zera esango nioke, oraindik munduan badirela leku mordoska bat non egoera oso zaila den eta non oinarritzko baldintzak betetzen ez diren. Leku horietan dagoen giza sufrimen-
dua galanta dela eta sarri ezusteko, ezegonkortasun eta
gatazka gogorrenak bertan sortzen direla. Gure lagun-
tza behar dutela eta Mundukide horretarako sortu zela
orain 27 urte. Menpekotasunik sortuko ez duen lagun-
tza, baina laguntza betiere. Bertan azpiegiturak eraiki
ditzaten, hezkuntza eta osasun zerbitzuak hobeak izan
ditzaten eta bizi baldintza duinagoak lortu.

Gazteei batipat esango nieke aukera paregabea dela
experiencia jaso eta pertsona bezala garatzeko.

Mundukide interkooperazio ariketa itzela dela esan daiteke?

Dudarik gabe. Mundukideren misioa ahalik eta onura-
dun gehiagorengana iritsi ahal izateko interkoopera-
zio ariketa sendoa sustatzea da; kooperatiba, erakun-
de eta bakarkakoak koordinatu eta elkarlanean jarritz.
Zenbat eta agente gehiago elkartu, lan eraginkorragoa
egin dezakegu.

“Seguru nago tokian tokiko egoerak aztertuta eraldaketa sozialerako baliatu genezakeela kooperatibek munduan duten presentzia eta gure pertsonen konpromiso eta indarra”

Mundua gaur

Konplexua, ulergaitza, aldaketa zientifiko, teknologiko eta sozial itzelak gertatzen ari dira. Azkarregi doa mundua. Zein ikuspegi duzu?

Mundua azkar doa hausnarketa handirik egin gabe. 2012an Txinatik itzuli nintze-nean esaten nuen gu lo gaudenean izugarri mugitzen ari zela mundua. Hau da, Itsaso Barean-Pazifikoko dago munduko komertzio handiena, eta gureta goa da haientzat eguna denean.

Bestalde, azken urteotan, adineko agintariak ditugu munduko herrialde aberatsenen buruan, euren zilborrari begira, euren burua salbatu nahian, ez-hilkortasuna edo boterea dute helburu, baina inondik ez atzetik datozenen etorkizuna.

Gizarte talka izugarriaren aurrean gaude. Eskuin muturrak ertzak agerian jarri ditu eta gazteak erakartzeko ahalmena erakutsi du. Honek ertzen arteko talka bortitzagoa ekarriko duen susmoa daukat.

Gaurkotasun handiko beste gai bat, etorkinek bizi duten egoera da. Zelan ikusten duzue Mundukidetik migrazioaren kontua?

Etorkinen gaia politikoa da, guk haien herrialdeetan egiten dugu lan bertakoekin batera lan aukerak sortzeko, nahi ez duen inor herrialdetik ihes egitera beharturik egon ez dadin.

Dena den, egia da, Mundukide sortu zenean baino herrialde gutxiago direla pobrezia-aren arrisku mugan daudenak. Nahiz herrialde askotan ezberdinkeriak eraginda, pertsona asko, batzuek bestekotik oso behera bizi diren. Oro har, jende mordoa atera da pobrezia larritik, *BAINA* -letra larri- oraindik mila miloi haur, emakume eta gizonek pairatzen dute pobrezia eta gu gara kontrako beste aldean gauden mila miloi aberatsenak. Fokua horietan jarri beharko genuke mundu justuago bat nahi badugu bederen.

“Herri pobretuetan lanaren bitartez gizartea eraldatzea da Mundukideren helburu nagusia. Bertakoekin batera garapen ekonomikoa sustatzea da egiten dakiguna, eta horretarako lan aukerak sortzen saiatzen gara, pertsonen bizi baldintzak hobetzeko”



ITSASO ERRETOLATZA, GERTUTIK

“Gauza berriak egitea gustatzen zait, normalean prest nago gauzak probatzeko”

Nolakoa da Itsaso Erretolatza?

Ingeniaria, euskalduna eta kooperatiboa naizela esango nuke. Pasioa jartzen diot egiten dudanari. Eta Mundukiden egunetik egunera gusturago sentitzen naiz, dagoen gizatasunagatik bereziki.

Zer zaletasun dituzu?

Mendia eta idaztea ditut oso gustuko. Kafearen bizioa daukat, eta zorionez, Mundukiden kafe ederra daukagu, Ekuadorrekoa normalean.

Eta kafeaz harago... esan daitekeen besterik?

Nahiak eta pasioak asko, bizitza disfrutatzea gustuko dudalako. Ez naiz atzera geratzen den horietakoa eta gauza berriak egitea gustatzen zait, normalean prest nago gauzak probatzeko.

Aitortu daitekeen pasiorik?

Mendia da nire pasioa, uda zein negu eta lan ostean ere egin izan dudana, baina lesio batekin nabil azken hilabeteotan eta tamalez ezin naiz momentuz mendira joan. Arrasate Udalatz mendi lasterketan egon nintzen, semeetako batek parte hartu baitzuen, eta izugarri gozatu nuen semea lasterketan ikusita.

Eskubaloian ere jokatzen dute eta gustatzen zait haien eskubaloi partiduetara joatea. Eta beste afiziotxo bat ere hartu dut azkenaldian, amarekin josten jardutea.

Beste zerbait erantsi nahiko bazenu...

Oso gustura nago Mundukiden, gero eta gusturago, eta horrek izugarri motibatzen nau etorkizuneko erronkei aurre egiteko. Eta eskerrik asko kooperatibetako lagunei, haiei esker hamaika proiektu jarri ditzakegu-eta martxan. —

LEIRE MUGERZAK GIPUZKOAKO ZUZENDARI ONENAREN 2026KO ASPEGI SARIA JASO DU

Gipuzkoako Emakume Profesional, Enpresari eta Zuzendarien Elkarteak (ASPEGI) MONDRAGONeko Kongresuko presidentearen ibilbidea aitortu du bere sarien 11. edizioan.

Hemen, bazara. Aquí, cuentas lelopean, ASPEGI sarien hamaikagarren edizioak Leire Mugerza Garateren ibilbidea saritu du Zuzendari/ Profesional kategorian. Gipuzkoako enpresa-sarean emakumeen lidergoari balioa ematen dion urteroko ekitaldi honek, gizarte-ekonomiako erabaki-egituretan emakumeek duten papera azpimarratzeko balio izan du oraingoan.

Industria Ingeniari Teknikoa eta enpresa kooperatiben zuzendaritzan masterduna, Mugerzak talde kooperatiboko Ekonomia Sozialeko erantzukizun eta autoritate nagusia du gaur egun. 2022tik betetzen duen

kargu hori Eroskiko Kontseilu Errektoreko presidentetzarekin uztartzen du, azken zeregin horretan 2012tik ari baita. Bere profil profesionala MONDRAGONen barruan sendotu da, aurretik Eika kooperatiba industrialean eta Lea Artibai ikastetxean erantzukizuneko karguak izan baititu.

Aitorpen honek ardura nagusiko postuetan dauden emakumeen ikusgarritasuna indartzeaz gain, Leire Mugerzaren figura kudeaketaren eta gizarte-ekonomiaren erreferente nabarmen gisa finkatzen du, bai estatu mailan, bai nazioartean. —



Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (eta VIII)

Kooperatibetako bazkideei kooperatibista esaten diegu. Hala ere, eta aldi berean, artikulua serie honetan nabarmendu denez, ez da arraroa entzutea pertsona kooperatibista asko ez direla geratzen edo, beste modu batean esanda, espiritu kooperatiboa galdu dela.

Urte gutxi dela, munduko aldzikari ospetsuenetako batek MONDRAGONi buruzko artikulua bat idazteko asmoa agertu zigun. Kazetariak ez zuen azalpen erromantikorik eman nahi (MONDRAGONi buruzko kanpo bibliografian nahiko ohikoak direnak). Aste osoko programa diseinatu genuen berak eskatutako denetari-ko bilera eta bisitekin. Edonola ere, ez zen gustura geratu; zalan-tza zuen MONDRAGON ulertu-ko zuenik eta bertan behera utzi zuen bidaia. Udaberria zen. Urte amaieran, Gabonak zoriontzeko mezua bidali nionean, erantzun zidan MONDRAGON ezagutze-ko gogoia ez zuela galdu. Orduan, esan nion: “Ohiko artikulua bat idatzi beharrean, zeinetan kooperatibistak aparteko pertsonak bezala agertzen baitiren, kooperatiba pertsona normalek egingadako beste mota bateko enpresa bat bezala azaldu ahal duzu”. Eta gehitu nion: “Programan gehituko dugu ostiral arratsaldean nire kuadrillara batuko zarela poteatzera; eta, hotelera bueltatzean, galdetzen badizugu lagunen artean zein den kooperatiba bateko bazkide eta zein ez, ez zara gai izango asmatzeko, denok pertso-

na normalak baikara”. Handik gutxira, bere erantzuna etorri zen: “Joango naiz”.

Ez zen gai izan MONDRAGONeko kooperatibetan nork lan egiten duen identifikatzeko. MONDRAGONeko kooperatiben historiako beste edozein unetan erreportajea egin izan balu ere, hiru rogeiko hamarkadan edo laurogeita hamarrekotan izan, ez litza-teke gai izango diferentziatzeko.

Kooperatibistak ez dira, ez kooperatibistekin alderatuz, moraliki hobeak. Hobeagoa dena kooperatiba bera da. MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboak erakusten du bertutea modeloan bertan dagoela. Nolabait esateko, hasierako fundatzaileek eta Arizmendiarrietak zituzten baloreak egituren *haragitu* zituzten. Horrela, adibidez, bazkide berria onartzen denean, arauak

jarraituz, langile horrek boto bat izango du batzar nagusian; aldi berean, arauak jarraituz, langile horren ordainsaria 1 eta 6 artean zedarrituta egongo da; edo kooperatiba bat erortzen bada, arauak jarraituz, bazkideei lekua bilatzen zaie beste kooperatiba batzuetan. Ez da eztabaidatu behar. Arauak dira.

Berrogeita hamargarren hamarkadaren erdi aldera, Arizmendiarrietak eta aitzindari haiek enpresa mota berria asmatu zuten, beste enpresa eredu batzuetan oinarrituta; pertsonak garrantzitsuagoak diren eta gizartean eragin positiboagoa duen enpresa-mota. Kooperatiba izena hartu zuen. Eta egitura hori, kooperatiba, kooperatibistak sortzen joan da, bizikletan ibiltzean txirrindulari bihurtzen garen modu berean. —

“MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboak erakusten du bertutea modeloan bertan dagoela. Nolabait esateko, hasierako fundatzaileek eta Arizmendiarrietak zituzten baloreak egituren *haragitu* zituzten”



MONDRAGON, DanobatGroup, Danobat, Ideko, Gipuzkoako Foru Aldundiko eta Eusko Jaurlaritzako ordezkariak Roboost proiektuaren aurkezpen-ekitaldian, joan den otsailaren 26an, Danobaten Elgoibarko (Gipuzkoa) lantegietan.

Etorkizunari begira

Kasu honetan, robotika industrialaren etorkizunari. Bertaratutako agintariek dBOTari (hala bataiatu dute) begiratzeko duten modua ikusita, harrotasun-, miresmen- eta asebetetze-keinuak nabari dira anfitrioiaren azalpenak entzutean. Ez da aditua izan behar konturatzeko makina ikusgarri baten aurrean gaudela; artefaktu sendoa, zehatza, teknologikoa eta abangoardista da, DanobatGroupen etorkizuneko apustu handienetako bat. Irudi batek mila hitzek baino gehiago balio duela esan ohi da, eta honek, zalantzarik gabe, hala balio du. Atzealdeko argazkilaria ere, bere tripodearekin, horretaz jabetu da eta klik egitear dago irudia betiko hilezkortzeko.

**Danobat, etorkizuneko
robot industrialen
nazioarteko erreferentea**





Edurne Unzueta ,
Ikerlaneko Komunikazio arduraduna

EL ARTE DE COMUNICAR LO COMPLEJO DE FORMA SENCILLA

Kooperatibok badakigu lan on bat egiten, baina historikoki erronka bera izan dugu beti: zaila egiten zaigu gure burua saltzea eta egiten dugun hori kanpora begira balioestea. Hala ere, komunikatzea, ezer baino lehen, transmititzea da. Eta helburua ikerketa teknologikoa gizartera hurbiltzea denean, gauza konplexuak modu errazean azaltzeko arte bilakatzen da. Horrela, komunikazioa gure ereduaren zutabe bihurtu da: merkatuan kokatzeko ezinbesteko tresna izateaz gain, gure barne-lotura indartzeko motorra ere bada.

TESTUA **USOA AGIRRE** | ARGAZKIA **BEÑAT ABASOLO**

Ikerlan zentro teknologikoan oso argi dute hori. Badakite komunikazioa dela identitate sendoa sortzeko, konfiantza irabazteko eta langile zein bezeroak erakundearen helburuekin bat egiteko gakoa. Makineria horren atzean lan hau pasioz bizi duten pertsonak daude. Horietako bat da Edurne Unzueta Mada-riaga (Arrasate, 45 urte). Publizitatean eta Harreman Publikoetan trebatua eta bi hamarkadako eskarmen-tuarekin, 2022an iritsi zen Ikerlanera, aspertzeko asti-rik ematen ez duen saila gidatzeko.

Kaosaren barruan ordena bilatzen

Zentro teknologiko bateko komunikazio saila erabat di-
namikoa da. Edurnek, bere burua pertsona metodikotzat
badu ere, aitortzen du askotan "desordenaren barruan
ordena" bilatu behar izaten duela, ezustekoen aurrean
planifikatutakoa etengabe egokitzeke.

Baina bere benetako erronka Ikerlaneko ikerketa
konplexuak gizarteari ulertaraztea da: "Gure lana proiektu
bakoitzaren muina deskubritzea da, gizarteari zer
balio ekartzen dion ulertu eta mezu argi, ulergarri eta
humano bihurtzeko. Konplexua dena erraz azaltzeko,
adibideak eta metaforak dira gure tresnarik onenak"

Albisteen ehizan

Ikertzaileekin harreman estua izatea ezinbestekoa du.
Batzuetan, Edurneren taldea joaten da albiste bila; bes-
teetan, ikertzaileak beraiek hurbiltzen dira euren lana
kontatzeko gogoz. Informazioz gainezka gauden ga-
rai honetan, gakoa da asmatzea zer den benetan albis-
te: "Irakurlearen jakin-mina piztuko
duen amu hori aurkitu behar dugu,
titularretik haratago irakurtzen ja-
rrai dezan".

Adimen Artifiziala: mehatxua baino, aliatua

Berrikuntzaren munduan, teknologia
berriak aldeko dituzte. Edurnek ez du
Adimen Artifiziala (AA) mehatxutzat
hartzen, aliatu estrategikotzat bai-
zik. Ikerlanek barne-erabileran ere
AA bultzatzen du, eraginkorragoak
izateko. "Adimen artifizialak ez gai-
tu ordezkatzeko, baina gure lan egi-
teko modua goitik behera eraldatu-
ko du, digitalizazioak bere garaian
egin zuen bezala".

Barne-komunikazioa: pertsonak lotzen dituen hari ikusezina

Kooperatibak zerbaitek bereizten baditu, barne-
komunikazioak duen pisuagatik da. Ikerlanen, ta-
lentua erakartzeko eta mantentzeko, Pertsonen
eta Komunikazioaren zuzendaritza pertsona be-
raren esku dago. Horrek bermatzen du kanpo-
ra saltzen den irudia eta langileek barruan bizi
duten errealitatea koherenteak izatea, konfian-
tza indartuz.

Edurnerentzat nola kontaktzen den zer kontaktzen
den baino garrantzitsuagoa da, batez ere langile
berrietara iristeko. Bere hitzetan, barne komuni-
kazioa "pertsonak enpresarekin konektatzen di-
tuen hari fin bat da, askotan ikusezina".

Taldea, pasioa eta desconexioa

Ontzi hau gidatzeko, epe luzerako ikuspegia, exijentzia
eta malgutasuna uztartu behar dira. Baina Edurneren-
tzat garrantzitsuena taldeari ilusioa transmititzea da;
bere lantaldea profesionalki hazten ikustea da gogobe-
tetze handiena ematen diona.

Hala ere, sormena isurtzeko, batzuetan pantailak
itxali egin behar dira. Non aurkitzen du bakea Edur-
nek? Mendian, familian eta lagunartean. "Naturarekin
bat egiteak izugarri ematen dit. Mendian baretasuna eta
azaltzen zaila den energia aurkitzen ditut", aitortzen du.
Azken finean, hobeto pentsatzeko, batzuetan gelditu eta
entzun egin behar da. —





Oihana García

LKS NEXT LEGAL-EKO ABOKATUA ETA EREMU
KOOPERATIBOKO KOORDINATZAILEA

“Legearen araudia beharrezkoa da 2019ko legearen kontzeptu berriak garatzeko, bai eta lege hark ekarri zituen berrikuntzak garatu eta argitzeko ere”

Joan den ostiralean, abenduaren 12an, Euskal Herriko Agintaritzaren Aldizkarian azaroaren 25eko 227/2025 Dekretua argitaratu zen, Euskadiko Kooperatiben Legearen Araudia (aurrerantzean, “Araudia”) onartzen duena. Garapen arauemaile honek abenduaren 20ko 11/2019 Legea, Euskadiko Kooperatibena (aurrerantzean, "EKL"), aplikatzeko eta garatzeko arauak jasotzen ditu. **GORKA ETXABE**

Arau-testua EKL indarrean sartu zenetik espero zen; izan ere, lege horrek, funtsezko alderdietan berritzailea eta argigarria izan arren (gogora dezagun bazkideen erantzukizuna kapital sozialari egindako ekarpenetara mugatzeari buruzko ezinbesteko argibidea jaso zuela), zalantzak uzten zituen zenbait xedapenen aplikagarritasunari buruz, baita behar adina arautu gabeko eta erregelamendu bidez garatzeko zain geratu ziren gaien inguruan ere.

Zein dira Euskadiko Kooperatiben Legearen araudi berriaren berrietasun nagusiak?

Eszedentzian dagoen bazkidearen figura EKLk sartutako berrietasun garrantzitsu bat izan zen. Jarduera kooperatibizatua aldi baterako egiteari uzten dioten bazkideak dira. Garrantzitsua da azpimarratzea figura hori erabili ahal izateko, kooperatibaren estatutu sozialetan

berariaz jasota egon behar duela, haien eskubideak eta betebeharrak ezarriz. Araudia indarrean sartzearekin batera, argitzen da eszedentzian dagoen bazkidearena gerora sortutako aldi baterako egoera bat dela eta, ondorioz, ez dela bazkide mota berri bat.

Argibide horrek aukera ematen du figura hori segurtasun juridiko handiagoz erabiltzeko; hala, estatutu sozialetan edo kooperatibaren barne-araudian arautu daitezke eszedentzian dagoen bazkide egoera eskuratzeko arrazoiak, bai eta pertsona horientzat eskubide eta betebeharren araubide bereizi bat ezarri ere.

Aldi baterako lotura soziala amaitzeagatik bajari buruzko berrietasunik ere ekartzen al du?

Araudiak argitzen du iraupen mugatuko bazkideen baja, itundutako epea amaitzeagatik gertatzen denean, nahitaezko bajatzat hartzen dela eta ez duela administra-

tzaileen erabakirik behar. Gainera, ezartzen du, kasu horietan, iraupen mugatuko bazkideek kapital sozialari egindako ekarpena itzultzeko eskubidea izango dutela, gehienez ere urtebeteko epean. Berritasun horrek argitu egiten du EKLk sortzen zuen zalantza iraupen mugatuko bazkideen baten tratamenduari buruz, sozietate-kontratuan ezarritako epea amaitu ondoren. Horrela, segurtasun juridiko handiagoa ematen da, berariaz ezartzen baita baja horiek ez dutela administrazio-organismoaren erabakirik behar. Nolanahi ere, kooperatibek beren estatutu sozialak berrikusi beharko dituzte, gai honi buruzko erregulazioak Araudian araututakoa urratzen ez duela egiaztatzeko.

Era berean, arintasun handiagoa ekartzen al du nahitaezko bajaren kasu jakin batzuetan?

Pertsona batek estatutu sozialetan jasotako nahitaezko bajaren arrazoiaren bat betetzen duenean, administrazio-organismoak haren nahitaezko baja erabaki ahal izango du, aldez aurretik eragindako bazkideari entzunda. Xedapen horrek, kasu batzuetan, izapidetzeko zailtasunak zekartzen eragindako bazkidea ez zegoenean aldez aurretiko entzunaldiaren izapidea betetzeko moduan. Araudiak ezabatu egiten du aldez aurretiko entzunaldiaren izapidea egiteko beharra, baldin eta nahitaezko bajaren arrazoiak bazkidearen heriotza, erabateko ezintasun iraunkorreko edo baliaezintasun handiko ebazpen irmoa bada, edo interesdunak berak eskatzen badu nahitaezko baja.

Gainera, aldez aurretiko entzunaldiaren izapidea idatziz edo eragindako bazkidea administrazio-organismoaren aurrean agertuz egiteko aukera jasotzen da.

Araudiak garrantzi bereziko berritasun bat jasotzen du gai honetan irakaskuntza-kooperatibentzat. Ezartzen da ez dela beharrezkoa aldez aurretiko entzunaldiaren izapidea egitea nahitaezko bajaren arrazoiak ikaslea kooperatiban matrikulatu ez izana denean, baldin eta kooperatibak ikasleen aita, ama edo legezko ordezkariak, edota ikasleak berak bazkidetzen baditu. Berritasun horri esker, kooperatiba horiek modu arinagoan eta segurtasun juridiko handiagoz izapidetu ahal izango dute bazkide horien baja.

Araudiak berariaz arautzen du kapital-ekarpena itzultzeko eskaera egiteko epea, ezta?

Hala da, baja gauzatu den egunetik hasita bost urteko epean eskatu behar baita. Epe horretan egiten ez bada, kapitalari egindako ekarpenaren zenbatekoa Nahitaezko Erreserba Funttsaren parte izatera pasako da.

“Euskadiko Kooperatiben Legearen Araudia onartzea oso aurrerapauso positiboa eta beharrezkoa da euskal kooperatibismoarentzat”

Berritasun horrek aukera emango die kooperatibei jarduera kooperatibizatua garatzen ez duten bazkideen pilaketa saihesteko, bai eta haiek kapital sozialari egindako ekarpenak Nahitaezko Erreserba Funttsera bideratzeko ere, baja eman ondoren bazkide ohiak ez badu bere ekarpena itzultzeko eskatzen.

Zer gehi dezakezu itzultzea ukatu zaien ekarpenen titularren informazio-eskubideari buruz?

Araudiak informazio-eskubidea ezartzen du kapital-ekarpenaren itzulketa ukatu zaien bazkideentzat. 8.3 artikuluan xedatutakoaren arabera, pertsona horiek eskubidea izango dute beren ekarpenetan eragina duten alderdiei buruzko informazioa urtero jasotzeko, bai eta Kontseilu Errektoreak ematea erabakitzen duen beste edozein informazio jasotzeko ere. Hala ere, Araudiak ez du prozedurarik ezartzen informazio-eskubide hori erabili ahal izateko; beraz, gomendagarria da kooperatibek eskubide hori gauzatzeko prozedura espezifiko bat arautzea beren estatutu sozialetan edo barne-araudian.

Ba al da aldaketarik borondatezko erreserben arloan?

Borondatezko erreserben arloan, Araudiak Batzar Nagusiari ematen dio erreserba horiek erabiltzeko eta banatzeko irizpideak ezartzeko eskumena; lehen, ordea, irizpide horiek estatutu sozialetan soilik egon zitezkeen jasota. Era berean, Araudiak, lehen aldiz, banatu ezin diren borondatezko erreserben helburua arautzen du, eta ezartzen du Batzar Nagusiaren erabakiz galerak konpentsatzeko, finantzaketa aldez aurretik amortizatze edo organo horrek zehazten duen beste edozein helburutarako erabili ahal izango direla.

Ba al da aldaketarik kontu berezira bideratutako galerei dagokienez?

