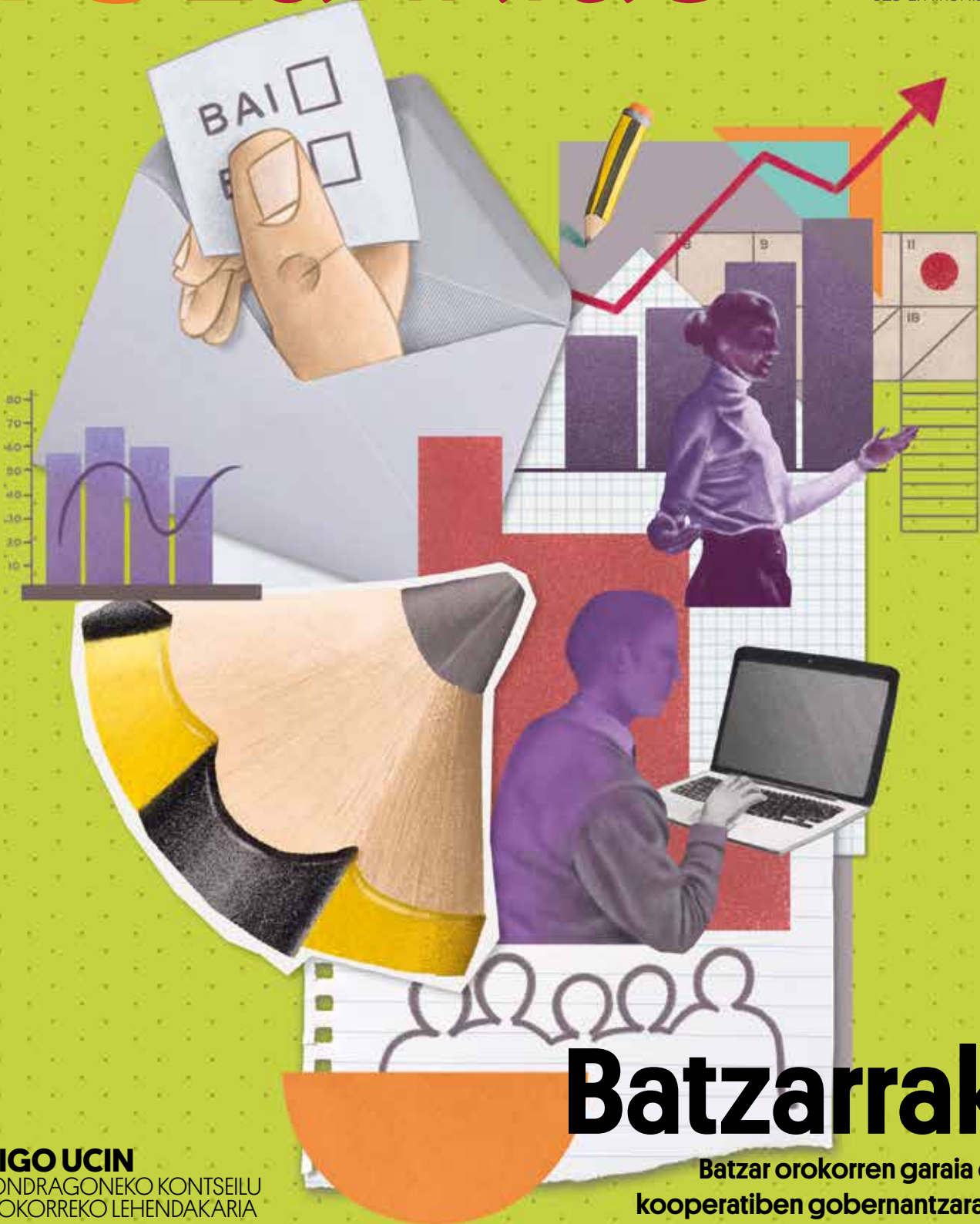


Azaleko ilustrazioa: Iban Galan "Desegin" (@ilustrador_desegin)



Batzarrak

IÑIGO UCIN
MONDRAGONEKO KONTSEILU
OROKORREKO LEHENDAKARIA

“Abentura zirraragarria izan da”

**Batzar orokorren garaia da,
kooperatiben gobernanzarako
urteroko mugarri garrantzitsua**

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

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

Aukera gehiago!

¡Más opciones!

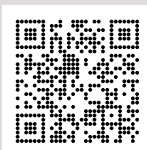
629 zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 629 en castellano en nuestra web.




O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



WWW.TULANKIDE.COM

TU Lankide

MONDRAGON  Finantza
Industria
Osasuna
Lankidetzaren
Energia

629 2. HIRUHILEKOA

Batzarrak

IÑIGO UCIN
MONDRAGONEN KONTSEILU
OROKORREKO LEHENDAKARIA
"Abentura zirrargarria izan da"

Batzar orokorrak egiteko garaia da, hitzordu oso garrantzitsua gure kooperatiben gobernantzan.

Asambleas

IÑIGO UCIN
PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL
DE MONDRAGON
"Ha sido una aventura apasionante"

Es tiempo de asambleas generales, un hito anual muy relevante en la gobernanza de las cooperativas.

Batzarrak: aldarrikatu eta biziberritu

Otsaila eta uztaila bitartean batzar orokorrak egiteko garaia izaten da gure kooperatibetan. Garai hori LagunAro BGAeren Batzarrarekin hasi ohi da, eta MONDRAGONen Kongresuarekin amaitu. Ekitaldi horietan kooperatiben bilakaerarako benetan garrantzitsuak diren akordioak hartzen dira, hala nola proiektu estrategikoak, enpresakoak zein kooperatiboak, aurreko ekitaldiko itxierak, emaitzen banaketa, estatutuen egokitzapenak... Aldizkariaren ale honetan batzarrekin zerikusia duten hainbat gai jorratzen dira, batzarraren zentzutik hasi eta antolaketaraino.

Batzarren benetako bertutea gaiak informatu eta eztabaidatzeko alde aurretik egiten den lanean datza. Kooperatibako gobernu- eta zuzendaritza-organoetan eta kolektiboarekin egiten diren informazio-hitzaldietan, batzarra da komunikazio- eta eztabaida-prozesu horren amaiera formala.

Beraz, prozesu hori aldarrikatu beharra dago, funtsezkoa baita gure kooperatiben kohesioa, gardentasuna eta gobernantza onaren eraginkortasuna indartzeko. Kooperatibari eragiten dioten gaietan parte-hartze naturala, konprometitua eta arduratsua izatea batzarren helburua indartzen duen osagaia da.

Era berean, alde aurreko dinamika horiek biziberritu behar ditugu, eta ahaleginak egin behar ditugu gaiak gardentasunez transmititzeko, komunikazio-fluxuak pizteko eta erakunde osoa horretan inplikatzeko. Horrela, bidea egin ondoren gailurrera iristea bezala izango da batzarra egitea. Azken batean, eguneroko gobernantza zaindu behar da, pertsona guztiak protagonista senti daitezten eta gure batzarren zeregina errealitatetik balora dezaten. —

Eguneroko gobernantza zaindu behar da, pertsona guztiak protagonista senti daitezten eta gure batzarren zeregina errealitatetik balora dezaten



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

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

ZUZENDARIA **Javier Marcos** jmarcos@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, Gorka Etxabe, Anixe Uribarren, Gorka Zubizarreta.**

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

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



TULankide

629

■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Martxi Perez, Arizmendi
Ikastolako irakaslea

“Irakasleok ez gara orojakileak”.



42

ELKARRIZKETA

Janire Ereño, Udalaiz S.
Coop.-eko enplegu bulegoa

“Gure helburua da ahalik eta behin betiko birkokatze gehien lortzea”.

60

EUSKAL KULTURA

Aitziber Garmendia, aktorea

“Beti saiatzen naiz egiatik lan egiten”.



66

ELKARRIZKETA

Mustafa Archaoui,
Geslaguneko langilea
(Ausolan)

“Daukazunarekin zoriontsu izan behar da”.

69

NIRE AUKERA

Alaitz Urkiola, rallyetako
kopilotua, Erreka

“Amore ematea ez da aukera bat”.



22

AZALEAN

Batzar nagusietarako garaia

Urteko hitzordu instituzional garrantzitsuenetarikoa da, izan ere kooperatiba osatzen duten bazkide mota guztiak deituta daudelako. Bertan finkatzen da, besteak beste, proiektu sozioenpresarialaren norabidea.



10

Iñigo Ucin

“Oso etapa interesgarria izan da, asko ikasi dut”

IRITZIA

15 Larraitz Urrestilla
PERTSONEN GESTIORAKO
HIRU GAKO

20 Rafa Pol
THE FIRST MEN IN THE MOON

36 Ander Etxeberria
GALDU DA ESPIRITU
KOOPERATIBOEA?
ESKERRAK! (I)

41 Zigor Ezpeleta
ENPRESA, ETORKIZUNA,
PERTSONAK

47 Xabi Igoa
ERAKARRI ETA EZ EKARRI

64



■ **ENPRESA**

40

LAGUNARO

Segurtasunez bidaiatzea

Zer egin atzerrian istripuren bat izanez gero?

50

MONDRAGON PEOPLE

Talentuaren kudeaketa

Hemen da lan malgua.

64

LAN-OSASUNA

Teknologia osasunaren zerbitzura

72

AISIALDIA

Enpresen lasterketa

Kooperatiba askok hartu zuten parte azken edizioan.

■ **PLANETA**

52

GJH

Iraunkortasuna: Europako zuzentarau berria 2022/2464

Enpresek sortutako iraunkortasunari buruzko informazioa homogeneizatzeko estandar berria.

54

ELKARRIZKETA

Pablo Rodriguez, Kide

“Ingurumen-araudi iraunkorrango etarantz goaz”.

58

EUSKARALAN

Euskara bultzatuz

Nafarroan ere kooperatibak elkarlanean euskararen sustapenean.

70

MUNDUKIDE

Kooperatibek emandako guztiagatik esker ona

■ **KOOP**

8

KLIKI!

Dikar, 50. urteurrena



Kooperatiba erreferente bihurtu da outdoor, ehiza eta kanpismoaren zaleentzat.

38

ASPALDIKOA

Fagor Industrial, 50 urte

Eta indarrez bidean.

46

ELKARRIZKETA

LinguaHub, Ane Ruiz de Zarate

“LinguaHub jauzi kualitatibo ikusgarria da itzulpenen kudeaketan”.

56

ELKARRIZKETA

Igor Ortega eta Aitzol Loyola

“Pertsona geroz eta kooperatiboagoak egitearen propositoa berrartu behar da”.

62

ARIZMENDI IKASTOLA

Ikastolen Elkartearen Zazpigarren Batzarrak ikastolen etorkizuna marraztu du



66



70



5

Digitalizazioa: denbora eta kostuak murrizten

Digitalizazioa erakundeentzat ardatz estrategikoa da. Eraginkortasunean hobetzeko, produktu eta zerbitzuetan berrikuntzak egiteko, funtsezko adierazleak kalkulatzeko eta, horrela, lortzen diren datuei esker, erabaki egokienak hartu ahal izateko, teknologia digitalak txertatzean datza digitalizazioak.

Eraldaketa digitalera egokitzeko erronkaren aurrean, gero eta kooperatiba gehiago ari dira soluzio teknologiko aurreratueta inbertitzen eta operazioak digitalizatzeko lanean. Aldi berean, produkzio prozesu logistikoaren digitalizazioa garatzen dute produktibitatea handitzeko, kostuak murrizteko, trazabilitatea bermatzeko eta produktuaren kalitatea hobetzeko. Jarraian, digitalizazioa gure kooperatibetan nola inplementatzen diren ikus daitezkeen adibide batzuk.

IA eta fabriken digitalizazioa

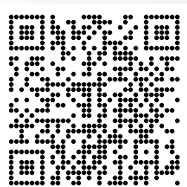


LKS Next, MSI Grupo eta Abantail *Advanced Factories*era joan ziren, Europa hegoaldeko industriarako automatizazio eta robotika azokarik handienera. Integrating Automation Systems lelopean, *Advanced Factories* enpresaren helburua da fabriken digitalizazioan aurrera egitea, ekipo, sistema eta teknologia guztiak integratuz, eta adimen artifiziala produktibitatea hobetzeko tresna nagusi gisa erabiliz. Ekitaldian MONDRAGONeko kooperatibek hornikuntza katearen digitalizazioari buruzko irtenbideak aurkeztu zituzten.



Enpresa industrial digitalak

Abantailen enpresa industrialak digitalizatzen ditu eta BIEMH-BeDigital ekitaldian egon zen ekainaren 3tik 7ra, bere soluzio berritzaileenak aurkeztuz: Produktu-prozesuaren konfigurazioa eta *Mendix low code*.



“Digitalizazioaren abantailak”

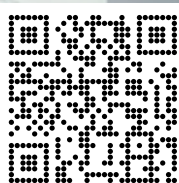
Entzun Unai Bujandaren hitzaldi labur hau, enpresa industrial bat digitalizatzeak ekar ditzakeen onurei buruz, *Advanced Factories*-eko *Speakers Corner*-en.





Ezagutzen Cyberzaintza?

Eusko Jaurlaritzak izendatutako erakundea Euskadin zibersegurtasuna sustatzeko.



Digitalizazioa eta ingurumena

"Limako Pachacutec-en PTA-Rak, MSI Grupo delakoari esker, soluzio elektriko, automatizazio eta digitalizazio integralak ditu. Mugari garrantzitsua da ingurumena, itsas biodibertsitatea eta herritarren osasuna babesteko Callaon (Peru)".



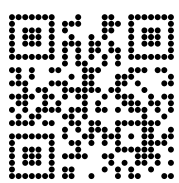
Datuen plataforma

Hornikuntza kateetan zehar datu seguruak eta subiranoak trukatzeko plataforma ireki bat garatzea da helburua, ekoizpen lerroen berkonfigurazio azkar eta eraginkorra ahalbidetzeko. Gaia-X teknologietan eta International Data Spaces eta Asset Administration Shell teknologietan oinarritutako garapena.

6 herrialdeko 16 bazkidek parte hartzen dute eta 10 milioi euroko aurrekontua dute.

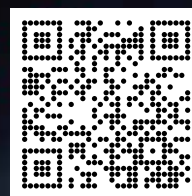
Proiektu honetan parte hartuko dute Soraluze, Goimek, Ideko, Savvy Data System eta MONDRAGONeko zentro korporatiboak

Horizon Europe Europar Bataunaren ikerketa eta berrikuntza programaren bidez finantzatu da proiektu hau, 101091903 zenbakiko dirulaguntza hitzarmenari jarraiki.



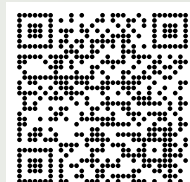
TED Talk: Cybersecurity in the age of IA

HOW TO PROTECT YOURSELF AND YOUR DATA:



Fakturazio elektronikorantz

2024an, korporazio handiek fakturazio elektronikoa egin beharuko diete beste erakunde batzuei. 2025ean, beste guztiak. Helburua da gardentasuna, trazabilitatea eta kontrola bermatzea hornitzaileei ordaintzeko epeetan.




Digitalizazioa txatGPTren arabera

"Digitalizazioa egokitzea funtsezkoa da dituen askotariko onura aprobetxatzeko. Enpresek beren eraginkortasuna eta lehiakortasuna hobetu dezakete, eta pertsonak, berriz, lan-aukera berriak eskura ditzakete eta beren bizi-kalitatea hobetu. Hala ere, garrantzitsua da elkarrekin egiten diren erronkei heletzea, trantsizio digital ekitatiboa eta segurua ziurtatzeko".



DIKAR KOOPERATIBAREN 50. URTEURRENA



A large, natural rock archway stands prominently in a desert landscape. The arch is composed of several large, weathered rock formations. The scene is captured during sunset or sunrise, with a warm, golden light illuminating the rocks and the surrounding terrain. The sky is a deep blue with wispy clouds. In the background, a wide valley stretches out, showing a winding river and scattered vegetation. The foreground is a dark, rocky surface, possibly a cliff edge.

Abentura garaia da, baita Dikar kooperatibaren 50. urteurrena ospatzekoa ere. Dikar 1974an sortu zen, eta outdoor, ehi-za eta kanpismoaren zale amorratuentzako itsasargia izan da, kalitate handiko ekipamendua eskainiz eta abentura-espiritua sustatuz. Urte hauetan zehar, kooperatibaren Columbus gamak aire zabaleko hamaika ihesalditan lagundu du, naturan babesa eta erosotasuna eskainiz.

Zorionak Dikar familia osoari. Jarrai dezagun beste 50 urtez aukera berriak esploratzen!



Iñigo Ucín

MONDRAGONEKO KONTSEILU NAGUSIKO PRESIDENTEA

**“Abentura zirraragarria
izan da”**



Zortzi urte MONDRAGONen buru, lau urteko bi agintalditan banatuta. Javier Sotilen lekukoa hartu zuen eta orain Pello Rodriguezi eman dio. Pozik doa, kargura iritsi zenean esan zuena berretsiz: MONDRAGON “indartsuagoa izango da soilik negozio errentagarriekin eta kooperatibetan balio kooperatiboak dituzten pertsonekin”.

JAVIER MARCOS

Uztailaren 25ean Ucínek 64 urte beteko ditu eta 40 urtetik gora lanean aritu ostean etapa berri bat hasiko du. Ibilbidea Izarraitz kooperatiban hasi zuen finantzari gisa, gero Danobatgroup-en; eta azkenik MONDRAGONen, Kontseilu Nagusiko lehendakaritza 2016tik.

Zortzi urte Kontseilu Nagusiaren buru. Nola laburtuko zenuke etapa profesional hau? Azkarra, abiadura handikoa, interesgarria... Asko ikasi dut. Talde bikain eta eskuzabal batez inguratuta egon naiz, eta oso kooperatiboak diren pertsona asko ezagutu ditut. Oso balorazio positiboa egiten dut. Abentura zirrargarria izan da.

Kargura iritsitakoan aipatu zenuen "MONDRAGON negozio errentagarriekin eta kooperatibetan balio kooperatiboak dituzten pertsonekin bakarrik izango dela indartsuagoa".

Berresten duzu edo beste zerbait gehitu nahi duzu? Negozio errentagarririk gabe ez da kooperatibarik egongo, ezta MONDRAGON ere. Hori horrela da. Izan ere, gure Kooperatiba Esperientziak iraun dezan, kooperatibistak ez ezik, MONDRAGONeko kooperatibistak ere behar dira, eta ez naiz herriaz ari. Beraz, bai, berresten dut. Gainera, aipatutako alderdi hauek politika sozioenpresarial berrian islatzen direla uste dut.

“Asko ikasi dut. Talde bikain eta eskuzabal batez inguratuta egon naiz, eta oso kooperatiboak diren pertsona asko ezagutu ditut. Oso balorazio positiboa egiten dut. Abentura zirrargarria izan da”



MONDRAGON, gaur

Hitz egin dezagun orainaz. Nola kalifikatuko zenuke kooperatiba taldearen egungo unea?

Burura datozkidan hitzak honako hauek dira: batasuna, ilusioa, zer egin eta nola egin behar den argi eta garbi jakitea, askotariko kooperatiben multzo bateratua, erronketan, negoziotan... zentratutako taldea... Eta uste dut horiek osagai egokiak direla hain konplikatua den mundu honetan lehiatzeko, abian dauden hiru trantsizioekin (digitala, ekologikoa eta sozioekonomikoa), oreka geoestrategiko eraldatuarekin, aldaketa teknologikoekin, negozioetako aldaketekin, Txinak honetan guztian duen pisuarekin...

Aldatu al dizu lehendakaritzak MONDRAGONi buruz zenuen ikuspegia?

Nolabait, bai. Normalean bakoitzak norberak ezagutzen duenetik irudikatzen du zer den MONDRAGON. Eta MONDRAGONera batez ere Danobatgroupetik hurbildu nintzen, nahiz eta aurretik MIA Dibisioa ezagutzeak harritu ninduen. Eta gero, MONDRAGONen beste errealitate batzuk ikusi ditudanean, oso desberdinak, eremu desberdinetakoak, kolektibo, proiektu eta istorio oso desberdinekin, errealitate osoaren ikuspegi hurbilagoa izan dut. Azken batean, gizarteari ekarpen ikaragarria egiten dion enpresa multzo askotarikoa da.

MONDRAGONen garrantzia eta irismena nabaritu duzu pertsonalki Kontseilu Nagusiaren lehendakaritzan?

Dudarik gabe. Korporazioa guk uste baino askoz ezagunagoa eta errespetatuagoa da. Guk ditugula uste dugun baino gaitasun gehiagorekin ikusten gaituzte, eta MONDRAGONeko presidente karguak elkarrizketa askotarako ateak zabaltzen ditu leku askotan. Txartel hori izateak asko laguntzen du, MONDRAGONek balio duelako!

Bide batez, gizartean nahikoa ezaguna dela uste duzu, ala ahalegin bat egin behar da zentzu horretan?

“Mundua aldatzen ari dela eta aldaketa azkarra dela jakinda, kooperatiba izateak eta MONDRAGONen egoteak gero eta bortitzagoak diren aldaketa izugarri horiei aurre egiteko aukera gehiago eskaintzen ditu”

Nire ustez, ezaguna bai, baina leku askotan ez da ongi ezagutzen, MONDRAGONen gainean egiazkoak ez diren ideiak daude. Egia da ez garela gehiegi arduratu horretaz, eta gehiago egin behar dugu. MONDRAGON zer den azaltzen dugunean asko harritu egiten dira, bai garenagatik, bai egiten dugunagatik, bai ditugun gaitasunengatik. Uste dut alde horretatik hobetzeko aukera handia dugula.

Lehendakari kargua hartu zenuenetik, zure ustez, zein izan da zure ekarpenik handiena?

Galdera hori beste pertsona batzuek erantzun behar dute. Esan dezakedan gauza bakarra da Batzorde Iraunkorraren agindua "interkooperazio handiagoa" zela, eta horretan zentratu naiz. Eta esango nuke anbiziotsuagoak izan behar dugula, aurrerapauso bat eman behar dugula eta administratzaile izatetik enpresari kooperatibo izatera igaro behar dugula, negozio aukera berriak identifikatuz eta neurritz arriskatuz.

Arlo honetan honako MONDRAGON aurreko garaietan baino zehurragoa izan da?

Ez, baina etorkizuneko negozioen garapenari begira lan gehiago dugu egiteko.

Mundua aldatu egiten da, aldatzen jarraitzen du, gero eta azkarrago. Kooperatibak ere horretan ari dira?

Kooperatiba bakoitzak bere errealitatea du. Izan ere, dena aldatzen da, mundua, teknologia, negozioak... baina ez dena abiadura berean. Nolanahi ere, mundua aldatzen ari dela eta aldaketa azkarra dela jakinda, kooperatiba izateak eta MONDRAGONen egoteak gero eta bortitzagoak diren aldaketa izugarri horiei aurre egiteko aukera gehiago eskaintzen ditu.

Zereginen bat egiteke?

Denak. Hau txinatar platertxoak bezalakoa da. Bat he-men birarazten ari zarenean, beste bat daukazu hor, balantzaka. Ez dira inoiz geratzen eta denak batera mugitzen jarraitu behar da.

Platertxoren bat erori edo hautsi da?

Plater puska bat, Fagor Etxetresna Elektrokoak izan zena, ekarri zituen ondorio guztiekin, eta irten berri diren bi kooperatiba. Pena bat, egia esan. Berez tristea zena gehiago hondatu zen egin zen moduagatik.

Ez duzu pandemia aipatu...

Une zaila izan zen, egia da. Lanean dararamadan 40 urte hauetan krisi asko bizi izan ditut. Makina erremintan 10 urtean behin

bat genuen, horrela ikasi genuen kudeatzen, eta bakoitzetik hobeto kokatuta ateratzen ginen. Denek zuten arrazoi bat sortzeko: Golkoko krisia, Lehman Brothers... Covid -arekin, berriz, estralurtar bat lurrera iritsi eta dena gelditu izan balu bezala izan zen. Ikaragarria izan zen. Eta galdera zen nola eta noiz konponduko zen. Zorionez, uste baino azkarrago mugitu zen, guztion ahalgin ugarietarako. Gure kasuan, uste dut kooperatibak eta gure kolektiboak eredu garriak izan zirela.

Etorkizuna

Nola ikusten duzu etorkizuna?

Erronkaz betea. Enpresek beti uztartzen dute etorkizuna erronken klabearekin. Haien lehiazteko posizioak azkar alda daitezke, gure esku ez dauden planeta sakonerrako gaiengatik. Eta, beraz, horrelako egoeretan, azkar eta talentuz jarduteko gaitasuna izan behar da. Iraganean ere egin izan dugu. Eta berriro diot, kooperatiba izateak eta, gainera, MONDRAGONeko izateak, etorriko den edozerri aurre egiten laguntzen digu.

Egoera geopolitiko gorabeheratsu hauetan, ez al zaizu miraria iruditzen enpresak hazten ari zitekeela?

Bada, bai, bata besteari atzetik hainbat egoera ematen dabilta, eta ekonomia oro har eta enpresa gehienak zailtasun horiek saihesten dabilta. Ni uste egoera txarretan kudeatzen ohitu garela, eta horrek hazten jarraitzea ahalbidetzen digu. Badut susmoa dinamika hori etengabea izango dela, eta malgutasuna, hainbat agertokitara egokitzeko gaitasuna, enpresen funtsezko konpetentzia izango dela etorkizunean.

Laster aurkeztuko da 2025-2028 ziklorako politika sozio-enpresariala. Nola irudikatzen duzu MONDRAGON 2030ean?

