

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

PELLO RODRIGUEZ
MONDRAGONEKO KONTSEILU
OROKORREKO PRESIDENTEA
"Ilusio handiz nator"

MONDRAGON 2028

Aho batez onartu da hurrengo laurtekorako
Korporazioaren ibilbide-orria

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!

630. zenbakia euskaraz ikusi dezakezu gure webgunean.



Puedes acceder al número 630 en castellano en nuestra web.



O puedes ver la versión impresa en nuestra web.



TU Lankide WWW.TULANKIDE.COM

MONDRAGON OSATASUNA LINEARI Finantza Industria Enpresa Enpresa

630 3. HIRUHILEKOA | 2024

PELLO RODRIGUEZ
MONDRAGONEKO KONTSEILU OROKORREKO PRESIDENTEA
"Ilusio handiz nator"

PELLO
PRESID
GENER
"Esto

MONDRAGON 2028
Aho batez onartu da hurrengo laurtekorako Korporazioaren ibilbide-orria.

MONDRAGON 2028
Aprobada unánimemente la hoja de ruta de la Corporación para el siguiente cuatrienio

Indartutako eta etorkizuneko proiektu baterantz

MONDRAGONen 2024 Kongresuak aho batez onartu zuen 2025-2028 plan estrategikoa. Plan estrategikoan definitzen dira ipar bat (“Lankidetzaren bitartez gizarte eraldatzen duten pertsonekin munduko erreferente kooperatiboa bilakatzea”), erronka bat (“Lehiakorragoak, kooperatiboagoak eta aldaketan aurrean azkarragoak izatea, lidergo posizioa izanda, gizarte eraldatzeko funtsezko eragile bilakatzeko”), eta lau ardatz erronka hori lortzeko:

Konpromiso eta nortasun kooperatiboa, Etorkizuna duten negozioak, Irekitasun eta inpaktu soziala eta Interkooperazioa. Aldizkariaren zenbaki honetan MONDRAGONen 2025-2028 Politika Sozioenpresarialaren edukietan sakondu dugu.

Azken batean, hurrengo ziklo estrategikoaren testuinguruan proiektu sozio-enpresariala indartzeko orientabide izan nahi duen ibilbide orri da, ahalbideratuko duena sortuko diren aukerak aprobetxatzea eredu kooperatiboaren funtsa indartzeko eta, horrela, belaunaldi berriei ondare hobea emateko.

Egia da ziurgabetasun geopolitikoak eta ustekabeko beste faktore global batzuek, hala nola krisi ekonomikoek, pandemiak, hondamendi naturalek eta aldaketa sozialek, izugarri zailtzen dutela etorkizuna nola irudikatu. Baina egia da, halaber, hausnarketa kolektiborako ahalegin horrek laguntzen duela kooperatiben eta Korporazioaren beraren norabidea zehazten, helburu zehatzak ezarriz eta kooperatibista guztien aha-

leginak ikuspegi partekatu beraren inguruan lerrotatuz.

Gainera, Politika Sozio-enpresariala bera euskarri korporatibo bat da, MONDRAGON proiektua indartzen laguntzen duena, dibisioetako eta kooperatibetako organoekin adostutako dokumentua baita, eta haiekin landu da bere edukiak definitzeko. Ikuspuntu horretatik, horiek guztiak konprometitzen ditu eta Korporazioari berari erronka botatzen dio beraren liderra izan, hedatu eta erabakitasunez landu dezan, taldean irudikatu dugun 2028ko MONDRAGON horretara heltzeko. —

Politika sozio-enpresariala funtsezko euskarri korporatiboa da, dibisioetako organoekin eta kooperatibekin adostua, MONDRAGON proiektua indartu nahi duena, ibilbide orri argi batekin, etorkizunera begira jartzeko

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

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

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

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

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

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

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

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



■ PERTSONAK

18

LANBIDEA

Ane Urresti, Soraluze, elektronikako tekniko

“Makina bakoitza bakarra da”.

36

LAGUNARO

Adrián Serrano, LagunAroko Inbertsioetako zuzendaria

“Ezin diozu erratzeari beldurrik izan”.



44

ELKARRIZKETA

Ander Cepas, brontze paralinpikoa

“Esperientzia olinpikoa bizi beharrekoa da”.

48

ELKARRIZKETA

Chin Pang Ling, Fagor Automation

“Txina merkatu klabea da guretzat”.

54

EUSKAL KULTURA

Fermin Muguruza, musikaria

“Funtsezkoa da kooperatibismoa gizartea aldatzeko”.

63

NIRE AUKERA

Mirene Mendiburu, LKS Next

“Orri zuri bat bezalakoa da nire lana”.

4

Bide-orri berria lau urteotarako



2025-2028 Politika
Sozioenpresariala onartuta, lau ardatz estrategikotan oinarrituko da: baloreak, negozioak, gizartearekiko konpromisoa eta interkooperazioa.



Pello Rodríguez

“Gertutasuna bilatu nahi dut, elkarrekin lotura estuagoa izan dezagun”

IRITZIA

- 15 Javier Marcos
GINI INDIZEA ETA KOOPERATIBAK
- 20 Rafa Pol
“RYAN BEHAR DUGU”
- 32 Ander Etxeberria
GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? ESKERRAK! (II)
- 37 Mireia Muruamendiaraz
IKASTURTE BERRIA, ERRONKA BERRIAK
- 53 Peio M. Aierbe
IMMIGRAZIOA, ARAZOA? AUKERA



16

■ ENPRESA

16
DIBISIOAK
Banaketa Dibisioa

Eroski eta Erkop.

46
MONDRAGON PEOPLE
Talentuaren kudeaketa

Ikaskuntza erronkak
fabrikazio arloetan.

58
LAN OSASUNA
**Medikuntza
asistentziala eraldatzen**



60
GIZARTE EKINTZA
**Kooperatiba askok hartu
zuten parte azken edizioan**

■ PLANETA

41
GJH
**Europako Agenda
Estrategikoa 2024-2029**

Europar *Trantsizio Ekologikotik
Trantsizio Garbi*, Justu eta
Lehiakorrera igarotzen ari da.

52
EUSKARALAN
Euskara bultzatuz

Fagor Euskara Sarien lehen
edizioa: kooperatiben
konpromisoa aitortzen.

64
MUNDUKIDE
**20 urteko ibilbidea
Mozambiken**



40

■ KOOP

6
SAREAN
Talentu kooperatiboa

Kooperatibek ere bilatzen dituzte
talentua erakartzeko, atxikitzeko eta
sustatzeko moduak.

34
ASPALDIKOA
Auzo Lagun

Euren patuari aurre egin
zioten 17 emakumeak.



40
ELKARRIZKETA
**Joana Ibarretxe,
Errekako presidentea**

"Erreka ausarta izan da
hazkundearen bidean".

50
ELKARRIZKETA
**Miguel de la Fuente,
Lankiko ikertzailea**

"Elkarlanerako tresnak sortu dituelako
nabarmetzen da MONDRAGON".

56
ARIZMENDI IKASTOLA
**Magala espazioa, haur
jaioberrien guraso
eta senideak egoteko
guner berria**



44



64

Talentu kooperatiboa

Hazkunde profesionala sustatzea eta gaitasun indibidualak helburu kolektiboekin lerrokatzea: kooperatiben etorkizunerako gakoak

Kooperatibetan talentua garatzea ez da lehiakortasunaren kontua soilik; funtsezko zutabea da epe luzerako iraunkortasunerako ere. Pertsonak aukera egokiekin konektatzea, hazkunde profesionala eta pertsonala sustatzea eta norbanakoen gaitasunak helburu kolektiboekin lerrokatzea erronka handiak dira gaur egun. Berrikuntza eta lankidetzak funtsezkoak diren ingurune batean, kooperatibek talentua erakartzeko, atxikitzeko eta sustatzeko moduak aurkitu behar dituzte, beren kideak antolakundearekin batera haztea bermatuz.

Jarraian, gure kooperatibetan talentua erakartzeko eta fidelizatzeko egiten ari diren zenbait jarduerak.



Talentua erakartzeko praktika onen jardunaldia

“Urteak daramatzagu MONDRAGONen talentua garatzeko eta erakartzeko komunitateak antolatzen. Esperientziak elkarbanatzeak, elkarri entzuteak eta elkarrekin sortzeak egiten gaitu desberdin, egiten gaitu indartsu.

Gure harrobiaren inguruan jardun genuen, elkarrekin amesten, etorkizuna eraikitzen. Nola konektatu behar gara gure gazteekin? Zer egin genezake erakartzeko? Eta gurean gelditzea? Nolako harremana izan behar dugu unibertsitateekin?”



MONDRAGON eta talentua

MONDRAGONen Kongresuan talentuaren inguruko bideoa zabaldu zen, kooperatibek talentua erakarri eta fidalizatzeko erronkari nola aurre egiten dieten ezagutzeko.



IA pertsonen kudeaketan

Shaking HUB LIVE zuzenekoan adimen artifiziala talentuaren kudeaketa eraldatzen ari dela esan zuten. Sektorako adituek parte hartu zuten bertan: Juan José Salegui, Bellotako Giza Baliabideen zuzendari korporatiboa EAA eta Latinoamerikan; Ander Sansinenea, LKS Nexteko Pertsonen Aholkularitzako zuzendaria; Lucía Arriola García, LKS Next Legaleko Datuen Babesaren eta Informazioaren Segurtasunaren Arloko arduraduna; moderatzailea: María Ruiz Amurrio, PhD, Business Development & Innovation Leader MLAKoop-en.

Mondragon Unibertsitateko Eskola Politeknikoak trantsizio ekologikoari eta ekonomia zirkularrari buruzko lehen ikastaroa antolatu du. Doakoa da eta mota guztietako erakundeei zuzenduta dago.



TFG-TFM MONDRAGON Sariak

Inoiz baino pertsona gehiagok parte hartuko dute TFG-TFM MONDRAGON Sariak 2024 sarietako epaimahaian. Betiko bost kategoriei beste bi zeharkako gehitu zaizkie aurten (Proiektu Berritzailearena eta Euskarazko Proiektu Onenarena), eta kategoria horietako epaimahaia nortzuk osatzen duten jakinarazi da.



#imagineenKREAN proiektua

“Ilusio handiz bultzatu genuen Kreanetik #imagineenKREAN proiektua, markako/talentuko enbaxadoreen proiektua. Proiektuaren aurkezpena jardunaldi batean egin zen, non talde eragileak modu parte-hartzailean lan egin zuen Krean osatzen dugun edo bertan parte hartzea nahi dugun pertsonentzat gure markaren balio-proposamena definitzeko “.



Ikasle eguna Danobaten

Kooperatibaren 70. urterreneko ospakizunen barruan, Ikasle Eguna egin zuten Danobateko egoitzan, etorkizuneko talentuari ateak zabaldu eta industria arloko kooperatiba baten barrunbeak bertatik bertara erakusteko.



GAZTEAK, MONDRAGONEN ETORKIZUNA





MONDRAGONen 2025-28 Politika Sozioenpresarialaren testuinguruan, eta etorkizun hurbilari buruz hausnartze aldera, esperimentu soziologiko txiki bat egin zuen MONDRAGONek etorkizun horren protagonista izango direnekin: gazteekin.

Zazpi lagun gonbidatu zituen MONE ezagutzera (Otaloran dagoen espazioa, esperientzia kooperatiboaren gakoak kontatzeko), eta gero zer iradokitzen zien laburtzeko eskatu zien.

QR kodea eskaneatuz ikusiko duzue emaitza. —



A portrait of Pello Rodriguez, a middle-aged man with short dark hair, smiling and wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. He has his arms crossed and is standing outdoors with a blurred background of a building and a mountain.

Pello Rodriguez

MONDRAGONEKO KONTSEILU OROKORREKO LEHENDAKARIA

**“Ilusioz beteta nago,
MONDRAGON proiektu
liluragarria da”**

Elgoibarretik Arrasaterako bidea hartu du dagoeneko Pello Rodríguezek, bere ibilbide profesionalean beste etapa bati ekiteko, abuztuaren 1etik aurrera Kontseilu Orokorreko presidentea baita. Orain arte presidente kargua hartzen gazteena izan da. Energia eta ilusio dosi handiekin iritsi dela esan digu.

JAVIER MARCOS



MONDRAGONeko presidente kargua hartu eta bere ibilbidean etapa profesional berri bati ekin dionetik Pello Rodríguezek (Urretxu, 1975) egin duen lehen elkarrizketa. Bere bulegoan egin dugu, Udalatx eta Anbotora begira leiho ikusgarriak dituen espazio zabalean. Hizketaldiaren ardatza datozen lau urteetarako ibilbideari buruzkoa da, Kontseilu Orokorreko lehendakaritza agintaldiaren ardatza izango den dokumentuaren gainekoa. Daukan eginkizunaren aurrean eroso, ziur eta konprometituta dagoela antzematen da. Berarentzat MONDRAGONeko presidentea izatea ohorea dela eta proiektuari bultzada berri bat emateko indar guztia jarriko duela azaldu digu.

Nolakoak izaten dabilta lehen aste hauek?

Lurreratzea ona izaten dabil. Kontseilu Orokorrean urte asko daramatzat eta MONDRAGONeko gaiak ezagunak zaizkit. Gainera, Iñigorekin egindako zeregin lagatzea oso ona izan da, eta uda lasaia. Eta, arlo pertsonalari dagokionez, suabe eta kontrolpean.

**“Asmoa da Politika Sozio-
enpresariala Dibisioen plan
estrategikoekin lotzea
eta kooperatiben ardatz
estrategikoetan eta kudeaketa
ardatzetan lurreratzea. Hori da
hurrengo lau urteetako erronka”**

Kargu honetarako zu izendatu izanaren inpaktua nola daramazu?

Batzar Nagusian azaldu nuen abenduan sentitu nuen... Sabelean nuen korapilo bateaz mintzatu nintzen, bertan jarraitzen duena... baina orain txikiagoa da. Batzar Nagusiaren aurreko egunetan tentsioa dezentekoa izan zen, lehen agerraldi hura prestatu behar nuelako. Baina Batzarra hasi eta hitzaldia emateko aukera izan nuenetik, oso ondo sentitu nintzela aitortu behar dut. Eta oso feedback positiboa jaso nuen, asko poztu ninduen. Azterketa gainditu izanaren sentsazioa.

Politika Sozio-enpresariala 2025/2028

Zein lehen balorazio egin ahal diguzu politika sozio-enpresarialaz kudeaketa erreminta gisa?

Nire ustez kooperatibetan egiten diren plan estrategiko guztientzat aterkina izan behar du. Eta aterkin horrekin guztiok estaltzea lortu behar dugu. Hala, Dibisio bakoitzeko plan estrategikoei politika horretan zehazten gabiltzan estrategiak jaso behar dituzte, eta poliki-poliki kooperatiben kudeaketa planetan islatu behar dira.

Asmoa da Politika Sozio-enpresariala Dibisioen plan estrategikoei lotzea eta kooperatiben ardatz estrategikoetan eta kudeaketa ardatzetan lurreratzea. Hori da hurrengo lau urteetako erronka. Politika estrategikotik kudeaketa eraginkorrera.

Zer nabarmenduko zenuke dokumentu horretatik?

Lehenik eta behin, ardatz estrategikoen eguneraketa. Lehengo 7 ardatzetatik gaur egungo 4etara igaro gara: Nortasun Kooperatiboa, Etorkizuneko Negozioak, Irekiera eta Inpaktu Soziala, eta Interkooperazioa.

Irekiera eta Inpaktu Sozial kontzeptuak aipamen berezia merezi du. Izan ere, errentagarriak izango diren negozio berriak egiteko, bestelako korporazioetara zabaldu behar gara eta gure Esperientziara batu daitezkeen proiektuak aztertu, ezinezkoa delako MONDRAGONen denetaz jakitea. Hortaz, irekiera ezinbestekoa da. Inpaktu sozialari dagokionez, erreferenteak izan gara adibidez lanpostuak sortzen, berdintasunezko

komunitateak eraikitzen, elkartasunean, euskalduntzean; eta orain gure buruari galdetu behar diogu zertan izan nahi dugun erreferente hurrengo urteetan inpaktu sozialarekin lotutako gaietan. Arlo asko daude, eta horietakoren bat aipatzearren, etorkinak gizarteratzearena ekarriko nuke hona. Zeregin hori ondo egiten erreferenteak izan nahi dugu? Jakina baietz.

Bada, hausnartu, eztabaidatu eta inpaktu sozialaren alorrean erreferente izan nahi dugunaren norabidea zehaztu beharko dugu.

Politika Sozio-enpresariala kooperatibetan nola lurreratu den omen da gakoa. Zein akzio daukazu aurreikusita hori gauzatzeko?

Kanpo komunikazioari begira lehen 100 eguneko etena baliatuta, barne komunikazioan buru-belarri nabil. Lehenik eta behin, Politika Sozio-enpresarialaren edukia azaltzen. Izan ere, MONDRAGONen, Batzarrean parte hartzen dugunak baino askoz gehiago gara. Horregatik, MONDRAGONeko batzorde desberdin, finantza foro, pertsonenetan, Dibisioetan... parte hartzen nabil. Eta hemendik urtea bukatu arte foro horietara guztietara joateko ahalegin sutua egingo dut, nire burua aurkeztu eta politika hau aurkezteko.

Gainera, norabide antzekoan, Kontseilu Orokorrak eta Batzorde Iraunkorrek ardatz estrategiko bakoitza garatzeko lehentasunak zehaztu, Dibisio eta kooperatibekin kontrastatu eta horiek aurrera nola eraman asmatzeko prozesua jarri dugu martxan. Honen bitartez kooperatibetara helduko garenaren ustea daukat; eta, horrela, finkatuta izango ditugu 2025erako egiteko zehatzak, hurrengo epealdiko kudeaketa planean gauzatu ahal izango direnak.

Nahikoak izango dira hiru hilabete hauek politikaren sozializazioa gauzatzeko?

Sozializazioak etengabekoa izan behar du, bai edukien transmisioan zein entzutean. Orain urritik abendura bitarteko sprinta egingo dugu eta ikusiko dugu denbora gehiago behar den. Ez dugu ahaztu behar azaroaren 22an MONDRAGON Foroa egingo dugula eta fokoa Politika Sozio-enpresarialean eta horren zabalkunde jarriko dugula; eta hori aukera ezin hobea da kooperatiba eta Dibisioetako arduradunekin gai hauek partekatzeko.

Orain dela urte batzuk mota honetako dokumentuetan MONDRAGONen lau urteko aurreikuspena erakusten zuten proiektio kuantitatiboak jasotzen ziren. Nola irudikatzen duzu 2028ko MONDRAGON?

“Prozesu bat abiatu dugu ardatz estrategiko bakoitzaren garapenean lehentasunak

“Ardatz estrategiko bakoitza garatzeko lehentasunak zehaztu, Dibisio eta kooperatibekin kontrastatu eta horiek aurrera nola eraman asmatzeko prozesua jarri dugu martxan”



zehazteko, Dibisioekin eta kooperatibekin partekatze-ko eta ekintza horiek nola bideratu zehazteko”.

Zenbakien alorrak garrantzia dauka, baina lau urtetako ziklo batean argazki *kuantitatibo* hori nabarmen aldatu dezaketen gertaera asko eman daitezke. Horregatik, hobe da alderdi kualitatiboaz hitz egitea eta baita ere hizketagai izatea zeintzuk diren aurreikusitako etorkizun horren aldeko apostu estrategikoak.

Espero dut 2028an bide horren zati gehiena ibilia izatea, eta ez da erraza izango. Negozioak gure aldekoak izan behar dira eta mundua dagoen bezala dago. Eta Europaren kasuan, guretzat esparru giltzarria dena, AEB eta Txinarekin alderatuta atzean gelditzen dabil. Horrek gure negozioetan inpaktu eta eragina izan behar du. Guk gizartea lanaren bitartez eraldatzen dugu, eta

“Hausnartu, eztabaidatu eta inpaktu sozialaren alorrean erreferente izan nahi dugunaren norabidea zehaztu beharko dugu”

horregatik ezinbestekoa da gure negozioek funtzionatzea. Gainera, irekiera eta inpaktu soziala gisako beste arlo batzuk ere definitu ditugu; hortaz, 2008an arlo horietan aurrerapen garrantzitsuak egin behar ditugu. Hori da espero dudana.

Hortaz, esan dezakegu irekiago, kooperatiboago, gizarteari egiten dion ekarpena kanpoan hobe ezagutzera emango duen, eta hirugarrenekin lankidetzarako prestutasun handiagoa izango duen MONDRAGON bilakatuko dela?

Erabat, baina horretarako lanean jarri behar dugu. Egiteko asko daukagu MONDRAGON kanpoan gehiago ezagutu dadin, bai Madrilen zein Euskadin. Elkartzuneko interkooperazio erremintak (birmoldaketa eta birkokapena) ere oso garatuta ditugu, baina badira gehiago sustatu beharreko beste *interkooperazio* batzuk. Adibidez, MONDRAGONeko Finantza Batzordea, 12 Dibisio barne dituena, ere interkooperazio hutsa da; beste korporazio batzuk ez dituzten eta indartu behar ditugun altxorrek dira.

Sektore berrietako aliantza politikan ere

badugu egitekorik. Adibidez, ez daukagu presentzia esanguratsurik energiaren sektorean, eta aliantzak zabalitzen baditugu, teknologia eta negozio berrietara sarbidea izan dezakagu.

Gaur egungo geopolitika kontuan hartuta, Politika Sozio-empresarialaren ardatz estrategikoak ustekaberik gabe garatu ahal izango ditugula uste duzu?

Negozioren alorrean ustekabeak ohikoak dira. Inoiz ez dira prozesu linealak izaten. Albistegiak ikustea nahikoa da eraldatzen ari diren negozio asko daudela jabetzeko. Adibidez, auto elektrikoa. Gu sektore horretan hornitzaile gisa gaude, eta ustekabeak egongo dira, seguru. Baina bizkorrak eta malguak izan behar gara eta egoerei aurre egiteko aukerak non agertzen diren ikusteko abilak.