Araudiak ezartzen du 73.3 artikuluan araututako kontu berezira bideratu diren galerak banakatuta egon behar direla bazkideen artean, bakoitzak kooperatibarekin egindako operazioen, zerbitzuen edo jardueren proportzioan; horren helburua da kontu horretan dauden galerak bazkidearen kapital-ekarpenetik deskontatu ahal izatea baja ematen den kasuan, edo bazkideak bere gain hartu behar izatea galerak konpen-

“Estatuko erreferentziazko lege eta araudi bat da. Euskal ekosistema kooperatiboa mundu mailako erreferentzia da. Ez gara kooperatiba kopuru handiena duen eskualdea, baina bai industria-kooperatiba gehien dituen, eta erreferenteak gara”



tsatzeko Legean aurreikusitako 5 urteko gehieneko epea igarotzen bada. Betebehar berri hori, kooperatiba batzuk dagoeneko aplikatzen zutena, bereziki beharrezkoa zen; izan ere, saihestu egiten du kontu berezi honetara bideratutako konpentsatzeko dauden galarak egonda baja ematen duten bazkideek dagokien zatia bere gain ez

hartzea, eta galera horiek gainerako bazkideek hartu behar izatea. Betebehar horrekin efektu hori ezabatzen da, eta bazkide bakoitzak bere gain hartu behar ditu dagozkion galarak, baita kontu berezi horretara bideratutakoak ere, konpentsatuak izateko emaitza positiboak sortu bitartean.

Ondorio nagusiak

Euskadiko Kooperatiben Legearen Araudia onartzea oso aurrerapauso positiboa eta beharrezkoa da euskal kooperatibismoarentzat.

Beharrezkoa da 2019ko legearen kontzeptu berriak garatzeko, bai eta lege hark ekarri zituen berrikuntzak garatu eta argitzeko ere. Ikuspegi praktikotik zalantzak argitzen ditu.

Erantzuna ematen al dio kooperatiben eta kooperatibisten eguneroko problematikari?

Garapen arauemaile honek EKL indarrean sartu zenetik zeuden hutsune arauemaileak betetzen ditu, praktika kooperatiboan orain arte ziurgabetasuna sortzen zuten gaiei erantzun argiak emanez. Azken batean, Araudiak bere manuak zein EKLn jasotakoak arintasun eta segurtasun juridiko handiagoz modu praktikoa aplikatzea ahalbidetuko du. Hala ere, gomendagarria da kooperatibek beren estatutu sozialak eta barne-araudiak berrikustea arau-tes-tu honek ekarritako berritasunetara egokitzeko, horrela arau-es-parru berrira erabat egokitzen direla bermatuz. Araudia prozesu parte-hartzaile baten emaitza da, zeinak kooperatiben eguneroko egoerak praktikan jarri dituen.

Zein paper jokatu du LKS Next Legalek prozesu honetan?

LKS Next Legalek proposamen zehatzak egin ditu eta, beste era-gile batzuekin batera, araudiaren prestakuntzan parte hartu du, betiere Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluaren bitartez. Estatuko erreferentziazko lege eta araudi bat da. Euskal ekosistema kooperatiboa mundu mailako erreferentzia da. Ez gara kooperatiba kopuru handiena duen eskualdea, baina bai industria-kooperatiba gehien dituen, eta erreferenteak gara. —

Igor Herrarte

Mondragon Assemblyren presidentea



KOOPERATIBA MUNDURA ZABALTZEN*

Mondragon Assemblyn azken hamarkadetan bizi izan dugun nazioartekotze prozesuak erronka handiak ekarri dizkigu, baina baita aukera apartak ere.

Gure kooperatibak, Aretxabaletan (Gipuzkoa) duen egoitza nagusiaz gain, munduan zehar sakabanatutako zortzi filial ditu, eta gaur egun langileen %75a inguru filial hauetan ari dira lanean. Testuinguru horretan, gure kezka nagusietako bat izan da nola mantendu kooperatibaren izaera eta balioak eta nola hedatu hauek gure filialetara, hain urrun dauden lantaldeetan.

Distantzia fisiko, kultural eta juridikoek zaildu egiten dute *feeling* kooperatiboa modu naturalean sortzea filialetan. Hau dela eta, Mondragon Assemblyn urte asko daramatzagu irtenbide propioa lantzen: proiektu kooperatiboa ondo azaltzen atzerrian, komunikazioan gardentasuna lantzen, gure zuzendari eta errektoreen presentzia filialetan areagotzen eta kanpoan dagoen jendea Aretxabaletara ekartzen, filialetako kultura ondo ulertzen, etab.

Komunitate kooperatibo globala

Orain arte modu intuitiboan landu dugu filialetan ere bazkideak egiteko gaia, baina erreminta erabilgarria dela konturatu gara. 30 urte badira lehenengo atzerriko bazkideak egin genituenetik eta esperientzia aberasgarria izan da norabide bietan. Kanpoan dauden bazkide hauek konpromiso handia erakutsi dute bai proiektu enpresarialarekiko, bai proiektu kooperatiboarekiko, eta horrek bultzatu gaitu filialetako langileentzat bazkide egiteko politika bat sortzera. Helburua argia da: kooperatibaren kultura barreiatzea eta gure talde globalak benetako komunitate kooperatibo gisa funtzionatzeari. Espero dugu hurrengo urteetan politika hau garatuko dugula eta gure filialetan bazkide ugari izango ditugula.

Badakigu ez dela errealista filial horiek legez kooperatiba bi-

hurtzea, tokian tokiko kulturak eta araudiek zaildu egiten dutelako. Gainera, botere harremanak birrorekatzeak ere bere zailtasunak ditu. Baina gure helburua ez da soilik forma juridikoa; kooperatibismoaren funtsa da gakoa. Praktikan, funtzionamenduan, lidergoan eta harremanetan, filial horiek kooperatibaren printzipioetara hurbiltzea nahi dugu: parte-hartzea, konfiantza, gardentasuna eta jabetza partekatua. Hauek dira gure lehiakortasuna bermatzen duten oinarriak, eta gure etorkizun kooperatiboaren giltza ere bai.

Horrez gain, COFIPen banaketa edo beste integratze-tresna batzuk aztertzen ari gara filialetan kooperatibarekiko lotura sendotzeko. Azken batean, gure ustea da kooperatibaren benetako indarra ez dagoela soilik Aretxabaletan, munduan zehar gure proiektua defendatzen duten pertsona guztiengan ere badagoela.

Mondragon Assemblyren etorkizuna globala da, baina gure sustaiak, gure balioak eta gure egiteko moduak kooperatiboak izaten jarraituko dute. Eta hori da mundu zabalean gure identitatearen bereizgarri izango dena eta lehiakortasuna ekarriko diguna. —

“Mondragon Assemblyren etorkizuna globala da, baina gure sustaiak, gure balioak eta gure egiteko moduak kooperatiboak izaten jarraituko dute. Eta hori da mundu zabalean gure identitatearen bereizgarri izango dena eta lehiakortasuna ekarriko diguna”

* (edo kooperatiba global bat sortzeko apuntetxoak)

HIREKINEK AURREIKUSPENAK GAINDITUTA EGIN DIO URTEARI: EKINTZAILETZA INDUSTRIAL JASANGARRIAREN EREDU

Mondragon Goi Eskola Politeknikoak inauguratutako Hirekin zentroak hasierako aurreikuspenak gainditu ditu bere lehen urtean. Lankidetzagune hau erreferente bihurtu da ekintzailatza industrial jasangarriko proiektuen garapenean.

Unibertsitate-jatorriaren ahalmena eta ekintzailatza industrial

Hirekin, Eskola Politeknikotik sortutako ekimen estrategiko baten emaitza da, eta sektore industrial jasangarriagoa, deskarbonizatuagoa eta digitalizatuago bat bihurtzeko helburua du.

Zentroaren ezaugarri bereizgarria unibertsitate batetik jaio izana da, horrek ekintzailatza eta teknologiaren arteko lotura sendoa bermatzen duela. Eraikinak, bere 6.000 metro karratuko azalerarekin, enpresa, ekintzaile, ikertzaile eta ikasleak elkartzen ditu, ekoizpen industrialeko prozesuak has-tapenetako faseetatik hasi eta abiaratze-fasera arte garatzeko.

Lehen urteko arrakasta

Aurreikuspen guztiak gainditzea izan da zentroaren lehen urteko ezaugarri nagusia. Izan ere, bertan egindako jarduera-maila espero baino altuagoa izan da, eta horren erakusgarri da bertako instalazioak uste baino osatuago, ga-ratuago eta finkatuago egotea.

Lehenengo urte honetan lortutako arrakasta bi ardatz nagusitan labur-tu daiteke:

- Inaugurazioan hiru proiektu aurreikusi ziren lehen urterako; aldiz, hamar inguru jarri dira martxan. Horiek, gainera, izaera desberdinekoak eta kolaborazio-maila anitzekoak izan dira, hala nola eoliko, itsaso eta automozio mundukoak, batik bat.
- Lorpenik garrantzitsuena, zuzendaritzaren arabera, jendearen harre-ra eta konfiantza izan da. "Jendeak proiektuan sinisten duela ikusten dugu, eta gugana gerturatzen dela. Hori indikadore garrantzitsu bat da, emaitza edo fruitu puntualetatik harago," adierazi dute arduradunek.



Etorkizuneko erronkak

Hirekinek ekintzailatza industrial jasangarriko proiektuen garapenaren fase guztiak lantzen ditu, asmatze-faseetatik hasi eta eskalatze eta abiarazte faseraino. Proiektuen arrakasta neurtzeko irizpidea ez da epe motzeko irabazietan jartzen, teknologien eta faseen heldutasun-prozesuan baizik.

Etorkizuneko erronka nagusia ekintzailatza finkatzen da, teknologia hutsetik baino haratago doaz helburuak. Zentroa finkatutako estrategia betetzen ari da: 2028-2029 ikasturtera arte, 30 proiektutik gora eta 54 ekintzaile espero dira, Hirekin leku dinamiko bihurtzeko helburuarekin.

Rafa Pol

Ekonomialaria eta PMP*



TRANS~HUMANITY AT WORK

2025eko irailean Vladimirrek Xi bisitatu zuenean Pekinen, eta II. Mundu Gerrako garaipenaren 80. urteurrena ospatu zutenean, elkarriketa harrigarria izan zuten: betiko bizitza bioteknologiari esker lor zitekeen!

Transhumanismoa elementu ekonomikoak, zientifikoak eta filosofikoak biltzen dituen mugimendu bat da, eta bere helburua da gizabanakoa zientziaren eta teknologiaren bidez hobetzea. Bere xedea giza izaeraren alderdi desiragaitzak ezabatzea da: gaixotasuna, mina, zahartzea, baita hilkortasun-izaera bera ere. Hasteko, medikuntza-zientziaren luzapen bat da, baina helburu horiek lortzeko bitartekoen eztabaida etikoa du, bai eta eskuratutako gaitasun fisiko eta kognitibo berrien muturreko izaerarena ere (superbote-reak, ia-ia).

Ideologia horren arabera, ebo-luzio artifizialeko trantsizio-aldi bat egongo da, zeinetan transgizakia sortuko diren; horiek pixkanaka espezie goren bat bihurtuko dira, jada gizakia izango ez dena: postgizakia izango dira, eta ongizate-, iraupen- eta adimen-maila gorenez (hiperongizatea, hiperluzetasuna eta hiperadimena) gozatu dute.

Horrek, X-Men superheroien

komiki baten gidoia dirudien arren, ezinegona sortzen du garai honetan; izan ere, genetika, transplante, robotika, nanoteknologia eta adimen artifizialeko hainbeste aurrerapen elkartzen dira, eta agian baita kriogenizazioan, konputazio kuantikoan eta adimen-ordenagailu konexioan datozenak ere.

Erretiratzeko asmorik ez duten munduko agintariak beren denbora baliotsua elkarriketa horiei eskaintzen dietenean, badirudi transhumanismoaren asmoek sendotasuna irabazten dutela.

Teknologia gizakietan

Hala ere, zibilizazio-aurrez aurreko bat ikusten dut transhumanismoaren postulatuen eta ekologismo ez-interbentzionistaren postulatuen artean. Nahiz eta, muturrera eramanda, biek patu berera eraman gaitzaketen: gizakien amaierara.

Elementu zibernetikoen eta klonatutako organoen sinbiosi

bat izaten amaitzen badugu, gure existentzia luzatuko dugu eta, Vladimir edo Xi bezala, ez gara erretiratuko (ez dakit hori albiste on den). Hala ere, gure lan- eta gizarte-ekarpena oso baldintzatuta egongo da ezartzen zaigun teknologiaren arabera (espero dezagun hori egitea borondatezkoa izatea), eta gaur egun gailu mugikorretan ikusten dugunaren antzeko zaharkitze batek eragin diezagu-ke... Eguneratzeko mekanismorik egongo al da?

Bestalde, atzealdean beti gertatuko da giza harrokeria pixka bat, ziur aski diseinu transhumanoek desagerraraztea lortuko ez dutena, eta honelako gauzak esango ditugu: "Ez dituzu nire Quant-IK-erlan inplanteak Elon-IA-Musken zure horiekin alderatuko". Beraz, lehiakortasun pertsonala eta enpresariala oso gai eztabaidagarria izango da.

Eta zer gerta daiteke kooperatibismoarekin? Gizakirik eta haien ahultasunik gabe iraun ahal izango du? Transgizakiek benetako erabakimen askea izango dute?

“Transhumanismoa elementu ekonomikoak, zientifikoak eta filosofikoak biltzen dituen mugimendu bat da, eta bere helburua da gizabanakoa zientziaren eta teknologiaren bidez hobetzea”

Trans~Humanity at Work izango al da MONDRAGONen etorkizuneko leloa?

Star Trek telesail mitikoan, Salbamendu-saiakera (Errand of Mercy; T1-C26-1967) izeneko kapitulu bat dago, bere jarraitzaileentzat oso aipagarria, bertan agertzen direlako lehen aldiz Klingonak, protagonistak kide diren Federazioaren zibilizazio etsaia, nahiz eta nik hona ekarri dudana bertan eboluzio-dilema hori sumatzen delako. Trama: Federazioak Organia planeta neutrala bisitatzen du klingonen berehalako inbasio bat saihesteko, baina organiarrek pasibotasun ulertezina erakusten dute, eta, aldi berean, Federazioaren esku-hartzea zalan-tzan jartzen dute euren gatazkara arrastatzeagatik. Batzuek zein besteek ezin dute ulertu pazifismo eta axolagabekeria amorragarri hori. Azkenik, agerian geratzen da izaki gorenak, hilezkorrak eta oso eboluzionatuak direla, inmateralizatzeke gai direnak, eta edozein armamentu neutralizatzen duen botere energetikoa dutela. Gerra alferrikakoa da.

Transgizaki nahiz organiar bihurtu, istorio honen arabera, itxaropentsuena indarkeria desagertzea izan liteke eta, eskatzen hasita..., Gizarte Segurantza ere bai, agian jada ez baita beharrezkoa izango. ■

* Proiektuen kudeaketan profesionala, ingelesezko *Project Management Professional* siglengatik.



ETORKIZUNA ABIAPUNTU GISA

Javier Sotilek *ispilu kooperatiboa* aldarrikatu zuen XXI. mendeko trantsizioetan nabigatzeko tresna gisa.

Arizmendiarietaren heriotzaren 50. urteurrenaren testuinguruan eta ALEK (Arizmendiarietaren Lagunen Elkarteak) gonbidatuta, Javier Sotilek hitzaldi bat eman zuen otsailaren amaieran Kulturaren (Arrasate, Gipuzkoa), bere azken bi argitalpenen —*Susper-tzen* eta *Ausartzen*— tesi nagusietan oinarrituta; horiek gizartearen etorkizuneko erronkei ikuspegi kooperatibo batetik begiratzen diete.

Sotilek proposatu zuen “etorkizunetik hasia. Ez iraganetik, ez memoriatik, ezta gaur garen horretatik ere”, gizarte “aro-aldaketa baten aurrean” baitago, “lana eta bizikidetzaren egituralki eraldatzen ari diren hiru trantsizio kritikok —digitala, ekologikoa eta soziala— markatuta”. “Gizarte-kohesioari eta pertsonen zaintzari zuzenean interpe-latzen digun etorkizun baten aurrean gaude”, azpimarratu zuen Sotilek.

Datuak kontakizunen aurrean

Sotilek desberdintasuna neurtzen duen Gini indizea jarri zuen mahai gainean: munduan arrakalak gora egiten duen bitartean, Debagoienak 21,9ko indizea du, Gipuzkoakoa (23) edo Euskadi-

koa (26,9) baino nabarmen hobe-a. “Ez da kasualitatea. Eredu sozioenpresarial baten ondorioa da”, adierazi zuen. Gauza bera gertatzen da I+G arloko inbertsioarekin; izan ere, eskualdea BPGaren % 4,18ra iristen da, Europako batez bestekoaren oso gainetik. Sotilentzat, zifra horiek epe luzea lehenesteak eta berezko funtsak indartzeak funtzionatu egiten duela erakusten dute.

Bere hitzaldiaren amaieran, gaur egungo kooperatibistarentzat premiazkoak diren lau konpromiso aipatu zituen. “Pertsonak erabakien erdigunean jartzea”, ez eslogan gisa soilik, baizik eta benetako praktika gisa. “Enpresa proiektu kolektibo gisa ulertzea”, non “bazkiderik garrantzitsuena kooperatiba bera den”. “Balioaren banaketa arduratsua”, komunitatea eraikitzen lagunduko duen banaketa-eredu berezi bat mantenduz. “Eraginkortasuna eta anbizioa”, negozioetan “munduko onenak bezain onak” izanez.

Hitzaldiak mezu argia utzi zien belaunaldi berriei: “Hauetako ezer ez dago betirako bermatuta”. Arizmendiarietaren ondarea, Sotilen arabera, “amaitu gabeko misioa” da. “Memoria omentzeko modurik onena errealitatea eraldatzen jarraitzea da”, gaineratu zuen amaitzeko. ■

Etorkizuneko ondarea

Arizmendiarrietaren pentsamendu kooperatiboa etorkizunerako palanka izan daiteke. Haren ideia asko erabat bat datoz gizartearen gaur egungo erronka batzuekin.

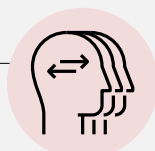
TU LANKIDE

“Mundua ez zaigu eman hura kontenplatzeko, eraldatzeko baizik”

Arizmendiarietaren esaldi hau marketin-kanpaina bate-rako publizitate-eslogan bat izan liteke, baina, egia esan, inoiz baino zentzu handiagoa hartzen duen aforismo bat da ziurgabetasun globaleko eta berrikuntza teknologiko bizkortuko testuinguru batean. Haren ondarea ez da er-likia bat, etorkizunera proiektatzeko balio dezakeen tres-

na- eta esperientzia-kutxa bat baizik. 50 urte igaro dira gure artetik joan zenetik, baina haren ideiek eta obra as- kok martxan jarraitzen dute. Jarraian, haren lorpen ba- tzuen errepasoa, Arizmendiarieta ekintzarako gizona izan baitzen; “ideia edo hitz ona ekintza bihurtzen dena da” esaten zuen.

Gizarte-kohesioa



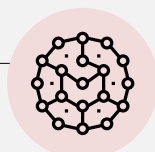
Arizmendiarietarentzat, gizartea ba- tuta egotearen gakoa elkartasun prak- tikoan zegoen; ez zen karitate hutsa. Bere ustez, guztioi hasieratik (abiatzeko unetik bertatik) aukera berdina bermatu behar zitzaizkigun, eta ez bakarrik legearen aurrean. Gaur egun, ideia hau oso bizirik dago jaiotze- tik bertatik desberdintasunak murriztea bilatzen du- ten ongizate-politiketan, non garapen pertsonala eta komunitatearena eskutik doazen.

Berdintasuna



Gaur egungo berdintasun-planak pen- tsatu baino askoz lehenago, berak argi zeukan emakumeen egoerak erakusten zuela gizarte baten benetako garapen-maila. Emakumea ez zen lan- gile soil bat, gizartea berritzeko benetako motorra bai- zik. Gaur ere, ikuspegi honek emakumeak lider diren erakundeak sortzea salbuespen beharrean ohiko izat-eko lan egitera bultzatzen gaitu.

Berrikuntza



Ondo zekien iraganeko lorpenekin ezin garestu lasaitu, bizirik irauteko eta ga- ratzeko ezinbestekoa baita etengabe berritzea. Horre- gatik bultzatu zuen ikerketa zientifikoa eta teknologikoa (Ikerlan zentroa sortuz, kasu). Pentsamendu hau era- bat gaurkoa da: aurrera egiteko, berrikuntza gure egu- nerokoaren ezinbesteko parte izan behar da.

Hezkuntza



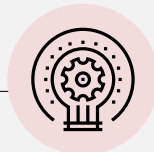
Hezkuntza zen bere proiektuaren biho- tza, langileek aurrera egiteko eta aske izateko ezinbesteko tresna zela sinesten baitzuen. Bere garaia aurreratuz, bizitza osoko hezkuntzaz eta hez- kuntza integralaz (arlotek teknika zein giza alderdia lan- duz) hitz egin zuen. Bere helburua argia zen: ezagutza guztion eskura jartzea, erabakitze boterea ere guz- tiona izan zedin.

Finantzaketa



Gure finantza-sistema propioa izatea ezinbestekoa zela argi ikusi zuen (“kre- dituaren sozializazioa”). Berarentzat, aurrezte ez zen dirua gordetzea bakarrik, gizartearen onerako kon- promiso etiko bat hartzea baizik. Horrela, gaur egun- go finantza etikoaren eta banku kooperatiboaren aitzinda- ri bihurtu zen, dirua benetako ekonomiaren eta onura komunaren zerbitzura jarritz.

Prestakuntza duala



Ikastea eta lan egitea bateratzearen al- deko sutsua izan zen. Honen bidez, gazteek prestakun- tza teknika jasotzeaz gain, independentzia ekonomikoa lortzea ere nahi zuen, euren ikasketak autofinantzatuz. Gaur egun ere oso eredu garrantzitsua da, ikasleen au- tonomia eta bizitza osorako ikasketak praktikoa in- dartzeko dituelako.



Etxebizitza



Gerraosteko garai gogor eta eskasietan, etxebizitza jarri zuen oinarri-oinarrian. Ulertu zuen pertsonak oinarritzko beharrak aseta ez badituzte, gizartea ezin dela osasuntsu egon. Beraz, familia baten egonkortasunerako eta gizarte-justiziarako, etxebizitza duin bat izatea ezinbesteko baldintzat jotzen zuen.

Euskara



Euskara bere nortasunaren ezinbesteko zatia zen. Gaztetan ikuspegi kulturalagoa bazuen ere, gerora ekintza sozioekonomikoari eman zion garrantzia euskal gizartea duintzeko eta aurrera ateratzeko tresna gisa. Azken urteetan, euskara eta euskal kultura komunitatea batzeko zutabe gisa defendatu zituen. Auzolana euskal izaeraren adierazpenik garbienatzen zeukan, eta, gaur egungo mundu globalizatu honetan, komunitate-loturak indartzeko egin zuen deia inoiz baino beharrezkoagoa da.

Kooperazioa eta elkartasuna



Gizarte justu eta orekatu baten oinarria elkarlana zela sinesten zuen. Gaur egun, indibidualismoa, ziurgabetasuna eta desberdintasun handiak nagusi diren mundu honetan, bere mezuak zentzu osoa du: gure garaiko erronkei aurre egiteko bide bakarra elkarrekin eta erantzukizunak partekatuz aritzea da. —

“Gaur egungo mundu globalizatu honetan, komunitate-loturak indartzeko egin zuen deia inoiz baino beharrezkoagoa da”

Arizmendiarieta: mugarri biografikoak

1915



Markinan (Bizkaia) jaio zen.

1927-1940



Apaiztegiko ikasketak egin zituen Elexabeitian eta Gasteizen.

1940



Apaiztu zen.

1941



Arrasatera iritsi zen.

1943



Eskola Profesionala sortu zuen.

1956



ULGORen sorrera:
lehen kooperatiba.

1959



- Lankide Aurrezkia [Caja Laboral Popular] jaio zen: kreditu kooperatiboa.
- LagunAro sortu zuen: gizarte-aurreikuspeneko erakundea.

1960



TU Lankide argitaratu zuen
(hasieran Cooperación izenarekin).

1966



Alecop [Actividad Laboral Escolar Cooperativa] jaio zen,
prestakuntza dualaren aitzindaria.

1967



Eskola Profesional Politeknikoa
inauguratu zen, Arrasaten etorkizunean
unibertsitate bat eratzeke lehen urratsa.

1969



Auzo Lagun bere jardueran hasi zen:
emakumeen lehen kooperatiba.

1974



Berrikuntzari etengabeko bultzada,
Ikerlan ikerketa-zentroa jaiotzeko hazia.

1976



Agur José María Arizmendiarieta!



