

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

NEREA ARANGUREN
DANOBATGROUP ETA MIAREN
ZUZENDARI NAGUSIA

**“Interkooperazioaren
indarra ahalik eta gehien
aprobetxatu behar dugu”**

LagunAro, aurrera!

Etorkizunera begira jarri da entitatea, behin Kongresuak bere berezitasuna aitortuta, 2024ko ekitaldi-itxiera positiboa finkatuta eta etorkizun hurbilerako asmoak zehaztuta.

TU Lankide euskarazko eta gaztelaniazko testuekin osatzen dugu. Baina orain beste irakurketa aukera batzuk eskaintzen dizkizugu.

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

632. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



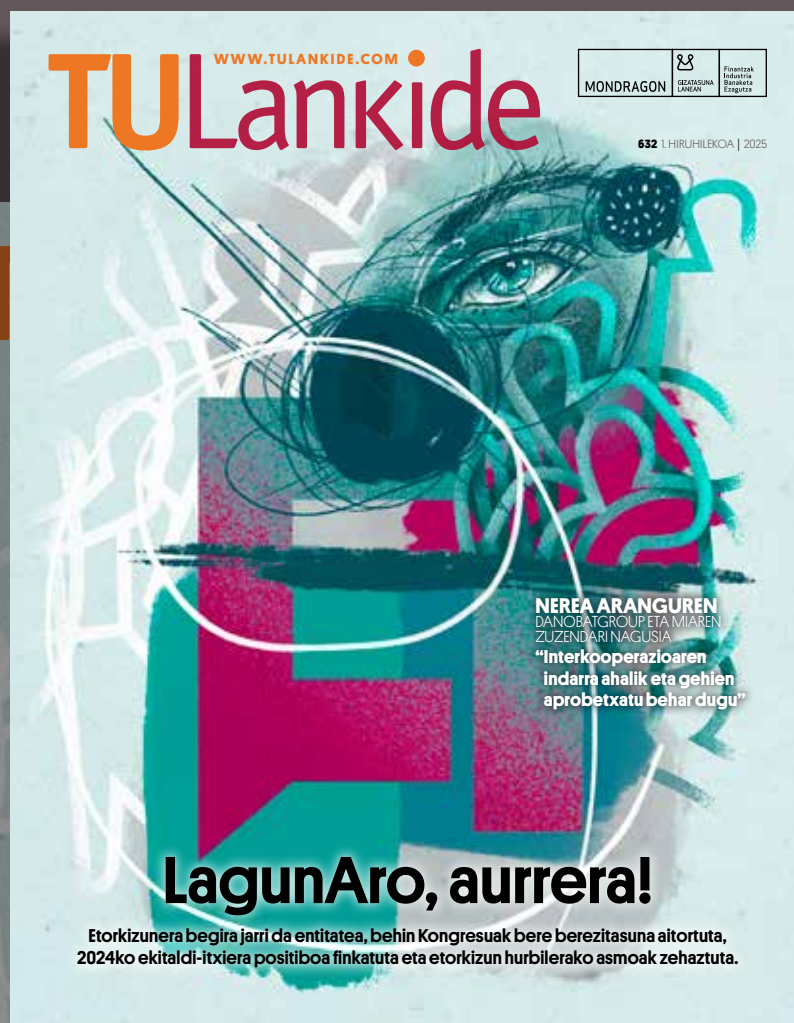
Puedes acceder al número 632 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



Ilustración de portada: Iban Gálan "Design" (ilustrador _design)



LagunAro, aurrera!

Etorkizunera begira jarri da entitatea, behin Kongresuak bere berezitasuna aitortuta, 2024ko ekitaldi-itxiera positiboa finkatuta eta etorkizun hurbilerako asmoak zehaztuta.

LagunAro, aurrera!

Nuevo impulso a la entidad tras el acuerdo del Congreso que reconoce su singularidad, el cierre en positivo de 2024 y los planes para el futuro inmediato.

LagunAro, aurrera!

Dudarik gabe, Diputatuen Kongresuak LagunAroren izaeraren berezitasunari egin dion aitortzak -eta horren ondorioz, Gizarte-segurantzaren ordenamenduan tratamendu espezifiko batekin bat etortzea – oso albiste positiboa da. Are gehiago kontuan hartuta 2022an onartutako Langile Autonomoen Araubide Bereziaren (LAAB) erreformak arriskuan jartzen zuela LagunAro, gaur egun ezagutzen dugun bezala, mutualisten kolektiboa lan-etekinen eta kapital higigarriaren etekinen % 100ean Gizarte Segurantzaz kotizatuz behartzen duelako.

Esan daiteke erakundeak bere etorkizuna argitzen duela eta etorkizunari bere ereduaren oinarri diren gakoetatik begiratzen diola: Gizarte Segurantzarekiko lan-kidetza, kudeaketako lehiakortasuna, gobernantza demokratikoa, gardentasuna eta erantzunkidetasuna. Proiektu kontsolidatua da, kooperatiben interkooperazio- eta elkartasun-mekanismo nagusietako bat, eta gaur egun 30.000 mutualista baino gehiago biltzen ditu, 117 kooperatibakoak, 58.000 pertsona baino gehiago osasun-laguntzaren onuradun, 16.000 pentsiodun, prestazioen katalogo zabala eta 7.400 milioi eurotik gorako ondare-funtsa. Hori guztia zegoen kontu honetan.

Beraz, oso pozgarria da gure erakundearen berezitasuna eta iraunkortasuna aitortzea. Era berean, funtsezkoa da indarrak batzen ditugunean sortzen diren eragina eta eragiteko gaitasuna nabarmentzea, LagunArok eta MONDRAGONek erakutsi duten bezala. Horrek erakusten du gizarte, lan eta ekonomia arloko al-daketa handiak kohesionatutako komunitateek bultzatu dituztela, eta ekintza kolektiboak, balio eta helburu

partekatuetan oinarrituta, beti sortzen dituela lortu ezin diren emaitza positiboak, praktika eta ikuspegi indibidualista hutsetik.

Orain, oztopo hori gaindituta, gure aurreikuspen-sistema eta elkarri laguntzeko sistema indartzen jarraitzea da erronka, LagunAro etorkizuneko erronkei arrakastaz aurre egiteko prest dagoela ziurtatuz. —

Gure aurreikuspen eta elkarrekiko laguntza sistema indartzen jarraitzea da helburua, LagunAro etorkizuneko erronkei arrakastaz aurre egiteko prest dagoela ziurtatuz

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

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

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

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

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

ERREDAKZIOA **Arteman Komunikazioa: Usoa Agirre, Amaia Balentziaga, Gorka Etxabe, Gorka Zubizarreta.**

DISEINUA ETA MAKETAZIOA **Josan Martínez.** INPRIMATZAILA **Centro Gráfico Ganboa.**

ERAKUNDE LAGUNTZAILAK **LABORAL Kutxa, Eusko Jaurlaritza/Gobierno vasco.**

■ PERTSONAK

22

LANBIDEA

Silvia Cabezón,
GSRko erizaina

Zaintza bokazio gjsa.



44

ELKARRIZKETA

Beatriz Leciñana,
Fagor Healthcare-ko
zuzendari nagusia

“Fagor Healthcare hazkunde
betean dagoen proiektu
berritzailea duen enpresa da”.

60

EUSKAL KULTURA

Josune Arakistain, Süne

“Gustura nago egiten ari
naizen bidearekin”.

64

ELKARRIZKETA

Aliou Dabo, Kide

“Aniztasunak aberasten gaitu”.



24

AZALEAN

LagunAro, aro berriari so

Etorkizunera begira jarri da entitatea,
behin Kongresuak bere berezitasuna
aitortuta, 2024ko ekitaldi-itxiera
positiboa finkatuta eta etorkizun
hurbilerako asmoak zehaztuta.



10

Nerea Aranguren
DANOBATGROUP ETA MIA-KO
ZUZENDARI NAGUSIA

“Herrialde aurreratuenek
oinarri industrial
sendoa daukate”

IRITZIA

15 Ander Etxeberria
**GALDU DA ESPIRITU
KOOPERATIBOEA?
ESKERRAKI! (IV)**

16 Rafa Pol
ERROMATARREN BAT

40 Lander Beloki
**ENPLEGUAREN ETORKIZUNARI
BURUZKO 2025EKO
TXOSTENA: ZER BERRI?**

59 Nagore Díez
**TRUMP 2.0:
ZIURGABETASUNA GORANTZ**

75 Nora Inoriza
**ADIMEN ARTIFIZIALA
DISEINUAN: AUKERAK ETA
ERRONKAK**



36

■ **ENPRESA**

52

LAN OSASUNA

Atsedena hartzea hain garrantzitsua da?

56

ERREPORTAJEA

AA sortzailea. Etorkizuna eraikitzen edo kontrola galtzen gabilta?

66

ARIZMENDI IKASTOLA

Adinkortasuna, irakasgai
Bailarako adineko pertsonak ikasleak bilakatuta.



44

■ **PLANETA**

48

LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

Euskal demokraziaren osasunari neurria hartzen

Gazteen identitate politikoak, genero arrakala eta polarizazioa, aztergai.



60

54

ERREPORTAJEA

MONDRAGONek virt8ra-n parte hartzen du, Europarako Edge cloud proiektuan.

72

GIH

Lehiakortasunaren iparrorratza



20

■ **KOOP**

20

DIBISIOAK

MONDRAGON Automozioa

“Egoera konplexua den arren, MONDRAGON Automozioaren emaitzak onak dira”.

36

ELKARRIZKETA

Aitor Soria, Fagor Elektronikako gerentea

“Mundu eraginkorrago, jasangarriago eta konektatuago baterako irtenbide teknologikoak eskaintzen ditugu”.

42

ERREPORTAJEA

Shaking hub

Talentu teknologikoa erakartzeko interkooperazio proiektua.

50

EUSKARALAN

Euskara estrategian txertatuta

MONDRAGONeko 34 kooperatibak dute Eusko Jaurlaritzaren Bikain - Euskararen Kalitate Ziurtagiria.

62

ERREPORTAJEA

ASETT

Gizarte Ekonomiarako ideien laborategia Donostian kokatzen da.

GENERO

BERDINTASUNA



Berdintasuna da organismo, estatu, enpresa, elkarte, talde edo gizabanako batek pertsoneri ematen dien tratu bera, arraza, sexu, gizarte-maila edo bestelako diferentzia-inguruabar onargarriekiko inolako eragozpenik gabe, edo praktikoagoa izateko, diskriminaziorik eza da.

Kooperatibetan genero-berdintasunaren garapena bultzatzeko helburuarekin, MONDRAGON mailan hedatzen ari den *2025 Jarduera Planak* lau ardatz nagusi ditu.

Diagnostikoa eta berdintasun-planak: aholkularitza eta prestakuntza kooperatibentzat, aurten berdintasun-diagnostiko eta -plan berria egingo baitute. Ardatz honek prestakuntza-saioak, banakako laguntzak, horretarako garatutako tresna espezifikoak eta berdintasun-batzordeei zuzendutako prestakuntza bil-tzen ditu.

Berdintasun-kultura: prestakuntza-programak eta programa monografikoak genero-berdintasuna bultzatzen duten hainbat arlotan. Aurten, antolaketa-kultura, erantzunkidetasuna, komunikazio inklusiboa eta LGTBI+ plana bezalako gaiak jorratuko dira.

Jazarpenaren kudeaketa: atxiloketarako eta jazarpenaren prebentziorako behar den eza-gutza eskuratzeko eta gertatzen diren kasuak behar bezala aztertzeke gaitasuna. **Partekatu eraldatzeko:** MONDRAGONen berdintasun-kontakizuna sortzea, Korporazioa ez den beste palanka batzuk azpimarratuz, gaur egun egi-tzen diren praktikak identifikatuz.

B-WOMENIN (*Basque trade & investment*)

30etik gora profesionalak B-WOMENIN Globalaren inpaktuaz gogoeta egin eta hainbat ekintza proposatu dituzte aurrera egiten jarraitzeko, MONDRAGONen, Otoran egin zen jardunaldia.



PWN hitzarmena (PWN)

MONDRAGONek bat egin du PWN Bilbaorekin, genero-lidergo orekatuaren arloan parte hartzen duten gainerako enpresekin batera esperientziak eta jardunbide egokiak partekatzeko.



Oñ eta FLL: ZTIM emakumeak

[Maite Legarra, MONDRAGON Corporation].
“Nire seme zaharrena, 6 urterekin, profesio batzuk alde batera uzten dabilela, genero rola eraginda, pentsatzeak... KEZKATZEN nau”.



Mar Gayaren iritzia. *Berdintasuna eta kooperatibismoa: garapenean dagoen konpromisoa*

Mar Gaya psikologoa da, Master bat dauka Giza Baliabideen zuzendaritza eta kudeaketan EAE-UPC unibertsitatean eta berdintasun planen ezarpenean goi mailako teknikoa da.



Berdintasunaren gaineko mahai-ingurua

Tere Marcosek Noticias de Gipuzkoa egunkariari berdintasunaren inguruan antolatu duen mahai-inguru batean parte hartu du. Tere Marcos MONDRAGONeko Zuzendaritza Garapeneko arduraduna da.



FIRST LEGO LEAGUE EUSKADI-MONDRAGON, ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA HARROBIA



rudi honek dena esaten du. Zirrara, ilusioa, poza, irrika... ikusi daiteke irudiko gazte-
txoen aurpegietan, eta giroan ere hala na-
baritu zen. Joan den otsailaren 22ko *FIRST*
LEGO League Euskadi-MONDRAGON torneo-
ko final handiko familia argazkia da, Mon-
dragon Unibertsitatearen Arrasateko campu-
sean ateratakoa. Guztira, Gipuzkoako eta Bizkaiko
40 talde, 308 gazte eta 128 boluntario batu ziren, par-
te hartzaileen senide eta entrenatzaileekin batera.

Gazteen artean zientzia eta teknologiarekiko bo-
kazioa modu ludikoan sustatzea asmo duen nazioar-
teko ekitaldia da *FIRST LEGO League (FLL)*, eta aise
gainditzen du gero helburu hori. Izan ere, urteko hi-
tzordu garrantzitsuenetako bat da gaztetxo askoren-
tzat, hilabeteetan landutako ezagutzak eta gaitasunak
talde lanean eta urduritasunei aurre eginez erakuste-
ko momentua. Urtero, erronka edo gai jakin baten in-
guruan ardaizten da lehiaketa, berdina mundu osoan;
bada, aurten *Submerged* izan da desafio hori, itsas balia-



**FIRST LEGO League
Euskadi-MONDRAGON finaleko
argazki gehiago ikusi nahi?**



bideak modu jasangarrian babestu eta aprobetxatzeko irtenbide berritzaileak garatzera bultzatu dituena.

Euskadin, Innobasquen eskutik antolatu da lehiaketa azken 16 urteetan, Bilbon, Donostian eta Gasteizen. FLL Euskadi-MONDRAGON, berriz, Mondragon Unibertsitateak eta MONDRAGON Korporazioak antolatzen dute 2019tik Innobasquerekin elkarlanean. Hainbat kooperatibek ere babestu ohi dute, batez ere, gizartea garatu eta eraldatzea euren bokazioa delako eta talentu teknologikoa behar dutelako. Edizio honetan, 10 koope-

ratiba izan dira babesleak, Arrasateko Udalarekin batera: Ausolan, Danobatgroup, Erreka, Fagor Taldea, Ikerlan, Krean, Laboral Kutxa, LKS Next, Lortek eta Maier.

Beste behin, ez dira falta izan animoak, oihuak, elkar babesa eta ospakizunak, FLL Euskadi-MONDRAGON ere badelako jai giroan goiz ederra igarotzeko aitzakia aparta; oraingoan, Andoni Ollokiegi abeslariak jarri du dantzan etorkizuneko zientzia eta teknologia harrobia! —

DANO GROUP

Nerea Aranguren

MONDRAGONEKO LEHENDAKARIORDEA
ETA DANO GROUP ETA MIA DIBISIOETAKO ZUZENDARI NAGUSIA

“Ahalik eta gehien
aprobetxatu behar dugu
lankidetzaren palanka”

Produktu berriak garatzeko prozesuaren berringeriaritza.

Nafarroako Unibertsitateko Industria Ingeniaria, 1997an Danobaten lurreratu zen Nerea, karrera amaierako proiektu hori besapean zuela. Handik ldeko ikerketa zentrora pasatu zen, eta haren gerentziara 2016an iritsi zen, Danobatgroupen Berrikuntza arloaz ere arduratuta. Eta iazko irailetik, MONDRAGONeko lehendakariordea eta Danobatgroup eta MONDRAGON Automatizazio Industrialeko (MIA) dibisioetako zuzendari nagusia da.

JAVIER MARCOS

Nerea berriketa atsegin, enpatiko eta alaia duen pertsona da, berez baikorra eta gure herrialdeko errealitate industrial eta teknologikoa sakon ezagutzen duena. Eta, oraindik ere, industria-konglomeratu baten buru den emakume bakanetako bat da. Kargu berriko lehen hilabeteak biziak eta, aldi berean, izugarri pozgarriak izan direla esan digu. “Informazio zentrifugagailu bat izan da, jende berria, espazioak, ekitaldiak, eta beste hainbat kontutarako batzuetarako sarbidea eman didana, hala nola MONDRAGONerakoa, non orain lehen lerroan nagoen”. “Egia esan” gehitu du “ez dago ezer erabat berri-rik, baina gauzak beste sakontasun batekin eta beste ikuspegi batetik ikusten dituzu. Oso eskertuta nago aukera hau eskaini didatenekin, eta erronkaren mailan egotea espero dut”.

Zerbaitek harritu zaitu erantzukizun berrietan?

Ditugun aukerak. Aldaketak bat egin du bi dibisioen (Danobatgroup eta MIA) hausnarketa estrategikoekin eta MONDRAGONen Politika Sozioenpresarialarekin. Eta posizio horretatik ikusten dituzu proiektu osoa eta aurkezten zaizkigun lankidetzak. Eta lankidetzak hori funtsezkoa da, zerbait eman dezakegulako, baina benetan oso txikiak gara merkatuan lehiatzeko. Ahalik eta gehien aprobe-txatu behar dugu interkooperazioak dakarren palanka, eta elkarrekin egin behar ditugu gauzak.

Negozioen bilakaera

Grosso modo, nola izan zen 2024a zure bi dibisioetako negozioetan?

2024. urtea oso ona izango da, salmenta errekorrekin bietan. Urte gogorra izan da, oso zorrotza fakturazioari dagokionez, eta ziurgabetasun maila handiarekin merkatuan, baina emaitza onekin gainditu dugu.

Zer aurreikuspen darabilzue 2025erako?

Urtea proiektu sendo eta kalitatezkoekin hasi genuen, baina ziurgabetasunez, ingurune globalaren ondorioz. Gure salmenten % 90 nazioartekoak dira, eta Europa funtsezko merkatua da kooperatiba askorentzat. Hala ere, Alemania kinka larrian dago, eta Europako gainerrako herrialdeek ez dute merkatua lehen bezala bultzatzen. Txinak, hazkundera geldiarazi ondoren, esportatu nahi du orain, lehiakide bihurtuz. AEBn eta Mexikon ekoizpen plantak ditugu, eta testuingurua zalantzazkoa da. Teknologiarekin ikuspegitik, auto elektrikoaren sektorea aurrera doa, baina manufaktura-industriaren ezegonkortasunak kezka sortzen du, automobil-

“Etorkizunari begira, nazioarteko presentzia berri, dibertsifikatu eta indartu behar da, iraunkortasuna funtsezko zutabetzat hartuta”

“Urtea proiektu sendo eta kalitatezkoekin hasi genuen, baina ziurgabetasunez, ingurune globalaren ondorioz”

gintzak behera egiteak ekipamenduko inbertsioari eragingo bailioke. Azken batean, abiapuntua positiboa bada ere, merkatu globalaren bilakaerari adi jarraitzen dugu, ziurgabetasunak markatuta. Egoera horren aurrean, adi egon behar dugu, inoiz baino gehiago, eta azkar erantzun ingurune aldakor bati.

Datozen urteetarako zuen plan estrategikoa amaitzen ari zarete. Zein erronka dituzue?

Bi dibisioen Plan Estrategikoa kooperatiben plan estrategikoen baturan oinarritzen da, eta horietan elkarrekin aurrera egin dezakegun arlo komunak identifikatu dira. Bost ardatzez ari gara, batez ere. Lehenik eta behin, berrikuntza teknologikoa. Gakoa da soluzioetan geruza teknologiko gehiago sartzen jarraitzea, makinak ez ezik, balio erantsi handiko sistema osoak ere eskainiz. Bigarrenik, eta berrikuntza teknologikoari eta, bereziki, digitalizazioari esker, horrek biltzen duen guztiarekin, zerbituzazioan lan egitea, bezeroa bereizteko eta fidelizatzeko palanka gisa. Hirugarrenik, dibertsifikazioa, gure egungo balio eskaintzaren osagarri diren merkatu nitxo eta produktu berriak esploratzen saiatuz. Abian dauden proiektuen artean, nabarmentzekoa da Danobatek doitasunezko robot sorta berri bat merkaturatu berri duela. Laugarrena, iraunkortasuna, ikuspegi integral batekin, alderdi ekonomikoak, sozialak eta ingurumenekoak gure negozio guztietan zeharka sartzen dituen. Eta, azkenik, nazioartekotzea. Kanpoko salmenten % 90ekin, hainbat estrategia indartzen dira, hala nola ekoizpen planten garapena, ordezkari komertzialak eta akordio estrategikoak, eta tokiko zein mundu mailako hornidura katearen garapenaz gain.

Adimen artifiziala (AA)

AA erabiltzen ari zarete aplikazio zehatzetan? Zer eragin izan dezake etorkizunean jarduera industrialean? Adimen artifiziala (AA) gure kooperatibetan aplikatzen da, bi ikuspegi nagusirekin: gure eskaintzan zentratuta, AAren bidez merkatuari eskaintzen dizkiogun produktuak eta soluzioak hobetuz, eta gure kudeaketari begira, gure barne eraginkortasuna erabiltzeko kasu zehatzetan hura aplikatuta optimizatuz.

Merkatuari egindako balio eskaintzari dagokionez, AAren integrazio prozesua arina izan da, datuak

digitalizatzen, monitorizatzen, atzitzen eta tratatzen aurretik izan dugun esperientziari esker. Horrek guztiak AA integratzea erraztu du, soluzio espezifikokoak garatuz, adibidez mantentze lan predikzioaren eta mekanizazio prozesuen optimizazioaren eremuan. Prozesu horretan, funtsezko katalizatzaileak izan dira 2016an Savvy enpresa erostea eta Idekoko giza taldea garatzea, AA eta manufacturinean adituak baitira.

Barne eraginkortasunari dagokionez, softwarearen eta funtsezko beste prozesu batzuen garapenean aplikazioak aztertzen ari dira. Horretarako, erabilera kasuak identifikatu dira eta lantaldeak osatu dira horien erabilera modu arduratsuan sustatzeko.

Hainbeste AA, automatizazio eta robotikarekin, nola ikusten duzu edalontzia, erdi beteta (enplegua sortzea) edo erdi hutsik (enplegua suntsitzea)?

Baikorra izateko joera izaten dut ia beti. AAk, automatizazioak eta robotikak enplegua eraldatuko dute, baina ez dute nahitaz suntsituko. Posta elektronikoaren edo telelanaren etorrerarekin gertatu zen bezala, tresna horiek eraginkortasuna handituko dute eta zereginak aldatuko dituzte, batzuk kenduz, baina beste batzuk sortuz. Lanaren birkonfigurazioa da, ez enpleguen galera masiboa. Aldaketak saihestezinak dira, eta gakoa azkar egokitzea izango da, hainbat alderdi zainduz, hala nola informazioaren jabetza, zibersegurtasuna eta, oso garrantzitsua, prestakuntza.

Teknologiaren abiadura gero eta handiagoa da, ea hurrengo bost urteetan zer ikusiko dugun

Garrantzitsuen beldurra ez izatea da, ikastea eta egokitzea. AAren inguruan, profil desberdinak daude: ezjakintasunagatik baztertzen dutenak, mugarik gabe hartzen dutenak eta, tarteko puntuan, irizpidez aztertzen dutenak. Azken talde hori da prestatuena bere potentziala modu orekatuan aprobetxatzeko. Kooperatiban dugun erantzukizuna da gure kolektibo gehiena tarteko puntu horretara eramatea lortzea.

Enpresa garrantzitsuen itxierak gertatzen ari dira azken hilabeteetan (BSH Nafarroa, Guardian, Balencia-ga...), eta badirudi industria jarduera murrizten ari dela. Horri buruzko hausnarketarik?

Enpresak ixtea eta industria-jarduera murriztea albiste kezagarriak dira, industria funtsezkoa baita aberastasuna sortzeko. Herrialde aurreratuenean oinarri industrial sendoa dute, eta, beraz, funtsezkoa da sektore hori babestea. Horretarako, eremu publikoaren eta pribatuaren arteko konpromiso sendoa behar da, haren jarraipena bermatzeko eta garapen ekonomiko eta sozialean duen eginkizuna balioesteko.



Nola egin?

Beharrezkoa da ausartak izatea eta enpresa inguru-nea eraldatuko duten ekimenak sustatzea. Enpresek, bai enpresa handiek, bai ETEek eta familia-negozioek erronka handiak dituzte aurrez aurre, hala nola talentua erakartzeko zailtasuna, belaunaldi aldaketak edo lehia globala, eta horrek zaildu egiten du enpresa-proiektuak denboran irautea. Egoera horren aurrean, funtsezkoa da dinamika horrek enpresa gehiagori eragitea eta haien jarraipena bermatzea saihestuko duten formulak aurkitzea.

Gai izango al gara erronka industrial horiei herrialde gisa aurre egiteko?

Nik uste dut badagoela borondatea, bai alderdi pribatuaren aldetik, bai publikoaren aldetik, baina horretarako ere tresnak egon behar dira.

“Industria-eremua. Eremu publikoaren eta pribatuaren arteko konpromiso irmoa behar da, haren jarraipena bermatzeko eta garapen ekonomiko eta sozialean duen eginkizuna balioesteko”

Emakumea eta lidergoa

Emakume gisa goi-zuzendaritzako lanpostu batean, nola ikusten duzu emakumeen presentziaren bilakera industria-sektorean eta lidergo-roletan? Nola dago MONDRAGON argazki horretan?

