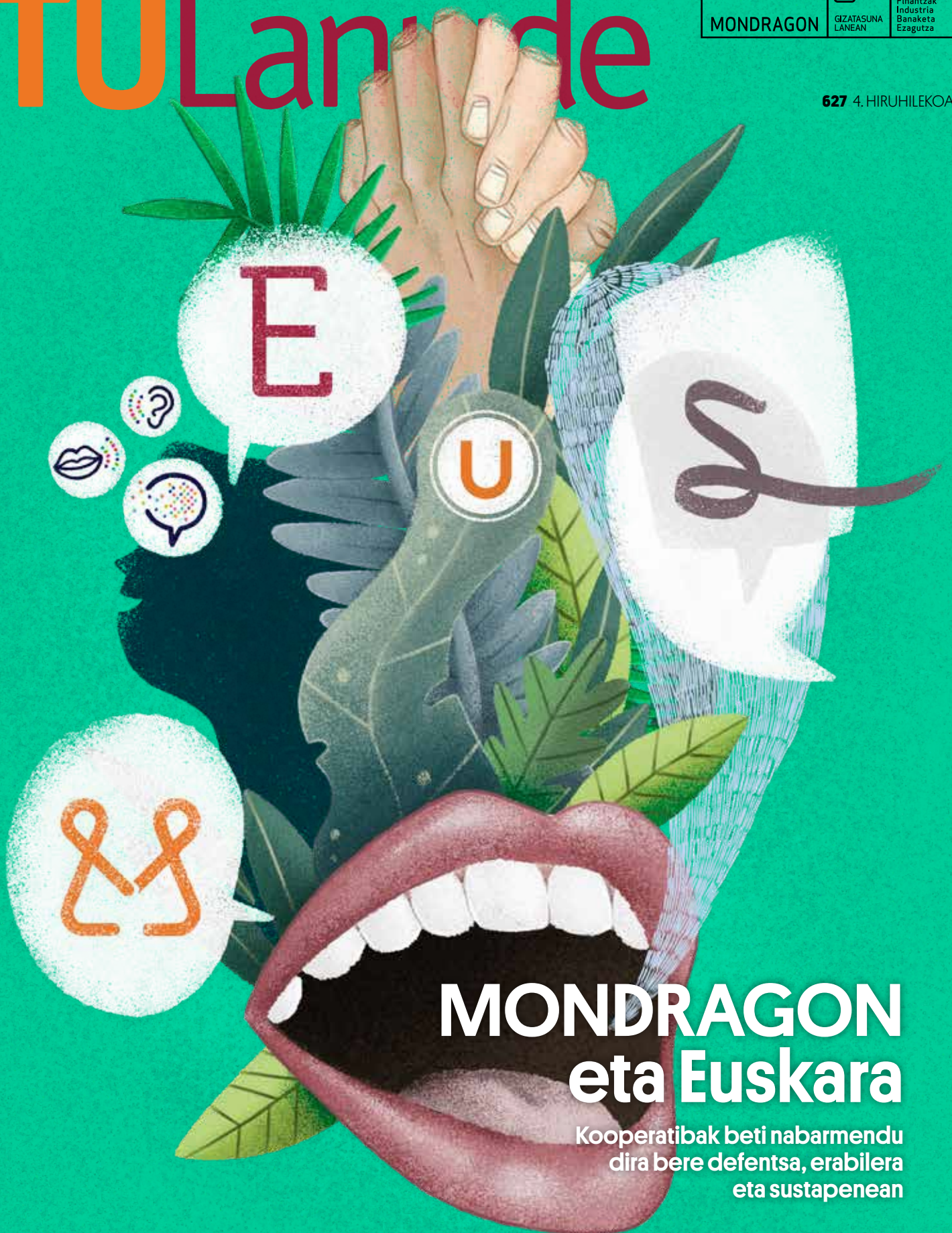


Azaleko ilustrazioa: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador\_desegin)



## MONDRAGON eta Euskara

Kooperatibak beti nabarmendu  
dira bere defentsa, erabilera  
eta sustapenean



# Aukera gehiago!

¡Más opciones!



**TU Lankide euskaraz eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizuegu.**

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

**627 zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.**



Puedes acceder al **número 627** en **castellano** en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



# Pello Rodriguez Zabaletak ordezkatuko du Iñigo Ucin 2024ko abuztuak 1etik aurrera

Kontseilu Orokorreko lehendakaritza utzita, Ucin jubilatuko egingo da datorren uztailan.

**A** benduaren 1ean iragarri zen Kontseilu Orokorreko hurrengo lehendakari Pello Rodriguez Zabale-taren izendapena.

Urretxun (Gipuzkoa) jaio zen 1975ean, ezkondu dago eta bi seme alaba ditu. Goi Mailako Industria Ingeniaritzan lizentziatua da, mekanika espezialitatean EHU-n eta Pariseko École Nationale d'Arts et Métiers-en. Halaber, eleaniztuna da eta bost hizkuntza menperatzen ditu: euskara, gaztelania, ingelesa, frantsesa eta neurri handi batean alemana ere.

## Ibilbide profesionala

Danobat, Koop. E.an hasi zuen, proiektuetako gerente bezala, eta ondoko sei urtetan nazioarteko esperientzia garatu zuen Ingalaterrako (Newall) eta Alemaniako (Overbeck) filialetan. 2007an, atzerritik bueltan, kooperatibako Tornu eta Artezketa negozioaren ardura hartu zuen eta, ondoren, 2013an zuzendaritza nagusira iritsi zen. 2015etik MONDRAGONeko lehendakariordea eta Ekipamendu-Ondasunen dibisioko zuzendari nagusia da. Dibisio horrek makina erremintako eta industria automatizazioko kooperatibak (Danobat, Soralue, Ideko, Fagor Arrasate, Fagor Automation, Mondragon Assembly eta Goimek besteren artean) batzen ditu. Korporazioko Kontseilu Orokorreko eta Kontseilu Industrialeko partaide ere bada. Halaber, Zientzia, Berrikuntza eta Teknologiaren Euskal Kontseiluko eta Innobasqueko Zuzendaritzako kide ere bada.

MONDRAGONeko Kontseilu Orokorreko lehendakaritzara industria eta kudeaketa alorrean esperientzia handia lortuta iritsi da Rodriguez eta bere ibilbide guztian eredu kooperatiboarekiko konpromiso sendoa erakutsi du, berrikuntzaren eta negozioen lehiakortasunaren aldeko apustua eginez. “Erronka berri hau ilusio handiarekin hartu dut. MONDRAGON nire etxea da eta oso harro nago funtzio hau betetzeko izendatu izateaz, ematen zaidan erantzukizunaren mailan egotea espero dut”, adierazi du.

Taldeko Lehendakaritza datorren abuztuaren 1ean hartuko du. Bere erronka nagusia datorren lau urterako Korporazioaren ibilbidea martxan jartzea izango da. Ibilbide hori 2025/2028ko Politika Sozio-erpresarialean garatuko da eta MONDRAGONeko datorren uztailko Kongresuan aurkeztuko da. —

**MONDRAGONeko organoak:** Kontseilu Orokorra Korporazioko organo betearazlea da [kooperatiba baten Zuzendaritza Kontseiluaren parekoa] eta MONDRAGONeko kooperatibak batzen diren dibisio guztietako zuzendaritza nagusiek osatzen dute. Batzorde Iraunkorra, berriz, ordezkaritza instituzionalerako organoa da [kooperatiba baten Kontseilu Erreko-eraren parekoa] eta kooperatibetako lehendakariak eta ordezkariek osatua dago.



**“Ilusio handiz hartzen dut erronka berri hau, MONDRAGON nire etxea da eta oso harro nago funtzio hau betetzeko izendatua izateaz, ematen zaidan erantzukizunaren mailan egotea espero dut”**

# Bidean!

**Q**uizás esa es la palabra más precisa –Bidean, en el camino– para definir el estado actual del euskera en el ámbito de MONDRAGON. En ruta, caminando hacia el objetivo –el uso normalizado del euskera en el trabajo–, siendo conscientes de los avances respecto al pasado, las exigencias del presente y los retos del futuro.

Lo cierto es que el mundo cooperativo –y MONDRAGON en concreto– habla euskera y siempre se ha significado en su defensa, uso y promoción, al punto que se ha convertido en todo un referente. Y es que el andamiaje de principios y valores de las cooperativas –participación, transformación social, autogestión, solidaridad, intercooperación, conexión con nuestro territorio...– conecta muy bien con un elemento identitario cultural y comunitario como es el idioma.

Ahora que estamos en el contexto del día internacional del euskera, y reconociendo que, en efecto, todavía “queda partido”, es necesario poner en valor algunos logros. Como, por ejemplo, que 6 de cada 10 cooperativas de MONDRAGON tienen planes de euskera; o que un tercio de las cooperativas de la Corporación cuenta con el certificado de calidad de euskera Bikain; o que en conjunto invertimos en torno a 2 millones de euros anuales en el impulso del euskera.

Son datos. Y hay que tenerlos en cuenta. Pero también hay que profundizar en los conceptos, menos concretos que los datos, pero que acaban definiendo el nivel de compromiso hacia nuestra lengua. En este sentido, conviene recordar que es necesario seguir incentivando políticas proactivas en favor del uso del euskera en el ámbito laboral y promover la colaboración entre empresas, instituciones y comunidad para seguir avanzando en este camino. Y por supuesto, apelar a la responsabilidad individual y colectiva, con el fin de cuidar este tesoro que forma parte de nuestra identidad. —

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

ARGITARATZAILA **OTALORA**. Azatza. [tulankide@mondragoncorporation.com](mailto:tulankide@mondragoncorporation.com).

ZUZENDARIA **Javier Marcos** [jmarcos@mondragoncorporation.com](mailto:jmarcos@mondragoncorporation.com).

ERRREDAKZIO KONTSEILUA **Olalla Alonso, Joxean Alustiza, Susana Azpilikueta,**

**Idoia Bustinduy, Ander Etxeberria, Iñigo Iñurrategi, Leire Mugerza, Javier Sotil, Ander Toña.**

ERRREDAKZIOA **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Gorka Etxabe, Leire Moñux, Gorka Zubizarreta.**

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILA **mccgraphics S. Coop.**

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







**A**gian hori da hitzik zehatzena euskarak MONDRAGONen esparruan duen egoera definitzeko: Bidean. Bidean, helbururantz joz –euskararen erabilera normalizatu lanean–, betiere, iraganarekin alderatuta egin diren aurrerapenak, orain ditugun eskakizunak eta etorkizuneko erronkak aintzat hartuz.

Egia esan, kooperatiben munduak –eta MONDRAGONek zehazki– euskaraz hitz egiten du, eta beti bultzatu izan du haren defentsa, erabilera eta sustapena, gai horretan erreferente bihurtzeraino. Izan ere, kooperatiben printzipio eta balioen oinarria –parte hartzea, eraldaketa soziala, autogestioa, elkartasuna, elkarren arteko lankidetzatza, gure lurraldearekiko lotura– oso ondo uztartzen da hizkuntza den nortasun kulturalarekin eta komunitarioarekin.

Orain, euskararen nazioarteko egunaren testuinguruan gaudenez, eta onartuta oraindik ere zer egina egon badagoela, beharrezkoa da lorpen batzuei balioa ematea. Hala nola, aipagarria da MONDRAGONeko 10 kooperatibatik 6k euskara planak dituztela; edo Korporazioko kooperatiben herenek Bikain euskara kalitate ziurtagiria dute; edo oro har, urtean 2 milioi euro inguru inbertitzen ditugula euskara bultzatzeko.

Datuak dira. Baina kontuan hartu beharrekoak. Nolanahi ere, kontzeptuak ere sakon aztertu behar dira, datuak bezain zehatzak ez izan arren; azken batean, gure hizkuntzarekiko daukagun konpromiso maila zehazten baitute. Hala, gogoratu behar da beharrezkoa dela lan eremuan euskararen erabileraren aldeko politika proaktiboak sustatzen jarraitzea, eta enpresen, erakundeen eta komunitatearen arteko lankidetzatza sustatzea, bide horretan aurrera egiten jarraitzeko. Eta, jakina, beharrezkoa da, halaber, erantzukizun indibidual eta kolektiborako deia egitea, gure nortasunaren parte den altxor hau zaintzeko. —

# Aurrera beti!

**Kooperatiben printzipio eta balioen oinarria –parte hartzea, eraldaketa soziala, autogestioa, elkartasuna, elkarren arteko lankidetzatza, gure lurraldearekiko lotura– oso ondo uztartzen da hizkuntza den nortasun kulturalarekin eta komunitarioarekin**

### ■ PERTSONAK

24

LANBIDEA

**Iñaki Elejalde,**  
Fagor Taldeko gidaria

Bizitza osoa bolantean.

52

ELKARRIZKETA

**Arantza Guezuraga, Sharma**  
Gastro Esperientziak

“Esperientzia gastronomiko  
paregabeak eskaintzen ditugu”.

56



ELKARRIZKETA

**Arantza Gonzalez**  
de Heredia, diseinu  
inklusiaren bila

“Askotariko erronkak ditugu”.

60

ELKARRIZKETA

**Idoia Mujika,**  
MLAKOOP-eko zuzendaria

Mondragon Lingua-Alecop  
bategiteaz: “Etorkizuna ilusioz eta  
gogotsu kudeatzeko prest gaude”.

72

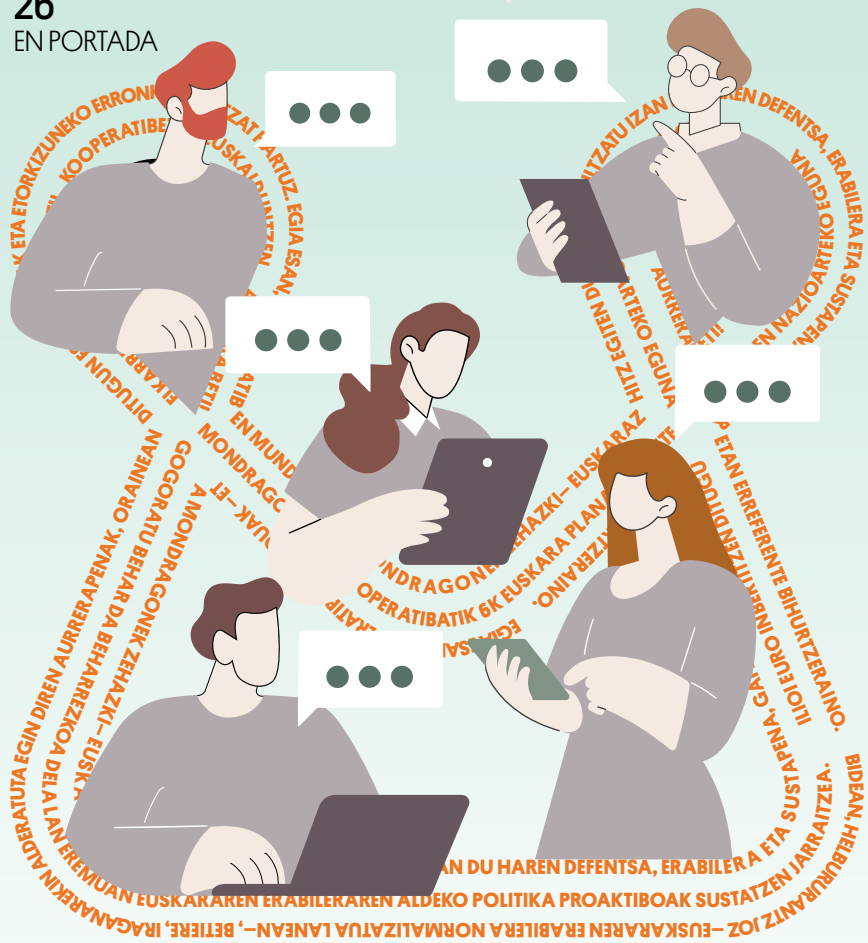
EUSKAL KULTURA

**Nogen**

“Musikaren sorkuntzan, lankidetzari  
esker, ideia eta estilo sorta  
zabalagoa azter daiteke”.

6

26  
EN PORTADA



## Bidean, aurrera beti!

Euskararen normalizazioan MONDRAGON eta bere kooperatibak erreferenteak bilakatu dira. Konpromisoari tinko eusteko jarrera ikusten da datozen urteotarako ere!

18

**Txomin García**  
LABORAL KUTXAKO  
LEHENDAKARIA

“Oso harro nago kooperatibista  
konprometituen talde  
honetan parte hartu izanaz”







## ■ ENPRESA

12

DIBISIOAK

### **MONDRAGON Eraikuntza**

Negoio lehiakorak, balio partekatuak, eraldatzeko ahalmena.

16

KLIK!

### **BATZ 60 urtera iritsi da**

44

SALUD LABORAL

### **Antsietatea eta depresioa lan-eremuan**

48

ERREPORTAJEA

### **K-Foroa 2023**

Komunikazioaren balio estrategikoa eztabaidagai.

## ■ PLANETA

58

ODS

### **GJHen aldeko euskal aliantza**

Parte hartu duten 55 erakundeek kide berriak izango dituzte.

76

MUNDUKIDE

### **Mozambiken aukerak ereiten**

78

AISIALDIA

### **Zaporeak**

2.500 janari errazio egunero errefuxiatuentzat.

IRITZIA

15

**Rafa Pol**  
**RASHOMON**  
**EFEKTUAREN AURKA**

47

**Aritz Otxandiano**  
**INDUSTRIA ETA ENERGIA**  
**TRANSIZIOA**

## ■ KOOP

23

ELKARRIZKETA

### **Bihar kooperatibaren lehen urtea**

2024an fakturazioa bikoiztea eta erabiltzaileen kopurua hirukoiztea aurreikusten du.

41

ASPALDIKOA

### **Arizmendiarieta, 1915-1976**

42

ARIZMENDI IKASTOLA

### **Gazteak eta Gizarte Ekonomia**

Arizmendi ikastolako talde bat Gizarte Ekonomiaren Europako konferentzian.

54



KLIK!

### **MONDRAGON TED Talks-en**

Ander Etxeberriak 12 minututan kontatu zuen MONDRAGONen funtsa.

66

LAGUNARO

### **Badakizu zer den Arogestión, EPSV?**

Modu errazean azalduko dizugu nola funtzionatzen duen.

70

LANKI IKERTEGIA

### **Orkli: Kooperatzen prozesua**

Lankiren eskutik ari dira Ordizia aldean formazio kooperatiboan jauzi berritzailea eginez.



# Gabonak kontziente



*Eguberrietako bor-bor kontsumistan, desio-zerrendek benetako jai-izpiritua itzaltzen dute. Argi distiratsuen eta eskaintza liluragarrien artean, une esanguratsuak partekatzearen esentzia desagertu egiten da opari materialen bilaketa neurrigabeen.*

**1. Deloittearen txosten baten arabera, Gabonetako denboraldian, Espainiako etxe bakoitzak 634 euro gastatzen ditu batez beste.** Aurrekontu horren gehien-goia opariak erostera bideratzen bada ere, elikagai, edari, entretenimendu eta bidaia gastuetarako ere erabiltzen da.



**2. Nola ihes egin kontsumismo-tik?** Zoriontasun materialaren aurrean heztea garrantzitsua da. Etorkizuna aldatzeko gakoa haurrak heztea da, erosketa arduratsuak sustatuz eta austeritatez bizitzen irakatsiz. Hezkuntza etxetik hasteak opari-zerrendak murriztea, beharrezkoa dena bakarrik erostea eta bidezko merkataritzan eta jasangarritasunean oinarritutako produktuak bereiztea dakar.



**3. Zergatik kontsumitzen dugu gehiago Gabonetan (eta nola saihestu neurozientziarekin).** Gabonetan, kontsumoa nabarmen handitzen da, eta neurozientziak mekanismoak eskaintzen ditu



zergatia ulertzeko. Datu horiek objektuei nola erantzuten diegun erakusteaz gain, saltzaileek gure bul-tzada kontsumista areagotzen duten estrategiak diseinatzeko ere baliatzen dituzte.

**4. Nola pasatzen ditut Eguberri hauek gehiegizko erosketak egin gabe?** 4 aukera alternatibo aurtengorako.

- **Egin itzazu zeure opariak:** zure eskuekin egindako zerbait oparitzea pozgarriagoa da, aurreztu dirua eta sustatu ekonomia zirkularra.
- **Bidezko merkataritzari lagundu:** ekoizpen arduratsua duten produktuak bilatzen ditu, gizarte arduratsuagoa eraikitzeko balio positiboak babestuz.
- **Aukeratu esperientziak produktuak baino lehen:** lehenetsi uneak gozatzea eta Gabonetan hondakin gutxiago sortu.
- **Oparitu zure etorkizunerako prestakuntza:** hazkunde personal eta profesionalerako hezkuntzan inbertitu, Gabonetako kontsumismoari aurre egiteko modu eraginkor gisa.





# Kahoot, Arizmendi Ikastolaren proposamena

Egunean behin ezagutzen duzu? Norbere ezagutzak egunero frogatzeko aukera bat da. Kultura, kirola, euskara, politikaren... gaineko galdera galeria bati, ahalik eta modu eraginkorrean eta azkarrean erantzutea da erronka. Norbere buruarekin, taldean edo familian egin dezakeena. Hori da, hain justu, Arizmendi Ikastolak eginiko proposamenaren oinarria. Joko interaktibo baten parte hartzeko aukera eskaini diete lehen hezkuntzako familiei. Euskal Herriko bazterrak ezagutzen dituzu? Gure euskalkia badakizu erabiltzen? Ikastolaren gainean zer dakizu? Eta kooperatibismoaz? Kahoot plafatormaren bitartez, egunero behin, azaroa eta abenduan, 15 egunez, neska mutikoez eta haien gurasoez Arizmendi Ikastolaren proposamen pertsonalizatuarekin jolasteko aukera izan dute.

**K**ahoot hezkuntza-plataforma bat da, irakasleei galdegi interaktiboak, inkestak eta online hezkuntza-jokoak sortzeko aukera ematen diena. Ikasleek beren gailu mugikorrek edo ordenagailuak erabiliz parte har dezakete jarduera horietan. Plataforma hezkuntza-inguruneetan erabiltzen da normalean, ikaskuntza interaktiboagoa eta dibertigarriagoa izan dadin.

**Kahoot** ikasleen parte-hartzea eta konpromisoa hobetzeko diseinatutako plataforma ere bada, jolas eta jarduera interaktibo bidez. Kahoot-ek, joko interaktiboak proposatzeaz gain, beste zenbait aukera ere eskaintzen ditu.

## 1. Jarduerak sortu:

- Irakasleek erraz sor ditzakete online hezkuntza-galdetegiak, -inkestak edo -jokoak plataforman.

## 2. Gailu mugikorretatik sartzea:

- Ikasleek beren gailu mugikorren edo konputagailuen bidez parte hartzen dute jardueretan.
- Horrek aukera ematen du ikasgelan edo urrutiko ikaskuntza-inguruneetan malgutasun eta mugikortasun handiagoa izateko.

## 3. Jokoaren dinamika:

- Kahootek galderak eta aukerak aurkezten ditu pantaila nagusian.
- Ikasleek denbora mugatu batean aukeratzen dituzte erantzunak, eta horrek kompetentzia- eta emozio-elementu bat gehitzen du.

## 4. Puntuak eta lehiakortasuna:

- Parte-hartzaileek erantzun zuzenen eta azkartasunaren bidez lortzen dituzte puntuak, eta horrek lehia-giro lagunkoia sustatzen du.
- Jardueraren amaieran, punturik altuenak dituen ranking bat agertzen da.

## 5. Baliabideak pertsonalizatzea eta partekatzea:

- Irakasleek Kahoot propioak pertsonaliza ditzakete, ikastaroaren gaien eta helburu espezifikoaren arabera.

## 6. Erabilera hainbat testuingurutan:

- Ikasgelan zein lineako ikaskuntza-inguruneetan erabiltzen da.
- Hezkuntza-maila eta gai desberdinetara egokitu daiteke. —

# Kahoot!

Kahoot tresna moldakorra da, ikaskuntza esperientzia interaktibo eta ludiko bihurtzen duena, ikasleen parte-hartze aktiboa sustatuz eta irakasleei denbora errealeko ebaluazioa erraztuz.





## JOLAS KOOPERATIBOA UZTA BATZERA!

Jolas kooperatibo eta hezitzaile zoragarria, lan-kidetza sustatzen duen bitartean buruak desafiatzeko dituenena. Elkarrekin ikastea inspiratzeko diseinaturia, joko honek esperientzia aberasgarria eskaintzen du, trebetasun akademikoak indartu eta arazoak taldean konpontzea sustatzearekin batera.





**E**txe ondoan edo herri-gunetik oso hurbil familiaren kontsumorako baratze txikiak, ortuak izatea ohikoa izan da gure herrietan, gure kulturaren.

Jolas kooperatibo honen bidez nekazari girora hurbilduz, eta ohitura horren transmisioa bermatu nahian, baratzean urtaro bakoitzean zer erein eta zer landatzen den ezagutuko dugu, eta baratzea zaintzeko egin behar diren lanetan murgilduko gara. Gure neska-mutilek baserriko nahiz hiriko baratze oinarritzko egutegia ezagutzea nahi dugu.

### Nola jolastu

Jolasaren helburua da hiru baserriarren artean, kooperazioan, ahalik eta uzta gehien jasotzea. Baratze lanak ere egin beharko dituzte bide naturalak erabiliz, eta naturaren egoerei eta basurdeari aurre egin!

Uzta batu baino lehen basurdeak bere 24 zati-puztela osatzen badu, baserriarrek galdu dute jolasa!

Urrezko baserriararen titulua lortzeko ortuarien eta fruituen artean 20 eskuratu behar dira, eta lurraren zaintzarekin lotutako 5 lan egin, guztien artean.

Zilarrezko baserriararen titulua eskuratzeko ortuarien eta fruituen artean 13 eskuratu behar dira, eta lurraren zaintzarekin lotutako 3 lan egin, guztien artean. —



Eskuragarri, ikastolen dendan eta ohiko saltokietan.



Bideoa





# MONDRAGON Eraikuntza

MONDRAGON Eraikuntza Korporazioko Dibisio guztien artean heterogeneoenetako bat dela esan dezakegu, kooperatibek dituzten ezaugarriengatik, produktuengatik, konponbideengatik eta zerbitzuengatik, eta bakoitzak bere merkatuan duen kokapenagatik, baita erakundeen dimentsioagatik ere. Kooperatiben aniztasun konplexua, arrakastaz betea.

Dibisioak garai ona bizi du. Aparteko urtea izan du % 30etik gorako hazkundearekin eta aparteko emaitzekin. 2023a hain ona ez izatea aurreikusten zen, eta datuek hala baieztatzen dute. Kooperatiba bakoitzak portaera desberdina izan badu ere, Dibisio osoak ia bere Kudeaketa Plana beteko du.