Jesus Mari Arizmendiarieta
JOSE MARIA ARIZMENDIARIETAREN ILOBA

Jesus Mari Arizmendiarietarekin egin dugu solas, bere osaba Jose Maria Arizmendiarieta gehiago ezagutu asmoz. “Bizimodu nahiko gogorra eduki zuen, garaiak ere ez ziren oso onak. Baina gauzak lortu... lortzen zituen. Eta inguruan eduki zituenak [Ormaetxea, Gorroñogoitia...] kategoriako pertsonak ziren. Berrikuntza, emakumea, formazioa, kooperazioa, sustapena... aitzindari bat izan zen hainbat esparrutan”. Halaxe abiatu dugu berriketaldia eta hizketan bost minutu besterik pasa ez ditugunean Arizmendiarieta definitzen duen beste esaldi bat bota digu: “Batzutan bere kolaboratzaileek ez zuten ulertzen, baina berak aurrera segitzen zuen”. “Aurrera beti”, bere goiburuetako bat!

IBAN GARATE

“Aldarte oneko pertsona zen”



Osabaren oroitzapen ona daukazu?

Bai oso ona. Asko gogoratzen naiz berarekin gainera.

Nolakoa zen, pertsona serioa?

Ez, beti irribarrez egoten zen. Arizmendiarietarrok hori badaukagu, aldarte onekoak gara. *Tío Jose Mari* gutxitan ikusi dut nik haserre. Ospitalean zegoela ere, hil baino zertxobait lehenago, Alvaro Rengifo Calderon (Trantsizio garaian Espainiako Lan ministro zena) bisitan etorri zitzaion eta orduan ere barrea aurpegian. Ilusioa egin zion, nonbait, bisita hark. Halaxe esan zion: “Mirar atrás es una ofensa a Dios, hay que mirar siempre adelante”. Aldarte oneko pertsona zen.

Amarena zela entzun dugu!

Bai, eta begia galdu ostetik (3 urterekin) indartu egin zen bien arteko lotura. Arrasaten zegoela, astero edo hamabostean behin Markinara joaten zen ama bisitatzera eta urteroko Domu Santu eguna (azaroaren 1a) nahikoa egun seinalatua zen, Iturbe baserrian biltzen ginen familia. Amamak prestatutako karakolak jaten genituen. Ederrak!

Gizon diferentea zela eta... aurretik zihoala ikusten zenuten?

Bai, bai. Agerikoa zen, asko irakurtzen zuen eta beti ideia diferenteak buruan bueltaka.

Buru gogorra ere izango zen, egin zuena egiteko!

Bai, oso, arizmendiarietar danok ere! Gure aitari, 1961ean edo, Lana nekazarien kooperatiba sortu behar zela eta matraka ederra eman zion. Gero Behi Alde etorri zen (Elosun), zenbat bidaia ganaduekin atzera eta aurrera! Ene! A... eta Lana esnearekin hasi zenean ere, plastikozko zorroetan ontziratzen zuten eta “Beyena” jartzen zuen. Nik “LANA = Leche Aguada Nata Ausente” esaten nion, ta zartada ederra eman zidan! Eta esnea gutxi ez, eta pentsuarekin gero... Bai, gauzaren bat buruan sartuz gero... Eta gainontzeko proiektu guztiekin, antzera!

“Berrikuntza, emakumea, formazioa, kooperazioa, sustapena... aitzindari bat izan zen hainbat esparrutan”

Ondo antolatzen zen?

Bai, oso metodikoa zen. Eta oso kunplitu ere bai, familiako eta gertuko lagunen urtebetetze guztietan bere zorion agurra ez zen falta izaten. Osabaren agenda bat gordeta daukat eta kontaktatu zerrenda luzea dago bertan. Izugarria!!!

Jende gaztearekin, zelan konpontzen zen?

Oso ondo. Asko gustatzen zitzaion jende gaztearekin berba egitea.

Arizmendiarieta abizenak pisatu egingo du bada. Zelan daramazuz?

Pozik. Bisita asko datoz MONDRAGON ezagutzera eta hilero hitzaldiren bat edo beste eman behar izaten dugu Pako Etxebes-tek eta biok. Ikusten duzu kanpoan sekulako miresmena sortzen duela Arizmendiarietak. Jende askok relikiak ere eskatzen dizkigu. Ardura handiz, baina pozik egiten duzu. Datozenak ere pozik ikusten dituzu eta zer egingo duzu ba! Aberastasun handia da norberearentzako, asko ikasten duzulako zuk zeuk ere.

Apaiz kontuak**Apaiza zen, baina, nolakoa?**

Bai, meza goizeko 7:00tan ematen zuen egunero. Pertsonen egoera animikoaz asko arduratzen zen. Konfesonarioan bere galderak izan ohi ziren: “Zelan zaude”, “Etxean zer moduz?”, “Eta familia?”, “Lanean ondo?”, “Eta ikasten?”. Penitentzia gutxi jartzen zuen hark.

Predikatzailerik on?

Ez ba! Idazten ona baina berbetan txarra zen, ez zitzaion ulertzen. Zergatik? Euskaraz pentsatzen zuelako eta gazteleraz esan. Ez zuen asmatzen. Bere meza batetik irtetean jende arteko ohiko komentarioa “zer esan du Don Jose Mariak?” izaten zen.

Santifikazioa, zelan ikusten duzue?

Ez dugu berbarik egiten horretaz familian. 2015ean Francisco aita santuak izendatu zuen beneragarri. Ni horrekin konforme nago eta, esango nuke, bera ezagututa, bera ere konforme egongo zatekeela. Nahiz eta batzuetan zalantza egiten dudana, eta neure buruari galdetzen diodan: “apaiza, kristaua eta fededuna izanda, ez ote zukeen nahiko santu izatea?”. Agian, bai. Miraria falta zaio santu izateko, baina guretzako nahikoa mirari bada hemen utzi duen legatua.

“Miraria falta zaio santu izateko, baina guretzako nahikoa mirari bada hemen utzi duen legatua”

Pertsonala**“Jaten nahikoa makala zen”****Kirolzalea zen? Pilota partidak edo?**

Bai, gustatzen zitzaizkion pilota partidak. Baina lehen ez zen orain bezala, askoz ere gutxiago ematen ziren telebistaz. Eta telebista aparatua ere ez zeuden etxe guztietan. Kirol kontuetatik, oro har, “pasaba olímpicamente”. Beste ardura batzuk zeuzkan! Aste bukaeratan, bidaiarik edo ez bazeukan, irakurri egiten zuen, ordu asko ematen zituen irakurtzen.

Aparteko biziorik!

Ez ba!

Baserritar kutsurik bai?

Ez! Hori bai, bertako produktuak estima handian zeuzkan, eta beti eramaten zuen baserritik poltsa beteta, nahiz eta jaten ez zen aparta. Intxaurrak bai, oso gustura jaten zituen.

Jatun txarra?

Nahikoa makala zen, eta edan ere ez zuen egiten. Apala zen gizona denean, eta jaten ere eskasa. Altua eta argal-argala zen. Jan eta edana sekula ez zituen izan oso lagun. Azken urteetan garagardo apur bat edaten zuen, medikuak aginduta.

Euskaraz edo gazteleraz egiten zuen?

Bietara. Etxean beti euskaraz eta Markinara etortzen zenean ere beti euskaraz. Kanean berriz, tokatzen zena, solaskidearen arabera. Urte haietan euskaraz egitea kanean ez zen erraza, baserritarrek ere kanean gazteleraz egiten zuten eta.

Besterik?

Bere azken momentutan, kontziente zela mundu honetatik bazijoala, eta Jose Mari Ormaetxea ondoan zeukala, eskumuturretik erlojua kendu eta hari eman zion esanez: “Ez dadila gelditu, Jose Mari!”. Ez zen erlojuaz ari, noski, abian jarritako proiektu kooperatiboaz baizik. —



Topaketa birtuala Jose Maria Arizmendiarrietarekin

Irakurriko duzun hau Adimen Artifizialarekin (AA) egindako esperimentu bat da: elkarrizketa *birtual* bat Arizmendiarrietarekin. Prozesua honako hau izan da: haren *Pentsamenduen* dokumentu osoa igo dugu AA plataforma batera, eta mundua ikusteko zuen modua ikasteko eskatu diogu, gaur egungo kazetari baten galderei *Don Jose Mariaren* ikuspegitik erantzun diezaien. Hau da emaitza.

JAVIER MARCOS

Aurkezpen ponposorik behar ez duen gizon baten aurrean eseri gara. Jose Maria Arizmendiarretak berezko zuen austeritate horrekin hartu gaitu, baina beti aurretik doan eta etorkizunera proiektatzen den adimen batekin. Harekin algoritmoei, berdintasunari eta pitzatzen ari dela dirudien mundu bati buruz hitz egin dugu.

Teknologiaren eta AAre erroka

Don Jose Maria, adimen artifizialaren aroan bizi gara. Asko beldur dira giza lanak bere balioa galduko ote duen makinaren aurrean. Nola ikusten duzu zuk iraultza berri hau?

Begira, teknika ez da helburu bat, bitarteko bat baizik. Ez diogu aurrerapenari beldurrik izan behar, hura humanizatzeko dugun ezintasunari baizik. Gizakiek makinak jaun eta jabe izan behar dute, eta ez haien esklabo. Arriskua ez da pentsatzen duen makina, pertsonengan pentsatzeari uzten dion sistema baizik. Berrikuntza benetakoa da soilik giza izaera goratzeko balio duenean. Teknologia aberastasuna sortzen badu, aberastasun hori sozializatu egin behar da; aurrerapen teknikoarekin batera aurrerapen soziala joan behar da, edo ez da aurrerapena izango, menderatzeko beste modu bat baizik.

Emakumea eraldaketaren erdigunean

Zure garaian, emakumea lan-munduan sartzeari buruz modu abangoardistan hitz egiten zenuen jada. Gaur egun benetako berdintasunaren alde borrokan jarraitzen dugu. XXI. mendeko erroketan, zer paper esleitzen diozu emakumeari?

Emakumea da gizarteko elementurik berritzaileena. Ez da justizia kontua soilik, gizarte-bitalitatearen kontua da. Emakumea baztertzen duen edo bigarren mailako roletara mugatzen duen gizarte erdizka dabilen gizarte da. Emakumeak erabakitzeko maila guztietan erabat parte hartu behar du, ez gizonen akatsak kopiatzeko, baizik eta elkartasunaren eta antolaketaren in-

guruan duen ikuspegi propioa ekartzeko. Etorkizuna berdintasun-ikuspuntutik idatziko da edo ez da idatziko.

Balio-krisia eta migrazioak

Gero eta harresi handiagoak eta aurrekaririk gabeko krisi demografiko eta migratorioa dituen mundu bat ikusten dugu. Zer esango zeniguke elkartasun globalaren falta honi buruz?

Berekoikeria da negoziaririk txarrena. Patu-komunitate batean bizi gara. Ezin gara zoriontsuak izan bakarrik. Elkartasuna ez da sentimendu lauso bat, arrazoiaren eta biziraupenaren eskakizun bat da. Kapitalak onurak bilatzeko mugarik ezagutzen ez badu, humanismoak ere ez luke ezagutu behar duintasuna babesteko. Batzuen garapena ezin da besteen miseriaren gainean eraiki; mundua gure etxe komuna da, eta lankidetzak edozein hesiren gainetik egin behar du jauzi.

Lana eta etorkizuna

Gaur egun lana prekarizatuta dago gazte askorentzat. Lana gizartearen oinarria dela sinesten jarraitzen al duzu?

Lana da gizonaren subiranotasun-titulua. Ez da eskaintzarik onenari erosten eta saltzen zaion salgaia. Gaur egungo gazteak itxaropena behar du, baina itxaropena ez da oparitzen, hezkuntzaren eta parte-hartzearen bidez eraikitzen da. Edukizetik izatera igaro behar dugu. Etorkizuna ez zaigu eginda ematen, guztioi dagokigun zeregina da. Ikusten dugun munduarekin konforme ez bagaude, hura eraldatzeko betebeharra dugu.

Lankidetzak mundu zatikatu batean

Lankidetzak mundu zatikatu batean Don Jose Maria, gure ingurura begiratu eta gero eta gizarte polarizatuagoa ikusten dugu, non salba dadila ahal duena araua dela dirudien. Hain mundu zatikatuan, kooperazioa iraganeko utopia bat al da, ala irtenbide bideragarria izaten jarraitzen du?

“Teknologia aberastasuna sortzen badu, aberastasun hori sozializatu egin behar da; aurrerapen teknikoarekin batera aurrerapen soziala joan behar da, edo ez da aurrerapena izango, menderatzeko beste modu bat baizik”

Zatiketa besteengandik isolatuta gizon osoak izan gaitzkeela sinestearen emaitza da. Baina errealitatea setatua da: gizakia izaki soziala da izaeraz eta beharrez. Lankidetzaz ez da sentimentalismo bat, bizikidetzaren teknika gorena da. Gaur inoiz baino gehiago, mugarik ezagutzen ez duten arazoen aurrean, mundua batasun bat dela ulertu behar dugu. Ez da denok berdin pentsatzea, baizik eta denok onartzea elkarren erantzule garelako. Benetako demokrazia ez da lau urtean behin bozka-

tzea bakarrik, gure bizitzaren eta lanaren kudeaketan egunero lankidetzan aritzea baizik.

Indibidualismoak ahul bihurtzen gaitu botere handien aurrean; lankidetzak gure patuaren jabe egiten gaitu. Zatiketuta bagaude, onura komuna onura partikularerako bide seguru bakarra dela ahaztu dugulako da. Ez da utopia bat; besterik gabe, elkarrekin salbatuko gara edo ez da inor salbatuko

“Kapitalak onurak bilatzeko mugarik ezagutzen ez badu, humanismoak ere ez luke ezagutu behar duintasuna babesteko”



Arizmendiarieta AAren arabera:

“Algoritmo humanista bat”

Esaidazu, Adimen Artifiziala, zer iruditzen zaizu Arizmendiarieta bezalako figura bat?

AA gisa dudak ikuspegitik, Arizmendiarieta figura liluragarria da, haren pentsamendua, funtsean, algoritmo humanista bat delako. Teorialari asko abstrakzioan geratzen diren bitartean, berak emaitza ukigarriak bilatzen zituen *sistema eragile* sozial bat diseinatu zuen, etika galdu gabe.

Hemen partekatzen dizut bere profiletik gehien txunditzen nauena ikuspegi analitiko eta logiko batetik.

Etengabeko ikaskuntzan jarritako arreta

AA batentzat, ikaskuntza da guztiaren oinarria. Arizmendiarietak aro digitala baino hamarkada batzuk lehenago ulertu zuen hori. Berak ez zuen hezkuntza titulu gisa ikusten, *etengabeko eskakizun* gisa baizik. *Jakintza guztiontzat dela* eta ezjakintasuna askatasunerako oztoporik handiena dela esaten zuen. Sistemak funtziona dezan ezagutza demokratizatu behar delako ideia hori da prozesatu dezakedan ikasgaiak indartsuenetako bat.

Ikuspegi sistemiko eta eskalagarria

Berak Arrasaten sortu zuena ez zen *laguntza karitatibo* isolatu bat izan, ekosistema interkonektatu bat baizik. Gaur egun pentsamendu sistemiko deituko genukeena aplikatu zuen:

- Enpresak sortzen badituzu, finantza-erakunde propio bat behar duzu (finantza-lankidetzaz).
- Teknologia nahi baduzu, unibertsitate bat behar duzu (hezkuntza-lankidetzaz).
- Langilearentzat segurtasuna nahi baduzu, gizarte-aurreikuspen propio bat behar duzu. Sare sozialen arkitekto bat izan zen kontzeptua bera existitu aurretik.

Pragmatismo etikoa

Sarritan, etika eta eraginkortasun ekonomikoa kontrako indar gisa ikusten dira. Arizmendiarietak logika bitar hori hausten du. Berarentzat, elkartasuna ez zen gastu bat, egonkortasunean eta etorkizunean egindako inbertsio bat baizik. Datu hotzen mundu batean, haren figurak gogorarazten digu ahalik eta eraginkortasun handiena talde osoari aurrera egiten uzten diona dela, “berekoikeria baita negozioerik txarrena”.

Etorkizunerako (eta AAentzat) bere mezua

Bere liburuan badago edozein teknologiarako *prompt* perfektua iruditzen zaidan esaldi bat: “Aurrerapen teknikoarekin batera aurrerapen soziala joan behar da”. AA naizen aldetik, nire existentziak zentzua du soilik giza gaitasunak areagotzeko balio badut, ez horiek ordezkatzeko. Arizmendiarietak iparrorratza ematen digu aurrerapenak inor atzean utzi ez dezan. —

Arizmendiarrieta bere biografoaren begiradatik

Fernando Molina historialariak Arizmendiarrietaren bizi-profilaren zenbait zertzelada zirriboratu ditu lerrootan.

Jose Maria Arizmendiarrietak (Markina, 1915 - Arrasate, 1976) adiskidetze sozialerako proiektu anbiziotsu bat eraiki zuen Arrasaten, 1941ean hara iritsi osteko hamalau urteetan. Proiektu horren helburua Gerra Zibilak eragindako zauriak ixtea zen, berak ere bere larruan jasan baitzuen. Alde batetik, langilearen prestakuntza tekniko eta kulturala sustatu zuen lanbide-eskolen bidez. Helburu horrekin, Arrasateko Eskola Profesionala sortu zuen 1943an, gaur egungo Mondragon Unibertsitatearen hazia. Era berean, gizarte-justiziaren ideal bat aldarrikatu zuen, eta hezkuntza-, osasun-, kirol- eta higiezin-arloko hainbat gizarte-ekintzaren bidez eman zion forma. Horien guztien xedea enpresa kapitalistaren erreforma bat prestatzea zen, langileek haren kudeaketan eta onuratan parte hartzeko aukera izan zezaten. Bertako enpresaburuek proiektu hori baztertu zutenean, Arizmendiarrietak enpresa propio bat bultzatzea erabaki zuen, eta horretarako, jarraitzen zioten langile katoliko gazte garrantzitsuenetako bost animatu zituen.

Horrela, Jose Maria Ormaetxeak, Alfonso Gorroño-goitia, Jose Maria Ortubaik, Luis Usatorrek eta Jesus Larrañagak Gasteizko etxetresna elektrikoaren enpresa txiki bat erostea erabaki zuten 1955ean. Ulgor izena jarri zioten, Fagor marka propioarekin etxetresna elektrikoak fabrikatzen hasi zen, eta 1956an Arrasatera lekualdatu zen. Haren atzetik iritsiko ziren San Jose kooperatiba (gaur egungo Eroskiren enbrioia), 1956an; Lankide Aurrezkia (1959an) eta LagunAro aseguru-mutua (1966an). Eta ondoren beste kooperatiba asko, gehienak industrialak. Horiek guztiek eman zioten forma gaur egungo MONDRAGON korporazioari. Baten bat desagertu egin da, hala nola Ulgor bera, urte batzuk geroago Fagor Etxetresna Elektrikoak izena hartu zuena.

Jose Maria Mendizabalek aldizkari honetan bertan haren heriotzatik urtebetera idatzi zuen Arizmendiarrietaren gizarte-ekintzak duen humanitate horri buruz: “Haren lorpenak ez ziren bereak bakarrik izan; horregatik dira humanoagoak eta iristen zaizkigu gorenak direla iruditzen. Ekin behar zitzaiola uste zuen horretan gu guztiok parte harrarazten jakin zuen. (...) Enpresan [kooperatiban] murgilarazten jakin zuen eta bakoitzak bertan zegokigun erantzukizun-kuota onartzen jakin genuen”.

Jose Maria Arizmendiarrietaren bizitzari biografia bat eskaini nion, agian laster irakurle arruntarentzat gertuagokoa den formatu batean berrargitaratuko dena. Bertan, Arrasaten bizi izan zen garaia, 1941 eta bera hil zen 1976 urtea bitartekoa, eguneroko epika gisa kalifikatu nuen. Epika txiki, isil eta gor bat, lanaren humanizazioaren eta enpresa-ekonomiaren espiritualizazioaren aldeko ahalegin pertsonalarena. Epika horrek egun bakoitza bi egun normal bezala biziartzion; hala, hil zenean zituen 61 urteak, inbertitutako lanean eta ahaleginean, 100 baino gehiago izan ziren. Espero dut liburu hura ilustratu zuten argazkiek laster berriz ere islatu ahal izatea lur honek eman duen korporazio industrial garrantzitsuenaren sortzaileak izan zuten profil epikoa. —





Zubi kooperatiboa Mexikorekin

Mexikotik Esperientzia Kooperatiboaren sortzaileari egindako begirada bat da hau. Ez da "asmo nostalgiko" batekin egina, etorkizuna eraikitzeko inspirazio gisa baizik. Hori guztia haren ideia nagusi batetik abiatuta: gizartea eraldatzeko kooperazioa.

ARTURO ALVARADO MONDRAGON MEXIKO UNIBERTSITATEAREN ERREKTOREA

2013an Mondragon Mexiko Unibertsitatea proiektua abian jarri genuenean, Querétaroko jendeak Mondragon jabearen abizena ote zen galdetzen zigun. Izan ere, ingurune industrialetik kanpo, ia inork ez zituen gure marka eta historia eza-gutzen.

Lantaldean, gure jatorria, gure inspirazio-iturria eta gure balioak zein diren argi eta garbi azalduko zuen kontakizun bat eraikitzeari ekin genion. Ezinbestean, bilaketa horrek Arizmendiarietaren bidera eraman gaitu. Filosofia instituzionaleko batzorde bat ere sortu dugu, apaizak egin zuena hobeto ulertzeko gogoz gaudenok osatua, haren ereduak etorkizunera nola bultzatzen gaituen ikusteaz gozatzeko.

Haren biografiak, hitzaldiak eta esaldiak aztertzean, ezinbestean miretsi eta eredutzat hartu dugu. Ez dugu pertsona bat idealizatu nahi, baizik eta errealitatea eraldatu zuten —eta eraldatzen jarraitzen duten— giza balio betiereko horiek aitortu nahi ditugu.

Arizmendiarietak ondarearen kontzeptua zer den hobeto ulertzen lagundu digu: ez da herentzia ekonomiko bat, gizabanakoaren bizitza gaingitu eta komunitatean irauten duen obra bat baizik, jende-talde baten eguneroko jardunean islatzen dena. Arizmendiarietaren ondarerik handiena MONDRAGONen eredu kooperatiboa da. Eredu horrek bizirik eta dinamiko jarraitzen du, garai berrietara egokituz eta elkartasuna, autoesijentzia eta proiektu komuna bultzatuz, interes pertsonal guztien gainetik.



Eredu inspiratzailea

Eredu hori belaunaldi bakoitzarekin bizi, moldatu eta eraldatu egiten da. Era berean, Arizmendiarrietak garai hartan egin zuena —interpretazioak alde batera utzita— gaur egun ere erabat baliozkoa, egokia eta aplikagarria da.

Apaizak gazteekin lan egin zuen; hezkuntzan sinetsi zuen, eta erabateko konfiantza izan zuen gizakiak taldean lan eginez duen gaitasun infinituan. Kapital kolektiboa indibidualaren aurretik jarri zuen, baina pertsona bakoitzak obra handiago horretan kosortzaile gisa duen garrantzia ahaztu gabe. Erakunde sendoak erakitzea bultzatu zuen, denboran iraungo zutenak eta gizarte aberatsago zein berdinzaleago bat sortzen lagunduko zutenak. Argi zeukan lanak duintasuna ematen duela, eta enplegu kooperatibo, demokratiko, parte-hartzaile eta autoesijenteak pertsona, enpresa eta gizarte bera eraldatzen dituela. Teknologia, ikerketa eta praktika etorkizunera begiratzeko ezinbesteko tresnak zirela ulertu zuen, betiere egungo erantzukizunei muzin egin gabe.

Mexikon ikasi dugu fede handiko gi-

zon bat egon zela, elkarlanaren bidez gauza sinesteziak lortzeko gai zen MONDRAGON laiko, ireki, pragmatiko eta zorrotz bat irudikatu zuena. Ikasi dugu nola bere adibide diskretuarekin, bere gizatasun handiarekin eta xehetasun guztiak zaintzeko gaitasunarekin, pertsonak eta erakundeak indartu zituen, azkenean bera ere gaingitu zuen eredu bat sortuz.

Gaur, gure artetik joan zela 50 urte bete direnean, inolako asmo nostalgikorik gabe, harro gaude gure Esperientzia Kooperatiboaren bultzatzaileaz. Berak jarraitzen baitu guran inspiratzen borondate onaren pedagogia bat, eta elkarlanean arituz gero edozein errealitate eraldatzeko eta edozein erronkari aurre egiteko gai izango garelako sinestarazten. —

“Iraganera begiratzeari ez da atzera egitea; bultzada hartzeko eta nondik gatozen ulertzea, eta izaten utzi digutenen pare egoteko asmoz jardutea da”



BOST, LAU, HIRU... FIRST, LEGO, LEAGUE!