Nire esperientzia pertsonalak bide naturala jarraitu du. Egia da ia beti egoten naizela ia dena gizonak diren mahaietan, baina ez naiz deseroso sentitu. Eredu kooperatiboak asko laguntzen du, berdintasuna gure DNAn daramagu. Beste edonor bezala saiatu naiz, izan ditudan aukerak aprobetxatzen jakin dut, zorte puntu bat ere izan dut eta, batez ere, gertu egon direnen eta nigan sinetsi dutenen konfiantza izan dut. Hori esanda, zuzendaritza-postuetan emakume gutxi dagoela onartu behar da, hori errealitate bat da, eta, nire ustez, pena bat da. Egia esan, industriako zuzendaritza-eremuetara iristeko, ZTIAM prestakuntza behar da ia beti, eta hor hutsune bat dugu oraindik. Gizonek eta emakumeek gauza bera egin dezakegu, estiloan ñabardurak eginez agian, sinestea eta aurreko garaietako estereotipoekin haustea da egin behar dena.

Zer esango zenieke batez ere maskulinoak diren industria-sektoreetako liderak izan nahi duten gazteei.

Bada, gizonek kudeatzeko arrazoirik ez dagoela, garai bateko gizarte baten inguruabarrak alde batera uzteko, eta egungo gizartea askoz ere berdinzaleagoa dela. Ez dago muga errealik, besterik da geure buruari jarzen dizkiogun oztopoak.

Eta talentuaren gerra betean, zer hiru gauza esango zenizkieke gazteei gure kooperatibetara erakartzeko?

Lehenik eta behin, MONDRAGON ereduari lotutako bi gauza, eta bat gure negozioari lotutakoa. Azken horri dagokionez, esango nieke ez dutela teknologia edo nazioarteko proiektio handiagorik aurkituko. AEBn eki-poak fabrikatzeko lerroak ditugu espaziora botako diren espaziontzietarako piezak egiten, aeronautika munduko fabrikatzaile nagusiekin lan egiten dugu, auto elektrikoko baterien proiektuetan inplikaturik gaude... Eta egun bakoitza proiektu berri bat da: gaur trenbiderako fabrikazio linea bat saltzen ari zara leku batean, eta

etzi sektore aeronautikorako robotikari buruzko proiektu batean sartuta zaude. Hau da, ez zara aspertuko, eta mundu hau gustatzen bazaizu, proiektu izugarri ilusio-nagarriak ditugu, oso etorkizunekoak.

Eta MONDRAGON ereduari dagokionez?

Ereduari dagokionez, horrek guztiak duen irismena azpimarratuko nuke. Barruan zaudenean, benetan kontratzen zara MONDRAGONek duen eraginaz eta noraino irits zaitezkeen eta gauzak zenbateraino mugi ditzakezun. Gizarteari aberastasuna ematen dio eta gizartearen banaketa ekitatiboa egiten du. Zenbat eta gehiago ezagutu, orduan eta lotuago zaude, nekez gezurtatu daitezkeen balioak dituelako. Eta gero, lankidetzarako aukera. Kooperatiba batean sartzen zarenean, bertan parte hartu nahi baduzu, kontseilu errektoreko kide izan zaitezke, eta proiektuaren bilakaeran parte hartzeko lekua duzu.

“Ia dena pertsonen arteko harremanetan dago”

Zaletasunak?

Familia eta lagunak. A! Eta paseatzera ateratzea, txakurra daukat eta behartuta nago.

Irakurketak?

Egunerata egoteko aldizkari teknikoak (AA, teknologia) eta azkenaldian nobela beltza. Mikel Santiago, Ibon Martin... Egon naizen lekuetan gertatzen den literaturak dibertitzen nau.

Musika?

80.ko hamarkadakoa naiz.

Azken bidaia?

Cadiz, errepikatu egiten dut. Eguzkia bilatzen dut.

Mendia edo hondartza?

Bihotza zatitua dut. Donostiarra naiz, baina ihesaldiak ere egiten ditugu Huescara, Pirinioetara.

Kirolak egiten duzu?

Denbora pixka bat dudanean, igeriketa eta pilates pixka bat egiten dut. Ez naiz oso kirolaria.

Sare sozialak erabiltzen dituzu?

Batez ere, LinkedIn. Twitterretik irteten ari naiz eta “ama” mailako erabiltzailea naiz Instagramen.

Realzalea?

Jakina. Aita bilbotarra eta ama durangarra, baina ni realzalea!

Zerbait berria ikasiko bazenu, zer izango litzateke?

Gitarra, saiatu nintzen eta ez nuen pazientziarik izan; eta psikologia, artikulua irakurtzea denoi datorkigu ondo, ia dena pertsonen arteko harremanetan dago.

Hizkuntzak?

Ingelesa eta gaztelania. Bere garaian alemana ikasi nuen. Euskaraz *belarriprest* naiz eta aurrera egiteko erronkarekin. —



Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? (IV)

Kontraesanik gabe ez dago aurrerapenik. Enpresa kooperatiboetan ere horrela gertatu da. Eta gertatuko da.

Alfonso Gorroñogoiak, erretiratzera zihorean, honela esan zuen Caja Laboral Popularreko batzar nagusian 1989ko martxoan:

«Muchas veces me he preguntado, con preocupación, qué tendrán nuestras cooperativas para haber dejado tanta estela de insatisfacción personal y para que todos, o muchos cuando menos, si-

realidad de la vida empresarial».

Enpresa formula kooperatiboak, nahi ala ez, espektatibak sortzen ditu. Badu pekatu originala, nolabait esatearren. Izenak berak, sozietate kooperatiboa, izaera positiboa aldarrikatzen du: kooperazioa. Sozietate anonimo terminoak, bere aldetik, ez du konnotazio positiborik. Hortaz, batean bidegabekeriek ez lukete lekurik izan behar eta bestean ez legoke

agertzen dira. Kontua da, idatzita dagoenaz haratago, pertsona baikoitzak espero duena eta errealtatea ez datozela bat, ezinbestean. Izan ere, hamar printzipioen aplikazioa aztertzen badugu, asmo handikoak izanik, guztietan identifika daitezke kontraesanak teoria eta praktikaren artean. Zer esanik ez, sozietate anonimoean ez dago horrelako manifesturik eta, ondorioz, ez dago inkoherentzia posiblerik.

Sozietate anonimo batean, egunerokotasunean, langileak kalteren bat izaten duenean, bere erreakzioa seguruenik ez da modelo kapitalistaren aurka joatea. Naturala da kapitalismoak horrela jokatzeko. Ibilbide profesionalen zehar pilatutako ezbeharrak normaltzat hartzen ditu. Kooperatiba batean gertatzen denean, ordea, honelakoak entzuten dira: “dagoeneko ez dago espiritu kooperatiborik”, “hau ote da gizatasuna lanean?”, “ez iezadazu solidaritateaz hitz egin” eta abar luzea.

Alfonso Gorroñogoiak, aipatutako testuan, identifikatu zuen hasierako belaunaldien atsekabea. Hurrengo belaunaldietan, ordutik gaurdaino, berdina azaleratzen da. Eta enpresa kooperatiboan horrela jarraituko du, kontraesanik gabe ez baitago aurrerapenik. —

“Enpresa formula kooperatiboak, nahi ala ez, espektatibak sortzen ditu. Izenak berak, sozietate kooperatiboa, izaera positiboa aldarrikatzen du: kooperazioa”

gan pensando que la cooperativa les debe algo, un algo que además nunca podrá llegar a pagar. Y he llegado a la sencilla conclusión de que a veces pedimos a nuestras construcciones sociales, humanas e imperfectas de suyo, cosas que no nos pueden dar, y que quizá los postulados iniciales fruto de fervores noviciales, soñaron esperanzas inalcanzables en la dura

arrazoirik horiek ez gertatzeko.

Izenaz gain, XIX. mendetik, mugimendu kooperatiboak printzipio batzuk aldarrikatzen ditu. Gure kasuan, 1987an onartu zen Mondragoneko Esperientzia Kooperatiboaren oinarriko printzipioen deklarazioa. Hamar postulatu dira. Horien baitan demokrazia, solidaritatea eta parte hartzea bezalako kontzeptuak

Rafa Pol

Ekonomialaria eta PMP*



“ERROMATARREN BAT”

AEBetako presidentek diplomaziak eta oreka geostrategikoak mugatzen dituen joko-arauak hautsi dituenetik aztoratuta gabiltza. Ez da gutxiagorako.

Gure ogiaren eta zirkua-
ren ametsetako esna-
tze asalatuak age-
rian utzi digu Europa
bere printzipio zibilizatioetan
oinarritutako potentzia garran-
tzitsu gisa sendotuko luketen ba-
liabide asko burokrazia, kliente-
lismo eta eztabaida antzuen erruz
desagertu direla.

Gainera, azken aldian, dina-
mika horiek desberdintasun eta
bilakaera autoritarioak ekarri di-
tuzte, bere jatorrizko asmoaren
guztiz aurkakoak; eta, bide ba-
tez, aldarrikatu nahi dut gure ba-
lio kooperatiboen eta gizartearen
espíritu eraldatzailearen aurka
ere egiten dutela.

Europa

Europa kontraesan bat da. Bere
esentzia demokratikoa defenda-
tzearekin bat, diktadura maku-
rrenekin komertziatu eta harre-
manetan dihardu; eta, gainera,
hauetako batzuei gure merkatua
zilarrezko bandejan eskaini die
gure industriaren akabera bul-
tatzatuz.

Baina aurretik ere antzeko
egoerak pasatakoak gara. Badira
antzekotasunak orain gertatzen
denarekin eta, adibidez, Erroma-
tar inperioaren bukaerarekin. Ai-
patutako ogi eta zirkoaz gain, er-
laxatu egin gara eta orain bere
interesetan ez gaudelako gure aur-
ka jarri den aliatu bati gure defen-
tsa eskaini diogu.

Iparramerikarrek ondoriozta-
tu dute gu defendatzeko garestie-
giak garela haien ardura nagusia
Ozeano Barean dagoen une hone-
tan. Are gehiago, badirudi aintzat
hartzen dabiltzala Ama Errusia
Europa baino bidelagun aproposa-
goa izatea, eta horregatik saiatzen
dabilta berau erakartzen edo, be-
hintzat, BRICetik urrutirarazten,
nahiz eta horretarako badirudi be-
randuegi dela.

Barbaroen inbasioarekin,
erromatar zibilizazioa feudalis-
morantz bideratu zen, eta hala ja-
rraitzen dugu. Nor izendatu de-
zakegu orain jaun feudal gisa?
Txina? Eta hori egingo genuke be-
netan ahalmena izango bagenu,
zeren eta baliteke gu beraien ar-
teko trukerako txanpona bilaka-
tzea. Adibidez, Ekialdeko Europa-

ren eta Kaukasoko errepubliken
balizko banaketa berri bat Erru-
siaren alde (Erromaren eta Bizan-
tzioren arteko banaketa berriro).

Erromatarren istorio honetan
interesgarriena da nolabait antzi-
nako erromatarrek orain eta he-
men bizitzen jarraitzen dutela.
Gaurko europarrak dira. Nola,
bestela, uler liteke harri berean
estropezu egitea? Horren gauza
onek, eta baita txarrekin ere, denbo-
ran zehar iraun dute, zirrikitueta-
tik sartuta eta bere etorkizunaren
jabe egin zirela ziruditen inbadi-
tzaileak eta jaun feudalak kultu-
ralki blaituz.

Horregatik, Europa Loti Ede-
rra izatetik Mila gau eta bat ge-
hiago-ko Sherezade, gauero bere
Jaunari burua ez mozteko ipuin
bat kontatzen ziona, bilakatzeko
bidean dagoen bitartean, gure
balioak indartu eta zabaldu be-
harko genituzke, horiek dira-eta
gure itsasontzia desegin dezakeen
ekaitz honen ondoren irautea me-
rezi dutenak.

Bide batez, gaur berriro en-
tzun dut Rimsky-Korsakov-en She-
rezade, errusiar arima (rúskaya
dushá) hobeto ezagutu nahian...
azkenean alde hartatik erortzen
bagara badaezpada. —

“Gure balioak indartu eta zabaldu
beharko genituzke, horiek dira-eta gure
itsasontzia desegin dezakeen ekaitz
honen ondoren irautea merezi dutenak”

*Proiektuen kudeaketako profesionala,
Project Management Professional inge-
leseko sigletan.



Orbik-eko talde sustatzailea kooperatiba berriaren aurkezpen ekitaldian.

EKINTZAIETZA TEKNOLOGIKO KOLEKTIBOAREN ALDE!

MONDRAGON, bere Ezagutza Dibisioa eta Ikerlanen arteko akordiotik sortutako lehen kooperatiba mistoa da ORBIK.

Bide berri bat irekitzen duen eredu bat da, eta ekintzailetza teknologiko kolektiboa enpresa berriak sortzeko alternatiba erreal bat dela adierazten du. Startupen mundua nahiko berezia da, bere dinamika negozioa sortzea, haztea eta eskaintzaile onenari saltzea da (normalean multinazionalak edo inbertsio-funtsak).

MONDRAGONen, bere Ezagutza Dibisioaren eta Ikerlanen arteko akordioak beste formula bat proposatzen du. Irtenbide berritzaile honen bidez, lehentasuna eman nahi zaio lurraldean sustraitzeari, jabetza eta kudeaketa mantenduz, mota horretako enpresek gure inguruan sortzen duten ezagutza zainduz eta herrialdean etorkizuneko enplegu kooperatiboa sortzea sustatuz. Beste modu batean esanda, “hemen sortzen ditugun enpresa-ekimenak hemen geratzea”, edo Ion Etxeberria Ikerlaneko zuzendariak esan zuen bezala, “arriskuak sozializatzen baditugu, onurak sozializa ditzakegu, eta gizarte bidezkoago eta desberdintasun gutxiagokoa eraikitzen lagundu”. Eusko Jaurlaritzak ere parte hartzen duen formula berri honen bidez, Basque Tek Ventures (SPRI Taldea) erakundearen bitartez, 10 milioi euro mobilizatuko dira datozen 4 urteetan startup kooperatibo berriak sortzeko.

ORBIK CYBERSECURITY

2023. urtearen hasieran sortua eta joan den urtarriaren 20an aurkeztua, startup hau zibersegurtasun industrialaren merkatura bideratuta dago, produktu elektronikoaren zibersegurtasunean eta nazioarteko arauen arabera kanpoko egiaztapen-zigilu bat eskaintzean oinarritutako Estatuko erreferentziazko enpresa gisa.

INNIA

Joan den otsailaren 20an aurkeztu zen. LABORAL Kutxak eta IKERLANEK sustatutako Startup-a, aitzindaria da adimen artifizialean, eta bi negozio-ildo ditu: software segurua eguneratzea eta automatikoki garatzea, eta prozesuak optimizatzea. —



Eusko Jaurlaritzak, Ikerlanek, Laboral Kutxak eta MONDRAGONek Innkia proiektua sustatzen dute.



B-WOMENIN GLOBAL NAZIOARTEKOTZEAN EMAKUMEEN LIDERGOA BULTZATUZ

B-WOMENIN Global Meeting & Expanding 2024 programaren lehen edizioa urtarrilaren 31n itxi zen, Otaloran (Aretxabaleta), inspirazioz eta lankidetzaz betetako jardunaldi batekin. Enpresen nazioartekotzearekin lotutako 30 profesionalak baino gehiagok lortutako lorpenen balantzea egin zuten, eta esparru horretan emakumeen presentzia sustatzen jarraitzeko estrategia berriak definitu zituzten.

MONDRAGONek zeregin nabarmena izan zuen itxiera horretan, MONDRAGONeko Batzorde Iraunkorreko eta Kongresuko presidente Leire Mugerzaren parte-hartzearekin, eta enpresa ingurunean aukera berdintasuna sustatzeko lankidetzaren sare sendoak sortzearen garrantzia azpimarratu zuen. Tere Marcosek (MONDRAGON), Marije Zabaletak (Orkli) eta Ainhoa Iruretak (Eika) ere parte hartu zuten, emakumeen lidergoari eta nazioartekotzeari buruzko esperientziak partekatuz.

Topaketan zehar, emakume liderrak inspiratzen eta ikusarazten dituzten espazioak sortzen jarraitzeko beharra nabarmendu zen, networkingak eta mentoringak garapen profesionalerako funtsezko tresna gisa duten zeregina indartuz. Gainera, oztopoak kentzeko eta emakumeei lidergo-postuetarako sarbidea errazteko ekimen berriei eta sinergia posiblei buruz eztabaidatu zen.

Itxiera ekitaldi hori hazten eta nazioartean berdintasuna sustatzen jarraituko duen komunitate baten hasiera baino ez zen izan. —

Jardunaldiaren
laburpen-
bideoa



MONDRAGON Automozioa

MONDRAGONeko Automozio Dibisioak konplexutasun handiko unea bizi du. Oraina eta etorkizuna baldintzatzen duten osagai asko daude jokoan: taula geopolitiko global nahasia, muga-zergen sukarra, Txinako lehia -bereziki aluminiozko osagaietan- eta automobil-merkatuaren beraren trantsizio-unea dira Dibisioa osatzen duten kooperatiben eguneroko agenda baldintzatzen duten aldagaiak. Hala ere, 2024. urtea, oro har, ona izan da, eta emaitza onak izan dituzte Dibisioko kooperatiba askok.

GORKA ETXABE



Ursula von der Leyen Europako Batzordeko presidentea urtarrilean iragarri zuen Europar Batasunak automobilgintzaren etorkizunari buruzko elkarrizketa estrategikoa egingo duela, eta, horren ondoren, sektoreko Ekintza Plana aurkeztuko duela. Iñigo Laskurain, MONDRAGONeko Automobilgintza Dibisioko lehendakariordea, “Europar Batasunarentzat erabakigarria den industria arriskatzea eta babestea” espero du. TU Lankideek dibisioaren eta sektorearen egungo egoera erreparatu du Laskurainekin, eta baikor agertu da etorkizunari begira. “Oso ondo erantzuten ari gara hain konplexua den egoerari”, esan du.





Iñigo Laskurain

AUTOMOBILGINTZA DIBISIOKO PRESIDENTEORDEA

“Egoera konplexua bada ere, emaitzak onak dira”

Hitz egiguzu merkatuaz.

Merkatua trantsizio betean dago. Teknologikoki, teknologia hibridoan eta elektrikoan garapena ari da errekuntzako ibilgailu motordunen produktu tradizional mota asko desagerrarazten, eta osagai berriak agerrarazten, hala nola bateriak eta datuak eta informazioa kudeatzeko softwarea. Auto elektrikoak errekuntzakoak baino askoz sinpleagoak dira, eta, beraz, saldutako kotxe unitate berberetan, osagaien erabilera askoz txikiagoa da eta gure enpresen salmentak nabarmen murrizten dira. Gainera, trantsizio teknologiko horretan aktore berriak agertzen dira (Tesla, BYD, Geely...), eta oso merkatu-kuota garrantzitsua lortzen ari dira fabrikatzaile tradizionalen kontura (VW taldea, Renault-Nissan, Stellantis...). Dagoeneko 10 milioi autok baino gehiagok egiten dituzte lehen eraikitzaile tradizionalen esku zeuden marka berriek.

Eta nola egiten dio aurre MONDRAGONeko Automobilgintza Dibisiok hainbeste mugimenduri?

Zalantza handiko unea da. Argi dirudi merkatuak elektrifikaziorako duen joera, baina ez daude argi migrazio-abiadurak eta salmenta-bolumenak. Oraingoz, kooperatiben salmentak nahiko ondo ari dira eusten, eta 2024. urtea emaitza onekin itxi da. Elektrifikatutako eredu berrietan proiektuak atzematzen ari dira, eta bezero berrietan sartzeko estrategiak lantzen ari gara; kooperatiba batzuen kasuan, nahiko arrakastuak izaten ari dira. Europan, gaur egungo perspektibekin, ibilgailu hi-

bridoa nagusitzen ari da. Hirietan sartzeko ECO etiketa du eta oinarriko errekuntza-motorra duen ibilgailua da. 2023an, ibilgailu mota horren salmenta-bolumena % 27koa izan zen, eta 2024an, % 33koa. Luzera begira, auto elektrikoak etorkizuna da, baina trantsizio honetan gaur egun ibilgailu hibridoak dira teknologiarik salduena.

Zein da zuen dibisioko kooperatiben egoera konkretua?

Fagor Ederlan Taldeak bi negozio ditu (burdina eta aluminioa) eta batean salmentak eta emaitzak onak dira. Aluminioaren negozioan, berriaz, egoera oso zaila da, batez ere lehiakide txinatarren sendotasunagatik. **Tafalla Iron Foundry** merkatu-aurreikuspen onak ditu. Hondera makinentzako eta traktorentzako motorreko blokeak egiten dituzte, eta, beraz, sektorea erabat desberdina da. **Mapsak Fagor Ederlanen** antzeko arazoari egin behar dio lehia, Txinak aluminiozko osagaietan duen lehiari, hain justu ere. **Ecenarro** oso emaitza onak lortu ditu eta etorkizuna baikorra da. **Cikautxo** eta **Maier** une gozoan daude, bai salmentetan, bai emaitzetan, eta **Batz**, finantza-egoera zailatik badator ere, ekitaldi bikaina egin du. MONDRAGONen oso harro gaude **Batzen** egin dako kudeaketarekin. **MB Sistemas** ek emaitza oso onak lortu ditu azken bi ekitaldietan, baina sektoreko inbertsioa gelditzeak etorkizun hurbilean zailtasunak ekar ditzake. **Loramendik** eta **Aurrenak** elkarteak urte ona izan dute, eta “balio-proposamen” bateratuak merkatuan posi-

zio bikaina mantentzea ahalbidetzen die, bi kooperatibetan lan-karga eraginez bat eta emaitza onak sortuz.

Bukatzeko, nola irudikatzen duzu etorkizuna?

Bezero berriak bilatu behar ditugu eta bereziki berritzaileak eta lehiakorrak izan behar gara. Zerbitzu onak eta produktu hobek eskaintzea da gakoa, baina Txinatik datozen produktuen ekoizpen kostuetara parekatzea oso aila izango da. Erroka itzela ez bairik gabe. Oso lehiakorrek kostuetan, berritzaileak produktuetan eta bezero berriak kaptatu eta haien gogobetetasuna lortzeko gai izan behar gara.. —

10 KOOPERATIBA

11.200 PERTSONA

1.800 M€

Kooperatibak

- **Fagor Ederlan**
- **Ecenarro**
- **Mapsa**
- **Tafalla Iron Foundry**
- **Cikautxo**
- **Maier**
- **Batz**
- **MB Sistemas**
- **Aurrenak**
- **Loramendi**

Garapen teknologikoko Zentroak

- **Edertek**
- **Cikatek**
- **Maier Technology Center**

Silvia Cabezón Resano, GSRko erizaina

ZAINTZA ETA BOKAZIOA BAT EGINDA

Mendabiako bihotzean, mahastien eta barazki soroen artean, GSRko adinekoen egoitza dago. Bertan, irribarrez, lasaitasunez eta Silvia Cabezón bezalako profesionalen arretaz osatzen da bizitza. Erizaina da Silvia, baina askoz gehiago ere bai: egoiliarrentzat oso pertsona garrantzitsua da, beti laguntzeko prest dagoen ahotsa eta babesleku segurua. Erreportaje honetan, Silviaren eguneroko lanean murgilduko gara, bere bokazioa eta erizaintza geriatrikoaren ikuspegia ezagutuz; sarri behar bezainbeste aitortzen ez den baina funtsezkoa den lana.

TESTUA: **USOA AGIRRE** | ARGAZKIAK: **LEGARDI DE FALCÓN**

GSR kooperatibak kudeatzen duen Mendabiako (Nafarroa) adinekoen egoitzan aurkitu dugu Silvia Cabezón, 21 urteko esperientzia duen bokaziozko erizaina, eredu kooperatiboan bere lanbidea ikuspegi gizatiar eta hurbil batekin garatzeko modua aurkitu duena.

Lerinekoa den Silviak beti izan zuen argi bere bizitza besteei laguntzen eta zaintzen eman nahi zuela. “Txikitatik erizain izan nahi nuen. Nire jostailu guztiak erizaintzarekin lotuta zeuden”, gogoratu du. Bere amama, erizain izatea amesten zuena, izan zen Silviaren inspirazio nagusietako bat.

Iruñean ikasi eta Madrilan zein Tenerifen lan-esperientzia hartu ondoren, jaioterrira itzuli zen, osasun-zentroetan, ebakuntza-geletan eta buru-osasun arloan lan eginez. Hala ere, beti sentitu zuen adinekoen zaintzarako grina berezia. Azkenik, GSRn aurkitu zuen bere bizitza pertsonala eta erizaintzarekiko pasioa uztartzeko aukera eman zion lekua.

“Egoera pertsonalengatik iritsi nintzen GSRra, baina familia giro abegikorrekin topo egin nuen”, gogoratu du Silviak. Kontseilu Errektorea osatzen duen taldearen hurbiltasunak eta umiltasunak, bereziki Klaudia Kontseilu Errektoreko lehendakariarenak, hasiera-hasieratik liluratu zuten. “Baloratua eta entzuna sentitu nintzen, eta hori funtsezkoa da niretzat”, gaineratu du.

Kooperatibarekin duen konpromisoa lan asistentzialek harago doa. Silviak aktiboki parte hartzen du erizaintzako batzordean, protokoloak berrikusten ditu eta lankide berrien harreraren laguntzen du. Gainera, Kontseilu Errektoreko kide da, eta horrek aukera eman dio enpresa ikuspegi zabalago batetik ezagutzeko. “Hasieran finantzek eta zenbakiak jota sentitu banintzen ere, garrantzitsuena giza kalitatea eta jarrera direla konturatu naiz”, adierazi du.



Une zailak

Bere ibilbidean zehar, Silviak emozio handiko uneak bizi izan ditu, hala nola bihotz eta arnas geldialdi bat jasan zuen haur txiki baten suspertzea. Egoera zailak ere aurre egin behar izan die, hala nola gazte bat trafikiko-istripu batean hiltzeari. “Une horietan, arlo pertsonala eta profesionala bereizten ikasten duzu, beti eragiten badizu ere”, hausnartu du.

Erizaintza geriatrikoan aritzea planteatzen duten pertsonentzat, pazientzia izatea, entzuten jakitea eta gertukoa izatea aholkatzen du Silviak. “Egoiliarak zu edo zure familia tratatzea gustatuko litzaizukeen bezala tratatu behar dira”, azpimarratu du. Silvia Cabezónek GSR kooperatibaren espirtua irudikatzen du: profesional konprometitua, gertukoa eta gizatiarra, eredu kooperatiboan bere bokazioa garatzeko eta profesionalki hazteko espazioa aurkitu duena. Bere testigantzak balioan jartzen du erizaintza geriatrikoaren lana eta adinekoak errespetuz eta duintasunez zaintzearen garrantzia.

