

MEMORIA

2020



MONDRAGON
ASSEMBLY



0. ZUZENDARI NAGUSIAREN GUTUNA.....	- 3 -
1. ERAKUNDEAREN TESTUINGURUA.....	- 4 -
1.1 MAKINERIA BEREZIAREN NEGOZIOA	- 4 -
1.2 EGUZKI ENERGIA FOTOVOLTAIKOAREN NEGOZIOA	- 6 -
1.3 ZERBITZU OROKORRAK	- 8 -
1.4 FILIALEN KUDEAKETA.....	- 11 -
2. KUDEAKETA SISTEMA INTEGRATUAK	- 12 -
2.1 AUDITORETZAK ETA EKINTZA ZUZENTZAILEAK.....	- 12 -
2.2 KUDEAKETA SISTEMEN 2020KO HELBURUAK.....	- 13 -
2.3 LANEKO SEGURTASUN ETA OSASUN SISTEMAREN BERRIKUSPENA.....	- 17 -
2.4 INGURUMEN SISTEMAREN BERRIKUSPENA	- 21 -
2.5 KALITATE SISTEMAREN BERRIKUSPENA.....	- 24 -
2.6 GEK SISTEMA BERRIKUSTEA	- 26 -
2.7 "COMPLIANCE" PENALAREN SISTEMA BERRIKUSTEA.....	- 31 -



0. ZUZENDARI NAGUSIAREN GUTUNA

MONDRAGON ASSEMBLY S. Coop. entzat, enpresa gehienentzat bezala, 2020a urte zaila izan da, izan ere, COVID-19ak birmoldatzera behartu gaitu, bai gure lan metodoetan bai bezeroentzako arretan.

Enpresa kooperatiboaren ikuspegitik, eta gure helburu nagusia "lanpostu errentagarriak eta denboran iraunkorrak sortzea" izanik, 2020a zaila izan da, munduko merkatuaren egoerak ez digulako utzi kontratazioetan gora egiten; bestalde, Taldean ez dugu lanpostu bat ere galdu, enplegu mailari eutsi baitiogu. Gainera, urteko emaitza onak direla eta, eutsi egin diogu IPDK funtsei urtero egiten diogun ekarpenari, eta, horri esker, gure ingurunera aberastasuna bideratzen jarraitu dugu. Ildo beretik, eskualdearekin hartua dugun konpromisoak tokiko hainbat elkarterekin lankidetzan jardutera eraman gaitu, elkarteok finantzatzeko eta mantentzeko diru ekarpenen bidez (UDA, Loramendi...).

Enpresa arloari dagokionez, 2020. urtea ere trantsizio urtea izan da. Salmentei dagokionez, ez ditugu lortu aurreikusitako salmenta kontsolidatuak, baina emaitzetan hobetu egin dugu gure kudeaketa planean aurreikusitakoa, eta salmenten gaineko errentagarritasunean gure sektoreko batezbestekoaren oso gainetik ibili gara.

Ez dugu ahaztu behar gure helburua hazkunde kontrolatua dela. Gure hazkundera gure pertsonen mende dago, haiek dira gure aktiboa. Gure helburua errentagarritasuna hazkunderaren gainetik jartzea da, proiektu bakoitzaren amaieran gurekin proiektu berri bat kontratatatu nahi duen bezero asebate bat izatea bilatuz betiere.

2020an filial berria inauguratu dugu Txinan. Tamalez, inaugurazioa ekitaldi xumea izan zen, eta ezin izan ginen bertan egon, pandemiagatik. Gaur egun, gure enpresa taldeak Alemanian, Frantzian, Mexikon, Txinan, Brasilen eta Indian dauzka lantegiak, eta 450 pertsona baino gehiago ari dira gure lantegietan zuzenean lanean.

Gauzak ondo egiteko konpromisoa hartu dugu; izan ere, kudeaketa sistema integratu batean homologatu diren Euskadiko lehen enpresetako bat izatea lortu dugu, arau hauen bidez: ISO 9001 Kalitate Sistema, ISO 14001 Ingurumen Sistema, ISO 45001 Segurtasun Sistema, SR-10 Erantzukizun Sozialeko Sistema eta UNE 19601 Compliance Sistema (etika negozioetan). Aintzatespen horiek gauzak ondo egiten jarraitzea animatzen gaituzte, betiere, ZER egiten dugun baino, NOLA egiten dugun lehenetsiz. Bide bakarra dago gauzak egiteko: gauzak ONDO egitea. Printzipio horri jarraituz gero, emaitzak ziurtatuta egongo dira.

2020an, ahalegin handia egin dugu pertsonen arloan. "MA TALENT" proiektua garatzen eta martxan jartzen ari gara. Taldeko lantegi guztiek parte hartzen dute proiektuan, eta pertsonak erakartzeko, garatzeko eta prestatzeko politika komunak izatea du helburu. Asmo handiko proiektua da, eta, zalantzarik gabe, izaera bereizgarria emango digu gure lehiakideekiko.