**GORKA ETXABE**



## Iker Alberdi

MONDRAGONEKO LEHENDAKARIORDEA ETA  
MONDRAGON ERAIKUNTZAKO ZUZENDARI  
NAGUSIA

**“Negozio indartsuak  
izatea da etorkizuneko  
erronka, posizio  
lehiakor on  
batekin batera”**



Etorki





**M**ONDRAGON Eraikuntzaren egungo egoera aztertzeko, kooperatiba bakoitzaren egoera berrikusi behar da. Salmenten ikuspegitik, urtea oso desberdina izaten ari da, baina, oro har, Dibisioaren osasuna oso ona dela baieztatu daiteke. **Burrarenak** urte zaila izan du. Astigarragako kooperatibak obra publikorako makinak saltzen ditu, eta sektorearen egoera ez da onena. **Coinalde** gasteiztarrek bikoiztu egin zuen fakturazioa 2022an, eta bi urte bikain izan ditu. Gaur egun, paletaren merkatuaren egoera zaila da, eta hilabete gutxi batzuk aurreikusten dira salmenten mailan. **Domusa Tekniken** aurreko bi urteak oso onak izan dira, bereziki biomasa-galdaren sektorean. Orain, kooperatiba errezildarrak aerotermiaren aldeko apustua egin du. Etoriki basoak kudeatzen eta zura zerratzten aritzen da. Oro har, zuraren sektorea ez dago unerik onenean, baina Murgako (Araba) kooperatiba oso ondo ari da egoerari aurre egiten. Bestalde, **Onnera Groupen** urtea oso ona izaten ari da. Turismoak eta ostalaritzak, oro har, gorantz jarraitzen dute, eta horrela jarraituko dute datozen hilabeteetan ere. **Kiderentzat** ere garai ona da. Hazten ari da, eta 2023an fakturazio-zifra errekorra lortzea aurreikusten da. Oñatiko **Lana** kooperatibari dagokionez, prezioen jaitzieragatik aurreko urteko fakturazio zifra errepikatzen ari ez bada ere, salmenta bolumen errekoretan dago. Oro har, beraz, Dibisioaren emaitzak positiboak dira.

Iker Alberdiri elkarrizketa

## LANKIDETZA

# Negoio lehiakorak Balio partekatuak Eraldatzeko ahalmena

### Zein da merkatuaren egungo errealitatea joerei eta lehiari dagokienez?

Hainbat sektoretan gaude eta sektore bakoitza aztertu behar dugu. Hau da, kooperatiba bakoitza hainbat arlotan lehiatzen da, faktore oso zehatzekin eta joera propioekin. Coinalde eta Etoriki paletero eta enbalaje industrialaren munduan daude batez ere, eta, kasu horretan, palet berriaren beharra oso txikia da, zirkulazioan palet asko dagoelako. Salmenta falta horrek, nola ez, egurrean eta iltzean eragiten du, baina Etorikik jarduera-sektore desberdinak dituenek, inpaktua Coinalderen kasuan baino txikiagoa da. Datorren urtearen erdialderako sektorea fabrikazio-maila normalerara itzultzea espero da. Domusa Tekniken kasuan, gasolio-galdaren merkatua % 35 jaisten ari da gutxi gorabehera, eta gure bilakaera merkatuarena baino hobea bada ere, beherakada nabari dugu. Baina Domusa aerotermiaren munduan egiten ari den apustua bere fruituak ematen ari da, fakturazioa bikoiztu eta etorkizuneko sektore batean dugun posizioa nabarmen hobetuz. Obra berriarekin lotura zuzena duen sektore batean, Lana oso posizio onean dago, bolumen handiko hazkundeekin eta Iberiar penintsulan lidergo argiarekin eta Europako merkatuan erreferentziatzeko posizioarekin. Kide eta Onnera Group, berriz, goranzko sektoretan, merkatuko posizio ona dute, bai Europan, bai mundu mailan Onneraren kasuan, eta salmenten hazkunde esanguratsuak ditugu bi kasuetan eta aurreikuspen onak.

Domusa Teknik



Onnera Group



**Zeintzuk dira Dibisioaren erronka nagusiak?**

Etorkizuneko erronka nagusia da negozio indartsuak izatea, posizio lehiakor on batekin, eta gure pertsonak ilusionatuko dituzten proiektuak izatea. Gure erronka da gure sektoreetan gogor lan egiten jarraitzea; produktuan eta zerbitzuan, markan, pertsonetan... Gure jendearen motibazioa duten negozio onak izatea. Talentua erakartzea eta mantentzea da kezkatzen eta arduratzen gaituen beste erronka bat.

Lankidetzaren esparruan, dibisio mailan, digitalizazioa bezalako esparruetan ari gara lankidetzan, non urte pare bat daramatzagun dibisio zerbitzu batekin, hainbat kooperatibatan eta zibersegurtasunaren munduan proiektu garrantzitsuak jorratzea erraztu diguna, hasi berriak garen honetan. Merkatu mailan, MONDRAGONen ahalmen handia dugu, non kooperatiba ezberdinek bezeroak eta sektoreak partekatzen ditugun, baina produktu eta zerbitzu proposamen oso ezberdinekin. Maila honetan, adibiderik hurbilena MONDRAGON Hospitality da, non dibisio ezberdinetako kooperatiba ezberdinek elkarlanean dihardugun hotelen arloan eta mundu soziosanitarioan. Esperientzia oso positiboa da; kooperatiba gehiago batzen ari dira eta lankidetzeta maila oso garrantzitsua lortu da. Aliantzak eta lankidetzeta-inguruneak bilatu behar ditugu negozio indartsuagoak izateko.

**Halaber, eraldaketa sozialak, balio kooperatiboek eta, jakina, kooperatibetako pertsonen balio horiek beren gain hartzeak arduratzen zaituzte.**

Zalantzarik gabe, gure balio kooperatiboak taxutzen eta indartzen jarraitu behar dugu. Gizartea gero eta indibidualistagoa eta desorekatuagoa da. Ezartzen diren ezauzgarri horien aurrean, gure erredua dago, eraldatzailea dena. Balioak barnean landu behar ditugu, eta langile berriak presatatu. Gure erreduak gizartea eraldatu behar du, eta hori beti izango da erronka bat guretzat.



**MONDRAGON ERAIKUNTZA ZURE BIZITZAN**

Onnera Group gure herriko elkarte gastronomikoan edo mundu osoko jate-txe onenetan dago, karibeko resort handian edo etxe ondoko tabernan. Eroskera erostera goazenean, adibidez, arrandegian ikusten dugun hotz-kamera Kiderena da. Lanaren kasuan, Europako hormigoizko egiturako etxebizitzaren % 7 Lanako trikapa-taularekin eraikita daude. Oraintxe bertan, eski-estazio bat eraikitzen ari dira Bosnian, taula hori erabiliz. Eta, ziurrenik, gure kooperatibetan erabiltzen ditugun palet asko Etorki eta Coinaldeko zurez eta iltzez eginak dira. Biurrarenari dagokionez, edozein obra publikotan dago. —

7 KOOPERATIBA

3.113 PERTSONA

656,6 M€ SALMENTAK

%64 NAZIOARTEKO SALMENTAK

**Dibisioko kooperatibak**





Rafa Pol

MONDRAGONeko Plangintza Estrategikoko Unitatea



# RASHOMON EFEKTUAREN AURKA

MONDRAGON Korporazioak, duela urte batzuk, adimen lehiakorreko eta zaintza estrategikoko sistemen ezarpena sustatzeko ikuspegia izan zuen. Sistema horiek, ikuspegi eta sakontasunaren arabera, SIE edo SIC izena jaso zuten, laburtuta.

**T**resna horiek betetzeko, beharrezkoa zen inguru-ne lehiakorrari buruzko informazioa biltzea eta negozioen strategiaren kudeatzaileen artean partekatzea eta eztabaidatzea, modu sistemati-zatuan. Ohikoa zen hausnarketa estrategikoko prozesu bati ekitea eta merkatuaren ezagutza eta enpresaren egiten jakitea sakabana-tuta edo deseguneratuta zeudela aurkitzea, gaian aditu zen baten buruan edo tiraderan ez zeude-nean, nolabait esatearren, botere-tresnak ziren eta erakundean erdi ezkutuan mantentzen ziren.

SICen bertuteetako bat zen berekoikeria horiekin haustea eta kudeatzaile guztien eskura jartzea ezagutza-aberastasun hori, hura zalantzan jartzeko, eztabaidatze-ko eta negozioaren funtsezko fak-toreei eragiten zieten agertokien ikuspegi partekatu eta objektibo batekin amaitzea. Une horretatik aurrera, enpresa prest zegoen bere apustu estrategikoak zehaz-teko definizioari eta ekintzei eki-teko.

## Errealitatearen interpretazioa

Prozedura egoki hori kontuan hartuta ere, oztopo kognitibo batzuk gainditzeko zailak dira. Adibide gisa, *Rashomon efektua* deritzona ekarri dut hona, 1950eko Aki-

ra Kurosawaren izen bereko film ospetsuaren izen hori hartu zuena. Bertan, hainbat lekukok eta inplikatur gertaera dramatiko bat deskribatzen dute: emakume baten bortxaketa eta bidelapur baten bere senarra hiltzea. Horiek guztiak gertaeren eta aurkitutako frogen kontakizun sinesgarria egiten dute, baina bertsio bakar baten ere ez dirudi osoa eta bestee-kin bateragarria.

Galdera ezberdinak datorz-kigu burura: lekukoen pertzep-zioa eta memoria haien balio edo esperientzien subjektibotasunak baldintzatzen du, eta ezinezkoa izango zaigu egia objektiboa eza-gutzea? Lekukoek nahita desegi-ten al dute beren deklarazioa in-tereres ezezagunengatik?...

Planteamendu zinematogra-fiko horiek erlatibismoa eta egia absolutuak zalantzan jartzea piz-tu zuten talde, garai eta leku oro-tan. Hala ere, Kurosawak berak adierazi zuen bere benetako as-moa ez zela hori, errealitatea in-terpretatzeko orduan gizakien be-rekoikeriak duen pisua adieraztea baizik. Amaieran, pertsonaieta-ko batek, egurgileak, esaten du:

“denak gezurretan ari dira”, “de-nak berekoiak dira”. Eta, ondoren, pertsonaia berak keinu altruista eta eskuzabal batez erantzuten du egiaztapen horren aurrean, eta badirudi Kurosawak itxaropena ematen digula gizateriarengan konfiantza izateko.

Beraz, enpresara itzuliz, mai-la estrategikoan Rashomon efeku-tuaren biktima izango al gara? Merkatuaren eta prozesuen “le-kukoen” informazioa jasotzeko gai izanik, ezinezkoa izango zaigu horrekin koherentea den ere-du bat sortzea?

Rashomon efektu horren aur-ka, zeina, beharbada, bere osota-sunean desagerraraztea ezinezkoa baita, gure armarik boteretsuenak lankidetzeta eta elkarrekiko lanki-detzeta dira oraindik ere, eskuzabal-tasunez lan egitea eta komunika-tzea, konfiantza emanez eta hura jasoz. Mundu konplexu batean gaude, eta laguntza behar dugu benetako ezagutza eskuratzeko. Horrela bakarrik, informazioa ikusiz eta partekatuz, gure nego-zioen benetako lehia-egoera eza-gutuko dugu, baita beste negozio berri batzuk sortzea eragin ere. —

**“Mundu konplexu batean gaude, eta beharrezkoa da horretan laguntzea, benetako ezagutza eskuratzeko”**



## BATZ 60 URTERA IRITSI DA

Birjaiotzea eta egokitzea. Batz baino enpresa hoberik ez da aforismo horren adibide. Azken urteak bereziki gordinak izan dira Arratiako kooperatibarentzat. Trokelgintza sektorearen krisi sakona, auto elektrikorako trantsizioa, produktu metalikoak material arinagoetara aldatzea, berrikuntza eta inbertsio gehiago... horrek errentagarritasun eta zorpetze arazo larria eragin zuen, eta horren aurrean neurri zorrotzak hartu behar izan ziren egoera bideratzen saiatzeko.

**JAVIER MARCOS**







**B**adirudi okerrena pasatu dela, “egoerari buelta ematen hasi gara”, eta ekitaldi honetan “emaitza positiboetara itzuliko gara”. Hala iragarri zuen Carlos Orueta kooperatibako kudeatzaileak urriaren 20an Igorren (Bizkaia), Batzen 60. urteurreneko ekitaldian. Ekitaldi horretan, erakundeen laguntza nabarmendu zen – Bizkaiko ahaldu nagusi Elixabete Etxanobe, Ekonomia Sustatzeko foru diputatu Ainara Basurko eta Igorreko alkate Olatz Urkiza bertan zirela –, bai eta lankidetzaren ere, bazkideez gain, Batz berreskuratzeko MONDRAGON, LagunAro edo Laboral Kutxa bezalako erakundeek izan duten paperagatik. Amaiera zorionsua beti da suspargarri. Erronka zorrotzak zuzen betetzeak emozio positiboak pizten ditu pertsonengan, Batzen abenturako benetako protagonistak, “adimen, lanerako gaitasun, adeitasun eta sinpatia handiko jendea”, Orueta esan zuen bezala.

Xaber Ozerinjauregi presidentek hartu zuen hitza ekitaldian, eta nabarmendu zuen gaur egun 725 pertsonak osatzen dutela Batz proiektua Bizkaian –Igorren eta Zamudion–, 1.200 baino gehiagok, Txinan, Txekian eta Mexikon dituen lantegiak kontuan hartuta. “Egindakoaz pozik egoteko moduan gagoz!” esan zuen Ozerinjauregik, eta datozen urteetan ere “gugaz jarrai daizuela eskatu gura dauzuegu, beste 60 urteetan gitxienez”. Zorionak bada kooperatibari eta BATZ-en gaituen energiak aurrera egiten jarraitzeko lagun izan dezagula. —

Goiko argazkian, kooperatibako presidentea 60. urteurreneko ekitaldiko hitzaldian; behean, Orueta zizerone lanak egiten agintariek fabrikara egin zuten bisitan.





# Txomin Garcia

LABORAL KUTXAKO LEHENDAKARIA

“Oso harro nago  
kooperatibista  
konprometituen talde  
honetan parte hartu izanaz”



## Aurtengo abenduaren 31n, Txominek [Donostia, 1959] entitatearen lehendakaritza utziko du, 15 urte “oso gogor eta zailen” ondoren.

JAVIER MARCOS

**T**xomin Garcia S. Coop., esan liteke. 47 urteko ibilbide profesionala kooperatibetan egin du. Ia guztiak 15 urteko tarreetan banatuta; azken 15 urteak Laboral Kutxan, entitateko lehendakaritzan. Esperientzia kooperatiboaren zale amorratua, utopikoa eta oinak lurrean dituen. Lasaia, baritono-ahotsekoa eta prosodia inbidagarria duena. Aro berri bati ekin dio, bere jatorria itzultzeko eta beste arte batzuk lantzeko, hala nola irakurketa, musika, pintura, modelajea... eta naturarekiko lotura.

### **Eskerrik asko elkarrizketa hau emateagatik. Ez duzu asko eman zure ibilbidean zehar, ezta?**

Egia da, ez dut asko eman, eta hori ez dator bat parte hartu dudana hitzaldi eta foro ugariekin; izan ere, gehiago interesatzen zait esateko zerbaitek dudana pertsonekin harreman zuzena izatea. Elkarrizketa bat beti da hotza eta ez du elkarrekintzarako biderik ematen, kontaktu zuzenetan gusturago sentitzen naiz.

Gainera, gipuzkoar ona naizenez, gauzak esan baino egin egin behar direla pentsatzen dutenetakoa naiz, egiteak berak bakarrik esaten duelako.

### **Eta zein aldarerekin amaitzen duzu zure ibilbide profesionala?**

Zalantzarik gabe, bizitza profesional oso bizia izan da, pasio eta ardura handiz bizi izan dut, eta aldarre desberdin askotan ibiltzea egokitu zait. Labor bada ere, nire oraingo aldarrea egin dudanarekiko eta egin ez dudanarekiko gogobetetasuna da. Erantzukizun handiko lanpostuetan egin beharrekoa eta egin daitekeena egin behar da, eta batzuetan eutsi egin behar zaio, eta ez norberak nahiko lukeena egin. Hartzen diren erabakietan, beti kontuan izan behar da norberaren ikuspegi eta asmo profesionaletatik harago ba-

dagoela erronkekin lerrokatu eta motibatu eta inplikatu behar diren pertsonen erakunde bat, eta ez da beti zuzena zure ideiak aurrera eramaten saiatzea hori kontuan hartu gabe.

### **Profesional gisa emandako 47 urteen balantzea egi-terakoan, zerekin geratzen zara? Esan hiru gauza.**

Lehenengoa eta garrantzitsua, Esperientzia Kooperatibo honetan parte hartu izana da: bakarra, errepikaezina, ilusionagarria, miretsia (batzuetan kanpotarreatatik, parte hartzen dugunengatik baino gehiago). Oso harro nago horretaz, eta merezi du bizitza profesionala eskaintzea. Nire kasuan, ez bakarrik profesionala, 17 urte nituela hasi bainintzen lanean, eta esan nezake nire bizitza biologikoa bat datorrela nire bizitza profesionalarekin, eta profesional eta pertsona naizena oso baldintzuta eta moldatuta dagoela esperientzia horren eta haren balioen bizipenarekin.

Bigarrenik, pozik geratzen naiz nire ekintzak eta erabakiak, baita egoera zailenetan ere, gure Esperientzia Kooperatibotik sortutako printzipioek eta balioek gidatu dituztelako beti. Inoiz ez diet uko egin, jakitun bainaiz hainbeste erantzukizun duen lanpostu batean zaudenean, arrakastak baino gehiago, porroten erantzuleak garela, arrakastak beti kolektiboak baitira.

Hirugarrenik, nire bizitza profesionaletik hainbat eta hainbat pertsonarekin geratzen naiz, zeinek atsekabeak eta pozak, erronkak eta ilusioak, une onak eta txarrak partekatu ditudan, horietako asko oso lagun onak dira. Eta baita nire bizitza

**“Gaur egun, Estatuko hamaikagarren entitatea gara aktibo-bolumenagatik, liderrak kaudimenean eta likidezian eta errentagarritasun oso handiarekin”**



## “Laboral Kutxak gauza handiak egingo ditu”

**Musikari dagokionez, Burning talde mitikoa parafraseatuz: zer egiten du zu bezalako ingeniari batek honelako leku batean –Laboral Kutxa–? Zer abentura motaren bila etorri zara?**

Nik ere askotan egin dut galdera hori. Bokaziodun ingeniaria naiz, diseinu arlokoa, oso gaztetatik erakarri bainaute irudimenak, sormenak eta ezagutzako tekniko eta zientifikotik sortzen diren makinek.

Nire lehen urte profesionalak diziplina horretan eman nituen eta izugarri gozatu nituen. Gero, kudeaketara pasatzeko aukera izan nuen. ULMA Packagingeko zuzendari nagusi karguak aukera eman zidan teknikaren fruitu hori negozio lehiakor bihur zezaketen enpresako aldagai guztiez arduratzeko eta hura hazten laguntzeko. Ia 15 urte zoragarri izan ziren sormenak beste aplikazio-eremu batzuk ere badituela irakatsi zidatenak, makinetatik

harago. Ingeniaria kudeatzaile bihurtzen ari zen, eta gozamenerako eta errealizazio pertsonalera-ko beste esparru batzuk ere aurkitu nituen. ULMA Taldeko zuzendari nagusi gisa eman nituen zortzi urteek erakunde konplexuetan kudeaketa-trebetasunak garatzeko aukera eman zidatela uste dut, eta horretan ari nintzen Laboral Kutxako lehendakaritza hartzeko nigan pentsatu zutenean. Lehen ezustearen ondoren, eta askotan galdetu zidatenean zer egingo zuen nik bezalako tipo batek finantza-sektorean, pentsatu nuen Taldeak Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren ikono den erakunde baten buru izateko nigan jarri zuen konfiantza nire gain hartu behar nuen erantzukizuna zela, eta horri ekin diot buru-belarri azken 15 urteetan.

**Zer balantze egiten duzu lehendakaritzan egon zaren urteez? Pozik?**





Oso pozik nago. Oso urte gogor-rrak eta zailak egokitu zaizkit, finantza-sektoreak bere historian jasane duen krisi handienari aurre egin behar izan diogu. Izan ere, erakunde, banku eta aurrezki-kutxa desagertu egin dira edo bat egin behar izan dute. Laboral Kutxa, krisi hau gainditzeaz gain, oso indartuta eta gure eredu kooperatiboari uko egin gabe atera da krisitik.

Krisiaren eta sektorea birmoldatzeko eta berregituratzeko prozesuaren aurretik, finantza-erakundearen rankingean gure posizioa ez zen agertzen lehenengo 50en artean. Gaur egun, Estatuko hamai-kagarren entitatea gara aktiboen bolumenari, kaudimenari eta likidezari dagokienez, eta errentagarritasun oso nabarmena dugu.

Hauek dira lorpenak, baina poz handia eman dit nola lortu dugun ikusita. Talde-lana izan da, eta erakundeko pertsonen aparte talde-lana egin dute, profesionaltasunez, gure entitateak kooperatiben mundurako ordezkatzeko duen konpromisoaren eta erantzukizunaren mailan. Oso harro nago kooperatibista konprometituen talde honetan parte hartu izanaz.

**Nola ikusten duzu etorkizuneko Laboral Kutxa hainbeste erronkaren eraginpean – digitalizazioa, talentua, klima-aldaketa, erregulazioa, gizarte-ekintza... –?**

Konbentzita nago eta uste osoa dut Laboral Kutxak gauza handiak egingo dituela, jaio zenetik lagun duen asmo noble batek eta pertsona konprometitu, solidario eta profesional handien kolektibo batek gidatzen dutela.

Taldeko gainerako kooperatibek bezala, erronka berri eta zailei aurre egin beharko die, egunero proban jartzen zaituen ingurune lehiakor batean. Baina horixe egiten ari da duela ia 65 urtetik hona.

profesionalean parte hartu dudako kooperatibetako pertsonengandik sentitu dudako errespetaarekin eta konfiantzarekin eta maitasun-keinuekin ere.

## “Kooperatibismoa jarrera bat da”

**Beti kooperatiba proiektuei lotuta (Scoiner, Aurreki, Ulma, Ikerlan, MU, LK, LagunAro). Kasualitatez edo nahita? Zer du hainbeste harrapatzen duen kooperatibismo horrek?**

Nerabezarotik naiz kooperatibista, Hernaniko (Gipuzkoa) kooperatiba batean hasi bainintzen bizitza profesionalean, maisutza industrialeko ikasketak egiten eta ikasketak lanarekin uztartzeko. Kooperatiben munduan une sozial oso “berezi” batean sartu nintzen. 17 urte bete berriak nituen, eta garai hartako nerabe askok bezala, kezka sozial ugari, askatasun irrika handia eta etorkizunak ekarriko ziganaren inguruko kezka sendoa. Diktadura batean bizi ginen.

1976an hasi nintzen Scoinerren, gero Eskola etorri zen eta han, ikasteaz gain, harreman zuzena izan nuen Arizmendiarrietaren obrarekin: Eskola bera, Euskadiko Kutxa, LagunAro, Ikerlan... Berehala jakin nuen proiektu honetan parte hartu nahi nuela.

Ni ez nintzen kooperatibista jaio, inguru-neak, esperientziaren zentzuak, gizarte behar-tsuarentzat zuen garrantziak, printzipio eta balio kooperatiboaren bizipenak liluratu ninduen. Kooperatibista bihurtu nintzen, bere balioak biziz eta bere asmoaren parte sentituz. Nire bizitza profesionalean zehar Sozietate Anonimo-

**“Sinetsita nago Laboral Kutxak gauza handiak egingo dituela, jaiotzetik lagun duen asmo noble batek eta pertsona konprometitu, solidario eta profesional handien kolektibo batek gidatuta”**

tan sartzeko aukera izan dut, baina ez dut inoiz ustezko beste abantaila batzuk justifikatzen dituen helbururik aurkitu.

### Hitz egidazu Esperientzia Kooperatiboaz. Etorkizuneko eredu dela uste duzu?

Ez nuke eredu gisa definituko, uste dut batez ere erreferente bat dela, gizarte gisa izan ditugun, gaur egun ditugun eta, zalantzarik gabe, etorkizunean izango ditugun erronkei erantzuteko modu bat. Eredu batek homogeneizatzeko joera du, eta erreferente batek helburu komun baterantz bideratzeko balio behar du, printzipio eta balio partekatu batzuekin. Ez dago modu bakar bat helburu horri erantzuteko.

Etorkizunik duen? Arrasateko Esperientzia Kooperatiboa utopia gisa kalifikatu izan da askotan, eta utopia bi elementurekin definitzen da: oso zaila dirudien gauza desiragarria eta etorkizunean giza ongiaren aldeko ezaugarriak izango dituen gizarte baten irudikapen irudimentsua. Gure esperientzia kooperatiboak etorkizuna izango du etorkizun hori eraikitzeke gai garen heinean, eta hau ez da eredu bat, jarrera bat baizik.

Alderdi pragmatikoenean, enpresa-eredu bat bera ere ezin da eraiki porrot ekonomikotik abiatuta, nahiz eta oso utopikoa eta idealista izan. Gure erronkarik handiena lehiakorak izaten jarraitzea da, gure printzipio eta balioei uko egin gabe.

Etorkizun hurbilean, gure kooperatiben lehiakortasunaren erronkak izango dira eza gutza, gure pertsonak garatzen duten talentua, egungo gaitasunen garapena eta, batez ere, talentua gure erakundeetara atxikitu eta erakartzea. Eta ziur nago gureak bezalako erakundeak, printzipio eta balioekin eta xedearen zentzu argiarekin, erakargarriak direla talentua atxikitzeari eta erakartzeari buruz hitz egiten dugunean.

### Bada beste modu bat. Indar handiagoz aldarrikatu behar da?

Nik uste dut hori ez dela errebindikazioetatik etorriko, bestela jokatu duela, gure printzipio eta balio kooperatiboan arabera, lehen esan dizudan bezala “gauzak ez dira esaten, egin egiten dira, gauzak egiteak berak bakarrik esaten duelako”.

Pertsonala

## “Nire egitekoen zerrenda oso luzea da”

### Zer iruditzen zaizu erretiroarena? Nola egingo diozu aurre etapa berriari?

Erretiroa nire bizitzako aldi oso atsegina izatea espero dut, inguruan dudak guztiaz, familiaz, lagunez, naturaz... gozatu ahal izateko, zaletasunak berreskuratzeko eta egitekoen zerrenda luze hori murrizten joateko, bizitza profesional bizi batean zehar pilatzen joan naizena eta, nire kasuan, oso luzea dela ziurta diezazukedana.

### Zure lan-jarduera alde batera utzita, hitz egidazu hurbileneko Txominez: zer zaletasun praktikatzan dituzun, zer irakurtzen duzun, zer entzuten duzun, zerk dibertitzen zaituen, zerk hunkitzen zaituen...

Bada, erretiroaren data hurbiltzen ari den heinean, kezkatzen hasia naiz nire zaletasun guztiak askatzeko astia izango ote dudan, beldur naiz lanean bezain aktibo jarraituko ote dudan... baina oraingoan nire inguruan.