Krisi bakoitzetik indartuta ateratzen bagara, 2030ean orain baino hobeto egongo garela uste dut. Zailtasun askori aurre egin beharko diegu, baina erakutsi dugu ba-

“2030ean orain baino hobeto egongo garela uste dut. Zailtasun askori aurre egin beharko diegu, baina hori egiten badakigula erakutsi dugu”



“MONDRAGON interkooperazio ekosistema bat da, sinergiak bilatu eta aktibatzeaz gain, elkarri laguntzen diona, aktibo izugarria da, indartsuago egiten gaituena, indibidualki eta modu kolektiboan”

dakigula hori egiten. Gure kolektiboek jakin behar dute azkar egokitu behar dela eta, gainera, ez garela lanke-ta besteentzat egiten, geure buruarentzat baizik. Hor-taz, norberaren onena eman behar dela.

Garai onak dira kooperatibentzat?

Baietz uste dut. Kooperatibismoa plus bat da etor dai-tezkeen aldaketa zorrotzen aurrean jarrerak defendat-zeko orduan. *Koop*-a plus bat da benetan kooperati-ba bagara, eta hala jokatzeko badugu. Eta *Koop*-az gain, MONDRAGON dago, lankidetzako sinergiak bilatze-ko eta aktibatze-ko, elkarri laguntzeko ekosistema bat dena. Banaka zein kolektibo gisa indartsuago egiten gaituen aktibo izugarria da.

Aholkurik emango zenioke Pello Rodriguez, zure on-dorengoari?

Pellok, gaztea bada ere, alde dauka esperientzia han-dia izatea. Pello Rodriguez izaten jarraitzeko esango nioke, besterik ez.

Norberaren gauzak

“Ez naiz filosofoa”

Zein dira datozen lau urteetarako daukazu- ren ardatz estrategikoak?

Bizikletan ibiltzea, gehiago irakurtzea, familiarekin ge-
hiago egotea... lasaiago bizitzea.

Bizikleta: hilean zenbat kilometro?

Orain baino gehiago zalantzarik gabe, baina kilome-
tro kontagailuari begiratu gabe.

Musika?

Beti entzuten dut musika, jaikitzen naizen unetik ber-
tatik hasita.

Musika tresnak?

Ez naiz trebea horretan.

Daukazu esperientzia kontuan hartuta, hitzaldiak ematera gonbidatuko zaituzte.

Ez naiz filosofoa. Hobeto moldatzen naiz kontu mun-
dutaragoetan, eguneroko adibide zehatzetan.

Irakurketa? Eleberriak?

Politikarekin, geostrategiarekin... zerikusia duten
gaiak irakurtzea gustatzen zait gehien. Ikasteko ira-
kurtzea dut gogoko, ez denbora pasatzeko.

Ibilaldiak?

Ez zait gustatzen gora eta behera ibiltzea. Hondar-
tzan ibiltzen asko gozatzen dut, bai eta kostaldeko
pasealekuetan ere, hala nola Zarautz-Getaria bidean.

Mundu kooperatibora konektatuta jarraituko al duzu?

Bai noski. Eta MONDRAGONetik zerbait eskatzen ba-
didazue, eta nik egiteko modukoa bada, zuen esa-
netara naukazue. Dena den, ez dut libururik idatziko
eta ez naiz kooperatibismoari buruz filosofatzen ari-
tuko, badago eta hori nik baino askoz hobeto egi-
ten duen jendea. —

“Ez naiz filosofo bat.
Erosoago mugitzen naiz
egunerokotasuneko gai eta
adibideetan”

Larraitz Urrestilla

Orkliko Pertsonak eta Kultura arloko zuzendaria



PERTSONEN GESTIORAKO HIRU GAKO

Pertsonen kudeaketaren inguruan hiru gako partekatze-ko gonbitaren aurrean, azkenaldian presente ditudan ideia batzuk partekatuko ditut zuekin, hausnarketarako.

Hainbat galdera, hasteko. Lehenik eta behin, zein da pertsonak kudeatzeko praktikatu nahi dugun estila? Lehen urratsa hori jakitea, erabakitzea eta partekatzeko litzateke. Gure kooperatibatan pertsonen kudeaketaz aritzen garenean, badirudi denok garbi dugula zertaz ari garen, baina horrela al da? Eta pertsonak nola kudeatu nahi ditugun garbi izanda ere, zehaztasunetara iristean gauzak modu berean egiten al ditugu esparru edo talde ezberdinetan?

Ados egongo gara kooperatibetan pertsonen kudeaketa gertukoa izan behar dela, konfiantzan, elkar entzutean eta elkar kontuan izatean oinarritu behar dugula. Horretan seguruenik ez dugu dudarik, baina zer gertatzen

da lanez lepo gaudenean eta lankide bat arazo batekin gerturatzen zaigunean eta lankide horrekiko aurreiritzi negatiboa dugunean? Nola kudeatzen ditugu horrelako egoerak? Lehen ideia, beraz, hau izan daiteke: pertsonak nola kudeatu behar ditugun garbi eta adosturik izan, eta horrekiko koherentziaz jardun.

Askotan, pertsonak kudeatzen ditugunean, pertsonaren ekin-tzetan fokalizatzen gara; zer egiten duen eta nola, eta zer ez duen egiten. Gainera, iragarleak izango bagina bezala, euren intentzioak zeintzuk diren ere imajinatzen dugu, baita asmakizuna sinistu ere. Nik ez dut besteen buruan sartu eta euren pentsamenduak identifikatzeko dohaina; zuek? Eta horrekin konforme geratzen gara.

Pertsonen jokaerak badu zerikusirik bere testuinguruarekin. Zein da pertsonaren testuingurua eta horrek zer eragin du bere jardunean. Beraz, beste ideia bat hau izan daiteke: pertsonaren jarduna bere testuinguruan kokatu, haren asmoak aurrez epaitu gabe.

Pertsonak gara. Gizakia animalia soziala da, harreman oinarrituko behar bat da guretzat. Lan ingurunean harreman osasuntsu, iraunkor eta aberasgarriak sustatzeko komunikazioa kudeatzeko beharrezkoa da. Zer esan nahi du horrek? Komunikatzeko espazioak sortu, diseinatu eta zaindu egin behar ditugula. Bilerak bai, baina zer zentzurekin eta nola? Komunikazio formala eta ez-formala. Eta ez naiz informazioa emateaz ari, hori ere badugu betebeharra, baina hortik haratago: konexioak sortu, begietara begiratu, entzun, enpatizatu, bestea ulertzeko jarrera mantendu. Hirugarren ideia, beraz: komunikatu, komunikatu eta komunikatu.

Laburbilduz, hona hemen hiru ideiak pertsonak kudeatzeko orduan: gauzak nola egin nahi ditugunaren kontzientzia, pertsonen errealitatearen kontzientzia eta komunikazio kontzientea.

Eta hau ez da egia osoa, baina hala ez bada, sar dadila kalabazan. —

“Laburbilduz, hona hemen hiru ideiak pertsonak kudeatzeko orduan: gauzak nola egin nahi ditugunaren kontzientzia, pertsonen errealitatearen kontzientzia eta komunikazio kontzientea”

Laboral Kutxa Tour de France-ra begira



ABORAL Kutxak hurrengo Frantziako Tourrean parte hartuko du. Euskadiko emakumezkoen euskal talde batek emakumezkoen Grande Boucle txapelketan parte hartuko duen lehen aldia izango da. Euskadi Fundazioaren egituran sartuta dagoen Kontinental mailako taldearentzat beste mugarri bat da, ezbairik gabe.

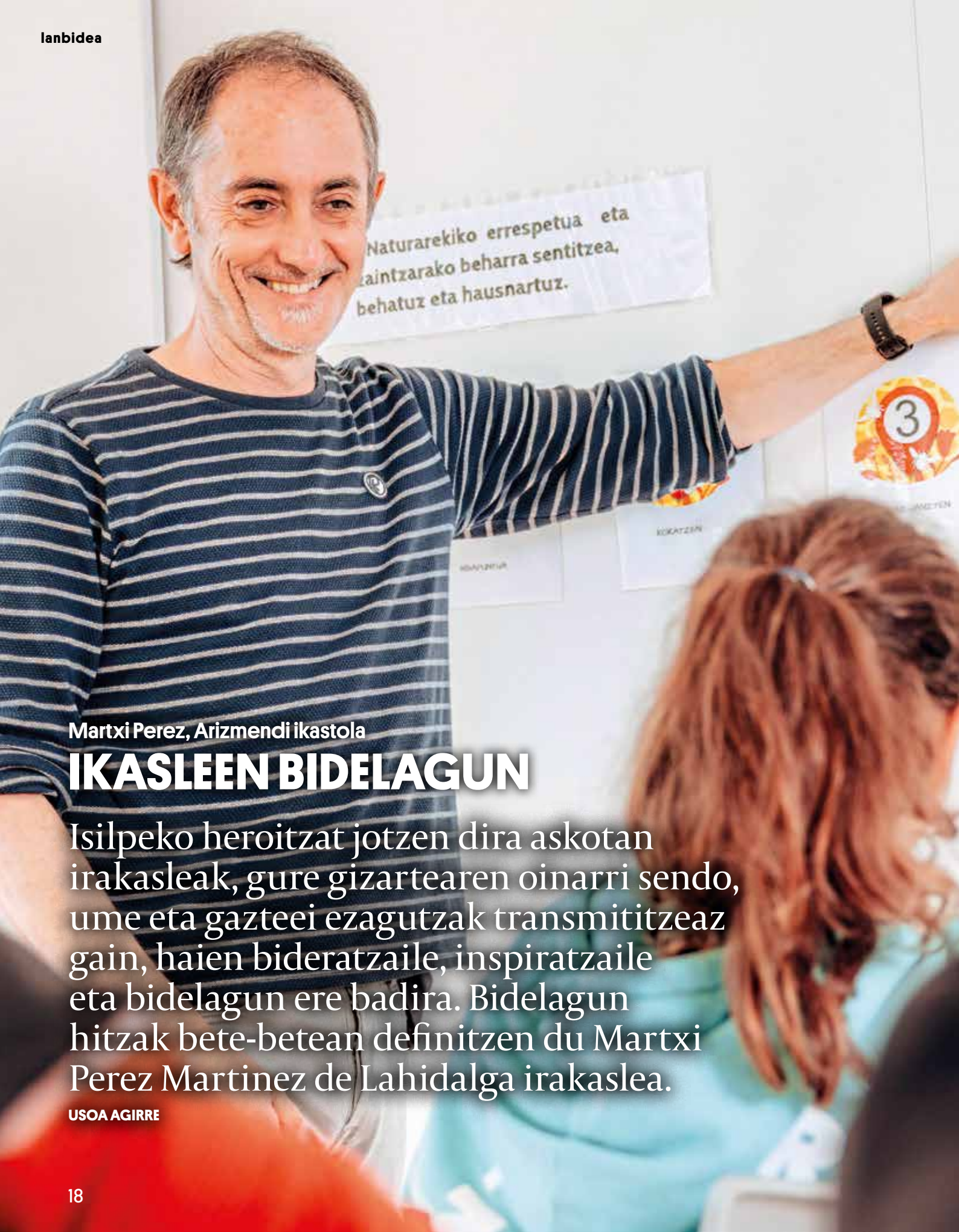
Izan ere, LABORAL Kutxak eskuratu du kontinental taldeentzat antolakuntzak ematen dituen zazpi gonbidapenetako bat.

Zorionez, aurten, LABORAL Kutxak WorldTour kategoriako beste 15 talderekin batera proba frantziarrean egongo da. Lasterketa zazpi etapatan jokatu da abuztuaren 12tik 18ra bitartean, Holandako Rotterdam hirian hasi eta Alpe d'Huez mendate mitikora arte.

Era berean, apirilaren 28tik maiatzaren 5era bitartean, taldeak parte hartu du emakumezkoen Espainiako Itzulian, eta baita Euskal Itzulian ere, maiatzaren 10etik 12ra. Proba horiei esker, taldeak esperientzia handitzea lortu du. Azken batean, etapaka jokutzen diren bi lasterketa handietan parte-hartzearekin, taldeak hazkunde polita izan du. "Euskadi Fundazioaren emakumezkoen proiektuak egutegiko lasterketa garrantzitsuenetan parte-hartzeak, eta nazio mailako onenekin batera aritzeak, proiektua egonkortu dute".

Zorte on taldeari abentura berri honetan!





Martxi Perez, Arizmendi ikastola

IKASLEEN BIDELAGUN

Isilpeko heroitzat jotzen dira askotan irakasleak, gure gizartearen oinarri sendo, ume eta gazteei ezagutzak transmititzeaz gain, haien bideratzaile, inspiratzaile eta bidelagun ere badira. Bidelagun hitzak bete-betean definitzen du Martxi Perez Martinez de Lahidalga irakaslea.

USOA AGIRRE

Gaztetan bazuen irakaskuntzarako eta umeekin lan egiteko bokazioa Martxik, baina esan dezakegu txiripaz sartu zela irakaskuntzan: “Jarduera Fisikoaren eta Kirolaren Zientzietako Gradua ikastekoa nintzen, baina lesio bategatik ezin izan nintzen sartu; Eskoriatzako Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultatean atera nuen irakasle titulua, euskal filologian espezializatuta”.

37 ikasturte daramatza Martxik irakasle moduan Arizmendi ikastolan eta Almen guneko ibilbide guztia bizi izan du; Loramendi Ikastolako lehen promozioiko ikasle zela inauguratu zuen, beste zenbait ikas-kiderekin batera, Almen Ikastetxeko eraikin berria eta irakasle ibilbidea ere bertan egin du. “Bizitza oso bat eman dut Almenen”, dio harro.

Urte hauetan guztietan, kanpotik asko ez, baina barrutik asko aldatu da Almen. *Konfiantzaren Pedagogia* egitasmo pedagogikoarekin lanean hasi ziren duela urte batzuk eta barruko espazioak erabat eraldatu dira, baita metodologiak ere. Egitasmo pedagogiko hau ezinbesteko aldaketa izan dela dio, gizarte bera ere “asko aldatu” delako: “Irakaskuntzan urte asko daramatzagunontzat aldaketa handia izan da, desikasi behar izan baititugu prozesu asko. Oso pozik nago; jubilatuta aurretik egitasmo honetan parte hartzea oparia izan da”.

Irakasleen rola

Irakasle ofizioaren aldaketa nabarmenenetako bat rol aldaketa izan da. Duela urte batzuk, jakituriaren iturri ia bakarrak ziren tutoreak, guztia bideratzen zutenak, baina orain bidelagun moduan definitzen du Martxik bere burua: “Irakasleok ez gara orojakileak; beste informazio iturri bat baino ez gara”. Talde kooperatiboetan lan egiten dute ikasleek PROIak lantzeko eta lehen baino autonomia askoz handiagoa dutela dio.

Gaur egun, irakasleen lanbidea erronka eta aldaketa etengabeen aurrean dago, teknologia berriak, inklusibitatea eta hezkuntza-behar berriak direla eta. Teknologiaren inguruan galdetuta Martxik garbi dauka errezeta zaharrekin ezin zaiela erronka berriei aurre egin, baina teknologia berriei mugak jarri edo erabilera egokitu beharra dagoela uste du: “Aukera handiak ematen ditu baina ez dakit prestatuegi gauden horri aurre egiteko. Bestetik, ikasleak pantailekin hiperestimulatuta daudela ikusten dugu eta saiatzeko gara horien erabilera oso selektiboa egiten”.

“Gustatuko litzaidake pertsona inplikatu, bidelagun eta gertuko bezala gogoratua izatea”

Hezkuntzaren etorkizuna

Irakasteko modua zeharo aldatu da azken urteotan eta datozen urteetan ere aldatzen jarraituko du. Orain edukietan baino prozesuetan jartzen da arreta eta horrek egiteko modu berriak ekarri beharko ditu. Martxik garbi dauka hezkuntza “beste bizi-esperientzia bat” izango dela: “Etorkizun likido baten aurrean ikaslearen profila beste bat izango da. Esperientzia anitzak behar dituzte, informazio iturrietara heldu eta iturri horiek behar bezala erabiltzeko gaitasuna. Lan kooperatiboa ere ezinbestekoa izango da eta ikasleak entrenatuta egon behar dira taldean lan egitera, adostasunak bilatzera”.

Esperientzian oinarritutako hezkuntza, erronka errealei erantzuneko diena eta barne sendotasuna lantzen duena irudikatzen du Martxik: “Gizarte zerbait izan behar bada, pertsona osoak, justuak eta euskaldunak garatu behar dituzte”, dio gartsu.

Harremanak

Gelan giro osasuntsua sustatzea ere bada irakasleen eginbeharreko bat eta ikasle eta irakasleen artean konplizitatea eta konfiantza dagoela nabarmendu du: “Eremu ziurrak dira gure espazioak eta gure arteko harremanak oso sanoak dira”. Gela bat “ekosistema berezia” dela dio eta oreka “ezinbestekoa” dela.

Irakasle eta ikasleen artean harreman berezia sortu ohi da maiz eta ofizioan hainbeste urte eginda, hainbeste ikasleren irakasle izanda, seguru maitasunez gogoratzen dutela Martxi Almenen ikasitako askok. “Harreman oso ona izan dut beti ikasleekin eta norbaiti bidea errazteko modua izan badut, asko pozten naiz. Gustatuko litzaidake pertsona inplikatu, bidelagun eta gertuko bezala gogoratua izatea, eskolako ekosistemaren giro onaren sustatzaile moduan”, dio. —



Rafa Pol

MONDRAGONeko Plangintza Estrategikorako Unitatea



THE FIRST MEN IN THE MOON

The First Men in The Moon (Lehen gizonak Ilargian). Ez, ez naiz NASAk 1969an egindako bidaiatzari, H. G. Wells-ek 1901ean askoz lehenago idatzitako eleberriaz baizik. Zientzia-fikziozko idazle ospetsuaren lan bat da, bere garaian generoko beste autore batzuen kritika jasan zuena, hala nola Vernerena, oinarri zientifiko eskasa zuelako.

Egia esan, Wellsek interes handiagoa zuen Ilargian zegoen ustezko gizarte distopiko bat deskribatzeko, in-tekto ez-pentsatzaileen kolonia moduan antolatua, hara nola iritsi zientifikoki azaltzeko baino. Helburua zen gure gizartean dauden arriskuak azaltzea.

Nire arreta 1964an egindako bertsio zinematografiko batean zentratzen da (hala da, NASAk oraindik ez zuen lortu...), "B serie" bezala kalifikatzen den film batean. Hala ere, baliabide narratibo dibertigarri bat ematen du: 60ko hamarkadan, potentzia handietako astronautak Ilargira iritsi zirenean beren bandera jarri eta kolonizatzeraz, han britainiar bandera zahar eta hautsezatatu bat ze-

goela aurkitu zuten, ohar batekin, esanez ingeles zaintzaile hirukote bat igaro zela handik duela 65 urte. (Dirudienez, inork ez zien sinetsi itzultzean).

Historia gure bilakaera kooperatiboan batzuetan gertatzen denaren analogia da.

Esate baterako, lanaren ordainsariari dagokionez, lan-aurre-rakin zatituei buruzko araudiek mekanismo orekatuak, solidarioak eta gure ingurune lehiakor eta sozioekonomikora egokituak aplikatzen dituzte unean-unean, eta esparru sindikal eta politiko-tik datozen proposamen generalistak baino aurreratuagoak dira, gaur egungo ehun ekonomikoarekiko egokitasunari dagokionez zaharkituak diruditenak.

LGS eta RETA, bi adibide argigarri

Hemen kokatzen dira lanbide arteko gutxieneko soldataren in crescendo eguneratzeak eta Gizarte Segurantzaren autonomoen kotizazioko RETA erregimenaren erreforma, lehenengo kasuan soldata duinak ezartzeko asmoz bultzatuak, eta bigarren kasuan sistemaren zulo ekonomikoari adabakiak jartzeko.

Gure lan-ordainsarien sistema kooperatiboak LagunAron atsedean hartu izan du tradizionalki, baina haren erreferentzia-eta-ak aginduzkotzat hartu beharrean, doikuntza-arauak erabiltzen ikasi dugu, KPIaz gain, beste enpresa-aldagai batzuk ere kontuan hartu dituztenak: produktibitatea, errentagarritasuna eta jarduten den sektorearen baldintzak.

Mekanismo horiek modu orekatuan banatzen dute sortutako balio erantsia lan-aurrerakinen eta kooperatibaren errentagarritasunaren artean. Horrek esan nahi du sektorearen unerako kudeaketa malguagoa eta egokiagoa dela, eta gainerako kooperatiben erreferentzia galdu gabe, nolabait estandarizatuta geratzen baita La-

“Aspaldi iltzatu genuen gure bandera Ilargian eta aurretik goaz gauza batzuetan, nahiz eta ez garen beti horretaz jabetzen edo, hain zuzen ere, lunatikotzat jotzen gaituzten”

gunAroren taularen eta haren araudiaren bilakaeran.

Aitzitik, LGSa sestra bera da guztientzat edozein baldintza, segmentu edo geografiatan, eta, azkenean, kualifikazio edo esperientzia gutxien dutenak zigortzen ditu. Are gehiago, balio erantsi txikiagoko sektoreetan edo soldaten batez besteko maila LGS bera baino txikiagoa den eskualdeetan kokatutako sektoreetan enpresen biziraupena arriskuan jartzen du. Zifra hori erreferentzia orokorra da, eta ez da nahikoa geografia batzuetan eta kostu onartezina du beste batzuetan.

Langile Autonomoen Araubide Berezira atxikitzeari dagokionez, erreforma berriak kinka larrian jarri gaitu, errentagarritasunaren monetaren inguruan langileak eta bana-ka erabakitzen duten enpresariekin parekatu gaituelako. Espero dezagun planteamendu hori irekitzea, eta berri-izena pentsatzea kooperatibak beste enpresaburu eta merkataritza-sozietate batzuen dinamika desberdinak dituzten enpresa-errealitate bat direla, eta LagunAro bezalako eredu bat aitortu ez ezik, sistema publikoko kointzartzaileak babesteko eredu ere izan daitekeela, horretarako oraindik berandu ez bada.

Egokiena litzateke politika publiko horiek ekarriko duten lan-kostuen hazkundea beti egin den bezala tratatzea: Gure araudiak aplikatuz, zerga berri horiek lehiakortasunaren galaran eragiten dutena doitzeko. Ez gaitzatela eraman metatuta daukagun ezagutza baliotsuaren irizpideekin bat ez datozen irizpideetara. ■



Mccgraphics-eko teknikari bat 624. aldizkariaren plegu bat ikuskatzen ari da, gure argitalpenaren etapa berri bati hasiera eman ziona.

Adiós mccgraphics!

Gure bizitzaren historia beti dago pertsonekin lotuta, gure pertsona maiteenekin eta lagunekin, eta elkarrekin igaro ditugun une bereziekin. Era berean, enpresek uzten duten arrastoan beti geratzen dira beren pertsonak, beren lorpenak eta beren bizitzan zehar ehundutako konplizitateak.

Mccgraphics beti egongo da gure TU Lankide aldizkariaren historian. 90eko hamarkadaren hasieratik – Billboko Autonomia kalean zegoen – gaur arte – Errenteriako (Gipuzkoa) instalazioekin – gure argitalpenaren lankide banaezina izan da. Eta hori gogorarazi eta eskertu nahi dugu orain mccgraphics inprimatzeari utzi behar izan diogulako, bertako pertsonak eta errealitateak gertu dauden erakundeek ahalgaitasun egin dituzten arren. Eraldaketa digitalak eta merkatuaren aldaketa gupidagabeek une saihestezin honetara eraman dute, eta espero dugu horren ondorioak arindu ahal izatea, kontratatutako langileen kolektiboarekin eta bazkideak beste kooperatiba batzuetan birkokatzeak aukerarekin lortutako akordioaren bidez.

Baina ez dugu nahi agur honek partekatutako uneen oriotzapenak iluntzerik. TU Lankide paperean inprimatutako hamaika istorioren lekuko izan da, profesionalen arte grafikoaren grinari eta laguntzari esker argia ikusi dutenak. Hau, 629. zenbakia, mcc-graphics-eko makinek kontatzen ditugun istorioak beren tintekin margotzen dituzten azken aldia izango da, eta horregatik oriotzapen hunkigarria eta esker onekoa izan nahi dugu bertako profesional guztientzat.

TU Lankide taldea

Batzarren garaia

Batzar orokorra funtsezko organoa da kooperatiba batean. Kooperatibako bazkideak eta kooperatibaren jabeak diren pertsona fisikoak edo juridikoak ordezkatzeko dituen organoa da. Eta lan-komunitatearen, jabeak diren, ondasun komunaren, legatuaren eta proiektu sozioenpresarialaren kontzeptuak gauzatzeko diren espazioa eta unea da.

IÑIGO IÑURRATEGI MONDRAGONEKO PRESTAKUNTZA KOOPERATIBOKO ARDURADUNA

Dikar Ohiko Batzar Nagusia.

Gure kooperatiba guztiak batzarretan murgilduta dauden honetan, gertaera horien dinamikarekin zerikusia duten hainbat gairi buruzko erreposoa egiteko aprobetxatu nahi dugu.

1.

Zeri buruz erabaki dezake batzarrak?

Batzar Orokorra kooperatibaren organo gorena da, eta bertan hartzen dira erabaki garrantzitsuenak. Hala ere, argitu behar da batzar batek ezin duela erabakirik hartu kooperatibaren edozein gairi buruz. Lege kooperatiboak erabaki-eremu garrantzitsua ematen dio batzarrari, oso garrantzitsua, baina funtsean kooperatibaren jabetzarekin zerikusia duten gai jakin batzuetara mugatua. Hauek dira garrantzitsuenak: kudeaketa aztertzea, kontuak onartzea, emaitzekin zer egin erabakitzea, kapitalarekin zerikusia duten gaiei buruz erabakitzea, Kontseilu Errektoreko kideak izendatzea edo, estatutuen arabera, kooperatibaren egitura ekonomiko, antolamenduzko edo funtzionalean funtsezko aldaketa dakarren edozein erabaki.