Erronka hauei guztiei aurre egiteko gogoz eta indarrez?

Jakina! Ilusioz beteta nago. Ezer ez egitea erabaki bat da, baina uste dut hobe dela gauzak egitea. Ez dezagun ahaztu ekintzaileak garela, enpresariak garela eta hurrengo belaunaldiei legatu hau hobetuta uzteko lan egiteko erantzukizuna daukagula. Hortaz, pentsatu dezagun etorkizuneko negozioetan, errentagarriak izango direnak. Apustua egin behar da: urteak darmatzagu sustapen funtsekin lan egiten startup-ak laguntzen; gehiago egin behar dugu, hortik ere gauzak irtengo direlako.

“Pertsonalki, disfrutatzea nahi dut zeregin berri honetan. Eta MONDRAGONen barruan bilatzen ari naizena gertutasuna da. Negozioek, kooperatibek eta dibisioek ikus dezatela MONDRAGONek egiten dien ekarpena, elkarrekin lotura estuagoa lortu nahi dut”



“MONDRAGON denok gara”



Zein helburu daukazu zure agintaldirako?

Pertsonalki, disfrutatzea. Eta MONDRAGONen barruan bilatzen ari naizena gertutasuna da: negozioiek, kooperatibek eta dibisioek ikus dezatela MONDRAGONek egiten dien ekarpena, elkarrekin lotura estuagoa lor dezagun, eta bizipenean ere, urruti egotearen sentsazioa ezabatu nahi nuke. MONDRAGON denok gara, goazen beraz denon artean egitera egin beharrekoa. Eta horretarako gertutasuna ezinbesteko osagaia da.

MONDRAGONen presidentea izatea zer da zuretzat?

Ohore bat.

Bada ohore hori eduki duen presidenterik gazteena zara...

Gazteena bai, egia da. Positiboa da, nire ustez. MONDRAGONen tamainako beste enpresa batzuetan ikusi ditut ni baino helduagoak, nazioarteko politikan ere adinduak badira... Ez daukat horien aurka ezer, noski, baina nik nire *gaztetasunaz* baliatu nahi dut proiektu honek merezi duen bultzada emateko. Eta horretan jarriko ditut energia guztiak.

Askok galdetzen didate ea zer moduz nabilen, eta zaintzeko esaten didate. Oso gustura hasi naiz, disfrutatzen ari naiz, giro ona dago, dibisioetan egin ditudan bilerak ondo joan dira... Guztiok gustura gabiltzan artean, aurrera! —

Javier Marcos

TU LANKIDEKO ZUZENDARIA



GINI INDIZEA ETA KOOPERATIBAK

Duela gutxi Gipuzkoako egunkari batek azaleko albiste gisa argitaratu zuen Gipuzkoak Europako bigarren desberdintasun tasarik baxuena duela, GINI indizean 100etik 23ko puntuazioa lortuta. Aldundiak berak aurreratu zuen otsailean, Zainketa eta Gizarte Politiketako Sailak argitaratutako ohar batean.

GINI indizea oso parametro garrantzitsua da. Populazio batean aberastasunaren edo diru sarreren banaketa irudikatzeke erabiltzen den neurri estatistiko bat da. Tasa 0 eta 100 artekoa da, eta 0k berdintasun perfektua adierazten du (pertsona guztiek diru sarrera berdina dituzte) eta 100ek desberdintasun maximoa (pertsona bakar batek diru aberastasun edo diru sarrera guztiak). Indizea 0tik zenbat eta hurbilago egon, orduan eta bidezkoagoa da toki horretako aberastasunaren banaketa. Hainbat herrialde edo eskualdetan desberdintasun ekonomikoa ebaluatzeke tresna komuna da.

Bada, Gipuzkoako Gini indizea

23,0koa da, eta horrek munduan desberdintasunik txikiena duten eskualdeen artean kokatzen du lurraldea. Bai, bai, munduan. Argi dago toki ikusgarrian bizi garela eta ongizate maila kolektibo ikaragarria lortu dugula. Eta ni bereziki harro sentitzen naiz ikusita gure lurraldeak *per capita* errenta estatuko altuenetakoa duela eta, gainera, errenta hori modu homogeneoan banatuta dagoela. Hau da, denon artean, modu justuagoan eta berdinzaleagoan.

Kooperatiben ekarpena GINIri

Eta indize hau azaltzen duten arrazoiak aztertzen hasita, uste

du bidezkoa dela lorpen horretan kooperatibek duten zeregina nabarmentzea. Izan ere, gure ereduak, bere akats guztiekin, erakutsi du eraldaketa sozialarekin eta lurralde kohesionatuagoak garatzearekin oso konprometitu dagoen eredu dela. Kooperatibek kalitatezko enpleguak sortzen dituzte*, ordainsari politika orekua aplikatzen dute (1etik 6rako eskalan), berrikuntza eta teknologian inbertitzen dute (2023an 186 milioi €), erabaki zentroak hemen daude, eta erresiliente eta jasangarriago egiten dituzten lankidetzak mekanismoak dituzte.

Desberdintasuna erronka global bihurtu den une honetan, kooperatibek sobera erakutsi dute etorkizun bidezkoagoa eta iraunkorragoa eraikitzeke funtsezko eragileak direla. —

“Desberdintasuna erronka global bihurtu den une honetan, kooperatibek sobera erakutsi dute etorkizun bidezkoagoa eta jasangarriagoa eraikitzeke funtsezko eragileak direla”

* Kalitatezko enpleguak, EBk definitutako dimentsioetan ulertuta, hala nola enpleguaren kalitate intrintsekoa, etengabeko kualifikazioa, osasuna eta segurtasuna, aniztasuna eta inklusioa, kontziliazioa, parte hartzea eta errendimendu orokorra.

Banaketa

Korporazioan integratuta dagoen kooperatiba talde bat da, guztien artean eta Dibisioarekin berarekin sinergiak sortzeko helburuarekin. **GORKA ETXABE**



KOOPERATIBAK 5 PERTSONAK +38.500 SALMENTAK 2023 +6.000 MILIOI



Eroski Taldea banaketaren laugarren operadorea da Estatuan, 1.500 establezimendu baino gehiago ditu. Batez ere elikagaien banaketan egiten du lan, baina beste denda mota batzuk ere baditu. Taldearen matrizea **Eroski** kooperatiba da, langile jabeek eta bazkide kontsumitzaileek osatua, eta horiek osatzen dituzte kooperatibaren erabaki goreneko organoak. MONDRAGONeko Banaketa dibisiokoa da **Erkop** nekazaritzako elikagaien taldea ere; catering, garbiketara, abeltzaintza eta nekazaritza sektoreetan lan egiten duena. **Ausolan**, **Behi-Alde**, **Miba** eta **Barrenetxe** dira **Erkop Taldea** osatzen duten lau kooperatibak.

Dibisioko kooperatibak

Ausolan.

BARRENETXE
bertoko barazkiak - 1980

BA BEHI ALDE

EEROSKI

MMIBA
ERKOP



Elkarrizketa honen bertsio luzeagoa irakurri nahi baduzu, QR kode hau eskaneatu.



“Heroi izatetik bilau izatera pasatu gara”

Ez dago egunik titularrrik gabe. Kontsumo handia guztion ahotan dago, produktuen prezioak, eta horrek erosketa-saskia, marjinak eta mozkinak igo ditu. Herritar guztiek dute iritzia, eta guztiok uste dugu arrazoia dugula. Heroi izatetik bilau izatera pasatu gara. Pandemia garaian elikadura kate handiek gizartearen eta erakundeen aho bateko txaloxa jaso zuten, dagoeneko inork gogoratzen ez duena.

Zenbat igo da erosketa saskia? Eroskik beste batzuek baino gutxiago igo ditu prezioak, oso merkatu oldarkor eta lehiakorrean. Pertsona guztiak oso sentiberak gara prezioei buruz hitz egiten dugunean, eta egia da 2022tik erosketa-saskia % 30 garestitu dela”.

Nola erreazionatzen du kontsumitzaileak?

Kontsumo askoz ere merkeagoa eginez, % 15 merkeagoa. Haragi gutxiago, txerri gutxiago eta batzere ere arrain gutxiago kontsumitzen da. Gehien handitu den proteina arrautza da. Prezioari begira gaude guztiok, baina Eroskin ahalegin ikaragarria egiten ari gara kostu-prezioak merkatura ahalik eta gutxien eramaten saiatzeko. Badakigu banaketa sektorea urakaren begian dagoela.

Amaitzeko, Dibisioaz eta bere erronka nagusiez hitz egin ieza-guzu.

Modu eraginkorrean hazten jarraitu behar dugu, jarduera-ildo berriak identifikatuz. Dibisioa osatzen dugun kooperatiba guztiok erronka komunak ditugu, hala nola berrikuntza, dibertsifikazioa edo talentua, eta horiei berme osoz aurre egiteko osagai guztiak ere baditugu. Ekoizle, banatzaile eta elabortzaile gara.

Rosa Carabel

EROSKIKO CEOA ETA MONDRAGON KORPORAZIOKO BANAKETA DIBISIOKO ZUZENDARI NAGUSIA

“Baikorra naiz, gure arteko indarrak eta gure inguru pribilegiatuak sekulako aukerak eskaintzen dizkigute”

“MONDRAGONeko Banaketa Dibisioa osatzen duten kooperatiba guzti-guztiak liderrak dira jarduten duten sektoreetan. Horiek guztiak Euskadiko nekazaritza-elikagaien sektoreko eragile eta bultzatzaileak dira”. Hala dio Rosa Carabel Eroskiko CEOak eta MONDRAGON Korporazioko Banaketa Dibisioko zuzendari nagusiak. Elorrioko bulegoan hartu gaitu, Eroskiren bulego nagusietan, bilera artean, lan-agenda estua du Dibisioko buruak. Carabelentzat gaur egungo unea aukeraz betetako ekaitz perfektua da, Dibisioko kooperatibek erronka berriak

bilatzeko, berritzeko eta dibertsifikatzeko, bai produktu, zerbitzu eta merkatuetan.

Etorkizuna: Berritza eta dibertsifikatzea

Asko dira Banaketa Dibisioa osatzen duten kooperatibak egiten ari diren berrikuntzaren eta dibertsifikazioaren adibideak. Horrela, duela gutxi Agrifood Sektorereko Berrikuntzarako Europako Fundazioan sartu dira.

[Elkarrizketa osoa tulankide.com/webgunean – Goiko QR –].

“MONDRAGONeko Banaketa Dibisioa osatzen duten kooperatiba guzti-guztiak liderrak dira jarduten duten sektoreetan. Horiek guztiak Euskadiko nekazaritza-elikagaien sektoreko eragile eta bultzatzaileak dira”

Ane Urresti Gandiaga, Soraluze

MAKINAK PREST JARTZEN

Ane Urresti Gandiaga, 23 urteko ondarrutarra, makina-erremintaren industrian bidea egiten ari den talentu gaztearen adibidea da. Industria Elektronikaren Ingeniaritzan eta Automatizazioan graduatua da, eta lehen urtea betetzear du Soralucen, langile gisa, eta fresatzeko, mandrinatzeko, torneatzeko eta funtzio anitzeko soluzioak egiteko makinak fabrikatzen dituen Osintxuko (Gipuzkoa) kooperatibako bazkide egin berri da.

USOA AGIRRE

Denbora gutxi badao ere, Anek rol erabakigarria hartu du dagoeneko enpresan: makinak martxan jartzea, eta horietako bakoitza bezeroari entregatu aurretik erabat operatibo egongo dela ziurtatzea.

“Nire eguneroko lana makinak zerotik martxan jartzea da. Horrek esan nahi du funtzio guztiak behar bezala konfiguratuta eta martxan daudela bezeroaren instalazioetara bidali aurretik”, azaldu du Anek. Mekanikariek eta elektrizistek makinaren egitura muntatu eta kable guztiak konektatzen dituztenean hasten da prozesua. Hortik aurrera, Anek eta bere taldeak konexio bakoitza berrikusten dute eta sistema guztiak behar bezala integratuta daudela egiaztatzen dute. “Beti egon daiteke gaizki konektatutako zerbait edo olioarekin arazoren bat; beraz, dena kontu handiz berrikusi behar dugu operatzen hasi aurretik”, esan du.

Soralucen, makinak handiak, konplexuak eta oso personalizatuak dira. Bezeroaren eskariaren arabera, Anek makina mota desberdinekin lan egiten du, bakoitza funtzio espezifikoetarako diseinatuta. “Makina bakoitza bakarra da, eta entregatu aurretik dena funtzionatzen ari dela ziurtatzea da gure lana”, gaineratu du.

Etengabeko ikaskuntza

Anek bere eguneroko bizitzan duen erronka handienetako bat programazio-lengoaia batzuk menderatzeko beharra da. “Unibertsitatean oinarri bat ikasten duzu, baina hona iristen zarenean, makina bakoitzak bere hizkuntza duela konturatzeko zara”, esan du. Soralucen hainbat sistema erabiltzen dituzte, Fagor Automationena, besteak beste, eta Anek jakin-mina izatearen eta ikasteko prest egotearen garrantzia azpimarratzen du. “Ikasketek jakinduria ematen dizute, baina benetan makinekin lan eginez, ukituz eta esperimendatuz ikasten duzu”, gaineratu du.

Erronkak erronka, Anek lankidetzat handiko talde baten eta berdintasunaren aldeko apustua egiten duen enpresa-kultura baten babesa sentitzen du. “Hasieran oso lan indibiduala izango zela uste nuen, baina talde osoak, mekanikoetatik hasi eta elektrikoetaraino, elkarrekin lan egiten dugu proiektu bakoitza aurrera ateratzeko. Zalantzarik badut edo laguntza behar badut, beti dago norbait niri laguntzeko”, dio. Gainera, nabarmendu duenez, “Soralucen edozein lan mota edozein pertsonaren esku dago, generoa edozein dela ere”, eta hori oso motibagarria da.

Adimen artifiziala

Adimen artifiziala oraindik bere eremuan bete-betean sartu ez den arren, Anek interes handiz ikusten du teknologiak azkar eboluzionatzen jarraitzen duela. “Makinetan kamerak eta elementu digitalak integratzen ari gara,

Gazteen talentua kooperatibetan

Anek aitortu du kooperatibetara talentu gaztea erakartzea erronka bat dela, eta pertsona guztiak ez daudela prest lan-eredu horrekin bat egiteko. “Pertsona bakoitzaren pentsamoldearen arabera da. Batzuek bere buruarengan bakarrik pentsatzen dute, baina kooperatiba batean ikuspegi kolektiboagoa behar duzu”, hausnartu du. Haren arabera, garrantzitsua da gazteek ulertzea kooperatiba batean ez dela soilik kooperatiba beraren alde lan egiten, kolektibo osoaren onerako baizik.

Ane Urresti Gandiagak erakutsi digu nola egokitu daitekeen talentu gaztea eta nola egin dezakeen aurrera fabrikazio aurreratua bezalako industria zorrotz batean. Teknologiarekiko duen grinarekin, ikasteko duen borondatearekin eta elkarlanerako duen espirituekin, Soralucen, eta, oro har, kooperatibismoan, oinarri sendoa dute Anerekin eta bera bezalako gazteekin.

baina oraindik beharrezkoa da sistema horien atzean pertsonak egotea”, esan du. Adimen artifizialak prozesu jakin batzuk automatiza ditzakeela onartzen badu ere, ez du uste gizakia ordezkatuko duenik. “IAk jakinduria du, baina akatsak ere egiten ditu. Ez dut uste pertsonek dugun zehaztasun-maila eta ezagutza lortuko duenik”, esan du.

Anek badaki elektronika abiadura handian doala eta bere lanbidea etengabe aldatzen ari dela. “Sektore honen etorkizuna ezberdina izango da, baina profesionalen eskaria izaten jarraituko du. Beti egongo dira teknologia berriak ikasteko”, hausnartu du.

Nahiz eta oraindik ez zaion tokatu atzerrira bidaiatzea beste herrialde batzuetako makinaren muntaketa ikuskatzeko, Ane gogotsu dago. “Badakit unea laster iritsiko dela eta prest nago. Bidaiatzeak eta gure lana beste herrialde batzuetako lantegietan nola gauzatzen den ikusteak asko motibatzen nau”, dio irribarrez. —



Rafa Pol

Plangintza Estrategikoan espezializatutako ekonomialaria



“BEHAR ZAITUGU RYAN”

MONDRAGONen Kongresuak argi berdea eman dio 2025-2028 aldirako politika sozio-empresarial korporatibo berriari. Orain hasiko da estrategia berria hedatzeko lana eta gure negozioek egingo dituzten gogoeta estrategikoetan berau jasotzeko. Barne-funtzionamenduari, merkatuaren indarrei, teknologiaren eraginari eta lehia-abantaila artikulatzeko gakoei buruzko ohar ugari jarri beharko dituzte mahai gainean.

Planifikaziorako aurreikuspenen dokumentu korporatiboak landuz, bitxia izan da egiaztatzea, urteak igaro ahala, adierazle ekonomikoen iragarpenak, hasiera batean tokiko parametro tradizionalak mugatzen zituztenak, beste kezka sakonago batzuen eraginpean daudela orain; askotan izaera geopolitikokoak, globalizazioak eta nazioarteko merkataritzaren hazkundeak interakzioen abiadura handitu dutelako, eta aldagaien eta borondateen panorama askoz zabalago eta aldakorrago baten mende utzi gaituelako.

Fikzioa aurretik

Zentzu horretan, *zisme beltz* baten agerpena iragartzeko gaitasuna, iragarpen zaileko eta inpaktu global handiko gertaera disruptiboa,

iragarpen-kabineteak itxi diren guneetako bat izan da. Oraintsu arte, lan hori porrotera kondentua iruditzen zitzaidan, iragarle askok jadanik jasandako fiascoengatik.

Hala ere, lankidetzaz honetan ohikoa den bezala, fikziora jotzen dut berriro, harriduraz deskubritzeko, alde aurretik, serie batzuek mami apurrak jartzen dizkigutela gertakari horietako batzuk gertatuko direla ohartarazteko. Ez nuke jakingo esaten nork xuxurlatzen duen gidoilarien belarrira, baina kointzidentzia batzuek beldurra ematen dute.

Nire adibide gogokoena *Jack Ryan* telesaila da, *Tom Clancy*rena (Amazon Prime Video). Protagonista CIAko analista bat da, uste-kabea bulegoko mahaitik ekin-tzaren eremura igarotzen dena. Telesailaren denboraldi guztietan, lizentzia dramatikoak kon-

tutan izanda, gerora errealitate bilakatu diren egoera eta xehetasun harrigarriak aurreratu dira, inondik inora iragartzeko errazak ziruditenak.

Argumentuak askotarikoak izan dira: Europako terrorismo islamiarra, Venezuelako egoera, Ekialdeko Europako gerra (Txekia seriearen arabera) edo eta nar-kotrafikoaren botereaz aritu dira. Agian, ondorengo gertaerak gertatu ondoren seriea ikusteak aurkikuntza aurreratuaren emozioa galtzea eragingo du; hala ere, egia da, egoerak gauzatu arte, ez dela ohartzen zer informazio pribilegiatu ematen zuen hura ikusteak.

Aitortu behar dut orain gehien kezkatzen nauena dela *Jack Ryan* seriea amaierara iritsi dela. Ez da denboraldi gehiagorik izango: etorkizun hurbilean ez al da horrelako ezer gertatuko?, edo, besterik gabe, ez al digute kontaktu nahi...

Nire ondorioa da Ryan behar dugula, edo bere gidoilaria, edo azken batean, gidoilariari xuxurlatzen dion ahotsa. Gure gogoeta estrategiko bakoitzean gure etorkizunaren baldintzatzaileak azaltzen saiatu behar dugu, eta, horretarako, hobe dugu gure Ryan partikularra negozioaren estrategia definitzen dutenei kontatzen aritzea... Zer moduz zaintza estrategiko pixka bat? —

“Serie batzuek mamiak jartzen dizkigute, aparteko gertakarien berri emateko. Ez nuke jakingo esaten nork xuxurlatzen dion gidoilariari belarrira, baina kointzidentzia batzuk beldurgarriak dira”



Proiektuaren inbertitzaileak plantaren inaugurazioan. Horien artean, Pello Rodriguez, MONDRAGON Korporazioko presidentea; Hector Olabegogeoaskoetxea, MONDRAGON Healthkoa; eta Manuel Sanchez-Lagarejo, Bexen Medicaleko zuzendari nagusia.

KRISALIDAK DITUZTEN PROTEINA BIRKONBINATZAILEAK EKOIZTEKO MUNDUKO LEHEN PLANTA INAUGURATU DU COCOONEK

MONDRAGONen babesarekin, osasunerako eta elikagaien iraukertasunerako ate berriak ireki ditu Cocoon bioteknologikoak.

Joan den irailaren 27an, proteina birkonbinatzaileak ekoizteko biorreaktore natural gisa intsektuen krisalidak erabiltzen dituen munduko lehen planta industrialia inauguratu zuen Cocoon Biosciences Bizkaiko Parke Teknologikoan.

MONDRAGON Korporazioak eta Bexen Medical kooperatibak babestutako proiektu berritzailea da honakoa, iraultza bat bio-osasun eta elikadura sektoreetan, alternatiba eraginkorrago eta esku-ragarriago bat eskaintzen duelako.

Cocoonek garatu du Crisbio[®] teknologia, bakulobirus bidezko krisalida inokulatuak erabiltzen dituen proteinak apenas sei egunetan ekoizteko. Ondorioz, % 90era murrizten dira ekoizpen kostuak. Aurrerapen

hori funtsezkoa da mRNA, sekuentziazio genetikoan eta haragi landuan, oinarritutako terapia eta txertotarako. Izan ere, sektore horietan lehengaien kostu altuek mugatu egiten dute haien irismena.