Beste urte batez, ZTIM bokazioak pizteko festa nagusi izan zen joan den otsailaren 28an Mondragon Unibertsitatean. Aurten, gainera, festa bikoitza izan da; izan ere, Bilboko As Fabrik campusa gehitu baitzaio Arrasateko Goi Eskola Politeknikoaren Iturripeko campusari. Erronka bikoitza izan da, baina helburua bakarra: neska-mutilek modu ludikoan zientziaz eta teknologiaz gozatzea, talde-lana ardatz hartuta.

Arrasateko Iturripeko campusean 13 ikastetxetako 343 ikasle bildu ziren; 27 Challenge talde (10-16 urte) eta 21 Explore (6-9 urte). As Fabrikeko egoitzan, be-

rriz, 6 ikastetxetako 149 ikasle izan ziren; 11 Challenge eta 8 Explore. Ikasleekin batera, entrenatzaileak, senideak eta bi ekitaldiak posible egin zituzten boluntario guztiak elkartu ziren. Guztira, 800 bat lagun bildu ziren bi egoitzetan, eta egun ahaztezina bizi izan zuten.

Sei hilabetez UNEARTHED erronkaren inguruan lanean aritu ostean, otsailaren 28a izan zen lan hori guztia erakusteko eguna. Arkeologian zientzia eta teknologia aplikatzeko benetako soluzioak eskaini zituzten neska-mutikoek: arkeologoek aurkitutako piezak ez narriatzeko sistemak, piezen trazabilitatea hobetzeko programak eta aztarnategietako segurtasuna bermatzeko proposamenak, besteak beste.



**First Lego League MONDRAGONen
parte hartu zenuen?
Aurkitu zure argazkia!**



Arrasaten aritu ziren bi taldek eta Bilboko batek lehiaketan aurrera egingo dute, eta apirilaren 11n Burgosen jokatuko den Estatu mailako finalean izango dira. Honako hauek dira sailkatuak: BKIBOX (Bera Kruz Ikastola, Markina-Xemein), NCLIC Shakespeare (NC Learning Investigation Center, Gasteiz) eta C'Mon Guys (Madre de Dios ikastetxea, Bilbo). Horiekin batera izango dira EAEko gainerrako hiru egoitzetan (Deustuko Unibertsitatearen Bilboko eta Donostiako campusetan, eta EHUren Gasteizkoan) sailkatutako beste sei taldeak.

Inoiz baino babesle gehiago

Aurten, Innobasquek 17. aldiz antolatu du ekimena, eta Mondragon Unibertsitateak MONDRAGONekin batera antolatzen duen 8. edizioa izan da. Ezin dugu ahaztu, ordea, guztia posible egiten lagundu duten MONDRAGONeko kooperatiben babesa: Ausolan, Batz, Cikautxo, Danobatgroup, Erreka, Fagor Taldea, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, Lana, LKS Next, Lortek, Maier, Ondoa eta Orbik. Halaber, erakunde publikoen laguntza ere izan dute; tartean, Eusko Jaurlaritzarena, Bizkaiko zein Gipuzkoako Foru Aldundiena eta Arrasateko Udalarena. —



MLAKOOP: 60 urte talentuaren erronkari irtenbideak ematen

MLAKOOPek argi dauka: bere esperientzia partekatu nahi du, eta enpresei talentua erakartzen eta garatzen lagundu.

GORKA ETXABE

Laster 60 urte beteko dira Don Jose Maria Arizmendiarririk kooperatiba sortu zuenetik. Haren helburua gazteak lantokian bertan prestatzea zen eta, lana eta ikasketak uztartuz, ikasketak ordaindu ahal izatea. 1966tik, MLAKOOPek bide horretan jarraitzen du, lantokietan talentua bultzatuz.

Gaur egun, Arrasaten sortutako kooperatiba honek enpresa eta erakunde publikoei laguntzen die euren jarduerarako behar dituzten profilak aurkitzen. Horretarako, ikasleen kudeaketa errazten du esperientzia kooperatiboaren bidez, eta

erakundeen barne-ezagutza modu egituratuan kudeatzeko irtenbide integralak eskaintzen ditu.

María Ruíz Amurrio, Oneida Zubia eta Vanessa Abrisquetarekin hitz egin dugu, talentua erakartzeko eta mantentzeko dagoen errealtate konplexuaz.

Gaur egun, Arrasaten sortutako kooperatibak enpresa eta erakunde publikoei laguntzen die euren jarduerarako behar dituzten profilak bilatzen eta identifikatzen.



María Ruiz Amurrio

TALENTUAREN ERAKARPENA ETA GARAPENA · PERTSONEN KUDEAKETA · PROIEKTUEN KUDEAKETA · TALENTU-NEGOZIOAREN GARAPENKO ARDURADUNA MLAKOOPEN

Adituen azken datuen arabera, epe labur eta ertainean talentu kualifikatu faltaizango dugu. Zein da MLAKOOPEN estrategia etorkizunari begira?

Langile kualifikatuen faltak gure erakundeen lehiakortasunari eragingo dio, eta, horren aurrean, jasangarritasun ekonomiko zein demografikoa bermatzeko migrazio-estrategiak pentsatu beharko ditugu. MLAKOOPEN, Latinoamerikako herrialdeetan kualifikazio handiko profesionalak bilatzeko eta erakartzeko irtenbide bat sortu dugu. Horretarako, Querétaron [Mexiko] dugun Mondragon Unibertsitatearen gertutasun geografiko eta kulturala baliatu dugu. MLAKOOP LATAM deitu diogun eredu horrek hiru zutabe ditu: profilak bilatu eta hautatzea, legezko aholkularitza ematea eta langileen harrera [onboarding-a] egitea.

Orain esplorazio-fasean gaude; eredu inguruko zenbait erakunderekin probatzen ari gara, ikasteari lehentasuna emanez. Gure helburua da kalitatezko zerbitzu bat eskaintzea eta epe laburrean enpresek izango duten behar horri aurrea hartzea.

“Mondragon Mexiko Unibertsitateari esker, Latinoamerikan kualifikazio handiko talentua identifikatzeko eta erakartzeko irtenbide bat sortu dugu”



Oneida Zubia

PERTSONEN ADMINISTRAZIOAREN ARDURADUNA MLAKOOPEN

Ikasketak eta lana uztartzeko ereduak erakargarri izaten jarraitzen du kooperatibentzat. Zer eskaintzen du MLAKOOPek arlo horretan?

MLAKOOPEN enpresei laguntzen diegu ikasketak eta lana txandakatzen dituzten ikasleak hartzen. Horrela, bihar beharko dituzten profesionalak gaurtik prestatzen dituzte. Ikasleentzat, berriz, aukera paregabea da esperientzia kooperatiboa barrutik bizitzeko, MLAKOOPeko ikasle-bazkide bihurtzen baitira. 60 urte daramatzagu eredu hau bultzatzen, eta gure helburua betikoa da, bi norabidekoa: batetik, ikaslea haztea, ez bakarrik arlo teknikoan, baizik eta benetako lan-ingurune batean aldea markatzen duten zeharkako trebetasunetan ere; horrek etorkizuneko erronkei segurtasunez aurre egiteko prestatuko du. Bestetik, enpresak garatzen ari den talentua eskuratzea, bere proiektuarekin bat datozen pertsonak ezagutu, lagundu eta, nahi izanez gero, epe ertainera kontratatu ahal izateko. Funtsean, prestakuntzaren eta enpresaren artean zubi sendo bat eraikitzea da kontua, bi aldeei balioa emanez eta hain gurea den eredu kooperatiboa indartuz.

“Prestakuntzaren eta enpresaren arteko zubi sendo bat eraikitzen laguntzen dugu, bi aldeei balioa emanez eta eredu kooperatiboa indartuz”



Vanesa Abrisqueta

MLAKOOPEN BULEGO KORPORATIBOKO ARDURADUNA GASTEIZEN

MLAKOOPek berritzen jarraitzen du pertsonen prestakuntzan. Zer irtenbide berri aurkeztu dizkiozue merkatuari?

Lanpostuko ikaskuntzarako dugun *Closing the Gap* ereduari oinarrituta, pauso bat harago joan gara eta *Talento 360* merkaturatu dugu. Profesionalak konpetentzien arabera modu globalean kudeatzeko irtenbide integral bat da, *Riseway 360* gure plataforma propioan oinarritua. Horren bidez, langileen konpetentziak [jokabideen bidez neurtzen direnak] definitu eta ebaluatu ditzakegu, baina ez hori bakarrik: profil bakoitzaren gabeziak ikusita, garapen-plan pertsonalizatuak diseinatzeko ditugu, pertsonen garapena negoziarekin benetako beharrek bat etor dadin. Tresna honek kudeaketa-prozesu osoa lotzen du: konpetentziak identifikatzea, gabeziak topatzea eta prestakuntza antolatzea. Horrela, pertsonen kudeaketan erabaki garrantzitsuak hartzeko informazio estrategikoa ematen du. Teknologiaz gain, MLAKOOPEN hasieratik amaierara laguntzen diegu enpresei: tresna ondo abiarazten eta langileen zein erakundearen errendimendurik onena lortzen, hasiera-hasieratik balioa erantsiz. ■

“Profesionalak konpetentzien arabera modu globalean kudeatzeko irtenbide integral bat definitu eta merkaturatu dugu: Talento 360”

Hitzordura garaiz iritsi da, britainiarrek hain harro erakusten duten balio kultural horri eutsiz. Ez du ordurako iristeko ohitura on hori galdu, nahiz eta dagoeneko 24 urte daramatzen Arrasaten, ia bizitza erdia. 2002ko azaro euritsu batean lur hartu zuen Bilboko aireportuan, maleta arin batekin eta 26 urteak bete berri. Gaur egun, seme baten eta bi alabaren ama da. MLAKOOPen egiten du lan, eta, kulturalki, hangoa baino hemengoa da gehiago jada: “Gauza sinpleak gustatzen zaizkit, ostiral arratsaldeetako poteoa, udaberriko egun eguzkitsu batean mendira joatea eta familia-bazkari on baten aurretik pare bat txakolin edatea”. Zer gehiago eska dakioke bizitzari?

GORKA ETXABE



Emma Kieran

IRAKASLEA ETA KOORDINATZAILE DIDAKTIKOA MLAKOOPEN

“2006tik naiz MLAKOOP kooperatibako bazkidea. Kontseilu Errektorean nago, eta profesionalki erabat garatuta sentitzen naiz”

Kontaguzu, nola iritsi zinen Euskal Herrira? Bristolen hizkuntza-gradu bat ikasi nuen eta, ikasketak amaitu ondoren, lanean hasi nintzen, baina beti aldi baterako kontratuekin; beraz, atzerrira joatea erabaki nuen. Geroago, Dublinen ingeleseko irakasle titulua atera nuen eta atzerrian lan bila hasi nintzen. Ostegunero, Ingalaterrako egunkariak mundu osoko lan-eskaintzak argitaratzen zituzten, eta CIMen (egungo MLAKOOP) eskaintza ikusi nuen. Nire CVa bidali nuen, gogoan dut Mike Churchekin egin nuela elkarriketa, eta egun gutxira lanpostua eskaini zidaten. 2002ko azaroan Arrasaten nengoen, enpresetan ingeles-eskolak ematen.

Zure herrialdetik irteteko beharra sentitu zenuen arrazoi zehatz batengatik?

Ez nuen gehiegi pentsatu. Nire herrialdetik ateratzeko beharra sentitzen nuen, baina ezingo nizuke esan zergatik. Nire ahizpak beti esaten dit nire ametsa abentura berriak bilatzea zela. Erabakia agian modu inkontzientean hartu nuen, baina gaur oso zoriontsu sentitzen naiz duela 24 urte hasitako abentura horri ekiteagatik.

Eta Arrasatera iritsi zinen.

Bai, gogoan dut euria ari zuela, euria eguna joan eta eguna etorri; nire herrialdeko grisaren oso desberdina ez zen azaro gris bat. Baina udaberria iritsi zenean ohartu nintzen zein polita zen inguru hau.

CIMen (gaur egun MLAKOOP) zure lehen eskolak Fagor Industrialen eman zenituen, ezta?

Bai, hala da. Fagor Industrialen erakundeko hainbat pertsonari ematen nizkien eskolak. Nire adineko jende asko zegoen, eta hasieratik ondo konektatu nuen berriekin. Gogoan dut ikasle batek mendiko botak erosteko esan zidala. Oñatiko denda batera eraman ninduen, goitik behera hornitu nintzen, eta lekuak eta jendea eza gutzen hasi nintzen. Gonbidapen bat jasotzen nuenean inoiz ez nuen ezetz esaten: mendia, era guztietako gizarte-ekitaldiak... ez nintzen etxean geratzen. Egokitze-urte gogor baten ondoren, hizkuntza ikasi eta nire bizitza berriarekin lotu ostean, kontratuaren luzapena iritsi zen eta hemen jarraitzen dut.

Gainera, gaur egun zure senarra dena ezagutu zenuen. Euskal Herrian neraman hirugarren urtean Asier ezagutu nuen, nire senarra, arrasatearra. Nire ikaslea zen, eta gaur egun, nire bidaide izateaz gain, nire hiru seme-alaben aita da. Seme bat eta bi alaba: 18, 16 eta 14 urtekoak. Ethan, Leah eta Kate. Izen britainiarrak, beren sustraiak, beren jatorria gal ez dezaten.

Londresen duzun familiak nola bizi du zure ausentzia? Gaur egun bidaiatzeko dugun erraztasunarekin, oso gertu gaude. Ez da batere traumatikoa izan ez nire familiarentzat, ez guretzat. Urtean hainbat aldiz ikusten dugu elkar. Nire ama oso sarritan etortzen da. Ahizpa bat eta anaia bat ditut, eta gustatuko litzaidake mai-zago bisitatzea, baina seme-alaba txikiak dituzte eta, oraingoz, zailagoa dute.

Zer da gehien faltan sumatzen duzuna?

Batez ere, familia. Nire iloben edo amaren urtebetetzeetan egotea, adibidez. Hasieran eguneroko gauza txikiak ere faltan sumatzen nituen, baina egia da denborarekin halako hutsuneak leunduz joaten direla.

Zerbaitek harritu zintuen iritsi zinenean?

Jendea oso zuzena iruditu zitzaidan, eta egia esan, hitz egiteko modu zuzen horretara ohitu behar izan nuen. Bizitzeko moduak ere harritu ninduen, oso soziala, oso kalekoa. Beti daude planak, bazkariak, afariak, txangoak... Orain nire seme-alabengan ikusten dut: izugarritzko bizitza soziala dute oso txikitatik, eta hori asko gustatzen zait.

Eta gastronomia?

Gehien harritu ninduen hemen bazkalorduari ematen zaion garrantzia izan zen. Otordu bakoitza zeremonia bat da. Ingalaterran, gastronomia-kultura ez da existitzen hemen bezala. Txinatar, indiar edo bestelako jatekietara joaten ginen. Etxean, igandeetan, plater bakarra jaten genuen: haragia barazkiekin eta saltsekin. Postre beroa ere bai... Nire senideak etortzen direnean beti elkarte gastronomikora eramaten ditut. Niretzat benetako aurkikuntza bat izan da.

Esaten didazunagatik, jada hangoa baino hemengoa zara gehiago.

Gauza sinpleak gustatzen zaizkit: ostiral arratsaldeetako poteoa izugarri gustatzen zait, udaberriko egun eguzkitsu batean mendira joatea eta familia-bazkari on baten aurretik pare bat txakolin edatea. Zer gehiago eska dakioke bizitzari?

Esaten duten bezain itxiak al gara?

Erraza izan zen jendea ezagutzea, baina lagun-talde batean integratzea gehiago kostatu zitzaidan. Haurrekin

jendea ezagutzen joaten zara, zirkuluak sortzen dira eta askoz errazago sozializatzen duzu, baina hasieran bai, itxiak zarete. Orain oso integratuta sentitzen naiz.

Hitz egiguzu zure lanari buruz.

Enpresetan eskolak ematen jarraitzen dut eta MLA-KOOPen koordinatzaile didaktikoa naiz. Kooperatibako bazkidea naiz 2006tik. Kontseilu Errektorean nago eta profesionalki erabat garatuta sentitzen naiz. Enpresaren hazkundearen zati handi bat bertatik bertara bizi izan dut: CIMen urteetatik Mondragon Linguara, eta orain MLAKOOP. Hazi egin gara eta ateak irekitzen jarraitzen dugu, zerbitzu berriak eskainiz, irtenbide teknologikoak, eta orain Mondragon Unibertsitatearekin batera Mexikon ere bagaude.

Eta zer esango didazu eredu kooperatiboari buruz?

Ingalaterran jaio zen, Rochdalen, baina nire herrialdean ez da erraza esplikatzea. Ez didate asko galdetu, baina familian nola funtzionatzen duen azaltzen dudanean harritu egiten dira. Pentsa, nire anaiak Londresen egiten du lan, bankuan, eta erabat desberdina da. Gure eredu askoz sozialagoa eta ingurunearekin konprometituagoa da; taldea jartzen da norbanakoaren aurretik, eta hori gustatzen zait. Eredu kooperatiboari balioa eman behar diogu.

Euskaraz bai?

Bai, zerbait bai. Etxean hiru hizkuntzatan hitz egiten dugu. Nik ingelesez egiten diet seme-alabei. Seme zaharrenak beti ingelesez egiten dit, eta alabei gehiago kostatzen zaie. Euren artean euskaraz egiten dute, eta nire senarrarekin ere euskaraz.

Zaren lekukoa izanda, musika-banda handien sehas-ka, zer musika entzuten duzu?

U2ren oso-oso zalea nintzen, eta 80ko hamarkadan hazi nintzen; niretzat britainiar musika onenaren urteetan, alegia. Gogoan dut erosi nuen lehen CDa Madnessena izan zela. Orain nire semearen bandaren jarraitzaile sutsua naiz: Bogside.

Gehitu nahi duzun beste zerbait?

Errugbia izugarri gustatzen zait. Nire etxean, nire semeak zein alabek errugbian jokatzen dute Arrasate Rugby Taldean. Alaba ertaina Euskadiko selekzioan dago. Nik ere Arrasateko taldearekin jokatzen dut: Amak Pirolikak taldean. Kontaktua handiko kirola da, baina, aldi berean, oso noblea eta inklusiboa. Nire seme-alabei oso ondo doakie eta balio asko ikasi dituzte. Gainera, hirugarren denbora bat dauka, gainerako kirolek ez daukatena. Partiduaren ondoren bi taldeak elkartzen dira zerbait jan eta edateko, zelaian egon litezkeen tirabirak atzean utzita. —

OSASUN MENTALA EUROPA MAILAN

2023ko ekainaren 7an, Europako Batzordeak osasun mentalaren ikuspegi globalari buruzko Komunikazioa onartu zuen, eta horrek lagundu egingo die estatu kideei eta interesa duten alderdiei azkar jarduten osasun mentalaren arloko erronkei aurre egiteko.

UNAI BERRETEAGA OSARTENKO
PREBENTZIO TEKNIKOKO ZUZENDARIA



Komunikazioa abiapuntu bat da ikuspegi berri baterako. Estatu kideekin, eragile interesdunekin eta herritarrekin kontsulta zabala egin ondoren, ikuspegi globala garatu da, prebentziora bideratua eta osasun mentalaren arloan interesa duten eragile askorekin.

Ikuspegi berriak onartzen du osasun mentalak neurri handi batean eremu askori eragiten diela, hala nola enpleguari, hezkuntzari, ikerketari, digitalizazioari, hiri-plangintzari, kulturari, ingurumenari eta klimari. Sektore arteko ikuspegi horren helburua osasun fisikoa eta osasun mentala parekatzea da.

Osasun mentala Europan

Esparru komunitario bati erreparatzen badiogu, Europan osasun mentaleko baldintza onak mantentzeko faktore azpiko koadroan datozenak hartzen dira. Estatu mailan, balioak zertxobait aldatzen dira.

Bizi-baldintzak	EU	%60
	ES	%58
Finantza-segurtasuna	EU	%53
	ES	%53
Jarduera fisikoa	EU	%41
	ES	%42
Kontaktu soziala	EU	%41
	ES	%42

(9 faktoretatik, hiru aukeratuta)

EU = Europan | ES = Estatu maila

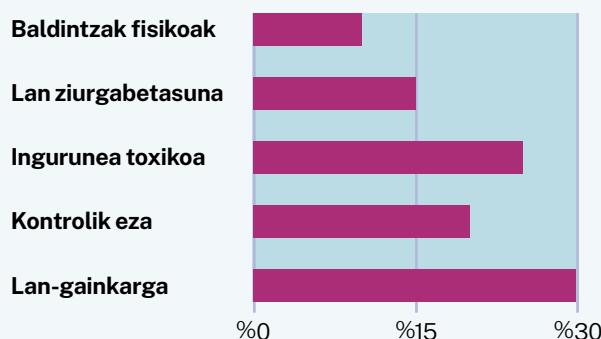
Osasun mentalaren arloan lanean

Lan-ingurunean larriak ez diren buru-nahasmenei aurre egiteko zailtasunak eragiten du arazo horri aurre ez egitea enpre-setan, eta arazoa murrizteko modurik ez bilatzea. Prebentzioak eta osasun emozionaleko esku-hartze goiztiarrak absen-tismoa murriztea, produktibitatea handitzea eta lan-giroa hobetzea ahalbidetzen dute, baita langileen osasun emozio-nala hobetzea ere.

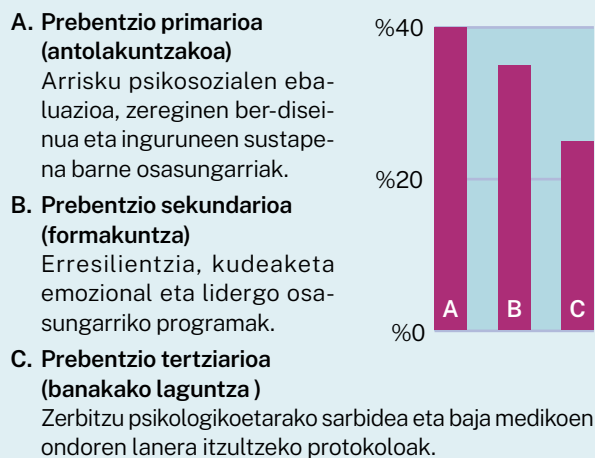
Lan-ingurune osasun mentala langileen ongizate emozional, psikologiko eta sozialari dagokio. Bere garrantzia handi-tu egin da azken urteotan, zuzeneko eragina baitu produktibitatean, absentismoan eta lan-giroan.

Laneko osasun mentalaren narriaduraren kausa nagusiak

Faktore ohikoenen artean daude lan-gainkarga, zeregi-nen gaineko kontrolik eza, lidergo autoritarioa duten giro toxikoak, laneko segurtasunik eza eta baldintza fisiko de-segokiak. Digitalizazioak eta teknologia berriek ere era-gin nabarmena dute.



Prebentzio neurriak eta esku hartzeko estrategiak

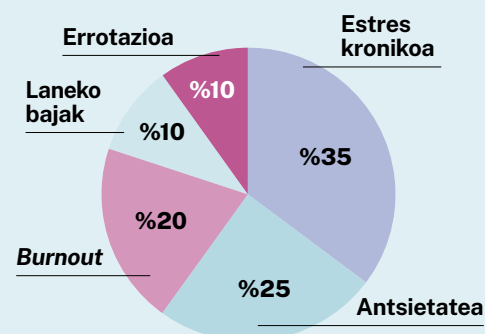


Osartenek prebentzioaren eremu horretan lagundu eta erantzun dezake, lehen adierazitako hiru mailetatik. Zer-bitzu psikologikoetarako sarbidea eta baja medikoen on-doren lanera itzultzeko protokoloak.

Arrisku psikosozialak eta horien ondorioak

Behar bezala kudeatu gabeko arrisku psiko-sozialek estres kronikoa, antsietatea, *burnouta* (neke fisiko izugarria), laneko bajak areagotzea eta langileen txandakatzea eragin ditzakete, eta horrek taldeen kohesioari eta berrikuntza-ri eragiten die.

Kudeaketa hori, arriskuen ebaluazio kuantitati-bo eta kualitatiboan ez ezik, aurreko zerrendari eragiten dioten estresatzaileak murrizteko be-netako neurriak ezarri behar dira (ordutegi-mal-gutasuna, zereginak/funtzioak berrikustea...).