Pertsonarengan oinarritutako arreta

Egoitzan bizi direnen eta haien familien arreta hurbila da Silviaren eguneroko lanaren oinarria. “Nire familia balira bezala tratatzea gustatzen zait”, dio Silviak. Eguneroko medikuaren txostenak irakurtzen ditu lanaldiaren hasieran, botikak banatzen ditu, sendaketak egiten ditu, tentsioa hartzen du eta mediku taldearekin eta familiekin koordinatzen da. Egoitza-plazen eta eguneko zentroaren artean 52 erabiltzaile daudenez, hurbiltasuna eta enpatia ezinbesteko dira kalitatezko zaintza eskaintzeko.

Silviak asko gozatzen du bere lanarekin, baina onartu du erizaintza geriatrikoa ez dela beti behar bezala baloratzen. “Batzuetan badirudi larrialdietan edo ebakuntzageletan lan egiten ez baduzu, gutxiago zarela”, dio. Haren ustez, oso garrantzitsua da egoitzetan egiten den lana aitortzea, pertsonak bizitzako etapa oso garrantzitsu batean zaintzen direlako.

Silviak pertsonarengan oinarritutako arretaren garrantzia azpimarratzen du, egoiliarak etxean bezala senti daitezten. “Garrantzitsua da ingurunea pertsonalizatzea, haien erabakiak errespetatzea eta aurretiazko borondateak konpultuan hartzea”, azaldu du.

Bere lanbideko erronkei dagokienez, Silviak uste du bere garapen pertsonal eta profesionalarekin jarraitzea dela helburu nagusia. “GSRk prestakuntza eta garapen aukerak eskaintzen dizkit, eta hori ez da beti posible beste zentro batzuetan”, adierazi du. —

LagunArok bere etorkizuna argitu du

Kongresuak baliozkotu egin du LagunAroren berezitasuna aitortzen duen Errege Lege Dekretua, eta salbuetsi egin du 2023tik indarrean dagoen autonomoen kotizazio-sistema aplikatzetik.



LagunAro ereduaren berezitasuna berresten duen 1/2025 LEDa baliozkotzeko bozketaren emaitza.



ngurune kooperatiboan poztasun handia sortarazi du Esperientziaren oinarriko erakundea dena babestu eta bere eredia sendotzen duen akordioak.

Izan ere, azkenean, Diputatuon Kongresuak otsailaren 12an baliozkotu zuen Ministroen Kontseiluak iragan urtean, 2025eko urtarrilaren 28an, onartutako Errege Lege Dekretua, zeinek LagunAro, EPSVk 2023an indarrean sartu zen autonomoen kotizazio eredu berriari dagokionez planteatutako eskariak jasotzen dituen.

Errege Lege Dekretu horren ondorioz, 2025eko urtarrilaren 1etik aurrera, Gizarte Segurantzako Norberaren Konturako Langileen edo Langile Autonomoen Araubide Berezian (LAAB) sartutako kooperatibetako bazkideek “sistema publikoaren osagarria den gizarte prestazioen kooperatiba arteko sistema bat badute”, LagunAro EPSVko mutualisten kasuan bezala, “2023an indarrean sartu zen kotizazio eredu horretatik salbuetsita geratzen dira”.

Ezartzen duen baldintza bakarra da kolektibo horrek une oro kotizatu beharra taula orokorreko 1. tartearen gutxieneko oinarriaren berdina edo handiagoa den hileko oinarriaren arabera. Oinarri hori 2025erako 947,71 eurokoa izango da. Gainera, egungo autonomoen kotizazio sisteman aurreikusitako erregularizazio prozesutik salbuetsita egongo da.

LagunAro EPSVk “oso balorazio positiboa” egin du onartutako testuari buruz; “izan ere, aurreikuspen erakunde honek Gizarte Segurantzaren lege antolamenduan duen berezitasuna jasotzen du; eta, aldi berean, argitzen du kapital higigarriaren errendimenduak ez direla kontuan hartu behar kotizazio oinarria zehazterakoan”. —

Real Decreto-ley 1/2025, de 28 de enero, por el que se aprueban medidas urgentes en materia económica, de transporte, de Seguridad Social, y para hacer frente a situaciones de vulnerabilidad.



LEGISLACIÓN CONSOLIDADA

Jefatura del Estado
«BOE» núm. 25, de 29 de enero de 2025
Referencia: BOE-A-2025-1560

Artículo 70. *Modificación del Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio, por el que se establece un nuevo sistema de cotización para los trabajadores por cuenta propia o autónomos.*

Se incorpora una nueva disposición adicional cuarta al Real Decreto-ley 13/2022, de 26 de julio, por el que se establece un nuevo sistema de cotización para los trabajadores por cuenta propia o autónomos, con la siguiente redacción:

«Disposición adicional cuarta. *Cotización de los Socios de cooperativas incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos que dispongan de un sistema intercooperativo de prestaciones sociales, complementario al sistema público.*

Con efectos de 1 de enero de 2025, la cotización en función de los rendimientos de la actividad económica, empresarial o profesional establecida en el artículo 308 del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, no se aplicará a los Socios de cooperativas incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los Trabajadores por Cuenta Propia o Autónomos que dispongan de un sistema intercooperativo de prestaciones sociales, complementario al sistema público.

En cualquier caso, los socios referidos en el párrafo anterior elegirán su base de cotización mensual en un importe igual o superior a la base mínima del tramo 1 de la tabla general a que se refiere la regla 2.ª del artículo 308.1.a) del texto refundido de la Ley General de la Seguridad Social, siéndoles de aplicación, asimismo, lo previsto en su artículo 308.1.b).

Las bases de cotización mensuales elegidas por ellos no serán objeto de la regularización prevista en su artículo 308.1.c), al no cotizar en función de rendimientos.»



Bide orria 2028rako

Hausnarketa estrategikoa egin du LagunArok eta dagoeneko abian da bere ibilbidea 2028rako. Pentsio eredua eta banaketako prestazioen inguruan finkatu dira hainbat erronka.

Pentsio eredua

Egindako sakoneko analisiaren arabera, garbi ikusten da pentsio-sistemak oso desberdinak direla herrialdeen artean. Baina denek dauzkate amonkomunean hiru faktore: atzerapen orokor bat erretiro adinean, zutabeko pentsioak aldagai makroekonomikoetara indexatzea eta ekarpen definituko pentsio planetarako joera. Hori horrela, hauek LagunArok aurreikusten dituen agertokiak.

Eredu mistoko alternatibak aztertzea, lanaren errenta gehigarriak kotizazio-zirkuituan sartze-ko aukera (ordainsari aldakorrak, errelebo plusak, gaueko plusak...). Mahai gainean jarriko diren beste neurri batzuk, aztertzeko, *60/40 eredua* mantentzea edo beste batera pasatu, LagunAroren pisua gutxituz, hau da 70/30.

Eredu eboluzionatua. Kontuan hartuta bizi itxaropenaren hazkundea, kotizazio oinarri altuagoak eta finantza merkatuen hegakortasuna geroz eta handiagoa, beste kapitaliazio sistema batzuk (ekarpen definitua) aztertzeko aukera balioetsi da, beti ere ereduaren iraunkortasuna babesteko asmoarekin.

Garbi ikusten da pentsio-sistemak oso desberdinak direla herrialdeen artean. Baina denek dauzkate amankomunean hiru faktore: atzerapen orokor bat erretiro adinean, zutabeko pentsioak aldagai makroekonomikoetara indexatzea eta ekarpen definituko pentsio planetarako joera

Banaketa prestazioak

Osasun Laguntza

Batez ere hiru aspektutan jarri da fokoa: kolektiboa sentsibilizatu prestazioaren izateko arrazoari buruz, kudeaketa eredia indartzea eta finantzaketa eredia berrikustea, prestazioa bideragarri eta iraunkorra izan dadin.

Aldi baterako ezintasuna

Prestazio honetan lau lan ildo nagusi aurreikusten dira: kudeaketa aktiboa, fase goiztiarretatik; kooperatibekin lan egin, koordinazioa eta konpromisoa areagotzeko; pertsona absentistekin neurri ekonomikoen aukera aztertzea; eta kontingentzia profesionaletan, kanpoko eragileekin lankidetzat sustatzea.

Enplegu Laguntza

Batez ere, bi lan arlo aipatzen dira: birkokapenetan behin betiko konponbideak indartzea eta krisiei aurre egiteko bitartekoak indartzea. Kooperatibekin batera hausnarketa egingo da prestazio honen harira. —

INDARTU BEHARREKO BESTE ARLO BATZUK

- **Kooperatibekin eta bazkideekin harremana.**
- **Harreman instituzionalak.**
- **Inbertsioak.**
- **Eraldaketa digitala.**
- **Antolaketa eta pertsonak.**

2025eko BATZAR NAGUSIA

Data 2025eko martxoaren 26an

Ordua 15:30etan lehen deialdia
eta 16:00etan bigarrena

Lekua Kursaal, Donostian

Gai zerrenda:

1. 2024ko martxoaren 21eko Batzar Nagusiko Akta onartzearen berri ematea, eta Batzar honetako Akta onartzeko mutualistak izendatzea.
2. 2024ko ekitaldiko Gestioaren Memoria eta Urteko Kontuak, eta 2025eko Gestio Plana aztertzea eta onartzea, 2025-2028 Plan Estrategikoaren esparruan.
3. 2025-04-01etik 2026-03-31ra aldirako Prestazioak eta Kuotak onartzea.
4. Estatutuak eta erregelamendua aldatzeko proposamenak.
5. Kontseilu Errektorearen jakinarazpenak.
6. Kontseilu Errektoreko eta Zaintza Batzordeko kideak aukeratzea.
7. Galde-eskeak.

Carlos Maza
LAGUNAROKO GERENTE OROKORRA

“Gure ereduak miresmena pizten du sektoreko adituen artean”

Iugarriak izan dira Carlos Mazak erakundearen zuzendaritzan daramatzan 18 hilabeteak. Presaka egindako bidaia izan da, arlo profesionalean emozio kontrajarriz josita egon dena, “antsietate, ziurgabetasun eta atsekabe momentuekin”, baina baita “ilusioz eta baikortasunez” zipriztinduta ere eta, azke-

Erakundeari lotutako gaurkotasuneko gai guztiak errepasatu ditugu, Diputatuen Kongresuak omnibus dekretua baliozkotu ondoren lortutako babesetik, 2024ko itxiera ona eta etorkizun hurbilerako asmoetaraino.

JAVIER MARCOS

naldian, “euforiaz eta poztasun infinituz” beteta. Maila pertsonalean, trago mingotsarekin borrokatu behar izan du, 15 egunetan bi lagun, Kontxi Benitez eta Joseba Granero, galdu baititu, eta miresmenez eta errespetuz gogoratzen ditu.

Gaurkotasun handiko gai bati buruz galdezka hasi dugu elkarrizketa hau: gobernu zentralak onartu berri duen dekretuak LagunAroren berezitasuna aitortzen du, eta sistemaren jasangarritasuna bermatu.

Zer balorazio egiten duzu gobernuak berezitasuna eta sistemaren iraunkortasuna aitortzeari buruz eman berri duen ebazpenaz?

Uste dut LagunArok luzaroan jaso duen albiste onenatarikoa dela. Au-

tonomoen kotizazio eredu 2023an sartu zen indarrean, eta 2032ra arte pixkanaka aplikatu beharreko egutegia zuen. Eredu horrek zalantzan jartzen zuen LagunAroren existentzia bera, eta, Errege Dekretu Lege honen bidez, gure erakundeari Gizarte Segurantzaren ordenamenduan sartzeko aukera eman zaio.

Bilera asko izan dira, dei asko, kontaktu asko eta hau posible izan zedin buru-belarri lan egin duten pertsona asko. Beraz, gobernua gure errealitatea kontenplatzeko lantzen ari zen tesua ikusi genuen lehen aldia oso energia txute positiboa izan zen.

Nolanahi ere, badakizu onarpen prozesua nahiko genukeena baino gehiago atzeratu dela; izan ere, LagunArori buruzko neurria birritan igaro zen Diputatuen Kongresutik *omnibus dekretuan* sartuta zegoelako, otsailaren erdialdean behin betiko baliozkotu zuten arte.

Lasaitu ederra hartuko zenuen. Zenbateraino zen garrantzitsua gobernuaren erabaki hori?

Oso garrantzitsua benetan. Autonomoen kotizazio eredu berria, gure ustez, ez zen bidezkoa kooperatibismoarekin, lan etekinengatik kotizatzeaz gain, kooperatiban kapital ekarpenetik lortzen diren etekinengatik ere kotizatzea behartzen baitzuen.

Azkenik, onartutako dekretuak arrazoia ematen digu. Gobernuak esan digu autonomoen kotizazio sistema berritik kanpo uzten gaituela eta, gutxienez, taula orokorreko gutxieneko oinarriaren arabera kotizatu behar dugula. Bestela esanda, tratamendu berezia ematen digu, Espainian dauden 3,3 milioi autonomoen aldean desberdina. Hori zoragarria da, LagunAroren aurreikuspen ereduari eusteko aukera ematen digulako, baina ez da oztopo izan behar eredu hori gartzeko eta hobetzeko urratsak ematen jarraitzeko. Izan ere, dagoeneko identifikatu ditugu 2025. urte honetatik aurrera landu nahi ditugun zenbait esparru.

Nola kudeatu da egoera hori azkenean behar bezala konpondu ahal izateko?

Gakoa, nire ustez, pertsona askok hilabetetan zehar landu dugun irmotasun eta jarraitutasunean egon da, eta horri gehituko nioke une ba-

“Inbertsioen kudeaketatik lortutako errentagarritasuna oso positiboa izan zen 2024an, eta urte honen hasiera ere ondo jokatzen ari da, espero baino hobeto, gainera. Baina, kontuz ibili behar da”

tean edo bestean ministerio, alderdi politiko, elkarte, konfederazio... guztiakin hitz egin dugunean nagusitu den gardentasuna.

Honetan, bizitzan bezala, beti da oso garrantzitsua bidelagun onak izatea eta, baten bat ahaztu ahal izateko arriskuan egonda ere (alde aurretik barkamena eskatzen diot), alde batetik, LagunAroko pertsonak, Luis Mari Ugarterengandik hasita, hura hasi baitzen gai hau kudeatzen, eta, bestetik, MONDRAGONeko pertsonak izan duten funtsezko papera adierazi nahi nuke, Iñigo Ucinere erretiroa hartu arte, Pello Rodriguezek, Leire Mugerzak, Iñigo Albizurik eta Amets Ugaldek paper aktiboa eta oso erabakigarria jokatu baitute dena behar bezala konpontzeko. MONDRAGONen irudi eta lan onak, kooperatibismoaren eredu eta erakusle gisa, berebiziko garrantzia izan dute prozesu honetan guztian, gestio eta elkarrizketa ugari erraztu baitizkigu hainbat eragilerekin, eta, azkenean, erabakigarriak izan dira.

Era berean, ezin dut alde batera utzi Diputatuen Kongresuan ordezkariak izan duten euskal alderdi politikoek egindako lana eskertzeko aukera, une oro gu babestu eta gai hau oso modu aktiboan bultzatu dutelako.

“MONDRAGONen irudi eta lan onak, kooperatibismoaren eredu eta erakusle gisa, berebiziko garrantzia izan dute prozesu honetan guztian, gestio eta elkarrizketa ugari erraztu baitizkigu hainbat eragilerekin, eta, azkenean, erabakigarriak izan dira gatazkaren konponbidean”



Itxiera 2024

Nolakoa izan zen 2024ko ekitaldiaren itxiera? 2025erako aurreikuspenak?

2024. urtea nahiko positiboa izan da LagunArorentzat kudeaketa aldetik. Pentsio sistemari dagokionez, %7,94ko errentagarritasuna lortu da, eta horrek, aurreikusitakoa baino inflazio baxuagoa gehituta, kaudimen marjina berreskuratzea ahalbidetu du. Hala, Kontseilu Errektoreak 2023an aplikatu gabeko pensioen eguneratzea 2022ko KPIaren arabera berreskuratzea proposatuko dio Batzar Nagusiari, adierazle hori %5,7ko mailan amaitu ondoren, %1 aplikatu zelako, kaudimen nahikorik ez izateagatik.

Banaketa prestazioak deritzenei dagokienez, egiten dugun irakurketa positiboa da ere, batez ere, daukagun prestazio bereizgarrienari lotutakoa, Enplegurako Laguntza, hain zuzen ere.

“Absentismoa: azken hilabeteetan gero eta gehiagok ikusten dute neurriak hartzeko beharra, hartzen ari den noraeza kontuan hartuta”

2024ra begira, egiturazko langabezia dauden pertsonen behin betiko irtenbideen kopurua handitzea erabaki genuen, eta lortu dugu, eta hori albiste bikaina da, nire ustez. Nolanahi ere, kooperatiben inplikazio maila oso desberdina izan da, eta, beraz, kooperatibekin lanean jarraituko dugu; horiekin guztiekin hausnartzeko asmoa dugu, zer Enplegu Laguntza mota izan nahi dugun jakiteko.

Absentismoa, goranzko ildoan, enpresa eremuko kezketako bat da. LagunAron ere hala al da? Zer neurri proposatzen dira aurre egiteko?

Kooperatibentzat kezka den unetik, kezka bihurtzen da LagunArorentzat. Eta ez guretzat bakarrik. Azken hilabeteetan gero eta gehiagok ikusten dute neurriak hartzeko beharra, hartzen ari den noraeza kontuan hartuta. Bilakaera horretan hainbat faktorek eragiten dute, eta, Euskadiren kasuan, absentismo tasa handiena duen erkidegoa izanik, uste dut lehiakortasunean, herrialdearen irudian... eragiten digula.

Positiboa izateagatik, bi gauza nabarmendu nahi ditut. Batetik, ezartzen ari garen prozesuen hasierako fasetik datorren kudeaketa-eredua, eta, bestetik, absentismo

tasa egonkortu egin dela azken hiru urteetan; izan ere, beste kolektibo batzuetan dagoen maila kontuan hartuta, ez da albiste txarra, nahiz eta murriztea nahiko genukeen.

Nazioarteko gertaera asko ari dira aldatzen munduko geopolitika, eta horrek eragina du finantza merkatuen bilakaeran. Merkatu horietan jarduten du LagunArok bere inbertsioak errentagarri bihurtzeko eta finantza-konpromisoei aurre egin ahal izateko. Nola ari dira eboluzionatzen eta zer aurreikusten egiten duzu 2025 urterako?

LagunArok duen bezain ondare handia duzunean eta aktibo mota desberdinetan inbertituta dagoenean, hainbat eremu geografikotan eta, are gehiago, hainbat monetatan, nazioartean gertatzen denak eragina du finantza merkatuetan, eta, ondorioz, baita gure inbertsio zorroan ere.

Urtearen lehen zati honetan, gainera, geopolitika eta ekonomia, oro har, oso baldintzatuta daude Donald Trump, AEBetako presidentetza hartu zuenetik, hartzen ari den lehen erabakiengatik. Iazko azaroan hauteskundeak irabazi zituenetik, inbertitzaile guztiok jakin nahi izan dugu ea hauteskunde kanpainan esandakoa beteko zuen Donald Trumpekin topo egingo ote genuen ala pragmatikoagoa eta ez hain oldarkorra izango zen bere planteamenduetan.

Ba badirudi aurreikuspenak gainditzen ari dela...

Egia da indar handiz hasi dela kanpora begirako erabakiei dagokienez (immigrazioaren kontrola, muga zergen tarifak, Errusia-Ukraina edo Gaza-Israel gatazkak...), eta, oraingoz, ez da hain aktiboa izan barne kontsumorako neurri nagusietan, hala nola, iragarritako zerga murrizketan.

Europaren kasuan, agerikoa dirudi hazkunde ekonomikoko fase oso desberdinean dagoela Estatu Batuekin alderatuta, eta horri guztiari gehitu behar zaio EBko herrialde nagusietako batzuk barne krisi politiko larriak jasaten ari direla, hala nola, Alemania edo Frantzia.

Nolanahi ere, inbertsioen kudeaketatik lortutako errentagarritasuna oso positiboa izan zen 2024an, eta urte honen hasiera ere ondo jokatzeko ari da, espero baino hobeto, gainera. Hala ere, urtea hasi besterik ez da egin, eta joera hori oso denbora gutxian alda dezaketen hainbat inguruabar daude, azken urteetan ikusi ahal izan dugunez.

Uste dut zuhur jokatzeko dela onena, gertatzen den guztiari adi egotea eta daukagun inbertsionalde bikainean konfiantza izatea.

Plan Estrategikoa: oinarrizko erronkak

Pentsio sistema. Pentsioen sistema publikoaren filosofia nola hobetu edo hari zehaztasun handiagoz nola erantzun hausnartzeko beharra, kotizatu beharreko errentei dagokienez.

Banaketa prestazioak. Mutualismo, elkartasun eta erantzukidetasun printzipioek haien kudeaketa eta funtzionamendua gidatzen jarraitu behar dute, baina egokia dirudi gogoeta egitea zenbait kolektiboren finantzaketa sistemari buruzko neurriak hartzeko: kolektibo batzuen finantzaketa sistema, eskainitako osasun estalduraren irismena, aldi baterako ezintasunaren prestazioa kudeatzeko neurriak, langabezia dagoen kolektiboaren enplegarritasuna, kooperatiben inplikazio maila...

Beste proiektu batzuk. Gure kolektiboari arreta emateko eredu, eraldaketa digitalean, harreman instituzionaletan... sakondu eta hobetu nahi dugu.

Besterik?

Beste bi kontu. Lehenik eta behin, uste dut garrantzitsua dela aipatzea LagunAro oso erakunde berezia dela. Plan Estrategikoa egin ondoren, Europa eta ELGA mailako gizarte aurreikuspeneko sistemetan adituak diren pertsona askorekin hitz egiteko aukera izan dut, eta guztiak adierazi digute beren miresmena eta zorriona hain sistema luzea, estaldurei dagokienez hain zabala eta kooperatibismoaren balio berezietan oinarritua izateagatik. Batzuetan kanpoko beste pertsona batzuk etorri behar dira garenari balioa emateko. Are, Gizarte Segurantzak berak aitortzen du gure kudeaketa, arau orokorretik kanpo utzi baikaitu gure proiektuarekin aurrera egiten uzteko.

Bigarrenik, LagunAroko pertsona guztiei zorrionak eta eskerrak eman nahi dizkiet egunerokoan egiten duten lanagatik. Lan hori are nabarmenagoa izan zen iaz, bi lagun galduta bizitzea egokitu zitzaigun une delikatuetan. Egoera txarretan pertsonen onena ikusten dela esaten da, eta kasu honetan hala izan dela baieztatzen dezaket. —

Zer egiten du LagunArok? Eta nola egiten du?

Erakundearen zeregina ezagutzeko ondo ulertu beharreko oinarrizko hainbat gai.

TULANKIDE

LagunAro arduratzen da bere mutualisten eta onuradunen kolektiboaren ongizatea zain-tzeaz, babes sozialeko beharrizan egoeretan. Horretarako, prestazio-sorta zabala du, kasu batzuetan sistema publikotik datorren prestazioa osatzen dutenak (erretiroa, familia-prestazioak, osasun-laguntza...) eta beste kasu batzuetan estaldura publikoa ordezkatzen dutenak (aldi baterako ezintasuna edo enplegurako laguntza).

Prestazio horiek bi motatan sailkatzen dira, beren ikuspegiaren eta finantzaketa-sistemaren arabera:

- Banaketa prestazioak.
- Kapitalizazio prestazioak.

Prestazioen dimentsioaren gutxi gorabeherako ideia bat izateko, aipatzekoa da 2024an 96,6 milioi euro bideratu zirela Banaketa prestazioetara, eta 245,4 Kapitalizazio prestazioetara. Hau da, 342,1 milioi euroko gastua urtean



Banaketa prestazioak

Epe laburrerako prestazioak dira egunerokoan erabiltzen direnak, batez ere langile aktiboen fasean. Urtero egin-dako ekarpenekin ekitaldiko gastua finantzatzeko asmoa dute prestazio horiek. Enplegurako Laguntza izan ezik, bertan, gastuaren izaera ziklikoa dela eta, epe ertainera begiratzeko ahalegina egiten baita, eta, hala, gastu-premia handiei bermeekin aurre egitea ahalbidetuko duen funts bat eratu da.



Enplegurako laguntza

Kooperatiba eta bazkideak egoera zailetan babesteko mekanismoak: birkokapenak, egutegi mugikorra, aurre-erretiroak, langabezia...



Aldi baterako ezintasuna

Baja medikoa izanez gero, prestazio ekonomikoa.



Familia-prestazioak eta laguntzak

Prestazio ekonomikoa adingabearen jaiotzarekin eta zaintzarekin eta beste laguntza batzuekin lotutako prozesuetan (gaixotasun larriak dituzten adingabeak zaintzea, desgaitasuna duten pertsonen laguntza, heriotzagariko laguntza).



Osasun-laguntza

Sarbidetua espezialista, zentro mediko, klinika eta ospitaleetarako.



Genero-indarkeriaren biktimak

Sozietate-harremana etetea edo amaitzea erabakitzen duten biktimak horiek babesteko prestazio ekonomikoa.

- LagunArok soilik estaltzen dituen prestazioak.
- LagunArok eta Sistema Publikoak modu mistoan estaltzen dituzten prestazioak.
- Osasun Publikoak emandakoaren prestazio osagarria.

Kapitalizazio prestazioak

Epe luzerako prestazioak dira. Kooperatibak hileroko ekarpenak egiten dituzten bere bazkideen izenean, jardunean dauden bitartean. Kuota horiek modu kolektiboan inbertitzen dira finantza-merkatuetan, errentagarritasuna lortzeko. Hala, etorkizuneko pentsioa kooperatibak jarritako kuoten eta inbertsioetatik lortutako errentagarritasunaren bidez finantzatzen da. Pentsioa biziartean kobratzen da, eta, hilez gero, alargun-pentsio bihurtzen da ezkontidearentzat edo izatezko bikotekidearentzat.



Erretiroa

Pentsio hori jasotzen da, pentsioa jasotzeko adinera iritsita, lana uzten denean eta lan-bizitza amaitzen denean.



Ezintasun iraunkorra

Behin betiko lan-gaitasun osoa edo partziala galtzeagatik prestazio ekonomikoa.



Alarguntasuna/Zurztasuna

Gertuko senideentzako pentsioa.

LagunAro 2024an

Finantza-merkatuen bilakaera positiboa, Estatu Batuetako ekonomiaren sendotasunaren, inflazioaren moderazioaren eta urtearen bigarren erdian moneta-zikloaren aldaketaren areagotzearen ondorioz.