Eta kooperatibaren ordezkartzarekin, gobernuarekin, kudeaketarekin eta administrazioarekin zerikusia duten gainerako gaiak Kontseilu Errektorearen eskumenekoak dira. Kontseilu Errektoreak, aldi berean, bere eskumenen zati bat gauzatzeko eskuordetza ematen du, zuzendaritza nagusi edo kudeatzaile bat izendatuz.

2.

Edozein gai planteatu daiteke batzarrean?

Jakina, baina garrantzitsua da argi izatea legeak administratzaileak eta Kontseilu Errektorea erantzule jotzen dituen gaiei buruz Batzarrak ez duela erabakitzeko eskumenik. Nolanahi ere, Batzarrak errektoreak izendatzen ditu eta, beraz, kargutik ere ken ditzake.

Nolanahi ere, edozein gairi buruz eztabaidatu, galdetu eta informaziorako eskubidea erabil daiteke, Batzarraren eskumen-eremukoa den alde batera utzita. Azken finean, kooperatiba osatzen dugun pertsona guztiak biltzen garen ueña da, eta sinbolikoki une horretan islatzen da *pertsona bat, boto bat* berdintasun kontzeptua. Horregatik, une egokia da pertsonari, izan garena, garena eta izan nahi duguna eskertzeko eta gogoratzeko.

“Lege kooperatiboak erabaki-eremu garrantzitsua ematen dio batzarrari, oso garrantzitsua, baina funtsean kooperatibaren jabetzarekin zerikusia duten gai jakin batzuetara mugatua”

3.

Biltzar-jarduera on baterako baldintzak

Bertaratzea

Oinarrizko lege baldintza bat *quorum* nahikoa egotea da. Nahikoa? Bertaratze maila erantzunkidetasun mailaren eta kooperatiba kulturaren isla argia da. Partehartze presentzial txikiak eta boto lagapenaren praktika zabala dituzten batzarrak kontzientzia kooperatibo ahularen sintomak dira. Bazkide garen aldetik, batzarretan parte hartzeko eskubidea eta betebeharrak praktikoa eta morala dugu aldi berean. Botoa beste pertsona bati ematea ezohiko egoeretan erabili beharreko baliabidea da. Batzarrera joatea derrigorra den zerbait baino gehiago, kooperatiba nirea ere badela eta haren parte naitzela sentitzearen ondorioa izan behar da.

Bozketak

Bigarren baldintza garrantzitsu bat da gai desberdinak bozkatzerakoan bazkideok dugun kontzientzia maila, aldeko edo kontrako botoaren ondorioak ezagutzea. Horretarako, oinarrizkoa da kolektiboaren prestakuntza eta informazioa, eta kalitatezko informazio bileren prozesu bat garatzea batzarraren aurretik, bozketak baldintza egokietan egin daitezzen. Alfonso Gorroñogoitiak aspaldi esan zuen: “Prestakuntzaren eta informazioaren bidez, bazkideen multzoak gizarte kolektibo bat eratu behar du, eta horrek egiaztatu behar du *herriaren* izaera *masa*-renaren kontrakoa dela, edo, bestela esanda, zintzoki saiatu behar du bazkide guztiak nahikoa irizpide izan ditzaten planteatzen diren gaiei buruz iritzia eman ahal izateko, ezagutza eta askatasun pertsonala ezagututa”.

Lehendakaritza eta gerentzia

Bada desberdintasuna ezartzen duen hirugarren elementu bat: organoen lidergoa, batez ere Lehendakaritzarena eta Gerentziarena. Batzarra da Kontseilu Errektoreak, Lehendakaritzaren eta Gerentziaren bidez, egindakoaren eta egin nahi duenaren berri ematen duen gunea. Urtea nola joan den, emaitzak... azaltzetik haratago, gure proiektu sozio-enpresarialaren helburua zein den jakinarazteko, transmititzeko, egoera zailetan adorea sartzeko, gauzak ondo doazenean anbizio kooperatiboa indartzeko eta, nolana ere, egiten dugunari zentzua emateko unea da. Lehendakaritzak eta Gerentziak ondo pres-

tatu behar dituzte batzarraren hitzaldiak, komunikazio ekintza harago joan dadin eta esanahi kolektiboa hartu dezan.

“Gure kooperatibetan normalena da gaiak hainbat eremutan landu eta erakundeko pertsona guztiak partekatu ondoren eramatea batzarrera. Horregatik du hainbesteko garrantzia atariko eztabaidak”

“Batzarrera joan beharra baino gehiago, kooperatiba nirea ere badela eta haren parte naizela sentitzearen ondorioa izan behar da”



Ba al zenekien...

- ... batzar bat ohikotzat jotzeko, Kontuen Onarpena eta Emaizten Banaketa sartu behar direla gai-zerrendan?
- ... gure taldeko aurtengo batzarrik jendetsuenera 2.000 pertsona deitu direla?
- ... batzarra egin behar dela (leku fisikoa) egoitza dagoen udalerrian, probintzian, autonomia erkidegoan...?
- ... estatutuetan ezarri ahal izango dela batzar nagusia bazkideen ordezkarien batzar gisa eratzea, prestaketa batzordeetan aukeratuta, kooperatibak 500 bazkide baino gehiago dituenen edo bazkide guztiak batzar orokorrean egotea modu larri eta iraunkorrean zailtzen duten egoerak daudenean?
 - ... batzarrak pertsona bati behin betiko baja ematea erabaki dezakeela arrazoi ekonomikoak, teknikoak, antolakuntzakoak, ekoizpene-koak edo indarrekoak izanda?
 - ... batzar orokorrerako deialdia egin zen egunean bazkide diren pertsonen izango dutela bertaratzeko eskubidea?

Gobernantzaren pastelerako ginga

Nekez pentsatuko dugu kooperatiba baten Batzar Nagusiak alde zuzenetik, modu batean edo bestean, gehiago ala gutxiago, gaiak landu ez dituela aurkeztuko dituenik horiek jendaurrean. Ariketa benetan arriskutsua izango litzateke, eta inola ere ez praktikoa, bai batzarra bera garatzeari dagokionez, bai eta kooperatibaren osasun instituzionalerako ere. Izan ere, osasun egoera hori hein batean, hango pertsonen elkarrizketen arabera izaten baita.

Gure kooperatibetan normalena da gaiak hainbat eremutan landu eta erakunde-ko pertsona guztiekin partekatu ondoren eramatea batzarrera. Horregatik du hainbesteko garrantzia atariko eztabaidak. Era horretan, batzarra ekitaldi formal moduko bat da, eta bazkideak zer gai landuko diren jakinda joaten dira, gai zerrendako puntu bakoitzari buruz erabakitzeke iritzia osatuta.

Edonola ere, egun handia izaten da gure enpresen dinamika instituzionalean, bai eta gobernantza kooperatiboaren pastelerako ginga moduko bat ere. —



Hauxe izan da Adolfo Plazaren lehenengo Batzar Nagusia Laboral Kutxako lehendakartzan. Apirilaren 27an izan zen Donostian eta oso pozik atera zen ekitalditik. Bizi izandakoaz hitz egin dugu berarekin.

Adolfo Plaza

LABORAL KUTXAKO LEHENDAKARIA

“Gogobetetasun handiko esperientzia izan da, eta era berean oso exigentea”

Nolako izan da esperientzia? Laboral Kutxaren Batzar Orokorra bi ordu inguruko iraupena duen ekitaldia da, baina zuzenean bizi duguna izebergaren punta besterik ez da. Aurrelana duela hilabete asko hasi zen. Batzarra prestatzea oso kudeaketa neke-tsua da, eta bertan pertsona, sail, hornitzaile eta abarrek hartzen dute parte. Pertsonalki, apirilean bizi izan dut nire lehen batzarra Laboral Kutxako lehendakari izanda, eta nabarmendu nahi dut esperientzia oso ona izan dela, baina baita oso exigentea ere. Beste batzar batzuetan parte hartutakoa nintzen, nahiz eta honen buru izateak erantzukizun gehigarria daukan. Nire eginkizuna, zuzendariarekin batera, oro har jende askoren lana borobiltzea da, eta ez bakarrik batzarra ezustekorik gabe igaro dadin, baita ekitaldian zehar lortu du-

guna fideltasun handienarekin transmititzeko eta, batez ere, nola gauzatu dugun azaltzeko ere; hau da, gure balio kooperatiboetatik urrundu gabe.

Horrelako ekitaldiek bilakaera izan dutela jakinda, horiek atseginagoak egiteko ideiarik bururatzen zaizu?

Batzarra da bazkide mota guztiak leku berean biltzen garen urteko une bakarra, eta funtsezkoa da gardentasun osoko ariketa bat egitea, bai erakundearen eguneroko kudeaketari dagokionez, bai epe luzeagoko plan-teamenduei dagokienez ere.

Edukia, beraz, ez da bereziki dibertigarria, baina gure Batzarra ahalik eta dinamikoena izan dadin saiatzen gara, horretarako interesa piztuko duten baliabi-deak erabiliz. Gure kasuan, adibidez, lehendakariaren eta zuzendari nagusiaren hitzaldiak hainbat arlo azal-

“Batzarra da bazkide mota guztiak leku berean biltzen garen urteko une bakarra, eta funtsezkoa da gardentasun osoko ariketa bat egitea”

tzen dituzten bideoekin tartekatzen ditugu, eraginkorrak izaten eta azalpenetan behar baino gehiago ez luzatzen ere ahalegintzen gara eta, jakina, argi hitz egiten saiatzen gara, teknizismo askorik gabe. Lehentasuna mezua bazkideengana iristea da.

Beste zerbait gehitu nahiko zenuke?

Nire ustez, garrantzitsua da adieraztea Batzarra une erabakigarria dela proiektu kooperatibo gisa ezarri dugun norabidea azaltzeko, erabakitzeko eta berresteko; baina, era berean, adierazi nahi dut komunikazioa ezinbesteko betebeharra dela, gure buruari ezarri behar dioguna eta eguneroko kudeaketan txertatu behar duguna. Azkenik, eskerrak eman nahi dizkiet pertsona guztiei, eszenatokira igo eta kooperatibako bazkideengana jozea dagokigunei lana errazten baitigute, dena ondo joan dadin.

Nola irudikatzen dituzu 2040ko batzarrak?

Ariketa iradokitzailea iruditzen zait 15 urtera proiektatzea, gure entitatea 80 urtekoa denean. Zalantzarik gabe, teknologiaren bilakaerak batzarretan aldaketa batzuk ezartzen dihardu: streaming bidezko emisioa, boto elektronikoa, aldi bereko itzulpena, ikus-entzunezko aurkezpen dinamikoagoak... Dena oso azkar doa aurrera, eta zaila da

2040an gure esku egongo diren aurrerapen teknologikoak iragartzea. Hala ere, jantzia aldatu arren, nahiago nuke gure esentzia mantentzen jakingo bagenu eta gure printzipio kooperatiboak berresten jarraituko bagenu: gure ondorengoendako ondarea eta pertsonetikiko, bezeroetikiko eta gizartearekiko konpromisoa. —

“Batzarrak 2040ean? Ea gure esentziari eusteko gai izaten garen eta gure balio kooperatiboak berresten jarraitzen dugun: gure ondorengoendako legatua eta pertsonetikiko, bezeroetikiko eta gizartearekiko konpromisoa”

Laboral Kutxaren Batzar Orokorra.

“Laboral Kutxaren Batzar Orokorra bi ordu inguruko iraupena duen ekitaldia da, baina zuzenean bizi duguna izebergaren punta besterik ez da. Aurrelana hilabete dezente lehenago hasten da”

Batzar orokorrak eta teknologia

Teknologia batzar orokorretara ere iritsi da, bereziki pandemiaren ondoren. Eta badirudi gaur egungo joera teknologikoek ibilbidea dutela batzarren dinamikan. Egileak teknologiak iragan hurbilean izan duen bilakaera eta etorkizuneko joerak aztertu ditu.

ALBERTO BENAVENTE LKS NEXT ENPRESAKO AHOLKULARI TEKNOLOGIKOA

Batzar Nagusiak funtsezkoak dira MONDRAGONeko kooperatibetan. Urteetan zehar, arrerapen teknologikoak sartu dituzte beren prozesuak modernizatzeko eta arintzeko. Hemen berrikuntzarik berrienak eta etorkizunean aroprobeta litezkeen joera teknologikoak berrikusten ditugu.

COVID-19aren pandemiaren aurretik, bitartean eta ondoren txertatutako berrikuntza teknologikoak

Sarbidearen digitalizazioa



Akreditazio digitaleko sistemak erabili dira parte-hartzaileak erregistratu eta balidatzeko, QR kode edo kredentzial elektronikoen bidez, baimendutako bazkideak bakarrik sar daitezten ekitaldira.

Urrutiko parte-hartzea bideokonferentzia plataformen bidez



Zoom eta Microsoft Teams tresnek, esaterako, batzarrak zuzenean transmititzeko eta proposamenak denbora errealean eztabaidatzeko aukera ematen dute, Interneteko konexioa duen edozein tokitatik parte hartzeko aukerarekin. Batzar telematikoen partaidetza inklusiboagoa egiten dute, eta, horrela, fisikoki batzarrean egoteko zailtasunak dituzten bazkideei aukera ematen zaie aktiboki parte hartzeko.

Bozketa elektronikoa



Segurtasun maila anitzeko botazio elektronikoko sistemak hobetu dira, botoaren benetakotasuna bermatuz. Horrela, botoaren egiazkotasuna, zehaztasuna eta segurtasuna eskaintzen duten sistema elektronikoak erabiltzen ari dira, zenbaketa denbora murriztuz eta erroreak minimizatuz. Zalantzarik gabe, batzarren kalitate demokratikoa hobetzen dute.

Dokumentuen kudeaketa



Batzarrekin lotutako dokumentuak eta baliabideak digitalizatu egiten dira, eta bazkideen eskura jartzen dira atari dedikatuetan. Horrela, biltzarraren aurretik, bitartean eta ondoren, bazkide guztiak botoa emateko informaturik eta prestatuta egongo direla ziurtatzen da.

Fitxategi digitalen grabaketa



Batzarrak grabatu eta biltegitatu egiten dira etorkizuneko kontsultetarako, inoiz ez bezalako transparentzia eskainiz eta eztabaidak eta erabakiak berrikusteko aukera emanez.



“Batzarrak grabatu eta biltegitatu egiten dira etorkizuneko kontsultetarako, inoiz ez bezalako transparentzia eskainiz eta eztabaidak eta erabakiak berrikusteko aukera emanez”

Joera teknologiko aprobetxagarriak

RFID etiketak



Bazkide bakoitzari RFID etiketak esleitzeak aukera eman lezake sarrera-puntuan akreditazio azkarra eta segurua egiteko, sarbidea bizkortuz eta ilarak murriztuz.

Bozketetarako Blockchain



Bozketa elektronikoko prozesuetan jarraipen eta gardentasun maila gehigarria eskain lezake, egiaztatu daitezkeen transakzioak eginez eta horiek aldaezinak izatea eraginez.

Inteligentzia Artifiziala (IA)



IAk bazkideen iritziak eta iradokizunak azter ditzake, joerak eta funtsezko gaiak identifika ditzake, gai-zerrenda eta eztabaidak hobeto bideratzeko. Txostenen eta dokumentuen laburpen automatikoak ere sor ditzake, ikuspegi orokor azkarra eta zehatza emanez. Baita aktak automatikoki, azkar eta zehatz idaztea ere.

Errealitate areagotua (AR) eta Errealitate birtuala (VR)



Teknologia horiek bazkideen esperientzia aberastu lezakete; izan ere, AR erabil lezakete grafikoak eta beren ingurune errealean gainjarritako egoera ikusteko, eta RV, berriz, datuak edo datuak irudikatzen dituzten hiru dimentsioko inguru-reetan murgiltzeko.

Kudeaketa-softwarearekin integratzea



Kudeaketa kooperatiboko plataformeki-ko konexioak aukera eman lezake informazioaren azterketa osoagoa egiteko eta bozketen eta eztabaiden emaitzak automatikoki aztertzeko.

Prozesuen automatizazioa



Automatizazioak hainbat zeregin arindu ditzake, hala nola botoen jarraipena eta txostenak sortzea, emaitza azkarrago eta zehatzagoak eskainiz.



LaguAroren Batzar Nagusia.

Erakundearen erronka

Urteko lehen batzarretako bat LagunAro BGA Erena izaten da, eta martxoan egin ohi da. Hala ere, prestaketak aurreko urtea amaitu baino lehen ere hasi ohi dira, Batzarraren diseinua eta egitura zehazten saiatuz. Kontxi Benitez LagunAroko idazkari nagusiarekin hitz egin dugu ekitaldiaren antolakuntzari buruz.

Gakoak

Ulertzen da?

Azkenaldian, batez ere, ahalik eta errazena, ulergarriena eta pedagogikoa izatea nahi dugu. Egiten ditugun hitzartzeak eta ikus-entzunezko euskarriek ideia hori oso gogoan izan dezaten saiatzen gara.

Informazio-saioak

Batzar Nagusiaren aurretik, kooperatibekin informazio-saioak antolatu ditugu, Batzarrera eramango diren funtsezko gaiak aurreratzeko. Une interesgarria da, horrela lehen feedback bat baitugu jorratzen diren gaiei buruz.

Dokumentazioa

Deialdia eta dokumentazioa funtsezko alderdiak dira. Ziurtatu behar dugu deialdia behar besteko aurrerapenerekin eta modu argian bidaliko dugula, Batzarraren eguna, ordua, lekua eta gai-zerrenda zehaztuta. Era berean, beharrezko dokumentazioa aldeztatik prestatu eta banatu behar da, hala nola, bertaratze-txartela, urteko memoria eta akordioen proposamena, besteak beste.

“Presidenteak eta zuzendari nagusiak mezu guztiak modu erraz eta, aldi berean, zehatzean helarazteko egin behar duten ahalegina azpimarratuko nuke”

ZAILENA

- Dokumentazio guztia prestatzea eta aurretiazko informazio-saioak antolatzea.
- Lantzen diren gai guztiak hobeto barneratzen lagunduko duten ikus-entzunezko euskarriak lantzea.

Azpiegitura

Funtsezkoa da deitutako 1.000 konpromisarioei baino gehiagori harrera egiteko leku egokia aukeratzea, eta, aldi berean, ekitaldia modu eraginkorrean egingo dela bermatzea, behar diren baliabide tekniko guztiekin.

Euskara

Azken urteotan asko aurreratu dugu euskararen erabileran Batzar Nagusian. Erabilitako teknizismoak gorabehera, uste dugu LagunArok zeregin garrantzitsua izan dezakeela euskararen erabilera normalizatzeko bizitzako eremu guztietan, baita lan-arloan ere.

Boluntariotza

LagunAroko pertsona batzuk boluntario lana egiten dute dena aurreikusitakoaren arabera irten dadin, bai ekitaldiaren aurreko egunetan, bai Batzarrean bertan ere.

Batzarraren osteko betebeharrak

Akta prestatzea, emaitzak jakinaraztea, gure erakundeko kide diren mutualista eta pent-siodun bakoitzarentzako urteko txostena egi-tea, organo arautzaileari jakinaraztea... —

Idoia Urain

EROSKI, S. COOP. KOOPERATIBA-SOZIETATEAREN BAZKIDE KONTSUMITZAILEA ETA BATZAR NAGUSIKO ORDEZKARIA

“Oso eskertuta sentitzen naiz Eroskiri bide honetan lagundu ahal izateagatik”

Duela hiru urtetik hona Eroskiren Batzar Nagusiaren ordezkari izateak aukera eman dit, besteak beste, Batzar Nagusietan parte hartzeko, eta, gainera, bertatik bertara ikusi ahal izan dut kooperatibaren barne-funtzionamendua eta akordio garrantzitsuak eztabaidatu eta onartzeko modua.

Durungaldeko Batzorde Kontsumeristan bazkide kontsumitzaile gisa hasi nintzenetik, Eroskik informazioa hizkera argi eta eskuragarrian emateko hartutako konpromisoaren lekuko izan naiz, eta hori oso positibotzat jotzen dut.

Batzuetan, landutako gaiak konplexuak dira, baina beti saiatzan dira horiek pertsona guztientzat modu ulergarri eta gardenean transmititzen. Gainera, erabakiek epe labur, ertain eta luzean izango duten eragina guztiz ulertzen dugula ziurtatzeko, alde aurreko bilerak izaten ditugu, gai-zerrendako puntu guztiak zehatz-mehatz azaltzeko. Horrek konfiantza ematen digu arrazoiak ezagututa botoa emateko.

go lantzen direla haiekin, eta, beraz, Batzar Nagusira iristen dira gure bazkide langileen artean adostasun zabalarekin. Kooperatibaren erantzukizuna eta babesa interes indibidualaren gaintetik kolektibo honen ezaugarri bat da eta, bazkide kontsumitzaile naizen aldetik, oso eskertuta sentitzen naiz Eroskiri bide horretan lagundu ahal izateagatik.

Hobekuntzarik?

Hobekuntza bat iradoki beharko banu, teknologiak gure batzarrak modernizatzeko eskaintzen dituen aukerak aprobetxatzea litzateke, eraginkorrakoak eta eskuragarriagoak izan daitezuten. Zergatik ez dugu kontuan hartu behar bozketa elektronikoak egiteko edo batzar birtualak egiteko aukera? —



Kooperatiba, lehenetasuna

Bazkide kontsumitzailea naizen aldetik, garrantzi handia ematen diot bazkide langileei modu nabarmenean eragiten dieten erabakiak lehen-

Laboral Kutxaren 2024ko Batzarra

Zuhurtziaren ausardia

Sarritan pentsatzen da batzar orokor bat, are gehiago banku erakunde batena (arauz hipertrofiatutako sektorea, sektoreko indarreko araudiak xeheatasunez finkatutako kortse eta prozedurekin) bazkideekin egin beharreko protokolozko bilera aseptiko batera mugatzen dela, non legeriak eskatutako gai zerrenda formalki onartu behar den.

JUANJO ÁLVAREZ LABORAL KUTXAKO KONTSEILARI INDEPENDENTEA

Bertaratu naizen Laboral Kutxaren hiru Batzarretan eta, bereziki, 2024an ikusitakoaren ostean, uste dut topaketa hau baldintza burokratiko horiek betetzea baino askoz gehiago dela: sentimendu baten kudeaketaren eta gure banketxeko kudeatzaileen profesionaltasunaren, dedikazioaren eta exijentziaren uztarketaren aurrean gaude: jendea ez dago han egotearren, proiektu kohesionatu baten parte garen eta gure erronkei, ilusioei eta ambizioei gizartearekin konprometitutako banketxe gisa modu koordinatuan aurre egin nahi dien pertsonen eta kolektiboak biltzen gara.

2024ko Batzarrek, lehena Adolfo Plaza Kontseilu Errektoreko presidente zela, Txomin García merezitako erretiroa hartu ondoren, emozio eta onespunak eta lehendakariaren eta Xabier Egibar zuzendari nagusiaren ilusioaren eta ambizio kolektiboaren parametroek markatutako estrategiaren inguruko azalpen arin, dinamiko, zehatz eta gardekin uztartu zituen. Estrategia hori bateragarria da erakundeak gure kaudimenaren bermatzaile gisa duen zuhurtasun eta zorroztasunarekin.

“Batzarraren destilazio hondarrak izaera sozialeko, negozioaren sinpletasuneko eta lurralde atxikimenduko oinarritzko faktore horiek berresten ditu”

Zer ekarpen egin diezaioke eztabaida publikoari Laboral Kutxaren barne gobernantzak, Batzarrean erakutsitakoak?

Lankidetzan sakontzeko aukera ematen du, enpresa proiektu bati lotutako zentzu partekatuan, talde lanean. Barne gobernantzaren esparruan, banku erakundearen kontrolaren iraupena bermatzen da eta, azken batean, funtzio soziala indartzea ahalbidetzen du, lurraldea, bertako enpresak eta, batez ere, pertsonak kohesionatzeko eta egituratzeko tresna gisa.

Gizarte bokazio horrek berak berezko lehenetasuna eman dio finantza jarduera oinarritzen, arrisku eta sofistikazio txikiaren eta herritarren interesetik eta enpresa kooperatiboetatik gertuen dagoenari.

Era berean, negozio eredu sinple baten aldeko lehenetasuneko aukera horrekin eta haren bokazio sozialekin batera, Laboral Kutxaren jardun historikoa tokiko ikuspegi nabarmenetik garatzen da, lurraldeari sakon errotuta eta lurraldearen berezko behar eta berezitasunekiko sentsibilitate handiarekin.

Batzarraren destilazio hondarrak izaera sozialeko, negozioaren sinpletasuneko eta lurralde atxikimenduko oinarritzko faktore horiek berresten ditu. Balio klasikoak (izaera soziala eta lurraldean sustraitzea) bere egituraren modernizazioarekin, bikaintasunarekin, dedikazioarekin, inplikazioarekin eta profesionaltasunarekin uztartzea lortu du, horrela modu eraginkorrean funtzionatu ahal izateko enpresa kooperatiboaren eta lurraldeko herritarren arretan, gizartea egituratzeko eta kohesionatzeko faktorea izanik, aberastasun soziala sortzeko erreminta gako bilakatuz. —



Batzar Orokorrek hizpide hartuta, hainbat alderdi aztertu nahi izan ditugu: beren zentzua eta esanahia, hobetzeko bideak, erronkak... Profil industrial eta dimentsio handiko kooperatiba batera jo dugu.

MIKEL URIBETXEBARRIA FAGOR EDERLANEKO PRESIDENTEA

“Bada zer hobetu, bai kooperatibaren aldetik eta baita bazkideen aldetik ere”

Uribetxebarriak ondo ezagutzen ditu Batzar Orokorrek, izan ere bazkide soil moduan eta lehendakari moduan bizi izan ditu. Azken 8 urteotan zuzendaritza taldean egon eta gero, iaz hartu zuen berriro kooperatibaren lehendakaritza, bigarren aldiz. Bere hausnarketak, oso interesgarriak.