Pello Rodriguez MONDRAGONeko presidentea garrantzia azpimarratu zuen, “biozientziaren munduan ikasteko eta negozio berrietan berritzen jarraitzeko” apustu gisa. Manuel Sánchez-Lagarejo Bexen Medicaleko zuzendari nagusiak adierazi zuenez, Cocoonen inbertsioak enpresak “bioteknologiaren sektorea sakonago ezagutzeko” duen erronka estrategikoa irerantzuten dio, eta gaineratu zuen erantzuna eman-go dietela produktuaren zein zerbitzuaren ikuspuntutik aurre egin beharreko behar eta erronkei.

Kide, Ondoan eta LKS Next kooperatibek ere hartzen dute parte proiektuan. —

Bideoa



Etorkizunerako bide-orria



Datozen lau urteotarako Politika Sozioenpresariala aho batez onartu zen uztailaren 17an Bilbon egindako Kongresuan.



Argazkia Bilboko Euskaldunan hartutakoa da, bertan egin baitzen MONDRAGON Korporazioaren azken Kongresua, uztailaren 17an. Aspaldiko partez, esan beharko genuke, ohitura bihurtu zelako Donostian egitea (baita aurretik Arrasateko Amaia antzokian ere!). Egiari zor, MONDRAGONeko kooperatiba kideak gure herrialdearen beste lurralde batzuetan ere badira, eta horregatik erabaki zen oraingoan ekitaldi hau Bizkaiko hiriburuan egitea, Euskalduna jauregian. 650 pertsona zeuden deituta, 359 bertaratu ziren eta beste 73ren ordezkartza jaso; hau da, orotara 432 kongresukide (bertaratu eta ordezkatuaren artean), %66ko asistentzia maila.

Zer gai jorratu ziren aurtengoan? Batzuk, ohikoak: Kooperatiben sarrera berrestea, Zentro Korporatiboaren aurrekontuari eta finantzaketa-kuotei buruzko erabakia berrestea, eta Batzorde Iraunkorra eta Kontseilu Orokorraren gestioari buruzko txostena. Eta ezohiko bat: 2025-2028 Politika Sozioenpresarialari buruzko ponentzia.

Ekitaldia aberatsa izan zen eta argazkitan laburbildu beharko bagenu, bi aukeratuko genituzke. Bata, Iñigo Ucin eta Pello Rodriguezen arteko erreleboarena eta bestea, Politika Sozioenpresarial berriaren onarpena, datozen lau urteotarako bide-orria.

Zer da baina Politika Sozioenpresariala? Zertarako balio du?

2025-2028 eperako mapa bat da, bide-orri bat, guztion artean aztertu eta adostua, korporazioaren erronka eta helburu handiak finkatzen dituen, eta gainerako dibisio eta kooperatibentzat agertoki gisa balio duena, elkarrekin lerrotatuta egoteko. Pello Rodriguezek aurkeztu zuen eta ondoren bozketa egin zen -irudia momentu horretan hartutakoa da-. Aho batez onartu zen.

Hemendik aurrera, bada egin beharreko beste lan bat, bide-orri hau kooperatibetan hedatzea, eta zeregin horretan TU Lankide aldizkariak bere aletxoaren bidez eta baita edizio digitalaren bitartez ere. —



Iñigo Ucin eta Pello Rodriguezen arteko erreleboa.

2008ko bide orria

2025-2028 Politika Sozioenpresarialeko dokumentua abiatzen da **ikuspegi** eta **erronkaren** definizioekin, eta mondragonek etorkizunean izan nahi duena deskribatuz.



Zuhaitzaren metafora

Irudi batek mila hitz baino gehiago balio du. Eta naturara adibide bila jotzeak beti balio izan du abstraktuak diren kontzeptuak modu errazagoan azaltzeko. Kasu honetan MONDRAGONen bide orria zuhaitz baten gisa irudikatzen da. Eta azpimarra jartzen du zuhaitzaren lau alderditan: bere sustraiak (balio kooperatiboak bizi izatearen beharrari erreferentzia eginez); enborra (soilik lehiakorrek diren negozioek aberastasuna sortzen dutelako); hostoak (emaitza, egiten dugun ekarpena); eta bizigarria (landare guztien oinarritzko elikagaia).

Idea honetatik tiraka, eramaten gaitu zuhaitzek eta gainerako landareek elkarri eragiten dioten baso batera, askotariko interkooperazioak sortzen diren ekosistema bat osatuz, zein denboran jasangarriagoa eta erresilienteagoa izango den.

IKUSPEGIA

Munduko kooperatiben erreferente izatea kooperazioaren bitartez gizartea eraldatzen duten pertsonekin.

Bere giza dimentsioagatik, leihortasunagatik eta inpaktu sozialagatik aitortua den esperientzia kooperatiboa.

ERRONKA

Lidergo posizioak erdiestea, leihakorrakoak, kooperatiboagoak eta aldaketen aurrean abilak izatea, eraldaketa sozialerako funtsezko eragilea izateko.

. Balio kooperatiboak bizi

Eredu kooperatiboa eta pertsonetikiko konpromisoa, lehiatzeko orduan, abantaila garrantzitsua ezartzen duen be-reizgarria da. **Enpresa modu desberdina**, elkartasuna gehiago lantzen duena, berdintasunaren aldekoa eta jasan-garritasun zein eraldaketa sozialarekin konprometituta dagoena.

Hortaz, apustua da ereduak garatzea garai eta belaunaldi berrietara egokitzeko, bere esentzian sakonduz dituen nortasun ezaugarriak barne zein kanpoan zabaltzeko.

Ardatz honen garapenak hainbat arlo hartzen ditu:

Kultura | Talentua | Gobernantza | Berdintasuna eta aniztasuna

Kultura. Prestakuntza programen bi-tartez eredu kooperatiboa sustatzeko. Era berean bazkideen, kooperatiben eta MONDRAGONen egitura desber-dinen hurbiltasuna indartuko dituz-ten topaketa guneak sortu nahi dira. Eta euskal kultura zein euskara gure nortasun ikur eta harrotasun ezauga-rriz izatea, eta beste kultura batzuk gu-rean modu egokian txertatzea ere bul-zatu nahi da.

Talentua. Bizi osoko ikaskuntza sus-tatu nahi da, eta gaur egungo talen-tua bultzatu eta mantentzez gain, ber-ria erakarri. Era berean, indartu nahi da enplegua sortzeko marka diren koo-peratiben eta MONDRAGONen papera belaunaldi berrien beharrak asetzeko.

Gobernantza. Gobernantza koo-pe-ratiborantz zuzenean bideratuta, pro-zesu sendo, definitutako rol eta kon-fiantzazko harremanekin, zeintzuk ko-erantzukizuna eta eraginkortasu-na biderkatuko duten. Eta konpeten-zia profesionala zein profil kooperati-bista indartsua izango duten lidergoak prestatu, MONDRAGONen testuinguru kooperatiboak erraztu eta eredu izan-go direnak.

Berdintasuna eta aniztasuna. Ema-kumeen parte-hartze osoa eta berdin-zalea eta aniztasunaren aitortza erraz-teko ideia.

Abian dauden adibideak

LABORAL Kutxa (Zentzua). Pertsonekin haien helburu, nortasun, balio eta konpro-misoer buruzko hausnarke-ta egiteko prozesu berritzaile eta anbiziotsua.

Orkli (KOOPeratzen). 2023an, Orkli-ko bazkideek hausnarketa kolektiboa egin zuten, KOOPeratzen, talde txikietan elkartuta, gaur egungo egoera eta etorkizuneko erronkak partekatzen. Azpimarratu zuten Orkli-ren lehiakortasunaren gakoetan pertsonak eta kultura kooperatiboa txertatu behar di-rela.

MONDRAGON People. Korporazioaren enplegu kanala, MONDRAGONeko kooperatibak, haien lan eskaintzak eta Korporazioko parte diren ikastetxeetan ikasketak eta lana tartekatzen Gurekin ikasi atala ezagutzeko gunea.

Orbea (We not me). Haien pertsonen artean gizarte justu eta hobeto bat eraikitzen balioak eta konpromisoa zabaltzeko proiektua.

Hain zuzen ere, Eurobike 2024ko epaimahaiak, uztailean egin zen ekitaldian, Orbea aitortu zuen “erantzukizun sozialaren adibide gisa, langileak jabe diren bizikleta enpresa kooperatiba bakarra izateagatik”.

Mondragon Assembly (Arima). Arima hausnarketaren helburua da kooperatibaren nortasun ezaugarriak definitu eta indartzea prozesu parte hartzaile baten bitartez. Saioretan iritziak jaso, ardurak partekatu eta kooperatibaren etorkizunaz mintzo dira.

Zentzua, LABORAL Kutxa.



Orbea.



2 ARDATZ ESTRATEGIKOA

2. Ondarea hobetu

Etorkizuna duten negozioak ardatzak gaur egungo negozioak eraldatu nahi ditu, haien sektoreetako erreferentziazko postuetan kokatzeko. Era berean aztertuko ditu etorkizuneko sektoreetan negozio berriak sortzeko aukerak aktibitate ekonomiko eta lanpostu jasangarriaren ekarpena egingo dutenak.

Ardatz honek garapen lerro asko ditu:

Negozioak eraldatu | Negozio berriak sortu | Jasangarritasuna

Negozioak eraldatu. Berrikuntza irekia indartu nahi da lehiakortasun abantailak sortzeko, eta era berean gaur egungo merkatuetan presentzia indartzeaz gain, nazioarteko merkatuak arakatzea.

Negozio berriak sortu. Etorkizuneko sektoreetan eta berrikuntza guneenta presentzia handitzea. Horrez gain, behar amankomunei erantzun eta pertsona zein kooperatiben artean ekintzaitza sustatuko duten negozioak sortu nahi dira.

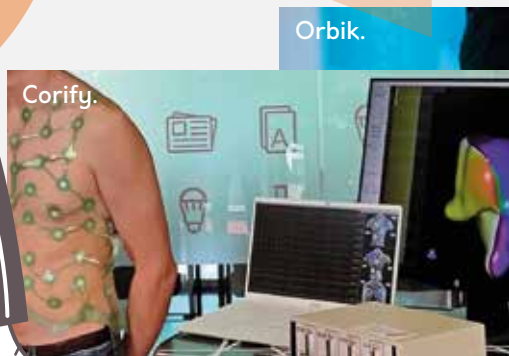
Jasangarritasuna. Enpresa estrategian txertatu nahi da, lehiakortasun eta ondarearen adierazle gakoa izateko, haren inpaktuarekin aitortza lortzeko.

Abian dauden adibideak

MONDRAGONeko Sustapen Zentroak, Dibisio eta kooperatiben laguntzarekin, etorkizuneko ekintzeekin lotutako proiektu desberdinetan inbertsioak egiten dabilta: **Orbik** (zibersegurtasun industriaren soluzioak), **Cocoon** (entzimen ekoizpena), **ADI Data Center** (datuen bilketa, banaketa eta segurtasun zentroa), **Multiverse** (finantza industriarako soluzio algoritmiko kuantikoak), **Circular Replay** (industriaren eraldaketa zirkularra), **Wooptix** (erdieroaleentzat metrologia sistemak), **Corify** (arritmia kardiakoentzat diagnostikoak) edo **Inbiot** (airearen kalitatearen monitorizazioa), beste batzuen artean. Helburua da etorkizuneko aktibitateetan lanpostuak sortu ahal izango dituzten startups-en ekosistema eratzea.

Modu paraleloan, hainbat enprekin elkarlan akordioak egin dira. Adibidez, **Goimek-Sener** enpresen artean lotutakoa, sateliteen ekoizpena seriean egiteko edo **Acciona**-ren filial batekin, elektrolizadoreen ekoizpen planta bat industrializatzeko.

ondarea



Orbik.



3 ARDATZ ESTRATEGIKOA

3. Munduari irekiak eta inguruarekin konprometituak

Helburua da **MONDRAGON iragazkorrago bat eraikitzea**, mundu mailako erronka estrategikoen aurrean ulerkorragoa, modu honetan "ikus gaitzaten inpaktu sozial bereizgarria duen hurbileko erakunde gisa".

Eta etapa berri bat hasi nahi da, zeinek erantzuna emango dien giza behar berriei kooperatiben izate bereizgarritik.

Garapen lerroak:

Irekiera | Inpaktu soziala

Irekiera. Balioak partekatzen dituen beste erakunde batzuekin MONDRAGON irekiago eta kolaboratiboago baterantz bidea egitea eta erakustea irudi berritzaile eta modernoa, "pro-aktiboagoa izango den komunikazioaren bitartez".

Inpaktu soziala. Esperientzia kooperatiboak sortutako inpaktu soziala balioan jartzea eta giza, kultura eta ingurumen beharretan inplikatzeko, ikuspegi kooperatibotik ekintzak proposatzeko.

Abian dauden adibideak

Azkenekoak irabazirik gabeko erakundeekin gauzaturako ekarlan proiektuekin lotuta daude. Aurtun **Fagor Herrigintzak** deialdi berri bat egin du eta horren bitartez 120.000 euroko ekarpena egin du. Aurreko edizioan lagundu zituen Biolur Gipuzkoa, Gipuzkoako Kirol Egokituen Federazioa eta Iñurri.

Orkli ere norabide berean dabil, haren *Orklidea* ekimenaren bitartez 50.000 euro banatuko ditu Euskal Herriko elkarte desberdinetako proiektuak sustatzeko. Eta hirugarren adibide bat **Danobatgroup** da, haren *Elkarrekin Eragin* giza ekarlan programaren bitartez Asociación Española Contra el Cáncer, Elhuyar eta Asociación Guipuzcoana de Autismo-ren artean 600.000 euro banatuko dituen.

Era berean, zazpi fundaziok (Eroski, Azaro, Gizabidea, MONDRAGON, Ausolan, Mundukide eta Lagun-Aro Ase-



konpromisoa

guriak) osatutako sare baten bitartez kolektibo desberdinetara bideratutako giza ekintza bideratzen du.

Gainera, MONDRAGONEk modu aktiboan parte hartzen du CES, Lanbide, Elkargi, Cámara Comercio España edo SPRIren gisako erakundeetan.

Laboral Kutxa/Fagor.



Mundukide.



4. ARDATZ ESTRATEGIKOA

. Biderkatzeko batu

Interkooperazioa MONDRAGONen ereduaren funtsezko atala da. Horrela, ulertzen da enpresa proiektu lehiakorrek eta negozio berriak sortzeko bertan dauden ezagutza, esperientzia eta aktibo guztiak balioan jartzeko ahalegin berezia egiteko beharra. Funtsean, **interkooperazio gehiago**, bai Dibisioetan, zein kooperatibatan eta bidelagunak direnekin.

Hainbat alorretatik landuko da:

Ekosistema | Baliabideak | Beste erakunde batzuk

Ekosistema. Interkooperazioa eta kooperatiben arteko hurbilketa alor desberdinetan -talentua, ikerketa eta berrikuntza, nazioartekatzea, erosketak, digitalizazioa edo gobernantza- erraztuko duten egituren sorkuntza sustatzea.

Baliabideak. Interkooperaziotik sortutako finantza funtsak egokitu eta optimizatzea eraldaketa enpresarial eta sozial proiektuak indartzeko erreminta gisa.

Beste erakunde batzuk. Interkooperaziotik sortutako finantza funtsak egokitu eta optimizatzea eraldaketa enpresarial eta sozial proiektuak indartzeko erreminta gisa.

Abian dauden adibideak

MONDRAGON Health edo **MONDRAGON Hospitality** dira bi adibide paradigmatico. Helburua sektore horiekin loturak dituzten hainbat kooperatiba batzea eta negozio aukera berrietara salto egitea. Badira baita ere beste elkarlan proiektu batzuk abian arlo industrialean (**Etorki-Lana**, Murgan, Araba, ekoizpen instalazioak handituta). Eta, azkenik, **Ategi** aipatu beharko genuke, 25 urte betetzeko puntuan MONDRAGONek bultzatuta sortu zena kooperatiben erosketetan interkooperazioa errazteko ekimen gisa. GAur egun 500 miloi euro inguru mugitzen ditu eta negozio ustiapen kontuak dezente hobetzen dituzten arrazkiak sortu ditu.

interkooperazioa



Elkarrekin, aurrera beti!

2025-2028 epealdirako Politika Sozio-enpresarial berriak Esperientzia Kooperatiboaren etapa berri baten aurrean jartzen gaitu. Helburu eta erronka anbiziotsuagoak proposatzen dituen ziklo berri bat, eta era berean MONDRAGON etorkizunera bultzatzeko ilusio pizgarri ere badena.

LEIRE MUGERZA

KONGRESUKO ETA BATZORDE IRAUNKORREKO PRESIDENTEA



Nabarmendu beharreko alderdi bat da dokumentu hau garatzeko prozesua nolako izan den. Kooperatiba eta la urtebetez Dibisioetako organoetan joan eta etorri asko izan dituen ibilbide luzeko ponentzia da. 2023ko irailean eman zitzaion hasiera prozesuari, hasitapeneko dokumentu bat idatziz, Dibisio guztiek aztertu eta ekarpenak egiteko erabili zen lehen zirriborroa. Ekarpenguztiek (ehundik gora) testua birmoldatu zen zuzenketak jasotzeko (ez zen bat ere ez egon) epe berri bat zabalduz. Azkenik, Kongresura eraman zen eta aho batez onartu zen. Eskerrak eman nahi dizkiet Dibisio eta kooperatiba guztiei ponentziaren idazketa eta eztabaidan egindako lanagatik, eta batez ere ekarpenengatik, politika hobeagoa, gureagoa, egitea ahalbideratu dutelako.

Hortaz, badugu egin nahi dugunaren partekatutako bide orria, baina ez da nahikoa. Orain tokatzen da hori ezartzea. Hurrengo fasera pasa behar dugu, hori zabaldu eta maila desberdinetan barneratzearena, Zentro Korporatiboan, Dibisioetan eta kooperatibetan. Izan ere, “ideia edo hitz ona da, ekintza bihurtzen dena”, eta horretan gabilta. Horretarako, Batzorde Orokorrean eta Batzorde Iraunkorrean egingo ditugun hausnarketa saioetan politika honen lerro nagusiak lehenetsi eta zehaztuko ditugu. Laster, azaroaren 22ko MONDRAGON Foroan, organo kooperatiboekin partekatuko dugu, eta zabalkunde hori egiteko modua hobetzen saiatuko gara. Hori da erronka.

Berretsi egingo dugu ZER izan nahi dugun, ZERTARAKO nahi dugun eta NOLA egingo dugun, gure MONDRAGON eredua garatuz, zein pertsonak jartzen dituen erdian, “kooperazioaren indarrarekin gizartea eraldatzen duten pertsonen bitartez munduko kooperatiben erreferentzia izateko” gure politikan adostu dugun bezala.

Funtsean, bide orri argi, adostu eta lehenetsitako batekin etapa berri bati ekiten diogu, berrindartuta eta proiektuarekiko zein osatzen dugun pertsonetikiko ilusio handiarekin. Izan garenaren eta izaten jarraitu nahi dugunaren arteko lotura bizirik eusteko lanean jarraitzen dugu.

Beti dugu beste pauso bat emateko, eta hau, elkarrekin eginda, urrunago helduko gara. Aurrera beti! —

“Eskerrak eman nahi dizkiet Dibisio eta kooperatiba guztiei ponentziaren idazketa eta eztabaidan egindako lanagatik, eta batez ere ekarpenengatik, politika hobeagoa, gureagoa, egitea ahalbideratu dutelako”



MONDRAGON 25/28



IKUSPEGIA Munduko kooperatiben erreferente izatea kooperazioaren bitartez gizartea eraldatzen duten pertsonekin.

ERRONKA Lidergo posizioak erdiestea, leihakorragoak, kooperatiboagoak eta aldaketen aurrean abilak izatea, eraldaketa sozialerako funtsezko eragilea izateko.



ARDATZ ESTRATEGIKOAK

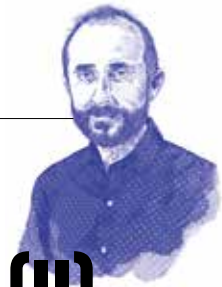
- 01 KONPROMISOA ETA NORTASUN KOOPERATIBOA**
- 02 ETORKIZUNA DUTEN NEGOZIOAK**
- 03 IREKITASUNA ETA ERAGIN SOZIALA**
- 04 INTERKOOPERAZIOA**





Ander Etxeberria

MONDRAGONeko Hedapen Kooperatiboaren arduraduna



GALDU DA ESPIRITU KOOPERATIBOA? ESKERRAK! (II)

Espiritu kooperatiboa galdu dela esaten duenak ez daki zehazten noiz gertatu zen galera. Seguru dago, edonola ere, hasierako garaietan bazegoela.

Azter dezagun fenomeno zertzelada gutxi batzuez (asko badaude ere).

Ulgor sortu eta hiru urtera, 1959an, horrela esan zen bertako Bazar Nagusian:

«No está todo hecho; al contrario, todavía falta lo más difícil. Trasladar a la realidad plenamente el espíritu que ha hecho posible Talleres ULGOR y la letra de estos Estatutos y Reglamento de

eta asko soziedade anonimoetan lan egindakoak ziren, nagusiki Gipuzkoako fabrikarik handiengan, Unión Cerrajera S.A. enpresan. Ez da harritzekoa 1956an Ulgor abian jarri zutenean “kooperatiba” deitu beharrean beste termino batzuk erabiltzen zituztela gehiago: adibidez, “enpresa justuagoa” edo “enpresa pertsonalista” (enpresa kapitalistari kontrajarria). Adierazgarria da ere Ulgor-eko lehen estatutuen zirriborroa “Estatutos

referimos a las demandas, particulares o colectivas, sobre: (...) - Escaso cultivo del espíritu en los centros de trabajo. - Falta *algo* (no se sabe qué) en las relaciones laborales».