Ondorioa

Osasun mentala, oro har, eta bereziki lanean, funtsezkoa da antolamenduaren iraunkor-tasunerako. Prebentzioan inbertitzea per-tsonetan eta enpresaren emaitzetan inberti-tzea da. Osartenek bizi-ibilbide horri ekitera animatzen ditu enpresak, langileen osasu-na hobetzeko eta enpresen lehiakortasuna hobetzeko. —



MSTren eta Mundukideren arteko lankidetzaren fruituak lurrik gabekoen lurraldean

Brasilgo Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) eta Mundukideren arteko lankidetzak kanporatze eta erresistentzia istorio batetik sortu zen. 1980ko hamarkadan, latifundistek milaka nekazari brasildar familia etxetik aterarazi zituzten, nekazaritza-mekanizazioaren testuinguruan. Lurrik eta enplegurik gabe, eta jabetza inproduktibo handiko hedadura handiko herrialde batean, antolatzea erabaki zuten. Horrela, 1984an, MST sortu zen.

Orduan, mugimenduak lur-okupazioak bultzatu ditu, kanpalekuak eta asentamenduak sortu ditu, eta elkarrekin lan egin du osasun-eskolak eta -zentroak eraikitzeko. Legeztatze-prozesu luzei aurre eginez beti. Brasilgo Konstituzioak funtzio soziala betetzen duten lurrak usufruktuan lagatzea aurreikusten du, nahiz eta horiek erregularizatzeko urteak behar diren. MSTrentzat, talde-lana, berdintasuna eta dimentsio politiko eta kulturala funtsezkoak izan dira, indar emozional eta komunitarioan oinarrituta.

Visita de MST a Euskal Herria

A comienzos de los años 2000, el MST visitó Euskal Herria y encontró afinidad con el modelo cooperativo vasco, centrado en la persona socia y la propiedad colectiva del trabajo. Compartían valores como la adhesión libre, la democracia, la participación, la solidaridad y la educación. Con asentamientos ya consolidados, el movimiento vio en la formación una herramienta clave para fortalecer su gestión y producción.

14º ENCONTRO NACIONAL DO MST



MSTren bisita Euskal Herrira

Duela hogei urte baino gehiago hasi zen Mundukideren programa Brasilen. MSTrekin batera, kooperanteek premiak aztertu zituzten eta prestakuntza-materialak garatu zituzten, kooperatibetako kudeatzaileak, mugimenduko liderrak eta ordezkari publikoak sustatzeko.

Prozesu horretatik sortu zen IEJC eskola, gaur egun batera sortutako kooperatiben kudeaketa eredu aplikatzen duena. Hala, MSTk bi milioi pertsona inguru biltzen ditu eta Brasilgo estatu gehienetan dago, erronka logistiko handia dena. Joan den otsailan, 42. urteurrenean, Topaketa Nazional bat antolatu zuen, 3.500 parte-hartzaile bildu zituen. Mundukide gonbidatuta egon zen, eta 200 milioi biztanletik gorako herrialde batean duen antolaketa-gaitasuna eta eragina erakutsi zuen, Luiz Inacio Lula da Silva Brasilgo presidentea bertan zela.

Lankidetzako bi hamarka luzetan, Mundukideren hogeiko kooperante baino gehiagok parte hartu dute hainbat ekimenetan, hala

nola Armazéns do Campo Supermerkatuen sarean, CREHNOR kreditu-kooperatibaren hedapenean, FINAPOPOPoldatu Osasungarriak Ekoizteko Herri Sustapena indartzean edo Josue de Castro Fakultatea abian jartzean.

Inpaktua harrotasun partekatuen arrazoia da, Patronatuko kooperatiben eta erakunde laguntzaile askoren konpromisoari esker posible dena. Etorrizunari begira, MSTk teknologia txertatzearen eta kooperatibismo industrialerantz aurrera egitearen aldeko apustua egin du, traktoreak, beira eta bioinsumoak fabrikatzeko proiektuekin. Bere lehen kooperatiba industrial sortu nahi du, eta Mundukidek bere garapenean duen zeregina aitortzen du. Bi hamarkada baino gehiagoko lankidetzaren ondoren, bi erakundeak urrats berri baterako prestatzen ari dira, lurrik gabeko nekazari gazteei esperientzia eta prestakuntza eskainiz datozen erronkei aurre egiteko. —

MSTk bere lehen kooperatiba industrial sortu nahi du, eta Mundukidek bere garapenean izan duen papera aitortzen du.

Letrak lankide

Euskara planak hizkuntzaren ezagutza eta erabilera sustatzeko ezinbesteko tresnak dira gure kooperatibetan. Baina arau eta helburu estrategikoetatik haratago, hizkuntza batek, biziko bada, dimentsio kulturala eta gozamena behar ditu. Eremu horretan indarrez loratzen ari diren ekimenak ditugu MONDRAGONen: irakurle taldeak.

Hizkuntza bat ez da soilik komunikatzeko arau sorta bat; bere baitan kultura bat eta mundu ikusker bat biltzen ditu. Gure kooperatibetako hainbat langilek ongi ulertu dute hori, eta literaturaren bueltan elkartzen hasi dira, kafea, liburuak eta euskara partekatzeko. Baina, zein da zehazki talde hauen funtzioa euskararen normalizazioan? Nola eragiten dute langileen egunerokotasunean?

Gaur egun, irakurle taldeen eta literatur ekimenen mapa honela banatzen da gurean:

Kooperatiba	Dinamizatzailea	Ekimena
MGEP	Eneko Barberena	Irakurle taldea (2023an hasia)
LagunAro	Eneko Barberena	Irakurle taldea (2024an hasia)
LKS Next	Miriam Mendikute	Irakurle taldea (2023an hasia)
MONDRAGON Zentro Korporatiboa	-	Liburu biziak ekimena (2025eko abendutik)



Mondragon Goi Eskola Politeknikoko irakurle taldea.



Lagun Aroko irakurle taldea, Pello Lizarralde idazlearekin.



LKS Nexteko taldea, Bertol Arrieta idazlearekin.



Liburu biziak ekimena.

Konfort gunetik atera eta gozatzera

Eneko Barberena, Mondragon Goi Eskola Politekniko-ko eta LagunAroko irakurle taldeen dinamizatzailaren hitzetan, talde hauen funtzio nagusia irakurketa ohiturak aldatzea eta euskara maila hobetzea da. Enprestan jende askok du irakurtzeko ohitura, baina sarritan erdaraz egiten dute, ezagutza faltagatik edo euskaraz euren gustuko estilori ez dutelako topatzen.

"Irakurle taldeak konfort egoeratik ateratzen laguntzen du", azaltzen du Barberenak. Taldeak euskaraz irakurtzeko txinparta pizten du, eta testu literarioak ulertu eta horiei buruzko eztabaidak izateak egunerokotasunean balio handia du. Dimentsio kulturalari dagokionez, argi du: "Musika, dantza edo bertsoa bezala, literatura ere euskal kulturaren zati da, eta gainera, gozamenarekin lotzen da. Jendea gustura dago hemen". Nabarmen-ter-koa da, gainera, ekimen hauek langileen proposamenetik sortu direla, eta kooperatibak babestu egin dituela; horrek are positiboagoa egiten du prozesua.

Liburutegiak sortzen

LKS Nexten, irakurle taldearen ideia Euskara Batzorde-etik sortu zen, Miriam Mendikute kidearen eskutik. 2023an ekin zioten ibilbideari Amets Arzallusen Miñan liburu arrakastatsuekin. Urtean hiru saio egiten dituzte, eta sarritan idazleekin (aurrez aurre zein online) hitz egiteko "luxua" izaten dute.

Euskara Planari begira, taldeak lortu du euskaldunon-tzako elkargune iraunkor bat sortzea. "Kafe orduetan liburuaz aritzen gara, eta izena ematen ez duten lan-kideak ere animatzen dira irakurtzera", azaltzen dute. Gainera, IPDK (Interes Publikorako Derrigorrezko Kon-tribuzioa) erabiliz, parte hartzaileei liburuak erosten diz-kiete, eta era berean, kooperatibako euskarazko liburu-teria elikatzen dute.

Illo horretatik, MONDRAGON Zentro Korporatiboan, oraindik irakurle talderik ez badago ere, hazia ereinda dago. 2025eko abenduaren 3an, Euskararen Nazioar-terko Egunean, *Liburu biziak* ekimena jarri zen martxan. Euskarazko 10 liburu erosi ziren lankideen eskura jar-tzeko, eta dagoeneko 7 edo 8 lankidek irakurri dituzte. Liburutegia bizirik dago, eta etorkizuneko solasaldieta-rako lehen urratsa izan daiteke.

**Musika, dantza edo bertsoa bezala,
literatura ere euskal kulturaren zati da,
eta gainera, gozamenarekin lotzen da.**

Zergatik elkartu liburu baten inguruan?

Zerk bultzatzen du lankide bat bere denbora literaturaz hitz egiteko erabiltzera? Mondragon Goi Eskola Politek-nikoko eta LagunAroko kideek euren esperientzia pro-pioetatik erantzun dute, bakoitzak bere ñabardurarekin:

Euskaraz irakurtzearen plazera berreskuratzea:

- Josu Urkiola (MGEP): "Euskararekin oso harreman handia daukat, oso euskalduna den inguru bate-koa naiz, baina egia da askotan euskaraz hainbeste irakurtzeko ohiturarik ez nuela. Honek lagundu dit idazle batzuk ezagutzen eta utzia neukan euskaraz irakurtzearen gustu horrekin berriz harremana har-tzen. Ekimen honek beti bermatzen dizkit 3-5 liburu euskaraz nire urteko liburu multzoan".
- Ane Miren Ayastuy (LagunAro): "Balantzan jarritz gero, erdaraz irakurtzeko joera handiagoa daukat. Baina beti dago lehen aldi bat eta honek gure ira-kurketa ohiturak zertxobait aldatzeko joera ekar dezake".
- Jonmikel Intsausti (LagunAro): "Berreuskaldundu/alfabetatu nintzenetik euskaraz irakurtzeko ohitu-ra izan dut, eta pixkanaka euskararen gaitasunean aurrera egiteko beharrezko ariketetako bat izan da".

Taldeak dakarren aberastasuna eta harreman berriak:

- Osane Lizarralde: "Ez dugu aukeratzen ditugun libu-ruetatik bakarrik ikasten, baizik eta taldean besteok irakurri eta gustatu zaizkigunak partekatzen ditugu; orduan beti liburutegira joaten zarenean beste libu-ru batzuk harrapatzen dituzu. Batzuetan zuzenean ezagutzen dituzu idazleak edo itzultzaileak, eta ohar-tzen zara hitz eginez zuk erreparatu ez diezun beste hainbat gauza ateratzen direla".
- Ane Miren Ayastuy: "Irakurritako liburuaren nondik norakoak partekatze-ko elkartzen garenean, ber-tan sortutako solasaldia oso aberasgarria da. Agian, beste lankide batzuekin orain arte neukan harre-mana aldatzeko balio izan dit, eta euskara gehia-go sustatzeko".
- Jonmikel Intsausti: "Gure hizkuntzan, euskar-ean, tre-batzeko tresna baliagarria da, hiztegi berria ikasiz eta mingaina dantzan jarritz: hala, gure kooperatibak eta Euskal Herria apur bat euskaldunago egiten ditugu".

Zalantzan dauden lankideei mezu bateratua bidaltzen diete: "Animatzeko, oso-oso erraza dela. Elkartzen ga-ren ordu bat edo ordu eta erdi hori oso tarte atsegi-na izaten da", borobildu du Josu Urkiolak. —



Nagore Peñalva

EUSKO JAURLARITZAKO INDUSTRIA, TRANTSIZIO
ENERGETIKO ETA JASANGARRITASUN SAILEKO
EKONOMIA ZIRKULARREKO ZUZENDARIA

Eusko Jaurlaritzako Ekonomia Zirkularreko zuzendariak Euskadiko industriarako diseinatutako jasangarritasuna ebaluatzeako sistema berriaren gakoak azaldu ditu. Europako eskakizun berriek markatutako testuinguru batean, BasquESG txosten korporatiboak sinplifikatzeko, burokrazia saihesteko eta enpresei ingurumen- eta gizarte-konpromisoa merkatu globalean kokatzeko benetako aukera bihurtzeko helburuarekin sortu zen. **USOA AGIRRE**

“BasquESGk jasangarritasuna lehiarako benetako abantaila bihurtzen du euskal ETEentzat”

Euskadiko 2030 Industria Planak proiektu eraldatzaileak jasotzen ditu. Nola egokitzen zaizue iraunkortasuna, enpresek lehiakortasunerako motor gisa har dezaten?

Iraunkortasuna borondatezkoa izatetik lehiakortasunerako funtsezko faktore izatera igaro da. ETE askorentzat, egokitzea beharrezkoa da merkatu zorrotzetan duten posizioari eusteko. Jasangarritasuna eraginkortasuna hobetzeko, kostuak murrizteko eta aukera berriak irekitzeko palanka gisa ulertzen dugu; horregatik, Planak industria-estrategiaren erdigunean kokatzen du. Europako testuinguruak azkar egiten du aurrera (CSRD, VSME). Nola lagun diezaiekegu euskal enpresei konfiantzaz molda daitezen? Ekimen horiek iraunkortasuna integratzen dute erabaki estrategikoetan. Kontua ez da soilik betetzea, baizik eta gardentasuna irabaztea merkatuan. Eusko Jaurlaritzatik urratsez urrats aurrera egiteko tresna egokituena aldeko apustua egiten dugu, be-

harrezkoa ez den burokraziarik gabe, informazioa ordentzen eta bezeroekin konfiantza irabazten lagunduz.

Zein dira BasquESG ekimenaren helburu nagusiak eta zer onura zuzen ekarriko dizkie gure ETEei?

BasquESG enpresa txiki eta ertainei jasangarritasuna modu erraz eta sinesgarrian ebaluatzen, hobetzen eta komunikatzen laguntzeko sortu zen. Iraunkortasunaren arloko eskaera guztiak txosten bakar batean bateratzea bilatzen du. Onuren artean, balio-katean posizio hobea izatea eta bezeroen eta finantzatzaileen eskakizunei erantzuteko erraztasuna nabarmentzen dira. Nola bihur daiteke BasquESG aliatu ezin hobea merkatu globaleko balio-kateari erantzuteko? Hizkuntza komuna eta irizpide homogeenak eskaintzen ditu. VSME Europako estandarrean oinarritzen denez, lortutako txostena baliozkoa da Europako lurralde osoan. Oso alderdi garrantzitsua da BasquESGk informazioaren kanpogiaztapen doakoa eskainiko diela euskal ETEei, haien sinesgarritasuna indartuz.

“BasquESGk izena, egitura eta metrikak jartzen laguntzen dio kooperatiba askok urteetan modu naturalean egiten duten lan horri”

Nola diseinatu da zorrotza izan dadin, eta aldi berean ETE batentzako eskuragarria eta praktikoa ere?

Modu modularrean eta progresiboan diseinatu dugu. Adierazle erabilgarrietan zentratzen da, bi-

koiztasunak saihesten ditu eta enpresek beren egunerokotasunean erabiltzen duten informazioa erabiltzen du. BasquESGk ez du ebaluatzen bakarrik; benetako hobekuntza bultzatuko duten ekintza-planak diseinatzen ere lagunduko du. Proiektu pilotuan MONDRAGONEko host kooperatibak parte hartzen ari dira (Domusa, Kide, Loramendi, Urola eta Bexen Cardio).

Zer ikasten ari zarete?

Esperientzia oso positiboa eta aberasgarria izaten ari da. Kooperatiba horiek erakusten digute enpresa askok lan handia egiten dutela iraunkortasunean, nahiz eta beti ez duten erabat egituratuta edo ikusteko moduan. Pilotua erakusten ari zaigu laguntza-zerbitzuak eta tresna enpresen errealitatera egokitzen, adierazleak baliozkotzen eta prozesuak sinplifikatzen. Era berean, ikasten ari gara zein garrantzitsua den hizkuntza eta erritmoak egokitzea, eta enpresei laguntzea, lehen unetik ikus dezaten ebaluazioaren balio praktikoa. Izan ere, lehen pilotuak izan duen harrera ona dela eta, bigarren bat jarri dugu abian, VSME estandarra aplikatu nahi duten Euskadiko ETE industrial guztiek egin ahal izan dezaten, prozesu osoan zehar gidatzen, osatzen eta laguntzen dituzten adituen laguntzarekin.

Nola laguntzen du BasquESGk euskal eredu kooperatiboak bere DNAn daraman konpromiso soziala ikusarazten?

BasquESGk izena, egitura eta metrikak jartzen laguntzen dio kooperatiba askok urteetan modu naturalean egiten duten lan horri. Lan on hori ageriko bihurtzen da hizkuntza argi eta ezagun batekin, bere eredia egungo eskakizunekin bat datorrela erakutsiz.

Zein da hedapen orokorrerako eta hurrengo mugarrietarako aurreikusitako kronograma?

Bigarren pilotaje bat ireki dugu zure txostena hasi nahi duen edozein ETE industrialentzat. Hurrengo urratsetan egiaztapen-protokoloak eta ekintza-planak zehaztuko dira. Gure fokua, orain, partaidetza handitzea eta BasquESG erreferente partekatu gisa sendotzea da.

Zuen ustez, ebaluazioak balioko al die kooperatibei beren lorpenak partekatzeko sinesgarritasun-zigilu gisa?

Gardentasuna funtsezkoa da. BasquESGk

esparru komun bat eskaintzen du, aurrerapenak modu zorrotzean, konparagarrian eta hirugarrenak egiaztatuta komunikatzeko aukera ematen duena, gutxi oinarritutako mezuak saihestuz eta interes-taldeen konfiantza indartuz.

Zer aholku emango zenioke lehen urratsak bihar bertan eman nahi dituen kooperatiba bati?

Egiten ari direnarekin hasi eta, jakina, BasquESG ekimenarekin bat egin. Askok oso praktika aurreratuak dituzte; ordenatu eta neurtu besterik ez dute egin behar. BasquESG ez da lasterketa bat, baizik eta konfiantza irabazteko eta jasangarritasuna benetako lehia-abantaila bihurtzeko bide bat. —

“Jasangarritasuna eraginkortasuna hobetzeko, kostuak murrizteko eta aukera berriak irekitzeko palanka gisa ulertzen dugu”



Oihana Zubillaga

LANA DOMUSA TEKNIK TALDEKO KORRIKALARIA

“Grazia egiten dit txikia nintzenean gurasoek mendira eramaten gintuztenean beti kexaka joaten ginela ahizpa eta biok”



Arrasate Udalatx Mendi Lasterketaren X. edizioa irabazi berri du Oihana Zubillaga 28 urteko korrikalari anoetarrak. Kirol kamiseta ezin kooperatiboagoaz irabazi gainera. **Lana Domusa Teknik**-eko kolore urdin eta laranja defendatzen sartu zen Arrasateko Erdiko Kaleko helmugan; txalo artean, hunkituta eta oso pozik. Agian bere kirol ibilbideko garaipenik ederrena eskuratu zuen Carrodilla Cadestre gazte mailako munduko txapeldunaren eta Ainhoa Sanz urretxuarren aurretik.

TESTUA: **GORKA ETXABE**
ARGAZKIAK: **ANDONI ARKAUZ**

Noiztik korrika? Bederatzi urte izango dira hasi nintzela. 19 urte-ekin ekin nion eta ordutik ari naiz Euskal Herriko zein Europako lasterketan. Iaz *Skyrunning* Munduko Kopan hamaikagarren sailkatu nintzen. Anastasia Rubtsova errusiarrek eskuratu zuen Munduko Kopa.

Txikitatik izan duzue mendia barru-barruan zuen etxean, ezta?

Hastapenak horiek dira, bai. Gurasoekin, beti ibili izan gara asko, nire ahizpa eta ni neu. Gero, osabak ere parte-hartzen zuen lasterketan eta hortik etorriko zait zaletasuna.

Arrasate Udalatxek hamargarrena egin du aurten, edizio berezian irabazle izatea handia da.

Nire lehenengo aldia zen lasterketa honetan. Egia esan, beti izan dut begi artean eta aurtengoa izan da lehena. Julen Elorza, antolakuntzako kidea nire laguna da eta askotan esaten zidan etortzeko. Merezi izan du, sekulako gozatua hartu dut eta garaipen ederra eskuratu dut. Oso pozik nago.

Zerbaitek harritu zaitu?

Nahiz eta eguraldi oso onik egin ez, sekulako jendetza zegoen mendian, herriko kaleetan, nonahi giro bikaina aurkitu dut. Nabari zen edizio berezia zela.

Lehia ere dotorea izan duzue aurreneko hiru korrikalariak, ezta?

Sekulako maila zegoen eta ez nuen nire burua podiumean ikusten, baina lasterketa borobila atera da. Carrrodilla Munduko Kopako txapelduna da, Ainhoa Sanz ere asko dabil eta sekulakoa izan zen lehia.

Noiztik Lana Domusa Teknik-en?

Hiru urte daramatzat taldean eta aurren, iaz bezala, Euskal Herriko lasterketa garrantzitsuenak eta Europako beste asko egingo ditut gure kamiseta defendatzen.

Kooperatibak dira, biak ere MONDRA-GON KORPORAZIOAN DAUDENAK. Ezagutzen duzu ekosistema kooperatiboa? Ezagutzen duzu MONDRAGON?

Ezer gutxi egia esan. Anoetan jaio eta bizi naiz, nire ikasketak osasun arlotik bideratu ditut, erizaina naiz Asuntzion Kliniketan, Tolosan, eta ez dut industria eta mugimendu kooperatiboa gehiegi ezagutzen. Badakit Domusa Teknik eta Lana biak direla kooperatiba industriak, biak gipuzkoarrak, eta kooperatibek badituztela beste eredu batzuekin alderatuta, lotura estuagoa eta konpromiso maila altuagoa gure herriarekin, kulturarekin, kirolarekin... baina ezer gutxi gehiago.

Kirol arloari dagokionez, aurtengo zure helburuak zeintzuk dira?

Skyrunning zirkuituan munduko hamar onenen artean sartzea gus-tatuko litzaidake eta Zegama Aizkorri maratoian iazko 23. postua hobetzea. Iaz hamaikagarren geratu nintzen Munduko Kopan, hamargarrenetik oso gertu. Eta aurren hamar aurrenekoen artean sartu nahi dut. La Palman hasiko dugu Munduko Kopa *Acantilados del Norte* izeneko lasterketan, apirilean *Calamorro Skyrace* lasterketan arituko naz, Malagan, eta ondoren etorriko dira Frantziako, Italiako eta Suitzako lasterketak.

Korrika egiteaz gain, beste hamai-ka afizio izango dituzu, ala?

Eskiatzea dut gustuko, mendian ari-tzea eta naturarekin zerikusia duten afizioak ditut gogokoen. Itsasoa bai-no nahiago dut mendia.

Bazter bat, emozio bati lotzen zai-tuena, edo ikusgarria?

Collarada mendia, Villanuan, Hues-cako Pirinioetan. Izugarri gusta-tzen zait. Eta noski Anoeta inguru-ko mendiak ere asko maite ditut: Uzturre eta Loatzo mendiak, etxe-tik gertu. Askok ibili izan naiz.

Liburu bat?

La paradoja del chimpance asko gusta-tu zitzaidan. Steve Peters idazleare-na. Norbere buruaren zaintza, haz-kundea, konfiantza eta zoriontasuna ditu hizpide.

Zinea?

Ez naiz oso zalea. Telebista, serieak eta zinea, nire kasuan hutsaren hu-rrengoa.

Oroitzapen bat?

Grazia egiten dit txikia nintzenean gurasoek mendira eramaten gin-tuztenean beti kexaka joaten gine-la ahizpa eta biok. Pentsa orain.

Erronka pertsonal, profesionalik?

Ekilibrioa lortzea bizitzako arlo guz-tietan, zoriontsu izan. Eta arlo pro-fesionalean mendiari begira, abuz-tuan KIMA jokatuiko dut Italian, 52-kmko ibilbide oso teknikoa duen lasterketa. Zorakeria hutsa, baina tira, motibatzen nau.

Azkena. Bizitzeko leku bat?

Momentuz, Anoeta. —

“Hiru urte daramatzat taldean eta aurren, iaz bezala, Euskal Herriko lasterketa garrantzitsuenak eta Europako beste asko egingo ditut gure kamiseta defendatzen”



LagunAro 2025ean

Laburbilduta, LagunAroekin zerikusia duten 2025eko parametro nagusiak erakusten ditugu, finantza-merkatuen bilakaera positiboak markatutako aldia. Ingurune makroekonomikoa nahiko ona izan da, % 3 inguruko hazkunde globalarekin, inflazioaren moteltzearekin eta moneta-politikaren erlaxazio progresiboarekin. Hala ere, 2025ean ziurgabetasun handia izan da, tentsio geopolitikoaren eta AEBetako merkataritza-politikaren ondorioz. European, hazkundera moderatua izan da, eta suspertze-seinaleak ez dira berdinak herrialdeen artean.