Zer dira Batzar Orokorrek gure eremuan, zure ustetan?

Urte osoan egindako lanen inguruko komunikazio, partekatze eta erabaki prozesu garrantzitsu baten burutzea da Batzar Orokorra. Aurrez, lehenik organo sozialetan eta ondoren Bazkideen Batzarretan, informazioa aurreratzen da. Aurreko urteko itxiera, urteko Gestio Plana, 4 urterako plan estrategikoak, eboluzioak eta bidean sortutako arazoak, arau aldaketak, organoetako ordezkarien berritzapen prozesuak, eta abar luze bat... Enpresa proiektuaren nondik norako garrantzitsuak aztertzen ditugu, ondoren batzarrean bozka bidez erabakitzea eramatan direnak. Batzarra, proiektu sozio-enpresarialaren bilakaeraren komunikazioa, partekatzea, eztabaida eta erabakia hartzeko prozesuaren amaiera da.

Zelan baloratzen duzu Batzar Orokorra iritsi arteko prozesua?

Gurean, prozesu luzea eta zabala da. Asko gara eta plan-ta ezberdinetan kokatuta gaude. Guztiongana heldu nahi/behar dugu eta horrek ahalegin handia eskatzen du komunikazioan eta antolaketan. Kooperatibaren informazioaz gain, Fagor eta Mondragon taldeetako gaiak ere eraman behar izaten ditugu. Guztiaren koordinazio eta komunikazioa, gai asko eta sarri konplexuak izanik, ez da bat ere erraza izaten ongi antolatzeko eta burutzen.

Bada zer hobetu, orduan...

Bai, horrela da, bai kooperatibaren aldetik eta baita bazkideen aldetik ere. Informazio asko izaten da partekatzeko, denbora eta energia asko eskatzen du horrek, eta pertsona asko izanik gu ere, bide berri eta eragin-korrakoak jorratu beharko ditugu aurrerantzean (komunikazio kanal, formatu eta teknologia berriak). Eta bestetik, bazkideen aldetik ere, batzuek ez dute behar bezala baloratzen informazio guzti hau partekatzen egiten dugun lana, ez dutelarik inolako interesik erakusten edo eta kritikatu eta gutxietsi egiten dutelarik egiten dena egiten dela. Bada zer hobetu, guztion aldetik.

Nola aberastu, beraz?

Batzarra aberasteko, hau da, aitortzen diogun balore maila hobetzeko, egunerokoan jardun behar dugu, urte osoan zehar; gure proiektu sozio-enpresarialeko dugun pertzepzioa, identifikazioa eta atxikipena egunerokoan landu. Batzarra ez da urtean behin bideo ikusgarritz eta diskurtso solemneez dotoretzeko ekitaldi bat. Urtean zehar egindako lanaren uzta jasotzeko eta partekatzeko eguna baizik.

Besterik?

Bazkide guztioi dei bat luzatzen diet, gizartean nagusitzen ari diren indibidualismo, pasibotasun, edo polarizazio joerei kontra egin eta lankidetzeta, proaktibitate eta erantzukizuneko eztabaida sano eta eraikitzaileak burutzeko jarrerak hartzea, horrek indartuko eta aberastuko baititu gure batzar eta erabaki prozesuak. —

“Batzarra aberasteko, hau da, aitortzen diogun balore maila hobetzeko, egunerokoan jardun behar dugu, urte osoan zehar; gure proiektu sozio-enpresarialeko dugun pertzepzioa, identifikazioa eta atxikipena egunerokoan landu”



Batzarren *B* alde

Azken urteotan, kooperatiben batzarretan ugaritu egin dira bideo hunkigarriak, motibazio hitzaldiak, dantza ikuskizunak, aditu ospetsuen hitzaldiak, magoak, harri jasotzaileak eta proposamen ez hain formal eta ludikoagoak.

GORKA ETXABE TU LANKIDE

Musika biniloan edo kasetean entzuten zenean, hit nagusiak A aldean egoten ziren, alde nagusian, nahiz eta beti zegoen B aldean ustekabeko arrakasta zuen kanturen bat. Agian ez zen hain landua, baina hainbat arrazoiengatik, disko osoa entzuten zutenen artean sorpresa efektua lortzen zuen.

Balio dezala metaforak batzarren bigarren zatian sartzeko. Ofiziala, zenbakiena, datuena, kudeaketa planena eta plan estrategikoena garrantzitsua da. Lehen zati horretan hit ofiziala entzuten da, mezu nagusia. Baina bigarren zatian, B aldean, ere harritu egiten duten beste gai batzuk izaten dira, bai entzuleekin emozionalki konektatzen dutelako, bai leku komunitatik aldentzen direlako.

KOMUNIKAZIO ARIKETAK

Kooperatiben batzar orokorrak, besteak beste, komunikazio plataforma erraldoiak dira. Barne komunikaziorako, kooperatibaren xede publiko nagusiar, hau da, kooperatiba osatzen duten gizon eta emakume bazkideen kolektiboari zuzenduta. Eta komunikazio ariketa gisa, datuez gain, kontakizuna ere garrantzitsua da. Eta, hain zuzen ere, *B alde* honetan oso garrantzitsua da kontakizuna, *story telling* delakoa, batzarrekin konektatzeko. Komunikazioan lan egiten dugunok etengabe ari gara istorioak edo kontakizunak sortzen. Eta komunikatzeko, sortzeko, eguneroko loturak eta *eurekak* proposatzeko arte honetaz gehien dakigunok datuak ahaztu egiten direla ikusten dugu, baina ez istorioak.

Fagor Industrial Scoop.-en Batzar Orokorra



Datuak ahaztu egiten dira, istorioek iraun egiten dute

Azken urteotan kooperatiben batzarretan ugaritu egin dira bideo hunkigarriak, motibaziozko hitzaldiak, ikuskizunak, dantza, aditu ospetsuen hitzaldiak, magoak, harri jasotzaileak eta proposamen ez hain formal eta ludikoagoak. Iñaki Perurenak, telebistako aurpegi ezagunak eta harri jasotzaile ikurrak, berrikuntzari buruzko ponentzia eskaini zuen Erreka enpresaren azken batzarrean, herri kiroletatik telebistara igarotzean bizi izandako bere istorioan oinarrituz. Ez zuen harririk altxatu, baina eraldaketarako, berrikuntzarako eta dibertsifikaziorako gakoak eskaini zituen. Beste adibide bat LKS Next erakundearen batzarra izan zen, non ikusentzunezko historikoa aurkeztu zuten enpresaren 33. urteurrenean. Kooperatiba eta erakunde gutxik ospatutako efemeridea



LagunAro-ren Batzar Orokorra.

LUNCHA EDO HAMAIKETAKOA ETA FESTA

Kooperatiba askotan, lehen eta bigarren denboraz gain, hirugarren denbora delakoa ere ospatzen da, errugbiko klasiko bat, eta baita laugarren bat ere. Aperitiboak, hamaiketakoak, askariak edo *lunchak*, edozein formatutan, kooperatibarentzat jai egun bat ixteko balio dute. Une horietan, zuzendaritza taldeek eta bazkideek lan eremuetatik kanpo esperientziak partekatzen dituzte.



da hori, baina LKS Next-ek berezia bilakatu nahi izan du bazkideen artean balio kooperatiboak bultzatzeko. Dikar-eko eta Fagor Industrialeko batzarretan bi proiektu sozio-entresarialen 50. urteurrena ere gogoratu nahi izan zen. Eta bietan, ikus-entzunezko formatua, dokumentu historikoak, historia kontatzeko modua izan zen.

LagunAro, EPSVn dantza ikuskizun berezi baten aldeko apustua egin zuten, Batzar Nagusiari ginga jartzeko. Verdini Dantza Garaikideko Konpainiaren eskutik taularatutako ikuskizunak ez zuten inor axolagabe utzi. Izan ere, Isabel Verdini, fundatzaileak, bere ilobarekiko, Down sindromea duen neskato batekiko, sentitzen duen maitasuna, du oinarri. Kontakizun ahaztezina, bere dantzari lanbidetik Haizearen bizitzari bere ekarpena egite-



Iñaki Perurena.

ko premia pertsonaletik sortua, eta dantzas duen ikuspegia, afektutik eta sentiberatasunetik abiatuta komunikatzeko eta elkar eragiteko aukera ematen duen arte hizkuntza gisa, pertsona guztien gaitasunen garapenerako egokitasuna emanez.

Beste kooperatiba batzuek pertsona esanguratsuei omenaldiak egiteko aukera baliatzen dute, edo lankideak be-reizten dituzte erakundeetan egiten duten dedikazioagatik. Opariak, aitortzak eta uneak, era berean kolektibo osoaren ahalegina txalotzeko balio dutenak. —

Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? ESKERRAK! (I)

Ohikoa da entzutea gaur egun ez dagoela espiritu kooperatiborik, aspaldi galdu zela.

Horrelakoak esaten dituztenen artean daude kooperatibetan lana egiten ez duten pertsonak, kooperatibetako bazkideak eta kooperatibetan aritu zirenak. Nire aldetik, espero dut jubilatzerakoan horrelakorik ez esatea, galdetu beharko bainioke nire buruari aktibo nengoenean zer egin nuen.

Goazen harira. Hasteko, gogoratu beharra dago edozein erakunderen (enpresa, kultur elkar-
tea, kirol kluba...) edo tradizioen (herriko jaiak, Gabonetako afari familiarrak...) lehengo garaiak nostalgiaz ikusten ditugula eta idealizatu egiten ditugula askotan.

Nolako izan zen MONDRAGONeko Esperientzia Kooperatiboa hasierako garaietan? Hainbat ezaugarriren artean hiru ekarri

ditut hona: boto kopurua, emakumearenganako tratamendua eta ingurumenarekiko ardura.

1. Ulgorreko lehenengo hamar urteetan bazkideek ez zuten boto eskubide bera. Botoa indizearen arabera zen: bazkide baten indizea 1,4 bazen 1,4 boto zituen eta beste bate-na 2,3 bazen, 2,3 boto zituen. Gero ezarri zen bazkide bat, boto bat sistema. Zergatik aldatu zuten? Orduko kronikek diotenez, hemendik eta handik jasotako presioengatik, eta praktikan diferentzia nabarmenik ez zegoelako boto kualifikatuaren eta boto kopuru berdinen artean.
2. Hasierako urteetan emakumeek gizonen %90a kobra-

tzen zuten kategorია berean. Gainera, emakumeek lana utzi behar zuten ezkontzen zirenean. Lagun Arok berak ezkontzen ziren neska bazkideentzat kooperatiba derrigorrez utzi behararren ordaintan. Lehenengo, legeak berak agintzen zuten ezkontzen ziren emakumeei automatikoki baja ematea. Aurrerago, legea aldatu zen ezkontutako emakumeek lanean jarraitu ahal izateko, baina kooperatibek urte batzuk gehiago mantendu zuten araua.

3. Hainbat hamarkadatan Deba ibaia izan da penintsulako kantauriar isurialdeko ibairik kutsatuenetakoa. Ibaiertzean kokatuta zeuden (eta dauden) enpresentzat ibaia baino estolda zen. Isurketak ohikoak ziren. Leintz bailaran hainbatek gogoratzen du 70eko hamarkadan Debaren kolorea egun batean grisa zela, beste batean morea...

Zenbat hobetu duten arlo horietan kooperatibek!

Eskerrak espiritu kooperatiboa aspaldi galdu zela. —

“Gogoratu beharra dago edozein erakunderen edo tradizioen lehengo garaiak nostalgiaz ikusten ditugula eta idealizatu egiten ditugula askotan. Baita kooperatibek ere!”

MONDRAGON, herrialdeko industria hitzordu handian

Ekainaren 3tik 7ra bitartean Makina Erremintaren Biurtekoa Barakaldoko BECen ospatu da arrakastaz. MONDRAGON han izan da, sei kooperatibak eta ikerketa zentro batek ordezkatuta. **GORKA ETXABE**



Fagor Automatioko taldea Biurtekoan, inaugurazio egunean, indarrez bete.



Danobat eta Soraluze enpresatako taldeak, atek ireki aurreko bezperan eta lehendakariaren bisitaren aurretik.



Elena Zarraga (LKS Next) eta Sonia Ortubai (Abantail) MSI Group-ekin partekatutako gunean.

MONDRAGON Korporazioa

BIEMH-en batutako kooperatiba kopurua: zazpi stand propio edo partekatuan.

- Ideko
- LKS Next
- Abantail
- MSI Group
- Fagor Automation
- Soraluze
- Danobat

(azken bi hauek DanobatGroup-en aterkipean).

BIEMH 2024ko datu garrantzitsuenak

- Parte hartutako enpresak: 1.558.
- Erakusgai jarritako produktu eta zerbitzuak: 3.593.
- 29 herrialdetako teknologia.
- 75 herrialdetako bisitariak.
- Gonbidatutako herrialdea: Mexiko, 70 enpresak ordezkatuta.



Argazkiaren historia

Bartzelonako edo Madrilgo feria batean eginiko argazkia da, baina feria eta hiria ez daude zehaztuta. Fagor Industrialek 80ko hamarkadan sektoreko feria askotan parte hartu zuen, eta honako argazki hau agian *Hostelco* ferian ateratakoa da, Bartzelonan, 1981ean hasi baitzen feria hori egiten bertan.



AGUR, FAGOR INDUSTRIAL S. COOP.

ONGIETORRI, ONNERA GROUP S. COOP.

Maiatzean, Fagor Industrial S. Coop. kooperatibak ohiko Batzar Orokorra egin zuen. Urteroko hitzordu konbentzionala izan bada ere, aurtan bi arrazoiengatik, ez zen hala izan. Oñatiko kooperatibak 50 urte bete ditu (1974-2024), urte osoan zehar ekitaldi ezberdinekin ospatzen dabiltzan efemeridea; horrez gain, batzarrak kooperatibaren izen sozialarekin lotutako bozketa garrantzitsu bat ere egin zuen. Bazkideek gehiengo zabalez onartu zuten Fagor Industrial S. Coop. enpresaren izena Onnera Group S. Coop. Kooperatiba sozietatera aldatzea.

Aldaketak egungo egitura korporatiboari erantzuten dio, Taldearen barruan hainbat marka komertzial eta filial sartzen baitira. Eguneratze honek bere nortasun korporatiboaren komunikazio argi goa eta eraginkorragoa erraztuko du. Gainera, merkatu globalean duten presentzia indartzea eta marka komertzialen kudeaketa hobetzea ahalbidetuko du, hala nola Fagor Professional, EdenoX, Asber, Efficold, Danube, Domus, Primer eta Onnera Contract-ena. —

GORKA ETXABE

Zer egin atzerrian istripuren bat izanez gero?

Aisialdiagatik, turismoagatik, lanagatik edo ikasketengatik atzerrian gaudenean sortutako istripuek edo gaixotasunek eragindako osasun premiek LagunAroren urteko 24 ordu/365 eguneko estaldura dute.

Nola eskura dezaket estaldura?



Ezbeharren bat gertatuz gero, LagunAroren osasun-txartelaren atzealdean agertzen den telefonora deitu behar da (+ 34 91 383 30 66), IMA Ibericarekin harremanetan jartzeko, enpresa horrek kudeatzen baititu horrelako beharrak. Kontuan hartu beharreko lehen gaietako bat da, munduko zein lekutan zauden alde batera utzita, komunikazioa gaztelaniaz izango dela. Eta hori garrantzitsua da atzerrira joanda osasun-laguntza behar duen pertsonarentzat tokiko hizkuntza ez badu menperatzen.

Aldi berean, aukera dago aholku medikoak eskatzeko bidaian zehar sortzen den edozein larrialdiren aurrean, baita edozein joan etorriren aurretik informazio mediko-administratiboa eskatzeko ere.

Zer estaldura mota dut? Zer zerbitzu biltzen ditu?



Eskainitako osasun estaldura, bai eta aplikatutako eskusioak ere, istripua edo sortutako gaixotasuna izanez gero gure bizilekuan jasotzen ditugunen antzekoak dira. Salbuespen aipagarrienak dira trafiko istripuak direnean eta, kirol federatuetan, lehiaketan eta/edo arrisku handiko kirolean ariztetik eratorritakoak.

Zenbat denbora irauten du estaldurak?



Hiru hilabete edo hiru hilabetetik beharako atzerriko joan-etorrietarako dago ezarrita; hala ere, ikasketa arautuak atzerrian egiten badituzte, estaldura urtebetekoa izango daizango da.

“Ez dago muga ekonomikorik hitzartutako arreta medikoaren osasun gastuak konpentsatzeko garaian”

Gastu medikoak nik aurreratu behar ditut?



IMA Ibericarekin harremanetan jarri ondoren, enpresa hori arduratzen da kasu bakoitza osasun zentro egokienera bideratzeaz, eta jarraitu beharreko urrats guztiak jakinarazten dizkio pertsonari, gastu medikoak aurreratu behar izan gabe. Gastu horiek bereziki handiak izan daitezke herrialde jakin batzuetan, adibidez, Estatu Batuetan. Hain zuzen ere, ez dago muga ekonomikorik hitzartutako arreta medikoaren ondoriozko osasun gastuak konpentsatzeko.

Eta aberriratzea behar badut...?



IMA Ibericak kudeatzen du onuraduna ospital egokienera edo etxetik gertuen dagoen ospitalera eramatea, betiere onuraduna artatzen duten mediku espezialistekin alde aurretik adostuta, eta baliabide egokiak erabiliz.

Pertsona hiltzen bada, IMA Ibericak kudeatzen du gorpua aberriratzea. Era berean, hurbileko senitartekoren bat hiltzen bada (ezkontidea, ama, semea/alaba, onuradunaren anaia/arreba), une horretan atzerrian dauden onuradunen aberriratzea ere kudeatzen du.

Europako Osasun Txartela eguneratuta eduki behar dut?



Europar Batasunera, Europako Esparru Ekonomikora eta Suitzara joateko, beharrezkoa da alde aurretik Europako Osasun Txartela (EOT) tramitatzea. Txartel hori Gizarte Segurantzaren webgunearen bidez eska daiteke. Oinarrizkoa da zentro eta ospitale publikoetan administrazio tramiteak kudeatzeko, bereziki larritasun handiko osasun larrialdietako egoeretan; izan ere, oro har, European osasun baliabiderik onenak ospitale publikoetan daude, eta, beraz, beharrezkoa da EOT edukitzea. —

Zigor Ezpeleta

MONDRAGONeko Gizarte Kudeaketako zuzendaria



ENPRESA, ETORKIZUNA, PERTSONAK

Pertsonen kudeaketari dagokionez, enpresek etorkizunean dituzten erronkei buruzko hausnarketa egiten du Ezpeletak.

1. Eraldaketa bizkorra: Konplexutasuna eta ziurgabetasuna ezauzgarri dituen mundu honetan, erakundeek bizkorrak eta malguak izan behar dute, modu dinamiakoan egokitzeko negozio-agertokiaren eta -ereduen aldaketetara. Erakunde baten biziraupena eta aurrerapena ingurunea irakurtzeko eta azkar egokitzeko duen gaitasunaren mende daude.

2. Automatizazioa eta IA sortzaila: Adimen artifizialak (IA) sakon eraldatuko du bezeroekin lan egiteko eta harremanak izateko modua. Horrek esan nahi du profil eta trebetasun berriak behar direla, eta lanpostuak berriro diseinatu behar direla automatizaziora egokitzeko. IAren ezarpena etikoa eta giza trebetasunen osagarria dela bermatzeko erronka planteatzen da.

3. Trebetasunen garapena eta etengabeko ikaskuntza: Teknologiaen eta automatizazioaren

aurrerapen azkarrarekin, lantokian eskatzen diren trebetasunak etengabe ari dira eboluzionatzen. Enpresek trebetasunak garatzeko programetan inbertitu behar dute, eta etengabeko ikaskuntzaren kultura sustatu, pertsonak etorkizuneko erronkei aurre egiteko prest daudela bermatzeko.

4. Lan eredu hibridoak: Lan eredu tradizionalak berrikusten ari dira, komunikazioan eta lidergoan aldaketak behar dituzten eredu hibridoak mesedetan.

5. Talentua erakartzea eta atxikitzea: Lan-merkatu mugatuari esker, zailagoa da talentua erakartzea eta atxikitzea. Pertsonen ongizatea sustatzea, lan-harreman malguak eskaintzea eta marka enplegatzaile sendo bat eraikitzea funtsezkoak dira talentua erakartzeko eta atxikitzeko.

6. Pertsonen espektatiba askotarikoak eta aldakorrak: Pertsonen

espektatibak proposamen pertsonalizatuagoetarantz eboluzionatzen ari dira, eta hainbat faktore gehiago baloratzen ari dira, hala nola xedea, malgutasuna eta etengabeko ikaskuntza. Lidergo-estiloak eta garapen profesionalerako aukerak egokitu behar dira behar horiek asetzeko.

7. Laneko ongizatea sustatzea: Ziklo ekonomiko laburren ondorioz laneko estresa areagotu eta lana handitzen da. Horrek ekarriko du osasun mentala, ongizate fisikoa eta lan-bizitzaren eta bizitza pertsonalaren arteko oreka sustatzea.

8. Biztanleriaren zahartzea: Biztanleriaren zahartze progresiboak erronkak planteatzen ditu, bai talentuari eusteko, bai belaunaldien artean ongizateko eta etengabeko ikaskuntzako programak ezartzeko.

9. Askotariko lantoki inklusiboak eraikitzea: Funtsezkoa da kultura-aniztasuna sustatzea eta integrazio-politikak sortzea talenturik onenak erakartzeko, haien jatorria edo nortasuna edozein dela ere.

10. Benetako Asmo baten garrantzia: Asmo eta ikuspegi argi eta partekatu bat izatea funtsezkoa da lanean ilusioa eta konpromisoa sortzeko. —

“Helburu eta ikuspegi argiak eta partekatuak izatea funtsezkoa da lanean ilusioa eta konpromisoa sortzeko”



Udalaitz S. Coop. 2015eko urtarrilaren lean sortu zen, Fagor Etxetresna Elektrikoen konkurtso prozesuaren ondoren. Ordutik, bazkideen birkokapenak eta dagozkien prestazioak kudeatzen dituen barne enpleguko bulego gisa funtzionatzen du.

JAVIER MARCOS

2015ean martxan jarri zenetik, Udalaitzeko enplegu bulegoa oso erakunde garrantzitsua izan da likidatutako kooperatibetatik etorritako ehunka pertsonarentzat. Janireekin hitz egin dugu orain arte egindako lanaz eta etorkizuna nola bideratzen den azaltzeko.

Udalaitzeko bazkideak zein kooperatibetatik datoz?

Horiek guztiak Araban, Bizkaian eta Gipuzkoan degindako kooperatibetatik datoz. Profil gehienak industrialak dira, baina urte hauetan guztietan sektore eta arlo askotako pertsonak sartu dira. 2015etik, Udalaitzeko bazkideak Fagor Etxetresnak, Hometek, Ibai, Eko3R, Fagor Grupo Mueble, Cissidel, Consonni, Alkargo, Urssa eta Goiti enpresetatik datoz.

Zein da egungo argazkia soberakinen kudeaketari dagokionez?

Fagor Etxetresnak itxi zenetik (ia 2.000 bazkide zeuden langabezian), gaur egun (2024ko apirilaren 30a) 503 bazkidek osatzen dute Udalaitz. Kolektiboaren ia % 70 Gipuzkoan dago, Arrasate, Aretxabaleta, Eskoriatza eta Oñatiko eremu geografikoan. Oro har, birkokapenak Bizkaian, Araban, Gipuzkoan eta Nafarroan egiten dira, LagunAro eta MONDRAGON Korporazioaren eremuko 40 kooperatiba

Janire Ereño

UDALAITZ S. COOP. ENPRESAREN ENPLEGU-BULEGOKO ARDURADUNA

“Gure helburua da ahalik eta behin betiko birkokatze gehien lortzea”

baino gehiagotan. Profil industrialak dira gure kolekti-boan nabarmentzen direnak, baina kooperatiben aniztasuna dela eta, birkokapenatarako profil anitzen estaldurari heltzen diogu (zerbitzuak, industria, finantzak, administrazioa, ekoizpena, ingelesa, komertziala...).

Zenbat denboraz du langabezia dagoen pertsona batek Udalaizten babesa?

Kooperatiba bateko bazkide bat desegiten ari den kooperatiba batetik datorren egiturazko langabezia egoeran sartzen denean, birkokatzen ez bada, une horretan 24 hilabeteko langabeziako aplikazio bat esleitzen zaio. Gainera, pertsona horrek 6 hilabete edo gutxiago badauzka langabezia kontsumitu gabe, mekanismo bat aktibatzen da. Mekanismo horrek langabezia suspertzeko aukera ematen du, benetako birkokapeneke hiru orduko langabezia prestazio erantsia emanez, gehienez ere sei hilabeteko langabezia prestaziora iritsi arte. Gaur egun, Udalaizteko bazkideen % 90 6 hilabete baino gutxiagoko langabezi egoeratik kanpo dago.

Zein dira Udalaizte bere zeregina aurrera eramateko dituen zailtasun nagusiak (egiturazko langabezia dauden pertsonak birkokatzea)?

Kudeatzeko birkokapenik zailenak osasun arazoak direla eta, eskatzen den lanpostuari balio aniztasun osoa eskaini ahal izateko mugak dituzten bazkideekin gertatzen dira. Kasu horietan, langabeziaren kontsumitzen joaten da eta langabezia osoa agortzeko arriskua izan dezakete.

Udalaizteko bazkidearen batez besteko adina 52 urtekoa da, eta 2019tik kooperatibekin lan egiten ari da 55 urtetik gorako pertsonentzako birkokapenen alde. Izan ere, LagunArok Enplegu Plan bat sortu zuen – gaur egun ere indarrean dagoena –, eta 55 urtetik gorako Udalaizteko bazkideei enplegua ematen zieten kooperatibei hobari batzuk aktibatu zizkien.