Beste hamarkada baten ostean, 1978an, Jesus Larrañagak hauxe idatzi zuen TU Lankide 211n:

«...pero no será más que la confirmación de que éramos progresistas o cooperativistas CON EL CORAZÓN A LA IZQUIERDA Y LA CARTERA A LA DERECHA (sic)».

Orduan ere fundatzaileentzat espiritu kooperatiboaren ahultasun egoera ulergarria zen. Azalpena hauxe zen: 60 eta 70. hamarkadetan (petrolioaren krisia arte) hainbeste pertsona batu ziren kooperatibetara Estatuko beste lurralde batzuetatik ez zela haiek kooperatibismoan formatzeko modurik izan.

Hurrengo hamarkadetan eta gaur ere TU Lankideko orrialdeak, besteak beste, atsekabe hori isaltzen duten esaldien lekuko izan dira eta dira. Arazoa da gaur ez dakigula zein den zergatia.

Eta bitxia da *espiritu kooperatiborik ez egotea*, baina kooperatibak beti bezain bizirik egotea! —

“Bitxia da *espiritu kooperatiborik ez egotea*, baina kooperatibak beti bezain bizirik egotea!”

Régimen Interior (...) tienen que cambiar muchas cosas entre nosotros: nuestra mentalidad hecha al beneficio inmediato, fácil y abundante...».

Orduan ere ez ziren, orokorrean, espero zuten bezain kooperatiboak. Eta fundatzaileek normaltzat hartzen zuten egoera. Zergatik? Sistema asmatzen ari zirelako! Izan ere, fundatzaileak eta ondoren batu ziren lagun asko

de la Sociedad Talleres Ulgor S.A.” deitzea.

Hamar urte geroago, 1969ko TU 102an ondokoa dator (seguruenik Arizmendiarrietak berak idatzita):

«...juzgamos contraproducente que mentes despejadas malgastan sus energías e imaginación en lograr metas inalcanzables de indudable valor romántico pero propias de otra circunstancia. Nos

10 URTEKO AURREZKIA EROSKI CLUBEKIN

Aurrezkiak da konfiantza eta partaidetza harreman horren protagonista nagusia, espiritu kooperatibistaren isla.

Eroskik 300 milioi aurrezki kupoi jartzen ditu urtero merkatuan, gehienak Eroski Club Oro programaren bidez egituratuta, eta % 4ko edo % 6ko deskontuak izaten ditu.

Eroski fidelizazioa da. Eroskiko Clubek 6,4 milioi bazkide ditu, horietatik % 70 elikagaien salmentetakoak. Eta loturak iraunkorrak dira, bazkideen % 85ak

errepikatu egiten baitu urtero. Gainera, zenbakiak etengabe ari dira hazten.

Eroski partaidetza da. Bazkideek parte hartzen dute bai kontsumitzaileen batzordeetan, bai entzuteko prozesuetan (elkartasun arrazoiei edo esperientzia eta produktuei buruzko iritziei buruz), baita zozketa edo sarietan ere. —



“Aurrezteko programa ezagunena Urrezko Eroski Club da, % 4 eta % 6 arteko beherapenekin”





EUREN PATUARI AURRE EGIN ZIOTEN 17 EMAKUMEAK

Duela 55 urte, 1969an, 17 emakume ezkondu euren patua desafiatu zuten. Izan ere, garai hartan, emakumeak, ezkondu ondoren, euren postuak uztera edo senarrei lan egiteko baimena eskatzera behartuta zeuden.

Kontratatuak izateko ezintasunaren aurrean, 17 emakumek Auzo Lagun kooperatiba, gaur egun Ausolan Taldea dena, sortu zuten José María Arizmendiarieta Madariaga apaizaren laguntzarekin, nahiz eta hasiera oso gogorra izan zen: bakoitzak jarri behar izan zituen 500 pezetez gain, senarren baimena ere behar zuten kooperatiba sortu ahal izateko, hain zuzen ere, senarren eta herriko hainbat pertsonen errezeloei aurre egin behar izan zietenean.

Hala ere, lortu zuten, eta munduari erakutsi zioten ezkondu ondoren baliozkoak izaten jarraitzen zutela. Egur erdiz hasi ziren, garbiketa lanetan eta inguruko erakunde eta enpresetan jaten emanez, ilusioz.

1972an, Espainiako lehen haurtzaindegia sortu zuten, lanean zeuden bitartean adin-txikikoen zaintza errazteko, eta 1979an, hamarkada bat geroago, lehen gizona kontratatu zuten. Estatuetan emakumearekiko diskriminazio positiboa jasotzen bazen ere, negozioak gora egin zuen, ekoizpen planta bat zabaldu zuten eta testuinguru soziala aldatu egin zen; enpresek emakumeak kontratatzen zituzten ezkondata egon arren. Beraz, diskriminazio positibo hori ezabatu eta gizon eta emakume ezkongabeak kontratatzea erabaki zuten. Kontratatuak lehen gizona mantentze lanetako pertsona bat izan zen, ez baitzegoen emakumerik horretarako prest, prestakuntza eskasa zela eta.

Bada, garai horretako da argazki hau, Arrasateko Uribarri eta Garagartza auzoen artean dauden lurrak erosi zituztenekoa. 1977. urtean erosi zituzten, eta orduan hasi ziren egoitza eta ekoizpen planta berria eraikitzen. Momentu oso garrantzitsua izan zen hura 17 emakumeen eta Auzo Lagunen historian, eta irudi honekin gorde nahi izan zuten, ia mende erdi eta gero miresmenez gogoratu dezagun denok emakume iraultzaile hauek egin zutena.

Ausolan gaur

Gaur egun, Ausolan enpresa talde liderra da sukaldaritza eta garbiketa integraleko zerbitzuetan, eta 11.000 pertsonako profesional taldea du, gehienak emakumeak, 2.300 bezero baino gehiago, 19 sukalde zentral eta 250 milioi euroko fakturazioa. MONDRAGON Korporazioko kooperatiba bat da. —



Adrián Serranok [Getxo, 1976] 11 urte daramatza LagunAroren inbertsio-zorroari buruzko erabakiak hartzen. Bere lanak eskatzen dio mundu global honen begirada kualifikatua edukitzea, finantza-merkatuak etengabe monitorizatzen dituen bitartean.

IBAN GARATE

Adrián Serrano

LAGUNARO BGAEKO INBERTSIO ZUZENDARIA

“Trumpen garaipen batek eta atzera egite protekzionistak eragina izango lukete Europan”

Harris vs Trump.

Jarraikortasunaren edo egoera ezegonkortzaileagoa sustatzearen artean aukeratuko da, immigrazioan, defizit publiko handiagoa duten zerga-murrizketetan eta merkataritza-politikako mugazergetan inplikaturik. Pronostikoa ez da ziurra. Trumpen garaipen batek eragina izango luke Europan, atzera egite protekzionista bat egongo litzatekeelako, Alemaniakoa bezalako ekonomia oso irekiei kalte egiten diena.

Europa eta muturreko eskuinaren bilakaera.

Immigrazioa kontrolatu nahi duten aukera politikoak dira, adibidez. Europako egoera demografikoa kontuan hartuta, hazkunde-potentziala murriztu egingo da, batez ere immigrazio kualifikatua erakartzea eta atxikitzea lortzen ez bada. Ezagutza da ongizate-estatuari eusteko gakoa.

Ekialde Hurbila. Gatazkaren hedapena.

Hori da arriskua: hedapena. Ameriketako Estatu Batuetako iturrietatik denbora asko daramate su-eten bati buruz hitz egiten, baina ni, egia esan, eszeptiko samarra naiz.

Europak beste gerra bati begiratzeko dio gehiago... Errusia eta Ukraina.

Drama bat da gure kontinentearen bihotzean. Eszeptikoa naiz. Ea zer gertatzen den



Elkarrizketa osoa TU Lankide podcast-en

“Ezin diozu beldurrik izan hutsegiteari”

7.000M€-ko ondare-funts bati buruzko erabakiak hartzen dituzu...

Pertsona talde ikusgarri batekin lan egiten dut, bai giza ikuspegitik, zein arlo profesionalean. Oso harro nago nire taldeaz.

Estereotipoak izotzezko gizona zarela pentsatzera garamatza.

Ez pentsa. Une batzuetan oso gaizki pasatzen da. Covid19 garaian ziurtasunik eza erabatekoa zen. Erabakiak hartzen dituzu jakinda batzuk okerrak izan daitezkeela. Kontua da erabaki okerrak baino zuzenak hartzea gehiago. Baina ezin duzu huts egiteko beldurrik izan, alde aurretik baitakizu zerbaitetan huts egingo duzula.

Zer nahiago duzu... merkatu amerikarren itxiera on bat gaueko 10etan edo txuleta on bat lagunekin?

Bigarrena, noski. Lagunekin eta familiarekin egotea oso garrantzitsua da niretzat.

Amerikako hauteskondeekin, Trump-ek joera handiago du Putinekin akordioak lortzeko.

Txina. Bere eragina indartsua da.

Mendebalde osorako aurkari bakarra da. Txina zahartu egin da, eta dibidendu demografikoa jada ez da horrelakoa. Ekonomikoki hazi nahi badu, produktibitatearen bidetik egin beharko du.

India, tapatua.

Indiak bere agenda du. Zubi papera hartu zuen Txinaren eta Mendebaldearen arteko lehia geopolitikoan. Gauza bera egiten dute Golkoko zenbait herrialdek, hala nola Qatarrek, Saudi Arabiak edo Arabiar Emirerriek. Eta zubi eskasak dira. —

2024ko irailaren 19an Olandixo baserrian egindako elkarrizketa

Mireia Muruamendiaraz
Arizmendi Ikastolako zuzendaria



IKASTURTE BERRIA, ERRONKA BERRIAK

Urtea, askorentzat ez da urtarrilean hasten, irailean baizik. Familia, ikasle eta hezkuntzako profesionalok irailean ematen diogu ongi etorria urteari, honek dakarren guztiarekin: antolaketa berria, laguntalde berriak, espektatiba berriak, eta noski, erronka berriak.

Arizmendi Ikastolako komunitateko kideok aukerez eta erronkez jotako ikasturtea dugu aurrean. Ikastolok ekainean ospatu genuen 7. Batzarrean etorkizuneko ildoak adostu genituen, egungo errealitateari erantzuneko dion hezkuntza paradigma garatzeko oinarri sendoak finkatuz. Helburu komun batek elkartu gintuen 114 ikastolak ekainaren 22an Iruñean; elkarrekin amesten dugun euskal herritarra hezten laguntzea, hots, gure gizartean modu aktiboan eragingo duten eta barne sendotasuna izango duten pertsona euskaldun, ekintzaile, eraldatzaile eta kooperatiboak.

Eta orain, udako atsedenen ostean, Senpereko Kattalin Elizalde Kolegioan izandako ikasturte hasiera ofizialean, biharko Euskal Herria eraikitzen jarraitzeko konpromiso hori berretsi dugu.

Azkar esaten da, bai, baina

ikastolako paretetatik haragoko hezkuntza batean sinesten badugu, gure erronkak nahitaez euskal gizarteko erronkekin lerrokaturta egon behar dira. Ariketa azkar bat, irakurle. Jarri al zara pentsatzen zeintzuk diren egungo euskal gizarteak dituen erronkak?

Euskal gizartearen egungo erronkak

Iñaki Lurrebasok bere tesian pare bat pista ematen dizkigu. Euskal Herriaren eraikuntzan, gure identitatea, eta bereziki, hizkuntza biziberritzean jarri behar dugu fokua eta horretarako proposamen desberdinak egiten dizkigu. Horietako bat arnasmuneak sendotzearena da, hezkuntzatik harago, herrietan euskaraz modu librean aritzeko arnasmuneak. Hor daukagu lehenengo erronka, beraz. Gure komunitatea geroz eta glo-

balagoa eta anitzagoa den hone-tan egungo errealitate soziolinguistikokoan eragiteko ezinbestean errealitate demografikoa aintzat hartzea dagokigu.

Hemen bigarren erronka; gure herrietara datorren pertsona orori merezi duen artapen egokia egitea eta euskararen komunitatera erakartzea, denen artean inklusio erreal baten bidean urratsak emanez. Bakoitzak dugun identitate kultural eta linguistikotik abiatuz, denentzat izango den kolore askotariko Euskal Herri euskaldun bat elkarrekin eraikitzea.

Agerian da, erronka hauek apustu egitea eskatzen dutela, bai ikastolon aldetik baina baita Hezkuntza Sailetik eta gainontzeko erakundeetatik ere. Bisioa, estrategia eta ausardia izatea dagokigu guztioi. Indarrak batuz bakarrik lortuko dugulako pauso sendo eta irmoak ematea. Izan ere, gainontzeko ikastetxe eta herri eragileekin batera, etorkizunean gure gizartean eragile aktibo izango diren haur eta nerabe horientzat lurzorua prestatzea baitagokigu. Ez daukagu erronka makalak, ez. Aurrera egin dezagun indarrez eta ilusioz.

Ongi etorri 2024-2025 ikasturtera. —

“Bisioa, estrategia eta ausardia izatea dagokigu guztioi. Indarrak batuz bakarrik lortuko dugulako pauso sendo eta irmoak ematea”



Javier Aranguren Goñi, nafarra, iruñearra, lurraldearekiko eta bertako ohiturekiko sentimendu sakonekoa, San Fermin zalea [urte osoa darama zapi gorria autoan], Portland San Antonio eskubaloi taldeko harrobiko jokalaria ohia eta natura maitalea.

Hau da, laburbilduz, Embegako ingeniari industrial berriaren profila. 1,97 zentimetroko gizontzarra da, 46 urtekoa, kooperatiben esparruan debutatuko du eta, jakina, MONDRAGONen lehenengo esperientzia biziko du Javierrek.

GORKA ETXABE

Javier Aranguren

EMBEGAKO INDUSTRIA-ZUZENDARI BERRIA

“MONDRAGONen ideia eta pertsonen aldeko apustua gustatzen zaizkit”

Hitz egin iezaguzu zure ibilbideaz.

Faurecian hasi nintzen, automobilgintzaren sektorean, eta esperientziak asko ikasteko baliotza izan zidan, erantzukizunak hartzeko eta errealitate ezberdinak ezagutzeko: Txinan, Brasilen, proiektu ezberdinak martxan jarri genituen. Askosi nuen. Ondoren, Cinfa laborategietara egin nuen jauzia, erantzukizun handiko lanpostu batean, eta instalazioaren egokitzapena zuzentzeko erronka hartu nuen; ekoizpen-lanetan, kalitate-kudeaketan, mantentze-lanetan, plangintzan, prebentzioan, ingurumenean eta ingeniariartzan, 150 pertsona inguruko taldearekin. Oso emaitza onak lortu genituen, eta, horren ostean, Ollokiko lantegia martxan jartzeko prozesua gidatzea egokitu zitzaidan. Bertan, erronka are handiagoei aurre egiteko aukera izan nuen, eta hiru produkzio-gune eta 400 pertsona inguru gidatu nituen. Cinfaren ondoren, Gipuzkoako enpresa bioteknologiko txiki batean aritu nintzen, eta orain, 24 urteko esperientziaren ondoren, hainbat enpresa-proiektutan murgilduta ibilita, MONDRAGON bezalako Korporazio handi batean integratuta dagoen kooperatiba batean izan dudana lehen esperientziaren aurrean nago.

Zeintzuk dira zure bertuteak?

Oso harro nago proiektu desberdinak sortu ditudalako, horiek bultzatu ditugulako eta beti taldean lan egin dudalako. Bereziki harro nago lantaldeak zuzendu ditudalako, eta guztion artean gauza dotoreak egin ditugulako. Ona naizela uste dut giza harremanetan. Azkenean, enpresa helburu komun baten alde lan egiten duen pertsona-taldea da. Zentzu horretan esango nuke ingeniari berezia naizela.

Zer dakizu kooperatibari buruz?

Embe ga da nire lehen esperientzia kooperatiba batean. Badakit eredu desberdina dela eta uste dut oinarri filosofiko batzuk beste esperientzia batzuetan landu ditudala: proiektu jasagarria da, pertsonak erdigunean jartzen dituen, beren oraina eta etorkizuna erabakitzen duten kolektiboengan oinarrituta. Hasi-ratik nabaritu dut guztiek (kolektiboak) konpainiaren emaitzetan parte hartzen dutela. Konpromiso-maila handiagoa da hemen.

Zer espero duzu etapa profesional berri honetatik?

Maila profesionalean, merkatu eta sektore berriak esploratu nahi nituzke, osasun-sektorean dibertsifikatu, oso sektore zaila, teknologikoki aurreratua, oso babes-tua eta pixka bat endogamikoa bada ere.

Etorkizuneko klabeen lanean hasteko astirik izan al duzu?

Datozen hilabeteotan Embegak bere plan estrategiko berria zehaztuko du, eta plan horrek, neurri handi batean, heldu beharreko erronkak eta ibilbide-orria finkatuko ditu. Oraindik ez gara hasi, baina ideiak oso argi daude.

Harritu zaitu zerbaitek?

Oro har, edozein arazoren aurrean jarrera positiboa izateak harritu nau bereziki. Embegan arazoa aukera bilakatzen dute. Gainera, lehen esan dudana bezala, oro har oso inplikazio handia dago. Izugarri gustatzen zait makina baten aurrean dagoenaren erabateko inplikazioa.

MODRAGON korporazioa ezagutzen zenuen?

Inoiz ez dut taldeko enpresa batean lan egin, baina hainbat kooperatibarekin harremana izan dut. Cinfan egon nintzanean, Fagor Healthcare-ekin lan egiteko aukera izan nuen sendagaiak dosifikatzeko sistema baten garapenean. Ikusi nuenagatik eta ezagutzen dudanagatik, uste dut ondo egokitu naitekeela MONDRAGONen

“Embega da nire lehen esperientzia kooperatiba batean. Badakit eredu desberdina dela eta uste dut oinarri filosofiko batzuk beste esperientzia batzuetan landu ditudala: proiektu jasangarria da, pertsonak erdigunean jartzen dituen, beren oraina eta etorkizuna erabakitzen duten kolektiboengan oinarrituta”

eredura. Bere ideia gustatzen zait eta pertsonen aldeko apustua egiten du. Apustu horrek eramango gaitu emaitzarik onenetara eta modu jasangarrian.

Beste zerbaitek gehitu nahi duzu?

Nire kide berriei esan nahi diet pertsona normala naitzela, ez inor baino azkarragoa, ez tentelagoa. Pazientzia ere eskatzen diet. Maila teknikoan hobetzen jarraitu nahi dut, eta jakin badakit oraindik asko daukadala ikasteko. Pertsonak eta, jakina, prozesuak ezagutu nahi ditut. Halaber, eskerrak eman nahi dizkiot Aitorri (aurreko zuzendari industrialari), gardentasuna, apaltasuna eta kooperatibarekiko konpromisoa erakutsi dituelako. Erronkari arrakastaz aurre egin diezaiodan funtsezko informazioa helarazi dit.

**Kate motzean**

Aitortu daitekeen bizioa: Nire emaztea Alicia eta nire seme-alabak Marco (15) eta Ane (11 urte). Familiari ahalik eta denbora gehien eskaintzen saiatzen naiz.

Hobby bat: Euli-arrantza eta mendian paseatzea maite ditut. Onddoen bila joatea ere gustatzen zait. Bide batez, denboraldi betean gaude.

Galtzeko leku bat: Irati eta Leitxaran ibaiak, Andoaindik gertu azken hau.

Itsasoa edo mendia: Aragoiko Pirinioak maite ditut.

Kirola: Eskiatzailea izan naiz eta eskubaloian jokatu dut San Antonio harrobian, nahiz eta lesio baten ondorioz nire ibilbidearekin goizgi amaitu behar izan nuen.

Irakurtzea gustuko duzu? Nobela historikoa gustatzen zait udarako. Ikasturtean zehar beste liburu mota batzuk irakurtzen ditut, nire jarduerarekin lotura handiagoa dutenak: lidergo-liburuak, enpresakudeaketakoak...

Nafar peto-petoa zarenez, gastronomia gustatuko zaizu: Izugarri gustatzen zait sukaldean aritzea, elkarte gastronomiko bateko bazkidea naiz, “Kasino Berrikoa”, Gazteluko plaza erdian, non San Fermin egun guztietan abarka-dantza egiten den. Txuletoia gustatzen zaidala esan beharko nuke, baina haragi arroza edo ajoarrieroa gustatzen zaizkit. Embegako bazkari asko egin ahal izatea espero dut nire elkartean. —



Joana Ibarretxe

ERREKAKO PRESIDENTEA

Erreka kooperatibako presidente berriak bere lehen hilabeteak aztertu ditu, eta taldeko erronkak eta proiektuak partekatu dizkio TU Lankideri: merkatu eta gizarte aldaketei aurre egiteko prest daude.

USOA AGIRRE

Joana Ibarretxe, Zornotzan jaio eta bertan bizi den 44 urteko ingeniaria, Erreka kooperatibaren presidente berria da maiatzetik. Polimeroen ingeniari-tza ikasketak eta berrerabilitako materialetan egindako ikerketak landu ondoren, 2018an sartu zen Errekan, hasieran behin-behineko postu batean. Berehala, produkzio arduradun izateko aukera eskaini zioten, eta 2019tik posizio horretan dihardu. Orain, presidente moduan, bere esperientzia eta ikuspegia partekatu ditu, etorkizuneko erronkei aurre egiteko prest. Ibarretxek estrategia, kultura kooperatiboa eta pertsonen arloko proiektuen garrantzia azpimarratu ditu.

Errekaren presidente zara maiatzetik, hilabete gutxi daramatzazu karguan... Zer balantze egin dezakezu denbora honetan?