%4,05

kaudimen-marjina

%4,03 2023ko itxieran

Ratio horren 2024ko bilakaera % 7,94ko errentagarritasun positiboak eta espero zena baino inflazio txikiagoak baldintzatu dute [% 2,8, hasieran aurreikusitako % 3,5aren aldean], eta horrek kaudimen marjina 3,4 puntu portzental handitzea ekarri du, % 7,4ko mailara iritsiz.

Bilakaera on hori kontuan hartuta, Kontseilu Errektoreak, 2025ean pentsioak eta pentsio eskubiak 2024ko KPlaren arabera eguneratzeaz gain [% 2,8], erabaki du Batzar Nagusiari proposatzea 2023ko KPlaren zatia berreskuratzea, kaudimen nahikorik ez zegoelako 2023an aplikatu ezin izan zena [2022ko KPla % 5,7koa izan zen, baina 2013an aplikatutako eguneratzea % 1era mugatu zen]. Hau da, Kontseilu Errektoreak egindako proposamenak bere garaian aplikatu ez zen % 4,7 berreskuratuko du. Susperraldi hori gorabehera, ekitaldia ixtean, kaudimen-marjina eskatzen den legezko gutxienekoaren gaineratik dago [% 4,0].



+%7,94

errentagarritasuna

2023an bezala

428,7M€

kuotak

2024an, guztira, 428,7 milioi euro bildu dira, 2023an baino % 8,0 gehiago [397,1 milioi euro].

342,1M€

prestazioak

2023an ordaindutakoen ildotik [344,3 milioi euro].





157,67M€

o enplegurako laguntza-funtsa

30.101

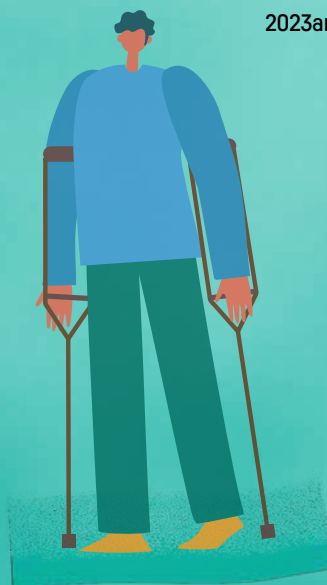
o mutualistak

2023an baino 191 pertsona gehiago.

7.473,15M€

o ondare-funtsa

417 milioi euroko igoera aurreko urtearekin alderatuta (7.055,67 milioi euro 2023an).



15.963

o pentsiodunak

2024an 301 pertsonako igoera garbia izan da, eta dagoeneko 15.963 dira guztira; horietatik 15.896 pertsonak hilerio jasotzen dute LagunAroko pentsio bat, eta 67k pentsioaren ordainketa etetea erabaki dute.



20,53€

o osasun-laguntza

2024an onuradun eta hilabete bakoitzeko batez besteko kontsumoa 20,53 eurokoa izan da. Horrek esan nahi du batez besteko kontsumo hori % 5,77 handitu dela 2023an lortutakoarekin alderatuta [19,59].



%6,99

o absentismo-tasa

Aurreko urtean lortutako tasaren aldean [% 6,68], %1,95eko igoera da.



Aitor Soria
FAGOR ELEKTRONIKAKO ZUZENDARI NAGUSIA

“Gero eta digitalagoa eta konektatuagoa den mundu baterako soluzio elektronikoak eskaintzen dituen hornitzaile europarra gara”

MONDRAGONen bizitza osoa eman ondoren, Aitor Soria Fagor Elektronikara iritsi da, bere lan-bizitzan ziklo berri bati ekiteko: “Mondragon Goi Eskola Politeknikoan hasi nintzen, Osagaien Dibisioan egon nintzen eta Embega, Batz eta Eikako zuzendaritzatik pasa naiz azken 10 urteotan. Orain Fagor Elektronikaren txanda da, bitxia bada ere, Dibisioko nire garaian, eta arrazoi teknikoengatik, Fagor Elektronikako 1.650 bazkide zenbakia izan nuen, eta, beraz, etxera itzuli naiz”. **GORKA ETXABE**

Nola ari zara bizitzan itzulera?

Oso pozik eta motibatuta nago. Eikako kudeatzaile gisa, harreman handia izan dut Fagor Elektronikarekin, eta uste dut potentzial izugarria dugula. Fagor Elektronika soluzio elektronikoetan eta digitalizazioan aditua den fabrikatzailea da, bezero bakoitzaren beharretara egokitzeko malgua. Bost negozio ditu: Erdieroaleak, EMS, Multimedia Soluzioak, *Smart Data Services* eta Negozio Berriak. Eskaintza izugarri dibertsifikatua, goranzko eta balio erantsi handiko sektoreetan.

MONDRAGON ezagutzen duzu eta elkarlanak liluratzen zaitu. Korporazioaren estrategia elkarrekin lankidetzan sortzea, proposatzea eta arlo horietan sakontzea da.

Jakina liluratzen nauela. Gure artean lankidetzan aritzeko ahalmena dugu, Osagaien Dibisioaren barruan, baina baita beste kooperatiba eta enpresa batzuekin ere. Kooperatiba guztiak gaude inguruan lanpostuak eta aberastasuna sortzeko, hurrengo belaunaldientza-

ko ondare hobea utziz. Hori egiteko aukerak biderkatu egiten dira subjektua danok garenean, zu eta ni erabili beharrean, erabil ezagun ‘gu’. Horretarako, kooperatibetako buru garenok maila eman behar dugu, eta ez da beti gertatzen. Esan daiteke Osagaien dibisioaren barruko giroa konplizitate eta lankidetzan handikoa da, oso une interesgarrian gaude.

Irailetik zurekin egon da Mikel Trojaola, aurreko zuzendari nagusia. Kontaiguztu, nolakoa izan da kargu hartzea Mikelen eskutik?

Bikaina izan da, eta eskerrak eman behar dizkiot Mikeli. Plan Estrategikoa idazteko prozesuan murgilduta gaude, eta 2025ean negozio bakoitzaren plan zehatzak egingo ditugu. *Smart Data Services*ekin hasi gara, eta gainerako negozioekin jarraituko dugu. Oro har, negozioen barruan ildo berriak ireki ditugu, eta berrikuntza lantzen jarraitu behar dugu, gure negozioak eta zerbitzuak finkatu eta sendotzeko.

“Europako diodo ekoizle bakarra gara, eta Espainiako erdieroale ekoizle bakarra. Ilusioz beteriko etorkizun bati aurre egiteko egoera ezin hobean gaude”

Zer iradokitzen dizu izenburu honek? “Fagor Electrónica 2025: Berrikuntza, proiektu berriak eta hazkundea”

Fagor Elektronikak aurrerapen estrategikoz betetako 2024. urtea itxi zuen, berrikuntza teknologikoan eta garapen industrialean lider gisa duen posizioa sendotuz. Iaz urrats garrantzitsuak eman ziren bere operazioen hedapenean, ontzigitzan, mugikortasun iraunkorrean eta teknologia berrien ikerketa eta garapenean presentzia indartuz. Horretan ari gara. Hazkundeari dagokionez, 2024a ia 90 milioi euroekin amaitu dugu. Eta 25eko Gestio Plana 100 milioitik gorako fakturazioarekin taxutu dugu, beraz, bi digituak gainditzea espero dugu, mugarri bat Fagor Elektronikarentzat.

Berrikuntzaz eta sendotzeaz hitz egiten duzu. Zer da lehenengo?

Berrikuntzaren bidez haziko gara eta sendotuko dugu gure proiektu kooperatiboa. Finkatu ditugu zenbait arlo: (FMS) Fagor Multimedia Solutions. Etorkizunerako funtsezko urrats bat eman behar dugu. 2024. urteko mugarri garrantzitsuenetako bat Fagor Multimedia Solutions sortu izana izan zen, Triax Digital Solutions (lehenengo Ikusi) erosi ondoren, multimedia-soluzioen sektorean hazteko.

Ontzigitzan ere PERTE bat lortu dugu Navantiarekin. Horrela, PERTE Navalen funtsei esker, proiektu berriei ekin ahal izango zaie, Fagor Elektronika espezializazio handiko eta kalitate-baldintza handieneko sektoreetan erreferente gisa kokatuko duten teknologien garapena bizkortuz, lehen mailako bezeroekin elkarlanean.

Bestalde, erdieroaleen esparruan, Fagor Elektronikak berrikuntzarekin duen konpromisoa ez da gelditzen, eta aurrera jarraitzen du Silicon Carbideren (SiC) teknologiaren garapenean. Teknologia hori funtsezkoa da gailu eraginkorragoak eta iraunkorragoak fabrikatzeko.

Enplegua sortzen ere garrantzitsua da enpresak egin duen ibilbidea. Talentua sortuz, sendotuz eta erakarrituz, hala da?

Fagor Elektronikak pertsonen aldeko apustua egiten jarraitzen du, eta horren erakusgarri da azken 10 urteetako hazkundea, 417 pertsonatik 638 pertsonako kolektibo batera igaro baita kooperatiba, tokiko enplegua sortzeko eta eskualdean talentua garatzeko konpromisoa berretsiz. Hori da talentua sortzea, sendotzea eta erakartzea. Uste dut Fagor Elektronika oso proiektu erakargarria dela gaitasun guztiak garatu nahi dituztenentzat. —

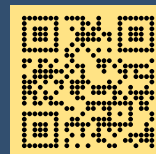
Gertuago

Más cerca



MONDRAGON
Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.

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



KAZETARIEKIN TOPAKETA BILBON

“MONDRAGON proiektu kooperatiboa da, gertukoa, berrikuntzan oinarritua, eraldatzailea eta irekia”

Otsailaren 25ean MONDRAGONeko presidentek, **Pello Rodriguezek**, komunikabideekin egindako lehen topaketa ospatu zen Bilbon. 30 kazetari inguru gerturatu ziren hitzordura, agerian geldituz MONDRAGONekiko interesa eta gure gizartean duen izaera erreferentziala. Gaurkotasuneko hainbat konturi buruz galdetzeko aukera izan zuten hedabideek: 2024ko ekitaldi-itxiera, 2025erako perspektibak edo muga-zergen politika eta Europarako mezuak izan ziren jorratutako gaietako batzuk.



Kazetariekin egindako topaketaren bideoa eta albiste osoa





“MONDRAGON proiektu kooperatiboa da, gertukoa, berrikuntzan oinarritua, eraldatzailea eta irekia”

“Bizitzen ari garen belaunaldi aldaketaren aurrean pertsonak erakartzea erronka bat da. Balio kooperatiboetara hurbildu behar ditugu gazteak eta kultura desberdinetatik datozen migratzaileak”

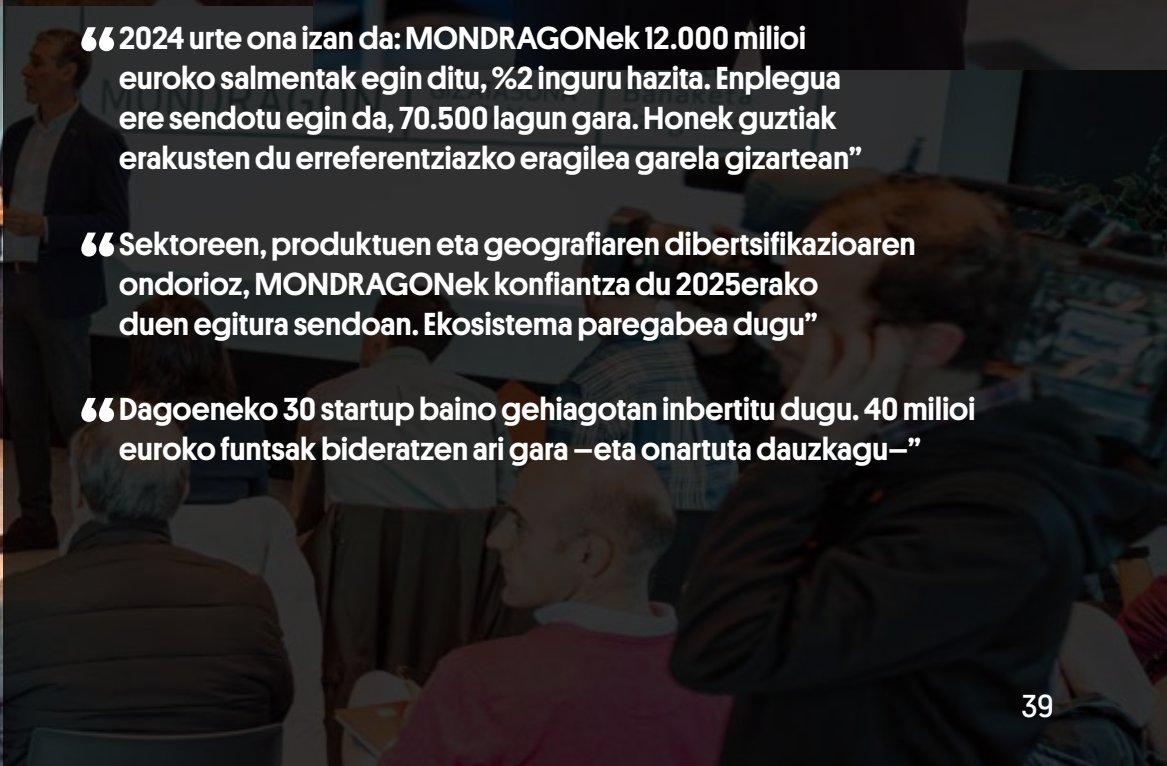
“MONDRAGONen helburu nagusien artean beti egongo da kalitatezko enplegua sortzea, kooperatiboa ahal den neurrian, dauzkagun negozioak finkatuz eta berriak sortuz”

“Erabakiak azkar hartzeko eskatzen diogu Europari. Burokrazia gutxiago eta enpresa-ehunarekiko babes handiagoa”

“2024 urte ona izan da: MONDRAGONek 12.000 milioi euroko salmentak egin ditu, %2 inguru hazita. Enplegua ere sendotu egin da, 70.500 lagun gara. Honek guztiak erakusten du erreferentziazko eragilea garela gizartean”

“Sektoreen, produktuen eta geografiaren dibertsifikazioaren ondorioz, MONDRAGONek konfiantza du 2025erako duen egitura sendoan. Ekosistema paregabea dugu”

“Dagoeneko 30 startup baino gehiagotan inbertitu dugu. 40 milioi euroko funtsak bideratzen ari gara –eta onartuta dauzkagu–”



Lander Beloki

Mondragon Unibertsitatea, Enpresagintzaren dekanoa



ENPLEGUAREN ETORKIZUNARI BURUZKO 2025EKO TXOSTENA: ZER BERRI?

Enpleguaren Etorkizunari buruzko 2025eko World Economic Forumaren Txostenak mundu mailan lider diren 1.000 enpresa enplegatzaile baino gehiagoren ikuspegia biltzen du, urtero moduan. Mundu osoko 22 industria-taldeetako eta 55 herrialdeetako 14 milioi langile baino gehiago ordezkatzeko enplegatzaile horiek eta makrojoerek enpleguan, konpetentzietan eta langilegoa eraldatzeko estrategietan nola eragiten duten aztertzen du, sakonki.

Aurtengo txostenean argi jasotzen da lanpostuen ezaugarrietan eta lanean modu lehiakorrean aritzeko behar diren konpetentzietan gertatzen ari diren eraldaketek izugarritzko eragina izango dutela mundu osoko enpresa, industria, gobernu eta langileengan. Eraldaketa horri aurre egin ahal izateko behar-beharrezkoak dira hainbat tresna; aurreikuspen zehatzak edukitzea, langileen talentu garapenerako estrategia egokiak identifikatzea, eta enpleguen eta, gaitasunen arteko konbinaketak kudeatzeari dagokionez, datuetan oinarritutako erabaki informatuak hartzea, bai enpresa-kudeatzaileentzat eta baita langileentzat ere.

Txostenaren edizio honek lanmerkatu globalaren ikuspegiari dagokionez 2025-2030 eperako egoera bikoitza marrazten du.

Alde batetik, sortu berri diren egoera nahiz tresna berriek (za-

tiketa geopolitikoak eragindako tentsio globalak areagotzea, bizi-kostua handitzea edota adimen artifizialean oinarritutako tresnak enpresetan txertatzea) gero eta ingurune konplexuagoa sortzen dute arduradun politikoei, enpresa-kudeatzaileek eta langileek duten funtziorako, eta ziurgabetasuna gero eta handiagoa da. Bestalde, ordea, txostenak enplegu globalari dagokionez emaitza positiboak proiektatzen ditu analisisian, konpetentzien zaharkitze-tasa etengabe murrizten delarik; izan ere, azken urteetan abian jarritako reskilling eta upskilling ekimenak datuetan erregistratzen hasi dira, eta lan-munduan duten eragina gauzatzen.

Enplegatzaileak, industria eta herrialde guztietan, txostenaren aurreko edizioetan baino kontzientzia eta borondate handiagoa erakusten dute langilegoaren eta talentuaren erronkei modu proaktiboan aurre egiteko, eta horretara

rako pragmatikoki ikuspegi berri-tzaileak erabiltzen dituzte; hala nola, konpetentzietan oinarritutako kontratazio-politikak martxan jarritz edota aniztasunean, ekitatean eta inklusioan oinarritutako ikuspegi estrategikoagoa aplikatuz.

Hala ere, langileek beharrezko dituzten eta errealtatean dauzkaten gaitasunen artean dauden hutsuneak dira oraindik ere industria eta ekonomia gehien eraldaketarako oztopo nagusia, eta aurtengo txostenean etorkizuneari landu beharreko lehenetsuneko eremuen hasierako seinale batzuk jasotzen dira; besteak beste, lanpostu desberdinen arteko lan-trantsizio proaktiboak eta dinamikoak egiteko beharra eta automatizazio sakonagoaren eta orokortuagoaren arteko etorkizuneko oreka egokiaren beharra.

Azken puntu honek Lanpostuen Etorkizunaren Txostenaren oinarritzko hipotesia laburtzen du: lanaren etorkizunean emaitza hobea lortzeko neurri aktiboak hartu behar direla erakunde, enpresa eta langileen partetik. Eta etorkizuneko kalitatezko lanpostuak bermatzeko tresna eraginkorrena formakuntza eta berrikuntza izango direla. —

“Etorkizuneko kalitatezko lanpostuak bermatzeko tresna eraginkorrena formakuntza eta berrikuntza izango dira”



Ezkerretik eskuinera:
Pello Rodriguez (egungo presidentea),
Javier Sotil (2014-2016),
Txema Gisasola (2012-2014),
Jose M^o Aldekoa (2007-2012),
Iñigo Ucin (2016-2024),
Jesus Catania (2002-2007) eta
Antonio Cancelo (1995-2001).

MONDRAGONEKO PRESIDENTE OHIEN TOPAKETA

Jardunaldian, MONDRAGONen egungo egoera bertatik bertara ezagutzeko eta urteetan zehar pilatutako esperientziak partekatzeko aukera izan zuten.

Argazkia joan den urtarrilaren 24an egindakoa da, Korporazioko Kontseilu Orokorreko lehendakari ohiek MONDRAGONera egindako bisitan. Zalantzarik gabe, irudi bat gure historiako argazki albumerako. Hor daude guztiak, Jose Mari Ormaetxea (1985etik 1990era presidente izan zen) eta Javier Mongelos (1992tik 1995era presidente izan zen) izan ezik.

Argazki gogoangarri honetan, Cancelo eta Rodríguez, nahi gabe ziurrenik, argazkiaren muturretan kokatu dira, haien agintaldien artean igarotako denbora tartea ezarriz bezala, zehazki 30 urte, talde kooperatiboaren historiaren hiru hamarkada. Eta biek mugatzen duten denbora ildo

horretan kokatzen dira, 1995 eta 2025 artean, gai nontzeko lehendakarien agintaldiak.

Hitzordua Arrasaten (Gipuzkoa) izan zen, Olandixo baserrian (argazkia bertan aterata dago), eta ondoren, MONDRAGONen egoitza nagusi berritua bisitatu zuten –Armin Isastiren Arian-Arian obran egin zuten geldialdia, “lankidetzari oda bat”–, eta bazkaria egin zuten Otorra prestakuntza zentroan, Aretxabaletan (Gipuzkoa). Ekitaldiarekin pozik eta eskertuta, gaurkotasuneko gai ezberdinei buruz hitz egiteko aukera izan zuten, kooperatibek gaur egun dituzten erronkak komentatzeko eta Korporazioaren buru izan ziren bitartean izandako esperientzia pertsonalak partekatzeko. —

SHAKING HUB: TALENTU TEKNOLOGIKOA ERAKARTZEKO INTERKOOPERAZIO PROIEKTUA

MAITE LEGARRA ETA IÑIGO LARREA

Talentu teknologikoa erakartzeko erronka

Gutxi dira ZTIM bokazioak hautatzen dituzten gazteak, %19a unibertsitate ikasketetan eta %16a Lanbide Heziketan. Profil oso demandatua da gure lurraldean eta horrek ia guztiak lanean egotea eragiten du. Teknologian eta berrikuntzan adituak diren profesionalekin konektatzeak erakartzen ditu, proiektuak, erronkak eta ikasteko aukerak lehen eskutik jasotzea ahalbidetzen dielako.

Eta MONDRAGONen hori eskaini diezaiekegu. Berrikuntza eta teknologia ekosistema ikaragarria osatzen dugu, punta puntako teknologia eta proiektuak lideratzen ditugu gure kooperatiba industrialetan, erreferentziatzko ikerketa eta transferentzia zentroak ditugu eta unibertsitate eta lanbide zentro propioetan garatzen dira etorkizuneko profesionalak. Baina ezezagunak izaten jarraitzen dugu bailaraz kanpo.

Eta hori ikusarazteko beharretik sortu zen 2022an Shaking Hub proiektua: kooperatibei beren ezagutza eta proiektu zientifiko teknologikoak plazaratzeko ahalbideratuko zien talentu komunitatea.

Shaking HUB-en hasiera

Lehen urteak, Adimen Artifizialaren garapenean eta aplikazioan fokoa jarriz egin ditu Shaking Hubek. Egingdako esfortzua eta emaitzak garrantzitsuak izan dira. 550 edukitik gora publikatu dira adimen artifizialaren inguruan, webgune propioan (<https://shakinghub.com/>) zein urtero hazkunde esanguratsua izaten ari den LinkedIneko komunitatean. Baina garrantzitsuagoak izan dira ekimeneko protagonista izan diren kooperatibak: Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lortek, Leartiker, Ideko, Laboral Kutxa, Fagor Automation, GSR, MLA-Koop, LKS Next, Erreka, Fagor Electrónica.

shakinghub.com



MONDRAGONek erreferentziako teknologiak aplikatzeko aukera eskaintzen du, taldean erronkei erantzunez, hazteko aukera eskainiz

Bideak erakutsi diguna

2024an zehar gauzatutako hausnarketari esker, erabiltzaileen artean hiru profil desberdin antzeman ditugu:

- Teknologia erabiltzen edota aplikatzen duten profesionalak kalitatezko eduki bereizgarria bilatzen dute, ekitaldietan oso jarrera parte-hartzailea daukate esparru horretan dituzten harremanak sendotzeko.
- Ikertzaileek eta garatzaileek beste batzuek garatutako eduki zehatzetara sarbidea izatea bilatzen dute.
- Ikasleak foko teknologiko irekiago batetik gerturatu dira, entzuleak dira nagusiki eta aukera profesionalak bilatzen dituzte.

MONDRAGONeko kooperatibek dugun gaitasun teknologikoak ZTIM profesionalak erakartzen lagunduko digu, beren nahiak eta beharrak (egunean egon, beste batzuk egiten dutena ezagutu, aplikagarritasuna bilatu, eduki zehatza lortu) MONDRAGONen asetu ditzaketelako.

Eta hemendik aurrera zer?

Alde batetik, teknologian begirada jarrita, Adimen Artifiziala eta Datuen Analitikan proiektuak aurkezten eta zabalitzen jarraitzea izango da 2025eko helburu nagusia. Eta zibersegurtasunaren inguruko lan lerro berri bat zabalduko dugu uda aurretik. Ikerlan, Orbik Cybersecurity, LKS Next / Secure IT-ren eskutik eta ZIUREkin (Gipuzkoako Zibersegurtasun Industrialeko Zentroa), elkarlanean.

Beste alde batetik, sektore begirada izanda, industriako ikuspegi ohikoenetik haratago, 2025ean finantzetan lan lerro propio bat sortzea aurreikusten dugu, Laboral Kutxaren eskutik.



“Dakiguna elkarbanatu eta zabaldu behar dugu”

Maria Ruiz

MLAKOOPEKO NEGOZIO GARAPENAREN ARDURADUNA

SHeko aurpegia zara SH Live, Key Note, Arrakasta kasuak. Nondik datorkizu zientzia eta teknologia zabalteko grina?

Formakuntzaz Ingeniaria naiz, Ingeniaritzan Doktorea, beraz, teknologiarekiko grina bokazioz datorkit. Zabalteko grina, bestetik, gure munduaren komunitate izaera ulertzen dudalako da: dakiguna elkarbanatu eta zabaldu behar dugu, elkarrengandik ikasteko. Horretaz gain, emakumeen presentzia arlo teknologikoetan areagotzearen aldeko defendatzaile sutsua naiz. Shaking Huben irudia ni izateak, emakume bezala, komunitatean daukadan rol honetan, beste neska gazte batzuen erreferente izateko aukera ematen dit, eta hori niretzat ohore bat da.

2022tik SH proiektua bizi izan duzu barru-barrutik. Zer da ibilbide honetaz gehien baloratzen duzuna?

Eboluzioa. Zeretik hasitako proiektu gehienetan bezalaxe, ikasketa prozesua ikaragarria izan da, ekimen batzuk beste ikuspuntu batetik berregin behar izan ditugu. Shaking Huben esentzia eta helburua ez dira sekula aldatu, baina estrategia eta eskaintako kalitatea fintzen joan gara. Prozesuarekin ikasten jakin dugu, eta ikasitakoa aplikatzen.

Nola irudikatzen duzu SH hemendik 3 urtetara?

Talentu komunitate erabilgarri eta eredugarri gisa irudikatzen dut, bai enpresentzat eta baita profesionalentzat ere. Teknologia aurreratuen bitartez Talentua erakartzeko eta enpresen ahalmenak ikusarazteko tresna azken finean. —

Adimen Artifizialetik haratago, zibersegurtasunaren eta finantza sektorean teknologiarren aplikagarritasunean jarriko da fokoa 2025ean Shaking Hub-en



2018an Fagor Healthcare-ra batu zenetik, Beatriz Leciñanak hainbat erronka hartu ditu bere gain. Orain, zuzendari nagusi gisa, erronka berri bati ekingo dio helburu argi batekin: pazienteen atxikimendu terapeutikoa eta bizi kalitatea hobetzeko eraberritzen jarraitzea. Teknologiaren aldeko apustu sendoarekin, konpainiak nazioartean hedatzen jarraitzeaz gain, farmazia komunitarioarekiko konpromisoa indartzen ari da.