Prestakuntza eta birkualifikazioa

Udalaizteko bazkideen prestakuntza sustatzen al da, haien enplegarritasuna hobetu dezaten?

Kooperatibek kualifikazioa duen profil bat eskatzen dute lan egonkortasuna eta kontsolidazio soziala eskaintzeko. Horregatik, bazkideen kualifikazioa handitzeko beharrari erantzuteko, 2014az geroztik prestakuntza plan bat jarri zen abian GMHZn (Goi-mailako prestakuntza-zikloa) enplegarritasun handieneko

bi titulu ofizialetako batean: Mekatronika industrial eta Fabrikazio mekanikoko produkzioaren programa. Plan horiei esker, 100 pertsona baino gehiagok lortu dute industria espezialitateetako goi-mailako ziklo gradua urte hauetan. Birkualifikazio prozesuak hasten dituzten Udalaizteko bazkideek prestakuntza hori une horretan birkokatzearekin uztartu behar dute, prestakuntzak lanorduetatik kanpo kudeatzen baitira, eta, askotan, beren ohiko lan eremu geografikotik kanpo.

Horrek ahalegin handia eskatzen du.

Hala da, gehiegizko esfortzu bat da, prestakuntzak irauten duen bitartean kontziliazio pertsonalerako dedikazioa murriztu egiten baita. 2019an, 2 urteko iraupea duten ikasketetarako eszedentzia eskatzeko aukera ere sortu zen, prestakuntzarik ez zuten eta industria adarrean goi-mailako gradua egitea aukeratzen zuten pertsonentzat. Aukera hau 17 bazkidek erabili dute urte hauetan.

“Fagor Etxetresnak itxi zenetik 11 urte hauetan, kooperatibetan 700 kontsolidazio baino gehiago sortu dira. Oso datu positiboa da”

Izan al da horren inguruko ekimen gehiago?

2020an, enplegarritasuna hobetzeko proiektu bat jarri zen abian, eta Korporazioak berak, Mondragon Goi Eskola Politeknikoak, Alecopek eta Miguel Altuna Lanbide Heziketako Zentroak parte hartu dute, LagunArok eta CEPESek (Gizarte Ekonomiako Espainiako Enpresarien Konfederazioak) finantzatuta. Proiektu horrek *Operario Digital* izeneko prestakuntza programa pilotu bat diseinatu zuen, eta Udalaizteko 18 pertsonak parte hartu zuten. Proiektu honen helburua ikaskuntza irtenbideak garatzea eta testatzea izan da, ikaskuntza prozesuak hobetzeko, bizkortzeko eta iraunkorreragoak izateko.

2019tik 2023ra hainbat prestakuntza deialdi sortu dira “C30 Biltegi, Logistika eta Hornikuntza Langilea” ikastaroaren ziurtagiria lortzeko, produkzio arloez gain logistika arloetan enplegu aukerak errazteko. Deialdi horietan 50 pertsonak baino gehiagok parte hartu dute.

Pentsa enplegu eskaera egin nahi duen kooperatiba bat. Nola jar zaitezke harremanetan Udalaiztekin?

Kooperatibak Enplegu Bulegoarekin harremanetan jar daitezke bete behar duten enplegu aukera beraiei

helarazteko. Gainera, eskainitako lanpostua estrukturala bada, lanpostu horiek (hautaketa-proposamenak) Udalaizteko bazkideen artean zabaltzen dira, hau da, kooperatibentzat interesgarriak diren profil eta lan-ibilbideak dituzten pertsonen artean. Kooperatiba askok jokatzeko dute horrela, eta finkapenerako bide bat aukeratzeko tresna bat da.

Zein da beste kooperatiba batzuetako bazkideen finkatze-maila?

11 urte hauetan, Fagor Etxetresnak itxi zenetik, 700 konsolidazio baino gehiago egin dira kooperatibetan. Oso

“LagunAroren Kontseilu Errektoreak Plan Berezi bat onartu du 2024ko apirilaren 1etik 2025eko martxoaren 31ra bitartean, egoeraren diagnostiko partekatua egiteko eta behin betiko birkokapenen kopuruan aurrera egiten jarraitzeko”

datu positiboa da; izan ere, pertsona askok utzi ahal izan diote Udalaizteko bazkide izateari eta lan etapa berri bati ekin ahal izan diote kooperatiba itxi zutenetik birkokatu gisa lan egin zuten kooperatibetan bazkide gisa.

Baina oraindik lana egiteke dago, ezta?

Udalaizteko bazkide kopurua 500dik gorakoa da, eta pandemiaren geroztik, ziurgabetasun eta aldakortasun egoerak eragin du kooperatibek kontsolidatzeko prozesuak moteltzea. Horregatik, desenplegu estrukturalan dauden mutualisten kolektiboan behin betiko birkokapenei bultzada emateko, LagunAroko Kontseilu Errektoreak

Plan Berezi bat onartu du 2024ko apirilaren 1etik 2025eko martxoaren 31ra. Plan horren testuinguruan, LagunAro eta Udalaizteko Enplegu Bulegoa bilerak egiten ari dira hainbat kooperatibarekin, birkokatuak izan daitezkeen pertsonen egoera zehatza aztertzeko, Plan Berezi horretan onartu diren neurriei buruz hitz egiteko eta ahalik eta behin betiko birkokatze gehien lortzeko nola jarraitu erabakitzeko. —



BBVA Fundazioak eta Valentziako IVIE Institutuak egindako U-Ranking ikerketaren arabera, enplegagarritasunean ehuneko handiena duen Estatuko unibertsitatea da.

MONDRAGON UNIBERTSITATEA, ESTATUKO LEHEN UNIBERTSITATEA ENPLEGAGARRITASUNEAN

kasketak amaitu eta lau urtera, Mondragon Unibertsitateko ikasleen % 86,9k badu enplegua. Gainera, titulazioen araberrako azterketa xehatuak enplegagarritasun-datu are hobek ematen ditu, hala nola Energiaren Ingeniaritza Gradua (% 94,3), Lehen Hezkuntza (% 93,8), Haur Hezkuntzako Gradua (% 92,9), Ingeniaritza Me-kanikoa (% 92,8), Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza Gradua (% 90,4), Ikus-entzunezko Komunikazioko Gradua (Irudia eta Multimedia) eta Industria Elektronikako Ingeniaritza Gradua (% 88,1).

Datu benetan ikusgarriak dira, horrelako sailkapenetan liderra izatea ez baitago edonoren esku.

EU4DUAL

Kontinente mailan, Mondragon Unibertsitatea Europako proiektu baten buru da. Proiektu horren helburua da Europako goi-mailako hezkuntzaren kalitatea eta lehiakortasuna handitzea, eta, horretarako, prestakuntza duala erabiltzen da erronka globalak konpontzeko. Europako Unibertsitate Aliantza (EU4DUAL) honako hauek osatzen dute: prestakuntza dualean liderrak diren unibertsitate europarrek – Duale Hochschule Baden-Württemberg (Alemania), FH JOANNEUM Gesellschaft mbH (Austria), Savonia UAS (Finlandia), ESTIA Institute of Technology (Frantzia), Neumann János Egyetem (Hungaria), PAR University College (Kroazia), Malta College of Arts, Science and Technology (Malta) eta Koszalin University of Technology (Polonia) – munduko hezkuntza dual integratuko erakunderik handiena abian jarri nahi dute, eta bertan maila bikaina dago.

Mondragon Unibertsitatea buru duen EU4DUAL aliantza honen helburua prestakuntza duala erabiltzea da, Europari bere erronka sozial desberdinei aurre egiten laguntzeko. Erronka horien artean daude klima-aldaketa, deskarbonizazioa, digitalizazioa eta zahartze osasungarria. Guztiek esperientzia handia dute gai horien inguruan. —



Ane Ruiz de Zarate

MLAKOOP-EKO ITZULPEN-ZERBITZUAREN ARDURADUNA

LinguaHub enpresetan itzulpenak kudeatzeko irtenbide teknologiko segurua da, funtzionaltasun teknikoen, hizkuntza-esperientziaren eta bezeroarengan oinarritutako ikuspegiaren konbinazio bakarra eskaintzen duen proposamena.

USOA AGIRRE

“LinguaHub-ek jauzi kualitatibo ikusgarria dakar itzulpenen kudeaketan”

MLAKOOP, MondragonLingua markaren pean, erreferentzia bat da itzulpen profesionaleko zerbitzuetan. Urtero 25 milioi hitz baino gehiago itzultzen ditu, eta sektore espezializatuak jorratzen ditu, hala nola finantzak eta aseguruak, industria, medikuntza-zientziak, erakunde multilateralak eta GKEak, besteak beste. Eta zerbitzu hori 108 hizkuntza-konbinaziotan ere egiten du, estaldura globala eta eleanitza bermatuz. Guztira, 17 herrialdeetatik datozen bezeroak biltzen dituzte, eta horrek nazioarteko irismena eta zerbitzuaren fidagarritasuna islatzen ditu.

Ane, zertan oinarritzen da LinguaHub proiektua?

Enpresa batean itzulpenen kudeaketa modu integrarean eta erabat digitalizatuan zentralizatzeko eta kudeatzeko aukera bat dela esango nizuke. Urtean itzulpen-bolumen jakin bat kudeatzen duten, hornitzaile homologaturik ez duten eta informazioaren kontrola falta zaien eta, beraz, hornitzaileek eskaintzen duten kostuaren eta kalitatearen kontrola falta duten enpresei zuzendutako irtenbidea da.

Termino teknikoetan, LinguaHub-ek software-arkitektura bat erabiltzen du, hainbat funtzionalitate biltzen dituena, hala nola itzulpen-proiektuen kudeaketa, proiektu bakoitzari esleitutako hizkuntzalarien itzulpena eta berrikuspenua, lanaren aurrerapenaren jarraipena, artxiboen eta dokumentuen kudeaketa, barneko eta kanpoko komunikazioa, eta txosten analitikoaren so-

rriera. Hori lortzeko, MLAKOOPek bezero bakoitzaren behar espezifikoak kontuan hartuta pertsonalizatzen duen sistema modular eta eskalagarri bat garatzen da.

Zein hizkuntzatarara egiten dituzue itzulpenak?

LinguaHub-ek hainbat hizkuntzatarako euskarria eskaintzen du, nazioarteko eta autonomia erkidegoetako hizkuntza nagusiak barne. 17 herrialdeetan ditugu bezeroak eta 108 hizkuntza konbinaziotara itzultzen ditugu. Hori lortzeko, bi hizkuntzetako itzultzaile eta hizkuntzalarien sare globala eta espezializatua ditugu.

Itzulpenaren kalitatearen oinarritzko premisetako bat da itzultzaileak bere ama-hizkuntzara soilik itzultzea, eta funtsezko baldintza da sektorearen berariazko ziurtagiria lortzeko, hau da, ISO 17100 ziurtagiria lortzeko. Beraz, gure sarea 27 herrialdeetan dago, eta gure kudeaketako funtsezko prozesuetako bat sare hori etengabe homologatzea eta zabaltzea da.

Zer sentsazio dituzue zuen bezeroen esperientzia digitalaz?

LinguaHub-ek laudorioak jaso ditu bere interfaze intuitiboagatik, pertsonalizatzeko gaitasunagatik eta itzulpen prozesuaren etapa bakoitzean xehetasunei erreparatzeagatik.

Bezeroek bereziki baloratzen dute LinguaHubek itzulpengintzarekin lotutako jarduera guztien ikuspegi panoramikoak emateko duen gaitasuna, eta horrek aukera ematen die erabaki informatuak hartzeko eta baliabideak eraginkortasunez optimizatzeko. —

“LinguaHub itzulpenarekin lotutako jarduera guztiak zentralizatzeko diseinatutako plataforma digital bat da, hasierako eskaeratik azken entregaraino, eta itzulpen-prozesuaren kontrol xehatua eta etengabeko gainbegiratzea ahalbidetzen du”

Xabi Igoa

Mondragon Unibertsitateko Komunikazio ezagutza arloko zuzendaria



ERAKARRI ETA EZ EKARRI

Maiatzaren 27a, goizeko 08:30ak inguru. Kafe usaina dario oraindik astelehenari. Iñaki Guridik etorkizuneko erronken inguruan galdetu dio irratiz bestalde elkarrizketatzen ari zaion Iñigo Ucini. Tartean, *behargin premia*-gatik galdetu dio, eta honek eredu bezala adierazi du nola dagoeneko, formazio dualaren bidez besteak beste, Mexikotik talentua erakartzen gabiltzan “bertan gelditzeko bizitza eta lan proiektu on batekin”.

Hizkuntza-erabilera garrantzizkoa da, matizak inportanteak diren bezala. Ucinek zuzen erakarki esan du, ez ekarri. Eta hara hor, nola etorkizuneko erronka horrek gudan beste erronka bat agerian uzten duen: erakargarriak izan behar dugu. Akaso, kazetariaren galderatik hasita ari garelako susmo bati ez duen pisua ematen. Nork egiten dizkio egun galderak nori lan-elkarrizketa baten? Nork du erabakimena? *El Dorado* kondairaren tesitura alderantziz ageri zaigu. Gu ez gara armada pisutsua daraman Hernan Cortes (eta ez dugu izan nahi) eta guri tokatzen zaigu dizdiz egitea erakargarri izateko. Eta nola izan erakargarri? Jarraitu dezagun kondairako hiriaren adibideari tiraka.

El Dorado oso ezaguna bilakatu zen XVI. eta XIX. mendeen artean esploratzaile espainiar, ingeles eta baita euskaldun zenbaitzuren artean. KPirik ez zegoen garaian, edo horrela deitzen ez zitzaizen garaian, eta irudi-auditoriarik gabe ere marka kontzientzia edo nabarmentasuna (notoriedad gaztele-raz) bereganatu zuela jakina da. Eta gu? Ezagutzen al gaituzte? Edo

etengabe ezkutatuko gara “euskaldunok saltzaile txarrak gara, eta gipuzkoarrak zer esanik ez” mantran? Iruditzen zait badugula zer landu marka enplegatzaile ezezagunak ezagutarazten eta izaera kooperatiboaren lanketa palanka gisara erabilia, pertenezentzia sentimendua areagotzen.

Buelatu gaitzen Guyanetan omen zegoen hiri ezkutua adi-bidera. Esploratzaileentzako aurkikuntza hark garrantzia zergatik zuen jakiten ez da zaila: urrez betetako hiri bat omen zen bilatu nahian zebiltzana. Gu zerbait konplexuagoak gara. Kooperatiba bezala gorpuzten dugun hori, Zigor Ezpeletaren adibideari tiraka, izan al daiteke diferentzial bat? Akaso gudan datza balio

proposamena. Istorio izan daitekeen historia bat dugu. Kontakizun (*storytelling*) bihurtu daitekeen egitateek oinarri sendo bat eskaintzen diote gure propositori, zentzu bat gure lanari, egiteko modu bat bereizgarri bilakatu. Gorpuzten dugun egitura konplexuak (nerbio sistema, burua, arima, oxigenoa, zelula...) aldiz, ulertzeko zaila izan daiteke eta honek xede-taldea urruntzera eraman. Ondorioz, lan pedagogiko bat egin beharra dago, komunikazio-hezitzaileago batek barne-bildu beharko gintuela.

Eguneko bigarren kafearen bila joan naiz. Hala dio poltsan: cafe importado de Colombia. Denok dauzkagu gure kontraesanak. —

“Iruditzen zait badugula zer landu marka enplegatzaile ezezagunak ezagutarazten eta izaera kooperatiboaren lanketa palanka gisara erabilia, pertenezentzia sentimendua areagotzen”



Ane Santesteban

LABORAL KUTXA TALDEKO TXIRRINDULARIA

“Laboral Kutxari esker txirrindularitzaz bizitzeko aukera dut”

Ane Santesteban [Errenteria, 1990] 11 urte egon da Euskal Herritik kanpo bere txirrindularitza ibilbidea egiten eta, gaur egun, LABORAL Kutxa taldeko txirrindularia da. Azaldu digunez, LABORAL Kutxari esker, Euskal Herrian, emakumea izanik, txirrindularitzaz bizitzeko aukera dauka eta oso eskertuta dago. 2026. urtera arte dauka kontratua Santestebanek LABORAL Kutxan eta buru belarri ari da lanean Espainiako Txapelketarako, Giro de Italiarako, Joko Olinpikoetarako eta Frantziako Tourrerako.

ANIXE URIBARREN

Debabarrena Kiroldin hasi zenuen txirrindularitza ibilbidea, eta ondoren Italiako, Alemaniako eta Australiako talde ezberdinetan aritu zara eta, gero, Euskal Herrira itzuli. Nola daramazu itzulera?

Egia esan, oso polita da, 11 urte pasa ditut etxetik kanpo eta orain Euskal Herrira bueltatzea, hemengo jendearekin inguratuta egotea, hemengo staffarekin, bertako txirrindulariekin eta, batez ere, gure kulturarekin oso polita da. Orain dela urte batzuk, gainera, kanpora joatea erabaki nuenean, ez nuen espero bueltatzeko aukerarik izango nuenik, izan ere, orain dela urte batzuk emakumeen txirrindularitza Euskadin ez zegoen egoera onean, eta ezin genuen txirrindularitzaz bizi. Laboral Kutxari esker, aukera hori daukagu eta oso eskertuta nago.

Joan zinenetik, Italian, Alemanian, Australian ibilbide ederra egin duzu. Zer ikasi duzu?

Gauzak lortzeko esfortzua egin behar dela. Seguruenik, nik ez dut edukiko beste txirrindulari batzuek izan dezaketen talentua, baina, urte askoan zehar egin dudana lanari esker, nago gaur egun hemen. Bestalde, esango nuke etxeko gauzak gehiago baloratzen ikasi dudala, konturatu naiz etxean moduan ez zaudela inon ere.

Orain Laboral Kutxan zaude. Emakumezkoen txirrindularitzaren erreferentziatzeko proiektuan. Nola aldatu da egoera?

Esango nuke, azkenengo 4 urteetan pila bat aldatu dela emakumeen txirrindularitza. Lehen, talde profesional batean nongoen, baina ez nuen aukerarik txirrindularitzaz bizitzeko, orain, aldiz, bai. Hemen denok berdi-

nak gara, gure soldata daukagu, gure lanbidea. Horrez gain, orain, hemengo lasterketetan ere, jendea ikusten da animatzen eta, duela urte batzuk, ez zen hori pasatzen. Laboral Kutxa proiektuak asko lagundu du horretan, adibidez, egun, telebistan ikusi daitezke Laboral Kutxaren iragarkiak eta horrek asko laguntzen du, gizarteak ikusten baitu emakumezkoen txirrindularitza existitzen dela. Hain zuzen ere, emakumeok ere txirrindangan ibiltzeko aukera daukagula, gu ere profesionalak garela eta, horrek ere, pila bat lagundu du. Jende asko animatzen da bizikletan ibiltzen eta egoera asko aldatu da, kulturaren antzaldatu dela esango nuke.

Izan duzu oztoporik txirrindularitzan emakume izateagatik?

dela sekulako amorrua ematen du horrek. Askotan esan diot nire buruari: emakume izateagatik ez dut aukerarik txirrindularitzatik bizitzeko? Oztopo asko izan ditut bidean, amorrazioak ere bai, baina, oso burugogorra naiz eta lanean jarraitu dut. Orain, behintzat, lortu dugu Euskadin talde profesional bat izatea eta, uste dut, bide onean gogazela.

Nola sortu zen Laboral Kutxako aukera?

Taldea sortu zenetik egon naiz kontaktuan Aitor Galdos Euskadi Fundazioko zuzendariarekin eta, azken urteotan, beti esan izan dut txirrindulari karrera Euskal Herrian bukatu nahi dudala, etxeko talde batean. Laboral Kutxa atera zenetik, beti eduki dut buruan aukera hori. Aurreko urtean, hasieratik nahiko bideratuta zegoen guztia, eta animatu egin nintzen. Uste dut beti eskatu dugula Euskadin horrelako proiektu bat izatea eta, orain lortu dugula, zergatik ez hona etorri?

Zentratu gaitezen Frantziako Tourrean. Laboral Kutxarentzat eta zuretzat sekulako erronka izango da, ez?

Bai, urteko erronka izango da, urteko helburua. Aurreko urtean 8. postuan bukatu nuen Frantziako Tourra eta esperientzia oso polita izan zen, baina, etxeko maillotarekin, oraindik eta bereziagoa izango da. Egia esan, gure helburu nagusia izango da Frantziako Tourrera ondo iristea eta gogotsu nago.

Nola ari zara Tourrerako prestatzen? Zer espero duzu?

Orain beste txapelketa batzuk ditugu. Lehenengo, 4 aste ditugu Espainiako Txapelketarako. Ondoren, beste 2 Giro de Italiarako eta, gainera, espero dut Joko Olinpikoetan ere egotea, eta, hori guztia eta gero, Tourrera. Hemengo maillotarekin

lehenengo hamarretan sailkatzea oso polita izango litzateke eta gero, Alpe d'Huez-eko etapen aurrean iristea.

Zer espero dezake euskal zaleak?

Aurreko urtean mezu pila bat jaso nituen Tourrean, oso polita izan zen. Duela urte batzuk ez nuen espero jendeak horrenbeste jarraitzerik, asko animatu ninduten. Aurten ere, espero dut, Laboral Kutxa lasterketa guztietan aurrean ibiltzea, maillota eta gure xarma erakutsiz.

Ezagutzen duzu Laboral Kutxa erakundea? Ezagutzen dituzu bere balioak?

Bai, eta uste dut txirrindularitzan ere Laboral Kutxaren balioak bat datozela. Gu ere talde bat gara, lider bat daukagu, baina, denok berdin-berdinak gara. Niretzat nire taldekideak ni bezalakoak dira eta, txirrindularitzan ere, talde bezala lan egitea oso garrantzitsua da. Uste dut, bai Laboral Kutxak, eta baita gure taldeak ere, balio berdinak dituztela.

Bukatzeko. Amets bat Tourrera begira.

Alpe d'Huez-eko etapa irabaztea, hori da amets bat. Mendiko etapa bat da, eta portu batean bukatzen da. Iaz ere eduki genuen horrelako etapa bat Tourmaleten, eta Euskal Herriatik jende ugari etorri zen ikustera. Goiz hartan, lagun askok bidali zizkidaten argazkiak animatzeko, bertan itxaroten zeudela esanez, eta, aurten ere, berezia izango da etapa hori. Ikurrinak ikusteak eta animoak entzuteak indar handia ematen didate. —

“Alpe d'Huez-eko etapa irabaztea da nire ametsa”



LAN MALGUA HEMEN DAGO JADA

Talentu Praktikako Komunitatearen esparruan, apirila eta maiatza bitartean, hiru lan saio partekatu ditugu 22 kooperatibak, lan malguaren erronkak aztertzeko, BICG-k lagunduta egin ditugu saioak, lan eredu horien ezarpenean espezializatutako Fraunhoferren *spin-off* batekin.

IÑIGO LARREA MONDRAGONEKO TALENTUAREN KUDEAKETARAKO ARDURADUNA

Kanpoko jardunbide egokiak ezagutu eta kooperatiba bakoitzaren esperientziak partekatzeko balio izan dute hiru jardunaldi horiek. Hemen partekatuko ditut orain arteko egingadako bidearen inguruko hiru ondorio.

Lan egiteko modu berriak

Lan egiteko modu berriak errealitate dira dagoeneko, eta haien bilakaera geldiezin da. 2024ko maiatzean, 22 kooperatiba parte-hartzaileen heren batek lan eredu malgua dauka ezarrita, beste heren batek kooperatibaren zati batean dauka ezarrita, eta gainerakoek proba pilotu bat egin dute edo planteatzen ari dira. Ikuspegi zabalago batetik, gaurko errealitate horrek eboluzionatzen jarraituko du, oinarrian joera jakin bat

duela: lanaren digitalizazioa. Digitalizazioak erosten dugun modua eraldatu duen bezala, lan egiten dugun denboran eta tokian ere aurrekaririk ez duen malgutasuna ahalbidetzen ari da digitalizazioa. Lankidetzarako plataformak, hodeian biltegitratzeko zerbitzuak eta komunikazio azkar eta seguruak ezartzeak edonondik eta edozein unetan lan egitea ahalbidetzen du. COVID-19aren pandemiak telelana katapultatu zuen, eta, ikerketa guztien arabera, urruneko langileek modu hibridoan jarraitu nahi dute lanean, partzialki bada ere.

Ikuspegiaren garrantzia

Oztopo eta beldur horiek gainditzeko, funtsezkoa da lan eredu malgua diseinatzeko eta ezartzeko erabiltzen dugun ikuspegia. Orain arte, kasu gehienetan, lan malgua

onura sozial gisa jorratu dugu, ez lan egiteko modu berri gisa. BICGk proposatzen duen ikuspegia bi elementutan oinarritzen da: bezeroari bideratu eta kudeaketa unitate gisa taldea eta haren ikaskuntza beharrak, bitartekoak, koordinazioa, jarraipena... hartzea. Funtsezkoa da taldelana sinkronizatzea, helburuak, etxeko eta bulegoko zereginak adostea eta konpromisoan eta lankidetzan oinarritutako konfiantzazko eta garapeneko ingurune irekia sortzea. Talde mailan lantzerako orduan, kudeaketa rola betetzen dituzten pertsonak eta talde osoa inplikatzeko ditugu.

Talde ikuspegi horretan sakondu nahi dugu, eta, lehenengo hiru jardunaldi horien ondoren, beste hiru jardunaldi egingo dira, fabrika zein bulego inguruneetako esperientzia konkretuak partekatzeko.

“Lankidetzarako plataformak, hodeian biltegiratzeko zerbitzuak eta komunikazio azkar eta seguruak ezartzeak edonondik eta edozein unetan lan egitea ahalbidetzen du”

Eredu jasangarri arrakastatsua da...