Denbora gutxi daramat, baina ez naizela aspertu esan dezaket. Hilabete biziak eta interesgarriak izan dira, eta horrela jarraituko dute izaten. Aurreko urteetan kontseilu errektorekide izan arren, aldaketa handia izan da. Gustura nago, baina lan handia dugu aurretik. Errekan aldaketa ugari izan ditugu azken hilabeteetan, zuzendaritza aldatu da eta organoetan ere berrikuntza handia egon da. Horrek dinamika berriak ekarri ditu eta lan erritmo bizia mantendu behar dugu.

Zein dira talde mailan aurre egin beharreko erronkak, bai negozio mailan zein arlo sozialean?

Momentu honetan gure erronka nagusia plan estrategikoa da. Erreka hiru negozio-ildo desberdin dituen tal-

“Erreka ausarta izan da hazkundearen bidean, eta horrek bereizten gaitu”

dea da, eta bakoitzak bere ekosistema propioa du. Plan estrategikoa hori guztia jaso behar du eta, era berean, erronka berriei aurre egiteko prest egon behar dugu. Sozialki, dibertsitate plana eta berdintasun plana lantzen ari gara. Pertsona guztiei aukera berdina eskaintzea da gure helburua, eta horretarako kontzientiazio kanpainak egiten ari gara. Kontziliazioa ere indartu nahi dugun beste proiektu garrantzitsu bat da.

Kultura kooperatiboa indartzea da azken aldi kooperatibetako erronka garrantzitsu bat. Zure iritziz, zer pauso eman beharko lirateke norabide horretan?

Kultura kooperatibo sendo batek onura handiak ekar-tzen dizkio kooperatibari, barne talentua zaintzetik, ga-rapen teknologikoa bultzatzera. Kooperatibaren balioak eta printzipioak oinarri hartuta, gaur egungo erronka eta egoeretara egokitu behar dugu. Aldaketa handiak bizi ditugu gizartean, merkatuan eta ekonomian, eta koope-ratibak ere egoera berri horretara moldatu behar dira.

Azken urteotan gazteak erakartzeko estrategia garatu duzue. Ze emaitza eman ditu estrategia horrek?

Gazteek lehenetsun desberdinak dituzte gaur egun, eta kontziliazio baldintzak oso garrantzitsuak dira haien-tzat. Elkarrizketetan, aspektu ekono-mikoak ez dira bakarrak; familia eta lana uztartzeko baldintzak ere mahai gainean jartzen dira. Guk ere aldaketa horretara egokitu behar dugu, eta ho-rretan ari gara lanean. —

“Kooperatibaren balioak eta printzipioak oinarri hartuta, gaur egungo erronka eta egoeretara egokitu behar dugu”

EUROPAKO AGENDA ESTRATEGIKOA 2024-2029



Europako estatuburuak eta gobernuburuak joan den ekainaren 27an bildu ziren Bruselan, 2024-2029 Agenda Estrategikoa onartzeko. Dokumentu horrek Erkidegoko erakundeek egingo dituzten lanak markatuko dituzten lehentasunak eta jarraibide politikoak ezartzen ditu.

IBON ANTERO MONDRAGONEKO JASANGARRITASUN ARDURADUNA

Agenda Estrategikoak EBren erronkei aurre egiteko lehentasun politikoak eta ibilbide-orria ezartzen ditu, eta Europako Kontseiluari, Batzordeari eta Parlamentuari hurrengo ziklo instituzionalean praktikan jartzeko gonbita egiten die.

Hiru eremu handitan egituratzen da:

- **Europa aske eta demokratikoa**, Batasunaren baitako balio europarrak, zuzenbide-estatua, herritarren parte-hartzea, eremu digitaleko eskubideen babesa eta sistema aldeaniztun erreformatu inklusiboago eta eraginkorrago baten aldeko apustua defendatuz.
- **Europa indartsu eta segurua**, kanpo-ekintza koherente eta eragingarri baten bidez, elkarrekiko onuragarriak diren elkarte estrategikoak ezarriz eta oinarri ekonomiko sendo bat garatuz.
- **Europa oparoa eta lehiakorra**. Bertan, sektore estrategikoetan subiranotasuna indartzearen aldeko apustua egiten da, EB teknologia- eta industria-potentzia izan dadin, bazkide eta lehiakide globalekiko hazkunde-, produktibitate- eta berrikuntza-desfaseei aurre egiteko, barne-merkatua sakontzeko eta merkataritza-politika handinahi, sendo, ireki eta iraunkorra aplikatzeko.

EAzken ardatz horren helburua da EBren lehiakortasuna eta oparotasuna handitzea, neutraltasun klimatikoaren helburuak lortzeko konpromisoarekin jarraitzea eta kontinenteko sektore ekonomikoen lehiakortasuna bermatuko duen *Trantsizio Ekologiko eta Digital* baten alde lan egiten jarraitzea.

Horretarako, agintaldiko lehen 100 egunetan *Clean Industry Deal* bat sortzea aurreikusten da, ekonomia deskarbonizatzeko eta aldi berean berrindustrializatzeko akordio bat, energia-horniduretarako eta lehengai iraunkorretarako sarbidea ziurtatuz.

Europako Lehiakortasun Funtsa sortzea proposatzen da, sektore estrategikoetan berrikuntza eta lehiakortasuna sus-

Eta kooperatibetan? Iraunkortasunaren gobernantza: estrategia, rolak eta erantzukizunak

Iraunkortasuna gobernantzan integratzeak esan nahi du kooperatibaren estrategiarekin eta kudeaketarekin lerrotzea, jardunbide arduratsuak gidatuko dituen jasangarritasun-politika baten bidez. Ez da asmo ona soilik, baizik eta ingurumenaren, gizartearen eta ekonomiaren gaineko eragina hobetzeko plan argi bat. Iraunkortasunaren gobernantzak erabakiak hartzeko printzipioak ezartzen ditu, rolak banatzen ditu eta gardentasuna, kontuak ematea eta funtsezko organoen parte-hartzea ziurtatzen ditu: Kontseilu Errektorea, Zuzendaritza Kontseilua eta Kooperatibaren Iraunkortasun Batzordea.

tatzeko, Itun Berdearen helburuekin bat etorritik.

Nekazaritza Jasangarria bultzatzea proposatzen da, klima-aldaketara egokitzeko plana, nekazaritza-praktika berdeagoak eta erresilienteagoak ziurtatuz.

Azken batean, Europa *trantsizio ekologikotik trantsizio garbi*, justu eta lehiakorrera igarotzen ari da:

- **Garbia**: energia berriztagarriaz haratago, hainbat sektoretan teknologiak garatzea barne.
- **Bidezkoa**: kontuan hartuta gizartean eragin negatiboa izan dezakeela enpleguan eta kontsumitzaile eta industria kalteberetan.
- **Lehiakorra**: EBn industria-sektore iraunkor baten garapena bermatzea.

Beraz, Europako hurrengo ziklo instituzionalean, deskarbonizazioa sektore guztietan jarraitu eta bizkortuko da, inor atzean utzi gabe, eta Europako berrikuntzaren eta teknologiararen garapena eta industria-sektorea babestuz, eta, aldi berean, gehiegizko erregulazio konplexua eta administrazio-prozesuak arrazionalizatuz. —



Ernesto García Gabilondo

FAGOR EDERLAN GROUP-EKO MERKATARITZA ETA MARKETIN ZUZENDARIA

Joan den uztailean, Jaguar Land Roverrek (JLR) Fagor Ederlan Groupi bere produktuen garapenean hornitzaile gisa egindako ekarpenaren aitortpena eman zion.

JAVIER MARCOS

Saria *inpaktu* kategorian eman zen, aldaketa esanguratsua eragiten duten hornitzaileak aintzat hartzen dituen. Sari banaketa Gaydonen (Ingalaterra) egin zen, ekainaren 18an, bere hornidura sarearen sariaren zortzigarren edizioan. Jaguar Land Roverrek (JLR) 2.000 hornitzaile zuzen inguru ditu; horietatik 50 gonbidatu ziren, eta bosti bakarrik eman zitzaizen sari bat.

Eta Fagor Ederlan Group izan zen horietako bat...

50eko talde hautatu horretan parte hartzea apartekoa da jada, eta bost enpresa goraipatuena artean egotea lorpen handi bat. Bere Zuzendaritza Kontseiluarekin, Adrian Mardell CEOa buru zela, elkarreragiteko aukera izan genuen, eta bere estrategia ezagutzeko aukera, produktuari, marketinari, digitalizazioari, talentuaren kudeaketari eta teknologiarri dagokienez. Era berean, 2025ean produktuaren ildo osatuko duten Jaguarren modelo berrien erreibelazio eskusibora joateko pribilegioa izan genuen, markaren berrasmaketa luxu moderno baterantz islatuz. Bitxia bada ere, Zuzendaritza Kontseiluak ere aurkitu zituen, gurekin batera, etorkizuneko merkaturatze horiek, eta horrek islatzen du zer harreman hurbil eta estrategiko izan nahi duten funtsezko hornitzaileekin.

Zenbat urteko harremana duzue bezero honekin?

40 urte baino gehiago daramatzagu burdinazko eta aluminiozko txasisezko osagaien hornitzaile gisa, gure produktu-sorta hedatzen eta Jaguar Land Rover-ekin (JLR)

“Jaguar Land Roverko exekutibo batek publikoki goraipatu zuen gure eredu kooperatiboa, eta nabarmendu zuen pertsonak direla gure proiektuaren ardatz nagusia”

“Jaguar Land Roverrek funtsezko laguntzaile teknologikotzat hartzen gaitu”

lankidetzan garapen teknologikoan. Gaur egun, hainbat teknologia hornitzen ditugu eta propulzio elektrikoko sistemetarako funtsezkoak diren piezak sortzen laguntzen dugu, bere lau marken estratergiarako funtsezkoak direnak: Jaguar, Defender, RangeRover eta Discovery.

Zer esan nahi du sari honek Fagor Ederlan Groupentzat?

Esan nahi du JLRrako funtsezko kolaboratzaile teknologiko gisa ikusten gaituztela eta gure ekarpena baloratzen dutela. Gure produktuen kalitate, zerbitzu, berrikuntza eta iraunkortasunean bikaintasuna lortu nahi izan dugun 40 urte hauetan egindako ahaleginari egindako omenaldia da. Fagor Ederlanen taldeko kide askori esker jaso dugu aitortza: eskerrak eman nahi dizkiegu erakutsitako dedikazioagatik eta konpromisoagatik.

Sariak kudeaketa baten berrespena izaten dira, baina zuk, zuzenean haiekin lan egiten duzunez, zer irudi dute Fagor Ederlan Groupi buruz?

Gure izendapenaren aurreko aurkezpenean, JLRko exekutibo batek publikoki goraipatu zuen gure eredu kooperatiboa, eta nabarmendu zuen pertsonak direla gure proiektuaren ardatz nagusia. Hunkigarria izan zen teoriar mugimendu kooperatibotik oso urrun zegoen pertsona batengandik entzutea. —

DEI BAT MUNDUARI, EKINTZAILETZA KOOPERATIBOTIK



Izen-ematea zabalik

Abian da MONDRAGON City Challenge hirugarren edizioa, pertsona arrisurtsu, sortzaile edo ekintzaileak bilatzen dituen eta hazten jarraitzen duen txapelketa. Iaz 527 gaztek parte hartu zuten, 11 herrialdetako 192 taldetan banatuta (bi eta lau pertsona artekoak). Kudeaketa kooperatiboaren eredutik abiatuta, garapen proposamenak bilatzen dira, hiru eremutan: Teknologiko-Digitala, Soziosanitarioa eta Energetiko-Klimatikoa. Izen-ematea urriaren 25era arte dago zabalik www.mondragoncitychallenge.com webgunean, eta hobekien baloratutako proiektuek nazioarteko bidaia izango dituzte sari. —

“Azken fasea Arrasateko Amaia antzokian egingo da 20 talde finalistekin”





Ander Cepas

BRONTZEZKO DOMINA JOKO PARALINPIKOETAN

“Entrenatzen jarraitzen dut Los Angeles 2028ra iristeko”

Ander Cepasek [Donostia, 2004] brontze paralinpikoa lortu du mahai tenisean. Bere ibilbide olipinkoari domina batekin ekin dio, eta etorkizun oparoa du aurrean. MONDRAGONeko Zentro Korporatiboko lankide Santi Mendirichagaren dizipulua da Ander; bistan da Santi oso ona dela, negozioak sustatzen ez ezik, kirolariak bultzatzen ere.

IBANGARATE

Zorionak, Ander! Domina ondo gordeta? Oraindik ez dut gorde, nirekin dabil hara eta hona. Baina etxean leku polit bat emango diot, seguru.

Ospakizunen artean, zeinek egin dizu ilusiorik handiena?

Banekien finalerdietako partidura familia eta Atlético San Sebastián-eko lagunak etorriko zirela, baina ilusio berezia egin zidan kuadrilakoak ere Parisen ikustekak.

Esperientzia Olinpikoa hitz gutxitan esateko, zer da?

Bizipen ikaragarria, oso berezia. Zorteko sentitzen naiz hor egon izanagatik. Bizi egin behar da, zer den jakiteko: partiduetako giroa, Jokoen handitasuna, elkarbizitza...

20 urte, Olinpiar Jokoetan lehenengoz eta brontzea... zerekin egiten duzu amets orain?

Konturatu naiz, konforme eta lasai nagoela %100 ematen badut. Gainontzean ez dut gehiegi pentsatzen, ez dut presio hori nahi. Entrenatzen jarraitzen dut Los Angeles 2028ra iristeko. Nire ilusioa da banaka bakarrik ez, binaka ere domina irabaztea hurrengoan, Jorge Cardonarekin.

Badirudi Atlético San Sebastián dominadunen kluba dela... Chourraut, Etxaniz, Cepas...

Harrotasunez bizi dut nire klubeko kide izatea eta bertan ikasi izana. Proiektu oso polita daukagu mahai tenisean gainera: aurtun lehenengo mailara igo nahi dugu eta horri eutsi.

Klubarekin ere egokitutako mahai tenisa jokatzen duzu?

Ez, maila orokorrean aritzen gara. Ni betidanik lehiatu izan naiz desgaitasunik ez daukatenekin.

Zergatik heldu zenion mahai tenisari?

Axular Lizeora etorri ziren erakustaldi bat egitera, eta hantxe gustatu zitzaidan. Oso kirol inklusiboa da. Ordua arte futbolearen eta saskibaloian aritzen nintzen, beste asko bezala.

Zertan laguntzen dizu mahai tenisak hemiparesiarekin?

Koordinazioa, indarra eta abiadura hobetzen dizkit oso nabarmen. 12-13 urte nitueneko bideoak ikusten ditut eta alde handia dago.

Zure egunerokoa nolakoa da?

Madrilgo Blumen, goi-mailako kirolarien zentroan bizi naiz. Egunero 5-6 ordu entrenatzen ditut eta unibertsitatean Enpresen Administrazioa ikasten dut, ingelesez. Argi daukat ikasketen garrantzia, eta oso ondo uzartzen ditut kirolarekin. Bestalde, astebururo liga jokatzen ditut eta urtean zehar nazioarteko txapelketak ere bai.

Zer behar da elitean aritzeko?

Klubak zein kirolariok babesleak behar ditugu. Beste kirol batzuetan elitean egoteko bost sos direnak, mahai teniserako diru asko izan ohi da.

Babes eta ikusgarritasun handiagoko behar duzue?

Ni neu oso eskertua nago paralinpiar joko hauek izan duten oihartzunarekin komunikabideetan.



Argazkia: BAT Basque Team.



Argazkia: BAT Basque Team.



Ander Cepas eta Santi Mendirichaga Parisen, brontzea irabazi berrian.

“Santiren *revés imperial* kolpea ikusi behar duzue”

Zurekin argazkian Santi Mendirichaga ikusten dugu, MONDRAGONeko lankidea... baina kontaguzuk zuk nor den Santi...

Santi klubean betidanik egon den ardura-dunetako bat da, beti laguntzeko prest. Txikitatik izan dut ondoan eta hazten ikusi nau zentzu guztietan. Oporretan ere guri eskaintzen digu denbora, esker oneko hitzak baino ez daukat. Lagun aparta da.

Eta... ona da Santi mahai tenisean?

Bere kolperik onena errebesa da eta izena dauka: “Revés imperial”. Ez dut gehiago esango.

Zer dakizu kooperatibismoaz?

Taldelan eta lankidetzan estuan oinarritutako proiektu bat dela. —

“Mahai tenisak hemiparesia gaintzen laguntzen dit: koordinazioa, indarra eta abiadura hobetzen dizkit”

Learning In Manufacturing

IKASKUNTZA ETA BIRKUALIFIKAZIOA FABRIKAZIOAREN TESTUINGURUAN

Joan den uztailaren 18an, *Manufacturingeko birkualifikazioa bizkortzen* jardunaldia egin zen, eta hiru kasu aztertu ziren: David Perezek, Batz Zamudioko zuzendari industrialak, Zamudioko lantegiko Lean transformazioan 10 urte baino gehiagoko esperientzia partekatu zuen. Xabier Iruretagoienak, Onnera Group-eko zuzendari industrialak, ikuztegiko planta berrian lantzen ari diren Lean eraldaketa eta horrek dakartzan erronkak aurkeztu zituen. Azkenik, Cepsako Operazioen Learning Office-ko arduradun José Gonzálezek Lean eta PRL ereduak ezartzeko eragiketa-arloetan erabiltzen duten ikaskuntza-ikuspegia aurkeztu zuen.

MIKEL ANAKABE [MLAKOOP]
NEREA SÁNCHEZ [MUE - MIK]

Ikaskuntza-erronkak fabrikazio-arloetan

Manufacturing arloetako ikaskuntza-erronkak bila-kaera teknologiko azkarrak markatzen ditu, lanpostuetan eta ekoizpen-sistemetan aldaketak eragiten baititu. Benchmarking-azterketa bat egin dugu erreferentziazko enpresekin, hala nola Cepsa eta Repsol, Bridgestone eta Forviarekin. Bertan, balio-aniztasuna eta pertsonen birkualifikazioa garatzen laguntzen duten eredu malgu hibridoak nabarmentzen dira.

Bederatzi kooperatibak parte hartu zuten beste azterlan batean, lanpostu digitalaren ezarpena eta datuen erabilera hobetzeko beharra azaldu zen. Gainera, interes handia erakutsi zen balio-aniztasuna lantzeko eta Lean Manufacturing-ekin lotutako trebetasunak garatzeko.



Gaur egungo errealitatea hori izanik, kooperatibei lagundu nahi diegu beren fabrikazio-arloetan indarguneak eta hobekuntza-arloak identifikatzen. Diagnostiko azkar, arin, erraz eta diziplina anitzeko prozesu baten bidez, jarduera-ildoak proposatuko dizkiegu pertsonen garapen-eta birkualifikazio-praktikak hobetu nahi dituzten kooperatibei.

Bi motatako beharretan jarri nahi dugu arreta: batetik, fabrikazio-prozesuetan eraldaketa digitalari, malgutasunari eta balioaniztasunari heltzeko gaitasun berrietan. Eta, bestetik, ikasteko modu berriak garatzea, bizialdi osoko ikaskuntza jasagarria izan dadin.

Ekimen honekin, hiru helburu lortu nahi ditugu:

- Lan-inguruetan irten gabe egunerokotasunean integratzen diren **ikaskuntza-praktikak ezartzea**, 70/20/10 ereduari inspiratutako lan-fluxuko ikaskuntza-metodologiaren bidez.
- Egungo lanpostuetako ikaskuntza-premiei **arin erantzutea**, eraginkortasuna bilatuz (ustiatzea) eta etorkizun hurbileko premiei erantzunez (esploratzea eta birkualifikatzea).
- MONDRAGONen **ikaskuntza-eko-sistema behar horiekin lerrokatzea**, unibertsitateko, lanbide-heziketako zentroetako eta zerbitzu profesionaletako aholkularitzan, ikerketan/transferentzian eta prestakuntza eta ikaskuntzan adituak direnei ahalik eta etekin handiena ateratzeko.

“Kooperatibei lagundu nahi diegu fabrikazio-eremuetako indarguneak eta hobekuntza-arloak identifikatzen”

Lean gela: beste modu batean ikasten

Artikulu Lean Manufacturing-a zer den galdetuz abiatuz gero, garunak klik bat egingo luke automatikoki, “irakurri dituzun beste hainbat artikulu modukoa” dela adieraziz, Lean Manufacturing-eko tresnak eta edukiak ezagunak baitira normalean, edo, bestela, errazak eta ulerterrazak gutxieneko prestakuntza batekin.

Horregatik ez dizut galdera hori botako, baizik eta aurrekoarekin oso ondo ezkontzen ez den beste hau: Kontzeptu errazak badira, normalean ezagunak eta sinpleak... zergatik ez dute zure enpresan funtzionatzen amaitzen? Hau da, gauza erraza da, baina aldi berean ez dugu lortzen funtzionatzea... zerbaitek ez dit koadratzen...

Lean Manufacturing-en erronka handienetako bat ez da ezagutza, konbentzimendua baizik. Lean proiektu askok porrot egiten dute ezarpenean, eta ez ezagutza faltagatik, baizik eta pertsona guztiak ez daudelako konbentzituta edo lerrokatuta aldaketa kultural horrekin.

Eta hori da gakoetako bat, ulertzea Lean ez dela tresna multzo bat, baizik eta aldaketa kultural bat; beraz, ez da lortzen esanez, baizik eta erakutsiz, lagunduz eta konbentzituz. Azken horretarako erabiltzen dugu Lean gela, non prozesu industrial bat simulatzen dugun, parte-hartzaileek merkatuaren egungo konplexutasuna eta prozesu horretan Lean Manufacturingak suposatzen duena bertatik bertara bizi dezaten saiatur.

Lehen simulazio batean, parte-hartzaileek merkatuaren eskaerari erantzuten saiatzen dira, beren intuizioan edo egiten jakitean oinarrituta, eta, ondoren, Lean kontzeptuak eta tresnak sartzen ditugu, haien onurak esperimendatzen joan daitezten. Simulazio bakoitzean, emaitzak neurtu eta konparatu egiten ditugu.