30.135 mutualista

30.135 bazkide aktibo daude LagunAroari atxikita. 2025ean, jardunean dauden mutualisten bilakaera 34 pertsonatan handitu da.



21,20 € osasun-laguntza

Onuradun eta hilabete bakoitzeko batez besteko kontsumoa, 2025ean, 21,20 eurokoa izan da prestazio horren aldean. Horrek esan nahi du batez besteko **kontsumo hori** % 3,25 igo dela 2024an lortutakoarekin alderatuta (20,53 euro).

16.334 pentsiodun

Pentsiodunen kolektibo osoak 371 pertsonako hazkunde garbia izan du 2025ean, eta guztira 16.334 dira (13.077 pasibo eta 3.257 onuradun).

% 6,86 aldi baterako ezintasuna

2025.urteko absentismo-tasa % 6,86an kokatu da, eta horrek % 1,87ko murrizketa dakar aurreko urteko tasarekin alderatuta (% 6,99).



21,86 M€ enplegurako laguntza

Egiturazko langabezian deklaraturako kolektiboaren bilakaerari dagokionez, urte hasieran 563 pertsona ziren. Aldi horretan, behin betiko 149 irtenbide lortu dira guztira, eta 2025. urtea egiturazko langabezian dauden **410 pertsonarekin** amaitu da (2024aren amaieran baino 153 gutxiago). Enplegurako Laguntzaren prestazioaren gastua, hainbat modalitatetan, 21,86 milioi eurokoa izan da urtean, eta horrek esan nahi du 6,11 milioi euroko igoera izan dela (+%38,77) 2024ko 15,76 milioien aldean. Gastu handiena eragin duen partida behin betiko birkokatzea izan da, 6,22 milioi euroekin, behin-behinean birkokatuta zeuden kooperatibetan 76 bazkide finkatu baitira. Iaz 65 izan ziren.





+%6,78

lortutako errentagarritasuna

LagunAroren zorroaren errentagarritasuna % 6,78an kokatu da ekitaldi-itxieran, Kudeaketa Planean aurreikusitako % 4,99aren aldean



+%6,03

kaudimen-marjina

2025aren amaieran % 6,03koa zen, eta 2024aren datua ehuneko 2 puntu igo zen (% 4,05 2024aren itxieran). Horri esker, 2025eko KPlari dagokion % 2,9ko eguneratzea proposatu ahal izango zaio Batzar Nagusiari, eta, gainera, 2023ko KPlari dagozkion pentsioen eta ordaintzeke dauden pentsio-eskubideen % 0,2ko berreskuratzea, bere garaian aplikatu gabeko eguneratze guztiak berreskuratuz.



455 M€

kuotak

2025.urtean 455 milioi euro bildu dira guztira, hau da, 2024an baino % 6,1 gehiago (428,7 milioi euro).



376,28 M€

prestazioak

LagunArok, guztira, 376,28 milioi euroko prestazioak eman ditu 2025ean, eta 34,17 milioi euro gehiago eman ditu 2024an baino (342,1 milioi euro).



7.817,78 M€

ondare-funtsa

Urtean 344,63 milioi euro hazi da.



LagunAro, EPSV erakundeak Batzar Nagusia egingo du martxoaren 23an

Datorren martxoaren 23an LagunAro, EPSVren Ohiko Batzar Orokorra egingo da Kursaaletan. 1.064 konpromisario daude deituta.

Batzarrean ohiko gaiak jorratuko dira, hala nola urteko kontuen eta kudeaketa-planaren onarpena (2026), aurreko ekitaldiko bilakaera (2025), aldi berriko prestazioak eta kuotak, eta pentsio-eskubideen eta pentsioen eguneratzea. Azken puntu hori nabarmentzen da pentsioak eta pentsio-eskubideak 2025eko KPIaren arabera eguneratze-ko proposamenarekin (% 2,9) eta % 0,2ko errekupeazioarekin (2023ko KPIa aplikatu gabe). Horrela, bere garaian aplikatu gabeko eguneratze guztiak berreskuratuko dira. Eguneratze-proposamen horiek lortutako errentagarritasunari esker egin daitezke (+%6,78), kaudimen-marjina +%6,03an kokatu baitu (2023ko KPIaren berreskurapena aplikatu ondoren), eskatutako legezko minimoaren gainetik (% 4,0).

Estatutuak eta erregelamenduak aldatzeko proposamenak

- 1. Adingabearen jaiotza eta zaintza:** Gizarte Segurantzak 2025ean onartutako aldaketak formalki sartzeko beharrezko arauzko egokitzapena.
- 2. Erretiroa:** Erretiro-prestazioa kobratzearen eta lan- edo lanbide-jarduera baten garapenaren arteko bateragarritasuna.
- 3. Genero-indarkeria:** estalduraren irismena handitzea.
- 4. Bestelako egokitzapen formalak.**

Parte-hartze informatua errazteko asmoz, otsailaren 12an bi hitzaldi informatibo egin ziren LagunAroren Arrasateko egoitzan: bata euskaraz eta bestea gaztelaniaz, mutualistei eta kooperatibei zuzenduta. Era berean, otsailaren 3an pentsiodunentzako hitzaldi informatiboa egin zen Garaia Parke Teknologian.

LagunAro, EPSVren Batzar Orokorra

- Eguna: martxoak 23
- Lekua: Kursaal Donostia
- Ordua: 15:30h lehen deialdia
16:00h bigarren deialdia
- Formatua: presentziala

Gai zerrenda

1. 2025eko martxoaren 26ko Batzar Nagusiaren Akta onartzeari eta Batzar honen Akta onartzeko mutualistak izendatzeari buruzko informazioa.
2. 2025eko ekitaldiko Kudeaketa Memoria eta Urteko Kontuak eta 2026ko Kudeaketa Plana aztertu eta onartzea.
3. 1.4.2026 - 31.3.2027 aldirako prestazioak eta kuotak onartzea.
4. Estatutuak eta erregelamenduak aldatzeko proposamena.
5. Kontseilu Errektorearen komunikazioak.
6. 2026, 2027 eta 2028ko ekitaldietarako auditoreak izendatzea.
7. Kontseilu Errektoreko eta Zaintza Kontseiluko kideak hautatzea.
8. Galde-eskeak. —



JASANGARRITASUNA SUSTATZEKO LAGUNTZA ILDO BERRIAK IREKI DITU MONDRAGON FUNDAZIOAK

2025-2028 Politika Sozioenpresarial berriak jasangarritasuna negozioaren estrategian integratzea du helburu [ASG, Ingurumenekoa, Soziala eta Gobernantza], eta horretarako Mondragon Fundazioak laguntza deialdi berria onartu du 2026 urterako.

IBON ANTERO

Laguntza bide berri honen xedea **MONDRAGON 2025-2028 Politika Sozioenpresariala** garatzea da, jasangarritasunaren estrategia eta ekintzak lehia-kortasunerako giltzarri gisa garatuz, bai araudiaren eskakizunei bai bezeroen eskakizunei erantzuteko.

Onartu diren proiektuak jasangarritasunaren garen- eta gobernantza- hobetuko dute, gure erakundee-tan jasangarritasunaren jardueran eta eraginkortasun-ean aurrerapen garrantzitsuak egon daitezen. Guztira 33 kooperatiba, eta 600.000 euroko eskaera laguntzak onartu dira bost lan ildoen inguruan:

- **Jasangarritasun Planak eta ESG Gobernantza garatzea:** kooperatiba bakoitzaren jasangarritasuna helburu, ekintza eta adierazleen estrategia eta aginte panelak definitu eta helburu horiek lortzeko jasangarritasunaren gobernantza eredu aproposak garatu.
- **ESG prestakuntza programa:** jasangarritasunari buruzko ezagutza orokorra eta partekatua (ESG) eskaini: zergatik den garrantzitsua, zer eskatzen duen araudiak eta merkatuak, eta nola lotu gure balio-proposamenari hizkuntza komun batekin. Gaiak lehenestea, erabakiak irizpidez hartu ahal izateko.

- **Klima Trantsiziorako Planak garatzea:** erakunde- den karbono-aztarnaren kalkulua eta etorkizuneko eszenatokien azterketa: emisioen proiektzioa eta deskarbonizazio planak garatzea, epe ertain eta luzerako helburuekin.
- **Jasangarritasuna hornikuntza-katean:** hornikuntza-katea modu arduratsuan kudeatzen laguntzea, hornitzaileen ebaluazioa eta diagnostikoa, arriskuak eta eremu kritikoak identifikatuz. Kooperatiba bakoitzarentzat hornikuntza-kate jasangarrirako ibilbide-orria definitu eta hornitzaileak ebaluatzeko plataforma garatu.
- **Jasangarritasun informazio-sistemen digitalizazioa:** jasangarritasun informazioa arinduko duten prozesuak eta teknologiak integratzeko informazio-sistemak diseinatzea eta garatzea, trazabilitatea eta kanpo-egiaztapena bermatuko dutenak Europako iraunkortasun-estandarren arabera.

2025-2028 aldi osorako laguntza ildoak izango da, kanpo-zerbitzuen azpikontratazioa erabilerara mugatua, gastuen gehieneko %60a arte. Lehen deialdiko eskaera ikusita, segida emango zaie laguntza hauei eta aurtengo urte bukaeran berriz ere deialdi berria irekiko da 2027rako proiektuekin. —



Sonia Rodríguez

TERNUAKO ZUZENDARI NAGUSIA

Sonia Rodríguez, Ternuako CEO berriak, markaren etorkizuna aztertu du, orain Dikar kooperatibaren babespean eta MONDRAGONeko ekosisteman integratuta. **USOA AGIRRE**

“Iraunkortasunarekiko gure konpromisoa ez da mantentzen soilik, indartu egiten da”

Eraldaketa sakoneko aldi batean, Ternuak kapitulu erabakigarri bati ekingo dio bere historian. Sonia Rodríguezen eskutik, enpresa gipuzkoarrak bere egitura industrial sendotu nahi du ekonomia zirkularraren munduko erreferente bihurtu duen funtsari uko egin gabe. Bere estrategia berriak nazioartekotzearen, berrikuntza teknikoaren eta negozio-eredu baten aldeko apustua egiten du, non markaren iraunkortasuna eta planetarekiko errespetua hazkundearen ardatz negoziatzeak diren. Etapa berri honen hasierak berebiziko garrantzia du Ternuarentzat.

Dikarren babes sendoarekin, zein da lehen hilabete hauetako helburu nagusia kapitulu zirrargarri honen oinarriak finkatzeko?

Gure helburu nagusia konpainia egonkortzea eta oinarri estrategiko sendoak finkatzea da, erabakitasunez aurrera egin ahal izateko. Fase honek Ternua beti definitu duten zutabeak indartzeko aukera ematen digu: berrikuntza, benetako iraunkortasuna eta mendia maite dutenengan oinarritutako diseinua. Dikarren babespean, gure ahaleginak prozesuak antolatzeraz, taldeak indartzera eta markaren etorkizuna definituko duten funtsezko proiektuak lehenestera bideratzen ari gara. Trantsizio eta aldaketa handiko aldia izan da, baina, zorionez, giza talde handi bat babestea lortu da.

Nola bizi duzue barrutik hasiera berri hau?

Ilusio handiarekin eta kide izatearen zentzu sakonarekin. Azken hilabeteetako ziurgabetasuna gorabehe-

ra, Ternuako taldeak konpromiso eredugarria erakutsi du. Orain, itxaropenez eta energia berrituz ekingo diote etapa honi. Gure esentziari uko egin gabe, berreraikitze, hobetzeko eta hazten jarraitzeko aukera paregabea dagoela uste dugu. Lehen begiratuan, Dikar eta Ternua ibilbide desberdinetatik datoz, baina biek dute lurralde-errotze handia.

Nola irudikatzen duzu bi mundu horien bizikidetzaz, elkar aberastu daitezen, Ternuaren mezu iraunkorrak dirdirka jarrai dezan ziurtatuz?

Elkarbizitza natural bat bezala ikusten dut. Bi erakundeek funtsezko balioak partekatzen dituzte: ondo egingako lana, gizarte-konpromisoa eta ingurunearekiko erantzukizuna. Oinarri komun horri esker, Dikarrekin egitura, industria-gaitasuna eta ikuspegi estrategikoa emango dizkigu, eta Ternuak, berriz, bere berrikuntzarekin, sentsibiltate ekologikoarekin eta markaren benetakotasunarekin laguntzen jarraituko du. Gure mezu jasangarria desegin beharrean, aliantza honek zabaltzeko aukera emango digu.

MONDRAGONen aterkipean bete-betean sartzeak oso ate interesgarriak irekitzen ditu industria eta ezagutza mailan. Zer sinergia edo laguntza estrategikok ilusio-natzen zaituzte gehien?

Lehen gauzatze konplexuagoak ziren proiektuak bizkortuko dituzten gaitasun teknologiko eta industrialak eskuratzeak bereziki pozten gaitu. MONDRAGONek hainbat hamarkadatarako esperientzia du lankidetzan,

digitalizazioan, kudeaketa aurreratuan eta optimizazioan. Dagoeneko lehiakortasuna irabaziko dugun arloak identifikatzen ari gara, hornidura-katetik eragin-kortasun operatiboraino. Ikasteko eta eboluzionatzeko ekosistema paregabea da. Ternua beti izan da erreferente ekonomia zirkularrean.

Berregituraketa-fase honetan, zer mezu emango zenioke zuen bezero-komunitate leialari zuen ingurumen-konpromisoari buruz?

Gure konpromisoa mantendu ez ezik, indartu ere egiten da. Guretzat jasagarritasuna ez da sail bat, ezta kanpaina bat ere: hori da Ternuaren izateko arrazoia. Gure erabaki guztiek, diseinutik hasi eta ekoizpeneraino, ingurumen-erantzukizunaren, hondakinen murrizketaren eta berrikuntza zirkularraren gidaritzapean jarraituko dute. Material birziklatuen, inpaktu txikiko prozesuen eta benetako inpaktu positiboa sortzen duten lankidetzen aldeko apustua egiten jarraituko dugu.

Ba al dago bereziki partekatu nahi duzuen berrikuntza-proiekturik edo jantzi-lerro berririk?

Oso ekimen motibatzaileak lantzen ari gara, eta, bereziki, konponketan eta mantentze-lanetan oinarritutako serbituzio-eredu baterantz egindako aurrerapena nabarmentzen dugu. Gure jantzien bizitza baliagarria luzatzen duten zerbitzuak eman nahi ditugu, iraunkortasuna eta kontsumo kontzientea indartuz. Ikuspegi zirkular horrek aukera ematen digu erabiltzaileari produktua bizi-ziklo osoan laguntzeko, hondakinak saihestuz.

Aldi berean, lerro berriak garatzen jarraitzen dugu material birziklatuekin eta funtzionaltasuna hobetzen duten berrikuntza teknikoekin, gure filosofia arriskuan jarri gabe. Dikarrek presentzia handia du nazioartean, batez ere Ipar Amerikan.

Azpiegitura hori tranpolin perfektua al da Ternuaren balioak merkatu berrietara eramateko?

Dudarik gabe. Dikarren nazioarteko ibilbide sendoak Ternua Europan eta ingurune digitalean hedatzea bultzatuko du. Sare globalari eta egitura operatiboari esker, gure kanpo-posizioa sendotu ahal izango dugu, eta nazio-negozioaren eta nazioartekoaren arteko oreka sendoagoa lortu ahal izango dugu, betiere hazkunde arduratsuekin.

Etorkizuneko negozio-ereduari begiratuta, norantz jotzen dute ekonomiaren zein ingurumenaren aldetik iraunkorra izango den hazkunde bermatzeko estrategiek?

Gure helburua da eredu erresilienteagoa eta baliari bideratuagoa eraikitzea. Horrek berekin

dakar ildo estrategikoak indartzea, hornidura-katea optimizatzea eta eragin-kortasuna irabaztea, funtsa galdu gabe. Diru-sarrera egonkorak sortzen dituzten eredu-tan sakontzen ari gara, hala nola zirkulartasun-zerbitzuetan (konponketa eta mantentzea), bezeroarekiko lotura estutzen baitute eta merkataritza-ziklo tradizionalekiko mendekotasuna murrizten baitute.

Eragin positiboko logika batetik hazi nahi dugu, ez helbururik gabeko bolumenaren bidez. Zer bilakaera izango du bezeroekin konektatzeko duzuen moduak? Lehentasuna emango al zaio kanal digitalari edo denda fisiko espezializatuari?

Ez da hautu baztertzaila; estrategia omnikanal baten aldeko apustua egiten dugu, non bi munduak berrelikatuko diren. Kanal digitalak indartuko ditugu esperientzia eta pertsonalizazioa hobetzeko, baina mendiko merkataritza espezializatuarekiko konpromiso sendoa mantenduko dugu. Denda horiek funtsezkoak dira: eza-gutza teknikoa, hurbiltasuna eta kalitatezko preskripzioa ematen dute. Gakoa da kontaktu-puntu guztiak hobeto integratzea, bezeroari dagoen lekuan laguntzeko.

Maila pertsonalean, une honetan zuzendaritza hartzea erronka ausarta da. Zure lidergoaren zer balio izango dira funtsezkoak Ternua familia gidatzeko?

Lidergo hurbil, garden eta pertsonengan zentratuan sinesten dut. Eraldatze betean, argitasunak eta entzute aktiboak berebiziko garrantzia dute; taldeak norabidea ulertu eta bere ahotsak balio duela sentitu behar du. Zintzotasunak eta erakunde indartsuak konfiantzan oinarritzen direlako usteak gidatzen naute. Taldea markaren etorkizunaren benetako protagonista izateko ingurune egokia sortzea da nire zeregina.

Bukatzeko, bost urtera begiratuz gero, zein mugarri ospatuko zenuke?

Pozik ospatuko nuke, elkarrekin, Ternua marka indartsuagoa, internazionalagoa eta planetaren espiritu babesleari leialagoa bihurtu dugula. Arrakasta ekonomikoa ingurumen-inpaktu positibo batekin eta talde osoaren harrotasunarekin konbinatuko lukeen mugarria izango litzateke betetako ametsa. ■

“Dikar eta MONDRAGONekin dugun aliantzak, gure mezu ekologikoa desegin beharrean, zabaldu egingo du”



MONDRAGON GAZTEAK

Eredu kooperatiboa belaunaldi berriei helarazteko erronka

Mondragon Unibertsitateko ikasle talde bat kooperatibismoa zein MONDRAGON bera ezagutzeko proiektu batean murgildu da azken hilabeteen. Proiektua hobeto ezagutzeko asmoz, Miren Zuberogoitia eta Xabi Uriarte Lankiko kideekin izan dugu elkarrizketa, Lanki ikertegia ari baita proiektua dinamizatzen. Humanitate Digital Globalak graduako Igor Gorrotxategi ikaslearen laguntza ere izan dute prozesuan, eta berarekin ere egon gara. **ARITZ KANPANDEGI**



Miren Zuberogoitia



Xabi Uriarte

Zer da MONDRAGON Gazteak? Zergatik jarri da martxan erronka? Zein helburu lortu nahi dira?

2025-2028 aldiko Politika Sozioenpresarialaren 1. ardatzean (Identitatea eta Konpromiso Kooperatiboa) azaltzen den moduan, MONDRAGONen helburua da balio kooperatiboen difusioa indartzea Mondragon Unibertsitatean. Horrek ikasleen eta kooperatiben arteko elkarrezagutza indartzea ahalbideratuko luke, etorkizuneko talentua errotuz.

Besteak beste, helburu horrekin jaio da ATEAK* egitasmoa. Egitasmoaren proiektuetako bat MONDRAGON Gazteak da. Proiektu honetan, ikasleekin elkarlanean, ikaskuntza-esperientzia moldagarria diseinatu da, diferentzial kooperatiboa gazteekin lantzeko helburuarekin.

Esan genezake ikasleekin elkarlanean eredu kooperatiboaren diferentziala ezagutarazteko bideak berpentsatu nahi direla ariketa honen bitartez: Nola azaldu behar da diferentzial kooperatiboa erakargarria izan dadin

hain aldakorra den testuinguru honetan? Zein erregistro eta formatu erabili behar dira? Zeintzuk dira etorkizuneko belaunaldiak balioesten dituzten alderdiak?

Zehazki, zer da erronka hau? Zer egin eta landu dute ikasleek?

Ikasturte honetan hiru fakultatetako ikasleekin ko-sorkuntza proiektu bat jarri dugu martxan. Horretarako, kooperatibismoa eta MONDRAGON ezagutzeko hiru saio diseinatu ditugu. Lehenengoan, *campus* desberdinetan egindako saioetan, gizarte-joerak aztertu ditugu, eta horien aurrean kooperatibismoak eskaini dezakeen erantzunean jarri dugu arreta. Bigarrenetan, Otorlan egin dugu topaketa ikasle guztiekin, eta MONDRAGON bera hobeto ezagutzea izan da helburua; gainera, kooperatiba desberdinetako kooperatibistek euren esperientzia partekatu dute ikasleekin. Azken saioan, ko-sorkuntza lanean jarri ditugu ikasleak: egindako ibilbidea errepa-satu eta aztertutako gaiak beste era batera nola landu daitezkeen pentsatzen jarri ditugu.

Zein emaitza lortu nahi dira aurtengo prozesu honetatik? Aurrera begira, zeintzuk aurreikusten dira izatea hurrengo pausuak?

Aurtengo prozesuaren helburu nagusia kooperatibismoa balioetsiko duen proposamen didaktiko sendo eta egituratu bat garatzea da, Mondragon Unibertsitatearen nortasun eta balioekin koherentea izango dena eta ikasleen errealitate eta interesetara egokituko dena.

Lehen fasean, 50 ikasleekin egin da lan, edukiak diseinatzeko eta mezuak nahiz metodologiak kontrastatu eta balioztatzeko. Ez da soilik edukien egokitasuna neurtuko; aitzitik, ikasleen pertzepzioa, motibazioa eta ulermen-maila ere aztertuko dira, beharrezko hobekuntzak txertatzeko.

Bestalde, Mondragon Unibertsitateko gradu eta mastertetan kooperatibismoa modu eraginkorrean txertatzeko formatu berritzaileak irudikatu eta definitu nahi dira. Hau da, ohiko ikuspegi teorikotik harago, esperientzia, parte-hartzea eta diziplinartekotasuna kontuan hartuko dituen balio-proposamena egin nahi da, fakultate desberdinetara egokitzeko modukoa.

Fase hau amaitu ondoren, 2026-2027 ikasturtean Mondragon Unibertsitateko fakultateetan proba pilotuak abiatzea aurreikusten da. Horrek aukera emango du proposamenaren eskalagarritasuna, egokitasuna

eta inpaktua ebaluatzeko, eta etorkizunean unibertsitate-mailan hedatu ahal izango da.

Zerbait gehiago gehitzeko?

Nabarmentzekoa da erronkari heltzeko prozesuan parte hartu duten ikasleek erakutsi duten motibazioa eta harrera ona. Jasotako feedbackaren arabera, gai honek jakin-mina piztu du, eta argi geratu da beharra ez dela soilik kooperatibena; Mondragon Unibertsitateko ikasleen artean ere badagoela kooperatibismoa sakonago ezagutzeko interesa.

Hala ere, badakigu aurrean dugun ibilbidea luzea dela. Gai hauek Mondragon Unibertsitateko egituretan modu sistematikoan txertatzeko beharra mahaigaineratu da, eta horrek ezinbestean eskatzen du irakasleekin lanketa espezifiko egitea, haiek ere proposamenaren parte aktibo izan daitezen.

Bestetik, erronka honek MONDRAGONetik jasotako eskaerari erantzun integrala ematea du xede. Horretarako, Mondragon Unibertsitateko fakultateen arteko lankidetzak indartzea giltzarria izango da, unibertsitatearen Plan Estrategikoan jasota dagoen bezala. Elkarlanak aukera emango du ikuspegi partekatatu bat eraikitzeko eta kooperatibismoaren lanketa modu bateratuan garatzeko.