Bidaiatzea asko gustatzen zait, eta nire ibilbide profesionalen zehar herrialde eta kontinente ezberdinetako pertsona asko ezagutu ditut; asko lagunak dira, eta gustatuko litzaidake haiek bisitatzea eta haiekin lan-girotik kanpo gozatzea. Irakurtzea gustatzen zait, nobela garaikidea eta historikoa (liburu asko biltzen ditut itxaronzerrendan), musika ere gustatzen zait, opera eta musika klasikoaz gozatzen dut – nire alaba Helene sopranoa da, eta hunkitu egiten nau abesten entzuteak, bere jarraitzaile nagusi bihurtuko naiz –, baina baita talentuz konposatuta eta interpretatuta dagoen musika mota guztiez ere. Beti gustatu izan zait kirola egitea, eta olinpiada baterako jada ez banago ere, nire egoera berrian ere lehentasuna eman nahi diot: bizikleta, mendi-ibilaldiak... Besteak beste, modelismoa egiten jarraituko dut (beti erlaxatu nau eta deskonektatzen lagundu dit), eta gaztetan alde batera utzi nuen zaletasunari berriro heltzea espero dut.

### Zure etorkizun hurbilerako titularra?

Gogoratzeko moduko egunak izatea denak!

### Horrela izan dadila Txomin.

Eskerrik asko guztioi eta eman didazuen guztiagatik. Ondo ibili! —

Elkarrizketaren bertsio luze bat irakurri nahi baduzu, eskaneatu QR kode hau.







## Hector Olabegogeaskoetxea

BIHAR-EKO ZUZENDARIA

# “Datorren urtea erabakigarria da: fakturazioa bikoiztea eta erabiltzaileen kopurua hirukoiztea aurreikusten dugu”

Beti da erronka hutsetik proiektu bati ekitea. Bihar-ek bete du bere lehen urtea eta lehen balantzea egiteko garaia da.

### TULANKIDE

**Z**eintzuk izan dira Bihar Homecare-ren lorpen esanguratsuenak bere lehen urtean?

Lehen urte honetan, Bihar Homecare S. Coop.ek hiru lan-ildo nagusi dituen enpresa operatibo gisa ezartzea lortu du. Horien artean daude BiharHelp, zaintzarako doako aholkularitza eta aholkuak eskaintzen dituen; BiharHome, etxez etxeko zaintzan espezializatzen dena; eta BiharShop, produktu orientatuak eta laguntza teknikoak eskaintzen dituena.

Aldi horretan, enpresak arrakasta izan du hiru probintziatako familiek beren zerbitzuak kontratatzen, bai eta produktuak online dendaren bidez saltzen ere.

### Zein da enpresak epe luzera duen ikuspegia Euskadiko adineko eta mendekotasuna duen pertsonen arretari dagokionez?

Gaur egun, Euskadiko biztanleriaren % 23k 65 urte baino gehiago ditu, eta 2040rako zifra hori % 33ra iristea espero da. Aldaketa demografiko hori, neurri handi batean, *baby boomer* belaunaldiaren zahartzearen ondorio da, belaunaldi hori dagoeneko hasi baita bizitzaren etapa horretara iristen. Horrek esan nahi du adineko pertsona berriek hezkuntza-maila altuagoak dituztela, familia-egitura aldatzen ari dela eta teknologia jarraitzen duten gehiago daudela. Beraz, aurrez aurreko arreta eta teknologiaren erabilera mailakatuta uztartzea da gure ikuspegia, eskaintzen ditugun soluzioak erabiltzeko erraztasunean arreta jarritz beti.

### Interkooperazioa

**Aldi honetan hainbat kooperatibarekin lankidetzan aritu zarete...**

Hasieratik, GSR edo Gerodanen laguntza handia izan dugu, eta laguntza baliotsua eman digute BiharHome eta BiharShop garatzeko, hurrenez hurren. Teknologia-ren arloan, Fagor Electronicarekin, Mondragon Unibertsitatearekin eta Stirling Zentroarekin lankidetzan aritu gara. Gainera, MONDRAGON Health-eko kide gara, osasunaren eta arreta soziosanitarioaren arloan diharduten beste 6 kooperatibarekin batera. Eskerrik asko laguntza horrengatik, funtsezkoa baita edozein proiekturen hasieran.

**Zeintzuk dira Bihar Homecarek datorren urterako finkatu dituen helburu nagusiak eta nola lortu asmo ditu?**

Datorren urtea erabakigarria da guretzat, fakturazioa bikoizteko eta erabiltzaileen kopurua hirukoizteko helburua finkatu baitugu. Hori lortzeko, beste enpresa batzuekin elkarlanean jarraituko dugu eta aliantza berriak ezarriko ditugu.

Datorren urtean, bi ekimen abiatuko ditugu Laboral Kutxarekin lankidetzan. Horietako bat da finantzaketa eskaintzea kuota erosoetan eta interesik gabe hainbat produktuentzat, hala nola besaulki elektrikoentzat, ohe artikulatuentzat edo mugikortasunari laguntzeko elementuentzat.

Era berean, partikularrak zerbitzuen sektoreko profesionalekin konektatzea helburu duen plataforma baten bidez lankidetzan arituko gara, hainbat arlotan, hala nola etxea zaintzea eta mantentzea, mugikortasun- eta zaintza-zerbitzuak edo pertsonen ongizatea. Zehazki, Bihar-ek pertsonen zaintzan edo ongizatean parte hartuko du. Ilusioz gainezka gaude ekimen horiekin, eta datorren urterako gure helburuak lortzen lagunduko digutelakoan gaude. ■

Iñaki Elejalde Elgea, Fagor Taldea

## 24 URTE GIDATZEAN

Iñaki Elejalde Elgeak bi hamarkada baino gehiago daramatza gidari lanetan. Bere lana ondo egiteko gidatzeaz gozatzea eta harremanetarako trebetasuna izatea ezinbesteko direla dio. Segurtasuna, puntualtasuna, hurbiltasuna eta tratu atsegina ere garrantzitsuak dira. 600 km inguru egiten ditu egunero, eta batez ere MONDRAGONeko kooperatibei eskaintzen die zerbitzua.

USOA AGIRRE



Iñakik egunero gozatzen du bere lanbideaz. “Fun-tsezkoa da gidatzean gozatzea eta pertsonekin tratatzeko trebetasunak izatea”, nabarmendu du, en-patiak eta kortesiak eguneroko errutinan duten garrantzia azpimarratuz. Baina txofer izatea bidaia-riekin harreman ona izateaz gain, segurtasunareki-ko konpromisoa ere bada. Era berean, puntualtasuna funtsezko ezaugarria da bere lanean, eta elkarrizketak hasteko gaitasuna oinarritzko trebetasun bihurtzen da, baita hurbiltasuna ere. Iñaki pertsona xumea da, bere lanaren erantzukizunaren jakitun. “Garrantzitsua da bizimodu ordenatua izatea eta lo-orduak kontuan har-tzea. Atsedean hartu behar da”, azpimarratu du.

Iñakiren egunak distantzia luzeen artean igarotzen dira, egunero 500-600 kilometro inguruko ibilbideekin. Batzuetan, goizeko lehen orduak markatzen dute lanaldiaren hasiera. “Egunean 8 orduz lan egiten dugu, eta lanaldia hasten dugun orduaren arabera, lehenago edo geroago amaituko dugu”, azaldu du.

Helmugak askotarikoak dira, baina ohikoenetako bat Loiu (Bizkaia) aireportua da. “Oso ohikoa da Loiu-ra joatea MONDRAGONeko kooperatibetako bezeroak edo langileak eramatera edo ekartzera”. Normalean, Iñakik eta lankideek honako kooperatibentzat eskaintzen dute zerbitzua: Fagor Taldeko kooperatibak, Kide, LKS, LagunAro eta LANA, besteak beste. Mezularitza-lanak ere egiten dituzte, eta dokumentazioa banatzen dute korporazioko kooperatiben artean.

## Auto on baten garrantzia

Fagor Taldeko taxi zerbitzuko ibilgailuen flota lau Mercedes autok eta BMW batek osatzen dute, gama altuko automobilak, erosotasuna ez ezik ospea eta segurtasuna ere eskaintzen dutenak. Ibilgailuaren kalitatean ez ezik, eskuragarri dagoen zerbitzu teknikoan eta fida-garritasunean ere oinarritzen dira auto bat edo beste aukeratzeko. Gainerakoan, autoak zorrotz mantentzen dituzte Iñakik eta lankideek Fagor Taldearen bulegoen azpian duten garajeen. “Autoa guk zaintzen dugu, beti distiratsu egon daitezen beharrezko garbi-ketak eta doikuntzak eginez”, gehitu du.

Esperientzien artean, Iñakik Mexikoko presidente ohi Salinas de Gortari eta Espainiako presidente ohi Leopoldo Calvo Soteloren semea bezalako pertsona ospetsuekin izandako topaketak gogoratzen ditu. Izen nabarmenak izan arren, “guztiek errespetu eta adeitasun tratua bera merezi dute”, gaineratu du.



## Musika edo elkarrizketa?

Autoz egindako ibilbide batean bi aukera horien artean aukeratzeko asko esan dezake pertsona bati buruz. Kuriosoa da, oro har, inork ez duela ezer espezifikorik eskatzen; gidariaren nahierara geratzen da melodiak sintonizatzea edo solasaldietan murgiltzea. Batzuek isiltasuna aukeratzeko dute, motorren murmurioa eta gurgipen xuxurla asfaltuan bidaiaren soinu-banda bakarria izaten utziz. Hala ere, gurgipen gainera gela honetan, pertsona askok une ezin hobea aurkitzen dute telefono bidezko bilera bat antolatzeke, bidaia aprobetxatuz deiak egiteko eta gai garrantzitsuak eztabaidatzeko. Batzuek, ordea, ametsetan murgiltzeko aprobetxatzen dute, eta autoa aterpe mugikor moduko bat bihurtzen dute, atsedena hartzeko.

Bere lanbideak etorkizun sendoa izatea espero du Iñakik. “Lanbideak etorkizuna izatea espero dugu. Zerbitzua ondo baloratuta dago”, dio baikor. Erretiroa hartzeaz dagoela, Iñaki Elejalde Elgeak pertsonak garraiatzetik harago doan lanbide bati eskaini dio bizi-tza: konexioak ehundu ditu, istorioen lekuko izan da eta Euskal Herrira lehen aldiz iristen diren pertsonei ongietorria ematen dien aurrepegi lagunkoia izan da. —



# Euskara eta MONDRAGON

NORMALIZAZIORAKO KONPLIZE

GARA

GUZTIOK

ELKARREKIN

NOSKI

AURRERA





**Kooperatibak balioetan oinarritzen dira, eta euskara balio bat da MONDRAGONentzat. MONDRAGONeko kooperatibek euskara berezko baliotzat hartu zuten sorreratik, eta bertako hizkuntza eta kultura balio gisa sustatzeko konpromisoa hartu zuten. Euskara gure nortasunaren parte da, ezinbesteko elementu kulturala, balio kohesionatzailea duena eta gizartearekin bat egiten duena.**

#### TU LANKIDE

**E**uskara egiten ari zen garaian, MONDRAGONek erronka hartu eta proiektu bihurtu zuen: apustua zen euskara kooperatiben kulturean txertatzea.

Eta kulturak goizero estrategia gosaltzen duenez, MONDRAGONek euskarari ikuspegi estrategikoa eman zion: euskara bere politiketan sartu zuen eta kooperatibetan euskara sustatzeko politikak sortu zituen. Zeharkako elementu gisa, euskarari funtzioak eman zaizkio, lanerako hizkuntza izan dadin saiaturaz eta hizkuntza horretan ematen diren zerbitzuak etengabe hobetuz. Guztia ondo planifikatutako estrategia batzuen pean. Estrategikoki, euskararen lehentasunezko erabilera egitea izan da MONDRAGONeko euskara planen ardatz nagusia. Erabilerak ematen dio balioa hizkuntzari. Zenbat eta gehiago erabili, orduan eta balio handiagoa hartzen du euskarak gure kooperatibetan.

MONDRAGONen apustu honek ekarpen handia egin dio euskarari. MONDRAGON eta bere kooperatibak erreferenteak dira euskararen normalizazioan eremu sozioekonomikoan; ekosistema horren parte aktibo dira. Horren adibide dira organoen dinamikak eta lortutako kalitate-ziurtagiriak. MONDRAGONen bidez, hurrengo belaunaldiak euskaraz garatuko ditu bere gaitasun profesionalak. Eta hori ekarpen handia da euskal gizartearentzat.

Eta euskarak ere ekarpen handia egin dio MONDRAGONi. Nahiz eta merkatu global batean jardun, euskarak nortasun propioa eta berezituarekin jarduteko aukera ematen du. Munduan egoteko modu propioa ematen du. Erantzukizun etikoa, tokikoarekiko konpromisoa eta iraunkortasunaren aldeko apustua agerian uzten ditu. Etorkizunari begira, kohesionatua-goak eta erresilienteagoak izatea ere ahalbidetuko du, eta euskara-planek aniztasuna eta inklusibitatea kudeatzen lagun dezakete.

Gaur egun ezin da zalantzan jarri euskararen nortasun- eta kultura-balioa, kohesiorako eta lankidetzarako elementu gisa, eta dagoeneko aztertzen ari dira euskara-planek kooperatibentzako lehiakortasunerako elementu gisa duten balioa. Denak du zentzua MONDRAGON eredu kooperatiboan.

**Euskara eta MONDRAGON: balio erantsia duen elementu ukiezina.**

**“Merkatu global batean jardun arren, euskarak nortasun propioarekin jarduteko eta bereizteko aukera ematen digu. Munduan egoteko modu propioa ematen du. Agerian uzten du gure erantzukizun etikoa, tokikoarekin dugun konpromisoa eta iraunkortasunaren aldeko apustua”**



# MONDRAGON eta euskara, elkarrekin haziz



Urtean 2 milioi euroren inguruko **INBERTSIOA EUSKARA PLANETAN.**



**500 langile baino gehiago** aritu dira azken ikasturtean euskara hobetzen **MONDRAGONeko kooperatibetan.**



**MONDRAGONeko organo gorenak euskaraz ari dira:** Kongresua, Batzorde Iraunkorra



**Nafarroako enpresa industrialen artean euskara planak dituztenak MONDRAGONekoak dira.**





**MONDRAGONeko**  
10 kooperatibatatik  
6k euskara planak  
dituzte.

<b>MONDRAGON</b>	 GIZATASUNA LANEAN	Finantzak Industria Banaketa Ezagutza
------------------	--------------------------	--

**MONDRAGONeko**  
euskara planek 26.500  
langile baino gehiagori  
eragiten diete, hau da, hemengo  
kooperatibetako langileen %80  
baino gehiagori.



eta Zuzendaritza.

eraticen herenak baino gehiagok **Bikain** ziurtagiria du.



Eusko Jaurlaritzako Hizkuntza Politikarako  
sailburuordetzaren **LANHITZ** programako  
4 enpresetatik 1 MONDRAGONekoak dira.  
**20 urte baino gehiagoko planak dituztenen**  
**erdiak MONDRAGONekoak dira.**



**Gizarte ekimenetan aktibo:**

Euskaraldian 1.000 arigune  
baino gehiago...



# Lanean ere euskaraz!

“**G**izakiarentzako urrats txiki bat, gizateriarentzako jauzi handi bat”. Halaxe esan omen zuen Neil Armstrong astronauta estatubatuarrek 1969an Apollo 11 misioan ilargian lehen urratsa eman zuenean. Antzeko esamoldea osatu dezakegu talde kooperatiboak euskararen aldeko apustuan egindako abenturaren bueltan: “MONDRAGONentzat urrats txiki bat, lan arloko euskararen normalizaziorako jauzi handi bat”.

Izan ere, bada aipatzeko modukoa Batzorde Iraunkorrek euskarekiko egin duen ibilbidea, aspalditik ari baita euskaraz funtzionatzen. Talde kooperatiboaren gorengo organoa da, Kontseilu Orokorrarekin batera, kooperatiba guztiak ordezkatzen ditu, eta Kongresuen artean hileroko biltzen da. Eta horrela izanik, berebiziko garrantzia dauka lanerako hizkuntza euskara izateak bere hileroko dinamikan –deialdiak, bilerak, txostenak, aktak, interbentzioak eta abar–. Bai guretzat, MONDRAGON osatzen dugun guztiontzat, eta baita euskara sustatzen ari direnentzat ere, erreferente bilakatu garelako. —



Olandixoko baserrian hartutakoa da, pasaden azaroaren 11n, Batzordeak egin zuen hileroko bileran. Mariasun Sarrionandia eta Xaber Ozerinjauregi izan ezik (Ezagutza dibisioa, eta Tresneria eta Sistemaseko ordezkariek, hurrenez hurren) gainerako guztiak bertaratu ziren.





- ① **Ametz Ugalde** – Idazkaria.
- ② **Mikel Uribetxebarria** – CHP Automozioa.
- ③ **Oskar Arroyo** – Osagaiak.
- ④ **Ruben Gabilondo** – Ekipamendua.
- ⑤ **Andres Mazkianan** – Makina Erreminta.
- ⑥ **Mikel Larrea** – Banaketa.
- ⑦ **Patxi Azpiazu** – Eraikuntza.
- ⑧ **Andoni Larrañaga** – Industriarako automatizazioa.
- ⑨ **Joxean Alustiza** – Finantzak.

- ⑩ **Juan Jose Martínez** – CHP Automozioa.
- ⑪ **Xabier Egibar** – Finantzak.
- ⑫ **Klaudia Lukita** – Ingeniaritza eta Zerbitzuak.
- ⑬ **Iñigo Ucin** – Kontseilu Orokorreko presidentea.
- ⑭ **Leire Mugerza** – Banaketa dibisioa eta lehendakaria.
- ⑮ **Koldo Kortabitarte** – CM Automozioa.
- ⑯ **Iñigo Arrieta** – Osagaiak.
- ⑰ **Asun Bastida** – Banaketa.
- ⑱ **Javier Amezaga** – Banaketa.

# Lehiakortasuna eta euskara planak, nola uztartzen dira?

Azken 40 urteetan asko aldatu da lehiakortasuna ulertzeko modua kooperatibismoaren baitan, eta MONDRAGON ez da salbuespena izan. Egiaztatu da gero eta gehiago direla lehiakortasunean eragin zuzena duten faktore ekonomikoak, sozialak eta ingurumenekoak. Horregatik, Emunen Gehi izeneko azterlanean bat egin duen ikerketa-ildo bati ekitea erabaki genuen, premisa bat oinarri hartuta: Zer ekarpen egiten dituzte euskara-planek lehiakortasunean eragina duten faktoreetan?

**OLATZ OLASO GARITANO** EMUNGO AHOLKULARIA



**D**uela 26 urte lan-mundua euskalduntzeko asmoz Emun sortu genuenean, euskara-planak abian jartzea bultzatu zuten kooperatibetako Kontseilu Errektore batzuek intuizio bat zuten: euskara-planek, euskara indartzearekin batera, beste esparru batzuetan ere laguntzen zuten, hala nola kohesioan, langileen gogobetetasun-mailan edo parte-hartzean.

Emunen pentsatu dugu intuizio hori ikertzeko garaia iritsi dela. Onintza Legorburu Larrea, Emungo lankidea, eta biok, iaz, bi galderari erantzuteko bideari ekin genion: alde batetik, jakin nahi genuen azken urteotan zein ekarpen egin dituzten euskara planek, euskara biziberritzeaz harago. Bestalde, enpresei ekarpen handiagoa egin ahal izateko zer eta nola aldatu behar dugun jakin nahi izan genuen. Proiektu hau Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustatzeko Departamentuaren laguntzari esker garatu da.

Ikerketa lau kasuren azterketa zehatuan oinarritu da, guztiak MONDRAGONeko kooperatibak: Danobat, Ikerlan, Fagor Electrónica eta Eika. Horietatik ondorioztatu dugu euskara-planek lehiakortasunarekin lotutako 14 arlotan egin dituztela ekarpenak: 7 gobernantzarekin eta kudeaketarekin lotutakoak, 4 pertsonen buruzkoak eta 3 gizarte-esparrukoak. Ezin ditugu hemen ekarpen horien xehetasun guztiak azaldu, baina adibide gisa bi azpimarratuko ditugu: 1) Norberaren hizkuntzan lan egiteak pertsonaren gogobetetze-maila handitzen du, eta, era berean, lanean eta enpresaren lehiakortasunean egiten duen ekarpena bultzatzen da. 2) Langilea enpresaren proiektu baten parte izateak kohesioa areagotzen du, eta, ondorioz, baita horretan duen inplikazioa ere.

Ikerketak aurrera jarraitzen du esperimentazio fasean, eta aurrerapen berrien berri emango dugu, baina ez nuke artikulu hau amaitu nahi, lau kooperatibei bertan parte hartzeko erakutsi duten prestasuna eskertu gabe.

**“Kooperatibetako Kontseilu Errektoreek orain dela 25 urte bazekiten euskara planek, euskara indartzeaz gain, enpresei beste ekarpen batzuk egingo zizkietela”**

Egindako guztia ikastea izan da, baina bide luzea dugu egiteko. Kooperatibetan eta lan munduan euskara indartzen jarraitzeko erronka dugu, baita kooperatiben etorkizuneko erronkei zeharka ekarpena egingo dieten zubiak eraikitzen jarraitzeko erronka ere. —





Euskara sustatzeko, erakundeek abiarazitako herri politiketan, Laboral Kutxa, Fagor eta Mondragon Unibertsitatea izan ditugu bidelagun, besteak beste.

**BINGEN ZUPIRIA GOROSTIDI**

KULTURA ETA HIZKUNTZA POLITIKA SAILBURUA  
EUSKO JAURLARITZA

## “Lankide nahi zaituztegu”

**B**este adibide asko ere aipatu daitezke. Laboral Kutxak diruaren bidez laguntzen du Etxepare itzulpen sarietan. MONDRAGON taldeko hainbat enpresa, herri-erakundeen konplize dira euskara lan-munduan sustatzeko proiektutan, bai industrian zein zerbitzuetan edo finantzetan. Irakasle eta profesional euskaldunak trebatzeko lanbide-hezkuntzan edo unibertsitate-ikasketetan MONDRAGONek konpromezu sendoa erakutsi du. Adibide batzuk baino ez dira MONDRAGON taldeak euskararen normalizazioan eta euskararen erabileran hartutako konpromezuen erakusgarriak. Ez hori bakarrik, proiektu eta eginkizun horietako askotan zu zaude, TU Lankide aldizkari honen irakurlea; zure mailan, pertsona eta profesional modura dituzun konpromezuen bitartez.

### Euskara lan esparruan

Euskara lan munduan integratzeko ahalegina berria da. Berrogeita hamar urte izango dira lehen ahaleginak hasi zirenetik; kooperatiba, enpresa, langile eta enpresari gutxi batzuen ekimenez. Atzera begiratuz, ikusi dezakegu asko dela egindakoa, baina baita egiteko dagoena ere.

MONDRAGON bezalako korporazio batek euskararen normalizazio bidean egin dezakeena asko da. Batetik, Euskadin dituen lantoki, lantegi eta lan-prozesuetan euskara erabiltzeko gune eta taldeak identifikatuz, edo hizkuntza-planak eginez, edo euskararen erabilerarako planak sustatuz. Askok egin daiteke inguruan bizi diren euskararen aldeko mugimendu,

ekimen eta jarduerekin bat egiteko. Eta asko dira MONDRAGON osatzen duten pertsonen konpromezua.

Bestetik, MONDRAGON taldeak munduan barreiatuta dauden enpresak ditu. Herrialde horietan euskara eta gaztelania ez diren beste hizkuntza batzuk hitz egiten dira, eta beste hizkuntza horiek enpresen funtzionamenduan integratzea, eta komunikaziorako bide berriak sortzea eredu on bat izan daiteke bertako eta hemengo jendearentzat.

Lan munduan euskararen erabilera normalizatzea da gure erronketako bat, horretarako lankidetzaren beharrezkoa da: erakunde publikoak, beraien programa eta laguntzak; enpresak, beraien plangintza eta konpromezua; eta nola ez, lankideen eta hauen prestutasuna lanean euskara erabiltzeko.

MONDRAGON, duen tamainagatik, presentzia eta enpresa-izaera bereziagatik, parte-hartzearekin eta ingurunearekiko duen konpromezuagatik bidelagun ezin hobea izan daiteke euskara normalizatzeke dugun erronkan. Eskerrik asko egindakoagatik. Lankide nahi zaituztegu. —

**“MONDRAGON, duen tamainagatik, presentzia eta enpresa-izaera bereziagatik, parte-hartzearekin eta ingurunearekiko duen konpromezuagatik bidelagun ezin hobea izan daiteke euskara normalizatzeke erronkan”**

# “Konpromisoa hartu dugu euskaraz egiteko”

2022ko uztailez geroztik Osagaien Dibisioko Kontseilu Errektoreko lehendakaria da Arrieta. Euskaraz jakin gabe hasi zen Eika kooperatiban lanean, euskaradun egin zen bertan eta gaur egun lan munduan euskara bultzatzeko lan handia egiten dihardu.

**IÑIGO ARRIETA** OSAGAIEN DIBISIOKO KONTSEILU ERREKTOREKO LEHENDAKARIA

**O**sagaien Dibisioko Kontseilu Errektorearen bilerak gaztelaniaz egiten ziren lehen askotan, orain euskaraz egitea lortu duzue. Nola izan da bilakaera? Lehen ere egiten zerbait euskaraz, baina ez gaur egun moduan estruktura-tuta. Esango nuke jauzi bat egin dugula. MONDRAGONeko Plan Estrategi-koa martxan jarri genuenean erabaki genuen dibisioak euskara barnean txertatzeko trakzio-lana egin behar zuela. Euskararen inguruan hausnarketa egin dugu eta konpromisoa hartu dugu euskaraz egiteko. Horretarako, jakina, ulermen maila bermatuta egotea garrantzitsua da eta gure kasuan hala denez, nahiko erraza izan da. Gure artean zenbait erabilera adostu ditugu, ez badugu ulertzen galdetzeko, adibidez. Orokorrean ikusi dugu partaideak gustura daudela eta bide polita egin dugula. Hurrengo pausoa izango da zuzendaritza mailan ere lantzea.

## **Zein izan da zuk egindako bidea euskararen murgildu arte?**

Gasteizen jaio nintzen eta nire ama-hizkuntza gaztelania zen; euskara ikasgai bat zen niretzat. Ez nuen euskara baloratzen balio erantsi moduan. 2007an Eikara sartu nintzen euskara jakin barik. Elkarrizketan esan zidaten euskara beharrezkoa zela eta hartu nuen euskara ikasteko konpromisoa. Eikako lankideekin asko ikasi dut, batez ere tailerrekoekin; nire barne-egia izan da. Oso harro nago egindako ibilbidearekin eta oso eskertuta Eikari erraztasun guztiak jartzeagatik.