1. Erraza eta globala

Eredu jasangarri batek esparru komun bat izan behar du, kasuistiketarik ihes egin eta protokolo argi batean oinarritu. Ikuspegi orokor batetik diseinatuta, kudeaketa estilo desberdinek ez dute haren aplikazioa baldintzatu behar.

2. Bezeroari %100ean bideratuta

Bezeroaren gogobetetasuna da ereduaren arrakastarako oinarritzeko premisa. Malgutasuna funtsezko premisa horren mende jarri behar da baldintzarik gabe.

3. Taldearen orbitan

Taldea eta bere ikaskuntza beharrak, bitartekoak, koordinazioa, jarraipena... dira kudeaketa unitatea, konpromisoan eta lankidetzan oinarritutako garapen eta konfiantzazko ingurune irekia.

4. Liderrek babestuta

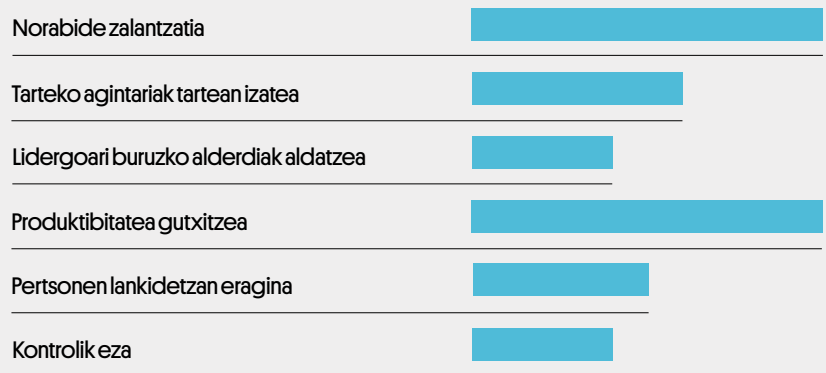
Malgutasunaren garrantzia eta horren onurak ulertzen dituzte, eta badakite modurik eraginkorrenean erabiltzen. Intentionalitatea eta plangintza egunerokoan aplikatzen dira. Liderrek jakitun dira euren taldeei ematen dieten balioak, eta horren arabera jokatzeko dute

5. Talenturako imana

Erakargarria bezain eraginkorra, funtsezko osagaia izango da erakundearen balio proposamenean eta faktore bereizgarria egungo eta etorkizuneko langileentzat.

Lidergo kontua

Ebidentzia asko daude lan malguak produktibitatea hobetzen edo, gutxienez, zigoritzen ez duela erakusten dutenak. Ebidentzia horiek gorabehera, 22 kooperatiba parte-hartzaileen erantzunen erdiek diote lan eredu malgu bat ezartzeko oztopo nagusiak lidergoarekin lotuta daudela. Liderren kezka nagusietako bat da telelana egiten duten pertsonen gaineko zuzeneko ikuskapen ezak haien produktibitatea murrizten duela. Beste oztopo komun bat talde kohesioa eta enpresako kultura galtzeko beldurra da. Aurrez-aurreko harreman informalak modu naturalean lortzen duena zailagoa izan daiteke urrunean lan egiterakoan. Funtsean, gertatzen dena da kudeatzaile gehienak ez dakitela ondo euren lana ingurune hibrido berri horretan egiten. —



IRAUNKORTASUNAREN ARLOKO EUROPAKO ESTANDAR BERRI BAT AKTIBATU DA ENPRESENTZAT

Azken bost urteotan erregulazio-azelerazio handia bizi izan dugu Europan; ESG irizpideek garapen nabarmena izan dute. Maila handiagoa jarri da enpresei eta inbertitzaileei erantzukizun eta gardentasun handiagoa eskatzeko gizarte, ingurumen edo gobernantzako gaitan izandako inpaktuei dagokienez – positiboak eta negatiboak –.

Kooperatibei berdin eragiten diete araudi sozialek eta ingurumenekoek. Europar Batasunaren 2022/2464 Zuzentarauak, jasagarritasunaren arloko informazio korporatiboari buruzkoak (CSRD), enpresek sortutako iraunkortasun-informazioa homogeneizatzea du helburu. Informazio ez-finantzarioari eta aniztasunari buruzko 2014/95 Zuzentarra (NFRD) aldatzen du, eta enpresen ESG (ingurumena, gizartea eta gobernantza) informazioaren gardentasuna eta alderagarritasuna handitzea du helburu.

CSRDk iraunkortasunari buruzko informazioa finantza-informazioarekin parekatzen du, eta enpresek beren informazio ez-finantzarioa estandar komun batzuen arabera aurkeztu behar dutela ezartzen du. Finantza Informazioko Europako Aholku Taldeak (EFRAG) *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) garatu ditu, eta horiek dira iraunkortasunari buruzko informazioa aurkezteko estandarren esparru berria. Estandar horien helburua inbertitzaileei, gizarteari eta beste alderdi interesdun batzuei datu fidagarriak eta alderagarriak ematea da.

Zuzentarru berriari buruzko jardunaldiak

Hori guztia MONDRAGONek aurtengo apirilean eta maiatzean CSRD reporting zuzentarru berriari buruz egin zituen jardunaldietan zirriboratu da. Jardunaldi horien helburua egungo EINF txostenetik (Informazio Ez Finantzarioaren egoera) CSRD berrira igarotzeko ibilbide-orrira hurbiltzea izan zen.

Foro horretan, CSRD zer den, nori eragiten dion, epeak, ESRS estandar berrien arabera eman beharreko informazioa... sakondu da. Kooperatibek ESRSi dagokienez duten heldutasun-maila ezagutzeko autoebaluazio-tresna bat praktikan jarri da. Tresna horri esker,



MONDRAGONek egin zuen reporting CSRD zuzentarru berriari buruzko jardunaldia.

kooperatibek banan-banan berrikusi ahal izango dituzte Europako tresna berrien betekizunak, bai politikiei dagokienez, bai prozesuei eta dibulgazioei dagokienez (11/2018 Legearekin duten harremana, GRI estandarrak eta abar barne), bai eta erakundearen egungo barne-balioak aztertu ere.

CSRDk eta ESRSek sartutako alderdi nagusien artean daude materialtasun bikoitza, Inpaktuen/Arriskuaren/Aukeren analisisa (IRO), gobernantza argi eta egituratu bat, estrategia zehaztua, trantsizio klimatikoko plana, balio-kateari buruzko informazioa eta iraunkortasuneko behar den arreta...

Azken batean, informazio ez-finantzarioaren gardentasunean eta kalitatean lagunduko duen dibulgaziozuzentarru bat da, iraunkortasunari buruzko informazioa finantza-informazioarekin parekatuko duena, eta horrek modu zorrotzagoan eta koherenteagoan aurkeztea ekarriko duena.

Kooperatibentzat erronka bat da, hobetzeko arlo berriak identifikatzeko aukera emango diena. Era berean, ESRS estandarrak betetzeaz gain, eredu kooperatiboaren diferentziala balioesteko eta zabaltzeko aukera ematen du. —

HAZI PROIEKTUA

Jasangarritasunaren arloan, hornikuntza-katea hobetzeko lan egiten duten 23 kooperatibak parte hartzen duten proiektu baten liderra da ATEGI.

XABIER LÓPEZ DE LANDETA ATEGIKO IRAUNKORTASUN ARDURADUNA

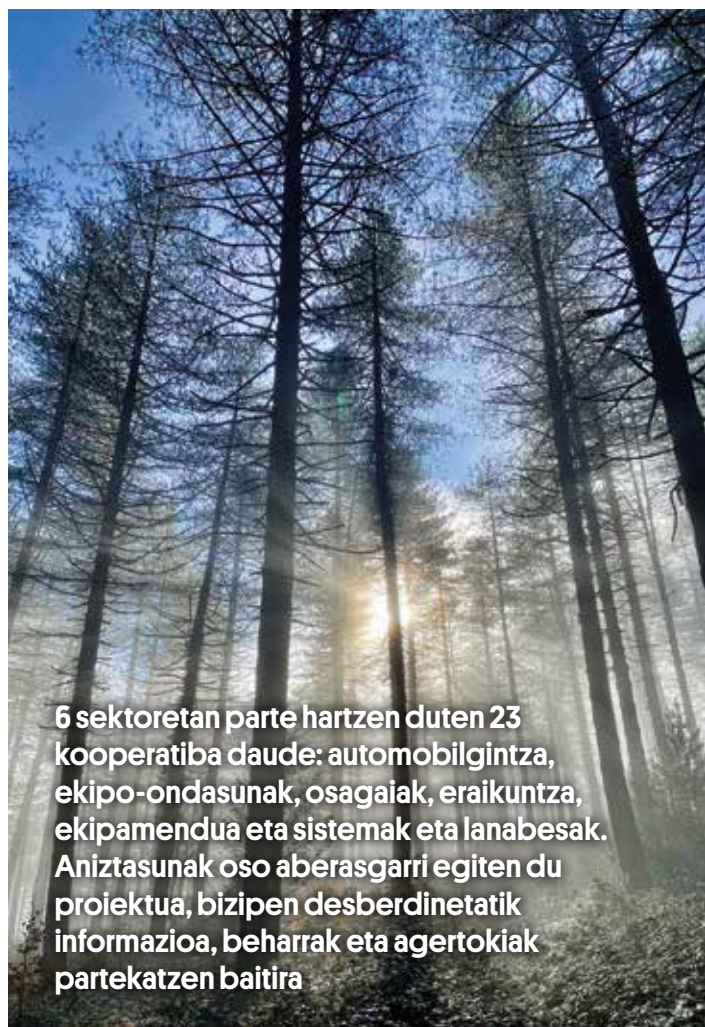
Parte hartzen dugun foro eta ekitaldietan argi eta garbi ikus daiteke iraunkortasun terminoa oso garrantzitsua dela. Enpresek ere horren berri dutela. Badirudi araudiak, batzuetan uler-tezina den akronimo-zopa horrekin, zorabio- eta kezka-sentsazioa sortzen duela haien artean, batez ere erakundeek jakin badakitelako zopa betetzeko mobilizatu behar dutela.

MONDRAGONen sektore desberdinetako kooperatibak elkarrekin bizitzeko zortea dugu, baina guztietan nabari da balioak eta sinesmenak negoziatzeko direla, eta iraunkortasunari dagokionez, ikusten dugu eskatzen dena eta araudi eta bezero bidez eskatzen hasiko dena bat datorrela gauzak ulertzeko dugun moduagatik egiten dugunarekin.

Akatsa litzateke pentsatzea, arestian azaldutakoagatik, dena ondo egiten ari garela eta hobetzeko tartarik ez dagoela. Horregatik, kooperatibek erronka bat jarri ziguten ATEGIri hornidura-katearen iraunkortasuna aztertzeke, sakontzeke eta horri forma emateko. Eta horrela sortu zen HAZI proiektua.

HAZIren lehen fasea maiatzean hasi zen, eta uztailean hasieran amaituko da, diagnostikoari buruzko lehen blokea amaituta. Gainera, ATEGIin, barneko proiektu batean murgilduta gaude, paraleloan, kooperatibei zeharka ematen dizkiegun zerbitzuak aztertzeke.

Proiektua abian da, kooperatibak parte hartzen eta ekarpenak egiten ari dira beren esperientziarekin eta helburu argi batekin: gure hornidura-katean hobekuntzak egitea. —



6 sektoretan parte hartzen duten 23 kooperatiba daude: automobilgintza, ekipo-ondasunak, osagaiak, eraikuntza, ekipamendua eta sistemak eta lanabesak. Aniztasunak oso aberasgarri egiten du proiektua, bizipen desberdinetatik informazioa, beharrak eta agertokiak partekatzen baitira

Diagnostikoa

Kooperatibak iraunkortasunean kokatzea, heldutasunean oinarrituta.

Ibilbide-orria eta ekintza-plana

- Kooperatibei zein fasetan dauden eta hobetzeko hurrengo urratsak zein diren adieraziko dien eskuliburua izatea.
- Kooperatibentzako prestakuntza.

Euskarri-tresnak

- Antena arauemailea.
- ESG irizpideak eta hornitzaileen ebaluazioa.
- *Risk mapping*, jokabide-kodea, ingurumen-politikak, kode etikokoak... estandarizatuak.

Interkooperazio proiektuak

F-GAS ARAUDIAK KIDEK MERKATUAN DUEN POSIZIOA INDARTUKO DU

Europan askoz ere jasangarriagoak diren politiken aldeko araudia onartzeak indartu egiten du KIDEk merkatuan duen posizioa. Araudi berriaren aplikazioa unerik onenean iritsi da Berriatuko kooperatibarentzat, etxeko lanak eginda eta aldaketarako prest.

GORKA ETXABE



Pablo Rodríguez

HOTZ NEGOZIOKO UNITATEKO INGENIARITZAKO BURUA

“Ingurumen-araudi iraunkorragoen alde egindako apustuari erantzuten dio gure gaur egungo posizioak”

Hotzaren sektoreak, industriako gainerako sektoreek bezala, ingurumena zaintzeko araudi gero eta zorrotzagoak ditu. Alternatiba iraunkorragoetarako trantsizioa errealitate bat da: Ingurumenaren kezkarik erantzunez, hotzaren-industria alternatiba iraunkorragoetarako trantsizioan lanean aritu da. Otsailean onartu zen araudi berria, F-Gas ize-nekoa, eta 2025eko urtarrilean sartuko da indarrean.

Araudi berriak hoztz-ekipoen, aire girotuaren eta bero-ponpen fabrikatzaileei eragiten die, eta, beraz, Ki-

deri. Progresiboki, 2025 eta 2030 urteen bitartean, Europan ezingo dira saldu 150 PCA baino gehiagoko gas fluordunak erabiltzen dituzten aparatu/instalazio berriak. Halaber, debeku berriak ezartzen dira aire girotuko aparatueterako, bero-ponpetarako eta hozte-makineterako.

Nola eragiten dio arau-aldaketak Kideri?

Duela bi urtetik hona, une honetarako prestatzen ari-tu gara. Ziur gaude etxeko lanak oso aurreratuta ditu-

“Duela bi urtetik hona, une honetarako prestatzen aritu gara. Ziur gaude etxeko lanak oso aurreratuta ditugula, baina badakigu trantsizioa iraupen-lasterketa bat izango dela.”

gula, baina badakigu trantsizioa iraupen-lasterketa bat izango dela.

Otsailean araudia onartu zen eta 2025eko urtarriletik aurrera eragin handia izango du sektorean. Kidetik, egokitzen jarraituko dugu, bai instalazio berrien fabrikazioan, bai gaur egungo instalazioen egokitzapenean, hozgarri birsortuak erabili beharko baitituzte. Jakina, gure ekipoak PCA baxuko hozgarrietara egokitzen jarraitu behar dugu, atmosferara isurtzen diren CO₂ tonak gero eta txikiagoak izan daitezen. Lerroatuta gaude 2050ean kuoten murrizketen balio hori 0 izan dadin.

Araudia Europar Batasunean sartuko da indarrean, ezta?

Bai, hala da. F-Gas araudiak Europar Batasunari eragiten dio. Asian eta Amerikan araudia askoz ere laxoagoa da, baina, era berean, uste dugu eraginkortasun energetikoaren zigilua ondo ikusita dagoela maila globalean.

Nola egiten dio aurre Kidek testuinguru berri horri?

Gure ekipoak berriro diseinatu behar izan ditugu A2L hozgarriekin (PCA < 150) lan egiteko moduan egon daitezen, eta, horrez gain, R-290 hozgarriarekin (PCA = 3) lan egiteko prest dauden produktu-sorta berri bat merkaturatu behar izan dugu.

Gure ekipo-tipologiaren arabera, uste dugu hori dela bidea, edo horiek direla merkaturatu dauden instalazio guztietara edo gehiengo handi batera egokitu daitezkeen soluzioak.

Hotz-zirkuituko osagai guztiek hozgarri sukoiekin lan egiteko aurreikusita egon behar dute. Gure ekipoak berri diseinatzerakoan, kontuan hartu behar izan dugu hozgarriaren karga murriztea, aireztapena ziurtatzea ihesa gertatuz gero hozgarria metatu ez dadin eta, aldi berean, kaxa elektrikoa hozteko zirkuitutik isolatzea. Gainera, produktuaren katalogo osoa egokitu dugu: monoblock eta split ekipo komertziale-tatik hasi eta hozkailu eta lehortegi in-

dustrialetaraino.

Lehen aipatu dudan bezala, erronka berri honi anbizioz eta etxeko lanak ondo egin ditugulako sentsazioarekin aurre egiten diogu, baina baita trantsizio prozesu konplexu batean eguneroko lan egiten jarraitzeko beharrezkoa den apaltasunarekin ere.

Zein da zuen lehiakideekiko aldea?

Hasiera batean, merkatua uzkur samarra izan zen aldaketa horren aurrean, baina gaur egun egoera lehenagotik egin da, eta gero eta eskaera gehiago jasotzen ditugu, A2L eta R-290 hozgarriak barne. Gure aldetik, hasieratik argi izan dugu A1 hozgarrietatik A2L eta R-290 hozgarrietara igaro behar genuela. Datuek trantsizio hori bermatzen dute, eta ziurta dezakegu Kideren eskaeren % 50 gaur egun PCA baxuko hozgarriekin egiten direla. Duela bi urtetik hona, eskaria % 5etik % 50era igo da, eta joera hori 2025ean

% 75era haziko dela susmatzen dugu. Gainera, bezero asko ditugu jada soilik instalazio jasangarrienak saltzen dituztenak. Instalatzaileen gremioaren barruan, F-Gas eta ingurumenari buruzko kontzientzia hazten doa. —

“Lehen aipatu dudan bezala, erronka berri honi anbizioz eta etxeko lanak ondo egin ditugulako sentsazioarekin aurre egiten diogu, baina baita trantsizio prozesu konplexu batean eguneroko lan egiten jarraitzeko beharrezkoa den apaltasunarekin ere”





Posible al da, gure kooperatiben egungo errealitatean, bazkideen artean erantzukizunaren kultura hedatzeko baldintzak sortzea? Galdera horri erantzuteko azterketa egiten aritu dira azken hiru urteotan LANKI Kooperatibismoaren Ikertegian. Eta LANKI koadernoan bildu dituzte azterketaren nondik norakoak.

Igor Ortega eta Aitzol Loyola LANKI KOOPERATIBISMOAREN IKERTEGIA

“Pertsona geroz eta kooperatiboagoak egitearen propositoa berrartu behar da”

Kooperatibetako kezka nagusietako bat izan ohi da bazkideen erantzukizunarena eta hainbat erzetatik heldu diote azterketan. Pertsonen erantzukizunaren kultura sustatzeko kontuan hartu behar diren erakunde-prozesuak ere identifikatu eta ezaugarritu dituzte.

Zein izan da azterketaren abiapuntua?

Kooperatibismoa, bere ezaugarriak direla-eta, eredu existentea da bazkideen konpromisoari eta erantzukizunari dagokionez. Gaiari heltzeko gure abiapuntua da MONDRAGON taldeko kooperatibek estandar altua partekatzen dutela pertsonen konpromisoari eta erantzukizunari errepikatuz gero. Jokaera hori agerian uzten duten adibide asko eta asko daude.

Dena den, bazkide bati eska dakiokkeen koherentziaren auziari heltzen badiogu disfunczioak ere aurki ditzakegu. Horrek baieztatzen du kultura kooperatiboaren

funtsezko dimentsio hau aztertu eta landu beharra. Gainera, ez da ahaztu behar pertsonen beren erantzukizunaren sakontzeko testuinguruak sortzea, berez, kooperatiben oinarritzko helburua dela. Alde batetik, disfunczio elementu batzuk ikusten dira, baina bestetik ikusten da indarrez berrartu behar dela betiko propositu hori, pertsona geroz eta kooperatiboagoak egitearena.

Lan ildo ezberdinetatik heldu diozu gaiari, ezta?

Harremanetan jarri nahi izan ditugu pertsonen proiektu kooperatiboak aurrera ateratzeko duten erantzukizuna eta kooperatibek zein testuinguru eta baldintza sortu behar dituzten pertsonen artean erantzukizun kultura hori sakontzeko. Bi elementu horiek elkar lotuta gaiari buruz sakontzen saiatu gara. Hala, hiru lan ildo nagusi izan ditugu: Erantzukizunaren dimentsioak paradigma kooperatiboan dituen oinarriak aztertzea; Bazkidearen jokabide arduratsu baterako pautak identifikatzea

eta ezaugarritzea; Kooperatibako pertsonen artean erantzukizunaren kultura sustatzen duten erakunde-baldintzak identifikatzea eta ezaugarritzea.

Lehen ildoari dagokionez, sumatzen genuen gaur egungo errelatoan erantzukizuna betebeharraren logika batetik planteatzen dela ia bakarrik, baina bagenekien beste oinarri batzuk bazeudela paradigma kooperatiboan erantzukizuna kokatzeko. Kooperatibista beterranoekin egindako mintegi batean jabetu ginen proiektu kooperatiboari dimentsio dentalago bat gehitu behar zaiola, komunitatearen elkartasunaren dimentsioa, bestela kooperatibismo pobrea geratzen dela. Deskubrimendu interesgarria izan zen.

Bigarren lan ildoan erantzukizuna desglosatu dugu kooperatiben agendan gaur egun funtsezkoak diren lau elementu nagusitan: erantzukizuna enpresaren errentagarritasunarekiko; kooperatibaren finantzazioaren erronkarekiko; kooperatibaren garapen tekniko-teknologikoarekiko; eta gobernantza on baterako. Zein izan daitezke erronka horiekiko bazkideen portaera zehatzak erantzukizun logikatik? Horiek identifikatu eta ezaugarritu ditugu.

Hirugarren lan ildoan kooperatibetan jarri dugu fokua: Zer jarri behar du kooperatibak erantzukidetasun kultura indartu ahal izateko? Hala, erakunde-prozesuak identifikatu eta ezaugarritu ditugu, zazpi palankatan banatuta.

Kooperatibisten ikuspegi eta iritziak erabili dituzue proiektua garatzeko?

Elkarlana eta lankidetzaren izan dira proiektua garatzeko oinarria. MONDRAGONeko kooperatibetako pertsonekin egin ditugu elkarrizketa eta ko-kreazio saioak. Kooperatibista izandako jubilatuekin mintegi saioa egin genuen eta baita jardunaldiak ere Arizmendiarrietaren Lagunak Elkartearekin. Esperientzia praktikoa duten 50 pertsona ingururen iritziak eta ekarpenak jaso ditugu lan hau osatzeko.

Behin koadernoan osatuta, ikasurte honetan ari gara ikerketan ja-

Pertsonen erantzukizunaren kultura sustatzeko kontuan hartu behar diren erakunde-prozesuak

- **Konfiantza sortzen duen gobernantza kooperatiboa.** Zein baldintzatan sustatzen du gobernantza kooperatiboak bazkideen erantzukizun kultura?
- **Informazioa eta komunikazioa.** Ba al dago erantzukizuna elikatzen duen komunikazio eredu bat, hori egiten ez duen beste eredu batekin alderatuta? Zeintzuk dira bataren eta bestearen ezaugarri nagusiak?
- **Proiektu partekatuaeren lanketan parte hartzea.** Badago modurik bazkideek proiektu partekatuaeren lanketan duten parte hartzean sakontzeko?
- **Hezkuntza kooperatiboa.** Zein baldintzatan eta nola laguntzen du hezkuntza kooperatiboak bazkideen artean erantzukizunaren kultura hedatzen eta sakontzen?
- **Lanaren antolaketa.** Badaude bazkideen erantzukizuna elikatzen duten lan antolaketa ereduak?
- **Lidergo kooperatiboa.** Badago pertsonen erantzukizuna sustatzen duen lidergo estilo bat, hori egiten ez duen beste batekin alderatuta?
- **Konpromiso sozialerako politika aktiboak.** Dimentsio honetan jauzi kualitatibo bat emateak bazkideen pertenezia sentimendua eta erantzukizunaren kultura indartu lezake?

sotakoenguruko ondorioak jasotzen oinarrizko bazkide baten begiradatik. Horrekin osatzen joango gara koadernoan bildutakoak.

Zein zabalkunde emango diozue koadernoari?

Kooperatibetara zabalduko dugu. Izan ere, kooperatibetan oso erabilgarria izateko sortu dugu. Gai konplexua da eta hari ezberdinetatik heldu behar zaio. Lan honekin ikusarazi nahi dugu bide bat egiteko modua dagoela eta kooperatibei gai honen inguruan zerbait egiten lagundu nahi diegu, oso presente dagoen gaia baita. —

“Harremanetan jarri nahi izan ditugu pertsonen proiektu kooperatiboa aurrera ateratzeko duten erantzukizuna eta kooperatibek zein testuinguru eta baldintza sortu behar dituzten pertsonen artean erantzukizun kultura hori sakontzeko”

Nafarroan ere kooperatibak elkarlanean euskararen sustapenean

Ausolan, Laboral Kutxa, Mapsa, Embega eta Tafalla Iron Foundry kooperatibetako ordezkariak osatzen dute Nafarroako Euskara Batzordea. 2006an sortu zen MONDRAGONen ekimenez, kooperatibetan euskararen sustapena egiteko. Egun ere helburu berak elkartzen ditu bateko eta besteko ordezkariak eta, besteak beste, ondoko lanketak egiten dituzte: kooperatibetako ordezkariak batuko dituzten motibazio ekintzak antolatu, euskara plan eta dinamiken sustapenerako dirulaguntzen zabalkundea egin eta kooperatiba berriak euskara planetara erakartzeko estrategiak landu.



Irulegiko eskua ikustera Irulegiko gune arkeologikora egindako bisitaren bi une.