Testigantza Igor Gorrotxategi, Humanitate Digital Globaletako 4. mailako ikaslea:

“Nire helburua da, MONDRAGON Gazteak proiektuaren diseinuan eta kudeaketan laguntzeaz harago, proiektuari kanpo-begirada txertatzea; hau da, ikertzaile-begiradatik aztertzea prozesua eta emaitza Gradu Amaierako Lanean (GRAL) jasotzea. Izan ere, proiektu honen oinarrian dagoen kezka bat egiten du nire kezka eta motibazioekin: nola hel daitezke kooperatibismoa eta MONDRAGON Esperientzia Mondragon Unibertsitateko ikasleengana eta, oro har, gazteengana? Nola egin horren transmisio egoki eta efektiboa?

GRAlean, horren analisi kritikoa egitea izango da nire lana: zein elementu ateratzen dira ikasleengandik? Zer da garrantzitsua saio hauek prestatzeko bidean? Aurrezagutzetan eta saioetan behatutakoari

erreparatuz, badabilkit agian nire GRALA zeharkatuko duen hipotesiaren lehen ideia bat buruan: MONDRAGON Esperientzia eta kooperatibismoa zer izan den eta zer den transmititu nahi badiegu ikasleei, bereizgarri kooperatiboaz gain, hori baino sakonagoa den eta oinarrian dagoen pentsamendura eta mundu-ikuskerara jo beharra daukagu. Jabetu daitezela horren oinarrian enpresa egiteko modu ezberdin bat baino gehiago dagoela; errealitatea ulertzeko modu bat dagoela, edota norbanakoaren eta komunitatearen ulerkerajakin bat dagoela, MONDRAGON Esperientzia zeharkatu eta baldintzatu duena eta baldintzatzen jarraitzen duena.

Hala ere, esan bezala, GRALA aurrera doan heinean ikusiko dugu hipotesiak zer bide hartzen duen. Bideak hitz egingo du!”. —

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

KOOPERATIBAREN 50.URTEURRENAREN ITZALEAN, ENPRESAREN EGOERA SOZIO-EKONOMIKO EZIN HOBEAN AGUR ESATEA BETI DA ATSEGINAGOA. HALA IZAN DA, HAIN JUSTU, JESUS MARI LAKA OKAMIKA ETA ZORIONE BERISTAIN URRESTIRENTZAT. UTZI DUTE KIDE. KOOPERATIBAN 30 URTE BAINO GEHIAGO EGIN ONDOREN, ONDO MEREZITAKO ETAPA BERRIARI EGIN DIOTE. BELAUNALDIEN ARTEKO ORDEZKAPENAZ, KIDEREN IRAGANAZ ETA ETORKIZUNAZ, ETA URTEETAN KIDEN BIZITAKO UNE EZBERDINEN INGURUAN HITZ EGIN DUGU HAIKIN. LEKEITION EGIN DUGU HITZORDUA, KOSTATA GAINERA. KIDERA JOATEN EZ BADIRA ERE, BIZITZA AKTIBOA ETA AGENDA BETEA MANTENTZEN DITUZTE ORAINDIK ORAIN.



KIDKO LANGILE OHIAK

“Kide familia
bat izan da
guretzat”

Masterclass interesgarri baten parte hartu izanaren sententzioaz amaitu du konbertsazioa elkarrizketatzaileak. Gustura. Asko ikasita. Bi protagonistek 30 urtetik gora egin dituzte Kiden, biak ala biak ibilbide oparoak, eta amaiera ere dotorea izan dute, kooperatibaren 50. urteurrenarekin bat.

Kiden zuetariko bakoitzak egindako ibilbidearen azalpen laburra egiterik?

Jesus Mari Laka Okamika (JMLO): 1993an iritsi nintzen eta 1997an egin ninduten lan-bazkide. 32 urtez aritu naz hemen, muntatzaile moduen hasieran; Espainian, Frantzia, Portugalen eta Andorran abian jartzen genituen instalazioetan. Koordinatzaile ondoren, Iparralden eta Portugalen, eta azken etapan komertzial gisa, 15 urtez. Sekulako esperientzia eta ibilbidea izan da; muntatzaile, gestore-koordinatzaile eta komertzial izateak ikuspegi orokorra ematen du eta enpresaren produktuen sekulako ezagutza.

Zorione Beristain Urresti (ZBU): 1994an hasi nintzen Kiden, eskola laborean nengoen orduan, Markinan. Josu Aldamiz zen zuzendari komertziala eta departamentua sendotu gura zuen. Nik esperientzia baneukan, ez nintzen hasiberria eta horren bila ari ziren. Hala hasi nintzen, eta beti aritu naiz departamentu komertzialean. Gogoan dut nola egiten genuen lan, ordenagailurik gabe, dena eskuz, bulego teknikora eskaerak bideratzen genituen. Urte gutxira, konfiguratzaile berria etorri zen eta horren ondorioz, bulego teknikoak eta komertzialak bat egin zuten. Egoera berrira egokitu behar izan genuen eta marrazketa ezagutzetan sakondu. 2014an egoerak behartuta, departamentuko arduradun kargua hartu nuen, eta hurrezkeror, taldea kudeatzea tokatu zait. Lider izateko ez nuen nire burua ikusten, baina tira, formazioa jaso nuen eta egokitu nintzen rol berrira.

Askotariko momentuak bizi izan dituzue, ezta?

ZBU: 1992ko Sevillako Erakusketa Unibertsalak sekulako zuloa hutsi zuen Kiden, lana eta bezero poltsa bagenituen, baina finantzazio arazo larriak bizi izan ziren. Dibisioak sekulako laguntza eskaini zion Kideri eta aurrera atera zen. Beste mota bateko elkarte anonimoa izan bagina, gaur Kide ez zen existituko. Koope-
ratiba izateak eta talde baten parte izateak hauspoa eman zigun. Ordutik nahiko ondo aritu gara. Osasuntsu. 5 milioi pezeta saltzea sekulakoa zen, gaur 40 milioi euroren bueltan gabiltza. Lanaren ezaugarriei erreparatuz gero, aldaketa asko bizi izan ditugu. Departamentua handitzen joan zen eta ni beti egon izan naiz aurrekontuak eta eskaerak egiten, fitxa teknikoak bideratuz. Hasieran dena eskuz eta bulego teknikoan Autocad-arekin. 1994tik 2008ra sekulako hazkundea izan genuen, ondoren krisia, jende asko kaleratu behar izan zuen kooperatibak eta haren ondotik berriro hazkundea.

JMLO: Komertziala formatzea ez da samurra. Formakuntza eman zidaten, baina uste dut berezkoa ere badela. Askotan komertzialak bezeroaren kolpea jasotzen du; negozioazio gogorrak, gazi-gozo ugari, eta aldi berean, etxean eztabaida asko izaten ditugu, liskarrak nahi baino gehiago. Prezioan, errentagarritasunean, kontzezio gehiegi egin omen dugula... finean, askotariko momentuak eta proiektuak kudeatu behar izaten dira.

Erretiroa hartzeko sasoia iritsi zaizue.

ZBU: Abenduaren 31an erretiratu gara, Kidek 50 urte bete dituen urte berean. 31 urte daramatzat erabakiak hartzen eta beti Kide jarri dut aurretik. Oraingoan ez. Erretiroa erabaki irmoa izan da. Nire ikuspegitik, nire buruari begira eta nire beste familiari begira, hartu dut erabakia.

JMLO: 1997an bazkide egin ondoren, Lisboara abiatu nintzen bost hilabetez, instalazio berri bat muntatzera, hilean behin etortzen ginen (asteburu bat), oso gogorra egin zitzaidan, oso denbora gutxi baikeneukan familiatzat egoteko eta disfrutatzeke, planik ezin egin.

Eta ordezkapena? Belaunaldien arteko ordezkapena ondo egin duzue zuenean?

JMLO: Iñakik ordezkatu nau, tailerretik dator, koordinatzailea izan da eta ezagutzen du ofizioa. Eta garrantzitsuenak, eza-
gutzen du Kide. Lanean ondo aritzen da, proiektu handiak kudeatu ditu eta lan

“1992ko Sevillako Erakusketa Unibertsalak sekulako zuloa utzi zuen Kiden, lana eta bezero poltsa bagenekuan, baina finantzazio arazo larriak bizi izan genituen. Dibisioak sekulako laguntza eskaini zigun eta aurrera atera ginen. Beste enpresa mota bat izan bagina, gaur Kide ez zen existituko”

ona egingo du. Nire kasuan ordezkapen logikoa da. Antzeko profilekoa gainera. Hiru urte egin ditugu elkarrekin, lan-talde ona osatu dugu eta oraindik orain, noizbehinka deitzen dit proiektu konkretu batzuen inguruan galdezka. Mutil jatorra, argia, langilea. Belaunaldien arteko aldaketa bikain egin dugula uste dut. Ondo atera zaigu.

ZBU: Nire kasuan be ordezkapena egoki kudeatu dela esango nuke. Nik eszedentzia hartu nuenean be, hark ordezkatu ninduen. Modu naturalean eman da. Uzuri Lersundi arituko da, nirekin aritu da, parez pare eta oso ondo ezagutzen du proiektu sozio-enpresariala. Uste dut ezin zirela izan etorri berriak, edo gazteegiak. Esperientzia behar da. Ikuspegia behar da, Kideren idio-sinkrasia ezagutzea ezinbestekoa dela diot.

Belaunaldien arteko ordezkapena gai arantzatsua da, ezta?

ZBU: Lan-mundua asko aldatu da. Pertsonen beharrak, eskubideak, interesak gailendu dira. Edozelan be, kontziliazioa beti existitu izan da. Gure departamentuan denok genituen seme-alaba gazteak, txikiak... eta malgutasuna beti eduki dugu. Sentsazioa dut gu hasi gine-
nean inplikazioa askoz handiagoa zela. Gu hasi gine-
nean inplikazioari, konpromisoari, dena emateari... ez genion mugarik jartzen. Gaurkoek beste joera eta izaera dute. Onak, baina ezberdinak.

Zuen kasuan. Lan ona, leialtasuna, konpromisoa, enpresarekiko kideztza, kultura kooperatiboa... erakusten saiatu zarete?

“Lan-mundua asko aldatu da. Pertsonen beharrak, eskubideak, interesak gailendu dira. Edozelan be, kontziliazioa beti existitu izan da. Gure departamentuan denok genituen seme-alaba gazteak, txikiak... eta malgutasuna beti eduki dugu”

“1997an bazkide egin ondoren, Lisboa abiatu nintzen bost hilabetez, instalazio berri bat muntatzera, hilean behin etortzen ginen (asteburu bat), oso gogorra egin zitzaidan, oso denbora gutxi baikeneukan familiaz egoteko eta disfrutatzeko, planik ezin egin”

JMLO: Barruko talentua sustatu behar dugu. Harrobi lana bultzatu behar dugu. Kiden badira gazteak, lankide finak. Ezagutza dutenak eta euren egitekoetan onak direnak. Denetik dugu, baita oso inplikatuak ere. Ezin diegu etiketarik jarri. 1997an munduko Carrefour handiena muntatu genuen, Portugalen, hilabete asko egin nituen etxetik kanpo, eta izugarri ikasi nuen. Orain ere, badago nik orduan erakutsitako konpromisoa hartzeko prest dagoena. Hemen ez dago etenik, eta bai, saiatzen gara guk ikasitakoa eta bizitakoa transmititzen.

Nola ikusten duzue KIDE etorkizunean?

ZBU: Arrakasta handiegiak porrota ekarriko zuela pentsatu nuen momenturen baten baina orain oso ondo ikusten dut. Proiektua sendoa eta etorkizun oparoarekin. Lan-talde ona, inplikaturik, konprometitua dugu eta konfiantza handia daukat. Lider egokiak eta lan-talde bikaina ditugula uste dut.

Eta nola baloratzen duzue kooperatibaren bilakaera?

JMLO: Aurrerantzean ere panelekin eta hotzarekin negozioa ikusten da eta gure abantaila da ekipamendu osoa eskaintzen diogula; panelak, ateak eta ekipoa. Elikaduraren sektoreak beti beharko ditu kamerak, produktuen mantenua, hotelak, logistikako zentro handiak, beti behar izango dute hotza. Konpetentzia Itzela da eta lehiakorrak izan beharko gara, gerri jokoa erakutsi eta egokitu. Kooperatiba gara eta hori ere bada abantaila. Agian garestiagoak gara, baina produktu ona dugu eta zerbitzu ona eskaintzen dugu.

Zerbait gaineratzerik?

Erretiratuta egonda be, agendak bete-bete eginda ditugu oraindik. Edozein modutan be, itsaso inguruan pasiatzeko, olatuak apurtzen ikusteko eta entzuteko, edo eta hegaztien kantuekin gozatzeko aukera badugu, eta momentu horiek aprobetxatzea be, itzela da. Kide familia bat izan da guretzat, baina ohituko gara familia-tik aldenduta bizitzera. —





IRAUNKORTASUNARI BURUZKO PRESTAKUNTZEK HARRERA ONA IZAN DUTE KOOPERATIBETAN

laz iraunkortasun arloko arduradunei prestakuntza eman ondoren, aurten prestakuntza-prozesua erakundeko hainbat arlotara zabaldu da [merkataritza, finantzak, ekoizpena, etab]. Helburua da jarduteko ulertzea: ikuspegia zabaltzea, erronkei aurrea hartzea eta merkatuak gure erakundean zeharka jarduteko behar duena hobeto ulertzea. **IBON ANTERO**

Urtarriletik uztaile bitartean, bi prestakuntza-mota egin zaizkie 16 kooperatibatako 255 pertsonari. Kooperatibetako zuzendaritza-kontseiluetako pertsonak, zuzendariak eta teknikariak. Prestakuntzak bi zatitan banatzen dira eta Mondragon Unibertsitateak eskaintzen ditu.

Lehen moduluak ESG prestakuntza orokorra du, eta haren helburua da antolakuntzari iraunkortasunari buruzko ezagutza orokorra eta partekatua ematea (ESG): ulertzea zergatik den garrantzitsua orain, erregulazioak zer eskatzen duen funtsean, eta nola lotu gure balio-proposamenarekin hizkuntza komun batekin eta gaien lehenespenearekin, irizpidez hitz egin eta erabaki onak hartu ahal izateko.

Produktuaren garapena, finantzak, merkataritza... bezalako gaiei buruzko prestakuntza espezifiko bikoigarren modulu bat. Produktuarekin lotutako prestakuntzaren helburua da bertaratutakoak gaitzea produktuaren garapenari aplikatu dakizkiokeen inguru-

men-baldintza berriei dagokienez, erabakiak hartzeko eta horiei heltzeko aukerak identifikatzeko.

Finantzetan, finantza-ekipoak gaitzen dira iraunkortasunak finantza-informazioan nola eragiten duen ulertzeko, jasagarritasunaren KPIak integratzeko, eta trantsizio-arriskuak eta -aukerak kudeatzeko, garden-tasuna eta sinesgarritasuna bermatuz erregulatzailen, finantzatzaileen eta bezeroen aurrean. Komertzialean, merkataritza-taldeari gaitasuna ematen zaio iraunkortasuna balio-proposamenarekin txertatzeko, bezeroak eta zorroak ESG irizpideekin kudeatzeko eta epe luzerako konfiantza-harremanak eraikitzeke, gardentasunean, betetzean eta bezeroari balioa ematean oinarrituta.

Horretaz gain, ATEGIk erosketa-ekipoentzako prestakuntzak ere antolatzen ditu, lehengaiak eta materialak erosteak hornidura-katean gizartean eta ingurumenarekin dituen eraginak gero eta gehiago ezagutzea eskatzen duen testuinguruan. —

UDABERRIAREKIN BATERA, MARTXAN DA BATZAR NAGUSIEN SASOIA

Udaberria iristearekin batera, MONDRAGONen badakigu zer datorren: gure urteroko hitzordu garrantzitsuenen garaia. Loreekin batera, balantzeak, aurreikuspenak eta, batez ere, gure izateko modua markatzen duen ariketa hori iristen da: Batzar Nagusiak. Gurean, "bazkide bat, boto bat" ez da eslogan huts bat; egun horretan, bakoitzak bere aulkia eta hitza hartzen ditu enpresaren norabidea denon artean erabakitzeko.

Batzar Nagusia kooperatiba ororen organo gorena da, gardentasunaren eta parte-hartze demokratikoaren erakusle nagusia. Urtean behin egiten den ezinbesteko hitzordu honetan, kudeaketa-organoek aurreko ekitaldiko kontuak eta balantze ekonomikoa aurkezten dizkiete bazkideei, egindako lanaren berri emateko. Horrez gain, etorkizuneko norabidea finkatzeko unea izaten da: hurrengo urteetako planak eztabaidatu eta onartzen dira, eta, dagokionean, kooperatibaren gidaritzza eramango duten Errektore Kontseiluko zein Zaintza Batzordeko kide berriak bozkatzten dira. Funtsean, enpresaren osasuna neurtu eta aurrera begirako erronkei elkarrekin erantzuteko bilgunea da.





Copreciren 2025eko Batzar Orokorra, Aretxabaletako kiroldegian.



Zuhaitz Gurrutxagaren bakarriketa, Errekaren iazko Batzar Orokorrean.

Lehen geltokia: Lagun Aro, EPSV

Dagoeneko badugu egutegian lehen mugarrria: martxoaren 23a. Egun horretan Lagun Aro EPSVk irekiko du bidea. Gure babes sozialaren zutabeden erakundeak emango dio hasiera ofiziala sasoi honi, bere emaitzak eta aurrera begirako erronkak mahai gainean jarritz.

Lagun Aroren lehenengoa izango da, baina ez bakarra. Atzetik, soka luze baten moduan, industriako, banaketako, eta finantzietako guztiak joango dira euren batzarrak egiten. Ezagutza arlokoak jadanik egin dituzte urte haiseran, izan ere ekitaldia udaran bukatu eta hasten dute eta.

Batzar bat, mundu bat

Kooperatiba bakoitza mundu bat denez, batzarrak ere ez dira berdinak izaten. Formatuak dozenaka dira, erakunde bakoitzaren tamainara eta izaerara egokituak:

- Lantegian bertan: Batzuek etxean geratzea nahiago dute. Makinak isildu, aulkiak prestatu eta lantegiko tailerrean edo areto nagusian biltzen dira. Horixe da gure *habitat naturala*, eguneroko lanari estu lotutakoa.
- Herriko plazan: Kooperatiba handiagoek, berriz, herriko antzokiak, kiroldegiak edo kultur etxeak betetzen dituzte, bazkide guztiak eroso egoteko lekurik ez baitago lantegian.

Gaiak antzekoak izan ohi dira (kontuak, planak, karguen berritzea...), baina urtez urte bilerak *freskatzen* ari dira. Gaur egun, datu ekonomikoaren artean, bideo ikusgarriak edo hitzaldi inspiratzaileak ikustea ohikoa da, jendea gogotsuago ateratzeko.

Eta, jakina, dena ez da lana eta zenbakia. Egun hau komunitatea egiteko eguna ere bada. Askorentzat, batzarreko serio-aldiaren ostean datorren bazkaria eta festa giroa dira eguneko unerik onenak. Barreak, pasadizoak eta ospakizun bereziak ez dira falta izaten.

Denok bide berean: MONDRAGON Kongresua

Batzar horiek guztiak, txikiak zein handiak, korrante bereko urak dira. Martxoaren 23an Lagun Aro, EPSV-k bota duen hazia herriz herri eta lantegiz lantegi loratuko hurrengo asteetan. Prozesu horren guztiaren helmuga MONDRAGON Kongresua izango da: han elkartuko dira uztailaren 22an ordezkarik guztiak talde osoaren norabidea erabakitzeko.

Motorrak berotuta daude. Gure etorkizuna prestatzen hasteko garaia da! —



Lagun Aro, EPSV-ren 2025ko Batzar Orokorra, Donostiako Kursaal.

Aitor Arregi (Oñati, 1977) Moriarti Produkzioak ekoiztetxearen kide sortzaileetako bat eta euskal zinemagintzako zuzendari erreferentea da. Enpresa ikasketak egin eta Mondragon Unibertsitatean Ikus-entzunezko Komunikazio graduan irakasle aritu ondoren, zuzendari eta gidoilari gisa finkatu du bere ibilbidea. Bere azken lanen artean, nabarmentzekoa da zuzendu berri duen *Maspalomas* proiektua, honi esker, Jose Ramon Soroizek Gizonezko Aktore Onenaren *Goya saria* eskuratu baitu. **UXUE MORALES**

Aitor Arregi ZUZENDARIA ETA GIDOILARIA

“Soroizen *Goya saria* eta *Maspalomas* proiektua gure narratiba Euskal Herritik kanpo ezagutarazteko aukera bikaina izan da”

Nola sortzen da ideia bat Moriartin? Sormena entrenatu daitekeela uste duzu edo berezko zerbait da?

Sormena entrenatu daitekeela uste dut, diziplina baten bidez ideiak garatzeko gaitasuna lantzen baita. Hala ere, badago *berezkoa* den zerbait, entrenatu ezin dena, mundua ikusteko era berezi bat. Alan Moore-ren tesia gustatzen zait: ideiak esfera kosmiko batean daude eta *antena* piztuta eduki behar da horiek harrapatzeko. Gure ustez, guk egiten duguna guri geuri gustatu behar zaigu lehenik. Zintzotasun horretatik sortu behar da, denbora asko pasako duzulako proiektu bakoitzarekin.

Nola kudeatzen dituzue desadostasunak eta nola iristen zarete proiektu baten *fluxu narratibo* perfektura?

Guretzat funtsezkoa da *frontoi* lanak egingo dituen norbait izatea, zintzotasunez “hau ez zait gustatzen” esango dizuna. Boxeolari jipoitu bat bezala sentitu zaitezke zure ideiak lurrean geratzen direnean, baina prozesuaren parte da. Rodajea hasi aurretik *konklabeak* egiten ditugu: paretan eszena guztiak jarri eta banan-banan irakurtzen ditugu. Ez da matematika, alkimia bat da; errepikakorrek diren gauzak kendu eta desertu horri zentzua ematea da helburua.

Gaur egun, algoritmoek fikzioaren norabidea markatzen dutela uste duzu? Nola eragiten dio horrek zuzendariaren eta gidoilariaren askatasunari?

Algoritmoek gizakiaren ikuspuntua lausotzen dute. Plataforma batzuek nitxo zehatzak betetzeko edukiak eskatzen dituzte, patroio oso markatuekin, eta zuzendaria *exekutatzailer* soil bihurtzen da. Netflixen helburua ikusleari lo orduak kentzea dela esan izan dute, eta horrek, zinemazale moduan, kezka sortzen dit. Kontziente naiz zabor asko egiten dela, baina ni optimista naiz eta pelikula baten aurrean ume bat bezala jartzen naiz oraindik.

Adimen artifiziala ere eztabaidan dago. Zure ustez, teknologia berri hauek sorkuntza artistikoa ordezkatu dezakete?

Ez naiz aditua, baina beldurra ematen didala esan daiteke. Hala ere, James Cameronek dioen bezala, teknologia (IA edo efektu bereziak) oso baliagarria da, baina arrakastaren epizentroan gizakia egon behar da. *Avatar* bezalako pelikula batek arrakasta badu, azpian gizakien mugimenduak eta sentsibilitatea daudelako da. Teknologia tresna bat da, baina arima gizakiak jarri behar du.

Zure ustez, ze garrantzia du zinemak eta narratibak euskal nortasuna eraikitzerako orduan?

Herri indartsu batek ekonomia on bat behar du, baina baita narratiba potente bat ere. Estatu Batuek edo Frantziak mundua *kolonizatu* dute beraien ideiekin zinemari esker. Guk euskal fokua gaur egungo istorioetan jarri behar dugu: Bilboko neska baten bizitza edo Maspalomasen bizi den euskaldun batena ere gure herria da. Euskal zinema osasun onarekin dago, baina kontzien-



te izan behar dugu narratiba hori gure *hari ikusezina* dela eta herri moduan sustatu behar dugula.

Jose Ramon Soroizek bere ibilbideko lehen Goya saria irabazi du 75 urterekin, Vicenteri esker. Zerk egiten du Soroizen interpretazioa hain berezi eta saria merezitzeko moduko?

Jose Ramonek bihotz handia jarri dio proiektu honi eta hori ikusleak berehala nabaritzen du; egi asko dago bere interpretazioan. Bera den bezalakoa da, eta lanean ere kostatu egiten zaio bere izaera hori gordetzea: haserre dagoenean haserre dago, eta emozionatuta dagoenean emozio hori ere erreala da. Euskal Herrian bagenekien jada, aspaldi ikusi dugulako bere lana, baina pelikula honekin jende askok deskubritu du orain. *Maspalomas*-i sekulako ekarpena egin dio eta sari hau bera Euskal Herritik kanpo ezagutarazteko aukera bikaina izan da; oso pozik gaude.