## **Zein izan da motibazio nagusia?**

Ikasi dut Eika euskara barik ez litzatekeela berdina izango, legatu kontua da. Kultura bat dago eta maitatzen ikasi dut, eta euskaraz bizi nahi dutela transmititu didate eta oso positibo baloratzen dutela euskara ikasteko esfortzua egitea. Jaso dudan legatu hori hobe uztea gustatuko litzaidake etorkizunean. —

**“Ikasi dut Eika euskara barik ez litzatekeela berdina izango, legatu kontua da. Kultura bat dago eta maitatzen ikasi dut, eta euskaraz bizi nahi dutela transmititu didate eta oso positibo baloratzen dutela euskara ikasteko esfortzua egitea”**



# Euskararekiko konpromiso iraunkorra zerbitzuan eta lanean



**LABORAL Kutxak** konpromiso eredugarria hartu du euskara zerbitzurako eta lanerako hizkuntza gisa erabiltzeko. Sortu zenetik, hainbat mugarri ezarri ditu, hala nola 1964an kartel elebidunak sortzea, 1974ko Batzar Nagusian euskara sartzea, langileei euskara ikasteko aukerak eskaintzea, 2000. urtean bulegoetarako jardunbide egokien adibideak sortzea eta 2016an Bikain ziurtagiria lortzea, besteak beste. Horren erakusgarri da, halaber, Euskara Zerbitzua erakundearen barruan finkatzea. Euskarazko zerbitzuari emandako garrantzia erakundeak kasu gehienetan aukera hori bermatzeko egiten duen etengabeko ahaleginean islatzen da, sareko bulegoen % 93k arreta euskaraz eskaintzen baitu. Ekimen horrek komunitatearekiko lotura sakonagoa dakar, eta bezeroek positiboki baloratzen dute harreman guztietan euskara erabili ahal izatea.

Euskal Herriko egungo egoerari dagokionez, langileen % 64k B2 maila edo handiagoa du. Erakunde ahalegintzen da euskara dakiten langileak kontratatzen, hizkuntza-maila altua mantentzen laguntzeko.

Etorkizunari begira, LABORAL Kutxak aintzat hartzen ditu gizarteak euskaraz dituen erronkak. Erakunde eta instituzio publikoekin lankidetzan, erakundeak erronka horiei heldu eta hizkuntzarekiko konpromiso iraunkorrari eutsi nahi dio. Barne mailan, asmo handiko helburuak planteatu dituzte, hala nola lan-tresnak eta -baliabideak euskaraz egotea bermatzea eta hizkuntzaren barne-erabilera areagotzea. —

# “Euskaraz izango gara”

Euskararekiko inplikazioa oso handia izan da historikoki Danobatgruppen. Helburu nagusia da beren pertsonen nahi duten neurrian euskaraz lan egitea eta kooperatibek horretarako aukerak eskaintzea. Zentzu horretan, *Euskaraz izango gara* da taldearen azken Euskararen Plan Estrategikoaren leloa.

**D**anobatgruppen fabrikazioaren % 90 Euskal Herritik kanpora esportatzen bada ere, ezagutza, fabrikazioa eta pertsona gehienak (1.400 langiletik 1.000) Deba eskualdean daude, Elgoibar, Itziar eta Bergara artean.

Danobatgroup, Danobat, Soralue, Goinmek, Latz eta Ideko kooperatibek osatutako taldean 23 urte daramatzate lan arloan euskara sustatzeko dinamikak bultzatzen. 2020an, inflexio une batean, kooperatibetako kolektiboari entzuteko prozesu bat jarri zuten abian, taldearen euskararen kudeaketari buruz egiten zuten balorazioa kudeaketari bertara jakiteko. Entzuketaren emaitza argigarria izan zen: euskara planak beharrezkoak ikusten zituzten eraginkorrak zirelako euskara lan eremuan modu naturalean integratu ahal izateko. Gainera, pertsona asko harro zeuden lortutakoagatik eta esparru horretan beste enpresa batzuentzat erreferente izateagatik.

## Taldeko euskara batzordea

Danobatgroup dibisioaren mailan, kooperatiba bakoitzak euskara plan propioa du, bere erritmo eta errealitatera egokitua, eta hori guztia plan estrategiko beraren pean. Horretarako, kooperatiba bakoitzak bere euskara plana eta batzordea koordinatzen ditu, eta Danobatgroup dibisioaren mailako batzorde bateratu baten bidez, non enpresa bakoitzeko ordezkariak parte hartzen duten, esperientziak partekatzen dira eta elkarrekin landu beharreko ekintza eta ildo estrategikoak ezartzen dira.

Egin diren ekintzen artean daude, adibidez, barne-komunikaziorako hainbat kanal sortzea, euskara hutsezko kanal bat sustatuz (taldeko pertsonen % 80k jasotzen ditu komunikazioak kanal horren bidez) eta beste kanal elebidun bat sortuz. Bestalde, kooperatiben batzar nagusietan euskara % 80an erabiltzea lortu dute. Gero eta bilera gehiago egiten dituzte euskaraz, eta *Arnasgune* izeneko guneak sortu dituzte, talde osoak euskaraz lan egin dezan. Hornitzaileekiko harremanak euskaraz izateko hainbat ekintza ere egin dituzte.

Danobatgruppen argi dute bakoitzak bere hizkuntzan lan egiteak motibazioan eta lan giroan eragina duela. Euskara estrategikoa da bere kooperatiben eta pertsonen etorkizunerako. —



**Taldeak beharrezkotzat jotzen zituen euskara-planak, eraginkorrak zirelako euskara lan-eremuan modu naturalean integratu ahal izateko**



# Arnasguneak identifikatu, sustatu eta babesteko praktikak

Lan munduan euskararen sustapenean egin izan duen lanagatik Antton Abadia saria jaso zuen 2021ean Fagor Taldeak. Beste enpresentzat erreferente dira, baina badira oraindik ere euskararen normalizazioari begira gauzak egiteko.

**T**aldeko kooperatibetan euskararen ezagutza handia bada ere, erabilera ez da ezagutzaren mailara iristen. Euskararen erabileran pauso bat harago emateko Arnasguneei lotutako praktika ezberdinak jarri dituzte martxan hainbat kooperatibatan.

Euskararen normalizaziorako Fagor Taldearen misioa honakoa da: *Fagor taldeak euskaraz lan egitera bidean, hizkuntzak kudeatuta, euskarari espazio propioak bermatuko dizkio*. Eta, horren barruan, bost lan ildo nagusietako bat da euskarari funtzio propioak ematea. Horren baitan, jorratu beharrekoen artean dute "arnasguneak identifikatu, sustatu eta babesteko neurriak hartzea".

Fagor Arrasate, Fagor Ederlan, Copreci, eta Fagor Taldeko gune ezberdinetan, besteak beste, arnasguneetan oinarritutako praktikak jarri dituzte martxan. Asko dira aipatzeko modukoak, baina adibide bat ekarriko dugu lerrootara: Lehendakariaren Batzordea Arnasgune.

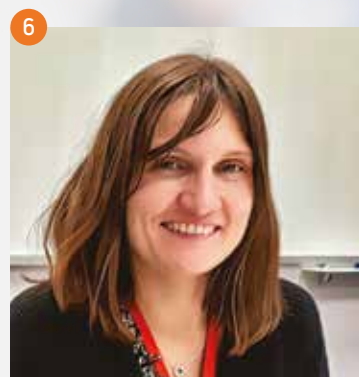
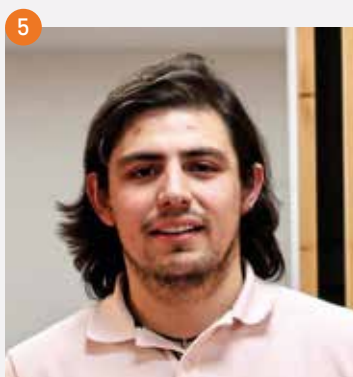
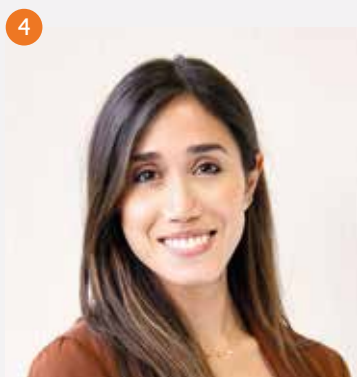
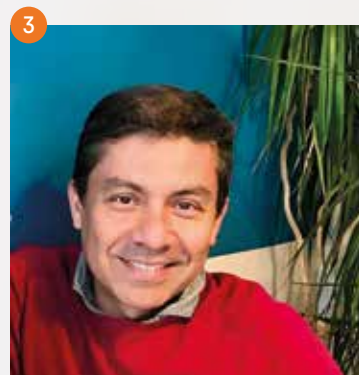
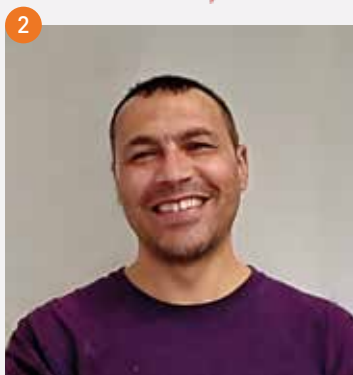
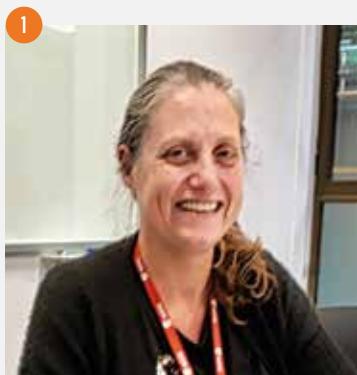
Batzorde horretan baliabideak jarri dituzte guneak euskaraz funtzionatzen jarraitu dezan eta euskaraz ez dakienak ulermen gaitasuna landu dezan. Ulermen gaitasuna garatzen joa-

teko hartutako neurriekin batera, batzordeko gainerako kideek ere beraien hitz egiteko modua modulatzeko ikasten ari dira, euskaraz ez dakienari ulermenerako bidea errazteko. Hala azaldu digu praktika Leire Okarantza Ibabek, Fagor Taldeko Gestio Sozialeko arduradunak: "Batzordeko pertsona batek aldebereko itzulpena erabiltzen du eta honek bileran euskaraz egiteko aukera ematen digu. Pertsona honek gaztelaniaz egiten ditu bere parte-hartzeak. Horrez gain, ulersaioetan parte hartzen ari da, bere ulermen gaitasuna hobetzeko. Prozesu horren ondorioz, bizpahiru urte igarota, batzordean puntu baten deskargua aldi bereko itzulpenik gabe egiteko urratsa eman du batzordeak. Ariketa honek, ulermen maila garatzen diharduen pertsonari ez ezik, gainerako batzorde kideei eskatzen dien ariketa balioan jarritz". —

## Fagor taldeak euskaraz lan egitera bidean, hizkuntzak kudeatuta, euskarari espazio propioak bermatuko dizkio



# KOOPERATIBETAN EUSKALDUNTZEN



Atzerian jaio eta hazi dira, eta, ondoren, Euskal Herrira etorri dira, Mexiko, Ukraina, Erresuma Batua, Maroko eta Kolonbiatik. Gaur egun, MONDRAGON taldeko kooperatibetan lan egiten dute. Euskarara ikasteko prozesuan murgilduta daude batzuk eta euskararen unibertsoan murgiltzeko zorian beste batzuk. Haien bizipenak eta esperientziak ezagutu nahi izan ditugu, beraien ahotik zuzenean bildutako testigantzen bidez.



**1 Amy Sheen [Erresuma Batua]** \_\_\_\_\_  
**FAGOR ARRASATE**

Euskara erronka polit bat da niretzat. Bertako hizkuntza da, nire lan inguruan eskatzen dute eta familian inguru euskalduna dugu. Semeen kultura ulertu nahi dut, ikastolako hizkuntza... Ez dut nahi baztertuta sentitu hizkuntzagatik. Lanean izandako laguntza eta babesa eskertzen dut. Euskara eskoletan eta Mintza-saioetan nabil. Euskaldunen jarrerak asko lagundu dit, poza sentitzen dute ni euskaraz aritzen ikustean eta horrek animatu egiten nau. Nire helburua da euskaraz komunikatzea ahalik eta normaltasun handienarekin.

**2 Mahjoub Akaraouch [Maroko]** \_\_\_\_\_  
**EDERFIL-BECKER**

Motibatuta nago urtarrilean Ederfil-Bec kerren euskara ikasten hasteko. Hemen bizi naiz orain, eta zenbat eta gehiago ikasi, orduan eta hobeto niretzat eta nire familiarentzat. Nire seme-alabek hitz egiten dutenean euskara ulertu nahi dut, eta ikasketekin lagundu, kalean, erosketak egitera joaten naizenean, baita lankideekin ere.

**3 Juan Torres [Kolonbia]** \_\_\_\_\_  
**FAGOR EDERLAN**

Kolonbiatik etorri nintzenean hasi nintzen euskara lantzen, integratzeko. Eta orain lana euskaraz egin ahal izateko hobetu nahi dut. Motibazio handiena nire familia da eta, azken urteetan, nire alaba. Lanean nire saileko bilerak euskaraz izaten dira eta horrek ere laguntzen dit. Momentu honetan Mintza-praktikarekin ari naiz eta helburua da testuinguru ezberdinetan euskaraz hitz egitea; erronka pertsonala da aurkezpen bat osorik euskaraz egitea. Niretzako euskara “alaba-hizkuntza” da.

**4 Carolina Mejía [Kolonbia]** \_\_\_\_\_  
**MONDRAGON ZENTRO KORPORATIBOA**

Europako berrikuntza-proiektuekin lan egiten dut. Ulermen maila nahikoa lortu nahi dut jendeak niregatik hizkuntza alda ez dezan. Uler-saioak jasotzen ditut, eta lankide batek hitzak eta esamoldeak irakasten dizkit. Euskara integrazioarako tresna bat da, eta lan eta kultura mailan aukerak eskain diezazkizidake.

**5 Juan Carlos Garcia [Mexiko]** \_\_\_\_\_  
**MONDRAGON ASSEMBLY**

Aretxabaletako euskaltegian ikasten ari naiz, bi eskola ordu astean lau egunetan, A2 mailan. Euskaraz hitz egiten didatenean ulertzeko gai izatea interesatzen zait, eta nire inguruko jendeak gaztelaniara pasatu behar ez izatea. Euskara komunikatzeko eta integratzeko tresna bat da.

**6 Olena Shemet [Ukraina]** \_\_\_\_\_  
**FAGOR ARRASATE**

Nire lanpostuak hala eskatzen duelako (B2 maila) hasi nintzen euskara ikasten. Nire lankideekin euskaraz egin nahi nuke, horrela beraiek ez luketelako hizkuntza aldatu behar. Ulertu eta beraiekin euskaraz hitz egitera iritsi nahiko nuke, B2 lortuz. Euskara eskoletan nabil, alabekin euskaraz egiten dut, irratia entzun, abestu... Belarriprest izan nintzen Euskaraldian. Euskara hizkuntza zaila da niretzat eta erronka bat da. —

# MONDRAGON

## Languages Lanean

### nazioarteko kongresuan

Eusko Jaurlaritzak Languages Lanean nazioarteko kongresua antolatu du urtarrilaren 18 eta 19rako. Bilbon egingo da, Euskalduna Jauregia eta Guggenheim museoan, eta nazioarteko hainbat hizlarik parte hartuko dute ponentzietan eta mahai-inguruetan.

**K**ongresuaren helburua da hizkuntza kudeaketaren erronken inguruan esperientziak eta ezagutzak partekatzea eta eztabaidatzea. Izan ere, lan eremuak eta jarduera ekonomikoak gero eta anitzagoak dira eskaintzari eta eskariari dagokienez, eta baita hizkuntzei dagokienez ere. Horri erantzun nahian antolatu da kongresu hau.

MONDRAGONek ere aktiboki parte hartuko du kongresuan. Urtarrilaren 18an, sarrerako hitzaldi nagusien artean, Leire Mugerza Batzorde Iraunkorreko lehendakariak ponentzia bat aurkeztuko du, eta MONDRAGONek tokiko hizkuntzaren kudeaketan izan duen esperientzia azalduko du. Bestalde, MONDRAGONeko kooperatibek ere parte hartuko dute bertan. Besteak beste, Laboral Kutxa-

ko Nuria Agirrek zerbitzuaren kalitatearen inguruko mahai-inguruan parte hartuko du. Izango dira beste mahai-inguru tematiko batzuk eta bertan parte hartuko dute, besteak beste, Cikautxo eta Mondragon Unibertsitateko ordezkariak ere. —



**Languages  
Lanean**  
Kongresua

Egitaraua  
ikusteko  
eskaneatu  
QRa



Aramaion,  
2023ko azaroaren 22an

**Gaia: MONDRAGONek bere bidea egin du euskararen normalizazioan. Nola irudikatzen duzu euskara eta MONDRAGONen arteko harreman hori 2050 urtean?**

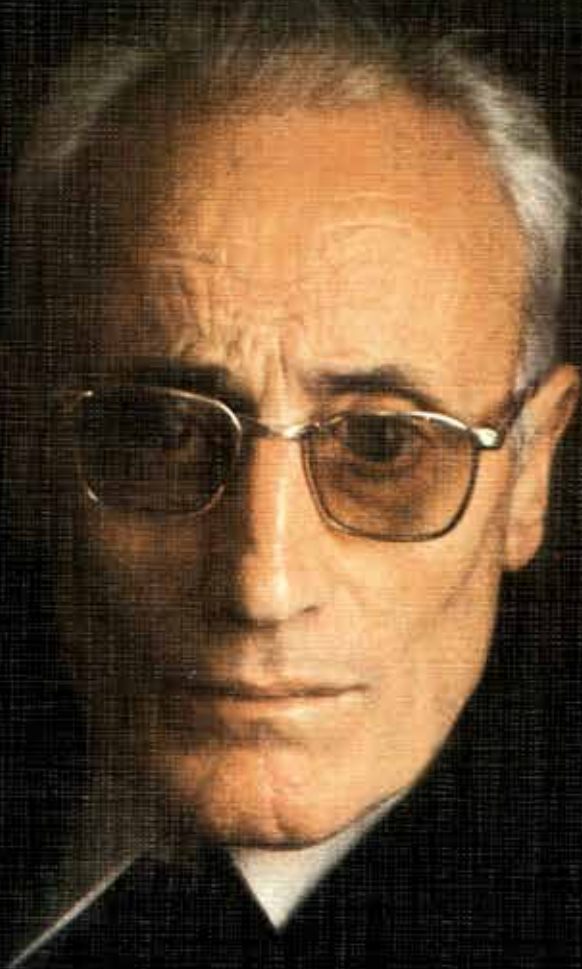
*Aurrez eginak, logikak diozt,  
aztarna uzten duela  
eta aurrera bidea hobe  
egingo dela horrela.  
Hala ere zein zaila ebazten,  
datorrena datorrela,  
zer izango den etorkizuna,  
esango nuke bestela...  
Lege eta erregela,  
zein ohitura dena dela,  
bi aldetako harreman baten  
oreka funts den bezela,  
pentsatu nahi dut oraindik elkar  
behar izango dutela.*

*Nola kalean, hala eskolan,  
tabernan edo enpresan  
gure etxeko sukaldeetan,  
ohean, sarean, prentsan...  
arreta dena jarri aurretik  
etorkizuneko fetxan  
bideko pausu bakoitza dago  
gure arduren jabetzan.  
Eskubideen defentsan,  
esan egin, egin esan,  
gure esentzia zein egiteko  
moduaren oinordetzan,  
euskarak ere balio erantsi  
izaten jarraitu dezan.*

**Xabi Igoa Eriz**



# ARIZMENDIARRIETA, 1915-1976 IN MEMORIAM!



## Ba al zenekien...

- ... Arizmendi Arrieta MONDRAGON Esperientzia Kooperatiboaren bultzatzailea izan zela?
- ... bere lehen obra 1943an Lanbide Eskola izan zela, gaur egun Mondragon Unibertsitatea?
- Alecopen ideologoa izan zela, ikasketak eta lana txandakatzeko eredua. Eta Ikerlanena, Euskadiko Kutxarena, LagunArorena...?
- ... Mondragon Eskualdeko Ospitalea martxan jarri zuela?
- ... emakumeak ikastera eta lan egitera bultzatu zituela garai hartan, Auzo Lagunen sustatzaileetako bat izanik?
- ... 1960ko irailean sortu zuela aldizkari hau?
- ... maleta batekin iritsi zela Arrasatera eta ondare berekin "joan" zela?

**1** 976ko azaroaren 29an Jose Maria Arizmendi Arrieta Madariaga apaiza hil zen, gizon errepikaezina – egia esan, denok gara –, baina On Jose Maria, bere dizipuluek esaten zioten bezala, liderra izateagatik (mundu hobea egiteko bere utopiekin erakartzen zuen jendea), eskuzabaltasunagatik (langile amorratua eta bere komunitatearen garapenari % 100 eskainia) eta umiltasunagatik (beste arazoekin enpatikoa, eta bera beti bigarren maila batean).

Bere argazki biografikoen bildumetik, bere *oroigarriko* hau (hildakoaren senideek bere gertukoei ematen zieten irudi bat, hain zuzen ere horretarako, bere oroimenean edukitzeko) oso hunkigarria da. Emozio malenkoniatsu, triste eta goibela transmititzen duen irudia osatzen dute argi ahul horrek, aurpegiera markatu horrek – higadura eta sendotasuna nabari dira aldi berean –, begirada apal horrek eta keinu serio horrek – irribarretsua, paradoxikoki –. Hondo ilun hori beltzera egindako urtze baten preludea dela ematen du, eta gero, ezereza.

61 urte zituela hil zen Arrasaten (berak martxan jarritako ospitalean), oso gazte esango genuke gaur egun, agian ez hainbeste garai hartarako, bihotzeko gaixotasun batek jota. Orduetik, beraz, 47 urte igarotzen dira. Eta noski, denborak aurrera egiten duenean ahanzturak hartzen gaitu. Eta ahazten duen komunitate bat, memoria-rik gabea, identitaterik gabeko komunitatea da. Horregatik, ona da gure aurretik izan zirenak “gogoratzea”, batez ere gaur egun garenaren oinarriak ezarri zituztenak izan baziren. (“Izan zirelako gara, garelako izango dira”).

Beraz, efemerideak denboran atzera egiteko eta Arizmendi Arrieta figura errepikaezina gure memoria kolektibo eta kooperatibora ekartzeko balio digu. *Recordamur vos!* —



Mirian Talavera (irakaslea), Elene Kortabarria (ikaslea), Irantzu Souto (ikaslea), Ihabar Nalda (ikaslea) eta Mireia Muruamendiaraz (Arizmendi Ikastolako zuzendaria).

## GAZTEAK ETA GIZARTE EKONOMIA

**A**lfonbra gorriarik ez baina foko asko zeuden Kurasaaleko areto nagusian. Zineko artistarik ez, baina Gizarte Ekonomiaren adituak nonahi. Europa osotik etorritakoak gehienak. Eta haien guztien aurrean, 13 urteko hiru neska-mutiko, Arizmendi Ikastolako Gaztelupe gunekoak. Momentu berezia bizi izan zuten eta, nola ez, urduritasuna ere azal-azalean sentitzeko aukera izan zuten. “Gazteak eta Ekonomia Soziala” tailerraren baitan izan zen Arizmendi Ikastolako ikasleen interbentzioa. Esperientzia aberasgarria ezbairik gabe. “Pertsona ugari hurbildu zitzaizkigun ikasgelan egiten dugun lana balioan jartzera, eta oso positiboa izan da”, adierazi ziguten hiru protagonistek.

Arizmendi Ikastolak DNAn darama izaera kooperatiboa, eta ikasleekin planteatzen dituen PROI askotan, batzuetan zuzen-zuzenean eta beste askotan zeharka, kooperatibismoak eta gizarte ekonomiak presentzia handia dute. Hain justu ere, gai horien inguruan askotan egiten dituzte aurkezpenak ikastolan.

Mireia Muruamendiaraz Gutierrez, Arizmendi Ikastolako zuzendaria; Mirian Talavera, Gaztelupe guneko irakaslea; eta Ihabar Nalda, Irantzu Souto eta Elene Kortabarria ikasleek ez dute samur ahaztuko 2023ko azaroaren 13a. Donostian egin zen Gizarte Ekonomiaren Europako Konferentzia handian parte hartu zuten, batzar areto nagusian, eta Arizmendik kooperatibismoa eta gizarte ekonomia begiratzeko duen modu berezia eta ikuspegi propioa bertatik bertara azaltzeko aukera izan zuten, adituen aurrean, bereziki Ihabar, Irantzu eta Elenek.

### GORKA ETXABE

Oraingoan baina, ezberdina izan zen eszenatokia. Gune ezberdinetan, gertuko ikaskide eta irakasleen aurrean aurkezten dutena, plaza berezira eraman zuten hiru protagonistek. “Gure komunitateari ekarpen ezberdinak egitea dute helburu gure proiektuek. Hori da ekonomia soziala. Eta hori azaltzera etorri gara”, adierazi ziguten Ihabar, Elene eta Irantzuk, taula gainera igo aurretik.



### Europa mailako konferentzian parte-hartzea, sekulako erronka

Hiru ikasleentzat sekulako aukera izan da Europako Konferentzian parte-hartzea. Ez daude ohituta horrelako foroetan parte-hartzera, ezta gutxiago ere gaztelaniaz egitea. Beldurrak gainditu eta gonbidatuen aurrean sekulako maila erakutsi zuten. Arizmendi Ikastolak badu erronka bat, haziak landatzea etorkizuna bideratuko duten pertsonak sortzeko, eta horrelako ekintzekin, helburu horiek gertuago daudela argi dago.

Hedabideen interesa: Gizarte Ekonomiaren Europako Kongresuak hedabideen interesa piztu zuen. Gainera, Lan-Kooperatiben Espainiako Elkarteak (COCETA) telebista-saio propioa egin zuen. Irudian, COCETAko Arantza Azmarak Europako ordezkari bat elkarrizketatzen.



## ARIZMENDI IKASTOLAKO IKASLEEK PLENO ARETOAN AURKEZTUTAKO PROIEKTUAK, LABURREAN

### A ze *Kakau!* proiektua

Elene Kortabarrak A ze *kakau!* izeneko proiektua aurkeztu zuen, bidezko merkataritza balioan jartzen duen proiektua. Kakaoaren jatorria, nekazariaren lana eta hark sortzen duen produktuaren kontsumo arduratsua dituen ondorioak azaldu zizkien Elenek Europako ordezkariari. Aipatzekoa da, PROI hau Mundukiderekin batera sortu duela ikastolak, eta besteak beste, Brasilgo MST (Lurrik Gabeko Mugimendua) erakundearen errealitatea ezagutzeko aukera izan dutela ikasleek.

### Amatxon proiektua

Ohiko kontsumo eredua zalantzan jartzen duen proiektua aurkeztu zuen Irantzu Soutok. Hitz jokoa eginez, Amazon aipatu gabe, baina hark egiten digun proposamena ezbaian jarri. Gurean, gertukoa, 0 km-ko kontsumoa posible dela indarrean jarri nahi izan zuen Soutok Eta kooperatiba eredu ezberdinen berri ere eman zuen.