Nafarroako Euskara Batzordearen dinamizazio lanetan ibiltzen den Joseba Beltza Emuneko aholkulariak aitortzen die aipatu kooperatibei euskara bultzatzeko egiten duten lana. “Nafarroan euskararen alde ari diren enpresak oso gutxi dira. Lehenik eta behin euskara lan munduan ere kokatzen dela ohartarazten dute, eta, bestalde, bertan lan egiten duten langileei beren hizkuntza hautua garatzeko plaza eskaintzen die”. Halaber, euskalgintza sozialak eta instituzionalak antolatutako ekimenetan ere beren ekarpena egiten dute, esaterako, Korrikan edo Euskarabidearen jardunaldietan parte hartuz edo Nafarroa Oinez lagunduz.

Laboral Kutxak Nafarroako ingurune soziolinguistiko ezberdinetan ditu bulegoak, esaterako, nagusiki euskaraz egiten den Etxarri Aranatzen, Lesakan edo Leitzan edo kalean gaztelania gehiago entzuten den Lodosan edo Tuteran. Bertako arduradunen hitzetan, “tokian tokiko errealitate soziolinguistikoa kontuan izanik, ahalegina egiten dugu euskarazko zerbitzua bermatzeko eta euskal kultura eta euskara bultzatzeko, hainbat

ekimen babestuta edo lagunduta, batzuk barrura begirakoak, beste batzuk kanpora begirakoak.”

Ausolan, berriz, 1969an sortutako enpresa da eta, ordutik, bere estatutuetan, hala dago idatzita: “Euskara, gaztelaniarekin batera, hizkuntza ofizialtzat hartzen da. Arian-arian ezartzeko, beharrezko neurriak hartuko dira”. Bertako arduradunen esanetan, “Nafarroan, gure elikadura-zerbitzuak egunero erabiltzen dituzten jankideen %30 euskaldunak direla kalkulatu dugu, eta nahiz eta datu zehatzik ez izan, ziur gaude Ausolaren 500 lagunetik gora direla euskaraz hitz egiten dutenak. Urtero, gure emaitzen zati bat Ausolan barruan zein kanpoan euskara sustatzeko ematen dugu. Gaur egun 38 langile ari dira euskara ikasten eta matrikulakosten %100 ordaintzen zaie”.

Orkoien kokatua dagoen **Mapsan** ere euskararen ezagutzaren lanketak bere garrantzia du eta, ikasturte honetan, 11 lankide euskarako klaseak jasotzen ari dira. Halaber, udako barnetegietarako informazioa zabalduko dute eta euskara jakinik ere jariora hobetu nahi dutenentzako irailtik aurrera mintza saioak es-

Nafar taldea, Amaiurko gaztelura egindako bisitan.



Irulegitik Amaiurrera, elkarrekin

Nafarroako Euskara Batzordeak aurtengoan ere langileendako irteera antolatu du. Oraingo honetan Amaiurrera joan da, Aranzadi Zientzia Elkarteak proposatuta. Izan ere, 2023an Irulegira joan ziren, bertan ageturiko brontzezko eskuko hitz baskonikoek erakarrira, eta, orduko hartan Aranzadirekin eginiko elkarran arrakastatsuari segida emanda iritsi ziren Amaiurrera apirilaren 28an.

Nafarroako Euskara Batzordeko dinamizatzaile Joseba Beltzaren esanetan, "irteera hauekin euskarak elkartzen gaituela sentitu nahi dugu. Euskaraz jakin ala ez, euskarak erakartzen gaitu, elkarren artera batzen gaitu, eta, elkartzen gaituen horrek sustapena merezi duela barneratzen ari gara".

Amaiurrera iritsi eta denak elkartuta, herrian gora jo zuten, lehenik eta behin museora eta, gero, Gaztelura. Museoko arduradunak bateko eta besteko azalpenak euskaraz eta gaztelaniaz eman ostean, bertako Borda taberna berrituan hamaiketako paregabea egin zuten.

Ahozapone onarekin bueltatu ziren etxera, hurrena beste antzeko ekintzaren bat antolatzeko gozoz.

kaintzeko aukera eskaintzea aztertzen ari dira. Halaber, hizkuntza irizpideak onartuta dituzte eta komunikazio nagusiak ele bietan egiten dituzte, euskarazko aukera ere bermatuz. Lanke-ta horiek eta gehiago egiteko bere Euskara Batzordea du Mapsak.

Embegak ibilbide laburragoa du, baina bide berean sartuta dago duela bi urtetik. 2022an Euskara Planerako diagnostikoa osatu zuen eta ia lehen inplementaziorako plana martxan jarri. Bilatortan kokatuta dagoen kooperatiba honek 130 langile inguru ditu eta laurdenak euskaraz daki. Inguruarekin alderatuta nahikoa datu altua da hau. Euskaltzaletasuna ere nabaria da bertan: kooperatiba eta Lizarra ikastola harreman estuan izan dira ikastetxearen sortze bere-tik, eta, gerora euskara eskaintzen duten gaine-rako ikastetxeekin elkarlanean aritu da lantegia. Errotuluak eta web orria euskaraz jarri, euska-raren hiztegi teknikoak sortu, inguruko euska-razko ekimenen berri eman... askotariko eki-menetan sartuta dago Embega.

Hegoaldean **Tafalla Iron Foundry** koka-tzen da, duela gutxira arte Fagor Ederlan Ta-falla zena. 2012tik du martxan euskara plana Euskara Batzorde zabal eta dinamikoak gidatu-ta. Euskara ikasteko eta hobetzeko aukera dute langileek bertan bazkaltegiarekin, eta, horretaz gain, 8 lagun daude kooperatibak eskain-tzen dituen laguntzekin euskara ikasten. Euskararen ezagutzaren datuak jasotzen ari dira halaber, eta, zenbait motibazio ekintza antola-tzen. Ingurunean duen tamainagatik eta duen erreferentzialtasun historikoagatik Tafalla Iron Foundryk egiten duenak eragin handia dauka euskararen biziberritze bidean. —

Aitziber Garmendia aktore ezaguna da Euskal Herrian, baita Euskal Herritik kanpo ere. Hainbat telesail, film eta antzezlan egin ditu, horien artean, *Ocho Apellidos Vascos*, *Muertos S.L.* edo *Patria*. Egun, lanean jarraitzen du antzerkia eta ikus-entzunezkoak uztartuz.

ANIXE URIBARREN

alderatuta, Euskal Herrian emakumeen artean langabezia tasa gizonezkoena baino baxuagoa dela. Bestalde, hemen gazte asko gerturatzen dira antzerki ikusizunetara; aldiz, Espainiar estatuan ez hainbeste, Espainiar estatuko publikoaren batezbesteko adina askoz ere altuagoa da. Horrek nolabaiteko itxaropena ematen digu, jakinda Euskal Herriko belaunaldi berriek ere antzerkira joaten jarraituko dutela.

Nola uztartzen dituzu zinema eta antzerkia?

Momentu honetan ari naiz lanean Movistar Plus-erako telesail batean, Madril: komedia bat da, *Muertos S.L.* izena du. Aldi berean, hiru antzezlanekin nabil. Ahal dudan bezala osatzen dut *puzzlea*, niretzako denbora libre oso gutxiarekin, sakrifizio handia eginez nire jendearekiko, nire familiarekiko. Hala ere, egia

esan oso zortedun sentitzen naiz, aspaldi neukan gogoia telebistarako fikzio bat egiteko. Oso eskertuta nago, egia esan.

Zer nahiago duzu egitea, antzerkia ala zinema?

Denak gozatzen ditut pila bat, egia esan. Antzerkian erosoago sentitzen naiz, publikoaren erantzuna momentukoa delako. Ikusleari gustatzen bazaio, barreak entzuten ditut, hunkituta ikusten ditut, edo txaloak entzuten ditut. Telesailetan eta zinemaren gertatzen dena, aldiz, da jendearen oniritzia (edo bestelako iritziak) sare sozialen bidez jasotzen ditugula eta, horrek, nolabaiteko antsietatea sortzen dit. Antzerkiak ematen dit nolabaiteko freskotasuna, eta horrekin gelditzen naiz.

Euskal Herrian aktore izatea Espainian baino zailagoa al da?

Aitziber Garmendia AKTOREA • 1982, ZALDIBIA

“Oso zortedun sentitzen naiz”

uskal aktoreen artean lankidetzat bat badagoela ematen du. Horrela al da?

Bai, horrela da. Babes hori sentitzen dut, denok elkarrekin gaude, talde baten parte garenen sentsazioa dut. Sarritan, sentsazio horrek asko babesten zaitu. Kooperatibetan hori lortzen dela uste dut, hain zuzen ere, partaide guztiak helburu bat lortzeko norabide berean aritzen dira lanean.

Euskal Herrian nola ikusten duzu aktoreen panorama?

Azken aldian, egia da ikus-entzunezko asko egiten ari direla Euskal Herrian. Antzerkigintza ere asko mugitzen da, baina, egia esan, orain dela ez asko irakurri nituen estatistika batzuk eta, horien arabera, langabezia tasa aktoreen artean oso altua da. Proiektuak egiten dira, baina langabezia tasak handia izaten jarraitzen du. Duela gutxi irakurri nuen, Espainiar estatuarekin

Euskal Herriko aktoreak bereizten gaituena da gure hizkuntza propioa. Euskal Herrian aktore izatea euskararik jakin gabe, zaila da. Gure hizkuntzan kultura sortzeak edo, gure hizkuntzan entretenimendua edo fikzioa sortzeak, ohorea ematen digu.

Posible al da gaur egun artista izanik horretaz soilik bizitzea?

Nik orain arte lortu dut, baina, ez da erraza. Azken al-dian, lan asko daukat, baina lan gutxiagorekin ere ibili izan naiz. Eta beste lan batzuetan ere aritu naiz, baina ez da erraza, antzerkia genero oso prekariora da, ez da ekonomikoki erraz bizitzeko aukera ematen dizun esparru bat. Orduan, ikus-entzunezkoak edo fikzioak ateratzen direnean, bultzadatxo hori aprobetxatzen dut, baina, bestela, ez da lanbide erraza. Gertatzen dena da oso bokaziozkoa dela eta izugarri zorionsu egiten gaituela, ez dakit zorionez edo zoritxarrez, baina, bokaziozkoa da eta, askotan, ez dugu beste biderik imajinatzen.

Artista izanda eta emakumea izanda, zailagoa da?

Orokorrean bizitzan dena bezala, zailagoa da. Artista izanda eta emakumea izanda, gauza asko ditugu kontratan. Hasteko, irudiaren edo adinaren esklabotasun hori. Ez da berdin zigortzen gizonezko batek urteak betetzea edo emakume batek egitea. Gainera, emakumeak 45 edo 50 urtetik aurrera ematen du ez direla existitzen; gizonezkoen kasuan, ez da hori gertatzen. Hala ere, hori bizitza bera da, eta bizitza berak ere eragiten dio ofizioari (ez aipatzearren amatasuna edo zaintza). Ez gaude egoera berdinean, inondik inora; asko falta zaigu horretarako.

Askotan ikusi zaitugu umorea egiten. Zer egiten zaizu errazago umorea egitea ala drama?

Natural ateratzen zaidana umorea da, hori egia da, ezin dut kontrakorik esan, nire inguruko guztiek esango dizute tendentzia naturala hori dela. Ia pentsatu gabe ateratzen zaidan zerbait da. Azkenaldi honetan, baina, genero dramatikoak lantzea ere asko tokatu zait eta pilo bat disfrutatut dut. Beti saiatzen naiz egiatik lan egiten, eta emozioak behar diren lekuan kokatzen. Hori horrela, umorea, eta baita drama ere, bizitza bera bezala, errazago ateratzen zaizkit.

Nolakoa da pertsonaia baten papera prestatzeko prozesua?

Lehendabizi, testua askotan irakurtzen dut, ulertzeko nondik nora doan pertsonaia. Ondoren, testua ikasten dut, noski. Hori lehenengotariko pausua da, gero, saiatzen naiz pertsonaia ulertzen, eta ez epaitzen. Izan ere, askotan pertsonaiak epaitzen ditugu, eta esaten dugu: "Nik ez nuke hori esango!". Ados, beharbada, zuk ez zen nuke esango baina, pertsonaiak bai. Interpretazioak

horretan ere laguntzen du, bestearen azalean jartzen, enpatia hori zer den ulertzen. Ariketa horrek pertsona hobe bihurtzen gaituela uste dut. Pertsonaia ulertzen saiatzen naiz, eta ulertzen ez dudana momentu horietan, identifikatzen dut zerk sortzen didan deserosotasuna. Hori horrela, saiatzen naiz pertsonaiarengana gerturatzeko. Horrez gain, fisikoki irudikatzen dut nola mugitzen den pertsonaia, asko laguntzen dit irudikatzeak nola ibiltzen den, nola begiratzen duen, edota nola egiten duen korrika.

Zer proiektu dituzu eskuartean orain?

Muertos S.L. telesailarekin jarraitzen dugu eta, antzezlanean berri bat estreinatuko dugu *Tantaka Teatroak* eta Espainiako Centro Dramático Nacionalek, koprodukzioan. Urritik aurrera, Madrilen egongo naiz, Telmo Irureta eta Karmele Aranbururekin batera, Mireia Gabilondok zuzendutako antzezlanean.

Non ikusten duzu zure burua hemendik eta 20 urtetara?

Bada, lanean, nire zimurrekin, nire ile zuriarekin, baina lanean. Espero dut gizarte ulerkorrago batean, eta adin eta fisiko mota guztientzat lekua egongo den eszenatoki batean. —





IKASTOLAREN ETORKIZUNA MARRAZTEA, ZAZPIGARREN BATZARRAREN HELBURU NAGUSIA

Ikastolen Elkartearen Zazpigarren Batzarrak elkartearen eta ikastolen etorkizuna marraztu du. Ekainaren 22an, Iruñean, Euskal Herriko 114 ikastolako ordezkariak batu dira, ikastolen iparra zehazteko eta guztien artean, etorkizuneko ikastolaren ildo nagusiak zehazteko. Arizmendi Ikastolak parte-hartze garrantzitsua izan du Batzarraren prestaketa prozesuan zein erabaki nagusietan. Goretti Maturana [Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko presidentea], Illart Azkarate [Arizmendi Ikastolako zuzendari nagusia] eta Leire Arana [Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko lehendakari ordea] elkarrizketatu ditugu Batzarraren atarian. Ikastolen ibilbidea eta dituzten erronkak eta hautu pedagogikoak zehaztu dituzte prozesuan, eta TU Lankiderekin partekatu dituzte.

GORKA ETXABE

Zer da Ikastolen Batzarra?

Ikastolen mugimenduak bere osotasunean egiten duen ariketa demokratiko eta parte-hartzaile nagusia da. Guztiok osatzen dugu ikastolen elkartea eta azken batzarra 2009an egin zen, ordutik aldaketa asko izan dira eta eguneratzeko beharra dago, hau da; guztion artean nolako ikastolen mugimendua eraiki nahi dugun adosteko beharra. Ekainaren 22an, Zazpigarren Batzarra egingo

dugu, eta bertan 114 ikastola ezberdinek parte-hartuko dugu, Euskal Herriko zazpi lurraldeetako ordezkariak guztiak ere. Euskal Hezkuntza sistema propioaren erakuntzan bidea egiteke dago eta bide horretan ikastolen elkartea eragile ikaragarri inportantea da bere izaera propioagatik. Batzarrak balio du arlo hori indartzeko eta egitura emateko. Bertan gorpuzten da gure eredia, Ikastolen Elkartearen eredia.

“Ikastolen mugimenduak bere osotasunean egiten duen ariketa demokratiko eta parte-hartzaile nagusia da Batzarra. Guztiok osatzen dugu ikastolen elkarte eta azken batzarra 2009an egin zen, ordutik aldaketa asko izan dira eta eguneratzeko beharra dago”

Aurre lanketa prozesu bat ere egin duzue. Nolako izan da?

Hausnarketa autokritikoa eta eraikitzailea egin dugu. Gaur egun trantsizio egoera bizi dugu, zentzu askotan eta eremu gehienetan aldaketa sasoia bizi dugu, eta errealitate horiei guztiei erantzun behar die ikastolak. Hain justu ere, hurrengo urteetako iparra markatzeko lekua da Batzarra eta aurre prozesuan batzarrean eztabaidatu beharreko gai guztien gaineko hausnarketa egin dugu. Euskal Hezkuntza Sistema propioaren eraikuntzan bidea egiteko dago eta egitera gatoz.

Zazpigarren Batzarraren prozesua nola bizi izan duzue Arizmendi Ikastolan?

Arizmendi Ikastolan oso prozesu aberatsa bizi izan dugu, eta ekarpen oso interesgarriak egin dira, denon esku-hartzearekin; Bazara kontseiluko kideekin, Errektore Kontseilukoekin, Kontseilu Sozialeko ordezkariekin, hezkuntza erloko profesionalekin zein gurasoekin... komunitateko aktore guztiek parte hartu dugu. Ikastolen Elkarreak helarazitako hiru txosten landu ditugu: Nondik gatoz, non gaude eta nora goaz, eta bereziki Arizmendi Ikastolak etorkizunari begirako ekarpenak egin ditu. Guztira 95 ideia jaso ditugu eta 51 emendakin aurkeztu dira prozesura.

Batzarrak etorkizuneko ikastola irudikatuko du. Zeintzuk izango dira etorkizuneko gako nagusiak eraikuntza horretan? Nolako pertsona duzue eredu?

Pedagogian indarrak jarritz gero, pertsonen ereduan jarri ditugu indarrak. Hala, bost bereizgarri markatu ditugu: euskalduna, barne sendotasuna duena, kooperatiboa, erabakitzaile-ekintzailea eta eraldatzailea. Zazpi herrial-

detako ikastolentzako oinarri komun bat izango duen hezkuntza marko orokorrean batu ditugu eta hezkuntza sistema osatuago eta aurrerakoia bat eraikitze-ko balioko du aipatu markoak. Ez gara ari esaten molde bereko pertsonak hezi nahi ditugula. Pertsonen gaitasunak ahalik eta gehien garatu nahi ditugu.

Euskaldun izatean, esaterako, euskal hiztun kontzientek hezi nahi ditugu.

Horrez gain, ikastola mugimendu indartsua duzue jo mugan.

Ikastolen mugimendu indartsu bat behar dugu, Euskal Hezkuntza sistema propioaren eraikuntzan bere alea jarriko duena, bere sorreratik egin duen moduan. Publikotasun eredu berri baten gidaritzan bere egingo duen ikastola eredu. Aniztasuna eta inklusibitatearen lan-ketari zentralitatea emango diona. Teknopedagogia zentzuz landuko duena, IKTen erabilera koizientearen aldeko apustua egingo duena. Konpetentzia digitalak garatzeko, baina erabilera koizientearen oinarriak ezarritik. Eta noski, euskara eta euskal kulturaren momentu kritikoan, egoerari buelta emateko moduko sistema sortuko duena. —

“Arizmendi Ikastolan oso prozesu aberatsa bizi izan dugu, eta ekarpen oso interesgarriak egin dira, denon esku-hartzearekin; Bazara kontseiluko kideekin, Errektore Kontseilukoekin, Kontseilu Sozialeko ordezkariekin, hezkuntza erloko profesionalekin zein gurasoekin... guztira 51 emendakin aurkeztu dira”



Ezkerretik eskumara, Illart Azkarate, Arizmendi Ikastolako zuzendari nagusia; Goretti Maturana, Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko presidentea; eta Leire Arana, Arizmendi Ikastolako Errektore Kontseiluko lehendakariorde eta Kontseilu Sozialeko kide Almeneko gunean, Eskoriatzan.



Balorzio funtzionalerako proba biomekanikoak OSARTENEN TRESNA BERRIA OSASUNAREN ZERBITZURA

Aurrerapen teknologikoei esker, tresna aurreratuak ditugu lanean gertaturiko istripu edo lesioen ondorioz pertsonen gaitasun funtzionala ebaluatzeko.

NARCISO MAZAS LANEKO ARRISKUEN PREBENTZIOKO GOI-MAILAKO TEKNIKARIA OSARTENEN
VED PRAKASH DASWANI DASWANI LANEKO OSASUNENKO MEDIKUA

Laneko Segurtasun eta Osasunerako Europako Agentziak (EU-OSHA) *Muskulu- eta eskeleto-nahasmenduak: prebalentzia, kostuak eta demografia EBn* (EU-OSHA) *eta lan-jatorriko muskulu- eta eskeleto-nahasmenduak* txostenean adierazten duenez, TMEak izan ziren aldi baterako lanerako ezintasunaren kausa nagusia Estatuan 2007an, guztiaren %18 (908.781 kasu), galdutako lanegun guztien %23 (39.342.857 guztira) eta kostu guztien %23.

INSSTek adierazi duenez, gehiegizko esfortzuek jarraitzen dute izaten bajak eragiten dituzten lan-istripuen lehen kausa, kontuan hartuta istripu horien eragina etengabe hazten doala duela 20 urte baino gehiagotik.

OSARTENek badaki gure inguruko enpresak eta enpresa horietan lan egiten duten pertsonak ez daudela arazo horretatik kanpo. Horregatik, denbora daramagu tresna bat bilatzen, modu objektiboan eta fidagarrian ebaluatu ahal izateko lanaren garapenaren ondorioz istripu bat edo TME bat izan duten pertsonen mugikortasun artikularrerako gaitasuna, haien bilakaera eta lanpostura itzultzeko aukera baloratzeko.

Urte hasieratik, sistema berri bat dugu, asistentzia eremuan mugikortasunari edo aplikazio indarrari dagokionez gaitasun funtzionala ebaluatzeko, Zaragozako Unibertsitateko IDERGO ikerketa taldeak garatutako inertzia teknologia erabiliz.

Gaitasun funtzionala ebaluatzeko proben helburua

Proba horien helburu nagusia da asistentzia arloko espezialistengana informazio objektibo batekin joan ahal izatea, lana dela eta lesionatutako pertsona baten *gaitasun funtzionala balioesteko* eta proba egiten ari diren bitartean beren kolaborazioa ebaluatzeko.

Beste proba batzuei informazio osagarria emateko aukera ematen dute, bai gaitasun funtzionalaren ebaluazioaren analisia errazteko, edo baita izan daitezkeen tratamenduen plangintza egiteko, edo tratamenduen bilakaera zehazteko, eta, hala badagokio, izan daitezkeen ondorioak mugatzeko. Horrela, haren bilakaera ez ezik, lanpostura itzultzea ere balora daiteke, bai eta itzulera arrakastatsua izango dela eta berriro eroriko ez dela bermatzeko.

Asistentzia eremuan aplikatu beharreko probetan, pazienteak zenbait ariketa egin behar ditu, aldeztatik protokolo espezifiko baten arabera diseinatuta, parametro objektibo batzuk neurtzeko.

Pertsonari, aldeztatik, sentsore batzuk jartzeko zaizkio gorputzean, probetan egindako mugimendua denbora errealean atzemateko eta avatar batera eramateko. Avatar horren antropometria pazientearen antzekoa da.

Baliagarriak dira oraingo lesio bat lanpostuko zeregina garatzeko muga izan daitezkeen jakiteko, paziente batek bere lan jarduerara itzultzea ahalbidetuko dion maila funtzional egoki bat lortu duen baloratzeko, errehabilitazio tratamendu baten bilakaera nolakoa izan den baloratzeko, edota lan-istripuen, trafiko-istri-

Proba biomekanikoak eskatzeko argibideak

Proba biomekaniko bat eskatu aurretik, aldeztatik balorazio mediko bat egitea komeni da. Jarraian, hainbat patologia edo lesio-zen zerrenda bat erakutsiko dugu, zehatza ez dena, zein proba biomekaniko eskatzea komeni den erabakitzen laguntzeko.

Proba biomekaniko horiek beste azterketa edo proba batzuen osagarritzat hartu behar dira, eta eskatzen dituenari lagundu behar zaio pazienteari buruzko azken erabakia hartzen.

Gaur egun eskuragarri dauden probak

- ROM zerbikala.
- ROM dortsolumbarra.
- ROM sorbalda.
- ROM ukondoa.
- Eskuko ROMA.
- Eskuko DINA.
- Move & Reach.
- Marcha (laster).

puen edo lanbide-gaixotasunen ondoren prestazioak tramitatzen laguntzeko.

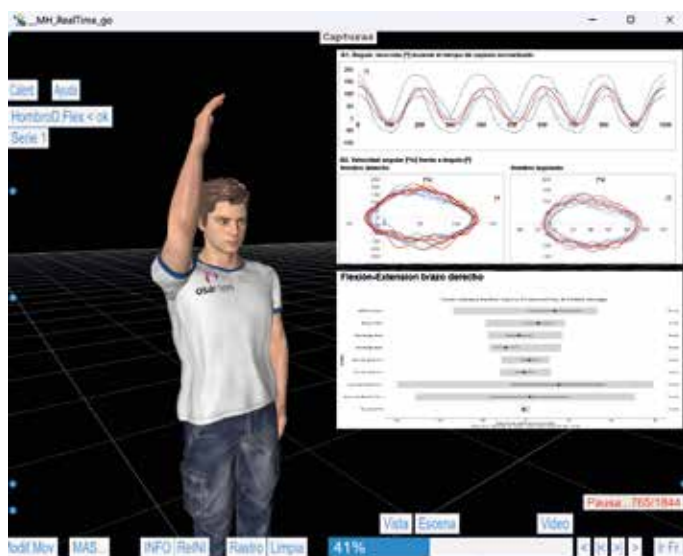
Laneko mediku batek eta ergonomiako operadore tekniko espezialista batek egiten dituzte probak. Honako gaitasun hauek neurtzeko aukera ematen dute:

- Mugikortasuna edo mugimendu tartea (ROM).
- Indar isometrikoa, dinamometroak erabiliz.

Sistemaren beste ezaugarri batzuk

Horrez gain, lehenago adierazi dugun bezala, probetan zehar artikulazio mugimendua denbora errealean atzemateko aukera ematen du, eta hainbat espaziotan instalatu eta egokitu daiteke, ekipu moldakorra eta guztiz eramangarria baita. Normalean, probak kontsulta gela arrunt baten barruan egin daitezke.