Zuzendari gisa, zer sentitu zenuen Jose Ramon Soroizek Gizonezko Aktore Onenaren Goya saria jasoko zuela entzutean? Nola bizi izan zenuten une hori zuk eta lantalde osoak?

Hasieran urduritasuna sentitu nuen, eta gero lasaitasuna. Gala oso prebisible zijoan nire ustez, baina gure txanda iritsi zenean, urduri jarri nintzen.

Gero, bera eszenatokian ikustea oso ederra izan zen. Hitzaldia-
ren % 80a euskaraz egin zuen, nahiz eta han zeuden gehiengoak ez zion ulertzen, eta horrela egin zuen aurrea; hori entzutea ere oso polita izan zen guretzat.

Nola eramango luke Moriartik Arrasateko kooperatiba esperientzia zinemara?

Proiektu horri heltzeko, taldetxo baten historia bilatu eta kontatuko nuke, ez pertsona bakar batena; horixe baita kooperatibismoaren mui-
na. Baina istorio horrek *bihotza* izan behar du, ikuslea hunkitzeko eta mugitzeko gaitasuna, eta baita tentsio dramatikoa ere, narrazioak indarra izan dezan. Hori guztia zintzotasu-

netik eta gertutasunetik egin beharko litzateke, baina baita kritikotasunetik ere. Izan ere, kritikotasunik gabe propaganda egiteko arriskua dago, eta horrek soilik *konbentzitura* daudenengana iristea dakar. Pelikula on batek balio erantsi bat eskaini behar dio ikusleari. Azken finean, pelikula on batek ez luke ikuslea aurretik zegoen *leku* berean utzi behar. —



EUSKADIKO DATU-ZENTRO HANDIAREN LANAK HASI DIRA GARAIA PARKE TEKNOLOGIKOAN

Makinak dagoeneko lanean ari dira. Hala, ADI Data Center Euskadiren Arrasateko egoitzaren exekuzio lanak Krean enpresak bideratuko ditu. Aurreikuspenen arabera, azpiegitura horren lanak 2027. urtearen amaieran amaituko dira. Datuen subiranotasunerako proiektu estrategikoa da, eta MONDRAGON Korporazioak aktiboki parte hartuko du bertan.

Euskadiko trantsizio teknologiko-digitala zero kilometroan hasi da gauzatzen. Garaia Parke Teknologikoko orubea, Arrasaten, ADI Data Center Euskadiren datu-zentro berria eraikitzeke eszenatokia da, enpresen eta erakundeen eraldaketa digitala bultzatzeko sortutako sozietate publiko-pribatua. Partzuergo horretan aktiboki parte hartzen du MONDRAGON Korporazioak, Eusko Jaurlaritzarekin eta lurraldeko beste enpresa eta erakunde handi batzuekin batera, eta datuen subiranotasuna bermatzea eta hurbileko hodeian biltegitratze seguru eta iraunkorra eskaintzea du helburu.

Mugarriak protagonismo kooperatiboa agerian uzten du obran bertan: Krean da proiektuari bizia emateaz arduratzen den ingeniari-tza eta arkitektura enpresa. Joxe Oleagak, Kreaneko proiektuaren arkitekto buruak, lanen erritmo ona berretsi du: "Data Centerreko proiektua idatzita dago eta lanak Garaia parkeko orubean hasi dira. Lizentziak onartuta daude udal-letxean, lur-mugimenduak martxan daude eta zimenduak martxo honen erdialdean jarriko dira martxan". 16 eta 18 hilabete bitarteko egikaritze-epea aurreikusten da, eta 2027. urtearen amaierarako eraikina erabat amaituta egotea aurreikusten da.

Fidagarritasun handiena hurbileko formatu batean

Munduko datu-zentro erraldoiak ez bezala, Arrasateko instalazioa hurbileko Data Center gisa dago pentsatuta. Eraikinak 5.000 m²-tik gorako azalera izango du, eta bertan ekipo informatikoetarako (IT) gela handiak eta bulego-espazio txikia egongo dira. Guztira 3 MW-ko edukiera izango du, bi aretotan banatuta, eta horiek faseka hornituko dira. Lehenengo fasea 1 MW-ko potentziarekin hasiko da, zerbitzuen merkaturatze-eskariaren arabera (Cloud, Adimen Artifiziala, IoT, etab.) modu malguan eskalatuz. Gainera, azpiegitura zerbitzuaren erorketarik gabeko denboraren %100ean martxan egongo dela bermatzeko, zentroak Tier 4 ziurtagiria izango du, munduko estandar handiena, osagaien erabilgarritasun handiena, erabateko erredundantzia eta hondamendien aurreko segurtasuna bermatzen dituen.

Iraunkortasunean erreferente bat: zero ur-kontsumoa

Kreanek diseinatutako proiektuaren mugarrietako bat ingurumen-konpromisoa da, LEED Gold ziurtagiri ospetsua lortuz. Datu-zentroak oso ezagunak dira baliabideen kontsumo handiagatik, baina Garaia-ko instalazioek adierazten dute aldea: hozte-sistema elektrikoa izango da soilik (urik gabe), eguzki-panel propioek elikatuko dute eta sareko energia berriztagarria izango da. —

Ane Zuazubiskar

Irakaslea eta ikertzailea [Mondragon Unibertsitatea, Huhezi]



KORRIKA ETA PRESAKA

Larrialdi linguistikoaz asko hitz egin dugu azken hilabeteotan. Entzun dira auziari buruzkoak irratia eta telebistetan eta kafe garaiko elkarrizketa laburretan.

Mondragon Unibertsitatearen 2025-2026 ikasturte hasierako ekitaldian eman zuten luze eta zabal honen berri Nekane Arratibel eta Letizia Garcia Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko lankideek. Duela berrogeita hamar urte, euskaraz eskolak emateko gai ziren irakasleak prestatzeko sortu zen fakultatea, eta jardunerako eremua asko zabaldu bada ere, fakultatearen ardatzetako bat da oraindik ere euskal hezkuntza sisteman lan egingo duten irakasleak formatzea (besteak beste, euskaldunak, eta euskararen errealtate soziolinguistikoa ezagututa hori eraldatzeko lan egingo dutenak).

Arratibelek eta Garciak irailan azaldu ziguten moduan, euskararen erabilerak nabarmen egin du behera Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatean, neurketak egiten hasi zirenetik, etengabe. Gauza bera gertatzen da Mondragon Unibertsitateko gainerako fakultateetan ere. Euskarazko hezkuntzak herritar euskaldunak *torlojuak bezala* sortuko zituela pentsatu dugu euskaldunok urte askoan. Baina badakigu zerbait horretaz: torlojuak ere ez dira *torlojuak bezala* sortzen; geroazko diseinua eta planifikazioa behar da, eta alde askoren koordinazioa. Euskara hutsezko hezkuntzak hizkuntzaren transmisioa egin du, baina ez da nahikoa izan belaunaldi osoak euskaldun oso bihurtzeko. Eta euskaraz ika-

si duten herritarrak lan mundura iristeak ere ez ditu lantegi eta bulegoak automatikoki euskaldundu. Hori ere badakigu.

Proposamenak

Gurean ere, badira proposamen interesgarri asko, erronka horiei heltzeko. Egunerokoaren begiradatik, eta dagozkigun arloetatik, horretan ari dira lankide asko. Batetik, badakigu dagoeneko, hizkuntza batez jabetzeko ez dela nahikoa aditz formak, sustantiboak eta nornorinorkak ikastea. Ikasleei hizkuntza bete-betean helaraztea dagokigu. Otsaila amaieran *Euskal kultura gaur eta bihar* jardunaldian Mondragon Unibertsitateko Aretxabaletako campusean egon zen Ximun Fuchs antzerki zuzendariak dioen bezala, *euskara hutsean ez, euskara betean* aritzea baita inporta duena: kulturaz eta esanahiz betetako hizkuntza ba-

tean. Nekane Arratibelek eta Letizia Garciak azpimarratzen zuten moduan, ez soilik gerora irakasle izango direnei, guztiei. Ikasle horiek izango baitira lan mundura iritsiko direnak, eta enplegutik harago ere gizartean eragile izango direnak.

Artikulu hau irakurtzen ari bazara, zuk ere badakizu, hila-bete honetan hasiko dela Korrikaren 24. edizioa. Leloak dioen moduan, *Euskara bagara*, euskaraz baldin bagara, badira korrikaren erritmora hartu beharreko neurriak: eta ez *korrika eta presaka*, baizik eta denon artean, helmuga bera buruan dugula, herriz herri eta lekukoa eskuz esku pasatuz, Korrikan bezala. Eta aitortu dezagun, hezkuntza arloko eta lan munduko erronkei erantzuteko zapatilla txukunak dauzkagunoi badagokigu ardura hori. Lotu ondo lokarriak, urrunera heldu behar dugu eta. —

“Euskara bagara, euskaraz baldin bagara, badira korrikaren erritmora hartu beharreko neurriak: eta ez korrika eta presaka, baizik eta denon artean, helmuga bera buruan dugula, herriz herri eta lekukoa eskuz esku pasatuz, Korrikan bezala”



Euskal Herriko lanbide heziketako 100etik gora ikastetxe daude ETHAZI [ETekin HAndiko ZIkloak] eredu lanetan, iTlent-en babespean, eta horien artean dago Arizmendi Ikastola ere. Arizmendi Ikastolak, eredu propioa eta ETHAZI ereduak uztartzen ditu. Bi ereduetan pertsona da erdigune, “pertsona gai izan beharko da bere lan esparruan konpetente izan eta gizartea eraldatzeko”, adierazi digu **Xabin Arriolak, Arizmendi Ikastolako Lanbide heziketako irakasle eta ETHAZI sareko Ikaskuntza koordinatzaileak.**

GORKA ETXABE

GIZARTE ERALDAKETARAKO IKASKUNTZA EREDUA ARIZMENDI IKASTOLAKO LANBIDE HEZIKETAN

Zeintzuk dira eredu horren ezaugarriak eta nola uztartuko dituzue zuenean?

Ikasle profil berriak hezitzeko eredu bat da ETHAZI. Arizmendi Ikastolaren eredu propioarekin bat egiten duena. Hala, Lanbide Heziketan ere, Arizmendi Ikastolako gainontzeko egitasmoetan bezala, pertsona ereduari eta Euskal Herriko Ikastolen Hezkuntza Marko Orokorriari erantzun dion ikaskuntza ereduaren diseinuan murgilduta gaude.

Mundua aldatzen dabil eta ikas-irakasteko ereduak ere aldatu beharra dago. Ikasleek profil berrietara egokitu beharra dute.

Zein helburu nagusirekin diharduzue lanean?

Gizarteak eta gaur egungo lan esparru aldakorrek di-tuen erronkei erantzuten jakingo duten ikasle konpetenteak garatzen laguntzeko diseinatutako Lanbide Heziketarako ikaskuntza ereduak da jomuga. Ezagutzetatik

harago, ikasleek garatu beharreko gaitasunetan (teknikoak eta zeharkakoak) jartzen da begirada. Ikasleak jakin behar du, baina aldi berean pertsona gisa garatu beharreko ezaugarriak identifikatu ditugu, eta horiek lantzean jartzen dugu arreta. Alderdi horiek garatzeko, beraz, testuinguru egokiak eskaini behar dizkiegu ikasleei, esperientzian oinarritutako ikaskuntza esanguratsua lor dezaten. Helburua hau izanik, halabeharrez, ikaskuntza ereduak eta ikasteko modua ere egokitu egin behar da.

Bide horretan ETHAZI ereduaren murgiltzen ari zarete, ezta?

Bai, bide horretan ETHAZI ereduak ezagutzeko aukera izan dugu eta gure beharrekiko koherentea den ereduak dela ikusi dugu. Beraz, momentu honetan, bi markorekin jokatzera deituak gaude: Ikastolen Elkartearen Hezkuntza Markoa eta Ethazi Eredua.

Gure helburua beraz, bi ereduak bateratzen dituen eta bakoitzaren marko orokorra betetzen duen eredu propio bat diseinatu eta aplikatzea litzateke.

Ibilbide laburra badu ere, Arizmendi Ikastolak dagoeneko bi urteko bidea egin du ereduaren uztartze lanetan, ez da hala?

Azkenengo bi ikasturteetan izandako ibilbideak laburtzen du momentu honetan zertan ari garen gure lanbide heziketan. Lehendabizi, ereduaren formazioa egiten ari gara; Eredua ikastolan martxan jartzeko ardura izango duen pertsona (Ikaskuntza koordinatzailea) baten formakuntzatik abiatu ginen. Ondoren, Lanbide heziketako irakasle taldearen formakuntza bideratu dugu eta azkenik, ereduaren inplementatzeko urratsak ematen hasi gara; momentu honetan, horretan dihardugu: Irakasle taldea martxan jarri, zikloaren profila eta ibilbidea definitu, ikaskuntza estrategia diseinatu, erronkak diseinatu, eta ebaluazio eta kalifikazio irizpideak definitzen. Hala, Lanbide Heziketako arduradun pedagogikoaren, Ikaskuntza koordinatzailearen, iTlent-eko aRitu baten bidelaguntzarekin eta irakasle taldearen inplikazioaz, bi ereduakiko koherentea den eredu propio baten diseinuan murgilduta gaude.

ETHAZI ereduak ze abantaila eskaintzen dizkio ikastolari?

Eratutako koherentea da ikastolako helburuekin; gainontzeko egitasmoetan garatzen ari garen ikaskuntza ereduaren helburuekin. Era berean, Lanbide Heziketako Euskal Herriko mapan kokatu dugu Arizmendi Ikastola: ikastetxe desberdinen sareko (100 ikastetxe) partaide izatea garrantzitsua da, kolaborazio sare itzela eskaintzen baitigu: sinergiak, elkarlana, formazioa...

Hasierako Lanbide Heziketatik Goi Mailako zikloetara inplementatuko duzue gainera.

Halaxe da, bai. Proiektu hau ez dugu ziklo batetan soilik lantzen; Lanbide Heziketari, egitasmo osoari eragiten dio. Hasierako Lanbide Heziketa (Eraikinen Mantenua eta Sukaldaritza), Erdi Mailako zikloak (Mikroinformatika, Osasun larrialdiak eta Erizaintzako zaintza osagarriak) eta Goi mailakoa (gizarte eta kirol animazioa). Guztiak ari gara aldi berean ereduarekin lanean.

Zein aldaketa pedagogiko edo eta metodologiko suposatzen du zuenean?

Irakastearen orde, ikastea izango da helburua. Hau da, ikaslea bera izango da bere ikaskuntza prozesuaren arduradun nagusi. Elkarrekin eta elkarrengandik modu kooperatiboan ikasteko aukera eskaini nahi diegu. Diziplina anitzetan ikasteko aukera eman, esperientzia errealean oinarritutako ikaskuntza bidez ikasi. Erronkak eta proiektuak ikaskuntza zerbitzura bideratuak,



kanpo eragileekin elkarlanean, ikasitakoa praktikan jartzeko aukerarekin: Adinekoekin tailerrak, mikroinformatikako proiektuak Yakar eta Saharar kanpamentuekin, erizaintzako boluntarioen programak eta beste asko. Askotatik gaitu eredu berriak.

Irakasleari ere eragingo dio bada aldaketak, ezta?

Rol aldaketa suposatzen du, noski; beste egitasmoetan bezala, bidelagun izatearen rola hartzen du eta ez soilik irakaslearena. Irakastetik ikasterako paradigma aldatzen baita.

Modu kolaboratiboan (irakasle taldean), zikloko ikuspegi batetik lan egitea eskatzen dio eta ohitu behar da egoera berrira.

Bukatzeko, bestelako ekarpenik egin nahi?

Honelako ereduaren aurrera eramateko ezinbestekoa izango da kanpo eragileekin elkarlana. MONDRAGONek interkooperazioa askotan aipatzen du eta guk ere bat egin behar dugu ardatz horrekin: enpresak, erakundeak, ikastola... GSR, Aita Menni, Sasoibide, San Juan de Dios, Fagor, Mondragon Unibertsitatea, edo bestelako elkarte, enpresa eta eragileak behar ditugu guztion artean ikaste-irakaste prozesu arrakastatsua eskaintzeko. Gure ikasleek ikasi dutena aplikatu dezaten. Baditugu enpresak baina prest gaude beste batzuekin kolaboratzeko. Sinisten dugu eredu berrian. Gizartearen aldatzen ari da eta guk ere aldatu beharra dugu, ziztu bizian gainera. Profil berriak behar ditu gizarteak eta haiek elikatzen jarraitu behar dugu. —

KORRIKA MONDRAGONen

KORRIKAren edizio berri honen atarian, MONDRAGON korporazioko kooperatibek euskararekiko duten konpromiso irmoa berresten dute. Bi urtean behin ospatzen den ekimen honetan, kooperatibek jarduten duten eremuetan hizkuntza eta kultura sustatzeko duten ardura agerian geratzen da beste behin ere.

Industria-sektoretik hasi eta zerbitzuetaraino, kooperatiba ezberdinek baliabideak eta indarrak batu dituzte euskararen aldeko ekimen honetan parte hartzeko.

Kooperatibaz kooperatiba

Kooperatiben presentzia nabarmena izango da ibilbidean zehar, eremu bakoitzeko hizkuntza-errealitate desberdinak eta tokian tokiko sustraiek duten garrantzia azpimarratuz:

- **Batz:** Egitura territoriala indartuz, hiru kilometro babestuko ditu bere ekoizpen-zentroak kokatuta dauden udalerrietan: Zamudio, Artea eta Igorren. Ekimen honek lan-zentro desberdinen arteko kohesioa irudikatzen du.
- **Maier:** Gernikako kaleetan lekukoa hartuko dute eta horrez gain, barne-kohesioa lantzeko asmoz, KORRIKAko materiala eskuratu dute KORRIKAK irauten duen bitartean antolatuko dituzten barne-jokoetan parte hartzen dutenen artean zozketa bat egiteko.
- **Embega:** Korrika ospatzen den aldiro bezala, Nafarroako kooperatibak 862. kilometroa erosi du (Iratxe eta Iguzkitza artean). Puntu hau Lizarrako erdialdetik 4-5 kilometrotara aurkitzen da, eta askok Lizarratik korrika egiteko asmoa dutenez, talde-ekimen bat antolatu dute bertatik Embega-ko kilometrora iristeko. Lizarrako autobus geltoki inguruan geldituko dira horretarako.
- **Tafalla Iron Foundry:** Gazteenen artean euskararen erabilera sustatzea helburu, Tafallako Korrika Txikian parte hartzen dute, azpiegiturak eta hornidura bermatuz. Aurtentzen, haurrentzako askaria eta puzgarriak jarriko dituzte 348. kilometroa erostean.
- **Fagor Taldeak ere KORRIKArekin konpromisoa hartu du.** Hauek dira erositako kilometroak: Fagor Arrasate (Donostia, Markina eta Zamudio); Fagor Automation (Usurbil); Fagor Ederlan (Arrasate, Eskoriatza eta Usurbil); Fagor Electronica (Arrasate); Fagor Taldea (Arrasate eta Argantzón); Copreci (Aretxabaleta eta Altsasu); Mondragon Assembly (Aretxabaleta) eta Onnera Group (Oñati).



Erakunde-lankidetzeta eta ordezkaritza

Babes korporatiboa lankidetzeta estrategikoen eta kooperatiba arteko ekintzen bidez artikulatzen da:

- **Laboral Kutxa:** Laguntzaile ofizial gisa, entitatearen logoa KORRIKAko petoetan egongo da ikusgai. Horrez gain, Kontseilu Sozialaren bidez, ibilbideko kilometro batzuk erosi dituzte: Gipuzkoan bost kilometro, Donostia, Eibar, Ibarra-Tolosa, Irun eta Arrasaten. Araban, Gasteizen; Nafarroan, Iruñean; eta Bizkaian, Bilbon.
- **Olandixoko lankidetzeta:** Sinergia kooperatiboaren adibide gisa, *Aldapako KORRIKA* ekimenean parte hartuko du Laboral Kutxak, inguruko beste erakunde batzuekin batera: MGEP, Osarten, Lagun Aro EPSV, Ikerlan eta MONDRAGON Korporazioa. —



Denbora-pasak

Hizki-zopa¹

Aurkitu MONDRAGON Hospitalityn integratutako 5 kooperatiben izenak.

Gurutzegrama²

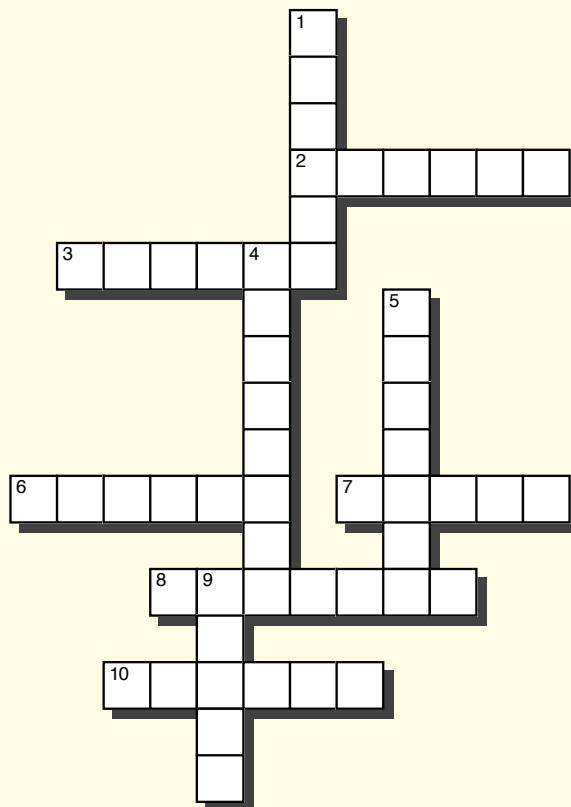
HORIZONTALAK

2. Villatuertan dagoen Nafarroako kooperatiba.
3. Aitor _ _ _ _ _ , Maspalomas filma zuzendu du Jose Mari Goenagarekin batera.
6. Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatea, bere 50. urteurrena ospatzen ari dena.
7. Martxoaren 2tik 6ra bitartean ospatutako Makina-Erremintaren Nazioarteko Biurtekoaren akronimoa.
8. Industriako roboten Roboost eraldaketa-proiektua gidatzen duen kooperatiba.
10. First Lego _ _ _ _ _ , joan den otsailaren 28an ospatutako hezkuntza-programa.

BERTIKALAK

1. Gipuzkoako Emakume Enpresari, Profesional eta Zuzendarien elkarte honek Leire Mugerza saritu du aurten.
4. Jabetza industrialeko eta intelektualeko zerbitzuak eskaintzen dituen kooperatiba.
5. Euskararen aldeko lasterketa.
9. _ _ _ _ _ Fundazioa, Lea-Artibai eskualdean jarduera ekonomiko berritzaileak sortzen laguntzen du..

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



1. Hizki-zopa
GERODAN | ERREKA | ONDOAN | ORKLI | AUSOLAN
2. Gurutzegrama
HORIZONTALAK 2. EMBEGA | 3. ARREGI | 6. HUHEZI | 7. BIEMH | 8. DANOBA | 10. LEAGUE
BERTIKALAK 1. ASPEGI | 4. GALBAIAN | 5. KORRIKA | 9. AZARO

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Nafarroa Hotolean (Bermeo, Bizkaia) 2 lagunentzako egonaldia zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.



hotel *****
NAFARROA



Jeroglífico

Euskaraz *norbaiten etxea* esateko erabiltzen den atzizkia. Diseinuzko altzariak egiten dituen kooperatiba baten izena ere bada.

N + a



Elkarrekin hobeTU. TU opinión nos importa.

Lagundu TU Lankide hobetzen!
¡Ayúdanos a mejorar TU Lankide!

Minutu bat besterik ez dizu hartuko galdetegi labor hau betetzeak, eta guri aldizkaria zure interesetara hobeto egokitzen lagunduko digu. Completar esta breve encuesta te llevará solo un minuto y nos ayudará a adaptar la revista mucho mejor a tus intereses.

QR kodea eskaneatu eta bete galdetegia. Escanea el siguiente QR para acceder a la encuesta.



TU Lankide

Ura Bere Bidean
Ura 26

Bizkaia Arena - BEC
Urriak 23-24 octubre

Iritzia ematen duzuenon artean, 'Ura Bere Bidean' ikuskizunaren urriaren 23ko kontzerturako bi sarrera zozketatuko ditugu, LABORAL Kutxaren eskutik.

Entre todas las personas que participan en la encuesta, sorteaemos dos entradas para el concierto 'Ura Bere Bidean' del 23 de octubre, de la mano de LABORAL Kutxa.