UXUE MORALES

Beatriz Leciñana

FAGOR HEALTHCAREKO ZUZENDARI OROKORRA

“Fagor Healthcare software bati konektatutako makina bat baino gehiago da: gertuko giza ikuspegi batetik pazienteen bizitza hobetzeko diseinatutako zerbitzua da”

2 018an, Fagor Healthcare-ra batu zinen esportazio kudeatzaile gisa, eta, orain, zuzendari nagusia zara Salmenta eta Marketin arduradun lanpostua utzi gabe. Nolakoa izan da zure bilakaera enpresaren barruan?

Taldera batu nintzenetik esportazio-arloari bultzada bat emateko asmoa izan nuen. Denbora pasa ahala merkataritza eta marketinaren ardura hartu nuen, eta, duela hilabete batzuetatik, baita Zuzendaritza Nagusiarena ere. Erronka garrantzitsua da, baina ilusioz eta guztia errazagoa egiten duen talde zoragarri baten babesarekin egiten diot aurre.

Karguan sei hilabete eman ondoren, zein da etapa berri honi buruz egiten duzun balantzea?

Balantzea positiboa da. Fagor Healthcare hazkunde berriztatzen dagoen proiektu berritzailea da, bai pertsonengan, bai merkatu eta produktuetan. Erronka handia da, baina emaitza onak lortzen ari gara eta ikaskuntza aberasgarria izaten ari da.

Zeintzuk dira Fagor Healthcarek 2025ean dituen helburu nagusiak?

Gure misioa argia da oraindik: pazienteen bizi-kalitatea hobetzea, arreta berezia jarritz tratamendu farmakoterapia

peutikoa atxikitzean. 2025ean, konpromiso hori indartzen jarraituko dugu, ez bakarrik pazienteekin, baita haien zaintzan esku hartzen duten osasun-profesionalekin ere. 12 urte daramatzagu nazioan zein nazioartean hazten, eta 2025a funtsezkoa da gure esportazio-estrategiarako. Erronka berriak ezarri ditugu nazioarteko merkatuetan, eta ikuspegi berritzaileen aldeko apustua egiten ari gara gure presentzia globala indartzeko.

Zer hedapen eta posizionamendu-estrategia erabiltzen ari zarete zuen zerbitzuaren ezagutza zabaltzeko?

Urteak daramatzagu Espainiako eta Portugalgo farmazietan presentzia nabarmenarekin. Mediterra-neoko farmazia komunitarioan dugun esperientziak esparru horretan hazten jarraitzea bultzatzen gaitu, eta, horretarako, estrategia digitalak eta presentzialak uztartze ditugu.

Gaur egungo estrategiez gain, zeintzuk dira prozesu honetako ikuspegi berritzaileak edo teknologia berriak?

Gure produktua %100 berritzailea izan da sortu zenetik. Medikazioa hartzeko sistema tradizionalak eboluzionatzen saiatzen gara, eta horrek mentalitate aldaketa bat ere badakar gizartean.

Teknologia gehitua duen gailu berri bat garatu dugu pazienteek tratamenduarekiko duten atxikidura are gehiago hobetzeko. Berrikuntza ezinbesteko euskarria da guretzat.

Zein beharrei erantzuten die software horrek?

Zerbitzu berritzaile bat garatu dugu eta honek farmazietako kudeaketa-software baten bidez funtsezko behar bati erantzuten dio: pazienteei medikazioa modu seguru eta eraginkorren antolatzen laguntzea.

Medical Dispenser-en fabrikatzaileak gara. Hau, medikamentuak Dosifikatzeko Zerbitzu Pertsonalizatua prestatzeko ekipo erdi-automatiko da.

Tamaina txikiko makina bat da eta farmaziei asteko blisterrak prestatzeko aukera ematen die paziente bakoitzaren medikazio pertsonalizatuarekin. Makinak haien tratamenduaren jarraipen egokia bermatzen du farmaziako profesional baten bidez. Sistema segurua, erraza eta fidagarria da. Farmazialariak funtsezko eginkizuna du prozesu honetan. Sendagaiak behar bezala emateaz gain, medikazioarekin lotutako arazoak ere detektatzen ditu, hala nola, sendagaien arteko bikoiztasunak edo bateraezintasunak.

Gure zerbitzua *pilula-ontzi* soil batetik haratago doa: pazientearen betetze terapeutikoa bermatzen duen irtenbide profesional bat da. Lasaitasuna ematen die pazienteari eta haren senide edo zaintzaileei. Medikazioaren kudeaketa farmazialari baten esku uzteak tratamendu egokia eta atxikiduraren gaineko kontrol handiagoa bermatzea da, pazienteen bizi-kalitatea hobetzen zuzenean lagunduz.

Integrazio teknologikoa farmazien sektorea eraldatzen ari da? Hala bada, nola?

Automatizazioak eta teknologien erabilerak hornikuntza-katearen kudeaketa optimizatu dute, kostuak murriztuz eta trazabilitatea hobetuz. Erregistro farmazetikoaren digitalizazioak osasungintzako profesionalen arteko komunikazioa errazteaz gain tratamenduen segurtasun handiagoa bermatzen du. Funtsezkoa da pazientearen segurtasunerako eta tratamenduen kudeaketarako. Azken batean, farmazia-sektoreko integrazio teknologikoak, prozesuak eraginkorragoak egiteaz gain, pazientearengana gehiago bideratzen ditu.

Zein erronkari egin behar dio aurre Fagor Healthcarek datozen urteetan?

Oso araututa dagoen industria batean gaude, eta kalitate eta segurtasun arau zorrotzak bete behar ditugu. Gure erronka exijentzia-maila horri erantzutea eta merkatuaren aldaketetara eta pazienteen beharretara azkar egokitzea da. Guzti hori, errentagarritasuna ahaztu gabe.

Gure erronka nagusietako bat atxikimendu terapeutikoa hobetzen jarraitzea da, alderdi hori funtsezkoa baita pazienteen osasunerako eta osasun-sistemaren iraunkortasunerako. Horretarako, CircuTrack garatu dugu, pazienteak beraien medikazioa hartzeaz ohartarazteko eta atxikimenduaren jarraipena egiteko teknologia integratzen duen gailua.

Gure konpromisoa farmazialarien lana erraztuko duten konponbideak eskainiz berritzen jarraitzea da, tratamenduen kontrola hobetuz eta pazienteen bizi-kalitatea bermatuz. ■

“Gure konpromisoa farmazialarien lana erraztuko duten konponbideak eskainiz berritzen jarraitzea da, tratamenduen kontrola hobetuz eta pazienteen bizi-kalitatea bermatuz”

Ane Irazusta Talavera,
Sistema Elektronikoko
txertatuak garatzen
Ikerlan-en.



MONDRAGONEK EMAKUMEEK ZIENTZIAN ETA TEKNOLOGIAN DUTEN ZEREGINA INDARTU DU

Emakume eta Neska Zientzialarien Nazioarteko egunean MONDRAGONEk bere ikertzaile eta profesionalen lana ikusarazi du STEM eremuan. Hortaz gain, sektore zientifiko eta teknologikoetan emakumeen parte-hartze handiagoa sustatu du.

UXUEMORALES

Zientzia eta teknologiaren esparruan emakumeen presentzia txikia da oraindik, genero estereotipoek eta erreferente faltak eragina dutelako beraien orientazio eta erabaki akademikoan. ESADEk 2024ko martxoan egindako ikerketa baten arabera, 6 urterekin haur askok zientzia eta teknologiaren esparrua gizonekin lotzen dute, eta 15 urterekin neska gehienek beste ikasketa arlo batzuk aukeratzeko dituzte.

Joera hori goi-mailako hezkuntzan islatzen da; izan ere, Eusko Jaurlaritzako Hezkuntza Sailaren arabera, soilik nesken %19k aukeratzeko dituzte STEM graduak, eta %16 lanbide-heziketa teknologikoan matrikulatzen da. Lan-eremuan, arrakalak bere horretan dirau: MONDRAGONEko industria-sektorean langileen %31,2 emakumeak dira eta % 23,6 zuzendaritza-postuetan daude. Kontseilu Errektoreetan berriz, zifra hori % 28,8ra igotzen da.

Hala ere, gero eta emakume gehiagok hausten dituzte mugak sektore horietan, hala nola Ane Irazusta Talaverak, Ikerlaneko Hardware eta Bateragarritasun Elektromagnetikoko ikertzaileak. Bere ibilbideak agerian uzten du STEM eremuan erreferente femeninoak izatearen garrantzia. Sektore horretan, emakumeen presentzia txikia da oraindik, haurtzarotik orientazio akademikoan eragina duten genero-estereotipoen ondorioz.

Emakume eta Neska Zientzialariaren Nazioarteko Egunean (joan den otsailaren 11n), MONDRAGONEk Aneren eta STEMeko beste ikertzaile eta profesional batzuen lana ikusarazi du, aurrerapen teknologikoan duen papera nabarmenduz eta sektore horretan emakumeen parte-hartze handiagoa sustatuz. —

MONDRAGONEk bederatzi STEM ikertzaile eta profesionalen lana ikusarazi du. Ikusi bideoa!





Gazteen identitate politikoak, genero arrakala eta polarizazioa

Euskal demokraziaren osasunari tenperatura hartzen

Erresuma Batuan egindako azken inkesta batek¹ iritsi zaizkigun datuak benetan kezagarriak izan dira, bereziki bertako gazteriaren erantzunek erakutsitakoagatik.

Inkestan, gazteen (13-27 urte) erdiak (% 52) “parlamentuaren trabak jasan behar ez dituen lider bat izatea” beraien herrialdea gobernatzeko eredu egokiena dela esan du. Gainera, heren batek (% 33) armada hobetsi du Erresuma Batua modu egokiago batean gobernatzeko aktore bezala. Zalantzarik gabe, mendebaldeko herrietan ordezkapeneko demokraziak bizi duen krisi egoeraren beste adierazle argi eta indartsu bat jaso dugula dirudi.

Pertinentea da, nazioarteko egoeraren bilakaera ikusita, gertura begiratzea eta gure herrian demokraziarekiko dauden jarrerak aztertzea. Zein egoeratan aurkitzen da gure demokrazia? Ezagutu eta ulertzen ditugu euskal gazteen lehentasun politikoak? Horrelako galderak, eta kultura politikoaren inguruko beste hainbat, mahaigaineratu ditugu Lanki Kooperatibismoaren Ikertegiko

ikertzaileok Arantzazulab demokraziaren berrikuntzarako laborategiaren *Demokraziaren ulermenak gurean* ikerketa proiektuaren baitan². Datuek³, nazioarteko egoerarekin analisi konparatiboa eginda, gure ardura leundu zuten. Hala ere, gure lanean azpimarratu beharreko ñabardura batzuk ikusi ditugu. Oraingo honetan, gazteen kultura politikoa hobeto ulertzeko datu batzuetan fokua jarriko dugu, baina proiektuan teknokraziaren aldeko lehentasunak edota alderdi politikoak ere aztertu dira, beste hainbat gaien artean.

Ez dakigu, egungo eredu liberal demokratikoaren aurkako erantzunak ematen direnean, eredu alternatibo parte-hartzaileago baten aldeko konbentzimenduagatik ematen diren (edo beste modelo baten aldeko konbentzimenduagatik), edo soilik koiunturalak diren, momentuko haserrearen seinale

Demokraziaren legitimitatea

Demokraziaren legitimitateari dagokionez, euskal gizarteak ia aho batez (% 88,4) demokrazia eredu politiko desiragarriena dela adierazi zuen. Aldeko erantzuna eman ez zutenen artean, erdiak (% 5,4) eredu politikoarekiko axolagabekeria erakutsi zuen, laurden batek (% 2,8) kasu batzuetan eredu autoritario bat eraginkorragoa dela adierazi zuen bitartean. Esan bezala, konparatiboki ez ziren larritzeko datuak, baina alertak piztu zitzaizkigun eredu demokratikoa hobetsi ez zuen taldea gertuagotik aztertzerakoan. Hauen artean, erlatiboki, gizon gazteen presentzia nabariagoa da, zehazki, 19 eta 29 urte bitartean aurkitzen diren gizonezkoen % 12,4ari erregimen politikoa axola ez zaiela esan zuen eta % 6,2ak autoritarismoaren aldeko lehentasuna adierazi zuen. Neska gazteen artean, ordea, axolagabekeria ere altutxoa bazen ere (% 7,2), jarrera autoritarioak batez bestekotik behera geratu ziren eta, orokorrean, emakumeen adin-tarte ezberdinek erantzun tasa oso parekoak izan zituzten. Belaunaldien arteko parekotasun hori, aldiz, ez da gizonezkoen artean ikusi, talde gero eta helduagoetan ehuneko zabalago batek demokraziari legitimitatea aitortzen diolako.

Abiapuntuko datu hauek, ikerketan landutako beste dimentsio batzuetan ikusitako emaitzak osatzen eta ulertzen lagundu digute. Parte-hartze politikoan, esaterako, adierazgarria izan zen % 41,4ak ordezkariak boto bitartez hautatzea eredu demokratikoa bezala ez adieraztea. Denak zentzu gehiago hartzen du erantzun hori bereziki 45 urtetik behera dutenen artean pisu handiagoa duela ikusterakoan. Adin tarte honetan, alegia, aurkitzen diren ia erdiak “beste eredu politiko bat” demokratikoagoa izango zela adierazi zuen. Noski, “beste eredu” hori nola irudikatzen duten aztertzea gure erronka nagusien artean azaldu da orain. Hurbilpen moduan, badakigu inplikazio eta konpromiso indibidual altuago bat exigitzen duten ereduak onespenez maila baxuagoa daukatela, baina hauteskundeak eredu politiko sinesgarri baten prozesu zentrala izaten jarraitzen duela baieztatu dugu, euskal gizartearen % 91,9ak adierazi baitzuen.

Ez dakigu, beraz, egungo eredu liberal demokratikoaren aurkako erantzunak ematen direnean, eredu alternatibo parte-hartzaileago baten aldeko konbentzimenduagatik ematen diren (edo beste modelo baten aldeko konbentzimenduagatik), edo soilik kointunturalak diren, momentuko haserrearen seinale. Ziurrenik, biak emango dira, askotan ere, biak nahastuta.

Laburbilduz, eredu politikoak jasan duen kostu emozional altuak, Euskadiko kultura demokratikoan identitate ezberdinak zabaltea eragin duela dirudi. Honela, gizartearen oraindik erlatiboki pisu gutxi daukan talde ez-

Gure gizartearen etorkizuna bermatu behar duten belaunaldietan identitate politiko polarizatuagoak egonkortzeko aukera aztertu beharko dugu

demokratiko baten hastapena ikusi dugu eta, zoritxarrez, hau zehazki gizon gazteen artean hedatzen ari da. Aldi berean, belaunaldi gazteetan konpromiso eta parte-hartze politiko aktiboagoa eskatzen duten ereduaren aldeko lehentasunak ere identifikatu ditugu. Hitz gutxitan, gure gizartearen etorkizuna bermatu behar duten belaunaldietan identitate politiko polarizatuagoak egonkortzeko aukera aztertu beharko dugu (Alemaniako azken hauteskundeetan ikusi den bezala⁴). Zentzu honetan, generoak daukan efektua, desfekzio politikoaren rola edota teknokraziaren aldeko jarreraren ondorio posibleen inguruko hausnarketa, hipotesi eta galdera berriak landu dira, sakonago, Arantzazulab-en bitartez argitaratutako gure lanetan⁵. —

¹ Ikus Channel 4 Gen Z: Trends, Truth and Trust (Urtarrila 2025).



² Proiektua Ikerketa Elkargunearen barnean gauzatu da, Mondragon Unibertsitatea, UPV/EHU eta Deustuko Unibertsitatea modu kolaboratiboan ikeretzeko Arantzazulab-ek sortutako ekosisteman. 2023ko otsailean, Euskadiko hiru lurraldeetako lagin errepresentatibo bat (n=1.022) lortu zuen galdetegi bat burutu zen.



³ Galdetegiaren datu orokorrak ikusteko.

⁴ Alemaniako hauteskundeetan gazteen lehentasunen pluraltasuna ikusteko, beste arrakala batzuen artean.



⁵ Ikus Eizagirre, A. eta Baztan, A. (2024): Demokraziari buruzko galdetegia: arrazoiketa bat. Oñati: Arantzazulab.



Ikus Eizagirre, A. & Baztan, A. (2024): Demokrazia eta prozesu politikoa: jarrera eta lehentasun sozialak. Oñati: Arantzazulab.



Euskara estrategian txertatuta

MONDRAGONeko 34 kooperatibak dute *Eusko Jaurlaritzaren Bikain - Euskararen Kalitate Ziurtagiria*. Horretarako, erakunde horietako euskararen presentzia, erabilera eta kudeaketa aztertu dituzte erakundez kanpoko pertsonak.

34 kooperatiba horietatik 21ek goi mailako ziurtagiria jaso dute, 12k erdi mailakoa eta 1ek oinarrizkoa. MONDRAGONeko Euskara Batzordeak EAeko kooperatibetan Bikain prozesua sustatzearen aldeko apustua egin du. Lerrootan, ezaugarri ezberdinak dituzten hiru kooperatibak prozesu horretan izandako esperientziak bildu nahi izan ditugu: Bexen Cardio, LKS Next eta Danobatgroup.

Euskararen Bikain ziurtagiria lortzea ez da helburu soil bat, prozesu bat baizik. Prozesu horretan, erakundeen konpromisoa, langileen parte-hartzea eta etengabeko hobekuntza dira gako nagusiak. LKS Next eta Bexen Cardio kooperatibek eta Danobatgroup kooperatiba taldeak ondo baino hobeto ezagutzen dute bide hori, eta haien esperientziak euskara sustatzeko egiten ari diren ahalegin sendoa islatzen du.

LKS Next-eko lehendakaria den Nerea Alberdik azaldu bezala, lehenengo aldiz 2016an lortu zuten Bikain ziurtagiria, eta zortzi urteren ondoren berriro ebaluazio-prozesuan sartzeko beharra sentitu zuten: “Orduan egindako ibilbidea ebaluatu nahi genuen, kanpo begirada batek lagundu diezagun ulertzen zer aurrerapen egin dugun eta hemendik aurrera zein urrats egin behar ditugun”. Prozesuak barneko hausnarketarako aukera eman die, baita euskararekiko konpromisoa sendotzeko eta langileen inplikazioa bultzatzeko ere.

Bexen Cardioren kasua bestelakoa da, baina helburu bera du: euskararen presentzia eta erabilera sendo-

tzeta. Ibon Zabala lehendakariaren hitzetan, enpresa kolektiboa txikia izan arren —40 lagun ingurukoa—, euskararen aldeko sentiberatasuna beti egon da presente. 2023an, lehiaketa publikoetan puntuazio hobea lortzeko aukera ikusi zuten Bikain ziurtagiria eskuratuta, eta horrek azken bultzada eman zien. Baina helburua ez zen bakarrik hori izan: “Euskararen gaia lantzeko aukera eman digu, eta etxe barruko dinamika oso polita sortu da; batzuk euskara ikasten ere hasi dira”.

Danobatgroupen kasua, berriz, urteetako lanaren emaitza da. Idoia Bustinduy Euskara koordinatzaileak azaldu bezala, 2008an lortu zuen Danobatek lehen ziurtagiria, eta ordutik aurrera kooperatiba taldeko beste enpresa batzuk ere gehitu dira prozesura. Azken urteotan, urrezko eta zilarrezko mailak lortzen ari dira, eta horrek erakusten du egindako lanaren dimentsioa: “Egiten den lan guztia txosten batean jasotzeak argiago uzten du bidea eta lantzeko arloak”. Era berean, langileen inplikazioa areagotzea lortu dute.

Hori guztia posible izan dadin, ezinbestekoa da aginte organoen inplikazioa eta kanpo aholkularitzaren laguntza, prozesu tekniko honi aurre egiteko. Horrekin batera, euskararen gaia kooperatibaren estrategiarekin lerrotzea ezinbestekotzat jotzen dute hiru kooperatibetako ordezkariak: “Ziklo estrategiko berria hasterako, euskararen inguruko Bikain ebaluazioa egin eta estrategia horretan sartu beharko lirake egin beharreko hobekuntzak”, gaineratu du Nerea Alberdik.

LKS Next-eko, Bexen Cardioren eta Danobatgroupeko esperientziek argi uzten dute euskararen aldeko apustua bide luze eta sendo bat dela, baina emaitza oso aberasgarriak dakartzala, bai erakundeentzat, bai langileentzat, eta baita euskararen komunitate osoarentzat ere. —

Idoia Bustinduy Danobatgroupeko Euskara koordinatzailea, Nerea Alberdi LKS Nexteko lehendakaria eta Ibon Zabala Bexen Cardioko lehendakaria, 2024an eskuratutako Bikain ziurtagiriak eskuan dituztela.





MONDRAGONEK BERE KULTURA BERDINZALEA SUSTATUKO DU PWNREN FOROETAN

Elkarlan baten abiapuntua islatzen duen argazkia da. Irrifartsu ageri dira Leire Mugerza, Pello Rodriguez eta Ana Andueza [PWN Bilbaoren presidentea], gizon eta emakumeen arteko berdintasuna eta lidertza orekatuak landu eta sustatzeko hitzarmena sinatuta.

Izan ere, PWNren baitako foro desberdinetan bilduko dira, MONDRAGONEkin batera, Euskal Herrian erreferente diren beste enpresa batzuk ere. MONDRAGONEk haiengandik ikasi nahi du, eta kooperatibek enpresa egiteko garatu duten kultura berdinzale aberatsa ere erakutsi nahi die gainontzekoei (Iberdrola, Artech, Ingeteam, Ormazabal, EITB Media eta Ayesa, besteak beste).

MONDRAGON Korporazioaren presidentek, Pello Rodriguezek, akordio honekin landuko den bidea azpimarratu du: “MONDRAGONEk gizarte erantzukizuna aintzat hartuta, eta Politika Sozioenpresariala ardatz, gizarteak ezarritako genero-rolak aldatzen dihardugu, bereizketarik egin gabe eta emakumeen ikusgarritasuna sustatuz”.

Leire Mugerzak ere, MONDRAGONen Kongresuaren presidentek, kooperatibek berdintasunarekin duten konpromisoa berretsi du: “Gizarte eraldaketan MONDRAGON eragile aktiboa dela oso barneratuta daukagu. Berdintasuna da, zentzurik zabalenean, gure gi-

dalerro nagusietako bat. Eta eraldaketa honetan ere guztion lankidetzaz sustatu beharra dugula uste dugu, interkooperazioa bultzatu azken batean”.

PWNrekin hasitako elkarlan honetan, dagoeneko martxan da Think Tank-a: jardunbide egokiak identifikatzeko, aginte postuetako pertsonen neurketa-sistemak diseinatzeko, eta enpresetako esperientziak zein gomendioak partekatuzko. MONDRAGONEk horretan ere badu zeresana.

Gizon eta emakumeen arteko berdintasuna justizia kontua izateaz gain, lehiakortasunaren aldeko erabaki estrategikoa ere bada; argi baitago generoa ezin dela etorkizuneko belau-naldientzat ezertarako muga izan. —

Irakurri TULankide.com-en
MONDRAGONEko
berdintasun gaiak





Hain garrantzitsua al da atsedena?

Katilukada bat kafe behar duen pertsona horietakoa al zara? Nekatuta jaikitzen zara sarritan? Erantzuna baiezkoa bada, artikulu hau interesatuko zaizu.

AINHOA ERRASTI OSARTENKO ERIZAINA

Loa ez da garrantzitsua bakarrik aktibo egoteko eta egunean zehar gehiago errenditzeko, baita gaixotasun larriak saihesteko ere, besteak beste, Alzheimer, depresioa, antsietatea eta eskizofrenia.

Nahiz eta oraindik ez dakigun ziur zergatik eta zertarako egiten den lo, komunitate zientifikoak hainbat hipotesi onartu ditu loaren funtzio biologikoei buruz: organismoa berreskuratu eta lehengoratzeko, kontserbazio energetikoa eta plastikotasuna, memoria eta ikaskuntza.

Errendimenduaren eta betebeharraren gizartean bizi gara: 24/7 egon behar gara eskuragarri; argi artifizialaren eraginpeko espazioetan eta pantailez zein beselako multiestimulatzailez inguratuta egiten dugu lan; eta denera iristen saiatzen gara.

Lo egiten ematen dugun denbora ez da hutsa, ezta denbora galtzea ere. Lo gaudenean, garuna ez da itzalzen, guztiz kontrakoa. Loa jarduera neurologiko han-

diko une bat da, berritzeko, oroitzenak sendotzeko, garuna eta neuronak garbitzeko eta mantentze kognitiborako.

Nolakoa da lo arrunt bat?

Erloju biologikoa sinkronizatuta duen gorputz osasuntsu batek 5 eta 30 minutu artean behar ditu modu naturalean lo hartzeko. Lo geratzeko ordu erdi baino gehiago behar bada, baliteke gorputza erritmoz kanpo egotea. Bistan da, egun batean lo hartzeko denbora gehiago behar baldin bada, ez dela ezer gertatzen.

Atsedena ertsaiak identifikatzea funtsezkoa da loaren kalitatea hobetzeko eta atsedena orduak gehitzeke. Zarata eta argia dira horietako bi.