### Ehkoherria proiektua

Jasangarritasunaren edo iraunkortasunaren esparruan kokatzen da Ihabar Naldak aurkeztutako lana. Garapen Jasangarriko Helburuak aintzat hartuta, Leintz Bailarako aditu desberdinei, Unibertsitatei, enpresak, udala... iraunkortasunaren ikuspegitik herriak hobetzeko produktuak eta proiektuak eskaintzeko helburuarekin sortua. Adibide gisa, Ihabarren taldeak lorategi bertikal bat proposatu zion Arrasateko Udalari. Hori zen PROIaren asmoetako bat, eta horren berri eman zuen Europako ordezkarien aurrean. —



Amatxon proiektua.



## ANTSIETATEA ETA DEPRESIOA LAN-EREMUAN

Erakundeen txosten berrien arabera (OME Kontseilu Europarra), Europan eta Erresuma Batuan 6 pertsonatik batek osasun mentaleko arazoren bat duela estimatzen da [84 milioi pertsona], ohikoenak, antsietate-nahasmendua [5.529 kasu 100.000 biztanleko] eta depresio-nahasmendua [4.367 kasu 100.000 biztanleko] dira.

**IÑIGO CALCEDO** OSARTENKO LAN-ARRISKUEN PREBENTZIOKO GOI-MAILAKO TEKNIKARIA, ARRISKU PSIKOSOZIALEAN ADITUA

**A**biapuntu honekin, urriaren 20an, Osartenen Psikosoziologiako VI. Jardunaldia egin genuen, antsietate eta depresio nahasmenduak eta horiek lan eremuan duten eragina ardatz hartuta.

### Argi pixka bat

Antsietatea eta depresioa lagunarteko termino bihurtu dira, eta komeni da oso zehatzak izatea desinformazioa saihesteko eta nahasmendu horiek hutsaltzeko. Juan Medrano, Arabako Osasun Mentaleko Saileko (Osakidetza) mediku psikiatrak ohartarazi du, “gaixotasuna eta sintoma bereizi behar ditugula: pertsona orok izan dezake sintoma bat (tristura, urduritasuna), baina horrek ez du esan nahi gaixorik dagoenik”. Aitzitik: bizitzako zenbait gertakariren aurrean triste edo urduri

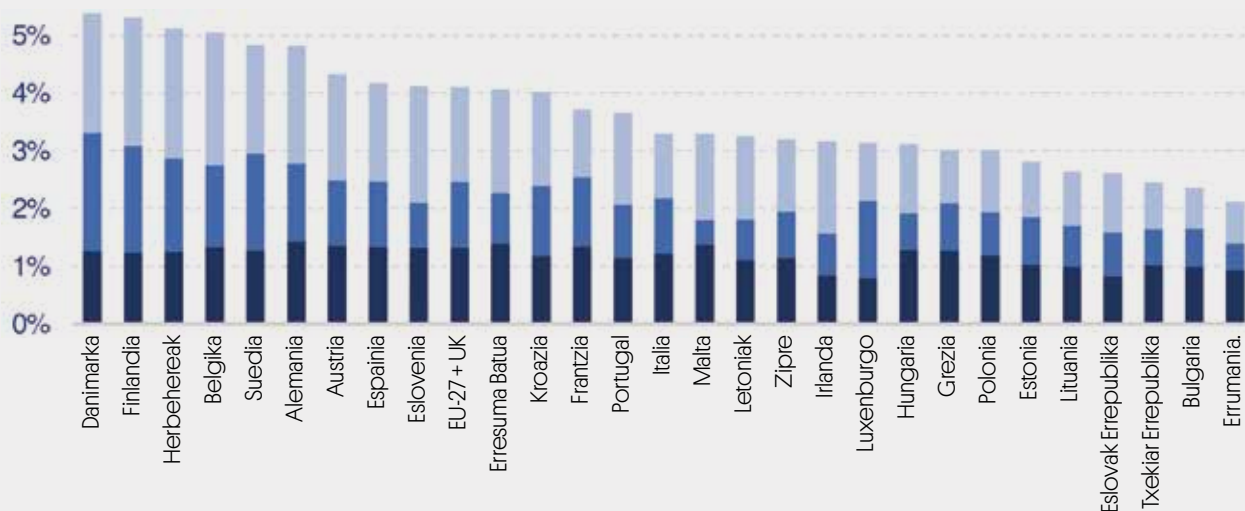
egotea erreakzio guztiz naturalak dira, ez dira gaixotasunaren zantzuak.

Antsietatea eta depresioa nekez egotz dakieke laneko arazoiei. Gehienetan kausa identifikagarriak ere ez dute, eta gainera karga genetiko handia dago. Lan testuinguruan hobeto egokitzen dira Egokitze-nahasmenduak. Kontzeptu hori baloratzeko zaila da, sintomatologia oso lausoa baitu, antsietatearen eta depresioaren sintomak konbinatu baititzake, baina sintometako bat ere izan gabe.

“Diagnostikoaren zailtasun horri gehitu behar zaio, lan-osasuneko profesionalek ezagutza mugatua izaten dutela arlo horretan”. Cristina Iruretagoyena Osarteko Zerbitzu Medikoko zuzendariak adierazi zuen bezala. Osasun Zaintzako eta Laneko medikuntzako profesionalen osasun mentaleko prestakuntza zabaltzea nahitaez jorratu beharreko erronka da.



Osasun mentaleko gaixotasunen zuzeneko eta zeharkako kostuak Europan (GDPren %).



Osasun mentaleko desoreken kostu osoak, zuzenak zein zeharkakoak, 600 milioi euro baino gehiago dira (GDPren %4) Europan zehar.

Osasun mentaleko gaixotasunen zuzeneko eta zeharkako kostuen banaketa EBN (gututzkoaren %):

- Lan-merkatua %40
- Osasun sistemak %32
- Gizarte-onurak %28

## Osasun mentalaren kostu ekonomikoa

Europar Batasuneko datuen arabera, gaixotasun mentaletan 620 milioi euroko kostua dute urtean. Hau da, Europar Batasuneko eta Erresuma Batuko BPGaren %4 suposatzen du.

“LagunAro-ren gizarte-babesekeko sistemari lotutako erakundeetan, datu absolutuek adierazten dute arazoa oraindik ez dela hain larria”, Josune Galán LagunAro, EPSVko Ezintasunaren arduradunak adierazi zuenez. Hala ere, kasuen goranzko kurba kezka garria izaten hasi da: geroz eta baja gehiago izaten ari dira, eta gainera iraupen luzeagoak.

Bere ustez, funtsezko bi faktore daude. Alde batetik, baja hartzeko erraztasun handiagoa, patologia mentala izanik kausa ohikoenen artean bigarrena. Eta, bestetik, gizarte prestazioko sistemarekiko erantzunkidetasunik eza, osasun-zerbitzuak arduraz ez erabiltzea dakarrena.

Josuneren iritiz, “beharrezkoa da tartean diren era-

gile guztien informazioa eta komunikazioa hobetzea: Enpresa, Osarten, LagunAro, MONDRAGON Korporazioa, Osakidetza. Alde guztiak jabetu behar dira pertsonen osasun mentalaren kudeaketa txarrak dakartzan inplikazio sanitario, sozial, ekonomiko eta enpresarialerantz, kausa edozein dela ere, eta modu koordinatuagoan lan egin beharra dago”.

## Ekintzarako plana

Osasun mentaleko arazo asko enpresatik kanpokoak eta enpresatik at daudenak diren arren, Ramon San Sebastian MAIEReko Laneko medikuak adierazi zuen pertsona “familiarra, soziala eta lanekoa” dela. Beraz, ez zaio oso praktikoa iruditzen arazoaren jatorria bilatzea, nori dagokion jardutea erabakitzeke; pertsona ondo ez bada, enpresak, gutxienez, behar duen laguntza behar bezala eman eta eskuratzen lagundu beharko luke.

Nolanahi ere, enpresetako arrisku psikosozialak ebaluatu eta Ekintza Plana egin behar da. Plan honen definizioan eta sustapenean, Pertsonen Zuzendaritza eta Zuzendaritza Nagusia funtsezko atalak dira. Horretan, bat egin zuen Nieves Barahona, KREANeko Pertsonen Kudeaketako zuzendariak eta esan zuen, “Osasun

**“Europar Batasuneko datuen arabera, gaixotasun mentaletan 620 milioi euroko kostua dute urtean. Hau da, Europar Batasuneko eta Erresuma Batuko BPGaren %4 suposatzen du”**

Mentaleko Estrategia bat hartzea neurri puntualak hartzea baino askoz eraginkorragoa eta iraunkorragoa dela. Horretarako, osasun mentaleko hezkuntza eta kontzientziazio orokorraren alde egiten du, erakunde osoarentzat”. Horrek, nahasmendu horiekin lotutako estigma kontzientziazten eta murrizten lagunduko luke, hori baita behar duten pertsonen laguntza bila dezaten oztopo nagusia.

## Hiru mailatan lan egitea

“Ekintza plan orokor bat diseinatzeak hiru mailatan jardutea eskatzen du”, Narciso Mazas prebentzio teknikariak eta Osarten-eko Psikosoziologia Aplikatu-ko espezialistak adierazi zuen bezala. Lehen mailak erakundearen esku hartzen du, eta kultura eta antolaketa prozesuak osasun irizpideekin diseinatzen edo egokitzen ditu, osasun mentala barne.

Bigarren mailak pertsonarengan eragina du, eta izan ditzakeen arriskuak kudeatzeko gaitasunak eta trebetasunak ematen dizkio. Jardunaldi honetan BIDEemotion ezagutzeko aukera izan genuen, LKS Next-ek lan inguruneetan laguntza emozionala emateko garatutako aplikazioa. Nerea Garmendia Pertsonen Garapenerako aholkulariak (LKS Next) azaldu zigunez, “tresna horren bidez, pertsonen beren gaitasun emozionalak landu ditzakete hainbat jarduera eta praktiken bidez, ibilbide pertsonalizatu baten bidez”.

Azkenik, hirugarren mailak gaixotasunari buruz lan egiten du, aurreko bi mailak nahikoa izan ez direnean. Pertsonen Laguntza Psikologikoa emateko programen bidez, pertsonen edozein kezkarako (lanekoa izan ala ez) orientazioa eska dezakete. Programa horiek gero eta neurri baliagarriagoak dira, gaixotasunak hasierako etapetan izan duen bilakaera geldiarazteko eta leheneratzeko.

Behar izanez gero, eta pertsonak baja hartu behar badu, prozesua zaindu behar da, eta pertsonari beharrezkoak ez zaizkion deserosotasunak saihestu. Horrek esan nahi du, bajaren tramitazio egokia egiteaz gain, bajak irauten duen bitartean jarraipena egin behar dela, eta itzulera-prozesua arautu, mailakatu eta zaindu egin behar dela. —

**“Nolanahi ere, enpresetako arrisku psikosozialak ebaluatu eta Ekintza Plana egin behar da. Plan honen definizioan eta sustapenean, Pertsonen Zuzendaritza eta Zuzendaritza Nagusia funtsezko atalak dira”**

## Begiratu batean

Arrisku psikosozialak ezintasunaren bigarren kausa dira European, eta lotutako kostu ekonomikoak apartekoak dira. Egia da patologia mentalek kausa ugari izan ditzaketela (genetikoak barne), baina erakundeek asko egin dezakete hori kudeatzeko. Osartenen pertsonen lan egiten dugu ezagutza hobetzeko, kontzientzia sortzeko eta osasun mentala sustatzen eta babesten duten ekintzak bultzatzeko.





**Aritz Otxandiano Kanpo**  
Fagorreko iraunkortasun arduraduna



# INDUSTRIA ETA ENERGIA TRANTSIZIOA

Herri industrializatua da gurea, eta, horrek sortzen duen aberastasunari esker, ongizate maila altu bat lortu dugu. Industriak lehengaiak naturatik erauzi eta produktu bihurtzen ditu, eta, horretarako, energia asko behar du.

**E**nergia hori, gure bizitzako beste esparruetan -etxebizitza, garraioa...- kontsumitzen dugun energiarekin gertatzen den bezala, kanpotik iristen zaizkigun erregai fosilek eman izan digute, baina, krisi klimatikoa medio, baliabide fosil horiek gure lurraldean ekoiztako energia iturri berriztagarriengatik ordezkatzera behartuta gaude. Energia berriztagarriak ezinbestekoak zaizkigula onartuta, horien hedapena nola egingo den zehaztu beharra dago.

Lehenik eta behin, lurralde antolaketa egoki bat behar da, energiaren ekoizpena lurraldeak bete behar dituen gainontzeko funtzioekin egoki uztartuko duena, hala nola, elikagaien ekoizpena, ur baliabideen kudeaketa, biodibertsitatearen zaintza, eta abar.

Bigarrenik, ereduak inporta du. Ahal den guztia eredu banatuan egitea da niretzat desiragarriena, autokontsumo fotovoltaiakoaren, bero bonbaren, eguzki energia termikoaren, biomasaren eta komunitate energetikoen bitartez. Gure teilatu eta basoek energia ekoizteko daukaten potentziala esanguratsua da, eta ahalik eta gehien aprobetxatu beharra daukagu, baina hori posible egingo duen estrategia bat behar da horretarako.

Hala eta guztiz ere, horrekin bakarrik ez da nahikoa, energia kontsumoa nabarmen murriztuta ere, teilatuek eta basoek ezin dezaketela

ko eman gurea bezalako gizarte industrializatu batek behar duen energia guztia. Gainera, soilik teknologia fotovoltaiakoarekin ezin daiteke berriztagarrien parte hartze handia izango duen sistema elektriko bat lortu, are gutxiago Euskal Herrian, eguzkirik gabeko egun asko ditugulako. Sistema elektriko berriztagarri batek oinarritzko hiru osagai behar ditu bideragarria izateko: energia fotovoltaiakoa, energia eolikoa eta biltegitratzea. Hiru teknologia horien osagarritasunik gabe, ezin daiteke berriztagarriek presentzia esanguratsu bat izango duten sistema elektriko bat lortu. Beraz, teilatueta egiten den autokontsumo fotovoltaiakoa ez da nahikoa, energia eolikoa ere behar dugu, energia biltegitratzeko sistema ezberdinekin batera. Energia eolikoaren garapenari dagokionean, garrantzitsua iruditzen zait garapen sozio-ekonomikorako estrategikoak diren azpiegitura hauen kontrola horiek jasoko dituzten lu-

rraldeko instituzio publiko, enpresa eta herritarren eskuetan egotea. Zentzu horretan, Statkraft eta Klean-ek berriki proposatutako eredu oso interesgarria dela iruditzen zait.

Azkenik, ezinbestekoa iruditzen zait azpiegitura berriztagarrien hedapena horiek jasoko dituzten lurraldeen garapena eta ongizatea bultzatzeko bestelako politika batzuekin lagunduta egitea. Esaterako, landaguneak berezkoak dituen jarduera ekonomikoen sustapenarekin, elikagaien ekoizpena kasu. Edo, biodibertsitatearen zaintzara bideratutako neurriekin, bestelako basogintza eredu baten alde eginez, adibidez. Zenbait diskurtsok diote azpiegitura horien hedapena ez dela bateragarria landa-guneen errealitate eta beharrekin. Nik ez dut iritzi hori partekatzen, eta horrelako azpiegitura bat aurreikusita dagoen landa-gune batean bizi naiz. Bateragarriak izan daitezke, neurrian eta ondo egiten baldin bada. —

**“Ezinbestekoa iruditzen zait azpiegitura berriztagarrien hedapena horiek jasoko dituzten lurraldeen garapena eta ongizatea bultzatzeko bestelako politika batzuekin lagunduta egitea”**



Javier Marcos MONDRAGONeko Komunikazio zuzendariak gidatu zuen topaketa.

## K-FOROA 2023

# ESTRATEGIA, HEDABIDEEN KUDEAKETA ETA ADIMEN ARTIFIZIALA

MONDRAGONeko Komunikazio Foroaren edizio berri baten eszenatokia izan zen Gandiaga Topaguneko Oteiza aretoa, Arantzazun. Ekitaldian Korporazioko kooperatibetako komunikazio eta marketineko ehun bat profesional bildu ziren.

### GORKA ETXABE

**A**urkezpenen, eztabaiden eta iruzkin eta ekarpen interesgarrien artean igaro zen goiza, marka, komunikazio-estrategia, komunikabideekiko harremana, marketina eta Adimen Artifizial sortzailearen inguruan. Javier Marcos MONDRAGONeko Komunikazio zuzendariak gidatu zuen topaketa.

Iñigo Ucín MONDRAGONeko presidentea izan zen hitza hartzen lehena, eta ongietorria eman zien Arantzazura hurbildu zirenei. Ondoren, Leire Mugerza Korporazioko Batzorde Iraunkorreko presidentea azpimarratu zuen MONDRAGONek bere lekua hartu eta iritzia sortu behar duela. “Gizarteak dioenak zure markan eragiten du, barruan eta kanpoan”, esan zuen. “Proiektzio handiagoa izan behar dugu barrualdera eta kanpoaldera, modu proaktiboan. Eta gure kolektiboarekin eta kanpoko publikoarekin konektatu behar dugu, bestela beste batzuek beteko dute gure espazioa. Denek hitz egiten dute propositoaz eta guk ez dugu egiten, MONDRAGONen propositoa bera sorrerako elementua denean”.

Azkenik, Leire Mugerzak Taldeko kooperatibetako Komunikazio eta Marketin sailetan lan egiten duten profesionalen lana aitortu zuen. “Gure erakundeetako komunikazio-profesionalak oso garrantzitsuak zarete. Baina guztion lana da komunikazioa lantzea, komunikazio-estrategia oso garrantzitsua izango baita datozen urteetan”.



Iñigo Ucín, MONDRAGONeko presidentea.



Leire Mugerza, MONDRAGONeko Batzorde Iraunkorreko lehendakaria.





## “Komunikazioaren balio estrategikoa”

José Manuel Velascok, liderren hezitzaile eta coach-ak eta komunikazio estrategikoan adituak, komunikazioaren balio estrategikoari buruzko hitzaldia eskaini zuen. **Dekalogo** bat aurkeztu zuen eta etorkizunean komunikazioa kudeatzeko gakoak eskaini zizkien bertarututakoei. “Mesfidantzazko ingurune batean bizi gara, eta komunikazioa konplexuagoa eta sofistikatuagoa da”, esan zuen. Zarataren aurrean, “konfiantza sortzea funtsezkoa da, eta are gehiago enpresa munduan”, ziurtatu zuen Velascok. “Lehia, sinesgarritasuna eta prestatutako bozeramaileak dira komunikazio onerako antidotoa”.

Zarataren aurrean, “konfiantza sortzea funtsezkoa da, eta are gehiago enpresa munduan”, ziurtatu zuen Velascok. “Lehia, sinesgarritasuna eta prestatutako bozeramaileak dira komunikazio onerako antidotoa”.

**Zer jarrera behar dira agertoki berri honetan komunikatzaile gisa arrakasta izateko?** Velascok galdera bat egin zien bertan zeuden guztiei eta etorkizuneko agertokia kudeatzeko gai den komunikatzailearen profil berri horren sorreran parte hartu zuten. “Komunikatzaileak enpatiaz entzuteko jarrera izan behar du, umiltasunetik eta espiritu kritikotik abiatuta. Etorkizuneko komunikatzaileak hizkuntza positiboa eta malgua erabili behar du beti”. Gainera, José Manuel Velascok esan zien kooperatiben komunikazioan eguneroko lan egiten duten profesionalak beraiek direla “enpresako psikologo sozialak, mezuak deskodetzen dituztenak”.



### Komunikazio-estrategiarako dekalogoia

1. Konplexutasunari eta mesfidantzari aurre egiteko prestatutako gaitasuna eta sinesgarritasuna duten bozeramaileak.
2. Negoziotik/erakundetik komunikatzen dugu negoziara, baina negoziotik harago ere bai.
  - Asmoa errealtate bihurtu behar da. Enpresek helburuak komunikatzen dituzte, eta askotan ez dago asmo hori egi bihurtzeko benetako borondaterik. Helburuak egiaztatzea egin behar dira.
3. Interes-taldee istorio onak gustatzen zaizkie, batez ere bisualak.
  - Komunikazioak branding jardueren buru izan behar du. Kontakizunaren beharra. Kontakizun korporatiboaren sortzaile handiak gara. Marketinaren eta komunikazioaren teorietan oinarritutako estrategiak sortu behar ditugu.
4. Sare sozialak ez dira dena, batzuetan gehiegi estimatzen ditugu. Ohiko komunikabideak ez dira hil. Medio sozialak eta konbentzionalak, online eta offline konbinatu behar ditugu.
5. AAK gugandik ikasten badu, guk AAtik ikasi behar dugu. Komunikazioan ez gaitu AAK ordezkatuko, AA ezagutzen eta kontrolatzen duen pertsona batek ordezkatuko gaitu.
6. Iraunkortasuna gai kritikoa da erakundeentzat. ESG irizpideetara hurbiltzea betebeharra da komunikazioaren profesionalentzat.
7. Ez ditzagun belaualdi berriak aurreiritzi zaharrekin epaitu. Belaualdi berriek soldata emozionalaz galdetzen dute, malgutasunaz.
8. Gertaera, esperientzia eta emozioetan oinarritutako oroitzapen onak sortzea da komunikazioa. Oroitzapenek zoriontasuna sortzen dute, eta askotan erabiltzen ditugu.
- 9.
- 10.

**“Komunikatzaileak enpatiaz entzuteko jarrera izan behar du, umiltasunetik eta espiritu kritikotik abiatuta. Etorkizuneko komunikatzaileak hizkuntza positiboa eta malgua erabili behar du beti”**

JOSÉ MANUEL VELASCO



Susana Azpilikueta, Mondragon Unibertsitateko Komunikazio zuzendaria.

Juanma Velasco, El Diario Vasco egunkari zuzendariordea.

Esti Cosano, ETBko albistegietako zuzendaria.

## Elkarrizketa-mahaia: hedabideen kudeaketa

Susana Azpilikueta Mondragon Unibertsitateko Komunikazio zuzendariak moderatu zuen hedabideen kudeaketari buruzko elkarrizketa mahaia Juanma Velasco El Diario Vasco-ko zuzendariordearekin eta Esti Cosano ETBko albistegietako zuzendariarekin.

Elkarrizketa irekia komunikabideen eta enpresen arteko harremanetan oinarritu zen. “Hesiak hautsi behar ditugu, eta beldur gutxiago izan komunikatzeko orduan. Ere asko daude harremanak hobetzeko. Gipuzkoan, enpresen % 95 ETEak dira, eta ziur gaude historia interesgarriak dituztela. Konfiantzatik abiatuta, komunikazio-maila hobetu behar dugu. Kontatzeko, deitzeko zerbait garrantzitsua duzuenen”, Velascok eta Cosanok kooperatibetako komunikazio arduradunak animatu zituzten.

## Inteligentzia artifizial sortzailea

Azkenik, Mondragon Unibertsitateko Eli Garcia oso modu praktikoan erakutsi zituen Adimen Artifizialeko hainbat tresna, etorkizunean enpresetako kazetarien, marketin eta komunikazio zuzendarien lana erraztuko dutenak. ChatGPT, bertsio irekia, eta ChatGPT4 erakutsi zituen. “2023ra arte, Adimen Artifiziala ia ez zegoen komunikazioaren eta marketingaren esparruan. Orain bere presentzia kudeatu behar dugu, eta gure kopilotua balitz bezala egin behar dugu”. Garcia ziurtatu zuen AA sortzaileak testuak, irudiak eta bideoak sortzen lagun dezakeela, bai eta azpigituluak jartzen eta bideoak benetako ahotsekin bikoizten ere. Bertaratutakoei eman zien mezua argia izan zen. “AAri egindako galderetan asmatu behar dugu, emaitza ahalik eta naturalena eta fidagarriena izan dadin. Eta hori entrenamenduarekin egiten da. Poliki-poliki egin behar dugu denok. Ikasi egin behar dugu. Batu. Huts egiteko beldurrik gabe. Baina eskaintzen dizkigun tresnak erabiltzen hasi”.



Eli García, Mondragon Unibertsitatea.

## Estrategia, hedabideen gestioa, adimen artifiziala

2023ko edizioak hiru arlo jorratu ditu, hiruak ere aktualitate handikoak eta hiru arloen inguruan aritzeko aditu eta profesional esperientziadunak gerturatu dira MONDRAGONera. Estrategiaren inguruan José Manuel Velascok gako garrantzitsuak eskaini zituen. Haren esanetan “MONDRAGONek sorreratik ditu xedeak oso ondo definituak, balio eta eredu bereizgarriak, eta horiek dira hain justu ere nabarmendu behar direnak”. Hedabideen gestioaz Juanma Velasco eta Esti Cosano aritu ziren, eta Arantzazura gerturatutakoei mugak gaituzteko eta bildurrik ez izateko esan zieten. “Zuek ere badituzue zuen enpresetan publiko orokorarentzat oso interesgarriak diren historiak”, esan zien Cosanok. Bukatzeko, Mondragon Unibertsitateko Eli Garcia Adimen Artifizial generatiboak eskaintzen dituen aukerak ezagutzera eman zituen. “Komunikazioko profesionalak ezinbestean erabili eta ezagutu beharko dituzten erremintak dira hauek guztiak. Animatu eta frogatu”. —

**“Hedabideen eta enpresen arteko hesiak hautsi behar ditugu, eta komunikatzeko orduan beldur gutxiago izan behar dugu. Harremanak hobetzeko esparru asko daude”**

JOSEMA VELASCO (DV)  
ETA ESTI COSANO (ETB)

**“Beharrezkoa da AAri egindako galderetan asmatzea, emango digun emaitza ahalik eta naturalena eta fidagarriena izan dadin. Eta hori entrenamenduarekin egiten da”**

ELI GARCIA



## GIZARTE EKONOMIARI BURUZKO EUROPAKO KONFERENTZIARA GERTURATUTAKOAK SEDUZITU ZITUEN SINFONIA KOOPERATIBOAK

**H**umanity At Music, euskal kooperatiba-mugimendua eta MONDRAGON Korporazioaren soinu-banda berriro entzuteko aukera izan zen Donostian, Euskadiko Kooperatiben Kontseilu Gorenak Denon Artean saria emateko antolatutako ekitaldi kontzertuan. Donostiako Kurasaalean egin zen, Gizarte Ekonomiari buruzko Europako Konferentzian.

Euskadiko Orkestra Sinfoniko hainbat musikaririk, Iubilo Bilbao abesbatzak, Goikobalu Abesbatzak, Txorbela otxoteak eta Goikobalu txikik, Fernando Velazquezen gidaritzapean, Kurasaalen eskainitako kontzertuaz gozatzeko aukera izan zuten mila bat lagunek. Sinfoniak guztiak seduzitu zituen eta amaieran bost minutu luze izan zen txalo zaparrada.

Entzuleen artean izan ziren gizarte-ekonomia-ko Europako hainbat erakundetako ordezkariak, Iñigo Urkullu Renteria Eusko Jaurlaritzako lehendakaria eta euskal kooperatibismoko zein Estatu-ko kooperatiba zein ekonomia sozialeko erakunde nagusiak.