Horrela, Lean gelako parte-hartzaileek ez dute eserita entzuten sinesten duten edo ez duten diskurtsoa, baizik eta modu aktiboan esperimendatzen eta bizitzen dute.

Kontzeptu horiek barneratu ondoren [pertsonak lerrokatuta daude], bakoitzak bere lanpostuan nola aplikatu ditzakeen pentsatzen hasiko gara [ibiltzen hasiko gara].

ARGIDERISASTI
MONDRAGON GOI ESKOLA POLITEKNIKOA



Chin Pang Ling

FAGOR AUTOMATION

Gaur egun Tolosan bizi da eta Fagor Automaten dihardu lanean. Nahiz eta kooperatiban oso denbora gutxi daraman, ezaguna da dagoeneko bere lankideen artean. Gertukoa, saltseroa eta umore bereziko da Ling. Elkarrizketa euskaraz egiteko asmoarekin elkartu gara Eskoriatzan, Fagor Automaten egoitzan, eta momentu batzuetan Cervantesen hizkuntzara jo behar izan badugu ere, ia-ia lortu dugu. Euskal gizarteaz, bizitzaz orohar, lanaz eta kooperatibismoaz aritu gara.

GORKA ETXABE

“Sindikalista batek esan zidan kooperatibara joateko”

Kuriositatea dut jakiteko nola iritsi zinen kooperatibara.

Lan esperientzia ugari izan ditut, guztiak ere kooperatibatik kanpo. Azken urteetan, esaterako, Ingemetal enpresan izan naiz eta handik Couthera egin nuen jauzia, Hernaniko lantokira. Markaketa industrialean aritu nintzen, autoen piezen trazabilitatearen arloan, metalen arloan, mikro eta laser markaketan. *Sales area manager* karguan ari nintzen eta gustura nengoen bertan, baina Fagor Automateko aukera ikusi nuen eta kooperatibara jauzia egitea erabaki nuen. Hain justu, kooperatiban frogatzeko esan zidan Roberto izeneko lankide batek. Harreman ona genuen, oso argia zen, oso jatorra, eta hark esan zidan kooperatiba batera joateko, aukera izanez gero behintzat. Kuriosoena da, bera sindikatuan sartuta zegoela.

Eta Fagor Automation-era etortzeko aukera sortu zen.

Bai, bada jada urte eta erdi iritsi nintzela. Ikusi nuen Fagor Automation pertsona bila ari zela, nire perfilarekin

bat egiten zuen Fagorrek eskatzen zuenak eta probatzea erabaki nuen. Nik enpresen administrazioa eta kudeaketa informatikoko ingeniari itza ikasi ditut, hizkuntzeekin ere ondo moldatzen naiz; txinera, kantondarra, ingelesa, frantsesa, gaztelania eta euskara hiz egiten ditut, Fagor Automaten perfil desberdin baten bila ari ziren eta *desberdina* omen naiz (barreak).

Gustura zaude?

Bai, Fagor Automaten oso giro ona dago, kultura antzeko enpresa gara eta teknologikoki aurreratuak.

Labur bada ere, kontaidazu zure bizitza, kontatu dai-tekeena behintzat.

Txikiak ginela amak giltzurruneko arazo bat izan zuen eta zaintza bereziak behar zituenez, gu AEBn bizi zen anaiarengana bidaltzea erabaki zuen. Nire ama ezkongabea zen, zaintza bereziak behar zituen, eta horrexegatik hartu zuen gu Ameriketara bidaltzeko erabakia. Sendatu zenean gure bila etorri zen eta handik etorri

ginen hona. Nik 12 urte nituenean ama nire aitaordearekin ezkondu zen. Nire aitaordeak jatetxe txinatarraren Donostian, Pekin izenekoa, eta bertan egin nuen lan. Gero ikasketak egin nituen eta hortik aurrera lan-esperientzia ezberdinak izan ditut.

Arlo pertsonalean ere, ez zara aspertzen, ezta? Dene-tik egiten duzu, baina bereziki dantza duzu gustuko.

Granadara joan nintzen emakume errusiar batekin, Lituania ere egon nintzen eta dantza klaseak jaso nituen bertan. Tolosan ballet egiten hasi nintzen, eta aurretik, unibertsitate garaian, dantza garaikidea egiten zuen pertsona bat ezagutu nuen eta mundua ireki zidan. Oraingo lagunak ere dantzaren ingurukoak ditut.

Emakumeek zure bizitzan garrantzi handia izan dute.

Beti egon naiz emakume artean, etxean ama gertu eta ondoren, emakumeek nire bizitzan garrantzi handia izan dute. Orain Clara izeneko bikotea dut eta harekin gosaltzea, kalabaza krema egitea eta Filmin-eko pelikulak ikustea oso gustuko dut.

Horrenbeste ibili ondoren, orain Euskal Herrian. Lutzerako?

Ez. Banoa Txinara, Beijing-era, Fagor Automati-onek bertan duen egoitzara, zuzendariorde gisa. Nomada izan nahi dut, bidaiatu nahi dut, bizitza askea asko gustatzen zait, sinistu sinesgaitzetan, apustuak egin, segurtasun eremutik atera... hori da egin nahi dudana. Eta Automati-onek bidaiatzen jarraitzeko aukera eman dit. Niretzat erronka profesional izugarria da. Txina merkatu klabea da guretzat, 60 pertsona ditugu bertan eta hazten jarraitu nahi dugu. Nagusia Beijing-en dago eta hiru urte egingo ditut bertan berarekin.

Kate motzean

Gustatzen zaizu Euskal Herria?

Izugarri gustatzen zait euskal gizartea eta hemen bizitza ulertzeko modua. Euskal zintzotasuna gustatzen zait. Bizitzeko oso eroso da Euskal Herria, baita kanpotarrentzat ere.

Euskal musikaririk bai?

Euskal musika asko gustatzen zait: Izaro, Olatz Salvador, Olaia Inziarte, Pello Reparaz... eta badago abesti bat izugarria, klasiko bilakatu dena: Mikel Laboaren *Txoria txori*, ederra da!

Kirolirik bai?

Txirrindua hartzea izugarri gustatzen zait eta beti nabil alderik alde, bizikletan. Dantza garaikideko taldeko kideekin asko ibiltzen naiz.

Txirrindularitza kultura da Euskal Herrian, eta Gipuzkoan Realak ere badu garrantzia. Bazara realzalea?

Futbola? Kovacevic, Karpin, De Pedro, Nihat, Toshack... Sasoi hortakoa naiz ni, realzalea ikusten duzun moduan, baina orain ez dut taldea jarraitzen.

Gustuko txoko bat, herri bat?

Tolosa oso gustuko dut eta bertako bizitza asko gustatzen zait. Merkatua, alde zaharreko kaleak, taberna...

Zer da euskara zuretzat?

Hizkuntza berezia da. Euskaraz egiten dut, bereziki lagunekin, baina anaiak ere egiten du, nik baino hobeto gainera. Ama, anaia eta ni neu bizi gara Tolosan, Alde Zaharrean.

Alde zaharra eta txikiteoa herri askotan eskutik doaz.

Ez naiz oso zalea. Txikiteoa oso iluna izan daiteke, sozialki gustatzen zait, baina alkoholak min handia egin du euskal gizartean, askok gehiegi edaten dute eta ez da ona.

Eskerrik asko Ling, eta egonaldi on Beijing-en! ■





Miguel de la Fuentek, gaur egun LANKI Kooperatibismoaren Ikertegiko ikertzaileak, bere nazioarteko doktore tesia defendatu zuen joan den irailaren 5ean UPV/EHUko Zuzenbide Fakultatean. Tesia, *Sociohistoire du mouvement coopératif au Pays basque: un nouveau cycle pour l'identité coopérative basque/Socio-historia del movimiento cooperativo en Euskal Herria: Un nuevo ciclo para la identidad cooperativa vasca* izenburupean, Xabier Itçainak (CNRS-Centre Emile Durkheim) eta Aitor Bengoetxeak (UPV/EHUko irakaslea - GEZKI) zuzendu dute.

Miguel de la Fuente

NAZIOARTEKO DOKTOREA EUSKAL HERRIKO KOOPERATIBA MUGIMENDUARI BURUZKO TESIAGATIK

“Egungo erronkek euskal kooperatibismoa bere funtsa galdu gabe egokitzea eskatzen dute”

Tesiak Euskal Herriko mugimendu kooperatiboaz aztertzen du ikuspegi bikoitzetik. Batetik, euskal kooperatibismoaren ziklo sozio-historikoak sistematizatuz, eta, bestetik, kooperatiba-identitatea sortzeko eta erreproduzitzeko oinarriak azalduz, hori guztia askotan iritzi publikotik kanpo dauden kolektiboehi ahotsa ematen dien diziplina anitzeko metodologia kritiko batetik abiatuta.

Tesian, euskal kooperatibismoaren ziklo soziohistorikoak aztertzen dituzu. Zure ustez, zer alderdi izan dira erabakigarrienak Euskal Herriko mugimendu kooperatiboaren bilakaerarako?

Tesiak soziologia eta historia uztartzen ditu kooperatibismoak Euskal Herrian izan duen bilakaera aztertzeko, eta ideia ideologikoen kooperatiba-identitatean nola eragin duten nabarmentzen du. Bilbon 1870. urtean sortutako lehen kooperatibatik gaur egungo joeretara sekuentzia historiko bat ezarri zen, kooperatibismoa lau ziklotan banatuz. Horien artean daude Antegerraren Zikloa (1870-1945), Beharraren Kooperatibismoa (1945-1975), Ongizatearen Kooperatibismoa (1975-2000) eta Ziklo Historiko Berria (2000. urte inguruan hasitakoa). Ziklo bakoitzak

mugimendu kooperatiboaren barruko zein kanpoko aldaketak islatzen ditu, hala nola grebak eta 70eko hamarkadako Espainiako trantsizio politikoa.

Zer errebelazio garrantzitsu sortu ziren kooperatibismoari buruz baztertutako kolektiboetatik?

Tesiak agerian uzten du kooperatibismoari buruzko arreriazko ikerketetan diskurtso hegemonikoak direla nagusi, normalean maskulinizatuak edo mugimenduan ibilbide luzea duten pertsonen eginak. Emakume, gazte eta migratzaileei beren kabuz hitz egiteko aukera eman zaie, eta nabarmendu da nortasun kooperatibo berezia dutela. Bereziki emakumeek euskal kooperatiben historian izan duten papera aldarrikatu dute, eztabaida kooperatiboan ikusgarritasun eta garrantzi handiagoa bilatuz.

Landa-lanean elkarrizketa sakanak egin zenituen. Zer eredu edo desberdintasun ikusi zenituen euskal gizarteko belaunaldi edo sektore desberdinen arteko koo-

Tesia HAL atarian eskuratu daiteke, pdf formatuan



“Ondare kooperatiboa ondare kolektiboa da, eta etorkizuneko belaunaldiei transmititu behar zaie”

peratibismoari buruzko pertzepzioetan?

Guztira, 60 elkarrizketa txiki eta handi egin ziren, hainbat lurraldetan. Adinaren, generoaren eta karguaren artean aldeak dauden arren, antzekotasunak antzeman ziren, adibidez, Iparraldeko nekazaritza kooperatiba txikien eta MONDRAGONeko industria kooperatiben erantzunetan belaunaldien arteko erreleboari dagokionez. Zentzu horretan, egungo euskal kooperatibismoan identitate-krisia antzematen da, batez ere belaunaldi berrien artean, aurreko belaunaldiek ez bezala sentitzen baitute kooperatibetako kide direla. “Identitate-afekzioa” deitu dugun krisi honek gazteriarekin konektatuko duen diskurtso berriturik eza islatzen du.

Zer du bereziki Euskal Herriak hainbeste kooperatiba izateko?

Euskal kooperatibismoa hainbat eragileren arteko erlazio ideologikoaren emaitza da, hala nola Elizaren, euskal nazionalismoaren eta sozialismoaren artekoa, kapitalismoak eta industrializazioak sortutako arazoei erantzun kolektiboak bilatzen baitzituzten. Kooperatibismoa borondate komunitario horien adierazpen ekonomiko gisa finkatu zen. MONDRAGON nabarmetzen da lankidetzako tresnak sortu dituelako, Euskadiko Kutxa kasu, kooperatibismoa indartu zutenak beste lurralde batzuekin alderatuta.

Zure ustez, nola eragin du MONDRAGONek korrante desberdin horietan?

MONDRAGON funtsezko erreferentzia izan da euskal kooperatibismoan eta mundu-mailan. Eliza, nazionalismoa eta sozialismoa bezalako matrize ideologiko pluraletan oinarritutako bere esperientziaren bidez, gizartearen maila zabalak erakartzea lortu zuen, sozialki eta ekonomikoki arrakastatsuak ziren kooperatibak osatzeko. MONDRAGON mugimendu isolatua

“MONDRAGON mugimendu isolatua izan ez bazen ere, kooperatibak inspiratu zituen Iparraldean eta munduko beste leku batzuetan”

lanki kooperatibismoaren ikertegia



izan ez bazen ere, Hegoaldeko kooperatiba ugari inspiratu zituen, baita Iparraldekoak eta munduko beste leku batzuetakoak ere. Gaur egun, haren eraginak bere horretan dirau, kooperatiba berriek tamaina handiagoko kooperatiba horien praktika batzuk kritikatzan dituzten arren, tentsio dialektiko interesgarri batean.

Gaur egungo testuinguruan, kooperatibismoak erronka etiko esanguratsuak ditu aurrez aurre. Zure ustez, zeintzuk dira premiazkoenak eta nola egokitu daiteke euskal kooperatibismoa horietara bere nortasuna galdu gabe?

Egungo erronkek, hala nola klima-aldaketaren eta berdintasunaren aurkako borrokak, euskal kooperatibismoa bere funtsa galdu gabe egokitzea eskatzen dute. Iraunkortasunaren eta lan-malgutasunaren arloko neurriak ezarri dira, baina oraindik asko dago egiteko. Lanaren zentraltasuna, funtsezko balio gisa, aldatu egin da, eta kooperatibak belaunaldi berrien itxaropenetara egokitu behar dira, telelana eta malgutasuna barne, alderdi horiek funtsezkoak baitira gazteak erakartzeko, horrek dakartzan zailtasunekin.

Ondare kooperatiboari eta horren transmisioari dagokionez, zure ustez, zer neurri dira funtsezkoak etorkizuneko belaunaldiek kooperatiben nortasuna uler-tu eta bizirik mantentzeko testuinguru globalizatu eta lehiakor batean?

Ondare kooperatiboa ondare kolektiboa da, eta etorkizuneko belaunaldiei transmititu behar zaie. Kooperatibek hainbat ekimen inplementatu dituzte, hala nola taldearentzako prestakuntzak eta pertenezia-zentzua indartzan duten proiektuak, hala nola Laboral Kutxaren Zentzua proiektua. Hala ere, ezinbestekoa da bazkideen eta bazkide ez direnen arteko distantzia murriztea, kooperatibismoak bere funtzio soziala betetzen jarrai dezan eta bere nortasuna sendoari eusteko gai izan dadin. —

Fagor Euskara Sarien lehen edizioa: kooperatiben konpromisoa aitortzen

Fagor Taldeko langileek euskara bultzatzeko egindako lana aitortzeko lehen edizioa izan da. Mondragon Assembly eta Onnera Group saritu dituzte.



Fagor Taldeko Batzar Nagusian, maiatzean, ospatu zen Fagor Euskara Sarien lehen edizioa, bertako langileen euskara sustatzeko konpromisoa aitortzeko. Fagor Taldeko Lehendakari Batzordeak erabaki zuen nortzuk izango ziren sarituak, eta lehenengo edizio honetako protagonista nagusiak Mondragon Assemblyko Finantza departamentua eta Onnera Groupeko Berrikuntza taldea izan dira.

Mondragon Assemblyko Finantza departamentuak euskararen normalizaziorako urrats eredugarria egin du. Arduradun berri baten euskarazko ulermen maila tartekoa izanik, taldeak Ulerrizketa dinamika ezarri zuen, elkarrizketa elebidunak erabiliz, eta jarduna nagusiki euskaraz mantendu dute. Taldeburuaren hizkuntza ezagutza handitzen joan ahala, taldeko ohituretan ere eragin zuzena izan du, eta horrek Ulerrizketa metodologia arrakastatsu bihurtu du.

Onnera Groupeko Berrikuntza taldeak, bestalde, erronka handia gainditu du: talde txiki batean kide berri baten euskararen ezagutza oso txikia izan arren, digitalizaziorako bi aplikazio garrantzitsu (biltegirako eta tailerrerako) euskara hutsean garatzea lortu dute.

Sari hauen helburua da Fagor Taldean euskararen alde egiten den lana eta konpromisoa balioan jartzea. Urte luzeetan zehar, Fagorrek aitortza ugari jaso ditu kanpotik, hala nola 2021eko Abadia Saria eta Bikain Euskararen Kalitate Ziurtagiria. Oraingoan, barruko ekarpena ere aitortu nahi izan dute. —

Xabier Mardaras Onnera Group

Zein da zehazki saritu duten lana edo ekintza?

Digitalizazioaren inguruan egin dugu lan. Onnerak makina mota asko ditu, eta 2019an hasi ginen garapena egiten. Aplikazio oso potentea garatzen ari ginen fabrikazioak antolatzeko eta makina bakoitzaren ezaugarriak kudeatzeko, eta erabaki genuen hasieratik euskaraz egitea, HMI eta interfazea euskaraz jartzea. Lineako langileek erraz ulertu eta erabili ahal izateko diseinatu genuen, eta horrek arrakasta handia izan du. Logistikako aplikazio bat ere garatu genuen Goiaingo biltegian, mugikorrean erabiltzeko. Materialen eskariak eta entregak modu azkar eta errazean egiteko aukera ematen du, eta guztia euskara hutsean dago. Euskaraz ez dakiten langileek ere erabiltzen dute, eta oso pozik daude.

Nola hartu duzue saria?

Egindako lana aitortua izateak indarra ematen digu. Hasieratik erabaki genuen euskaraz egitea, aukera paregabea ikusi genuen, eta gure zuzendariak ere oso ondo hartu zuen erabakia. Xabi Ormaetxea Euskara Batzordean zegoen, eta berak ere bultzada handia eman zion proiektuari hastapenetan.

Oscar Macias Mondragon Assembly

Zein da zehazki saritu duten lana edo ekintza?

Gure departamentuan zazpi pertsona gara, eta denok euskaldunak gara. Zuzendari aldaketa izan genuenean, arduradun berriak euskara ulertzen zuen, baina ez zuen ohiturarik egunero erabiltzeko. Horregatik, dinamika bat ezarri genuen, gaztelaniara aldatzea ekiditeko. Zuzendariak oso ondo hartu zuen, berarentzako aukera moduan, eta metodologiak zehaztu genituen, noiz euskaraz eta noiz ez: Ulerrizketa metodologia. Zuzendariarekin hilabetero mintzapraktikak egiten hasi ginen, eta oso gustura dago.

Sariak motibazioa eman dizue?

Egunetik egunera gehiago erabiltzen dugu euskara. Arrakasta ikusita, beste departamentuetan ere hasi dira metodologia erabiltzen.

Peio M. Aierbe

SOS Arrazakeriako koordinatzailea



IMMIGRAZIOA, ARAZOA? AUKERA

Inkestek adierazten digute immigrazioa dela politikaren arazo nagusietako bat eta, jarraian, bakoitzari gehien eragiten diotenak etxebizitza, ekonomia eta osasuna direla. Hau da, zarata mediatikoak arazo handi bihurtzen du immigrazioa, arazo errealak beste batzuk direnean.

Hori da arazoaren gakoa. Klase politikoak, eskuineko eta eskuin muturreko alderdiek bultzatuta, migratzaile eta errefuxiatuei egozten die herritarrek egunerokoan dituzten arazoaren errua. Errealitatetik oso urrun.

Nahiz eta, mediatikoki, hegoaldeko mugatik itsasontzietan iristen diren pertsonak oso mezu indartsua diren (irudia dramatikoa delako), migratzaile gehienak bitarteko konbentzionalen bidez iristen dira, turistaren bisatuarekin. Gero geratzen dira, Atzerritarrei buruzko Legearen ondorioz, egoera irregularrean.

Gainera, gure gizarteak pertsona horiek behar ditu. Irailaren amaieran, Zedarriak foroak, Eus-

kadiko enpresen erreferenteek sustatutakoa, immigrazioa defendatu zuen talentu iturri gisa, berehalako langile eskasia estali eta, horrela, Euskadin hazkundera bultzatzeko.

Nola atera eskizofrenia honetatik?

Alde batetik, Espainiako Gobernuak dagoeneko gure artean dauden migratzaileen erregularizazioa onar dezala aldarrikatuz, une honetan Diputatuen Kongresuan eztabaidatzen ari den Legegintzako Herri Ekimenak eskatzen duen bezala. Bestetik, sartzeko bide erregularrak erraztuz, jendeak ez dezan bizitza arriskuan

jarri bide arriskutsuak erabil-tzeagatik edo Europar Batasuneko Estatuak aurka egiten dioten errepresio polizial eta militarari aurre egiteagatik.

Eta norbanakoon aldetik, gure hurbileko eremuan, duela ez urte asko Espainiako Estatu beste zonalde batzuetatik lan egitera etorri ziren pertsonak egin bezala orain gure auzo eta hirieta- ra etortzen ari diren pertsona horiek ezagutuz.

Ezagutzea, hori da guztiok ditugun estereotipoak eta eskuineko indarrek aldarrikatzen dituzten mezu faltsuei aurre egiteko gakoetako bat.

SOS Arrazakerian hainbat ekimen ditugu ezagutza hori sustatu eta nork bere iritzia sortzeko.