Arazoa ez da argi urdina bera, baizik eta zer ordu-

“Loa jarduera neurologiko handiko une bat da, berritzeko, oroitzenak sendotzeko, garuna eta neuronak garbitzeko eta mantentze kognitiborako”

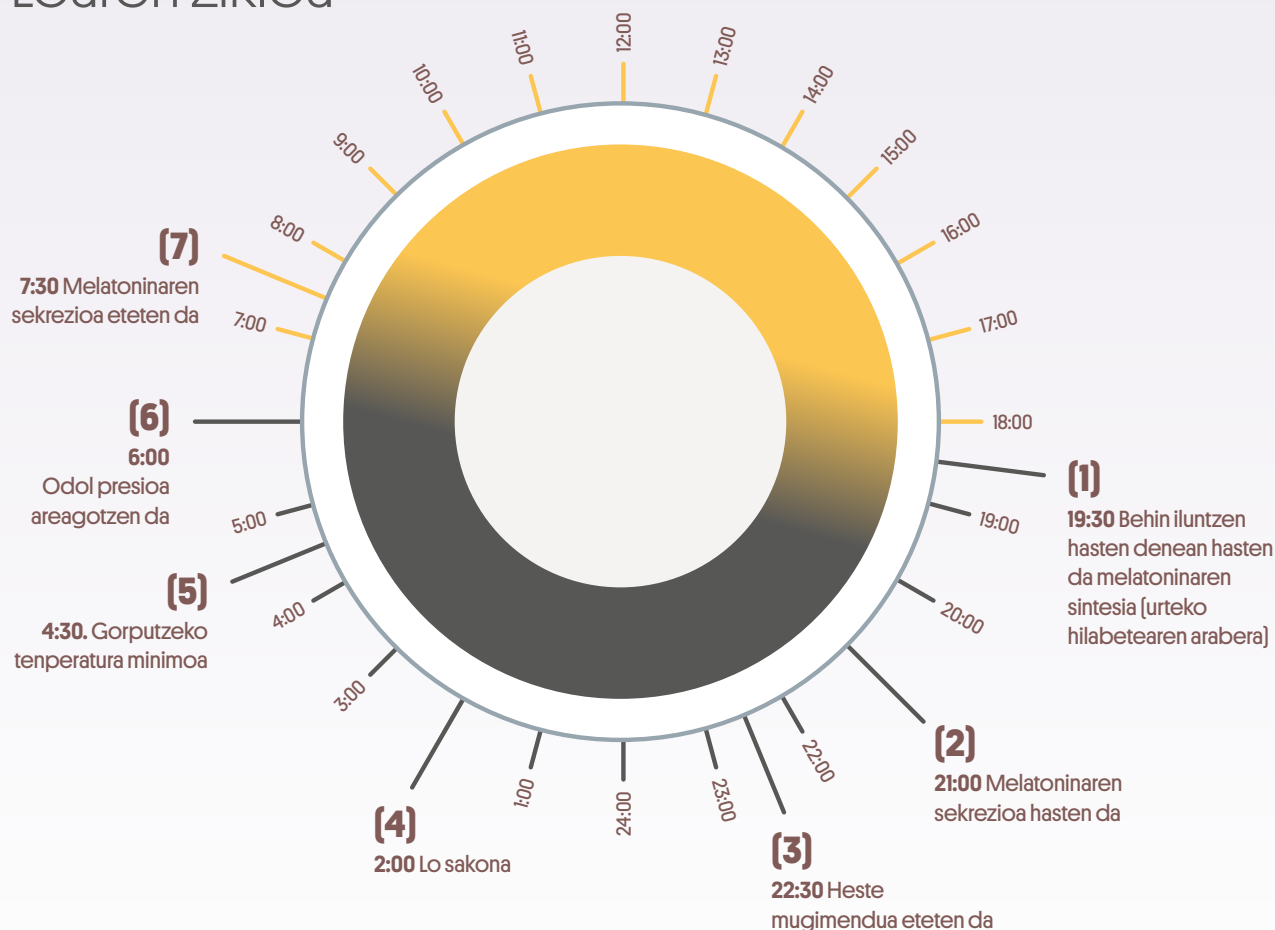
tan jartzen garen argi horren eraginpean. Berriro ere, naturaren erritmoei jarraitzen die.

Lo egitea ez da gizakion kapritxo bat, gure osasun fisiko eta mentala bizi eta errespetatu ahal izateko behar bat baizik. Bizi garen gizartea oso produktiboa izan arren, pertsona bakoitzak oreka hori bilatu behar du, eta erloju kulturala, lanekoa eta soziala erloju biologikoarekin ahalik eta gehien sinkronizatu, orekan bizi ahal izateko.

Loaren etsaiak

- **Zaratak**, eragozpen bat izateaz gain, gaixotu, bizi kalitatea murriztu eta hil egiten du. Zarata da gure nerbio sistema gehien asaldatzen duen estres eragileetako bat. Isiltasunak atsedean hori dakar, lasaitasun hori, burmuina konpontzeko beharrezkoa dena.
- **Argiari** dagokionez, argi urdinak gure organismoan duen eragin nagusia da melatoninaren ekoizpena ezabatzen duela. Melatonina da gure garunari lo egiteko ordua dela esaten dion hormona. Lotara joan aurreko orduetan telebistaren eta gailu adimendunen argi urdinaren eraginpean egotea guztiz kaltegarria da, mezu okerra bidaltzen ari baikara burmuinera: aktibatu zaitetz, lan egiteko ordua da eta. —

Loaren zikloa



MONDRAGONek *virt8ra* programan parte hartzen du Europarako lehen *edge cloud* subiranoa

Proiektuak berrikuntza teknologikoa sustatzen du eta europar lehiakortasuna indartzen du erraldoi teknologiko globalen aurrean. 3.000 milioi euroko aurrekontua du eta EBren historiako kode irekiko proiekturik handiena da.

OpenNebula Systems erakundeak koordinatutako Europako zortzi erakunde teknologikok osatutako partzuergo batek jarri du martxan *virt8ra*, Europako *edge cloud* subiranoaren lehen azpiegitura. *Edge cloud* hodeiko konputazio-ikuspegi bat da, zerbitzuak eta datuen prozesamendua sortzen edo kontsumitzen diren tokitik gertuago daramana, hau da, sarearen ertzean. Hodei hornitzaile askoren artean eramangarritasuna eta elkarrengarritasuna emateko diseinatutako proiektu berritzaile honek konputazio eta biltegitratze baliabideak eskaintzen ditu EBko sei estatu kidetan: Kroazia, Alemania, Herbehereak, Polonia, Eslovenia eta Espainia.

Funtsezko aurrerapena Europako subiranotasun digitalean

Virt8ra Belaunaldi Berriko Cloud azpiegitura eta zerbitzuei buruzko Europako Interes Komuneko Proiektu Garrantzitsuaren (IPCEI-CIS) esparruan sortu zen, Europako Batzordeak 2023ko abenduan onartua. 3.000 milioi eurotik gorako aurrekontuarekin, kode irekiaren proiektu handiena da EBren historian, eta kontinentearen subiranotasun teknologikoa indartzea du helburu, hornitzaile global handien aurrean.

Virt8ra garatzea teknologia ireki eta neutraletan oinarritutako *edge cloud* jarraitu bat sortzeko lehen urratsa da. Ingurune hori funtsezkoa da latentzia ultra-baxua behar duten erabilera aurreratuko kasuak inplementatzeko, hala nola tren adimendunak, urruneko kirurgia, konektatutako ibilgailuak, fabrika malguak eta egokitzaileak, eta baso-suteen kudeaketa.

Virt8ra azpiegituraren egungo bertsioa bateragarria da ezaugarri bakar batzuekin, eta horien artean daude elkarrengarritasuna eta eramangarritasuna. Azpiegitura horrek kokapen gehiago eta funtzio aurreratu berriak izango ditu hodeiaren merkatuko behar aldakorak asetzeko, ertzean banatutako AA aplikazioen inplementazioa barne.

Lankidetzaren estrategikoak eta erakundearen babesa

Virt8ra azpiegitura enpresa liderren eta erakunde akademikoaren arteko lankidetzaren emaitza da; horien artean, Arsys, BIT, IONOS eta MONDRAGON nabarmentzen dira. Bazkide bakoitzak baliabideak eta berrikuntza ematen ditu ekosistema hori indartzeko:

- **Arsys:** Meta-orkestrazio soluzioak garatzea, Europako hornitzaile anitzen teknologiki bateratzeko.
- **BIT:** Soluzio federatuen probak, IPCEI-CISen beste proiektu batzuekin lankidetzan.
- **IONOS:** Bare-metal zerbitzariak eta makina birtualen hornikuntza automatikoko funtzio aurreratuak.
- **MONDRAGON:** Ikerlan bere I+G zentrotik fabrikazio eta automobilgintza sektoreetako datu gune estandarizatu eta ekarpenak. Michel Iñigo Ulloa MONDRAGONeko Berrikuntza eta Teknologiako gerente seniorren arabera, “gure AASDS-IND proiektuaren esparruko lankidetzak hodeian eta ertzean konputazioa menderatzeko erronkei heltzen die, fabrikazioaren eta automobilgintzaren sektorean datu espazioa banatuak eta estandarizatu aurreratuak gaitzeko”, adierazi zuen.



Ingurune hori funtsezkoa da latentzia txikia behar duten erabilera aurreratuko kasuak inplementatzeko, hala nola tren adimendunak, urruneko kirurgia, konektatutako ibilgailuak, fabrika malguak eta egokitzaileak, eta baso-suteen kudeaketa

Virt8ra-ren eragina Europako ekonomia digitalean

Virt8ra-k EBko ekonomia digitala eraldatzeko ahalmena du, hodeiko eta edge-ko konputazioaren arloan alternatiba subiranoa eta irekia eskaintzen baitu. Proiektu honek berrikuntza teknologikoa sustatzeaz gain, nazioarteko erraldoi teknologikoen aurrean Europaren lehiakortasuna indartzen du.

Azpiegitarari esker, enpresek eta erakunde publikoek soluzio aurreratuak modu seguruagoan eta efizientagoan hartu ahal izango dituzte, European independentzia teknologiko eta jasangarritasun digital handiagoa lortzen laguntzeko. —

Edge Cloud-en ezaugarri nagusiak

- **Erabiltzailearekiko hurbiltasuna:** Datuak azken gailu edo erabiltzaileengandik hurbilago prozesatzen dira, latentzia murriztuz.
- **Banaturako gaitasunak:** Datu-zentro zentralizatu bakar baten mende egon beharrean, baliabide konputazionalak kokapen ugarritan banatuta daude.
- **Denbora errealeko aplikazioetarako euskarria:** Latentzia txikia kritikoa duten kasuetarako, hala nola ibilgailu autonomoetarako, IoT industrialerako edo zuzeneko streamingetarako.
- **Eskalagarritasun hibridoa:** hodeiaren eskalagarritasuna eta errezeko konputazioaren eraginkortasuna konbinatzen ditu.

Aplikazio-adibide batzuk

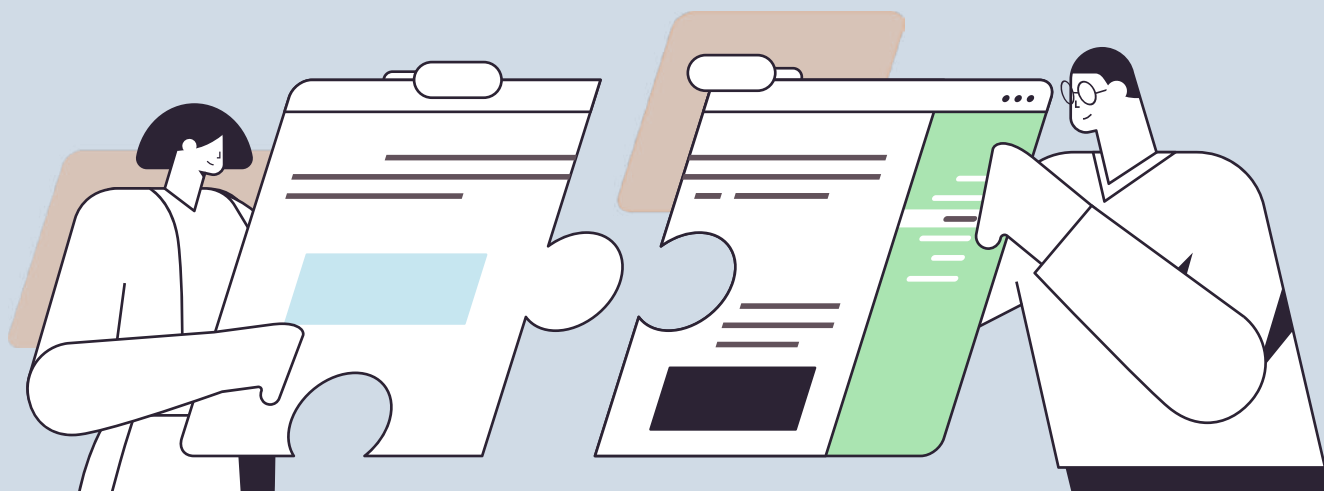
- **Gauzen Internet (IoT):** Konektatutako gailuak fabrika adimendunetan edo hiri adimendunetan.
- **Ibilgailu autonomoak:** Erabakiak denbora errealean hartzeko prozesamendu azkarra.
- **Edukiz eta bideojokoz osatutako streaminga:** Bideojokoak hodeian bezalako plataformek latentzia txikia behar dute esperientzia ezin hobekak eskaintzeko.
- **Arreta medikoa:** Irudi medikoak eta telemedikuntza denbora errealean prozesatzea.
- **Errealitate areagotua (AR) eta birtuala (VR):** Esperientzia hobetzen du datuak erabiltzailearengandik hurbil prozesatzean.

AA Sortzailea

Etorkizuna sortzen ari gara ala kontrola galtzen?

AA Sortzailearen egungo egoeraren errepaso, ordezkaten dituen aukerak, horrek dakartzan erronkak eta gure kooperatibetan izango duen eragina aztertuz.

IÑAKILAKARRA MONDRAGON UNIBERTSITATEA



Une erabakigarria bizi dugu teknologiaren bilakaeran. Adimen Artifizial Sortzailea aplikazio eta sistema digitalekin elkarreraginean jarduteko dugun modua iraultzen ari da. Iraganen erabiltzailearen eskuliburuen mende bageunden eta gaur egun menuetan oinarritutako aplikazioak erabiltzen baditugu, etorkizun hurbilean leihoak nagusi diren interfazeak ikusiko ditugu, eta horietan gure kontsultak hizkuntza naturalean sartuko ditugu. Paradigma aldaketa horrek aukera eta erronka handiak ekarriko ditu, bai enpresa mailan, bai gizarte mailan.

AA Sortzailea: osagarri bat edo ordezkapen bat?

AA Sortzailearen inguruko eztabaida garrantzitsuenetako bat giza sormenean duen eragina da. Berritzeko dugun gaitasuna indartuko duen osagarri bat izango da ala arlo jakin batzuetan ordezkatu gaitu? Esperientziak dioskunez, AAK eduki bisuala, testuala edo musikala kalitate harrigarriarekin sor dezakeen arren, gainbe-

giratua eta giza irizpidea behar ditu oraindik ere, zentzua, testuingurua eta balioa emateko. Giza sormena indartu egingo da tresna horiekin, baina nekez ordezkatu da erabat.

AA Sortzailea eta lanaren eraldaketa

AA ez dago hemen gu ordezkatzeko, emankorrako egiteko baizik. Zeregin errepikakorrak automatizatzen, edukia azkar sortzen eta datuetan oinarritutako erabakiak hartzen laguntzen digu. Hala ere, kooperatibetan integratzeko prozesuak berrikusi eta antolaketa egokitu beharko da. Funtsezko galdera ez da AAK lanpostuak ezabatuko dituen, baizik eta nola erabiliko dugun eraginkortasuna hobetzeko eta balio erantsi handiagoko zereginetarako denbora gehiago izateko. Gainera, produktuak bereizteko tarterik ez duen sektoreetan, lehiarako abantaila kostuak murrizteko prozesuak optimizatetik etor daiteke, eskariari aurrea hartuz time to market (merkaturatzea) hobetzeko edo zerbitzua edo produktua eskaintzen den modua berritzeko.

Pribatutasunaren, etikaren eta segurtasunaren erronka

AA Sortzailea onartzeko alderdi kritikoenetako bat datuen pribatutasuna, etika eta segurtasuna kudeatzea da. AA tresnek datu bolumen handietan oinarritutako informazioa sortzen dute, eta horrek informazio sentikorra babestearekin eta joera batzuk zabaltzearekin lotutako arriskuak planteatzen ditu. Enpresek kontu handiz ebaluatu behar dituzte eskura dauden aukerak: Microsoften Copilot edo Googleren Gemini tresnek pribatutasun berme handiagoko enpresa soluzioak eskaintzen dituzten bitartean, beste erakunde batzuk open source (kode irekia) Large Language Models-en (LLMs) oinarritutako AA ereduak pertsonalizatzearen alde egiten ari dira, hala nola Meta-ren Llama, Mistral edo DeepSeek. Ingurune horretan erabaki egokia hartzea ez da lan erraza, eta kooperatiba bakoitzaren estrategiaren arabera izango da. Berehalako eragina duten soluzio azkarrak ezartzeko premia edo epe luzerako soluzio pertsonalizatuago baten beharra izango dira erabaki horren eragileak. Lehenetasuna quick wins (berehalako irabaziak) lortzea bada, kooperatiba askok lizentziadun eredu jabeetan oinarritutako garapen azkarrak aukeratuko dituzte, hasierako karga tekniko txikiagoarekin adopzio arina ahalbidetuz. Aldiz, arazoaren konplexutasuna, datuen pribatutasunaren kritikotasuna edo eskatutako pertsonalizazio maila handiak direnean, egokiagoa izango da open source ereduak aprobetxatuz on-premise soluzioak garatzea. Eskura dauden baliabide teknologikoen eta giza baliabideen arabera ez ezik, kooperatiba bakoitzaren horizonte estrategikoaren arabera ere izango da aukeraketa.

AA Sortzailea egunerokoan: tresnak eta bilakaera

Gaur egun, merkatuan nagusi diren helburu orokorreko tresnak daude, hala nola ChatGPT, Gemini, Grok, Claude edo DeepSeek, haien gaitasunak egunez egun eboluzionatzen ari dira. Aldi berean, lan zehatzetarako soluzio espezializatuak sortzen ari dira, hala nola Napkin, ideiak modu adimentsuan harrapatu eta antolatzen diseinatua, edo Jasper, marketin eta komunikazio nitxoko zeregin espezifikoetarako. Fenomeno horrek adierazten du etorkizunean AA generalistak eta hiper tresna espezializatuak edo bertikalak egongo direla, merkatuko nitxo espezifikoengatik lehian.

AA ez dago hemen gu ordezkatzeko, emankorrago egiteko baizik. Zeregin errepikakorrek automatizatzen, edukia azkar sortzen eta datuetan oinarritutako erabakiak hartzen laguntzen digu

AA Sortzailearen etorkizuna: zer espero behar dugu datozen 10 urteetan?

AA Sortzailearen bilakaera bizkorra izan bada azken bi urteetan, zer espero dezakegu hurrengo hamarkadan? Litekeena da AA eredu eraginkorragoak eta jasangarriagoak ikustea, gure lan ingurunean eta eguneroko bizitzan modu naturalagoan integratuta. Era berean, baliteke erregulazio zorrotzagoak garatzea, teknologiararen erabilera etikoa eta segurua bermatzeko. Enpresa eremuan, eredu pertsonalizazioa funtsezkoa izango da, erakunde bakoitzak bere behar espezifikoetara egokitutako soluzioak modu seguruan eta erakundearen balio etikoak errespetatuz izatea ahalbidetuz. Sam Altmanek, OpenAIko CEOak, adierazpen batzuk egin berri ditu, eta hurrengo bi urteetan aurrerapen esponentzialagoa izango dela aurreikusten du, ChatGPT agertu zenetik bizi izan duguna baino. Zaila da iragaritzea zer gaitasun izango ditugun pare bat urte barru. —

Ondorioa: egokitzapena eta etengabeko ikaskuntza

Gure lan egiteko eta komunikatzeko modua aldatuko duen iraultza teknologiko baten aurrean gaude. MONDRAGO-Neko kooperatibek, beren espiritu berritzaile eta kolaboratiboarekin, aukera dute eraldaketa horren buru izateko, AA Sortzailea modu estrategikoan integratzea lortzen badute. Horretarako, funtsezkoa izango da taldeak tresna horien erabileran gaitzea, prozesuak berrikustea eta egokitzapenaren eta etengabeko ikaskuntzaren kultura sustatzea. Agertoki berri horretan, gakoa ez da AAren beldur izatea, harekin bititzen ikastea eta haren potentzial guztia aprobetxatzea baizik, betiere trebakuntzatik eta etengabeko eguneratetik abiatuta.

MONDRAGON
HEALTH



MONDRAGON HEALTH, OSASUNERAKO ETA ZAINZARAKO TEKNOLOGIA FITECUN

Aliantza bati buruz ari gara, ongizate globala sektore soziosanitariotik, osasunetik eta bioteknologiatik bultzatzea helburu duen lankidetzari bati buruz. MONDRAGON Healthen baitan bildutako 8 negoziok berrikuntza zientifiko eta teknologikoaren bidez soluzioak eskaintzen dituzte.

Otsailaren amaieran Zamoran ospatutako Zainketen Zerbitzurako Berrikuntza eta Teknologiaren Nazioarteko Azokaren (FITECU) bigarren edizioan, Bihar, Erreka Medical, Fagor Healthcare, Gerodan, GSR, Darwin Biomed, Inntro eta MC3 kooperatibek Aspace, Espainiako Gurutze Gorria, Valladolideko Unibertsitatea edo Gaztela eta Leongo Junta bezalako erakundeekin eta artean gero eta interes handiagoa pizten duten hainbat irtenbide ezagutzera eman dituzte.

Mondragon Health FITECUn nabarmendu zen osasunaren eta herritarren esparruan funtsezko aktorea izateagatik. Horrez gain, tailer espezializatuak eman zituzten gai hauek lantzeko: autozainketa zainketetan, etikak zainketen prestazioan duen garrantzia eta eragina, eta teknologia berrien aplikazioa sukaldaritzan, eguneroko bizitza errazteko. Era berean, kooperatibek gogoeta-mahai bat gidatu zuten autonomia pertsonala ingurune soziosanitarioaren elementu eraldatzaile gisa sustatzeko erronken inguruan. —



Nagore Díez

Finantza analista LagunAro, EPSVn



TRUMP 2.0: ZIURGABETASUNA NAGUSI

Trump Etxe Zurira itzultzeak ziurgabetasun handia dakar, baina finantza-merkatuetan, oraingoz, zarata handiko presidentetza espero dute, baina funtsean pragmatikoa eta ekonomiarentzat onuragarria.

Muga-zergen mehatxuak eta taula geopolitikoak kontrolatzeko interesa garrantzi handiko faktoreak dira, eta fronte horietako neurriak bereziki sentikorrek izango dira.

Muga-zergetatik hasita, eta Txinari buruz esandako neurrietatik haratago (% 10eko muga-zerga gehigarria martxan dago), Trumpen negoziatzeko arma gisa erabiltzeko asmoa du. Hori argi geratu zen Mexikorako eta Kanadarako muga-zergen ezarpenaren atzerapenean, eta egoera hori elkarrekin muga-zerga iragarri berrietan errepikatu zitekeen. Kasu honetan, automobilgintza izan liteke kaltetu nagusietako bat, eta sektore horrek pisu handia du eskal ekonomian eta kooperatiben esparruan. Maila globalean, neurri horiek hazkunde-adierazleetan ez ezik, inflazioan ere izango lukete eragina. Prezioen gorakada esanguratsu batek egungo desinflazioa arinduko balu, Banku Zentralek interes-tasen igoeren bidari heldu beharko liokete berriro, eta horrek hazkundeari beste galga bat gehituko lioke.

Fronte geopolitikoan, Israelen eta Gazaren arteko su-etenaren ondoren, AEBren interesa Erru-

sia-Ukraina gatazkan bitartekari izatea da, Errusiarekin elkarrizketekin hasita, Ukraina (eta Europa) mahaian eseri gabe. Hori AEBk gai militarretan duen lankidetzarekiko leialtasun falta eta Europak defentsan egiten duen gastua handitzeko presio iturri gisa ikusten zen. Finantzaketa kolpe handia izango litzateke Europako herrialdeentzat, kasu askotan, oraindik ez baitira hasi Covidak hedatutako zerga politiken ondoriozko zorpetzea murrizten. Alemaniako gobernu berria erabakigarria izango da eskakizun horiek xurgatzen dituzten EBko baterako zorraren jaulkipenak ahalbidetzeko.

Nolanahi ere, Europarentzat, bake-akordio batek eragin positiboa izango luke, batez ere eskualdeko egonkortasun politikoagatik eta berreraikitze potentzialagatik, baina zalantza gehiago dau-

de energia-prezioen bilakaerari buruz, aldagai hori bereziki sentikorra baita Europarentzat eta bere industriarentzat. Gatazka-aren konponbide egoki batek beharrezkoa egiten du Europak eta Ukrainak negoziazio prozesuan parte hartzea, eta, kasurik onenean, Errusiari zigorrak altxatzeko potentzialarekin eta Errusiatik Europa doazen gas fluxuen zati bat berreskuratzearekin amaitu liteke, ondorioz prezioak murriztearekin, nahiz eta horrek talka egiten duen 2027an Errusiako gasetik askatzeko Europako helburuarekin.

Hala eta guztiz ere, hilabete pasatxo daramagu Trumpen presidentetzan, eta lau urte ditugu aurretik. Ziurgabetasuna gure bidelaguna izango da, eta eragin ekonomikoa nekez aurreikusiko dugu. —

“Lau urte ditugu aurretik.
Ziurgabetasuna gure bidelaguna
izango da, eta eragin ekonomikoa
nekez aurreikusiko dugu”

Josune Arakistain, Süne TRIKITILARIA ETA ABESLARIA

“Niretzat naturala izan da trantsizioa, Itziarren beti egon direlako presente trikitixa eta elektronika”



Iazko otsailean eskaini zuen Huntza taldeak bere azken kontzertua, baina bandako liderretako batek, Josune Arakistainek (Itziar, 1996), hasia zuen ordurako bere bakarkako bidea, Süne izenpean. Erritmo pausatuan egin nahi izan zituen lehen urteak, bere lehen diskoa kaleratu zuenera arte: *Amaineman*. Trikitixa eta musika elektronikoa batzen ditu Sünek, etapa aldaketez, tradizioaz zein emakumeen ahalduntzeaz kantatzeko. Plazaz plaza dabil orain bere esentzia lau haizetara zabaltzen.

AMAIA BALENTZIAGA

iru urte igaro dira bidea bakar-lari moduan egiten hasi zinene-tik. Zer balorazio egiten duzu?

Oraindik pentsatu ere ez dut egin. Gustura nago egiten ari naizen bidearekin. Duela hiru urte hasi nintzen, baina, egia esan, hasieran lasai hartu nahi izan nuen, orduan Huntza taldearekin ari nintzelako oraindik. Kostatu zitzaidan pixka bat arrankatzea, gauzak bere erritmorara egin nahi nituelako. Gustura nago egiten ari naizen bidearekin, baina oraindik uste dut ibilbide luzea dudala aurretik egiteko.

Huntza aipatu duzu. Musika estilo alde-tik asko alden du zara Huntzatik: trikitixak hor jarraitzen du, baina pop estiloa, musika elektronikoa... barneratu dituzu, baita estetikoki ere. Zer eraman zintuen bide hori arakatzera?