Taula gainean, berriz, guztira 160 musikari eta ahots batu ziren. Ikusleek sekulako gozatua hartu zuten Jon Sarasuak eta Fernando Velazquezek 2019an sortutako Sinfonia Kooperatiboaren zortzi piezekin. Halaber, Gasteizko Buesa Arenan estreinatu eta lau urtera berriro entzun zen sinfonia, oraingoan Donostian. Zein izango da hurrengoa? —



## Arantza Guezuraga

SHARMA GASTRO EXPERIENCIAS BY AUSOLAN-EKO  
ARDURADUNA

“Kalitatezko esperientzia gastronomikoak eskaini nahi ditugu, baita gure mugetatik kanpo ere”

**Z**erk bereizten du Sharma Catering Gourmet gainerako lehiakideengandik, eta nola egokitzen da aldaketetara eta ekitaldien formula berrietara?

Sharma Ausolan Taldeak sortutako gama altuko cateringa da. Une bakoitzean esperientzia gastronomiko paregabeak eskaintzen ditugu. Lehengaien diseinua, fusioa eta pasioa kalitate handienarekin. Urteetan zehar sukaldaritza tradizionala eta berrikuntza uztartzen dituzten gastronomo-espereintziak garatzea lortu dugu, produktuarekiko mimoa eta ingurumenarekiko konpromisoa galdu gabe. Ekitaldien bilakaerara egokitzen joan gara, giro modernoagoa duten esperientzia gastronomikoak sortzeko proposamen sortzaile eta pertsonalizagarriak eskainiz.

**Zure ustez, zein da Sharma merkatuan bereizten duen funtsezko elementua?**

Zalantzarik gabe, gure giza-taldea. Sharmaren zutabea da. Gure taldearen dedikazioa eta konpromisoa funtsezkoak dira ekitaldiak modu ezin hobean planifikatzeko eta gauzatzeko.

**Aurten gora egin du Sharma-k nazioarteko azoketan. Nola sortu da ekimen hau eta zer zerbitzu eskaintzen dizkiezue euskal enpresei ekitaldi hauetan?**

Euskal enpresei nazioarteko azoketan laguntzen ari gara, catering zerbitzuak eskainiz. Haientzat babesa izan nahi dugu, kalitatezko esperientzia gastronomikoak eskainiz, baita gure mugetatik kanpo ere.

**Nazioarteko azokez gain, Miramar Jauregiarekin ere sinatu duzue aliantza bat. Zertan datza lankidetz hori eta zer berrikuntza eskainiko ditu?**

Azarotik aurrera, Sharma eta Miramar Jauregiaren arteko sinergiak aprobetxatzen ari gara. Guk girotzen dugu gaua, eta haiek ingurune eta espazio pribilegiatuak dituzte. Beraz, modu estuagoan lagunduko dugu erakunde antolatzaileei bazkari, afari edo koktel zerbitzuak eskaintzeko. Orain, Eguberri inguruko datak aprobetxatzen ditugu ekitaldi korporatibo bat eskaini nahi duten eta elementu guztiak barne hartzen dituen

Aldaketa, merkatu berriak, dibertsifikazioa eta irtenbide berritzaileak eta sortzaileak etengabe bilatzeko uneak bizi ditugu. Azken batean, gure konpainien lehiakortasuna hobetuko duten ekimen berriak bultzatu behar ditugu gaur egun. Sharman duela urte batzuk eredu baten aldeko apustua egin zuten, eta etorkizuna eredu hori indartzean eta berrasmatzean datza.

**GORKA ETXABE**





Facilities bat behar duten enpresei laguntzeko (catering, espazio egokia, bazkariaren osteko gaualdia, afa-ria edo koktela, jantzitegi zerbitzua, segurtasuna...). Zerbait bakarra eskaini nahi dugu, catering baten aukerak ahalik eta gehien aprobetxatuz.

#### **Nola heltzen dio Sharma Catering Gourmetek iraunkorragoa izateko beharrari?**

Ingurumenaren gaineko eragina arintzen ahalgintzen gara. Hurbileko produktuak lehenesten ditugu, sasoiokoak, nekazaritza ekologikoko lehengaiak sartuz eta erabilera bat baino gehiagoko ontzien erabilera zaizinduz, etab. Jasangarritasuna funtsezko konpromisoa da gure catering ikuspegiaren.

#### **Amaitzeko, kontatuko al zeniguke bitxikeriaren bat, esperientzia gastro hauen barruan apurtzailea den zerbait?**

Nitrogeno likidoarekin esperimentatzen ari gara. Kanpoan oso erakargarria da, eta gure ekitaldietara ekarri nahi dugu, gure bezeroak esperientzia gastronomiko oso batekin harritzeko. Ikuskizun erakargarria bilakatuz. Magia ikuskizun bat balitz bezala gogorarazteko moduan. —

### **Sharma, esperientzia gastronomikoan jauzia**

Begietatik, ahosabaietik erakartzen da gaur. Zaporeza-leak gara, esperientzia berrien zale, eta gustatzen zaigu esperientzia horretan katerin zerbitzuekin gozatzea. Hori da Sharma aspaldian egiten ari dena, baina oraingoan apustuan jauzia egin du. Dibertsifikazioaren alde eta joera berrietara eskaintza egokituz. Sharmak bada-ki moldatzen garai berrietara eta zerbitzu eskaintzan bikaintasunera egiten ari da bidea.

Dagoeneko ez da nahikoa katerina ondo zerbitzatzea, orain esperientzia gastronomikoa borobildu nahi duenak, beste jauzi bat egin behar du, esperientzia egokitu bezeroaren beharretara, hemen edo atzerrian, eta bide horretan onena eskaini, bai produktuan zein zerbitzuan.

Hala, bide berria berrindartu du Sharmak eta zerbitzua hobetzeko akordio garrantzitsua ere egin du, Donostiako Miramar Jauregiarekin. Etorkizunean, Donostian, zerbitzu berezia eskaini nahi duen kooperatiba orok, edo bestelako erakunde zein enpresak, aukera izango du Sharmarekin esperientzia diseinatzeke eta, bere, gozatzeke.



**“Urteetan zehar sukaldaritza tradizionala eta berrikuntza uztartzen dituzten gastronomia-esperientziak garatzea lortu dugu, produktuarekiko mimoa eta ingurumenarekiko konpromisoa galdu gabe**





# MONDRAGONI BURUZKO TED HITZALDIA

TED [Teknologia, Entertainimendua, Diseinua] Ameriketako Estatu Batuetako irabazi-asmorik gabeko erakunde bat da, *zabaltzeko moduko ideiak* eskaintzen dituena, eta oso ezaguna da zientziei, arteari eta diseinuari, politikari, hezkuntzari, kulturari, negozioei, gai globalei, teknologiarri, garapenari eta entretenimenduari buruzko hitzaldiengatik (TED Talks).

JAVIER MARCOS

**T**ED hitzaldiak dira erakunde honen jatorrizkoak, baina bada beste aldaera bat ere, TEDx izenekoa, sustatzaile independenteek antolatua, eta ekitaldi horiek egiteko baimena lortu dute. Adibidez, TEDx Mantua (Mantova italiaraz). Izen bereko probintziako hiriburua den Lombardia eskualdean dagoen hiri italiarrek proiektu honekin bat egin du bere hiria eta eskualdea sustatzea helburu duten ekintzaile sozial batzuen eskutik. Hain zuzen ere, ideia horrekin joan ziren Korporaziora, bisita bat egiteko eta made in MONDRAGONen inguruko kontzeptu batzuk nola ezarri ikusteko. Eta bisita horretan ikusi eta entzun zutenak MONDRAGONi buruzko TEDx hitzaldi bat proposatzera animatu zituen.

Eta horrela heldu zen “argiak, kamerak, akzioa” Mantuako Soziale Antzoki itzelean,

joan den urriaren 15ean. Ander Etxeberria He-dapen Kooperatiboko zuzendariak 12 minutu pasatxoan laburbildu zuen MONDRAGONen ideia. Eszenatokira atera zen – jendez gainezka –, pultsazioak batez bestekoaren gainetik zituela, alde batera eta bestera begiratu zuen, eta lehen esaldi honekin ekin zion aldarrikapenari: “We all know the two main types of companies in the world”. (Guztiok ezagutzen ditugu munduko bi enpresa mota ohikoenak).

Zuzeneko emanaldia zen, eta urte bereko apirilean hasi ziren prestatzen. Izan ere, zuzenean grabatzeko 12 minutuk alde aurretik prestatu behar dira, xehetasun guztiak leuntzeko. “Formatua oso profesionala da – Anderrek azaldu digunez –, 100 pertsona baino gehiago ditu antolakuntzan, ekitaldi handi batean, eta, zalantzarik gabe, gure eredu kooperatiboa mundura zabaltzeko balioko du”.



QR kode honetan hitzaldi osoa ikusi daiteke



Ander Etxeberria  
Hedapen Kooperatiboko  
zuzendariak 12 minutu  
pasatxoan laburbildu zuen  
MONDRAGONen ideia.

TED Manto







## Arantxa González de Heredia

MONDRAGON UNIBERTSITATEKO DBZKO IRAKASLE ETA IKERTZAILEA

Diseinu inklusiboaren arloan ari da lanean Arantxa Gonzalez de Heredia eta doktore-tesia egin du zahartzaroaren inguruan, pertsonengan zentratutako diseinu metodologia zahartze prozesuetarako egokitzeko asmoz. GSR eta BIHAR-ekin hainbat proiektu garatzen ari da, baita industria arloan ere.

USOA AGIRRE

“Pertsona nagusiak prest daude edozein teknologia bere egiteko, baldin eta zerbait interesgarria eta esanguratsua eskaintzen badie”

**A**halik eta pertsona gehienek eskuratu eta erabil ditzaketen produktu, zerbitzu eta inguruneen diseinua. Horrela definitzen da diseinu inklusiboa. Gizartean dagoen aniztasuna kontuan hartzen du metodologia horrek eta hainbat esparrutan aplikatu daiteke. Besteak beste, diseinu inklusiboa zahartzaroaren inguruan aplikatzeko erremintak eskaintzen dituzte Mondragon Unibertsitatearen Diseinu Berrikuntza Zentroan. Arantxa Gonzalez de Heredia da bertako ikerlarietako bat.

### Hasteko, Arantxa, zer da diseinu inklusiboa?

Diseinu inklusiboa da ahalik eta pertsona gehienek eskura eta erabil ditzaketen produktu, zerbitzu eta inguruneen diseinua. Kontutan hartzen da pertsonengan dagoen aniztasuna: adina, gaitasunak, kulturak, sexua, generoa... Pertsonengan zentratutako diseinua egiterako orduan aniztasuna txertatzeko erremintak eta prozesuak planteatzen ditu diseinu inklusiboak. Askotan pertsonengan zentratutako diseinua aplikatzen dugunean pertsona estandarretan oinarritzen gara, existitzen ez den pertsona jakin batean, baina pertsonak anitzak dira eta zer esanik ez pertsona nagusietan; agian gazteetan baino aniztasun handiagoa dago nagusietan.

**Gizarteko beste kolektiboentzat ere interesgarri izaten dira, ezta?**

Gizartea diseinatzen badugu irizpide inklusiboen ikuspuntutik, espazioak, produktuak eta zerbitzuak denontzako erabilgarriak eta erosoagoak izan beharko lirateke. Adibidez, supermerkatuetan egoten diren ate automatikoak hasieran gurpil aulkian zihoazen pertsonentzat diseinatu ziren eta orain erosketa poltsekin goazenean ondo etortzen zaigu atea bera bakarrik ireki eta ixtea. Beste adibide bat, hondartzetan egoten den egurrezko bidexka. Hori ere hasiera batean gurpildun aulkiarekin sartzeko diseinatu zen; orain denok erabiltzen dugu erosoagoa delako. Muturreko beharrei erantzunez eta irisgarritasun arauak errespetatuz beste guztiontzako gauza lagunkoiagoak diseinatzen ditugu.

**Zein erronka ikusten dituzu momentu honetan diseinu industrialean pertsona zaharrei begira?**



## “Muturreko beharrei erantzunez beste guztiontzako gauza lagunkoiagoak diseinatzen ditugu”

Gizartearen zahartzearekin batera zerbitzu publiko askoren jasangarritasuna zalantzan jartzen ari da eta zaintzeko modu berriak planteatzen ari dira. Batetik, gero eta gehiago bizi gara baina ez du esan nahi osasun onarekin bizi garenik. Lehen heriotzara eramaten gintuzten gaixotasun batzuk kroniko egin dira eta urte dezente egon behar gara gaixotasun horiekin elkarbizitzen. Hor ikusten ari da iraupen luzeko zaintzen beharra. Horiek kudeatzeko modu berriak asmatu behar dira sistema guztia jasangarria izan dadin. Bestetik, pertsona gehienok nahiago dugu etxean bizitzen jarraitzea eta ez instituzioetan. Etxean bizitzen jarraitzeko tratamenduak eta zaintzeko moduak egokitu behar dira, baita etxeak ere behar berri horietara. Azkenik, erretiroa hartu eta gero ere urte asko egiten ditugunez osasun onarekin, pertsona nagusi askok denbora libretea beste modu batera aprobetxatzeko joera daukate. Berrasmatze prozesu horretan ere sor daitezke zerbitzu berriak, ikasteko, aisialdirako, teknologia berriekin trebetasunak garatzeko, sozializatzeko erremintak edo proposamenak... Askotariko erronkak ditugu.

### **Geroz eta digitalizatuago dago dena. Telefono mugikorak adibidez, oztopo bat izaten dira batzuetan nagusientzat. Zer iritzi duzu horren inguruan?**

Diseinu inklusiboaren eta irisgarritasunaren garrantzia dago hor. Teknologia aukera izan beharrean oztopo bihurtzen dira askotan ez dituztelako irisgarritasun irizpideak errespetatzen. Diseinuetan irisgarritasun irizpide horiek hobeto aplikatzeko erreminta ezberdinak garatzen ari gara, pertsonen beharrak errazago ulertzeko eta ingeniariari lan hori errazteko, beraien teknologia berrien garapena irisgarria izan dadin eta soluzioak merkatura ondo iritsi daitezen.

Pertsona nagusiak talde bezala hartzen baditugu, oso heterogeneoa da. Pertsona aktiboagoak direnak beraien ekintzak sortzen dituzte, proaktibo izaten dira gauza ezberdinak proposatzen eta abar. Beste batzuk, aldiz, ez dute hainbeste autonomia egin nahi dutena

## “Pertsona nagusiek erosteko ahalmena dute eta negozio berrientzat segmentu interesgarria izaten hasi da”

erabakitzeko. Produktu edo zerbitzu berri bat atera nahi denean kontuan hartu behar da konplexutasun hori. No-rentzat diseinatzen ari zaren, zertarako, zer beharri erantzuten diozun eta nola. Enpresek edo instituzioek askotan zer saldu nahi duten definitzen dute, baina proiektu askotan falta da no-rentzako, zertarako eta nola galderari erantzutea. Pertsona nagusiak prest daude edozein teknologia bere egiteko, baldin eta zerbait interesgarria eta esanguratsua eskaintzen badie.

Enpresek ez badute ikusten produktu edo zerbitzu bat ekonomikoki jasangarria dela, ez dute hor inbertituko. Pertsona nagusiek erosteko ahalmena dute eta negozio berrientzat segmentu interesgarria izaten hasi da *Silver economy*-arena. Hori albiste ona da, izan ere, planteatzen diren soluzio asko ez lirateke garatuko merkatu aukera ez balitz egongo eta benetan soluzio asko daude pertsonaren bizi kalitatea hobetu dezaketenenak. Diseinu inklusiboa eta irisgarritasuna gai sozialak izatetik estrategikoak izatera pasatu dira *Silver Economy*-ari esker.

### ***Silver economy* modan dagoen terminoa da gaur egun...**

Enpresek ez badute ikusten produktu edo zerbitzu bat ekonomikoki jasangarria dela, ez dute hor inbertituko. Pertsona nagusiek erosteko ahalmena dute eta negozio berrientzat segmentu interesgarria izaten hasi da *Silver economy*-arena. Hori albiste ona da, izan ere, planteatzen diren soluzio asko ez lirateke garatuko merkatu aukera ez balitz egongo eta benetan soluzio asko daude pertsonaren bizi kalitatea hobetu dezaketenenak. Diseinu inklusiboa eta irisgarritasuna gai sozialak izatetik estrategikoak izatera pasatu dira *Silver Economy*-ari esker.

### ***Manufacturing* edo produkzio arloan zertan ari zarete?**

Batetik, irisgarritasun irizpideak teknologia berrietan nola aplikatu aztertzen ari gara, robotikan eta errealtate birtualean, adibidez. Bestetik, adinarekin lotuta, osasunean edo gaitasunetan ematen diren aldaketekin lotuta egokitzapenak ere egon daitezke: ergonomiaren inguruko ebaluazioak, lesioak... Horiek ekiditeko eta horietara ingurunea egokitzeko irizpide edo erreminta berriak garatu behar dira.

### **Berrikuntzan lan egiten duzu. Etxetik datorkizu beti berritzen eta hobetzen joateko ar hori? Larreako gaztak famatuak dira eta arlo horretan ere beti berritzen joan behar, ezta?**

Nire gurasoak baserritarrak izanda beti izan dira berritzaileak. Etengabe ikasten eta aurkitzen zituzten soluzio berriak aplikatzen edo berriak asmatzen saiatu dira beti. Ikasteko grina etxetik datorkidala uste dut. Gure etxean beti egon da asko irakurtzeko ohitura eta lana egitekoa ere bai. Zahartzaroan enfokatzeko gogoia ere agian hortik datorkit; etxean ikusten ari naizelako gurasoak zahartzen ari direla eta beraien erretiroarekin batera bizimodu bat desagertzen ari dela. Seguruenez zahartzaroaren gaiarekiko motibazioa handitu du horrek. —

Elkarrizketa osorik



# 2030 AGENDAREN HIZTEGI ELEANIZTUNA

Nola esaten da *huella de carbono* euskaraz? Nola itzuli *sustainable development*? Garapen jasangarria edo iraunkorra? Danobatgruppen jasangarritasun-estrategia martxan jartzean, ikusi zuten alor horretako terminoak lantzeko beharra zegoela, eta glosario bat osatu zuten, gaztelaniazko eta ingelesezko termino eta definizioak jasota. Gero, taldeak euskaraz lan egiteko hartutako konpromisoari erantzunez, terminologia hori guztia euskaraz lantzeko beharra ikusi zuten, eta Elhuyarren eta Eusko Jaurlaritzaren atea jo zuten, Interneteko hiztegia osatzeko. Hala, hiru entitateen elkarlanari esker, [www.2030agendahiztegia.eus](http://www.2030agendahiztegia.eus) osatu dute, tresna dinamikoa eta irekia edonoren eskura jarritz.

**P**roiektuak 2030 Agendarekin bat egiten du, eta Garapen Jasangarrirako Helburuen (GJH) alorreko euskarazko jarduna aberastu eta sustatzea du helburu, herritarren artean kontzientziazioa lantzeko, pentsamendu kritikoa sustatzeko eta klimalarrialdiari aurre egiteko neurri eraginkorrak proposatzeko. Idoia Bustinduy Arizmendi, Danobatgruppen komunikazio-arduradunaren hitzetan, “estuki lotuta dago MONDRAGONeko ildo estrategikoeekin, Jasangarritasuna eta Euskara biltzen baititu proiektuak. Taldeko gainerako kooperatibentzat ere hiztegia baliagarri izatea espero dugu”.

Ildo horretan, nabarmendu behar da 17 GJHen artean ez dela kultura eta hizkuntza minoritarioekin berriaz lotutako helbururik jasotzen. Bai Euskadin, bai planetako beste leku askotan, hainbat jarduera garatzen ari dira kultura- eta hizkuntza-aniztasunari lotutako 18. GJH bat txertatzeko.

Eusko Jaurlaritzak, zehazki, prozesu bat abiarazi du 2030 Agendaren esparruan, 18. GJH horri eduki espezifikoa emateko. Prozesu horren barruan kokatzen da 2030 Agendaren hiztegi hau egitea eta aurkeztea. Hala, Hiztegia Nazio Batuen esku jarri da, GJHen lokalizazioaren estrategiak indartzeko beste eredu bat bezala.

Garapen Jasangarrirako Helburuak lantzeko tresna berria duzue esku-ragarri [www.2030agendahiztegia.eus](http://www.2030agendahiztegia.eus) helbidean.



## Danobatgruppen eskarmentua

Danobatgruppen helburuetako bat da euskaraz lan egiteko aukerak sortzea eta xede horren baitan hainbat hiztegi sortu izan dituzte: 1970eko hamarkadan makina-erremintaren inguruko euskarazko hiztegi osatu zuten; 2000ko hamarkadan Tailerreko Eskuliburu Teknikoa euskaraz plazaratu; eta 2011n makina-erremintako euskara-gaztelania online hiztegia (<https://hiztegia.danobatgroup.eus/eu>). Bustinduy adierazi digun moduan, “makina-erreminta munduan gure lan hizkuntza euskara izatea nahi badugu, terminologia behar dugu, eta jasangarritasunarekin berdina geratzen da, gure kooperatibetan gai hau gero eta gehiago lantzen badugu, terminologia zuzena zein den jakin behar dugu”.



# GJHEN ALDEKO EUSKAL ALIANTZA ATXIKIMENDU BERRIEI IREKITA

GJHen aldeko Euskal Aliantza 55 erakundek sinatu dute, 2030 Agenda garatzen laguntzeko. Agenda horretan, MONDRAGON talde eragilearen parte da. Sinatzaileak Agenda 2030 Euskadi Foroaren Guneak eremuan parte hartzen duten gizarte-eragileak dira, eta Mondragon Unibertsitateak ere parte hartzen du bertan.

**A**liantzak GJHen garapenean urratsak ematen jarraitu nahi du, konpromisoak hartuz eta parte hartzen duen erakunde bakoitzaren menpe dagoen guztian iniziatiba hartuz, *Agenda 2030 Euskadi Gizarte Kontratu* baterako adierazpenaren bidez. Adierazpenean honako konpromiso hauek hartzen dituzte:

1. 17. GJHarekin bat etorritz, 2030 Agenda garatzeko ahaleginak bateratzeko konpromisoa hartu dugu lehentasun gisa. Konpromiso horrek eskatzen du gizarte-eragileen eta erakundeen arteko lankidetzarako eta kontuak emateko esparruak indartzea.
2. Gure ustez, 2030 Agendaren jasangarritasun- eta elkartasun- printzipioek, aurrerapen- eta lehiakortasun-faktoreak izateaz gain, gure entitateen eta enpresen barruan eraldaketa-metodologia berri bat ezartzea dakarte, helburuak, baliabideak eta funtzionamendua zehazterakoan.
3. 2030 Agenda zabaltzea, gaur egun munduak behar dituen eraldaketa nagusiei erantzun globala, tokikoa eta pertsonala emateko.
4. GJHen elkartasun- eta jasangarritasun-printzipioak sustatzea euskal gizartearen, 2030 Agenda Euskadi Kontratu Sozial baterako oinarri gisa, 2030 Agendaren protagonista izango diren herritar aktiboak sustatzen laguntzeko.
5. 2030 Agenda nazioartean sustatzen laguntzea, 2030 Agendaren lokalizazioko eta elkarlaneko gobernanzako euskal esperientziaren modelizazioaren bidez eta nazioarteko beste errealitate batzuekin jardunbide egokiak trukatzeko, ikasketeko eta elkartzeko guneak sortuz. Aldi berean lokalizatzea eta nazioartekotzea. —

Aliantza ekimenarekin bat egin nahi duten erakunde edo kooperatiba berriei irekita dago.

Hona jo dezakete:  
2030agenda@euskadi.eus

## Gida

Bigarren konpromiso horri dagokionez, “Enpresetan eta erakundeetan 2030 Agenda garatzeko gida” aurkeztu da. Gida honek aukera ematen die mota guztietako erakundeek beren barne-kudeaketan GJHekiko konpromisoa sartzeko, hiru fase posibletan: hurbilketa-fasea, hasiera-fasea eta sakontze-fasea.

Guía:



Guía para  
desarrollar la  
Agenda 2030  
en empresas y  
organizaciones

octubre de 2023

Patroa:

Agenda 2030  
Euskadiren konpromisoa

Euskadi, enpresa, hiru eremu

EREMU ENPREAREN EREMU GIZARTETARAKO

Colabora:

2030 Agenda Euskadi | Iniziativa Guneak Euzkara | EUSKALAIT

**MLAKOOP**

Tailored Talent Solutions



**Idoia Mujika** MLA KOOP-EKO ZUZENDARIA

“Egin dugun honetan sinisten  
dugu eta etorkizuna ilusioz eta  
gogotsu kudeatzeko prest gaude”

Mondragon Lingua eta Alecop orain urtebete fusionatu ziren, interkooperazio arrakasta kasua errealitate bilakatuz. Urte bat igarota, lehenengo 365 egunen balorazioa egiteko eskatu diogu zuzendari nagusiari, Idoia Mujikari.

**GORKA ETXABE**



**U**rtebete igaro da Mondragon Lingua eta Alecop fusionatu zirenetik. Egingo diguzu aurreneko urtearen balorazioa?

Intentsitate handiko urtea izan dela esango nuke, bizi-bizia. Ekainaren 1etik naiz ni kooperatiba berri honen zuzendari nagusia baina aurretik ere zuzendaritza kontseiluko kidea nintzen eta hainbat tira-bira bizi izan ditugu egia esan. Urte honetan gauza ugari egin ditugu integrazioa begira. Askotariko erabakiak hartu ditugu: gai administratiiboak, baliabideekin zerikusia dutenak, kokapeneko kontuak, negozio ezberdinen arteko kolaborazioa... Oro har, lan-handiko urtea izan da.

**Nolakoa izan zen fusio prozesua? Nola jokatu zenuten eragile ezberdinek? Bi kooperatibok, korporazioak... zeintzuk izan ziren gakoak?**

Hasiera batean MondragonLingua eta Alecop-eko zuzendari nagusi zirenak aritu ziren Dibisioko lehendakari zen Alberto Gorroñoigoitia eta LKSren aholkularitzarekin bi kooperatiben arteko konfluentziak identifikatu eta lantzen. Gauzak aurrera joan ahala Zuzendaritza kontseiluetako eta Errektore Kontseiluetako kideak batu ginen lan dinamiketara. Hala, poliki-poliki, aurrera

**“Jaiotza batekin sentitzen dena sentitzen ari garela uste dut; emozioa, poztasuna, egiteko asko eta une batzuetan bertigo pixka bat ere bai”**

## **Bi kooperatiben bat-egitea, lankidetzeta kasu arrakastatsua**

Pandemian tentsio uneak bizi izan ziren, enpresa askotan garai gogorak, oihalak harrotu eta ziurgabetasunean eustekoak. Tes-tuinguru horretan, MONDRAGONeko bi kooperatibatako kontseilu errektoreen artean bat-egite saio bat prestatzen ari zen.