Bestalde, proba jakin batzuetan errealtate birtualeko gailua erabil liteke ingurune murgiltzaileen aukerak indartzeko, pazientearen benetako gaitasunarekin bat datorren mugimendua lortzeko. —





Mustapha Archoui

AUSOLAN

“Zoriontsua izan behar zara daukazunarekin”

Geslagunen taldeburu gisa egiten duen lana eta atletismoarekiko zaletasuna uztartzen ditu. Ausolan taldearekin enpresa lasterketak egiten ditu, beste hiru herrikiderek batera, eta marka guztiak hausten ari dira. Zoriontsu da Euskadin.

JAVIER MARCOS

Musta 14 urte besterik ez zituela iritsi zen Kataluniara (Tortosa, Tarragona) Tinghirretik (Maroko), Atlas mendien oinarrian dagoen Marokoko ekialdeko hiri batetik.

Burubelarri jarri zen eta hizkuntzak (gaztelania eta katalana) ikasteaz gain, eskola graduatua atera zuen; ondoren, tailer eskolan elektrizitate eta iturgintza ikasketak egin zituen. Bere lehen lana soldadura fabrika batean egin zuen, bere aitarekin batera, baina eraikuntzaren krisiak fabrika hondoratu zuen eta landa ingurunean lan egiteari ekin zioten. Eta halako batean Mustafa Eskoriatzan (Gipuzkoa) bizi zen osaba Ali bisitatzeraz joan zen Euskadiko lan egoera aztertzeke.

Eta aukerak sortu ziren?

Bai. Aretxabaletako egoitzan (GSR) lan egin nuen sasoi batez, hasieran denboraldika. Eta konturatu nintzen hemen lanerako aukera hobeak zeudela. Gero anaiak eta gurasoak etorri ziren.

Denok egiten duzue lan?

Bai. Mohamedek Aita Mennin, erizain laguntzaile; Fouad, autobus gidari; eta hirugarrena, Rachid, koadro elektrikoaren muntaketa enpresa batean ibili da, baina utzi egin du profesionalki MMA-n (borroka arte mistoak) aritu nahi duelako. Eta aita, Ausolanen, Geslagun-en.

Eta zu?

Ausolanen, duela sei urte. Lagun bati laneko elkarrizketa batera lagundu nion eta niri ere lana eskaini zidaten. Probatu nuen, gustatu zitzaidan, eta hemen jarraitzen dut, Geslagunen talde buru gisa, garbiketaren unitatean. Eta Euskadi osoko fabrikaren garbiketaz arduratzen gara.

Pozik?

Bai, lan gogor samarra da, baina pozik nago, nire nagusiek oso ondo tratatzen naute.

Hurrengo urratsa kooperatibako bazkide egitea izango da...

Ea ba! (barreak). Mailaz igo izan naute, garbitzaile izatetik espezialista izatera, orain talde buru izatera... Baina ez dugu asko eskatuko. Familia, lana eta etxea ditut. Bizitza honetan daukazunarekin konformatu behar duzu eta zoriontsu izan.



“Nire emazteari esker egin dezaket korrika”

Musta atleta bat da. 34 urte ditu, 1.80 neurtzen du, 68 kg pisatzen ditu. "66ra jaitsi nahi dut", diosku. Minutuko 40 pulstazio, egunero entrenatzen da eta asko zaintzen da. Ez du azukre ezta alkoholik hartzen, eta barazkiak, pasta, arraina, haragia eta arroza jaten ditu. "Oraindik gutxienez 6 lasterketa gehiago egingo ditut Ausolanekin".

Entrenatzeko denbora geratzen zaizu?

Atera egin behar da. Batzuetan gaueko 11:00etan irten naiz korrika egitera. Nire emazteari esker. Nire markak eta gainerakoak beti dira berari esker, beti egoten delako umeekin, lagundu egiten dit... Zure bikotea oso garrantzitsua da.

Hurrengo erronkak?

Zain nago noiz esango diguten hurrengo enpresa lasterketa Donostian jokatu den eguna. Prest gaude.

Egunero entrenatzen duzu?

Bai. Ordubate, ordu eta erdi eta batzuetan bi ordu. Luza-ketak, errodateja, gimnasioa... 16/18 km; igandeetan 22/24. Urkulu (Aretxabaletan) da nire zirkuiturik gogokoena.

Zenbat denboran egiten duzu buelta (6,6 km)?

20 min. Kilometroa 3:08ra.

Lesioak?

Juanikoteak sufritzen ditut pixka bat. Eta batzuetan muskulu bikia kargatu egiten zait.

Nola joan da Ramadana?

Oso ongi. Egunero aritu nintzen entrenatzen, errodateja luzeak egiten, eta pisua pixka bat jaitea lortu dut. Gorputza garbiago sentitzen dut.



“Zin dagizut, hemen geratuko naiz bizitza osorako”

Gustura Euskadin?

Bai. Eta ez da konplimendu bat. Jendeak esaten dit Belgikan gehiago kobratzen dela. Baliteke, baina hemen geratu nahi dut.

Zer gustatzen zaizu Euskaditik?

Gauza asko. Jendea, oso jatorra. Eta oso kirolariak. Paisaia. Lana. Espainian toki politak daude, baina nire gustukoena Euskadi da. Horregatik erosi nuen etxea hemen.

Zer moduz joan da integrazio prozesua?

Oso ondo, modu naturalean. Hemengo lagunak ditut. Arrasaten beste bat gehiago banintz beza-la sentitzen naiz. Beste toki batzuetan bai, arrazakeria pixka bat sentitu dut, baina hemen Euskadin ez. Jendea irekiagoa da. Eta ezagutzen bazaituzte, are gehiago. Nire seme-alabek (Rayan eta Lina, 5 eta 3 urtekoak) Arizmendin ikasten dute, San Andresen. Hiru hizkuntza hitz egiten dituzte: euskara, berberera eta gaztelania. Bat ere ez primeran, noski. Nik euskaltegian euskara ikasi dut, eta ikasten jarraitu nahi dut. Orain etxean praktikatzen dut seme-alabekin. Aitak ere Ausolanen lan egiten du, Oñatin (Txintxurreta), eta urte eta erdi geratzen zaio erretiroa hartzeko. Eta nire emazteak (Houria) ere bai, garbiketa zerbitzuetan Arizmendi Ikastolan. Oso pozik eta eskertuta, egia esan.

Ramadana egin duzue martxoaren 11tik apirilaren 9ra. Lanarekin ondo bateratu duzue?

Bai. Dena hemen dago (buruari seinalatuz). Zeure buruari esaten diozu: "Gauera arte ez dut jango", eta kito. Egia da, batzuetan ahul samar sentitzen zara, makal. Baina burua gorputza baino indartsuagoa da normalean. Eta hirugarren egunean ohitu egiten zara.

Zer eskatzen diozu bizitzari?

Osasuna eta bakea, guztiontzat. ■



Armin Isasti junto a su obra.

ARIAN-ARIAN, IKUSGAI DAGOENeko LK-3N

*“Egiten pentsatzen
dugu eta pentsatzen
egiten dugu, oinak izan
ginenaren oroimenean
sustraituta eta besoak
izango garenaren nahia
eratzten”*

Horixe da Armin Isasti egilearen legenda Esperientzia Kooperatiboaren omenezko lan honetarako, duela gutxi MONDRAGON Korporazioaren Arrasateko (Gipuzkoa) LK-3 eraikinean instalatu dena.

Aparteko obra da *Arian-Arian*, bost piezaz osatuta dagoena. Pieza bakoitzak aipamena egiten die, ezkerretik eskuinera, bost sortzaileei, proiektuen sustapenak eta finantziaketak Esperientzia kooperatiboan izan duten eraginari, gizarte babesari, negozioen garapeneko teknologiari eta etorkizuneko belaunaldi kooperatiboari emandako besarkadari.

Isastik berak dioen bezala, *Arian-Arian* "apurka-apurka erortzen ari den tanta" da, harrian arrastoa uzten duena, "gure aitzindariak proiektu bat lankidetzan eraikitzeke egin zuten lana" bezala. Obran erabilitako materialek, zurak (pagoa, haritza, in-txaurrendoa eta lizarra), kareharriak eta brontzeak, "aniztasunaren edertasuna" islatzen dute, "etorkizunera begira proiektatu nahi diren pertsonen, proiektuen eta ilusioen puzzlea".

Ehunka zirriborro, ideia, froga, joan-etorri, argibide eta mila-ka orduko lanaren ondoren, *Arian-Arian* dagoeneko Esperientzia honen ondare artistikoaren parte da. Armin Isastik irribarretsu eta pozik begiratzen dio bere lanari argazkian, eta isil-isilik aldarrikatzen du, nola ez, bere sormen talentua. —

Alaitz Urkiola ERREKA

“Amore ematea ez da aukera bat”

Alaitz Urkiola Euskal Herriko 2023ko lur gaineko rally txapelduna da [kopilotua], baita Errekako langilea ere. 16 urterekin hasi zen rally kopilotu izaten eta Euskal Herriko rally kopilotu txapelduna izan da 2015ean, 2017an, 2018an, 2019an eta 2023an. Aurtengo rally kopilotu txapelduna oraindik ez dute izendatu, baina 2024ko Goierriko Rallysprint-a dagoeneko Urkiola kopilotuak irabazi du, Aingeru Castro pilotuarekin batera.

ANIXE URIBARREN

Zer da garrantzitsua rallyetako kopilotua izateko?
Pertsona diziplinatu bat izatea.

2024an zer erronka dituzu rallyei dagokienez?
Rallyen munduan poliki-poliki hazten joatea.

Kotxe estilo bat.
Kirol-automobila.

Lasterketa bat egiteko leku bat.
Suedia, elurratik. Aurten mundu-mailako lasterketa batean egon gara eta paisaia politak dira.

Euskal Herritik kanpo izan duzu lasterketarik?
Bai, Kordoban, Alacanten, Asturiasen, Galizian, Portugalen...

Mendi bat.
Urbia.

Oporretara joateko leku bat.
Grezia.

Mendia edo hondartza.
Ez nago ziur, baina, agian, hondartza.

Erreferente bat.
Egia esan, ez daukat erreferenterik, ez nuke jakingo erantzuten.

Erronka pertsonal bat.
Beldurretatik pixka bat urruntzea. Erronka berriak gustatzen zaizkit, baina oso exijentea naiz nire buruarekin. Jakin arte erronka bati aurre egin ahal diodan edo ez, hasiera batean, beldurra izaten baitut.



Gadget bat.
Telefono mugikorra.

Asmakizun bat.
Interneta, gauza pila bat erraztu digu.

Sare sozial bat.
Instagram, niretzat, rally lasterketen mundua jarraitzeko modu bat delako.

Amets bat.
WRC (World Rally Car) batean parte hartzea.

Ohitura on bat.
Kirola egitea (ahal dudanean).

Bizitza aholku bat.
Amore ematea ez da aukera bat, gogo baldin baduzu, egitearekin, nahi duzuna lor dezakezu.

Abesti bat.
Álvaro de Lunaren *Todo contigo* abestia.

Oroitzapen bat.
Bat aukeratzen ez nuke jakingo, baina, familiarekin eta lagunekin bizi ditudan momentu on guztiak.

Kooperatiba bat.
Erreka, praktikatetik kanpo egin dudan nire lehenengo lan profesionala izan baita.

Erronka profesional bat.
Arlo profesional eta pertsonalaren arteko oreka lortzea. —

Zorionak eta eskerrik asko

Kooperatiben batzar orokorrak egiten diren garai honetan, batzar horiek Mundukideren lanari egiten dioten ekarpena gogoratzea pentsatu dugu.



Duela 25 urte, Garapenerako Gobernuz Kanpoko Erakunde eta Kooperatiba batzuek Mundukide sortu zuten.

Gure gizartean ikusten genuen diktaduraren gabezia eta larritasun handienak gainditu genituela eta gure kooperatiben jarduerak munduko leku berrietara eramaten gintuztela. Jakin bagenekien munduko aberatsenen artean geundela, eta bagenekien munduko beste asko muturreko zailtasunetan bizi zirela. Eta horrela, ikusi genuen guri ere iritsi zitzaigula gure erantzukizunei gure inguru hurbiletik haratago erantzuteko garaia.

Eta elkarlanean hastea erabaki genuen. Ikuspegi desberdina duen lankidetzan.

Baziren osasunean, hezkuntzan, giza eskubideetan eta ingurumen-gaietan lan egiten zuten GKEak. Hala ere, gure *balio erantsia* ez zegoen hor. Gure historian eta esperientzian oinarrituta, argi zegoen gure jarduera lan-mundura bideratu behar genuela.

Izan ere, edozein giza taldek, bizitza duina izateko, elikadurari, etxebizitzari, hezkuntzari, osasunari eta beste alderdi garrantzitsu askori eusteko, baliabide batzuk izan behar ditu. Eta baliabideak lortzeko hiru modu baino ez daude: eskatzea, lapurtzea edo sortzea.

Eskatzen duen pertsona beste batzuen mende dago beti, eta lapurtzen duena ihesi bizi da beti. Epe luzerako bide bakarra, sortzea da.

Dela Mozambikeko nekazariekin, dela Kolonbiako birziklatzaileekin, dela Brasilgo MSTko kanpaldiekin, dela Kuban ekonomian herri-ekimenari tarte bat ireki nahi ziotenekin. Hori izan da beti gure ekarpena: baliabide egokiak eskuratu ahal izateko lanaren antolaketa.

Mundukideren oinarrian egon den beste funtsezko kontzeptu bat izan da elkartasuna ezin dela noizean behin, komeni zaigunean edo nahi dugunean egin. Benetan aldaketa esanguratsu bat lortu nahi bada, bagenekien etengabeko lana behar zela. Ez da komeni, konpromisoa baizik.

Eta horretan nabarmentzekoa da Mundukide osatzen duten pertsona guztien konpromisoa. Mundukide sortu zenetik, ekonomiak gorabehera asko izan ditu, eta kooperatibek ere urte oparoak eta urte zailak izan dituzte. Mozkinak eta galerak. Baina urtero, ahal izan dutenak behintzat, Mundukideren lanaz gogoratu dira. Eta, batez beste, kooperatiben ekarpenak Mundukideren aurrekontuaren % 35 izan dira. Eta hori oso lagungarria izan da epe luzerako estrategietan lan egin ahal izateko.

Eta ez dirua bakarrik. Urte hauetan guztietan, Mundukiden lan egin duten pertsonen herenak kooperatibetatik ere etorri dira. Euskal Herrian, Brasilen, Mozambiken, Ekuadorren, Kolonbian, Kuban... guztietan kooperatibetatik etorritako pertsonak izan dira.

Gure lanean, esperientzia eta trebetasun desberdinak dituzten pertsonak behar ditugu. Batzuek lankidetzaz egutzen dute, beste batzuek hainbat herrialdetan



esperientzia dute, eta kooperatibetan, ekoizpenean, salmentetan eta antzekoetan esperientzia dute. Eta kontuan hartuta, esaten dena esaten dela, munduaren ezagutza gehiena ez dagoela Interneten, baizik eta praktikan jartzen duten pertsonengan; funtsezkoa zaigu taldean enpresa-munduan esperientzia duten pertsonak ere izatea. Horregatik ere, zorionak denoi.

Eta zertan eta nola erabiltzen ditugu dirua, pertsonak eta esperientzia?

Kolonbian, adibidez, kalem kartoia, plastikoa eta antzekoak biltzen dituztenekin elkarlanean ari gara. Eta lanaren duintasunak alderdi psikosoziala duen arren, alderdi material oso garrantzitsua ere badu. Baldintza hobeetan eta errendimendu egokiarekin lan egin dezaten laguntzen ari gara. Elkarte baten babespean, udalek ingurunea garbitzeko lanagatik ordaintzea, bildutakoari balioa eranstea eta abar.

Brasilen, gizarte-mugimendu oso garrantzitsu batekin (MST) elkarlanean ari gara. Lanik eta etxerik ez duten pertsonak biltzen dituzte, eta lurak lortzen dituzte bizi eta lan egin ahal izateko. Auzo berriak sortzen dituzte eta bizitzaren alderdi guztiak jorratzen dituzte: hezkuntza, osasuna eta beste asko. Baita produkzio-eremuan ere. Kooperatiba asko sortu dituzte. Baina kooperatibak ezin dira mugimendu politiko edo sozial gisa kudeatu. Beste kudeaketa mota bat behar dute. Horre-

tarako deitu ziguten eta horretan ari gara elkarrekin. Ekoizpena, salmentak, langileak, bazkideak eta abar antolatuz, mugimendu horretako kideek beren bizitzak hobetzeko baliabideak izan ditzaten.

Eta Mozambiketan, nekazari familiekin ari gara lanean. Muturreko pobrezian murgilduta daude, eta urteko familia-ekonomia 200-300 eurokoa baino ez da. Han nekazaritzak bakarrik sor ditzake irteerak, biztanle gehienak diren nekazariari probetxua ateratzeko. Eta horretan ari gara: produktu eta merkatu berriak bilatzen; teknika berriak praktikan jartzen; uztak ahalik eta preziorik onenean saltzeko moduak aurkitzen laguntzen.

2002tik, dozenaka mila familiak parte hartu dute. Eta iaz, adibidez, programak aukera berri horiek sortzeko inbertitu zuen euro bakoitzeko, aukera horiek aprobetxatu zituzten nekazariak 3 euro irabazi zituzten beren lanarekin.

Elkartasuna eta erantzukizuna. Erabakiak hartzea, lan egitea eta onurez gozatzea edo galerei aurre egitea. Indarrak batzea eta erronkei aurre egitea. Teknika berriak ikastea eta erabiltzea. Gehienentzat baliagarriak izan daitezkeen aukerak sortzea, ez gutxi batzuentzat bakarrik. Gizonentzat eta emakumeentzat. Etorkizun hobia irudikatzea eta eguneroko zailtasunei modu praktikoan erantzutea. Hitzak baino lan gehiago. Eguneroko kontraesanetan nabigatzen. Praktika, praktika eta praktika. Hori da gure bidea.

Eskerririk asko guztioi diruagatik, pertsonengatik eta, batez ere, gure egiteko modu honengatik. —

ENPRESA LASTERKETA

Kirola eta talde lana sustatzeko hitzordua



Orkliko gizonzkoen taldea, Donostiako Enpresen Lasterketan.

Iruñean, Donostian, Bilbon eta Gasteizen egiten dira gaur egun Hego Euskal Herriko lau Enpresa Lasterketak. Nafarroako hiriburuan martxoan hasi zenetik, zirkuitua urrian iritsiko da bere amaierara, Gasteizen. Tartean Donostiako eta Bilboko kaleak ere lasterkariz bete dira.

M

ONDRAGONeko kooperatibak

protagonista izan dira azken urteotan Euskal Herrian jokatu diren Enpresa Lasterketetan. Ausolaneko taldeak irabazi zituen iaz Hego Euskal Herriko lasterketa guztiak, markak hobetuz eta errekorrak ezarriz.

Donostian hasi eta Gasteizko lasterketa barne, helmuga guztietan izan ziren nagusi. Eta aurten ez da gutxiago izango. Korporazioko kooperatibetako ordezkarien protagonismoak jarraitzen du, bai horixe. Ausolanek Orkli eta Eroski kooperatibetako taldeei eman die lekukoa.

Izan ere, Orkliko gizonzkoen taldea gailendu zen Donostiako hitzorduan, zirkuituko bigarrenen. Emakumezkoen mailan, berriz, Bilboko lasterketan lehen postua lortu zuen Eroskiko taldeak eta hirugarren sailkatu zen Donostian. Iruñeko lasterketan MONDRAGONeko kooperatiba gutxiagok parte hartu zuten eta, tamalez, ez ziren aurrenekoen artean sailkatu.

Goi-mailako ekintza soziala

Edozelan ere, kirolaz harago, enpresa lasterketa ekintza soziala da. Milaka lagun, ehunka enpresa eta erakunde, zale, ikusle eta jarraitzaile batzen dituen ekintza erraldoia. Enpresa lasterketak beste balio eta funtzio batzuk ere baditu, kirolaren sustapena bigarren mailako helburua delarik. Garrantzitsuena da taldea indartzea, enpresatan ohitura egokiak sustatzea, lantalde sanoak bideratzea eta organizazioak hobetzea. Helburu horiekin guztiekin antolatzen da. Eta helburu horiekin guztiekin ematen dute izena lasterketan parte hartzen duten taldeek.

Ohitura onen harira, duela egun batzuk, MONDRAGONek Donostiako Kursaaletan egindako Pertsonen Ges-

Eroskiko emakumezkoen taldea, Bilboko Enpresen Lasterketan.



MUGAK TALDEAN GAINDITUZ

Taldean korrika egiteak onura ugari eskaintzen ditu, fisikoak zein emozionalak. Sozializazioa eta loturak sendotzea ahalbidetzen du, elkarrekiko laguntza eta komunitate zentzua indartuz. Taldean korrika egiteak ere errendimendua hobetzen du, lagunarteko lehiak eta lankideen animoek muga pertsonalak gainditzeko lagundu ahal dutelako. Azkenik, helburu eta lorpen kolektiboak partekatzeak gogobetetzea eta ongizate orokorra indartzen ditu, korrika egiteko esperientzia aberasgarriagoa eta dibertigarriagoa bihurtuz.

tiorako Topaketan, Mago More hizlari eta komunikatzaileak esandakoa gogora ekarriko dugu. Moreren esanetan, “norbanakoak, enpresa munduan bereziki, sarriagotan hausnartu behar du, gelditu, eta pentsatu. Hala, lau gako daude erakunde eta pertsona sanoagoak sustatzeko: kirola egin, ondo jan, tamainan lo egin eta meditatuz”. Horiexek ei dira langilearen ohitura onak, eta enpresen lasterketak indarra jartzen du aurreneko ohiturekin, eta kirola egitea bada, nolabait, meditatzea ere. —

Urrian Gasteizen

Hitzordu gehienak igarota, Gasteiz eta Arabako kooperatibei dei egin nahi diegu urriko hitzorduan kale-rik egin ez dezaten. Urriaren 5ean jokatu da Gasteizen, hiriaren bihotzean, Andre Maria Zuriaren plazan. Loramendi, Aurrenak, Laboral Kutxa, Ausolan, Eroski... eta beste zenbait kooperatibetako ordezkariak presente izan dira azken urteotan, eta urriko hitzorduan ere ez dute kalerik egingo.

Denbora-pasak

letra-zopa¹

MONDRAGONeko Osagaien dibisioan dauden bederatziko kooperatibetatik bosten izena aurkitu.

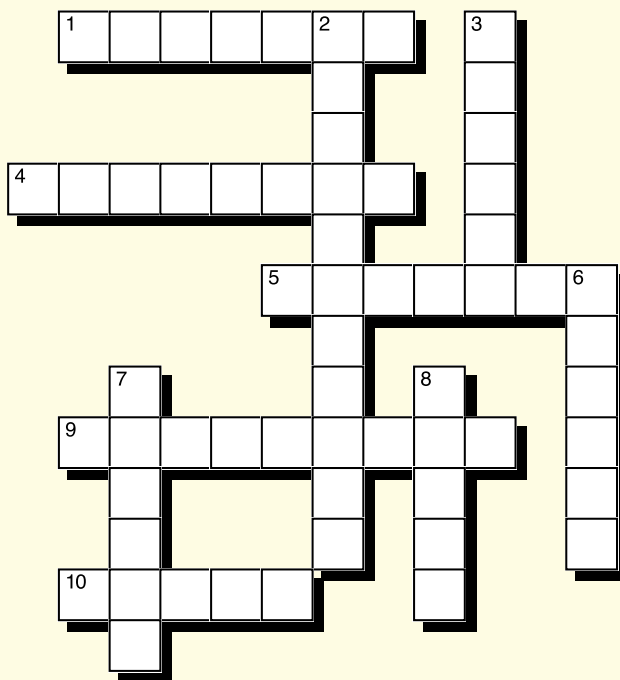
gurutzograma²

HORIZONTALAK

1. Arrasateko zentro teknologiko hau 50. urteurrena ospatzen ari da aurten.
4. 650 konpromisario biltzen ditu eta aurten uzta-laren 17an ospatuko da Bilbon.
5. Eroski markaren eslogana gaztelaniaz.
9. Aldizkariaren ale honetan Euskal Kultura atalean elkarrizketatutako pertsonaren abizena.
10. Ajangizen (Bizkaia) kokatutako kooperatiba, aurten 50. urteurrena ospatzen duena.

BERTIKALAK

2. "Ha sido una aventura _ _ _ _ _ _ _ _ _ _", dio Uciniek zenbaki honen gaztelaniazko bertsioko elkarrizketan, taldean egindako ibilbideari buruz.
3. Mondragon Unibertsitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultatearen izena.
6. " _ _ _ _ _ Group". Fagor Industrial S. Coop. kooperatibaren izen berria.
7. "TFGM _ _ _ _ _", MONDRAGONek antolatutako sariak, gradu (TFG) eta master amaierako (TFM) lanak aitortzen dituztenak.
8. Makina-Erremintaren Nazioarteko Biurtekoaren akronimoa, ekainaren 3tik 7ra egin zena, Barakaldoko BECen.



1. letra-zopa | COPRECI | EIKA | EMBEGA | ORKLI | TAJO
2. gurutzograma
HORIZONTALAK: 1. IKERLAN | 4. KONGRESU | 5. CONTIGO | 9. GARMENDIA | 10. MAIER
BERTIKALAK: 2. APASIONANTE | 3. HUHEZI | 6. ONNERA | 7. SARIAK | 8. BIEMH

7 desberdintasun



Parte hartu nahi?

Oso erraza da.

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

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



jeroglifikoa

Fabrikazio eta ekoizpen industrialeko teknologietan espezializatutako zentro teknologikoaren izena.



+



MONDRAGON Korporazioaren informazio eguneratua euskaraz, gaztelaniaz eta ingelesez.

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

Gertuago

Más cerca

Closer