Horietako bat Bizilagunak da. Egun jakin batean otordu bat partekatzean datza. Aurten azaroaren 24an izango da, bertako familia baten eta etorkin baten artean, horietako baten etxean. Parte hartzera gonbidatzen zaitugu. Informazioa www.sosracismogipuzkoa.org webgunean aurkituko duzu. ■

“Zedarriak foroak immigrazioa defendatu zuen talentu iturri gisa, berehalako langile eskasia estali eta, horrela, Euskadin hazkundera bultzatzeko”

Uztailean 40 urte bete ziren Kortaturen lehen kontzertutik, eta ordutik ez da gelditu Fermin Muguruza (Irun, 1963): musika, zinema, komikia... Bere ibilbideari errebaso egiteko, abenduan kontzertu berezi bat egingo zuela iragarri zuen, baina jasotako maitasun uholdeak bira oso bat antolatzerara behartu du. Horregatik, bihotza beteta itzuliko da oholtzara, bere habitat naturalera, oraingoa benetako azken guda dantza izango den edo ez jakin gabe.

AMAIA BALENTZIAGA

Argazkilaria: Ikor Kotx.

Fermin Muguruza MUSIKAGILEA

“Publikoari itzuli egin behar diot eskaini didan maitasun guztia”

Negu gorria ez, negu beroa eta oparoa da datorkizuna. Nola zaude bira handi honen atarian?

Alde batetik, oso motibatuta nago, eta bestetik, oso eskertuta. 11 urte dira nazioarteko birarik egiten ez dudala, nire bandarekin kontzertu handirik ematen ez dudala, eta ikaragarria izan da niretzako, hainbeste denbora igaro ostean jaso dudan maitasuna, kontzertuen iragarpenek izan duten harrera; hasieran, kontzertu bakarra egitea baitzen nire asmoa.

Bira inprobisatua izan da, beraz.

Nire plana zen abenduan kontzertu handi bat antolatzeara, bakararra, nire 40 urteko ibilbide eta ondare osoari errebaso egiteko eta, bide batez, Iñigo anaiari ome-

naldi berezi bat eskaintzeko. Izan ere, aurten bost urte bete dira zendu zela, eta abenduan, 17an hain zuzen, 60 urte beteko lituzke. Baina gero, etorri den uholde guztia ikusita, behartuta sentitu naiz zerbait antolatzerara. Europa osotik erosi dituzte Bilboko kontzertuetarako sarrerak, eta uste dut publikoari itzuli egin behar dion eskaini didan maitasun hori guztia.

Behartuta orduan, baina, era berean, esan daiteke zure 40 urteko ibilbideko bira bereziarena izango dela, ala?

Bira guztiak dira oso bereziak, baina, egia esan, oraingoa desberdina izango da. Alde batetik, ez neukan pentsatuta bira egitea, eta azken bi hilabeteetan antolatu dut dena, horrek dakarren guztiarekin. Gainera, beti egin dudan moduan antolatu nahi izan dut, autogestioaren bidez, promotore handirik gabe eta aspaldi-

“Autogestioaren bidez egiten dut lan, eta, beraz, niretzako funtsezkoa da kooperatibismoa gizartea aldatzeko”

tik neuzkan kontaktuekin. Hori bai, oraingoan ez ditut kontzertu guztiak denbora gutxian kontzentraturako, nirekin aritzen ziren zenbait kidek orain lan egiten dutelako aste barruan; hori dela eta, asteburuetan egingo ditugu kontzertuak, modu pausatuagoan.

Bestetik, ez ditut ondoan izango izango anaia; Amaia Apaolaza, 25 urtez nire managerra izan zena; diseinatzailea... Badaude maite nituen zenbait pertsona, zenbait sostengu, garrantzitsuak zirenak eta jada ez daude-nak. Orduan, desberdina izango da, baina berezia ere bai, noski. Oso presente egongo dira denak.

Batez ere musika ibilbideagatik zara ezaguna, baina azken urteetan beste diziplina askotan ere aritu zara buru-belarri. Hor daude Black is Beltza, Bidasoa 2018-2023... Zer eraman zintuen bide berriak arakatzera?

Nik beti kontatu izan ditut istorioak, musikaren zein zinemaren bitartez, errealitateak bultzatu nauelako horretara. Adibidez, Bidasoa ibaian gorpuak agertzen hasi zirenean, segituan pentsatu nuen: “Kontatu egin behar dut historia hori”. Ikusten nuen, batetik, jende askok ez zekiela zer ari zen gertatzen eta, bestetik, deuseztatu egin behar zela zabaltzen ari zen mezua, ibaiak hiltzen duen mezua; politika migratorioek hiltzen dute, ez ibaiak.

Proiektu horietatik guztietatik zein esango zenuke dela bereziena edo kutunena?

Al Jazeerarentzat egin nuen lana. Ez da kutunena, baina bai bereziena. 11 dokumental egin nituen bi urtetan, non zonalde horietan guztietan gerra presente zegoen, eta arrisku handiko lana izan zen. Hala ere, berezia izan zen zeharo maitemindu nintzelako mundu arabiarraz; izugarriak izan zire bi urte horiek, Marokon, Tunisian, Libanon, Sirian, Sudanen, Egipton... Orduan, etengabe kolpatzen eta sufriarazten nau zonalde horietan gertatzen denak.

Munduan zehar ibili zarenean izan duzu loturarik kooperatibekin?

Munduko hainbat txokotako kooperatibetako langileekin izan dut harremana, toki askotan berreskuratu dituztelako fabrikak edo sortu dituztelako liburutegiak eta argitaletxeak. Lehen esan moduan, autogestioaren bidez egiten dut lan, eta, beraz, niretzako funtsezkoa da kooperatibismoa gizartea aldatzeko, eredu alternatiboak antolatzeko.

MONDRAGON Korporazioari dagokionez, ez dut izan loturarik, baina bai anekdota bat: orain gutxi Uruguain izan naiz Filtroko sarraskiaren urteurrenaren harira, eta Pepe Mujicarekin biltzeko aukera izan dut. Bada, MONDRAGONen kooperatiben inguruan galdetu zidan, ea zer moduz zihoazen, eta esan zidan hura zela mundu osoan mugimendu kooperatibistaren inguruan zegoen meriturik handiena. Azaldu zidanagatik, oso interesatuta egon da beti Euskal Herriko mugimendu kooperatiboarekin.

40 urte hauek hainbat toki ezagutu eta beste hainbeste proiektutan lan egiteko aukera eman dizute, baina erakutsi? Zer erakutsi dizute?

Gauza asko, baina irakaspen bat hautatu beharko banu, kultur aniztasunarekiko errespetua esango nuke dela irakaspenik handiena. Niretzako munduko gauzarik ederrena da ezagutzen ez dudana toki batera iritsi eta bertako kulturaren murgiltzea, eta urteen poderioz ikasi dut hori baloratzen eta maitatzen.

Datozen urteei begira, zer duzu aurreikusita?

Datorren urtean, apirilean, 62 urte beteko ditut, eta sekulako errespetua ematen dit, eszenatokian dena eman behar delako bi orduz. Printzipioz, datorren urteko urrira arte egongo naiz lanean; gero, hilabete batzuk beharko ditut atsedean hartzeko; eta 2026an batek daki zer gertatuko den. —

Argazkilaria: Gertrud Vogler.



MAGALA ESPAZIOA

Haur jaioberrien guraso eta senideak egoteko gunea, haurdunek eta irakaskuntzako profesionalek esperientziak partekatzeko lekua, hitzaldiak, tailerrak eta saioak antolatzeko eremua. Horiexek guztiak izango dira Arizmendi Ikastolak azaroan Uribarrin irekiko duen espazioaren ezaugarri nagusiak. Magala espazioak elkargune izan nahi du, esperientziak partekatzeko eta elkarrekin, komunitatean, haur hezkuntzan, jaioberrien zaintzan eta haurdunen inguruan egon daitezkeen zalantza eta ezagutzak konpartitzeko gune erosoak.

GORKA ETXABE



Arizmendi Ikastolako Uribarri guneko zuzendari Amaia Arrieta eta Arizmendi Ikastolako zuzendari Mireia Muruamendiaraz zain ditugu Uribarriko instalazio dotoreetan. Gunea erabat zaharberritu dute, oso txukun dago: Ikasgela irekiak, ondo atonduak, espazio erosoak, haur hezkuntzarako aproposak diren baliabideak, auzoari begira dago Uribarri gunea. Bertan estreinatuko da azaroan Magala espazioa, akonpainamendu zerbitzu berria. Arizmendi Ikastolak, herritar orori, ez soilik Arizmendi Ikastolako kolektiboari irekiko dizkio ateak. Edonork izango du aukera bertaratze-ko, libre. Horren guztiaren inguruan hitz egin dugu Amaia eta Mireiarekin.

“ESPAZIO PEDAGOGIKO BERRIA HERRITARREI IREKIA”

Haur hezkuntzan eta bereziki lehenengo zikloan egoera asko aldatu da azken urteetan. “Faktore ezberdinek eragin dituzte aldaketak. Batetik pandemiak, krisi ekonomiko ezberdinek, aitatasun baimenen araudian egon diren aldaketek, jaiotza-tasaren jaitsierak... Horren aurrean behar berriak sortu dira eta errealitate berri honi erantzuna eman nahian sortu da Magala espazioa. “Haur hezkuntzan eta haur psikologian exigentzia handitu da, eta guk profesional eta arituak ditugu arlo horretan. Gainera familiek ere gero eta ezagutza handiagoa dute, eta eskaera horiei guztiei erantzuteko sortu dugu Magala espazioa. Haurren loa, haurdunen elikadura, jaioberrien beharrak... Espazio berrian gai horiek guztiak, elkarrekin, profesionalen eskutik landuko ditugu”, dio Amaia Arrietak.

Arizmendi Ikastolan eginiko barne prozesu baten ondorioa da Magala espazioa. Ikastolako profesionalak behar ezberdinak identifikatu zituzten, familiei ere informazioa eskatu zitzaizen eta beharrak identifikatu zituzten. Akonpainamendu zerbitzua gorpuzten hasi zen eta azarotik aurrera errealitate bilakatu da. Ezaugarri oso bereziekin gainera, “gizarteari, debagoiendarrei irekia egongo da. Espazio fisikoa Uribarriko ikastolako irteera gunetik hurbil egongo da, Arizmendikoak ez direnak ere beldurrik gabe sar daitezen eta eroso sentitu daitezen”, gaineratu dute Mireiak eta Amaiak.

Arizmendi Ikastolan eginiko barne prozesu baten ondorioa da Magala espazioa. Ikastolako profesionalak behar ezberdinak identifikatu zituzten, familiei ere informazioa eskatu zitzaizen eta beharrak identifikatu zituzten. Akonpainamendu zerbitzua gorpuzten hasi zen eta azarotik aurrera errealitate bilakatu da. Ezaugarri oso bereziekin gainera, “gizarteari, debagoiendarrei irekia egongo da. Espazio fisikoa Uribarriko ikastolako irteera gunetik hurbil egongo da, Arizmendikoak ez direnak ere beldurrik gabe sar daitezen eta eroso sentitu daitezen”, gaineratu dute Mireiak eta Amaiak.

Magala espazioa, egonleku eta ikasleku

“Modu librean, espazio goxo bat eskaintzea da gure nahia. Jaioberrien eta haurdunen inguruan sor daitezkeen zalantzak partekatzeko, eta gure profesionalen bitartez, erantzuten saiatzeko. Konfiantzaren pedagogiaren begiradatik dator proposamen berria”, hala dio Amaia Arrietak, guneko arduradunak eta espazio berriari asteartero bi orduz, zerbitzua eskainiko duenak.

Goizeko 9:30etik 12:30era eta arratsaldean hilean behin

Espazioak erabilera arautegirik eta ordutegi zehatzik ez du oraindik, baina 0-2 urte bitarteko haurrentzat eta haien senideentzat, guraso zein aiton-amonentzat izango da. Egunero-egunero, goizetan irekiko ditu ateak, 9:30etik 12:30era, eta hilean behin arratsaldeetan saio-txo bat antolatuko da. “Haurdun, jaioberri edo urtebeteko haurra duten edozein familiarari egin nahi diogu eskaintza. Aitatasun eta amatasun baimenarekin dauden pertsonak izango dira erabiltzaile nagusi gure ustetan. Goizeko ordutegia haiei begira jarri dugu. Eta aiton-amonak ere etorriko dira, seguru gaude, kafetegira joan baino hona etortzeko aukera baliatuko dutenak egongo direla.. Magala espazioa ez da txiki-txoko bat, espazio pedagogiko bat baizik”.

Formazioak prestatu dituzte eta laster emango dute horren guztiaren berri. “Dozena bat, hamabost bat formazio baditugu, ikasturtea egiteko soberan”. Hain justu, masaje saioak, esperimentazio saioak, ipuin kontaketa bat, txotxongiloak egiteko tailer praktikoak, askotariko ekintzak antolatzen ari dira.

“Hain justu, masaje saioak, esperimentazio saioak, ipuin kontaketa bat, txotxongiloak egiteko tailer praktikoak, askotariko ekintzak antolatzen ari dira”

Komunikazioa urrian, barnera zein kanpora begira

“Urrian abiaraziko dute Magala espazioa eza-gutzera emateko komunikazioa kanpaina (TU Lankiden aurreko publikazioa). Aurrez, irailan zehar, Ikastolako komunitatearekin egin da lanketa komunikatiboa eta datozen asteetan debagoiendarrei zabalduko zaie mezua. Gure guneetako panel, pantaila eta gainerrako plataformetan hedatuko dugu komunikatua, eta ondoren hedabideetan ere argitaratuko da Magala espazioaren gaineko informazioa”. Amaia Arrieta eta Mireia Muruamendiaraz, Arizmendiko profesionalen kolektiboarekin batera prest dira, eta zain, “ea arrakastarekin ekiten diogun Magala espazioaren ibilbideari”. —



Amaia Arrieta.

MEDIKUNTZA ASISTENTZIALA ERALDATUZ

Tradizionalki, gaitzen bat duten pertsonen osasun-laguntza, medikuek eta erizainek ematen dute aurrez aurre, edo pazientea osasun-zentro batera joaten da, edo gaixoaren osasun-egoerak lekualdatzeko aukerarik ematen ez dion kasuetan, osasun-langileak joaten dira fisikoki pazientearen etxera. Bada, osasun-laguntza emateko modu tradizional hori pixkanaka eraldatzen ari da.

M^a CRISTINA IRURETAGOYENA

OSARTENKO ZERBITZU MEDIKUKO ZUZENDARIA, KOOP. E.



Egia da osasunaren arloan aitzindariak diren enpresak denbora daramatela teknologia berriak erabiltzen pazienteen jarraipena egiteko, baina, beharbada, COVID-19ak eragindako pandemiak berriki bizi izan duen osasun-krisiaren ondorioz, osasun-langileek arreta aurrez aurre emateko izan ditugun mugak ikusita, tele-konsultari eman zitzaion lehentasuna, eta oso tresna erabilgarria bihurtu zen horrelako egoeretarako, osasun-arloko eta pazienteen arteko interakzio kliniko hori ahalbidetuz eta pazienteen osasun-egoera eraginkortasunez erantzunez.

Langileen osasuna sustatzea

Osartenen eginkizuna da enpresa mankomunatueta-ko lan-arriskuen prebentzioa bideratzea eta langileen osasuna sustatzea, eta osasun-baliabideak langile guztiei modu eraginkorrean hurbiltzea.

Orain arte, gure osasun-langileek aurrez aurre laguntzen zieten enpresei, langileen osasun-beharrei erantzuteko: mediku-konsulta, osasun-aholkularitza, lanerako ezintasun iragankorraren kudeaketa eta baja-egoeran zeuden pazienteen jarraipena edo patologiaren bat zuten pazienteen aldizkako jarraipena.

Horrek guztiak pentsarazi digu, gure osasun-langileek enpresetan duten presentziarekin jarraitzeaz gain, irtenbide teknologiko baten aldeko apustua egin behar genuela, behar duten pertsona gehiagorengana modu osagarrian iristeko.

Baina zer esan nahi du telemedikuntzak? Telemedikuntzak urrutiko medikuntza esan nahi du (diagnostikoa, tratamendua, etab.), arreta optimizatzen duten baliabide teknologikoak erabiliz, denbora eta kostuak aurreztuz eta irisgarritasuna areagotuz.

Osartenek proposatzen duen irtenbidea da bideo-deiak erabiltzea urruneko konsulta medikoak egite-

ko, osasun-instalazio batean edo enpresetako erizaintzan egin beharrean. Gure kooperatibako osasun-profesionalek emango dute beti arreta.

Helburua da zerbitzu segurua, azkarra, eroso eta efizientea eskaintzea langileen osasun-laguntzan, behar duten edozein unetan bertara joateko aukera emanez, joan-etorrien beharrik gabe, eta, horrela, kokapenagatik laguntza aurrez aurre eman ezin zaien langileengana ere iritsiz. Hala ere, ez da ahaztu behar osasun-konsulta guztiak ezin direla urrutitik konpondu.

Beraz, tele-konsultak bi onura garrantzitsu dakarkigu: sarbide erraza eta zerbitzuaren kalitatea. Osartenek proposatzen duen bideo-konsulta zerbitzua pertsonalizatua, segurua eta konfidentziala da. Pazientea zuzenean sartu ahal izango da bideo-konsultara e-mail edo SMS bidez jasoko duen esteka baten bidez. Gure txatak aukera emango digu txosten medikoak, irudiak eta proba osagarriak berehala edo modu asinkronikoan partekatzeko eta jasotzeko, eta pazientearen bilakaeraren jarraipena egiteko, bai patologia akutuagatik, bai kronikoagatik. Halaber, Espainiako Elkargoko Medikuko Erakundeak homologatutako Errezeta Elektronikoa igortzeko aukera ematen du. Zerbitzu horrek aukera emango digu plataforman bertan aurrez aurreko eta online kontsuluten agendak bateratzeko, eta pazienteek zuzenean sartu ahal izango dute egutegian, eta edozein gailutatik erreserbatu ahal izango dituzte hitzorduak, osasun-langileen denbora errealeko erabilgarritasuna jakinda.

Horrenbestez, tele-konsultak aukera emango digu aurrez aurreko arretarik behar ez duten arazoak konpontzeko, itxaronaldiak eta joan-etorriak murrizteko, eta argi izango dugu aurrez aurreko laguntza medikoaren zerbitzu osagarria dela, baina ez du inola ere ordezkatu behar. —



HOTEL ASKOK MUNDUAN MONDRAGON MARKA DARAMATE

Duela gutxi egin da Summit Madrid jardunaldiaren lehen edizioa, MONDRAGON Hospitalityk antolatuta. Ekitaldiaren helburua, MONDRAGON Korporazioko enpresen, haien bezeroen eta sektoreko ordezkarien arteko topagunea izateaz gain, parte hartzen duten enpresentzat negozioa eragitea da. Era berean, Estatuko erreferentziazko iritzi foro bilakatu nahi du, hotelen sektorean, soziosanitarioan eta erresidentzien arloan.

“ MONDRAGON Hospitality Klusterraren helburua da MONDRAGON Korporazioa, 2026an, hospitalitatearen sektoreko industria-talde nagusietako bat izatea”.

Hala dio Ramón Gómez Ugaldek, MONDRAGON Hospitalityko presidentea eta Onnera Groupeko zuzendari korporatiboak, Summit Madril jardunaldiaren lehen edizioa amaitu ondoren.

Estatuko hiriburuan bildu dira MONDRAGON Hospitality osatzen duten kooperatiba guztiak, Pello Rodríguez Korporazioko presidentea bera eta “sektoreko lehen mailako hainbat eragile, hala nola inbertsio-funtsak, egoitza-kudeatzaileak eta hotel-kate handietako ordezkariak”.

MONDRAGON Hospitality klusterrak jardunaldiak antolatu zituen aurretik Donostian, Mallorcan eta baita Madrilen ere, baina hau izan da horrelako lehen foroa. “Bezeroen eta MONDRAGONen arteko topaketa baino zerbait gehiago izan da. Negozioa sortzen den gunea izateaz gain, iritzi foroa izatea nahi dugu, sektoreko *think tank* edo ideien laboratoriorik bat”.

Interkooperazio ariketa

Baina, gainera, lankidetzako ariketa bat izan da. “Korporazioko ordezkari guztiok primeran ulertu dugu elkar eta lan komertzial handia egin ahal izan dugu, aurkezpenak eginez, bezeroekin bilera eginez eta sektoreko enpresa nagusiei talde handia garelako eta gudan konfiantza izan dezaketela erakutsiz. Denok saltzen dugu MONDRAGON eta bezeroak horrela ikusten du”.

Beraz, ekitaldi handi horren balorazioa ezin positiboagoa da. “Arrakastatsua izan da eta etorkizunean ere horrelako ekitaldiak antolatzen jarraituko dugu”. Etorkizun hurbilean MONDRAGON Hospitalityk sektoreko azoka nagusietan parte hartuko du. Azoka horiek hurrengo hilabeteotan egingo dira. “MONDRAGON Hospitality gisa joango gara horietako askotara, klusterraren stand propioarekin”. —

Lana oinarri, Kooperatiba erreminta, Gizartean positiboki eragitea helburu

Herritarrek sortutako esperientziak dira kooperatibak, gaur dimentsio handiko proiektu sozio-enpresarialak, gure bizitza kalitatearen eragileetako batzuk eta aberastasunaren banaketa orekatuaren sustatzaile. Kooperatibek badute, beste erakunde batzuek ez dutena: gizartean eragin nahi dute, era positiboan, eta laguntza-kanal ezberdinak bideratu dituzte azken urteotan, ahalik eta eragin handiena izateko. Hiru bide, hiru eredu, hiru kooperatibaren adibideak jaso ditugu: Danobatgroup, Fagor Taldea eta Orkli. **GORKA ETXABE**

DANOBTGROUP Elkarrekin Eragin

Danobatgroup-eko Errektore Kontseiluko presidente Andres Mazkieranen eta idazkari Erika Lehr-en esanetan, **Elkarrekin Eragin** programaren bitartez Danobatgroup-ek bi helburu nagusiri erantzuten dio. “Bate-tik, gure kolektiboaren parte-hartzea eta inplikazioa bideratu dugu eta gure bazkideak protagonista bilakatu ditugu herrigintza eta gizartegintza programa honetan. Bestetik inpaktua biderkatu dugu eta laguntzen ditugun proiektuen dimentsioa handiago da orain”.