Alde batetik, Alecop, 60ko hamarkadan Arizmendiarrietak MONDRAGONen sortutako enpresa historikoa, ikasketak ordaindu ezin zituenak lan partzialeko alternatibak izan zitzen eta, gainera, lan munduan sar zedin. Bestetik, MondragonLingua, garai bateko CIM (Mondragon Hizkuntza Zentroa), Eskola Politeknikotik duela ia 6 hamarkada sortutako kooperatiba, hizkuntzetan prestatzeko irtenbide gisa.

MondragonLingua liderra da Euskal Autonomia Erkidegoan hizkuntza-prestakuntzaren negozioan, bere 5 zentroekin eta balio-proposamen berritzaile bat duen enpresarentzako neurritza egingako konponbideetan oinarrituta. Era berean, AEBko eta EMEako merkatuetan eraldaketa estrategikoko prozesuan dauden itzulpenen negozio batekin.

Alecopek bailarako enpresetarako ikasleen txandakatzea kudeatzen du, ekipamendu didaktiko teknikoak garatzen du, Estatu espainiarrean lidergoa duena, enpresentzako neurritzako prestakuntza-irtenbideak sortzen ditu eta, Mondragon Unibertsitatearekin batera, MONDRAGON Mexiko Unibertsitatea gidatzen du.

Biek ala biek pertsonen hezkuntzarekin eta garapenarekin zerikusia duten gaiak lantzen dituzte. Azken hamarkadetan, biak prestakuntzarekin zerikusia duten enpresei irtenbideak eskaintzera bideratuta egon dira, eta biek presentzia dute atzerrian ere. Biek ala biek ondo egindako lanaren aldeko kultura dute, eta erronkei aurre egiteko kemena.

Orain, estrategikoki naturala eta erraza den bat-egite prozesu bat dirudien arren, lankidetzeta adibide horrek ere zailtasunak izan zituen. Nola egin bi kooperatiba bat? Nola pasa bi kudeatzaile eta bi kontseilu errektore izatetik bat izatera? Nola izendatu kooperatiba berria? Nola helarazi fusioa bazkideei etorkizun emankorrago baterako aukera gisa?

Hilabeteetako lanaren ondoren, bi enpresen, zuzendarien eta kontseilu errektoreen prestasuna, proposamena gehiengo osoz onartu zen bi kooperatiben batzarretan 2022ko maiatzaren 31n. Eta kooperatiba berria Mondragon Lingua-Alecop S.Coop gisa erregistratu zen 2022ko azaroaren 1ean.

### **MLA KOOP: marka berria**

Orain MLA KOOP aurkeztu da, Mondragon Lingua-Alecop S. Coop. kooperatiba berria ordezkatzeko duen holding marka berria, MondragonLingua eta Alecop marken merkaturatze markak mantentzen dituena. Kooperatiba berriko organoek nondik datozen islatzen duen identitate kontinuitate aukeratu dute hausnarketa-aldi baten ondoren.

*Tailored Talent Solutions* sloganaren barruan, enpresa berriari zerbitzua emateko bokazioa ez ezik, MLA KOOP gisa berritzen diren kooperatiba historiko horien etorkizuneko proiektzioa ere sartzen da.



## “Aukeratu dugun markak nondik gatozen adierazten du: MondragonLingua eta Alecopen elkartzea, baita kooperatiba garela eta izaten jarraitu nahi dugula ere”

egin genuen eta bi kooperatibetako bazkideak informatuz joan ginen.

### **Interkooperazio arrakasta kasua izan dela esan daiteke, ezta?**

Inolako zalantzarik gabe, bai. Eskuzabaltasunaren erdua dela ere esango nuke eta baita kooperatiba bietako bazkideek beraien Zuzendaritza eta Kontseilu Errektoreetan jarritako konfiantzaren adibide ere.

### **Ispilura begiratzuz gero. Zer aldatu da zuenean? Nolakoak zarete orain?**

Nik uste dut ilusioa berreskuratu dela, seme edo alaba bat jaiotzen den momentuarekin alderatuko nuke nik. Jaiotza batekin sentitzen dena sentitzen ari garela uste dut; emozioa, poztasuna, egiteko asko eta une batzuetan bertigo pixka bat ere bai. Eta nola ez, ardura handia. Egin dugun honetan sinesten dugu eta etorkizuna ilusioz eta gogotsu ku-deatzeko prest gaude.

### **Barrura eta kanpora begira, zer dago egiteko oraindik?**

Dena dago eraikitzeko. Kooperatiba berrien etorkizuneko negozioetan lanean hastea. Eraldaketa etengabea den mundu honetan identifikatu ditugun aukerak landu eta posible balitz modu arrakastatsu batean kudeatu behar dugu. Kooperatibaren hazkundea eta beste esparru batzuetara zabaltzea da helburua.

### **Markari dagokionez. Izena, leloa, logoa... noiz aurkeztuko dituzue?**

Badaukagu Mondragon Lingua-Alecop kooperatibarentzat identitate berria. Aukeratu dugun markak nondik gatozen adierazten du: MondragonLingua eta Alecopen elkartzea, baita kooperatiba garela eta izaten jarraitu nahi dugula ere. Logoaren kolorea ere aurreko koloreetan oinarrituta dago, nahasketa bat da gure negozioen markek daukaten koloreen nahasketa. Horrela egitea erabaki dugu fusioaren ideia oraindik ere gehiago azpimarratzeko. MLA KOOP gara eta gure kolorea morea da.

### **Zerbait gehiago gaineratu nahi duzu?**

MLA KOOPek MEin eta Mexikoko Mondragon Unibertsitatean egiten ari den apustua azpimarratzea gustatuko litzaidake, gure etorkizunean indar handia izango duela sinesten baitut, dagoeneko azken hilabeteotan beraiekin hainbat kolaborazio martxan jarri ditugu eta bide onetik doazela esango nuke. Beste esparru batzuetan lan egiteko eta mundura zabaltzeko aukera ezin hobea izango dela uste dut. —





# FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI MONDRAGON

15 urte  
años

MASTER  
PIECE

## Izan zaitetz boluntario

**FLL Euskadi-MONDRAGON** torneoan MONDRAGON eta Mondragon Unibertsitateak FLL Euskadi-MONDRAGON torneoa bultzatzen dute. Torneoak bere bosgarren edizioa izango du **2024ko martxoaren 2an, Mondragon Unibertsitateko Arrasateko Campusean.**

## Participa como voluntario en el torneo FLL Euskadi-MONDRAGON

MONDRAGON y Mondragon Unibertsitatea impulsan el torneo FLL Euskadi-MONDRAGON. El torneo tendrá una nueva edición el **2 de marzo de 2024, en el Campus de Arrasate de Mondragon Unibertsitatea.**

EMAN IZENA!  
¡INSCRÍBETE!





## GOI MAILAKO PROIEKTUAK MONDRAGON TFG/TFM SARIEN BIGARREN EDIZIOAN

**A**urten lanak bost kategoriatan sailkatu dira (**Danobatgroup** Saria eraldaketa digitalari; **MONDRAGON** Saria pertsonetan oinarritutako eraldaketari; **Fagor Taldea** Saria eraldaketa energetiko-klimatikoari; **Orbea** Saria mugikortasun osasungarri eta iraunkorrari; eta **LABORAL Kutxa** Saria eraldaketa sozialerako eraldaketa finantzarioari), eta horietako bakoitzean epaimahai bat osatu da, aurkeztutako lanen maila altuan bat etorri diren adituek osatua.

### Parte-hartze zabala

MONDRAGON TFG/TFM Sarien bigarren edizio honetan 253 lan aurkeztu dira, 37 unibertsitate desberdinetakoak; horien artean daude Euskal Herriko hiru unibertsitate nagusiak (UPV/EHU, Mondragon Unibertsitatea eta Deustuko Unibertsitatea), Espainiako 17 hiritako 24 unibertsitate eta nazioarteko 3 unibertsitate, AEB, Danimarka eta Belgikakoak. Aipatzekoa da jasotako lanen % 51 emakumeenak izan direla, zehazki 129.

Kategoria bakoitzean banatu dira proiektu irabazlearen saria eta finalistarena, 2.500 euro lehen-goarentzat eta 1.250 euro bigarrenarentzat. —







**TFGM**  
MONDRAGON  
SARIAK

Sarituen zerrenda eta ekitaldiaren laburpen-bideoa kontsulta ditzakezue, honako kode hau eskaneatuz:



# Badakizu zer den Arogestión, EPSV?

Arogestión Ahorro-Jubilación, EPSV de Empleo Aurreikuspen Erakunde bat da, eta LagunAro, EPSVri atxikitako kooperatibetako bazkideei aurrezkiak bideratzeko beharrezko tresnak ematea du helburu, erretiroaren unean pentsioa osatze aldera.

**E**skubideak eratzeko sistema, Arogestionen kasuan, banketxeek eta aseguru-etxeek merkaturatzen dituzten BGAEn edo pentsio-planen antzekoa da. Hau da, hasierako fase batean ekarpenak egiten dira, eta modu kolektiboan inbertitzen dira finantza-merkatuetan, ahalik eta errentagarritasun handiena lortzeko; horrela, prestazioa jasotzeko eskubidea ematen duten kontingentzietako bat gertatzen denean (erretiroa, ezintasun iraunkorra edo heriotza), eskubide metatu bat izango da, garatutako kapitalizazio-prozesuaren ondorioz.

Ekarpenak borondatezkoak dira, eta partaideek edo kooperatibek egin ditzakete bazkideen alde, edo biek batera modu mistoan.

## Bi modalitate

Gaur egun, Arogestionek inbertsio-estrategiak eta arrisku-eta errentagarritasun-konbinazioak argi eta garbi desberdinak dituzten bi aurreikuspen-plan ditu:

- **Plan Mistoa:** Bizitza aktiboan zehar erretiro-pentsiorako osagarri bat eratzeko pentsatua, epe ertain/luzera begira. Beraz, inbertsioak segurtasun-, likidezia- eta epe luzerako errentagarritasun-irizpideekin egiten dira (LagunAro, EPSVren antzekoa).
- **Diru Plana:** Dagoeneko kobratzen ari diren, prestazioa jasotzeko zorian dauden edo profil oso kontserbadorea duten bazkideei zuzendua. Plan honek epe laburreko epea du, eta, beraz, inbertsioak segurtasun- eta likidezia-irizpideak lehenetsiz egiten dira.

Eskubide ekonomikoak, osorik edo zati batean, plan batetik bestera intsuldatzeko aukera dago, borondatez, edozein unetan.

Bi plan horietako bakoitzak bere Erregelamendua eta Inbertsio Printzipioen Adierazpena (IPD) ditu, eta bertan jasotzen dira inbertsio-politikaren printzipioak eta jarraibideak.

## 2023ko irailaren 30eko oinarrizko datuak



Ondarea:  
**61.893.666 €**



Enpresa elkartuak:  
**96**



Partaideak:  
**3.711**

Kapitalizazio-sistema batean, Arogestionen, inbertsio goiztiarrak bazkideen ondarea denboran zehar hazteko potentziala maximizatzen du, eta etorkizunean finantza-onura esanguratsuak ematen ditu.

Izan ere, Arogestionek lortutako errentagarritasun historikoak handiagoak dira antzeko inbertsio-filosofiak dituzten beste aurreikuspen-tresna batzuek lortutakoekin alderatuta, eta horrek Entitate honen lehiakortasun-mailaren berri ematen du. Bilakaera horri, Arogestionen inbertsioak kudeatzen dituen taldearen ezagutzaz eta profesionaltasunaz gain (LagunAro, EPSVren berbera da), aplikatutako kudeaketa-gastuak oso doituak izateak ere nabarmen laguntzen du, eta horrek erakusten du taldeari errentagarritasun handiagoa eman zaiola likidazio-balioaren bidez.



## Arogestión: errentagarritasunaren bilakaera

### Errentagarritasun-azterketa

Plan Mistoak hainbat denboratan lortutako errentagarritasuna Estatuan antzeko egitura duten pentsio-planek eta -funtsek lortutakoarekin alderatuta (Errenta Finko Mistoak), 2022an Arogestión Plan Mistoak % 1,05eko errentagarritasun hobea izan du, eta % 2,00 baino gehiagora zabaltzen da, aldi baterako muga zabalagoak hartzen baditugu.

Bestalde, Diru Planak epe laburragorako joera du berehalako konpromisoei erantzuteko; horregatik, inbertsioa epe motzeko zor publikoko aktiboetara bideratzen du, eta, beraz, errentagarritasunak bat datoz une bakoitzean indarrean dauden interes-tasekin.

Azken batean, esperientziak erakusten du Arogestión tresna baliagarria eta oso lehiakorra dela bizitza aktiboan zehar beren pentsioa osatu ahal izateko kapitala sortu nahi duten pertsonen aurrezki bideratzeko. —

Aldia	Plan mistoa	Errenta finko mistoko pentsio-funtsak (*)
2022	-8,55%	-9,60%
Azken 3 urteak	-0,02%	-2,10%
Azken 5 urteak	+1,16%	-1,00%
Azken 10 urteak	+2,76%	+0,70%
Azken 20 urteak	+3,93%	+1,40%
Historikoa (1999tik 2022ra)	+4,36%	-

“Kapitalizazio-sistema batean, Arogestionen, inbertsio goiztiarrak bazkideen ondarea denboran zehar hazteko potentziala maximizatzen du”

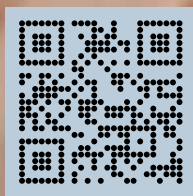
# Gertuago

# Más cerca

# Closer

**MONDRAGON**  
Korporazioaren informazio  
eguneratua euskaraz,  
gaztelaniaz eta ingelesez.

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





## Irene Gastesi Arribas

ENEAKO PRODUCT MANAGERRA

# “Primerako disenaitzaile batekin lan egitea gustatuko litzaidake”

**E**nea-n gaur egungo bizimodura egokitutako altzari ‘premium’-ak diseinatu eta ekoizten dituzte, edozein gelari ukitu sofistikatua emateko moduko aulki, besaulki, puf eta mahaiak. Mundu mailan ezagunak dira altzarien diseinu eta kalitatearengatik, eta iaz Espainiako Diseinu Sari Nazionala jaso zuten lan onaren bereizgarri. Merkaturatzen diren produktu horien ardura du Gastesik eta berak dioen bezala, “oso lan inspiragarria” da.

### Nola deskribatuko zenuke zure egunerokoa Enean?

Nire postua Product Manager izanik, egunerokotasunean konpetentzia ikertu eta merkatuaren tendentziak aztertzea da nire lana, baita diseinatzaileekin harremanetan jartzea ere. Helburua da urtean zehar garatuko diren produktuak erabakitzea, merkatuaren inputak eta guk geuk egindako analisiak kontuan izanda. Produktu hauek ezagunak diren diseinatzaileek diseinatzeko dituzte eta proiektu osoan zehar gurekin daude. Egia esan oso lan inspiragarria da.

### Afizio bat?

Beti gustatu izan zait marraztea, egunerokotasunetik deskonektatzen laguntzen dit. Hala ere, egia da azkenaldian ez dudala astirik izan.

### Melodia edo kantu bat?

*Fix You*, Coldplay. Betidanik gustatu zait talde hau, ea noizbait zuzenean ikusteko aukerarik dudan.

### Pelikula bat?

Orain Gabonak datozela, *Harry Potter* gomendatuko nuke. Urtero egun hauetan saga osoa ikusten dut.

### Liburu bat?

*El día que se perdió la cordura*, Javier Castilloren.

### Oroitzapen bat?

Erasmus Tallinen (Estonia). Esperientzia pertsonal oso aberasgarria izan zen.



Ingeniaritza mekanikoa ikasi zuen Irene Gastesi irundarrak Mondragon Unibertsitatean eta duela hiru urtetik Enea kooperatiban dihardu lanean, bere “lehenengo kooperatiban”.

### Lanerako gailu bat?

Ordenagailu eramangarria, ezinbestekoa dut nire lanean.

### Bidaia bat?

Datorren urtean Japoniara noa. Haien kultura gurearen hain bestelakoa izanik oso deigarria eta aberasgarria iruditzen zait bertan egoteko aukera izatea.

### Erronka profesional bat?

Primerako disenaitzaile batekin lan egitea. Hau lortuz gero, Enea mundu mailan askoz ere ezagunagoa izango litzateke.

### Kooperatiba bat?

Enea, nire lehenengo kooperatiba. —

# Kooperatzen prozesua Orklin, formazio kooperatiboan urrats berria

Formazio kooperatiboan jauzi berritzailea izan da *Kooperatzen*. Kooperatibako bazkide kolektibo osoari irekia, erakundeari eta kooperatiba bakoitzari erabat egokitua, 100% pertsonalizatua eta kooperatibaren estrategian eragin zuzena izateko diseinatua.

**GORKA ETXABE**

**L**anki Ikertegiaren zuzendaritzapean Orkli kooperatiban egin da *Kooperatzen* prozesuaren aurreneko esperientzia praktikoa. Ordiziako kooperatibako bazkide kolektibo osoarekin landu da eta

emaitzak positiboak izan dira. Egitasmoak berezitasun propioak ditu eta berritzailea da bere kontzepzioan. Hezkuntza kooperatiboa du helburu, baina erakundera egokituta, erabat pertsonalizatua da hasieratik amaierara, eta kooperatibaren estrategian eta gestioan eragin nahi du. Kooperatibaren erronkak dira prozesuaren ardatza eta eredu kooperatibotik erronka horiei erantzutea da saiakeraren helburua. Erantzunkidetasuna oinarri hartuta, bazkide bakoitzaren hitza aintzat hartuta eta Organoen parte-hartzearekin, denek bide berean egin dezaten arraun.



**Aritz Kanpandegi** Lanki Ikertegiko kidearekin hitz egiteko aukera izan dugu, berak parte-hartu baitu, buru belarri, eta bertatik bertara, Orklin garatutako prozesuan.

“Etorkizuneko erronkei aurre egiteko bazkideen ikuspegi partekatua ezinbestekoa da”

**Berritzailea izan da *Kooperatzen*. Nola gorpuztu da Orklin?** 20 saio egin ditugu, lau ordukoak bakoitza, eta bazkide kolektiboa osatzen duten 462 bazkideetatik, 350ek parte-hartu dute, 20-25eko taldeetan banatuta. Sorreran batzorde misto bat sortu genuen Orkliko eta Lankiko kideez osatua, eta talde hori izan da prozesuaren motorra. Hura arduratu da diseinuaz, koordinazioaz eta ebaluazioaz.



### **Zein da Kooperatzen prozesuaren asmo nagusia?**

Aldaketa ezberdinen aurrean kooperatibak baditu erronka berriak eta etorkizuneko plan horiei aurre egiteko bazkide guztien ikuspegi partekatua ezinbestekoa da. Hala, prozesuaren lehenengo helburua izan da bazkide guztien artean bisio partekatua lantzea. Kolektibo guztiarekin bisioa partekatuta, etorkizunari era bateratuan egingo baitzaio aurre.

Eta horrekin batera, bigarren helburua zen entzute prozesua garatzea. Bazkideak entzun, konfiantzazko espazioan, kalitatezko entzuketara prozesuan eta modu sistematikoan jasoz haiek esandakoak. Alegia, hezkuntza kooperatiboa gestio tresna gisa erabili nahi genuen. 2024ko hausnarketa estrategikorako input batzuk atarako dira honako prozesutik, alegia, bazkideen ekarpenak aintzat hartuko dira. Azken finean, uste dugu hezkuntza kooperatiboak zentzua daukala ondorioak baldin badaude, aldaketak eragiten baditu.

### **Egunerokoan nolakoa izan da prozesua?**

Formazio saioek bi atal nagusi eduki dituzte. Lehena, ohiko hezkuntza kooperatibo saioen norabidean, saioa edukiz hornitzera bideratua. Bigarrena, bazkideen entzute-dinamikan oinarritua. Entzute fasea 4-5 bazkideetako talde txikietan landu dugu eta erreminta digitalak ere erabili ditugu, bereziki informazioa jasotzeko. Era sistematikoan egin dugu eta datuak aztertzen ari gara orain. Edozein modutan ere, balioan jarri nahiko nuke nolako konpromiso eta ardura-rekin egin duten bazkideek ariketa. Ez nuen ezagutzen Orkliren kolektiboa eta ardura askorekin egin dute, prozesuari gogo askorekin heldu diote, aukera aprobetxatu guran, eta formazioaz gain, parte hartu nahi izan dute. Orain emaitzak prozesatzen ari gara, eta oso esanguratsuak izango dira ziur asko.

### **Balioan jarri nahiko zenuke beste zerbait?**

Bisio partekatua lantzea ezinbestekoa da edozein proiektu kooperatibotan. Arlo soziala eta enpresariala elkar elikatu behar dira, ez dago bata ulertzerik bestea ez badago. Orkliren kasuan, esaterako, Organoen apustua ere balioan jarri nahiko nuke; Errektore Kontseilu eta Zuzendaritza Kontseiluko kideak *Kooperatzen*-en talde motorrean inplikatu dira prozesu osoan zehar. Era berean, kolektibo osoak ere erabateko konpromisoaz parte hartu du ere formazio saioetan. Balioan jartzekoa da kooperatibako organoek prozesu hau abiatzeko orduan erakutsitako bisio eta ausardia.

### **Modeloa erreproduzitu daiteke beste kooperatibetan?**

Lankin hezkuntza kooperatiboan formatu ezberdinak, berritzaileak, ari gara garatzen. Bazkide kolektibo osoarekin formatu berritzailean landutakoen artean hau izan da lehenengo ariketa eta uste dut eredu oso egokia dela beste edozein kooperatibetan erreproduzitzeko ere. Gainera, prozesua bi hilabetetan exekutatu da, eta hori ere bazen helburua. Modu azkar eta trinkoan egitean formazio kooperatiboa kudeaketa tresna bilakatzen da, eta hori beste kooperatiba batzuentzat ere oso interesgarria izan daiteke. —

### **Kooperatzen: prozesu parte-hartzailea**

Ordiziako Orkli kooperatiban egindako Kooperatzen prozesuak kooperatibako organoen (Kontseilu Errektorea, Kontseilu Soziala eta Zuzendaritza) eta bazkideen kolektibo osoaren babesa izan du. Bi hilabeteko prozesua izan da, eta 400 pertsona inguruk parte hartu dute.

### **Konpromisoa eta erantzukizuna**

Orkliko kolektiboak bere egin ditu Lankik zuzendutako prozesuaren helburuak, eta konpromiso argia hartu du bere kooperatibarekiko eta prestakuntza kooperatiboaren prozesuarekiko. —



Orklin egindako prozesua.

**Nøgen** ÅBEN CIRKEL

## “Disko honetan benetakotzat jotzen dugun zerbait aurkituko du entzuleak”

2016ko Danimarkako Erasmus egonaldiko gau luzeetan sortu zituzten Nøgenen lehen ukelele akordeak eta, haien eskutik, ilusioan, herriminean eta malenkonian oinarritutako Markel Idigorasen aurreneko melodia eta hitzak. Bere barrena islatzeko eta biluzteko nahi hura berekin ekarri zuen Donostiara bueltan.

Ordutik EP bat eta bi LP publikatu dituzte; Euskal Herriko areto eta antzokietan, Espainian, Kuban, Japonian eta Korean kontzertuak ematen. Izen handiko festibaletan ere egon dira, BBK live edo Donostiako ere egon dira. **LEIRE MOÑUX**

**A**ne Negueruela eta Markel Idigorasekin bildu gara Nøgenen azken bildumari buruz hitz egiteko: *Åben Cirkel*. Disko honek aurrekoekiko alde nabarmena duela adierazi digute; helduagotzat, landuagotzat eta soinu bereizgarritzat jotzen baitute. Datozen kontzertuetan Åben Cirkel unibertsoa eramango gaituztela zin egin digute Nøgeneneko taldekideek.

**Zer esan nahi du diskoaren izenburuak (*Åben Cirkel*)?**  
Azkeneko diskoaren izenburua guretzako kontzeptu bat lantzea izan da. Euskaraz zirkulu irekia esan nahi

du eta leku fisiko bat, denboraren momentu batean, leku ezberdin bat bihurtu daitekeela da bere esanahia.

Abesti bakoitza momentu jakin bat dela adierazi nahi izan dugu, bakoitzak unibertso batera eramango du entzulea. Beste behin ere, diskoaren izenburua danieleraz idaztea erabaki dugu, Nøgenen jatorrizko sus-traietara lotuta.

**Zer aurkituko dugu hirugarren lan honetan?**

Zazpi abesti aurkituko ditugu, bata bestearen atzetik entzuteko. Nøgenen nortasunaren isla dela esango genu-







### \*Glastonbury



ke. Disko hau sormenezko lan bat izan da, ez bakarrik musika, baita ikus-entzunezkoa eta grafikoa ere.

### Nola deskribatuko zenukete disko honen soinua eta musika estiloa aurreko lanekin alderatuta?

Disko berri honen soinua bereizgarriagoa eta landuagoa dela esango genuke. Nøgenen ohiko soinuesentziari eusten zioten aurreko lanetan ez bezala, oraingoan norabide berriak aztertzea erabaki dugu. Prozesu sakonago batean murgildu gara, ekoizleekin lankidetzak estuan aritu gara eta lanari asmo berriarekin heldu diogu. Album hau heldutasun-eta ikaskuntza-etapa bat izan da gure sorkuntza-prozesuan.

### Azken lan honetan euskara hutsean entzun zaituztegu. Zer garrantzia dauka euskarak zuen taldean?

Azken ekoizpen honetan, batez ere euskaraz entzun gaituzue. Euskara da gure ama-hizkuntza eta gure egunerokoa erabiltzen duguna; gure mezuak, abestiak eta sentimenduak adierazteko modurik natural eta erosoena.

### Zer esango zenikete inoiz entzun ez zaituzten pertsona bati?

Gure musika ez dela estilo zehatz batera mugatzen; norbaitek beste genero batzuekiko lehentasunak baditu ere, gure proposamenarekin bat egin dezake. Disko honetan benetakotzat jotzen dugun zerbait aurkituko du entzuleak.

### Non amesten duzue egitea zuzeneko bat?

Gure abestietako bati erreferentzia eginez, Glastonbury'n jotzea gustatuko litzaiguke, Ingalaterran\*.

### Ikuskizunik prestatu duzue disko berria aurkezteko?

Azaroaren 17an Iruñeko Zentral aretoan izan ginen, azaroaren 18an Gasteizko Jimmy Jazz-en, eta urte amaieran, abenduaren 30ean, Donostiako Daba-Daba aretoan izango gara.

Publikoak Nøgenen aurpegi berria ezagutzeko aukera izango du; guran inoiz ikusi ez duen zerbait, *Åben Cirkel*-en atmosferan murgiltzen ahaleginduko gara.

### Taldean bost izanik, nola eragiten du kooperazioak taldearen kohesioan, lan-dinamikan, erabakiak hartzerakoan, musika sortzerakoan...?

Abestiak sortzeaz gain, kanpoko kudeaketez arduratzen den jendea dugu lantaldean. Pertsona batzuek beren lanbidea dute eta bakoitza bere alea jartzen saiatzen da. Nahiz eta batzuetan oso erraza ez izan antolatzea, kohesio horri eusten eta kooperazioan jarduten saiatzen gara.