Niretzat oso normala izan da trantsizioa. Egia da kanpotik arraro edo desberdin ikusi daitekeela trikitixa musika elektronikarekin uztartzea, baina Itziarren trikitixa beti egon da oso presente herriko festetan eta baita Txitxarro diskoteka ere. Ondorioz, Itziarko

gazteok naturalki jaso dugu elektronikaren herentzia, eta, beraz, oso modu naturalean uztartu ditut bi musika estiloak, gustatu eta entzuten ditudanak direlako.

Amaineman izeneko lehen diskoa azaroan atera zenuen Süneren aterkipean. Zer nolako harrera izan du?

Egia esan, oso ona. Hasiara batean, banuen beldurra ea zer pasako zen, nola hartuko zuen jendeak diskoa. Izan ere, oso disko pertsonala da. Hala ere, oso harrituta eta eskertuta nago Durangoko Azokan eta urteko lehen hilabete hauetan izan duen harrerarekin eta entzunaldi kopuruarekin.

Amaineman hitzak “fluir” esan nahi du euskaraz. Zer gatik jarri zenion izen hori diskoari?

Neure buruari amaiera bat ematea eskatzen nion etapa batean nengoelako eta abesti guztiak ondoen batzen dituen hitza delako; horregatik du *Amaineman* izena. Era berean, euskarari ere ekarpen txiki bat egin nahi nion: ez nekien “fluir” hitza nola esaten zen euskaraz, eta hiztegian begiratu nuen; hitz polita iruditu zitzaidan fonetikoki, eta jendeak ezagutzen ez duenez, polita iruditu zitzaidan lehenengo planora ekartzea.

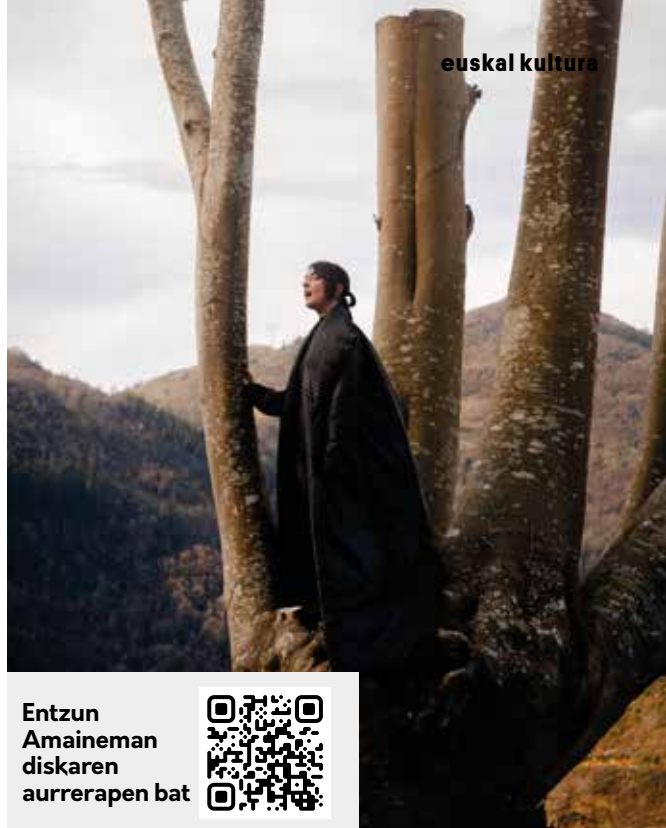
Zure bakarkako lehen diskoa euskaraz izendatu duzu, beraz, eta diskoko abesti guztiak euskarazkoak dira. Argi duzu zure ibilbidea euskararen ardaztuko duzula beti edo beste hizkuntza batzuei zabalik zaude?

Nik inoiz ez ditut atea itxiko, baina egia da i nire ama hizkuntza euskara dela eta lagunekin zein taldean euskaraz hitz egiten dudala. Orain batzuk kanpokoak dira, Madriletik datoz, baina nire egunerokotasuneko bizitza euskaraz egiten dut. Niri era naturalean ateratzen zaidana euskara da, eta horregatik abesti gehienak euskarazkoak dira. Egin izan ditut kolaborazio batzuk, gaztelaniaz edo galegoz, baina besteek hala abesten dutelako. Bestelakoan, euskara izan da nire hautua, eta horrela jarraituko du izaten oraingoz.

Lau Korapilo abestiak badauka istorio bat, anekdota bat, eta aldi berean mezu bat. Kontatuko diguzu?

Gizon bat etorri zitzaidan lau korapiloko zapi batekin buruan eta galdetu zidan: “Zu al zara trikitilaria? Ezaguna al zaizu Elgeta izeneko lehengo trikitilari bat? Hark puruak erretzen zituen, eta, gero, trikitixa ganean itzaltzen zituen”. Eta pentsatu nuen: “Zenbat aldatu diren garaiak! Hemen nago ni, emakume bat, soineko elegante batekin jantzita, pururik gabe”. Bada, anekdota horren bidez islatu nahi izan dut garaiak aldatzen ari direla, lehen trikitilari guztiak gizonetzkoak zirela, eta orain emakumeak ere bagaudela oholtza ganean.

Txitxarro izan da neguko abesti entzunetako bat. Süne laburbiltzen duen abestia al da?



Entzun
Amaineman
diskaren
aurrerapen bat



Bai, esango nuke nire bi esentziak, trikitixa eta musika elektronikoa, ondoen laburbiltzen dituen abestia dela Txitxarro: landa giroaren presentzia du, tradizioari erreferentzia egiten dio, baina doinu elektronikoen freskotasun eta mugimenduarekin.

Zein da Josune Arakistaintzat Süneren lanik bereziena?

Kantauri esango nuke dela lanik bereziena, orain arteko nire bi proiektu handien arteko zubi bat delako, Huntza eta Süne batzen dituelako. Oso gustura nago kanta horren emaitzarekin.

Orain bakarlari moduan ari zara, baina kolaborazioak egin dituzu, eta Huntzan talde baten parte izan zinen. Zer nolako papera izan du kooperazioak, lankidetzak, zure bizitzan?

Une oro dago lankidetzak, baita orain ere, bakarlari bezala. Ni Josune naiz eta aurpegia ni naiz, baina gu kontzertuetan taldean joaten gara, eta han ere musikariak, teknikariak... daude. Asteazkera ere, kontzertuak ez daudenean, pertsona asko daude atzeko lana egiten: produktoreak, zuzendari artistikoak, bideo klipak grabatzen dituztenak, managerrak... Azkenean, lantalde bat dago, lankidetzak bat; beraz, oso garrantzitsua da kooperazioa niretzako.

Zein aurreikuspen dituzu 2025erako?

Udara bitarte, 40 kontzertu ditut itxita; beraz, plazaz plaza ibiliko naiz, kontzertuetan zentratuta, bestelako proiektu batean pentsatu gabe. —

ASETT

Ekonomia sozialerako ideien laborategia



Informazio gehiago

2025eko urtarrilean, Donostia gizarte ekonomiaren erdigune bihurtu zen *Arizmendi*rieta *Social Economy Think Tank* (ASETT) inauguratuta. Miramar Jauregi enblematikoan kokatuta dagoen abangoardiako zentro honek eredu ekonomiko bidezkoagoa, inklusiboagoa eta jasangarriagoa sustatzea du helburu, bai nazio mailan zein nazioartean. **IBANGARATE**

Donostiako Udalak, Gipuzkoako Foru Aldundiak, Kooperatiben Kontseilu Gorenak eta Eusko Jaurlaritzak Euskaditik; eta Estatutik CEPES (Konfederazioak...)ek eta Lan eta Gizarte Ekonomia Ministerioak, Gizarte Ekonomiako PERTE baliatuz, sustatutako ekimena da.

Eraldaketarako egitura sendoa

ASETT daukan ikuspegi osoagatik bereizten da, funtsezko hiru zutabetan oinarritzen dena:

1. **Think Tank:** Enpresek desberdintasunak nola murriztu eta gizarteratzea eta laneratzea nola sustatu ahal duten aztertzen du, batez ere gaitasun desberdinak dituzten pertsonen kasuan.
2. **Prospektiba Institutua:** Suspertzen dauden joerak aztertu eta etengabe aldatzen ari den gizartean enpresa erakundeek duten zeregina ulertzeko etorkizuneko agertokiak diseinatzen ditu.
3. **Gizarte laborategia:** Ekintzailletza kolektiboan oinarritutako enpresa berrien sorrera sustatzen du, kasu arrakastatsuak lurralde desberdinetara egokituz eta negozio aukera gehiago sortuz.

Demode Quarteten abestiek ukitu musikala jarri zioten ekitaldiari.

Lankidetza sare globala

ASETTek ezagutza, enpresak eta erakundeak lotuko dituen sareen sare bat ehuntzea du helburu:

- **Ezagutza:** Mundu osoko unibertsitateak eta ikerketa zentroak lotzen ditu, enpresa ideia arrakastatsuak prototipatu eta testuinguru desberdinetara egokitzeko.
- **Enpresak:** Gizarte ekonomiako enpresek batutako ikasgaiak aztertzen ditu, esperientzia arrakastatsuak estrapolatuz eta eskualde desberdinetara egokituz.
- **Erakundeak:** Administrazio publikoei beren legediara, finantzaketa sistemetara eta hezkuntzara egokitu daitezkeen gizarte ekonomiako soluzioen katalogoa eskaintzen die.

Think Tank bat baino gehiago: Do Tank bat

ASETT bereiztu nahi da ekintzarekin duen konpromisoarekin, ideiak errealitate ukigarri bihurtu nahi dituelako. Izan ere, Arizmendiarrietak zioen bezala, “idea edo hitz ona da ekintza bihurtzen dena”.

ASETT gizarte solidarioago, kohesionatuago eta berdinzaleagoa eraikitzeke katalizatzaile gisa kokatzen da. Gizarte ekonomian duen ikuspegiak kalitatezko enplegua eta eragile publikoak eta pribatuak batzen dituen lankidetza ekosistema sortzea bermatu nahi du.

A real ASSET for Social Transformation



Aurkezpena Miramarren

Yolanda Díaz, Espainiako Gobernuako bigarren presidenteordea eta Lan eta Gizarte Ekonomiako ministroa, Donostia Gizarte Ekonomiaren erdigune bihurtu zuen hitzorduan izan zen. Ekitaldia urtarrilaren 16an izan zen eta alorreko 100 ordezkari baino gehiago bildu zituen. Eragile politiko eta instituzional nabarmenek parte hartu zuten, hala nola Juan Antonio Pedreño, CEPESeko presidentea; Eneko Goia, Donostiako alkatea; Eider Mendoza, Gipuzkoako diputatu nagusia; Mikel Torres, Eusko Jaurlaritzako bigarren lehendakariordea; eta Patxi Olabarria, Euskadiko Kooperatiben Goren Kontseiluko presidentea. Han izan ziren, baita ere, hainbat erkidegotako Gizarte Ekonomiako zuzendariak, akademiako ordezkariak eta Estatu osoko eragile politikoak. —

Ezkerretik eskumara.....: Eneritz Azkue, Saioa Arando, Iñigo Albizuri, María Oliva eta Ramón Gómez Ugalde, ASETTeko lantaldea.

ASETT eredu ekonomiko jakin baten aldeko apustu irmoa da, non lankidetza eta justizia soziala protagonista diren eta gure gizartearen egungo eta etorkizuneko erronkei irtenbide erreal eta praktikoak eskaintzen zaizkien

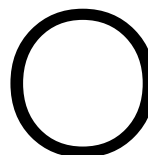
Aliou Dabo

[SENEGAL, 2001] KIDE KOOPERATIBAKO BAZKIDEA

“Ekintza arrazistak ikusteak min ematen dit, eta ez dut ulertzen. Arraza, kultura eta hizkuntza aniztasunak guztiok aberasten gaitu”

Aliouk egunen batean bere herrialdera, Senegalera, bizitzera itzultzea amesten du. Horixe da desiatzen duena. Familiarekin elkartu, lagunekin futbolekin jokatu eta bere jaioterrian bizi, bere txikitako hirian, 200 mila biztanle dituen, Senegal hegoaldean. Duela 24 urte jaio zen eta 18 urte arte bertan bizi izan zen. Orain Etxebarrian bizi da, 770 biztanleko herri txikia, Markina-Xemeindik oso gertu. Aliou amarekin eta hiru anai-arreba txikiagorekin bizi da. Euskaraz ere moldatzen da, *poliki-poliki* berak dioen bezala, baina ia dena ulertzen du. Urtebete barru itzuliko gara elkarrizketa egitera, eta euskaraz egingo dugu.

GORKA ETXABE



ngi etorri Euskal Herrira, Aliou. Zure bizitzaren berri izan nahi dut. Nolako zen hona iritsi aurretik?

Senegalen oso bizitza familiarra egiten nuen, gurasoekin, osaba-izebekin, gure etxetik gertu dauden pertsoekin, oso bizimodu lasaia. 2014an nire gurasoek bizitza berri bat ekitea erabaki zuten, eta Europara etorri ziren aukera bila, eta hemen kokatu ziren, Euskadin, gure etxetik 4.600 km baino gehiagora. Ni senideekin geratu nintzen orain bost urte gurasoek Euskal Herrira urte ninduten arte. Lau anai-arreba gara, eta ni bakarrik jaio naiz Senegalen. Gogoan dut pandemiaren urtean iritsi nintzela eta oso gogorra izan zen, gauek goizera denok geunden etxean sartuta, irten ezinik, ezagutzen ez nuen leku batean. Oso estresagarria izan zen.

Pandemiaren ondoren ikasten hasi zinen, ezta?

Iturgintza ikastaro bat egin nuen Peñascal kooperatibanoan, Markinan. Prestakuntzaren barne Kide kooperatibanoan praktikak egiteko aukera izan nuen, eta hemen jarraitzen dut. Hiru urte daramatzat Kiden eta oso ondo sentitzen naiz. Gainera, kooperatibako bazkide naiz orain. 2024ko abendutik naiz kooperatibako bazkide. Oso berezia da niretzat, oso garrantzitsua da nire familiarentzat eta oso eskertuta nago guztiagatik. Hemengo jendea oso jatorra da, errespetu handikoa, oso ona. Denek lagundu didate nire bizitzako alderdi guztietan, eta, jakina, baita lanean ere. Oso lagun onak dira. Begira, nik ez daukat autorik, eta egunero joaten naiz Etxebarriatik Markinara bizikletan, eta handik Aulestiko lagun batekin etortzen naiz, Miguel Angel Kareagarekin, egunero ekartzen nau.

Zer da Euskal Herritik gehien gustatzen zaizuna?

Natura maite dut: mendiak eta hondartza. Klima ere gustatzen zait, gezurra badirudi ere. Kultura, euskara, bertako jendea, leku hau gustatzen zait. Oso desberdina da nire herriarekin alderatuta, bai paisaiari dagokionez, bai kulturari dagokionez, baina sekulako aurkikuntza izan da.

Eta gastronomia?

Asko gustatzen zaizkit antxoak eta atuna. Senegalen ohikoena marinatutako arraina, arroza, zerealak, kuskusa eta lekaleak dira. Nire herrialdeko gastronomiak Afrika iparraldekoaren eragina du.

Fededuna zara, ezta?

Bai, noski. Musulmana naiz. Islama sortu eta praktikatzen dut, eta, jakina, ramadan sasoiaren ez da erraza izaten lan egitea, zortzi edo bederatzirenduz edan eta jan gabe egotea. Baina fede handiz egiten dugu.

Futbola asko gustatzen zaizula esan didate. Praktikatzten duzu?

Futbola gustatzen zait, baina ez dut praktikatzen. Lagun bat dut Ondarroako Aurreran jokatzeko duena eta asteburuetan bera ikustera joaten gara. Jokatzea gustatuko litzaidake, baina oraingoz ez dut talderik aurkitzen.

Athleticekoa izango zara, ezta?

Athletic gustatzen zait, baina Real Madrilekoa naiz, eta bereziki Bellingham dut gustuko, nahiz eta Mbappé ere gustatzen zaidan. Athletic-en jokoa, zaleen berotasuna eta kultura gustatzen zaizkit. Ez naiz inoiz San Mamesen egon eta joan nahi dut.

Zer egingo duzu asteburu honetan?

Asteburuetan tabernaren batean geratzen gara, zerbait hartzen dugu, futbola ikusten dugu, eta Ondarroa-

ko Aurreraren partidak ikustera joaten gara, laguna ikustera. Euskadin elkar ezagutu dugun lau senegaldarrek osatzen dugu koadrila. Elkarrizlaguntzen diogu, eta ondo pasatzen dugu.

Beste kontu bat, Aliou, agian deserosoa irudituko zaizu galdera, baina arrazakeria-gertakariren bat bizi izan duzu?

Nire bizitzan ez dut inoiz arrazakeriarik sentitu, hemen ez dit inork gaizki begiratu, eta ez dit keinu txarrik egin nire azalaren koloreagatik. Guztiz kontrakoa. Ekintza arrazistak ikusteak min ematen dit eta ez dut ulertzen. Arraza, kultura eta hizkuntzen aniztasunak denok aberasten gaitu.

Zer sentitzen duzu bizitza hobea lortu nahi izateagatik itsasoan hildako eta desagertutako milaka pertsonen tragedia ikusi eta entzuten duzunean?

Asko sufritzen dut ozeanoan hondoratutako ontzien albisteekin. Jendeak, mendebaldeko oro har, jakin behar du pertsona horiek bizimodu hobea bilatzen dutela, ametsaren bila hiltzen direla bidean. Europak askoz gehiago enpatizatu behar du gurekin. Beste politika mota batzuk ezarri beharko litzuzke.

Hitz egiguzu zure etorkizunaz.

Orain hemen nago, baina gustatuko litzaidake nire bizitzako uneraren batean Senegalera itzultzea. Erretiroa hartu baino lehen, edo agian lehenago, nire herri- itzuli nahiko nuke. Familia faltan botatzen dut, familia handia dugu eta lagun asko.

Gehitu nahi duzun zerbait?

Eskerrak eman nahi dizkiet Kide kooperatibako guztiei eman didaten aukeragatik. Berezia da niretzat eta oso eskertuta nago.

Eta euskara?

Iaz hasi nintzen ikasten eta apirilean berriro berreskuratuko ditut ikasketak. Apur bat badakit. Gustatzen zait baina zaila da. Nire lankideek hitz egiten didatenean asko ulertzen diet, baina ez dena. Euskara ez nuen ezagutzen. Ez nekien existitzen zenik ere. —





Proiektuko parte hartzaileak, solasean.

Pertsona orok du ikaslea zeneko oroitzapen bat gogoan, izan irakasle bat, anekdota bat edo irakaspen bat. Arizmendi Ikastolako Ferixalekuko Lanbide Heziketakako ikasleentzat, seguraski, ikasturte honetan biziko dutena izango da oroitzapen horietako bat. Izan ere, *Belaunaldien artean bizitza betea Leintz Bailaran* ekimenari esker, eurak izango dira irakasle, eta pertsona oso bereziak izango dituzte ikasle: bailarako adineko pertsonak. Helduak Adil, Bizipoz eta Arizmendi Ikastolak bultzatu dute proiektua, adinartekotasunaz baliatuta, partaide guztiek ikastea eta esperientzia aberasgarria bizitzea bilatzen duena.

AMAIA BALENTZIAGA

ADINARTEKOTASUNA, IRAKASGAI

Adineko pertsonen parte hartzeko plan integral baten aldeko sare soziala da Helduak Adil! elkarte, eta 2020an Bizitza Betea adinekoen bizitza osoa garatzeko plan integrala aurkeztu zuen. Xabier Garagorri da elkarteko kidea, eta bere hitzetan, zahartzaroari buruzko beste ikuspegi zabalago bat eskaintzeko asmoa zuen plan horrek: “Zahartzaro aktibo eta osasungarriaren ikuspegia ekarpen garrantzitsua da, baina osagai bat baino ez da; hau da, osasunaz eta aktiboa izateaz gain, badaude pertsona baten bizitzan beste osagai batzuk ikuspuntu hori osatzen dutenak, askatasuna, segurtasuna edota eza gutza bezalakoak”.

Bizitza Beteak harrera ona izan zuen, baina praktikara eramateko beharra ikusi zuten, ekimen konkretuen bitartez. Orduan jarri zen harremanetan Garagorri Mireia Muruamendiarazekin, Arizmendi Ikastolako zuzendariarekin: “Ezagutzen nuen Leintz bailara eta ezagutzen nuen Arizmendi Ikastola. Banekien bailara honetan gauzak txukun eta fundamentuz egiten direla, eta ideia bat zabaltzeko garaian garrantzitsua izaten da lehenengo esperientzia non hautatu jakitea”.

Hala, pasa den ikasturtean talde motorra sortu eta lanean hasi ziren Helduak Adil!, Bizipoz eta Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketakako profesionalak. Lehenengo, bailarako adinekoen eragileen mapa bat osatu zuten, eta, ostean, euren nahiak, premiak eta elkarlane-

rako interesak identifikatu zituzten. Ondorio horietatik abiatuta, *Belaunaldien artean bizitza betea Leintz bailaran* ekimena jarri zuten martxan Gipuzkoako Foru Aldundiaren laguntzarekin.

Hasitakoa biltzeko aukera

Ordurako, Arizmendi Ikastola hasia zen pertsona nagusiekin kirol jarduera batzuk egiten tarteka, baina, Xabin Arriola Arizmendi Ikastolako Lanbide Heziketakako irakaslearen hitzetan, proposamen honek aukera ematen zien zerbait globalagoa, handiagoa eta sistematizatuagoa egiteko. “Oso interesgarria izango da, bai pertsona nagusientzako, eta baita ikasleentzako ere”, dio Arriolak. Izan ere, ikusi dute belaunaldien arteko horrelako testuinguru hezitzaile eta emozionalek prestakuntza eta gauza berri interesgarriak ezagutzeko aukera eskaintzen dietela pertsona nagusiei; ikasleei, berriz, praktika errealak egin eta bizitzako gauzak ikasteko aukera ematen diete.

Zentzu horretan, Xabier Garagorrik gaineratu du gainerakoei erakustea dela ikasteko modurik onena: “Esperientzia hau erronka bat da ikasleentzat, erronka handia hezkuntzaren ikuspegitik, irakasleek erakusten dietena hor geratzen baita”. Era berean, beste belaunaldi-kultura batzuekiko bizikidetzeta eta toleran-

GALDERA IKASLEEI

Zer espero duzue ekimen honetatik?

Olatz Martinez

GIZARTE ETA KIROL ANIMAZIOKO IKASLEA

“Espero dut esperientzia hartzea eta bizitza erreala apur bat gehiago ezagutzea”

Nora Epelde

OSASUN LARRIALDIETAKO IKASLEA

“Komunikazio gaitasunak hobetzea gustatuko litzaidake, gure etorkizuneko lanean oso garrantzitsua baita pazienteekin komunikatzen jakitea”

Malang Bodian

GIZARTE ETA KIROL ANIMAZIOKO IKASLEA

“Kirolari buruz klasean ikasitakoa behar bezala erakustea espero dut”

Kenia Saez

ERIZAINZAKO ZAINZA OSAGARRIETAKO IKASLEA

“Uste dut pertsona nagusiengandik asko ikasiko dugula bizi izan duten guztiagatik; guk bizitasuna emango diegu, eta eurek guri, jakinduria eta esperientzia”

Kimetz Alonso

OSASUN LARRIALDIETAKO IKASLEA

“Pentsatzen dut gauzak ondo ikasteko ezinbestekoa dela ikasitakoa praktikan jartzea, eta tailerrok horretarako aukera emango didate”

tzia balioak jasotzen dituzte; eta, horrela, zahartzaroarekiko ezagutza, estimua eta errespetua hobetzeko aukera dute, zahartzaroarekiko arbuioa, axolagabekeria eta beldurra murrizteaz aparte.

Laura Navarrok, esaterako, erretiroa hartu zuen duela urte batzuk, eta aurreko urteetan hartu izan du parte Arizmendi Ikastolak nagusiei eskainitako jardueretan. Bere esanetan, adinarteko saioek freskura ematen die eurei, pertsona nagusiei, eta gazteengan nabaritzen dute eragin positiboa dutela, bereziki, autoestimuan. Horregatik eman du izena ekimen berri honetan, zalantzarik egin gabe. “Ekintzok, gainera, harremantzeko aukera ematen digute, eta hori oso garrantzitsua eta positiboa da”, dio Navarrok. —



Kenia Saez, Olatz Martinez, Xabier Garagorri, Nora Epelde, Kimetz Alonso, Laura Navarro, Malang Bodian eta Xabin Arriola Ferixalekuko anbulantzian.

Lehen saioak, martxan

Martxoa eta maiatza artean izango dira lehen saioak Arrasateko Ferixaleku gunean, baina asmoa da datorren ikasturtean ere jarraipena ematea, curriculumaren parte izango baitira. “Bermatuko dugu urte gutxi barru lan munduan behar harko dituzten gaitasunak eskuratzen, garatzen eta kalifikatzen dituztela; izan ere, nota jarriko diete elkarri, irakasleak ere nota jarriko die, eta, noski, baita erabiltzaileek ere”, azaldu du Xabin Arriolak.

Doako tailer hauek guztiak 55 urtetik gorako pertsonen darduzenduta, eta, besteak beste, osasun larrialdiak, kirol animazioa eta informatika izango dituzte hizpide. Izen emateak irekita daude Eskoriatza, Aretxabaleta eta Arrasateko adineko pertsonen talde eragileetan, Ferixalekuan, 943 77 20 25 telefono zenbakian eta adinarte@arizmendikide.net helbidean.



Saioak, xehetuta

MARTXOA

- Osasun larrialdiak
 - Heimlichen maniobra.
 - Bihotz biriketako geldialdia.
 - Sinkopeak.
 - Odoljario eta erredurak.
- Kirol animazioa
 - Indar entrenamendua.
 - KStretch.
 - Zuma.

APIRILA

- Informatika
 - On line aukerak.
 - 3D inpresioa.
 - Ziurtagiri digitalak.

MAIATZA

- Erizaintza
 - Gaixotasun fisiko eta psikikoaren detekzio goiztiarra eta prebentzioa.
 - Elikadura eta Heimlich.
- Kirol animazioa
 - Erorketarik ez.
 - Nordic Walking.
 - Yoga hastapenak.



Aldaketok sakonago ezagutu nahi? Sartu eta kuxkuxeatu!



ITXURA BERRIA DU *TULANKIDE.COM* WEBGUNEAK

65 urte beteko ditu TU Lankidek, etapa berri bati ekiteko urteurren borobila. Bada, sasoi berri horren erakusle da bere interneteko ataria eguneratu izana, irakurleei euren beharretara egokitutako plataforma gaurkotuagoa eta dinamikoagoa eskaintzeko.