Kooperatiba taldeko gainerako laguntzak ez bezala, Elkarrekin Eragin programan erakundeko pertsonen proposatu eta aukeratu dituzte proiektuak. Langileak dira proiektuen hautagaitzak aurkezten dituztenak, eta beraiek dira aurkezten diren proiektuen artean bozkatzeko dutenak. “Elkarrekin Eragin egitasmoa abiatu aurretik, dirua banatzen genuen baina ez zeukan inpaktu handirik. Oraingoa, berriz, gizarte eraldaketa sustatzeko palanka ezin hobea da”.

Dagoeneko hiru edizio bete ditu Elkarrekin Eragin egitasmoak. Hiru urtero egiten du deialdia Danobatgroup-ek eta aurreneko edizioa 2018-2020 sasoirako egin zen. Aurreneko hiru erakunde onuradunak honako hauek izan ziren: AECC Minbiziaren kontrako Espainiako elkarte (prostata minbiziaren prebentzio azkarrak ikertzeko programarekin), WOP (Walkonproject) gaitz neurogeneratiboaren arloan ikerketa sustatzen duen erakundea eta Bizipoza elkarte. Bigarren edizioan Gipuzkoako Autismo Elkarteak (Gautena), WOP eta Bizipoza elkarten beste proiektu batzuk jaso zituzten diru-laguntzak. Aurten, berriz, hirugarren edizioaren deialdia egin du Danobatgroup-ek, “Aurten bozketan bi itzuli egin behar izan ditugu, proiektu asko aurkeztu baitira”.



Erika Lehr eta Andres Mazkieran.

Guztira 600 mila euro banatuko ditu Danobatgroup-ek eta datozen hiru urteetan euren proiektuak garatzeko onuradunak AECC Minbiziaren kontrako Espainiako elkarte, Gautena eta Elhuyar izango dira.

“Guztira 600 mila euro banatuko ditu Danobatgroup-ek eta datozen hiru urteetan euren proiektuak garatzeko onuradunak Minbiziaren kontrako elkarte, Gautena eta Elhuyar izango dira”



Bazkideen parte-hartzea

Elkarrekin Eragin proiektu korala da, gizarte hobe sustatzeko eta ongizatea bideratzeko egitasmo dotorea, eta kooperatibako bazkideek garrantzi handia dute prozesuan. Mazkiaran eta Lehr-en esanetan, bazkideek prozesuan parte hartzea oso inportantea da, eta gero eta inplikazio handiagoa lortzen ari dira. “Parte hartzea badago, baina beti iruditzen zaigu gutxi. Ia 500 bazkidek parte hartu zuten bozketan, kolektiboaren ia %50ak”, adierazi digute. Etorkizunean baina, parte-hartzea areagotu eta handitu nahi dute.

FAGOR TALDEA

Fagor Herrigintza

Aritz Otxandiano hartu gaitu Fagor Taldeak Arrasaten, San Andres auzoan duen egoitza nagusian. Fagor Taldeko Iraunkortasun arduraduna da Otxandiano.

Noiz eta zergatik sortu zen Fagor Herrigintza?

Duela hiru urte sortu genuen Fagor Herrigintza, 2022an, gizartearen eta komunitatearen aldeko lanean urrats berri bat egin guran. Finean, Fagorrek sortzetik dihardu gertuko zein lurralde zabalagoko gizarte erronketan inplikaturik, eta, horretarako, unean unera egokituriko bitartekoak sortu eta eskaintzen ditugu. Horietako bat da Fagor Herrigintza. Oro har, Euskal Herri hobe bat eraikitzeko lanean ari diren gizarte proiektuak laguntzen ditugu haren bidez, zenbait ekinbideri hauspoa emanez, eta, nola ez, gizarte eragileen lana eta ekarpena aitortuz.



Aritz Otxandiano

Zenbat proiektu jasotzen dituzue konbokatoria bakoitzean?

Hiru urte ditu Fagor Herrigintzak. Orain arte, 20 proiektu inguru aztertu ditugu urtean, ostean, aurrez zehazturiko eta argitaraturiko oinarrien arabera balorazioa egiteko. Puntu gehien lortzen dituzten proiektuak pasa ohi dira bozka fasera. Askotariko proiektuak izaten dira, eskala desberdinetakoak (Euskal Herriko eragileez ari gara, beti ere). Aniztasun hori, adibidez, orain arte Fagor Herrigintzaren laguntza izan duten eragileen zerrendan berresten da (urtean, hiru eragile laguntzen dira): Bizipozaren, Itsas Salbamendu Humanitarioaren eta Zaporeak-en proiektuak lagundu genituen 2022ean; eta, Biolurren, Gipuzkoako Kirol Egokituaren Federa- zioaren eta Iñurriren proiektuak, 2023an.

Nola aukeratzten dituzue proiektuak?

Garapen Iraunkorreko Helburuak erdigunean, aurrez zehazturiko oinarrien arabera balorazioa egiten dugu lehenengo. Fagorreko Gizarte Eraldaketa Batzordeak du horren ardura. Eta prozesuak eta erabakiak Lehendakarien Batzordearen onespina jasotzen du ostean. Puntu gehien lortzen dituzten bederatzi proiektuak (60.000 euroko laguntzara aurkezturiko hiru proiektu; 40.000 euroko laguntzara aurkezturiko hiru; eta 20.000 euroko laguntzara aurkezturiko hiru) pasatzen dira bozka fasera.

Fagorreko kooperatibetako kideek erabakitzen dute zein hiru proiektuk jasoko duten Fagor Herrigintza bidezko laguntza, bozka bidez (bozka faserako, bideo labur bat sortu beharra dute eragileek, Fagorreko kideei euren proiektua azalduz). Bozka gehien jasotzen dituzten gizarte proiektuak laguntzen dira.

“Orain arte, 20 proiektu inguru aztertu ditugu urtean, ostean, aurrez zehazturiko eta argitaraturiko oinarrien arabera balorazioa egiteko”



Zenbat bazkidek hartzen dute parte bozka fasean?

Asko dira modu batera edo bestera prozesuan parte hartzen duten bazkideak. Bozka fasean, bazkide ororen esku da erabakia. Oro har, Fagorreko 300 kide inguruk eman ohi dute euren bozka.

Zenbat diru banatzen duzue?

Guztira, urtero, 120.000 euroko laguntza ematen da Fagor Herrigintza lankidetzaren programaren bidez. Hiru laguntzatan banatzen da kopuru hori: 60.000 euro, 40.000 euro eta 20.000 euro.

ORKLI Orklidea

Orklidea ekimenaren baitan 50.000€ banatuko ditu Orkli kooperatibak Euskal Herriko proiektu desberdinak babesteko. Alazne Gorrotxategi Gizarte Kontseiluko ordezkaria da.

Noiz eta zergatik sortu zen Orklidea?

Orklidea izango zenaren lehen pausok duela pare bat urte eman genituen. Gizarte Kontseiluan geunden batzuren arteko gogoetaren ondorio izan zen, izan ere, gaur egun Orklin geneukan IPDK sistema langileengandik oso urrun zegoela sumatzen genuen. Gauzak modu hurbi-lago batera egiteko helburuz sortu zen Orklidea.

Zenbat proiektu jasotzen dituzue konbokatoria bakoitzean?

Aurtengoa gure lehen deialdia izan da eta egia esan harrituta gaude jaso dugun proiektu kopuruarekin. 34 elkarte jarri dira gurekin harremanetan.

Nola aukeratu dituzue proiektuak? Zeintzuk dira aukeraketa irizpideak?

Lehen fasean proiektuak modu objetiboan aukeratu ahal izateko, aurrez, Orklirentzat garrantzitsuak diren 11 lan-ildo markatu genituen: euskara, pertsonen arteko aukera berdintasuna, balioetan heztea... Horietako bakoitzean, zehaztasun gehiago aurkitzeko asmoz, proiektuak baloratzeko erabili ditugun azpi-akzioak definitu genituen eta bakoitzari zegokion pisua emateko, faktore zuzentzaile batzuk definitu genituen. Hemendik sortu zen balorazio sistema ari gara erabiltzen Orkliko Gizarte Eraldatzaile Batzordeko kideak kategoriatan bakoitzean izango ditugun 3 proiektuak aukeratzeko. Behin kategoriatan bakoitzeko hiru finalistak definitu ondoren, Orkli mailan aurkeztuko ditugu proiektuak, jendeak lehen eskutik ezagutu ditzan. Honen ondo-

ren etorriko da Orkliko langile guztien artean eginiko bozketa eta bertatik aterako dira kategoriatan bakoitzeko irabazleak. —



“Aurtengoa gure lehen deialdia izan da eta egia esan harrituta gaude jaso dugun proiektu kopuruarekin. 34 elkarte jarri dira gurekin harremanetan”

Mirene Mendiburu LKS NEXT, MARKETIN ARDURADUNA

“Orri zuri bat bezalakoa da nire lana; dena dago egiteko”

2019ra arte, Espainiako Abokatzaren Estatutu Orokorrak debekatu egiten zuen abokatuen bulegoen publizitatea egitea. Ondorioz, orain hasi da sektorea komunikazio eta marketinarekiko kontzientzia hartzen, eta horregatik dio Mirene Mendiburuk dena dagoela egiteko: “Gaur, buletina; bihar, ekitaldi bat; eta etzi bi jardunaldi antolatzen baditugu? Goazen probatzera!”.

AMAIA BALENTZIAGA



A bokatutza edo komunikazioa?
Komunikazioa.

Lanerako tresna bat

Guretzako oso garrantzitsua da LinkedIn.

Erronka profesional bat

LKS Next Legal ahalik eta gehien indartzea komunikazio eta marketin arlotik; eskura dudan tresnarekin, nire dena ematea LKS Next Legal sustatzeko.

Eta pertsonal bat?

Sintonian sentituko naizen bizitza aurkitu eta zoriontsu izatea.

Instagram edo TikTok?

Instagram.

Influencer bat

Gigi Vives.

Podcast bat

Bakarra aukeratu behar dut? *Call Her Daddy* orduan.

Abesti bat

Izaroren *Grace*.

Liburu bat

Oraintxe bertan Galit Atlas psikoanalistaren *Emotional Inheritance* ari naiz irakurtzen, oso interesgarria. Azaltzen du nola jasotzen ditugun guk, inkontzienteki, gure aiton-amon eta gurasoen traumak, aurrez hitzez adierazi ez direnak.

Eguneko momentua

Egunerokoan, hamaiketako kafea lankideekin.

Afizio bat

Bidaiatzea.

Bidaia bat

Kuba, Kuba izan da hoberena. Lagun bat bizi da bertan, eta Aste Santuan hango benetako bizitza eta testuingurua ezagutu genuen; magikoa izan zen.

Ohitura on bat

Bizitza lasai eta filosofiarekin hartzea.

Zuretzat paradisua

Lasaitasuna.

Amets bat

Zoriontsu izan eta zoriontsu egin. —

Zuzenbideko eta Komunikazioko Gradu Bikoitza egin zuen Mirene Mendiburu astigartarrak. 2021ean, LKS Next Legalen hasi zen abokatu gisa lanean, baina, martxoaz geroztik, kooperatibaren marketin eta komunikazioaz arduratzen da %100ean, marketin juridikoak indarra hartu baitu merkatuan

Mundukideren Mozambique Programa

20 urte pasa daramatza Mundukidek Mozambique iparraldeko nekazari familiekin elkarlanean, pobrezia latza oso orokortuta dagoen testuinguru batean. Familien %80 nekazaritzatik bizi da, lan guztia eskuz egiten dute, eta urtean 300 euro inguru baino ez dute irabazten.

Mundukide, dagoen tokian dagoela, historikoki baztertuta egon diren pertsonekin ari da lanean, euren lanari etekin hobe eta, horrela, diru sarrerak eta bizi baldintzak hobetu ditzaten, elkarlanean.

Mozambiqueko programak, zehazki, merkatu, produktu eta teknika berriak bilatzen ditu; laguntza teknikoa eta inputak jartzen ditu familien eskura; eta erosleekin harremanetan jartzen ditu.

Gaur egun, programako langile taldearen %90 mozambikarra da, eta metodologia, guztiz parte-hartzailea; izan ere, hainbat aukera eskaintzen dira, eta familiek aukeratzen dute zer landu, zer teknika erabili eta noiz eta nori saldu.

Aurreko nekazaritza kanpainan (2023-2024), 14.500 familiak hartu dute parte, eta, euren poltsikotik 150.000 euro inbertitu, 6.000 hektarea landu eta 3.500 tona nekazaritza produktu saldu ondoren, bi milioi euroko etekina lortu dute.

Bestalde, laguntza teknikoko sistema osoa sustatzeko programak 700.000 euroko inbertsioa egin duenez, ikusi daiteke gastatutako euro bakoitzeko hiru euro irabazi dituztela familiek euren lanarekin. Une honetan, programak sustatutako teknika eta produktuak nekazarien diru sarrera nagusia dira lau distritutan, eta distritu batzuetan biztanleria osoaren herenak baino gehiagok hartzen du parte programan.

Gainera, kontutan hartu behar da programan ikasitako teknikak euren kasa erabiltzen dituzten familiek lortzen duten etekina: 20.000 familia ingururi egin die jarraipena programak, eta ia guztira bost milioi euro lortu zituzten.



Elkartasuna eta erantzukizuna

Erabaki, lan egin, inbertitu, indarrak batu, teknika berriak ikasi eta erabiltzea. Hori da programaren lan egiteko berezko modua, eta erakusten du, lankidetzaren pertsonen aurrera egiteko grinaren zerbitzura jartzen denean, baldintza zailenetan ere aldaketa garrantzitsuak lor daitezkeela.

Horregatik, beharrezkoa da lankidetzan jarraitzea, orain arte programan parte hartu duten 30.000 familia inguru horiek eskualdeko nekazarien %20 baino ez baitira. Ari dira aldatzen programaren metodologia eta kudeaketa sistemak, baina beharrezkoa da bidelagunen babesa, familia kopuru are handiagoarekin jarraitzeko lankidetzan. —



EZAGUTZA DIBISIOAREN LEHENENGO BILERA

Korporazioaren egoitzan izan zen historiarako geratuko den argazki hau: Ezagutza dibisioaren lehen bilera, irailaren 30ean burutu zena, hain zuzen ere. Kasu honetan, argazkian ikusten denez, Errektore Kontseiluaren Foroa. Handik egun batzuetara, urriaren 4an, Zuzendari Batzordearen Foroa egin zen. Beraz, bi organo hauen bilerak abiatuta, esan daiteke martxan dagoela dagoeneko dibisioa. Besteak beste, honako gai hauek eduki zituzten mahai gainean: MONDRAGONi buruzko informazioa, gestio-planaren jarraipena eta bide estrategikoa marrazteko eman beharreko urratsak.

“Asmo handiko proiektu potenteagoei aurre egiteko aukera emango digu dibisioak, bai lankidetzari dagokionez, bai kanpoko eragileei dagokienez”

2023an eratua

Gogoratze aldera, 2023ko uztailean MONDRAGONeko Kongresuan formalki eratu zen dibisioaren antolaketa egitura. Ezagutza dibisioak ikastetxeak, unibertsitatea eta zentro teknologikoak integratzen ditu. Dibisioak batzen dituen kooperatibak hauek dira: Arizmendi Ikastola, Lea Artibai Ikastetxea, Txorie-ri Politeknika, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, MU Enpresagintza, Humanitate eta Hezkuntza Zientzien fakultatea, Mondragon Unibertsitatea, Ikerlan, Lortek, Leartiker eta MIK. Ezagutza dibisioan 2.000 pertsona inguruk lan egiten dute, eta 150 milioi euroko aurrekontu agregatua du eta Euskadi osoan banatutako 22 egoitza.

Vicente Atxa da dibisioaren zuzendari nagusia eta aurreko TU Lankiden aipatu zuenez “gure helburuetako bat da MONDRAGONeko kooperatibei gure teknologia eta ezagutza transferitzea. Hau da, kudeaketarako formula berriak transferitzea; teknologia helaraztea, esparru ezberdinetan, eta noski; eremu kooperatiboa talentuz elikatu nahi dugu. Asmo handiko proiektu potenteagoei aurre egiteko aukera emango digu, bai lankidetzari dagokionez, bai kanpoko eragileei dagokienez”. —

Denbora-pasak

Letra zopa¹

Gobernantza: gure kooperatiben egituraren parte diren bost organoren izenak aurkitu (kontseilu, batzorde edo komiteak).

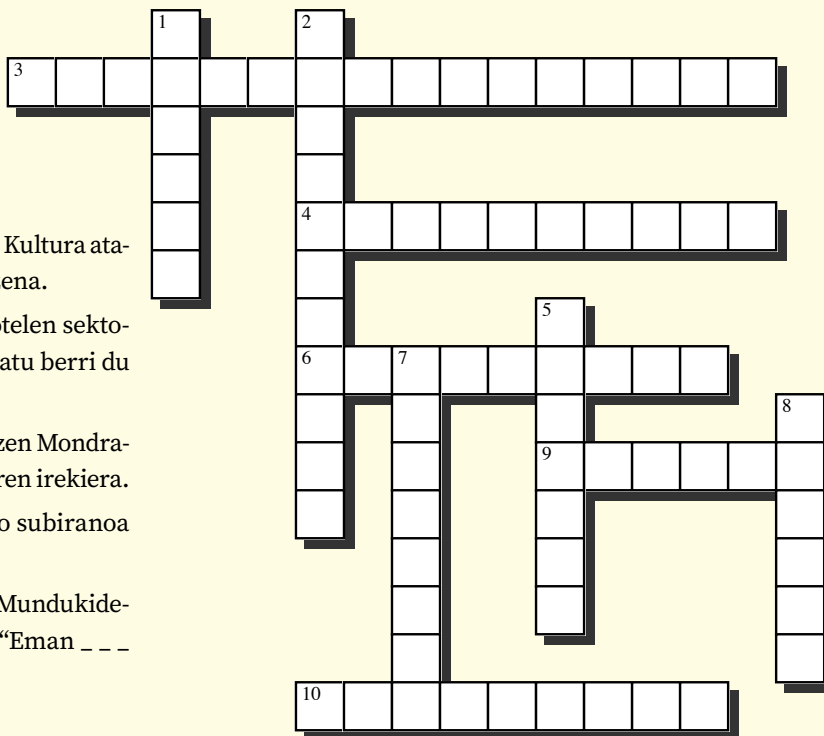
Gurutzegrama²

HORIZONTALAK

- MONDRAGONen 2025/2028 Politika Sozioenpresarialaren laugarren ardatz estrategikoa, gazteleraz.
- “Estoy muy _____”, esan du Pello Rodriguezek zenbaki honetako elkarrizketaren gaztelerazko bertsioan.
- Markina-Xemeinen dagoen zentro teknologikoa, elikagaien eta polimeroen teknologian espezializatua.
- Formatu kooperatiboko energia komunitateak.
- “MONDRAGON City _____”. Irailaren amaieran aurkeztutako nazioarteko ekintzailletza kooperatiboko txapelketa.

BERTIKALAK

- Aldizkariaren zenbaki honetako Euskal Kultura atalean elkarrizketatutako pertsonaren izena.
- MONDRAGON _____-k hotelen sektoreari zuzendutako jardunaldi bat antolatu berri du Madrilen.
- Eraikin inauguratu berri honetan egin zen Mondragon Unibertsitatearen 24/25 ikasturtearen irekiera.
- Gobernantzan, kooperatibaren organo subiranoa gazteleraz.
- Datorren urriaren 20an ospatuko den Mundukidderen lasterketa solidarioaren eslogana: “Eman _ _ _ _ _”.



1. Letra zopa ERREKTorea | SozIALA | ZUZENDARITZA | ZAINTZA | BALIABIDEAK
2. Gurutzegrama **HORIZONTALAK:** 3. INTERCOOPERACION | 4. ILUSIONADO | 6. LEARTIKER | 9. EKIOLA | 10. CHALLENGE
BERTIKALAK: 1. FERMIN | 2. HOSPITALITY | 5. HIREKIN | 7. ASAMBLEA | 8. PAUSA

7 desberdintasun



Parte hartu nahi? Oso erraza da.

Nafarrola Hotelean (Bermeo, Bizkaia) 2 lagunentzako egonaldia zozketatuko dugu jeroglifikoa asmatzen dutenen artean.



Hotel *****
NAFARROLA



Hieroglifikoa

Hozteko irtenbide integralak diseinatu eta egingiten dituen Bizkaiko kooperatiba.



Izen ematea

ikasleak 5€

10€

www.mundukide.org

2024/10/20

Urkulu urtegia | Aretxabaleta | Gipuzkoa

MLS MUNDUKIDE

IX. Lasterketa Solidarioa

eman pausoa!



2008-2007-2006-2005 jaiotakoak - 6300 m
2009-2010 jaiotakoak - 1500 m
2011-2012 jaiotakoak - 1000 m
2013-2014 jaiotakoak - 500 m
2015-2016-2017 jaiotakoak - 100 m

Gaztetxoak
10:00



Nordikoa
Publiko guztia
10:30



Oinezkoa
Publiko guztia
10:30



X3 Lasterketa
kooperatibak
11:00

6.300 m.

Antolatzaileak:



mundukide
kooperazio kooperatiboa
cooperación cooperativa

Laguntzaileak:



ikerlan
MEMBER OF BASQUE RESEARCH
& TECHNOLOGY ALLIANCE

FAGOR
ELECTRÓNICA

Babesleak:



banka kooperatiboa

LABORAL kutxa