Bost kideon arteko lankidetzak nabarmen laguntzen du taldearen batasunean, zereginak eta erantzukizunak modu ekitatiboan banatzen baititugu. Lan-dinamika hobetu egiten da, banakako trebetasunak aprobetxatzen baitira proiektuaren hainbat alderdiri ekiteko. Erabakiak hartzean, ikuspegi aniztasunak prozesua aberasten du, eta musikaren sorkuntzan, lankidetzari esker, ideia- eta estilo-sorta zabalagoa azter daiteke. —



# Erasmus antecessor

Duela 50 urte Toulouseko (Frantzia) unibertsitatera ikasketekin jarraitzeko joan zirela ospatu du Eskolako ikasle talde batek. Unibertsitate-mugikortasuneko programen aitzindariak izan ziren.

JAVIER MARCOS

Hasieran Toulouse izan zen, baina gero sinergiak sortu ziren Frantzia, Italia, Alemania, Suitza, Kanada, Estatu Batuak eta Erresuma Batuko beste unibertsitate batzuekin, ikerketen kalitatea handitzeko eta Mondragon Unibertsitatearen ingurura lehiakortasuna erakartzeko. Azken hogeitau urteetan 13.091 ikaslek egin dute nazioarteko mugikortasun programa bat Mondragon Unibertsitatean.



1973an Tolosara joan zirenetako zazpi Goi Eskola Politeknikoan (Arrasate, Gipuzkoa), lehen unibertsitate-truke haien bultzatzailea izan zen Arizmendiarrietaren estatuaren ondoan.



**2**022-2023 ikasturtean, Mondragon Unibertsitateko 1.970 ikaslek egonaldia egin zuten atzerriko unibertsitate batean. Zifra hori hazten ari da duela zenbait urtetik hona, eta etorkizunean ere hazten jarraituko du. Gero eta distantzia laburragoak dituen mundu global honetan, nazioarteko unibertsitate-mugikortasuna egitate bat da.

Hala ere, 70eko hamarkadaren hasierako testuinguru oso bestelakoa zen. Unibertsitateko ikasle murriztarekin, non kontrol ideologikoaren, errepresio politikoaren eta muga ekonomikoen konbinazioak diktadura frankistan zehar unibertsitateko mugikortasuna zaildu zuten faktoreak izan ziren.

Hala ere, Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko Ingeniaritza Tekniko Elektronikoko ikasle talde batek, ikertzaile bokazioarekin, Estatuko nazioarteko mugikortasuneko lehen programetako batean parte hartu zuen. 1973an –Eskolak 973 ikasle zituen Ofizialtzan, Maisutzan eta Ingeniaritzan–, Erasmus programak instituzionalizatu baino 14 urte lehenago.



### “Teknologia propioaren” bila

Helmuga Tolosako Unibertsitatea izan zen (Frantzia), 400 km pasatxora, baina milaka legoatara gizarteari dagokionez. “Arizmendiarietak eta Retegik Pirinioez bestaldean zegoen mundura salto egitera animatu gintuzten” aitortu digu **Alberto Ruiz de Olano\*** talde hartako aitzindarietako batek. “Diktadura batean murgilduta, kulturaren eremuan muga asko genituela, berehala ikusi genuen unibertsitateko gure ikaskideek bizitza beste era batera bizi zutela, konplexurik gabe, *épanoui*-rik gabe, izpiritu askeagoa zuten, ikasteko prestatuago”.

Eta horrela hasi zen duela 50 urte abentura hau, ondoren ehunka ikaslek egin duten bidaia. Gainera, sustapen hori ingeniartzako doktore titulua lortu zuen lehen talde bihurtu zen, eta guztiak Mondragon Unibertsitateko Goi Eskola Politeknikoko, Ikerlaneko eta inguruko eta Estatuko beste enpresa batzuetako lantaldeetan sartu ziren. “On José María jaunak ikusi zuen aurrera egiteko modurik seguruenaren hemen teknologia egitea zela, batez ere kontuan hartuta gure industria nazioarteko beste enpresa batzuen fabrikazio-lizentziei esker garatzen ari zela. Mendekotasun teknologiko hori hautsi nahi zuen”.

Lehen promozio hark eta ondoren etorri zirenek Euskadiko enpresen beharrak elikatu zituzten, ikerkuntzan, berrikuntzan eta produktu eta zerbitzu berrien garapenean erantzukizun handiko zereginak bere gain hartuz. Izan ere, Goierren lehen promozioetan parte hartu zuten pertsona horietako batzuk Ikerketa Sari Nazionalekin izendatu dituzte.



### Josu Zabala

ZABALAK OKZITANIako TOLOSARA BIDEA HARTU ZUEN 70EKO HAMARKADAN, GOI MAILAKO IKASKETAK EGITERA. GERO MONDRAGON UNIBERTSITATEKO ERREKTOREA IZAN ZEN.

### “Esperientzia ikaragarria izan zen!”

Gauzak gertatzen dira une konkretu batzuetan eta toki zehatzetan. Gure kasuan, 70eko hamarkadaren hasieran zegoen behar bati erantzun bat ematea izan zen. Orduan ezinbestekoa zen beste maila bateko ikasketak egitea, eta jendea bultzatzea hartara. Eta Tolosakoa bide bati ekiteko modua izan zen, gero beste aukera batzuk etorri baitziren.

Zer behar zen egitasmoa arrakastatsua izateko? Bi gauza: alde batetik, hara joateko ausardia; izan ere, garai hartan izugarriko abentura zen: bidaia, beste herrialde bat, beste hizkuntza bat, beste unibertsitate eta beste metodologia bat... Eta, beste alde batetik, emaitza akademikoak; ezinbestean onak izan behar ziren, eta lortu genituen. Horrek zer eragin zuen? Harako zabaldu zen bidean jende gehiago bidaltzea. Esperientzia ikaragarria!

Ni orduan futbolearen ari nintzen, Anaitasun, eta kasualitatez, Espainiako Txapelketa izan ginen afizionatuetan 1973an. Han eman nituen urteetan Tolosako taldean entrenatzen eta jokatzeko aritu nintzen. Oso ondo etorri zitzaizkidan futbol giroa frantsesarekin soltatzeko. —

**“Ezinbestekoa zen beste maila bateko ikasketak egitea, eta jendea bultzatzea hartara. Eta Tolosakoa bide bati ekiteko modua izan zen, gero beste aukera batzuk etorri baitziren”**



# Mozambiken aukerak ereiten

Mundukidek Mozambikeko iparraldeko nekazari familiekin lan egin du, biztanleriaren % 75 nekazaritzaren mende dagoen eskualde batean pobreziari aurre egiteko. Programaren helburua da nekazaritza-ekoizpena dibertsifikatzea eta handitzea, eta 14.500 familiaren parte-hartzea erakarri du azken ekitaldian. Merkaturatzeko erronkak gorabehera, emaitza arrakastatsua izan zuten: 600.000 €-ko inbertsioak 1.800.000 € sortu zituen salmentetan, 2.310 enpleguren baliokidea, eta gizarte ikuspegitik arrakastatsua.

**A**zken 21 urteetan, Mundukidek lankidetzak aktiboa izan du Mozambikeko iparraldeko nekazari-famiekin, pobrezia sakona ezaugarri duen eskualdea. Oro har, biztanleriaren % 75 nekazaritzaren mende dago, eta nekazari-familia baten urteko diru-sarrerara 300 €-ra baino ez da iristen; horietatik 200 € etxeko kontsumoari dagozkio, eta 100 € inguru soilik erabiltzen dira beste familia-premia batzuei erantzuteko.

Programaren ikuspegi nagusia nekazaritza-ekoizpenaren hazkundera eta dibertsifikazioa babestea da. Horrek esan nahi du labore berriak identifikatu behar direla, laguntza tekniko eskaini behar dela, erremintetarako sarbidea erraztu behar dela eta merkaturatzea babestu behar dela, produkzio-kate osoa barne hartuta.

Azken ekitaldian (2022-2023), programak 14.500 familiaren partaidetza esanguratsua erakarri zuen. Familia horiei laguntzeko, programak, 37 pertsonaz osatutako bere taldeaz gain, 176 irakasle gehigarri mobilizatu zituen, hainbat hilabetez parte-hartzaileekin bizi eta lan egin zutenak. Laguntza teknikoaz gain, partaideei kostu prezioko sargaiak eta tresnak erosteko aukera eman zitzaion, 100.000 eurotik gorako balioarekin.

Uztaren aurretik egindako neurketek agerian utzi zuten parte-hartzaileek 4.600 hektarea baino gehiago landatu zituztela sustatutako laboreak eta teknikak erabiliz, bereziki sesamoa, soja eta eskala txikiko barazkiak ureztatze sistemak nabarmenduz.

Prozesuak merkaturatzearekin jarraitu zuen. Sesamoaren merkaturatzea arrakastatsua eta positiboa izan zen, eskari handiarekin eta ia hamar urtetan preziorik onenarekin (1,20 €/kg), baina sojak zailtasunak izan zituen. Enpresa batzuen eta gobernuaren arteko lis-



karren ondorioz, prezioa nabarmen jaitsi zen, eta 0,20 €/kg-ra iritsi zen, inguruko herrialdeetan 0,43 €/kg-rekin alderatuta. Egoera horren aurrean, programak eta parte-hartzaileek ahalegin handiak egin zituzten erosle potentzialak bilatzeko, ez bakarrik Mozambiken, baita Tanzanian, Malawin eta Hegoafrikan ere. Azkenik, jardura biziko hiru hilabeteren ondoren, nekazariak uzta 0,36 €/kg-ko batez besteko prezioan saltzea lortu zuten, beste barruti batzuetan baino % 45 garestiago.

Kanpainaren emaitzak adierazten duenez, programaren inbertsioa 600.000 €-koa izan zen, laguntza errazteko, inntsumoak emateko eta merkaturatzea babesteko. Parte-hartzaileek beren ahalegina egin zuten, eta, gainera, 100.000 € inbertitu zituzten inntsumo eta tresnetan; emaitza gisa, uzta 1.800.000 €-tan saltzea lortu zuten, hau da, 2.310 enplegu sortzean.

Ikuspegi hori inbertsio sozial arrakastatsua gisa agertzen da (3x1); izan ere, hezteko edo irakastea ez ezik, atek irekitzea, benetako aukerak sortzea eta parte-hartzaileei prozesu osoan laguntzea ere bilatzen du, haien ahaleginak eta lanak beren bizitzetan emaitza positiboak izan arte. —





**mundukide**  
cooperación cooperativa

# CAMPAÑA DESTINADA AL CAMPELINADO DE MOZAMBIQUE



- 20€
- 50€
- 100€

**HAZ TU  
APORTACIÓN**



Por cada € que inviertas, los campesinos/as consiguen 3 para poder vivir y progresar en Mozambique.

## ZAPOREAK ERREFUXIATUENTZAKO BEHARREZKO ELIKADURA



Zaporeak duela 7-8 urte inguru sortu zen, 2016an Turkian itotako Aylan haur siriar-kurduaren irudien inpaktu mediatikoak bultzatuta, Mediterraneoko errefuxiatuen krisia nabarmenduz. Etiopian aritutako Euskal Herriko elkarte gastronomiko bateko lagun talde batek esku hartzea erabaki zuen, Greziara bidaiatuz bereaien trebetasun nagusiarekin laguntzeko: sukaldaritza. 2016an, EBren eta Turkiaren arteko akordioaren aurretik, errefuxiatuak uhartera iritsi eta zuzenean penintsulara joaten ziren. Akordioa sinatu ondoren, dinamika aldatu egin zen, eta elikadura arloko erantzuna egokitu zuten, uharteko beharrianetara egokitzeko.

### TULANKIDE

elena Ruiz de Azuak, Zaporeak erakundeko Komunikazio arduradunak, Greziako errefuxiatuen errealitatea partekatu digu, haien eguneroko erronkak nabarmenduz. Elkarrizketak, egoera tragiko horren aurrean hartutako erabakiak nabarmentzen ditu. Irakurtzera animatzen zaituztegu.

### **Zeintzuk dira errefuxiatuen bizi-baldintzak hobetzeko egiten dituzuen proiektuak?**

Sukaldaritza solidarioa egiten dugu errefuxiatuekin, asilo-eskatzailerekin, langileekin eta Euskal Herriko boluntarioekin. Egunero 2.500 anoa prestatzen ditugu eta 5.000 pertsona inguruko kanpaleku batera bidaltzen ditugu (gubernuren elikadurarako aukerarik ez duten jendearentzat). Janariaz gain, neguan edredoiak eta



mantak ematen ditugu plastikozko karpetan dituzten tenperatura baxuei aurre egiteko.

Sirian eta Turkian izandako lurrikara bezalako larrialdietan, elikagaiak biltzen ditugu, elikaduratik harago dauden oinarrizko beharrei aurre egiteko.

### **Zeintzuk izan dira Zaporeak programaren lorpen esanguratsuenak?**

Hasieran, lanabes, langile, finantzaketa eta osagai mugatuekin, 2.000 pertsona elikatzea espero genuen. Hala ere, kopuru hori gainditzen dugu, eta orain 2.500 pertsonari ematen diegu janaria, kalteberenak direnak lehenetsiz, hala nola haurdun dauden emakumeak edo gaixotasun kronikoak dituzten pertsonak. Lorpen horiek esanguratsuak diren arren, lorpen handiena gure existentzia beharrezkoa ez izatea litzateke, hau da, egoera latz honi aurre egin behar ez izatea.

### **Zer eginkizun dute proiektuan tokiko komunitateak eta boluntarioek?**

Zaporeak elkarrekin funtsezko zeregina betetzen du komunitatean errotuta, tokiko parte-hartzearen ara-

## “Sukaldaritza solidarioa egiten dugu errefuxiatuekin, asilo-eskatzailleekin, langileekin eta Euskal Herriko boluntarioekin”



## Istorio hunkigarriak

- Sukaldearen koordinatzaileak Turkmenistandik alde egin behar izan zuen, eta orain bera da kanpamentura doana, bere gain hartuz komunikatzearen ardura, janaria eman ezin dugunean (bera ere asilo-eskatzailera bera izan zen).
- Sukaldarietako bat kalean bizi izan zen zazpi urte zituenetik. Azken zazpi urteak Lesbosen eman ditu, eta azken hiru urteetan egunero eman du bere dedikazioa sukaldean. Dokumenturik ez izan arren eta uhartetik irten ezin izan arren, inspirazio-iturri da.
- Afganistango pertsona batek, aurretik bere herrialdean irakasle izan zenak, eskola txiki bat sortu zuen kanpamentuan.
- Pertsonak karpa bat partekatzen dutenean, eta familia batek janaria jasotzen duenean eta beste batek ez, modu ekitatiboan banatzen dute. Jendea elkarlanean antolatzen da gizabanako guztien biziraupena bermatzeko.

### **Nolako bilakaera izan du errefuxiatuen egoerak Grezian, Zaporeak erakundeak operazioak hasi zituenetik?**

Lehenago, Lesbosen, Moriako kanpamentuan 23.000 pertsona zeuden, 4.000 lagunetik gora, baldintza ankerrekin eta esplotazioarekin, batez ere emakumeentzat.

Egoerak hobera egin badu ere, egungo baldintzek oraindik ez dira duinak, eta haurrak ez dira hezkuntzara eta mugitzeko askatasunera iristen. Pertsonak urteak daramatzate uhartean dokumenturik gabe, eta zailtasunak izaten dituzte asiloa eskatzeko elkarrizketetan. Bertan, jasandako torturak frogatu behar dituzte, eta beren herrialdeetara itzultzeko arriskua azaldu behar dute, askotan sexu-orientazio penalizatua arrazoia delarik.

bera. Grezian asilo-eskatzailen talde sendoa duten arren, laguntzaile gehiago behar dituzte egunero 2.500 otorduak prestatzeko. Hiru astean behin, lau pertsona joaten dira sukaldean laguntzera, eta Euskal Herrian, berriz, boluntarioak arduratzen dira elikagaiak biltzeaz eta antolatzeaz.

### Nola finantzatzen ditu Zaporeak proiektuak?

Elikagai- eta ekonomia-dohaintzen bidez jasotzen dugu laguntza. Duela urtebete, hileroko konpromisoak zituen bazkideen kanpaina bat abiarazi genuen eta urtea amaitzean, funtsen erabilera buletin batean bidaltzen dugu. Gainera, dirulaguntzak lortzen ditugu eta enpresa eta kooperatibekin elkarlanean aritzen gara gure ekimenak indartzeko.

### Zer oztopo eduki dituzue errefuxiatuekin lanean?

Chiosen hasi ginen lanean, baina kanporatu egin gintuzten, talde faxista batekin izandako gertakari traumatiko baten ondorioz. Atenas eta Patrasetik igaro ondoren, egonkortasuna aurkitu dugu Lesbosen. Kriminalizazioari eta estigmatizazioari aurre egin behar badiegu ere, gaur egun ondo gaude, baina gure erronka 5.000 pertsonetatik 2.500 pertsona egunero estaldurarik gabe uztea da. Finantziarioa bilatzen dugu, eta gure ingurumen-aztarra murrizteko lan egiten dugu, ontzi biodegradagarriak eta berrerabilgarriak lortuz, hondakinak minimizatzen.



**“2.500 anoa prestatzen ditugu egunero, gobernuaren elikadurararako aukerarik ez duten 5.000 pertsona inguruko kanpaleku batera bidaliak”**

## 1,4 tona elikagai bildu dira Fagor Taldeko kooperatibetan Zaporeak elkartearantz

Elikagai bilketa egin du Fagor Taldeak haren kooperatibetako egoitza desberdinetako 30 bilketa gunetan. Orotara, 1,4 tona elikagai bildu ditu, eta dagoeneko Zaporeaken esku dago guztia -arroza, pasta, lekaleak, olioia eta esnea bildu dira-.

Fagor Taldearen eta Zaporeak elkartearen arteko elkarlana ez da berria. Zehatz esanda, 2022ko Fagor Herrigintza lankidetzaren programarekin hasi ziren elkarrekin lanean. Orduan, 60.000 euroekin lagundu zuen Fagor Taldeak Zaporeak -bazkideek aukeratu zuten Fagor Herrigintza programaren laguntzak jaso zituzten hiru proiektuak-.

Eta ordutik izan da besterik: Lesbosen sukaldea hobetzeko hainbat dohaintza egin zituzten Fagor Professional kooperatibak uda inguruan. “Horretarako bide ere ematen du Fagor Herrigintza lankidetzaren programak. Hari esker, eragile desberdinak eta haien gizarte jarduna ezagutu dezake Fagor Taldeak, eta, kasu batzuetan, elkarlanerako bideak aztertu”, azaldu du Aritz Otxandiano Iraunkortasun arduradunak. —

## Nola lagundu dezakete Ninteresa duten pertsonen Zaporeak elkartearen kausa?

Funtsezko lehentasunak hiru puntu nagusitan laburbil daitezke:

1. Informazioaren eta elkarrizketaren bidez kontzientzia-zioa sustatzea. Pertsonak zenbat eta informatuago egon eta kontzientzia kolektiboa handiagoa izan, orduan eta mobilizazio eta aldaketa gehiago lor ditzakegu.
2. Dohaintzen eta finantzetaren bidez laguntza eskaintzea, baliabide horiek funtsezkoak baitira gure lanerako.
3. Boluntario gisa inplikatzeko. Gurekin edo beste erakunde batzuekin laguntzeko borondatea funtsezkoa da eguneroko erronkei aurre egiten laguntzeko.



**ohitura osasungarriak**

# 10 aholku Gabon osasungarri baterako

**Gabonak oporraldi bereziak dira ikuspegi familiar eta sozialetik, baina arriskuak ekar ditzake gure osasunarentzat, egun horietan ohitura osasungarrien ordean ohitura desegokiak hartzen baitira. Horregatik, hona hemen aholku osasungarri batzuk.**

**1. Prestatu modu osasungarrian (posible duzun guztietan)**

Saiatu zaitez zaintzen familiarteko edo lagunekin ekitaldirik ez duzun egunetan. Aprobetxatu lurruntan, labean edo plantxan prestatzeko. Murriztu gantz saturatuak dituzten platerak (haragietan, hestebeteetan eta gozogintzako produktuetan ageri direnak), eta hautatu oliba-olioa eta arrain urdina, bihotz-osasungarriak direlako.

**2. Gogoratu frutak, barazkiak eta barazkiak jatea**

Ospakizunik ez duzun egunetan, jan fruta eta barazki ugari, baita karbohidrato integraletan aberatsak diren elikagaiak ere. Bere zuntzak hesteetako zirkulazioa erregulatzen du, eta horrek komunera joaten lagunduko dizu, eta kolesterol mailak kontrolatzen ditu.

**3. Ez gatz gehiegi**

Likidoak atxikitzea eragiten du, gainera, hipertentsio-arriskua areagotzen du. Janariei zaporea ez kentzeko, apioa, espeziak edo usain-belarrak erabil ditzakezu. Era berean, saihestu aurrez prestatutako eta kontserban edo latarututa dauden elikagaiak, gatz asko dutelako.

**4. Ez erre pikatu postrea: gehiegikerietatik ihes egin**

Gozatu turroiez, mazapanez eta bonboiez, baina pasatu gabe: probatu, bazkarian edo afarian bakarrik, eta ez erre pikatu. Horrela, gehiegizko azukrea saihestuko duzu. Beharrezkoa bada, partekatu postrea beste pertsona batekin.

**5. Kendu begibistatik gozokiak**

Ordu artean pikatzeko tentaldian ez erortzeko, gorde gozokiak zure arreta bereganatzen ari ez diren leku batean.

**6. Kontuz alkoholarekin**

Ardoek, xanpainak, kopek eta likoreek Gabonak ureztatzen dituzte, baina alkoholaz abusatzeak erresaka beldurgarria eragin diezaguke, kaloria hutsak eta alferrikakoak jateaz gain. Saiatu otorduan bakarrik hartzen eta ur-basoekin tartekatzen. Horrela, azkarrago ezaba dezakezu, eta hantura eta buruko mina saihestu.

**7. Ura, inoiz baino beharrezkoagoa**

Ordainetan, gogoratu egunean zortzi baso ur edaten. Ohitura oso onuragarria da, eta jaietan inoiz baino gehiago mantendu behar duzu; izan ere, hesteetako igarotzea errazten du, organismoa hidratatzen du eta alkoholak eragindako deshidratazioa prebenitzen du. Infusioak, zopak eta zuku naturalak ere hartu ditzakezu, baina, ahal den neurrian, saihestu freskagarriak.

**8. Baskula, zure aliaturia**

Ez dugu egunero obsesionatu edo pisatu behar, baina bai gure pisua kontrolatu jaietan zehar. Bat-bateko gorakada batek alarma-seinale gisa balio beharko luke.

**9. Zoaz zure senide eta lagunekin paseatzera**

Digestioa hobeto egiteaz gain, jarduera fisikoa egingo duzue, aire freskoa arnasten eta oso tarte atsegina pasatzen.

**10. Oparitu podometro bat**

Egunean bost mila urrats egiten badituzu, ez zara sedentarioa izango. Urrats kopurua kontrolatzeko, podometro bat baino gauza hoberik ez dago, opari oso praktikoak izan daiteke.



# Denbora-pasak

## letra-zopa<sup>1</sup>

Aurkitu gure kooperatiben gobernantzan ohikoak diren hiru kontseiluren izena.

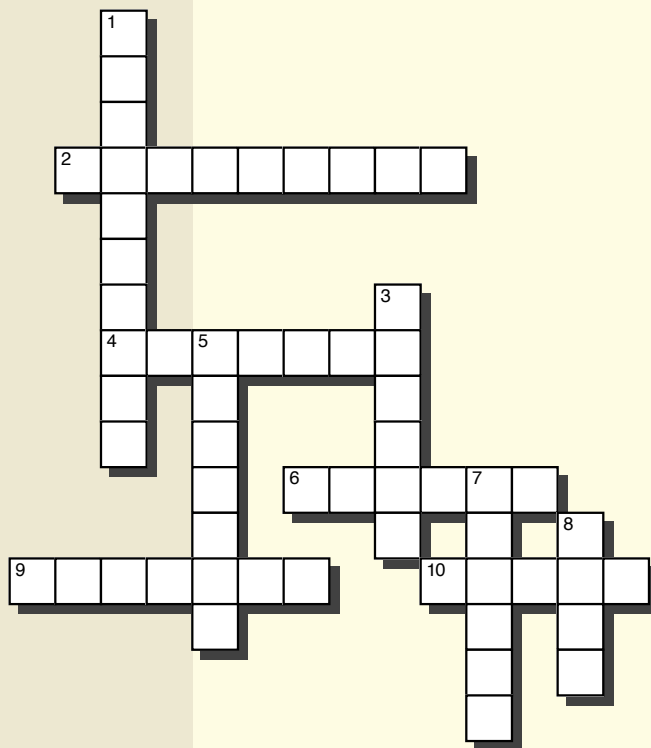
## gurutzegrama<sup>2</sup>

### HORIZONTALAK

- Konfekoop-en aldizkaria.
- Datorren urtean 50 urte beteko dituen zentro teknologikoa.
- MONDRAGON \_ \_ \_ \_ \_ . Osasun sektoreko aliantza, non 7 kooperatibak parte hartzen duten.
- \_ \_ \_ \_ \_ . MODNRAGONeko Kongresuko presidentearen lehen abizena.
- Aldizkariaren ale honetan Euskal Kultura sailen elkarrizketatutako musika taldea.

### BERTIKALAK

- Makinak automatizatzeko eta kontrolatzeko produktuak garatzen eta fabrikatzen dituen Fagor kooperatibaren "abizena".
- "Ingeniaritza, instalazio eta ingurumeneko" Bizkaiko kooperatiba.
- Abenduaren 3an \_ \_ \_ \_ \_ (e) ko Nazioarteko Eguna izana da.
- Abenduan bertan erretiroa hartuko duen Laboral Kutxako presidentearen izena.
- Izen greko honekin bataiatu zen MONDRAGONek aurkeztutako lehen auto elektrikoa.



**1. letra-zopa** ERREKTOREA | ZUZENDARITZA | SOZIALA  
**2. gurutzegrama** HORIZONTALAK: 2. KONFEKOOP | 4. IKERLAN | 6. HEALTH | 9. MUGERZA | 10. NOGEN  
 BERTIKALAK: 1. AUTOMATION | 3. ONDOAN | 5. EUSKERA | 7. TXOMIN | 8. ZEUS



## 7 desberdintasun



## Parte hartu nahi? Oso erraza da.

**FAGOR Naturfry Compact** aire-frijigailua zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.

Eskanea ezazu behean duzun QR kodea eta behin [tulankide.com](http://tulankide.com) webgunean sartuta bertako galdetegia bete



### jeroglifikoa

Klimatizazio eta konforterako produktuen diseinuan, fabrikazioan eta salmentan diharduen eta Errezilen da-goen kooperatiba.





# Zorionak eta urte berri on!

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



GIZATASUNA  
LANEAN

MONDRAGON

Finantzak  
Industria  
Banaketa  
Ezagutza