Azken batean, TU Lankide egunero ari da MONDRAGON Korporazioaren informazio kanal nagusiko bisitarien esperientzia hobetzen, ahalik eta informazio zehatz eta zuzena eskainita, izan albisteen, bideoen, podcasten zein iritzi artikuluen bidez.

Baina, esperientzia hori hobetzeko modua ere bada Tulankide.com ataria hobetzea, bereziki, diseinuaren eta funtzionalitatearen ikuspuntutik. Hori dela eta, aldaketa estrategikoak ezarri ditu, TU Lankiderekin elkarrengatik modua eraldatuko dutenak, esperientzia erakargarriagoa, intuitiboagoa eta aberasgarriagoa helburu hartuta.

Denera, zazpi hobekuntza egin ditu: nabigazio menu berritua eta osatuagoa, berrien atal dinamikoagoa eta malguagoa, eduki gehigarriarako zutabe dinamikoa, funtsezko atalen birdiseinu bisuala, gai monografikoei buruzko atal berriak, scrolling horizontala sekzio interaktiboetan eta irakurtzeko tipografia egokiagoak. —

Xabier Zurutuza

DIGITALIZAZIO TALDEKO IKERLARIA LORTEK-EN

“Nire erronka nagusia doktore tesia amaitzea da”

Xabier Zurutuza Lasa Lortek-eko Digitalizazio taldeko ikertzailea da, *bisio artifizial* arloan espezializatua. Gaur egun *irudi hiperespektralaren analisisian* doktore tesia burutzen ari da, eta horrez gain, eskualde zein Europa mailako ikerkuntza-proiektuak kudeatu ditu.

UXUE MORALES

Ze erronka duzu eskuartean?

Oraintxe bertan, nire erronka nagusia doktore tesia amaitzea da. Lortek-en ikertzaile moduan ari naiz, eta aldi berean proiektu europar baten barruan garatzen ari naiz tesia Mondragon Unibertsitatean. Hala ere, ez nago soilik horretan zentratuta, lanari ere arreta handia eskaini behar diot. Beraz, hori ere erronka bat da; dena behar bezala antolatzea eta aurrera eramatea.

Lanerako tresna bat.

Nire egunerokotasunean programazioak garrantzi handia du, beraz, gehien erabiltzen dudana tresna Phyton programazio lengoia dela esango nuke.

Bulegoan lan egitea edo telelana?

Egoeraren arabera, baina une honetan bulegoan lan egitea nahiago dut. Egia da etxean lasaiago zaudela, modu batera edo bestera, kontzentrazio gehiago lortzen duzu. Hala ere, bulegoa aukeratuko nuke; kontzentrazioa lortzeko kaskoak jartzen ditut eta listo.

Gauerdiko ideiak edo goizeko inspirazioa?

Goizeko inspirazioa. Ikasten nuenean gauerdiko ideia gehiago izaten nituen, gautxoriagoa nintzen.

Lanerako musika: bai edo ez?

Bai.

Afizio bat.

Bizikletan ibiltzea.

Podcast bat?

Ez ditut entzuten. Musika bakarrik entzuten dut.



Abesti bat.

Radiohead-en *Creep*.

Liburu bat.

Liu Cixin idazle txinatarren zientzia fikziozko *El problema de los tres cuerpos*. Triologia bateko lehenengo liburua.

Telesai edo pelikula bat.

Juego de tronos.

Oroitzapen bat.

Lortek-en lanean hasi nintzen unea. Ikasketak bukatu ondoren nire lehenengo lana izan zela esango nuke, eta dagoeneko, 6 urte daramatzat Lortek-en.

Amets bat.

Lana eta aisialdia ondo banatzea. Egunean zortzi ordu lan egitea, eta hortik aurrera lanaz ahaztea. Deskonezio hori lortzea da nire helburua.

Bizitzarako filosofia.

Bizitzan gauzak sortu ahala egitea. Ahal dela planifikatu gabeko bizitza. Ez dakit hemendik astebetara begira ere planik egiten.

Eguneko momentua.

Bizikletan ibili ondorengo kafea. —



Natxo de Vicente

MUNDUKIDEREN BRASILGO PROGRAMAKO KOOPERANTEA

“Kooperatzea deserosoa izan daiteke, baina merezi du”

Kooperatibak, lankidetzak eta eraldaketa soziala maite dituen profesional batekin hitz egiten dugu. 56 urte ditu, 21 urtez aritu da Coprecin lanean, eta beste 6 urtez Mundukiden, eta ekonomialari honek Mundukideren lanari buruz hausnartzen du.

AMAIA BALENTZIAGA

Gaur egun, Brasilen dago Natxo de Vicente, Mundukideren proiektuetako batean laguntzen, eta merkaturatzean eta kooperatibismoan duen esperientzia partekatzen du MSTko kooperatibekin. 185 kooperatiba, 1.900 elkarre, 120 nekazaritza industria eta 470.000 familia inguru biltzen dituen mugimendua da MTS. Elkarrizketan zehar, Mundukiderekin bat egiteko duen motibazioa aztertu dugu, baita lankidetzari buruz duen ikuspegia eta bere bizitza pertsonal eta profesionalean izan duen eragina ere.

Nor da Natxo de Vicente?

Deustun jaio nintzen duela 56 urte. Nire lan ibilbide gehiena MONDRAGONeko kooperatibetan egin dut. Ikasketaz ekonomialaria naiz, eta une honetan Mundukideren proiektu batean ari naiz lanean Brasilen.

Nola ezagutu zenuen Mundukide?

Copreci egosteko osagaiak ekoizten dituen kooperatiba bat da, eta urte haietan merkatu azterketa bat egi-

“Kudeaketa kooperatiboari buruzko ezagutza teknikoa ematen dugu, kooperatibak arrakastatsuak eta iraunkorrak izan daitezkeen moduari buruzkoa”

ten ari nintzen munduko herrialde bakoitzean nola kozinatzen zen jakiteko; zalantza handia nuen Afrikako kozinatze prozesuaren inguruan, eta Mundukiderengana jo nuen horretaz galdetzeko. Horrela ezagutu nuen.

Zerk bultzatu zintuen Mundukiderekin lan egitera?

Aldaketa bizi baten bila, hainbat aukera aztertu nituen. Gizarte-izaerako beste ekimen batzuetan ere parte hartu nuen, baina noizean behin, eta kooperantea izateak erakarri egiten ninduen. Mundukidek atentzioa eman zidan, 21 urtez kooperatibetan lan egin ondoren, kooperatiben ikuspegitik gizarte eraldatzeko oso gune egokia zela ikusi nuelako. Ekarpena egin nezakeela sentitu nuen. Bilera batzuk izan genituen, eta Brasilgo proiektuari buruzko azalpen batzuk eman zizkidaten. Izugarri gustatu zitzaidan.

Zer ekarpen egiten die Brasil Programak MSTko kooperatibei?

Kudeaketa kooperatiboari buruzko ezagutza teknikoa ematen dugu, kooperatibak arrakastatsuak eta iraunkorrak izan daitezkeen moduari buruzkoa. Esperientzia hau asko baloratzen dute. Lantzen ditugun ildoetako batzuk honako hauek dira: plan es-

trategikoak, prestakuntza teknikoa, arreta gazteengan eta emakumeengan jarriz, eta kudeaketa kooperatiboko eredu espezifiko bat eraikitzea, MSTren kulturara egokitua. Kontuan izan behar da MSTa, jatorrian, lurrik gabeko langile eta abelburu landuen mugimendua dela, 40 urtean laborantzarako lurra lortu dituztela eta lan handiarekin errealitate sozioenpresarial oso aberatsa eraikitze gai izan direla, oso ingurune zail eta bortitzean. Ia 2.000.000 pertsona dira. Eta Brasilen dar

ramadan urteetan oso pozgarria da aldaketa ikustea, hazten jarraitzeko ekosistema bat eraikitzen ari baitira.

Zer ematen dizu zure lanak?

Gizarte eraldatzeko proiektuetan lan egiteak aldatzen du egiten ari den pertsona. Pozgarria da gero eta lankidetzak eta elkartasun zurrumbilo handiagoa duen proiektu batean erabat murgilduta egotea, eta emaitzak ikustea, bai familietan, bai elkarteetan.

Zer esango zenieke lankide gisa parte hartu nahi dutenei?

Mundukiderengana hurbiltzea pentsatzen ari direnei, hori egitea eta programak ezagutzea gomendatuko nieke. Hala ere, esan behar dut ez dela erabaki erraza; izan ere, gure inguruko bizi-baldintzak hain dira onak, ezen edozein aldaketa disruptiboa izango baita. Funtsezkoa da gizarte-sentsibilitatea izatea, baina, zalantzarik gabe, merezi du.

Zer esan nahi du lankidetzak zuretzat?

Lankidetzak proiektuetan lan egiteak eraldatu egiten zaitu. 56 urterekin, kooperatiben barruan baldintza estandarretan erretirotik gertu egongo nintzateke. Mundukideren urte hauetan, errealitate desberdinak ezagutu ditut. Hona itzultzean, ikusten dugun eraldaketa talka izan daiteke.

Ikuspuntu horretatik, lankidetzan aritzea deserosoa izan daiteke, baina merezi du. Benetan axola duena baloratzen ikasten duzu.

Animatzen ditut beren aletxo eman nahi duten pertsona guztiak, azkenean, ekarpen horiek inaktu interesgarria sortzen baitute. Eta ikusten da! —

“Gizarte eraldatzeko proiektuetan lan egiteak aldatzen du egiten ari den pertsona. Pozgarria da gero eta lankidetzak eta elkartasun zurrumbilo handiagoa duen proiektu batean erabat murgilduta egotea, eta emaitzak ikustea, bai familietan, bai elkarteetan”

LEHIAKORTASUNERAKO IPARRORRATZA: EB-REN ETORKIZUN INDUSTRIALERAKO MARKOA

Europako Batzordeak duela gutxi aurkeztu du Lehiakortasunerako Iparrorratza, produktibitate ekonomikoa suspertzeko eta Europar Batasuneko lehiakortasuna indartzeko plan estrategikoa. Dokumentu horrek epe luzerako ekintza-esparru bat ezartzen du, Europako industriak berrikuntzan eta iraunkortasunean erreferente globala izaten jarraituko duela bermatzeko. Ekimenak egoera ekonomiko gero eta lehiakorrago batera egokitzeko beharrari erantzuten dio, non trantsizio klimatikoa eta digitala hazkunderaren funtsezko ardatz bihurtzen diren. **IBON ANTERO**

Ipparrorratzaren funtsezko zutabeetako bat deskarbonizatorako eta lehiakortasunerako bide orri bateratu bat integratzea da, ekonomia berde baterako trantsizioa industria sektore estrategikoentzat abantaila izatea ziurtatuz.

Horretarako, hurrengo *Industria Itun Garbiak* deskarbonizazio ikuspegi bat ezarriko du, lehiakortasunak bultzatuta, eta EB leku erakargarria izango da energia kontsumo handiko industriak fabrikatzeko eta teknologia garbiak eta negozio eredu zirkular berriak sustatzeko. *Energia Eskuragarriako Ekintza Plan* bat, energiaren prezioak eta kostuak murrizten lagunduko duena, eta *Deskarbonizazio Industrialaren Azelerazio Lege* bat, trantsizioan dauden sektoreei baimenak emango dizkiena. Gainera, *Ipa-*

pparrorratzak neurritan egindako ekintza-planak aurreikusten ditu energia-kontsumo handiko sektoreentzat, hala nola altzairua, metalak eta produktu kimikoak, horiek baitira, fabrikazio-sistema europarraren bizkarrezurra izan arren, trantsizio-fase honetan ahulenak.

EBko Omnibus paketea, Europako enpresa-sareari administrazio-kargak murrizteko

Aldi berean, Europako Batzordea enpresa-eragileekin, sindikatuekin, patronalekin eta gizarte zibileko eragileekin biltzen ari da urteko lehen hilabete hauetan, *Omnibus* sinplifikazio-paketea definitzeko informazioa biltzeko. Europako enpresa-ehunari eragiten dioten administrazio-kargak murriztera bideratutako ekimena da. Neurri sorta horren helburua da izapide burokratiakoak sin-



plifikatzea, arautze-prozesuak arintzea eta jarduera ekonomikoa zailtzen duten alferrikako oztopoak ezabatzea, bereziki enpresa txiki eta ertaintzat. Helburua da arau-esparruaren eraginkortasuna hobetzea, jasagarritasun- eta gardentasun-estandarrak (CSRD, CS3D, etab.) arriskuan jarri gabe, eta Europako enpresak gero eta arinagoak eta lehiakorragoak izatea ahalbidetzea, gero eta dinamikoagoa den ingurune global batean.



Helburua da arau-esparruaren eraginkortasuna hobetzea, iraunkortasun- eta gardentasun-estandarrak arriskuan jarri gabe, Europako enpresak bizkorragoak eta lehiakorragoak izan daitezen ahalbidetuz, gero eta dinamikoagoa den ingurune global batean

Eta kooperatibak, zer?

Maila globalean, Donald Trumpen etorrerak, Europar Batzordearen akordiorako, argitasunerako eta determinaziorako zailtasunak edo Anti-Woke mugimenduak zarata handia ekartzen ari dira. Eta honekin arlo ekonomikoan epe laburreko errentagarritasuna, epe luzeko ikuspegi ororen aurretik dagoela pentsatzen dutenen ahotsa areagotzen ari da.

Baina balio kooperatibo eta epe luzeko ikuspegian (legatua) oinarritutako enpresa-ereduetatik, jasagarritasun irizpideak aplikatzeko Europak hartu duen lidergoa defendatzen jarraitu behar dugu. Hori bai, aldi berean, ikuspegi ez hain erregulatzaile eta praktikoago batetik. Erregulazioa bera elementu erraztaillea izan dadin, eta ez oztopo. Enpresa egiteko beste modu bat dagoela aldarrikatu behar dugu. Kontua ez baita eztabaida ideologikoa, baizik gizakia eta planeta beraren biziraupena.

Kooperatiba izaera eta iraunkortasunaren arteko lotura erabat naturala da eta oinarria, eredu kooperatiboaren printzipio eta balioetan dago. Horrek ematen dio zentzua eta norabidea iraunkortasunaren markoari. Baditugu balioan jartzeko hainbat elementu eta unea da orain indarrez aldarrikatzeko. Baina baditugu ere erroka berriak eta unea da hauei ere heltzeko. Azken Politika Sozioenpresarialak bide honetan jarraitzeko markoa eskaintzen digu. Zentzu horretan, hainbat proiektu daude abian:

- **Jasagarritasunaren gobernantza eta prestakuntza:** Jasagarritasunean garrantzitsuak diren gaien eskakizunak eta inplikazioak hobeto ezagutzea. Politikak eta ESG gobernantza-eredu bat zehaztea, jasagarritasuna garatzeko eta hura estrategia sozio-enpresarialean txertatzeko.
- **CSRD, Jasagarritasun txostenak:** Jasagarritasunari buruz-

ko CSRD arau berriaren trebakuntza eta aplikazioa. Materialtasun bikoitzeko analisia, jasagarritasun ESRS estandar berrien adierazle kualitatiboak eta kuantitatiboak zehaztu eta analisiaren emaitzetan oinarritutako neurri zuzentzaileak dituen ibilbide-orria definitu.

- **Deskarbonizazioa:** karbono isurien kalkulua sendotzea, 1., 2. eta 3. irismenean eta erakundearen perimetro globala kontuan hartuta. MONDRAGONen Klima Politikarekin bat egiten duten Ibilbide Orrien edo Deskarbonizazio Planen definizioa.
- **Hornikuntza katea:** Hornikuntza-katearen kudeaketa jasangarria, ingurumen-, gizarte- eta gobernu-alderdiak barne hartzen dituena, kooperatibaren jasagarritasun-estrategiarekin bat datorrena. Inpaktu negatiboak saihesten dituzten jasagarritasun-arriskuak identifikatu eta gainbegiratu. Hornikuntza-kate globaletan desorekak eragingo dituzten inpaktu positiboak sustatu
- **Genero berdintasuna eta aniztasuna:** Genero berdintasun ikuspegia duen pertsonen kudeaketan aurrera egitea, pertsonak kudeatzeko sistema, prozesu edo praktika guztietan [erakarri, hautatu, harrera, ikaskuntza eta garapena, ebaluazioa, sustapena, ordainsaria, etab.]. Aniztasunaren diagnostikoa eta kudeaketa egiten hasi, kultura-aniztasunean bereziki, eta aniztasunaren inguruko sentsibilizazio, prestakuntza eta kudeaketarako tresnak sortu.
- **Inklusio soziala:** Hezkuntza eta lanaren bidez, MONDRAGON eta kooperatiben identitate-zeinu direnak, egungo eta etorkizuneko kohesio sozialari lagundu, gaur egun gure artean bizi diren edo gure gizartera iritsiko diren eta bazterketa-arriskuan dauden pertsonen integrazioan eraginez. —

Nora Inoriza
Strategy & Experience Design



ADIMEN ARTIFIZIALA DISEINUAN: AUKERAK ETA ERRONKAK

Adimen Artifiziala (AA) hainbat sektore eraldatzen ari da, eta diseinua ez da salbuespena. Funtsezkoa da horren eraginari buruz hausnartzea eta gure tokia topatzea.

Hauek dira DIARADESIGNen orain arte aztertutakoarekin ateratako lehen konklusioak, denbora gutxian seguru aldatuko direnak:

Non dago AA-ren balioa diseinu-prozesuan?

Diseinuaren prozesu klasiko bat (Analisisa, Ideazioa eta Garapena) kontuan hartzen badugu, analisi fasean AA aliatu indartsua da datu-bolumen handiak kudeatzeko, patrioiak ateratzeko eta gako interesgarriak sortzeko. Horri esker, erabaki arinagoak har ditzakegu.

Ideazio fasean, AAK sormenerako tresna indartsua dela erakutsi du. Irudiak, bideoak eta kontzeptuak oso azkar sortzeko aukera ematen digu. Hala ere, oraindik ez da giza kalitateak eskaintzen duen originaltasunera, sentsibilitatera eta xehetasunera iristen.

Garapen fasean, ordea, oraindik ez dugu argi ikusten nola ekar dezakeen balio esanguratsua. Agian, diseinatzaileok hor izan gintezke indartsuagoak.

Gainera, diseinatzailearen rola estrategian eta erabakiak hartzean inplikazio handiagoa lortzerantz ere aldatuko da, eta AA, berriz, ze-

“Ideazio fasean, AAK sormenerako tresna indartsua dela erakutsi du. Irudiak, bideoak eta kontzeptuak oso azkar sortzeko aukera ematen digu. Hala ere, oraindik ez da giza kalitateak eskeintzen duen originaltasunera, sentsibilitatera eta xehetasunera iristen”

regin operatiboagoez arduratuko da. Emozioak eta intuizioak giza atributuak izaten jarraituko dute zorionez.

Aurrez aurre ditugun erronkak

Sormenaren homogeneizazioa da deskubritzen ari garen erronketako bat: AAK edukia azkar sortzeko aukera ematen badu ere, emaitzak errepikakorrek izateko eta egiazkotasunik ez izateko arriskua dago. Hor ere zeresan handia izango dugu.

Beste erronka bat da, tresna irisgarri gisa aurkezten bada ere, kalitatezko emaitza profesionalak lortzeko prestakuntza eta ezagutza handia beharko direla.

Gure diseinuen pribatutasunak eta babesak ere kezkatzen gaitu. Hala ere, jende askok ez badaki ere, gaur egun, AA generatiboek “izoztutako garunak” bezala funtzionatzen dute, denbora errealean ikasi gabe. Beraz, momentuz, lasai gaude horrekin.

Gure lanbidean izango duen eraginari dago-kionez, uste dugu etorkizunean enpresek gehiago baloratuko dituztela AA aplikatzen dakiten diseinatzaileak eta erantzun-denbora azkaragoak eskatzen hasiko dira AAri esker. Gure lehiakideak ere diseinu potentegoak eskaintzen hasiko dira AAekin. Horregatik, funtsezkoa da ikastea eta haren potentziala aztertzea.

Hala ere, uste dugu diseinua ez dagoela arriskuan. Gure balioa ez datzalako soilik estetikan, baizik eta estrategikoki pentsatzeko, emozioekin konektatzeko, testuingurua interpretatzeko eta pertsonekin lan egiteko dugun gaitasunean. —

“Asko pozten nau jakiteak jendeak nirekin batera egiten duela kirola etxean”

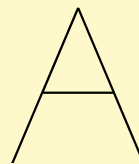


Adinberri saioaren bigarren denboraldia estrainatu zuen Euskal Telebistak urtarrilean, adineko jendearen artean zahartze osasuntsu eta aktiboa sustatzeko helburuz. Gipuzkoako Foru Aldundiak babesten du, Adinberri fundazioaren bitartez, eta Artemanek ekoitzi. Denboraldi berriaren nobedadeen artean dago Iñigo Vicens aurkezlearekin batera adineko bi herritar aritzen direla ariketa fisikoa egiten, Juan Angel Garmendia *Xarpas* eta Pili Madinabeitia.

Azken hau MONDRAGONeko Copreci kooperatibako bazkide izan zen 40 urte baino gehiagoz, eta orain erretiro osasuntsu eta aktiboa bizitzen saiatzen da, bereziki, duela ia zortzi urte alargundu zenetik. Ez da geldi egoten Pili Madinabeitia: bidaiak, kirola, txangoak, hitzaldiak, familia... Osasuntsu eta zoriontsu bizi da!

Pili Madinabeitia

ZAHARTZE AKTIBOAREN EREDU



ste batzuk igaro dira dagoneko Adinberri saioaren denboraldi berria estreinatu zenetik. Nola bizi izan dituzu?

Emozio handiarekin bizi izan ditut. Jendeak gelditu egin nau kalean esateko ikusten nautela gimnasia egiten, oso ondo egiten dudala eta nirekin batera egiten dutela etxean euren ere. Oso pozik nago benetan, bereziki, jendeari gustatu egin zaiolako.

Nolako izan da esperientzia grabatzerako orduan eta, gero, prentsarekin izan duzun harremanean?

Oso gustura egon naiz grabaketetan. Sei egunetan grabatu genuen Fagor Automationen Eskoriatzako nabeetako batean, eta esperientzia oso positiboa izan da, baita estreinaldiaren ostean etorri den guztia ere. Lehenengo, elkarrizketa egin ziguten Euskadi Irratian Xarpasi eta bioi, eta, egun gutxira, Euskal Telebistako *Biba Zuek!* saioan egon ginen. Konturatu naiz telebistan zein irrastian ez dagoela ezer inprobisatuta eta asko duela atrezzotik. Etxetik denak dirudi goxoa eta polita, baina gero platoak bestelakoak dira, hotzagoak. *Adinberri*, esaterako, Fagor Automationen Eskoriatzako nabe batean grabatu genuen, baina etxetik ez dirudi nabe bat denik. Asko ikasi dut, egia esan.



Hori bai, izar baten moduan sentitu naiz: el-karrizketa egunean taxi bat etorri zitzaidan bila ETBko Miramongo estudioetara joateko, orraztu eta makilatu egin ninduten, azafatek alde guztietara lagundu ninduten... Une oro oso gustura sentitu naiz, zainduta eta mimatuta.

Eta nola iritsi zitzaizun telebistako saio batean kirola egiten agertzeko proposamena?

Kiroldegitik deitu zidaten esanez *Adinberri* saiorako nire profileko pertsona baten bila ari zirela, hau da, nagusia, euskalduna eta kirolaria, eta ea nire telefonoa eman zezaketen. Baietz esan nien, oso ondo jakin gabe zertarako izango ote zen, baina, egia esan, orain ez naiz damutzen.

Zure egunerokoan zer nolako jarduerak egiten dituzu?

Kiroldegian gimnasia, masa muskularra lantzeko ariketak eta hipopresiboak egiten ditut, bakoitza astean birritan. Gero, denbora dudanean, mendira edo igerilekura joaten naiz. Izan ere, asko laguntzen dit kirola egiteak: iluntzean, etxean nagoenean, burua oso lasai izaten dut, eta ez dut medikaziorik behar. Fisikoki, bestalde, indar gehiago dudala uste dut; indartsu sentitzen naiz, adibidez, erosketak poltsak garraiatzerako orduan.

Kirolaz gain egiten duzu beste jarduerarik?

Goienagusik antolatzen dituen hitzaldietara,

Non ikusi *Adinberri* saioa?

Telebistan, ETB1 katean ikusi daiteke *Adinberri*, asteleheneetik ostiralera, 11:00etatik aurrera. Hala ere, EITBren Nahieran plataforman ere ikusi daiteke, noiznahi eta nonahi.



txangoetara... joaten naiz, familiarekin ere asko egoten naiz, eta udaberritik udazkenera bidaiatu egiten dut. Aurren, Kanariar uharteetan, Senegalen, Fuengirolan, Albanian eta Parisen izango naiz, besteak beste. Dena dela, deskantsatu ere egiten dut.

Beti izan al zara horren aktibo?

Baserrian jaiotakoa naiz, eta beti egin izan dut lana baserrian. Gainera, 25 urterekin kalera bizitzera etorri nintzenera arte oinez jaitsi eta igotzen nintzen beti. Gero, seme-alabak apur bat koskortu zirenean, 40 urte inguru nituela, kiroldegian hasi nintzen, eta ordutik nabil hor. —

“Kiroldegitik deitu zidaten esanez nire profileko pertsona baten bila ari zirela: nagusia, euskalduna eta kirolaria”

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Oso erraza da.

Arrasateko Mondragon Hotelean 2 lagunentzako egonaldia eta afaria zozketatuko ditugu jeroglifikoak asmatzen dutenen artean.

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

MONDRAGON HOTELA



Hieroglifikoa

1991n hainbat kirolarik eta kirol profesionalek sortu zuten kooperatiba, kirol espiritua sustatzeko helburuarekin. Bere izena latinez eta ingelesez osatuta egon arren, euskal gizartean oso errotuta dago.





TULankide.com eraberritua se renueva

Komunikazio argia, nabigazio erraza, MONDRAGONen inguruan jakin nahi duzun guztia, **inoiz baino eskuragarriago.**

Comunicación clara, navegación sencilla, todo lo que quieres saber sobre MONDRAGON, **más accesible que nunca.**



232.000

bisitari 2024an
visitas en 2024

4.300

harpidedun buletin
suscripciones al boletín

+8.300

jarraitzaile sare sozialetan
seguidores en redes sociales



TOP3

2025EAN IKUSIENAK
LO MÁS VISTO EN 2025



1

El Consejo de Ministros reconoce la singularidad de LagunAro EPSV
2.101 BISITA



2

De Mondragon Unibertsitatea a campeón del mundo de Fórmula 1 con McLaren
1.382 BISITA



3

ADI Data Center Euskadi arranca con la construcción de su segundo centro
1.097 BISITA