2020an, MA Taldeak, berriz ere erakutsi du merkatura egokitzeko eta gizarteari zerbitzua emateko gaitasuna duela. Martxoan, herrialdeko egoera okerren zegoenean, maskara kirurgikoak egiteko makinak 4 asteko epean martxan jartzeko konpromisoa hartu zuen MAk Espainiako Estatuarekin. Makinak Txinako gure lantegian fabrikatu ziren (Europa geldirik zegoen), Euskadira ekarri ziren eta konpromisoa bete zen. 4 makinako lehen eskariari beste 12 gehitu zitzaizkion, hau da, urtean 300 milioi maskara baino gehiago fabrikatzeko gaitasuna.

Aberastasuna eta informazioa gure filial guztiekin partekatzeko balioei eusten diegu. Aurtan ere, han lortutako zerga aurreko emaitzen %10 banatu dugu gure kanpoko filialetako langileen artean. Haiek gabe ezinezkoa litzatekeela esateko modu bat da, eta bidezkoa dela haiekin gure aberastasuna partekatzea. Informazioari dagokionez, harreman etengabea daukagu planta guztiekin (gutxienez urtean hiru aldiz egiten diegu bisita), eta bisita bakoitzean datozen hilabeteetarako proiektuak eta aukerak azaltzen dira.

2021ean 2021-2024 aldirako Gogoeta Estrategikoa egingo dugu. Erronka garrantzitsuak ditugu lantzeko, baina lehentasunezko batzuk nabarmendu nahi nituzke, hala nola Taldearen gobernantza, talentuaren kudeaketa, teknologia bereizkuntza eta dimentsionamendua.

2021a erronka zorrotzeko urtea da gure enpresarentzat. Merkatua zail ikusten dugu, aurreko urteetan bezala, izan ere, proiektuak erakartzea eta errentagarri egitea ezinbestekoa izango da egiten ari garen garapen iraunkorraren bideari eusteko; gainera, lanean ari garenok onena eman behar dugu enpresako kide izateaz harro sentitzen jarraitzeko.

1. ERAKUNDEAREN TESTUINGURUA

1.1 MAKINERIA BEREZIAREN NEGOZIOA

2020an, aukera berriak bilatzeko prospekzio lanari eutsi zaio, nahiz eta COVID egoeran oso konplikatu izan den aurrerapenak egitea.

Lan plan horrekin batera, kanpoko bisitak egin zaizkie estatuko bezeroei eta Europakoei, gure burua aurkezteko eta bezeroekin lankidetzan aritzeko aukerak aztertzeko, nahiz eta ia denak urteko lehen bi hilabeteetara mugatu ziren.

Alemaniko gure lantegiarekin lanean jarraitu dugu, globaltzat jotzen diren bezeroak bilatzeko eta fidelizatzeko, eta gure lantegietako bat baino gehiago aldi berean erabiltzea eska dezaketen proiektuak gauzatu ahal izateko haiarentzat.

Apirila eta iraila bitartean garatu eta entregatu genituen **maskara makinek** markatu zuten joan den urtea, bai merkataritza arloan, bai proiektuetan. Txinako gure filialarekin batera egindako lana izan zen; horretarako, merkataritza lan izugarria egin behar izan genuen, sekulako kontsulta



oldea eragin baitzituen. Maskarak egiteko **15 lerro fabrikatu** eta entregatu dira bezero desberdinentzat, eta horrek nabarmen handitu ditu 2020rako aurreikusitako atzitze datuak. Horixe izan da **2020ko lorpen komertzialik handiena**.

Azpimarratzekoa da, halaber, sarritan lan egin dugula bezero historikoekin, eta bezero berriekin errepikatzea eta bezero berriak erakartzea lortu dugula, ohiko bezero bihurtuko direlakoan.

Era berean, oso intentsitate handiko urtea izan da LTZ jardueran, atzitze maila oso handia izan baita.

Makina Bereziaren Negozioan, buru-belarri ari gara lanean beste filial batzuentzat negozio aukerak lortzeko eta **hainbat herrialdetan makina bat baino gehiago** aldi berean garatzeko baterako proiektuetan.

Berrikuntzari dagokionez, **baterien** sektorea lantzen ari gara; horretarako, lerroen katalogo berri bat sortu dugu inbertitzaile posibleei erakusteko.



1.2. EGUZKI ENERGIA FOTOVOLTAIKOAREN NEGOZIOA

2019an, eguzki energia fotovoltaikoaren instalazioak 125 eta 145 GW bitartekoak izan ziren, izan ere, errekorra izan zen instalazioetan. IHS Markit aholkularitza enpresa iparramerikarrak 2020ko urtarrilean argitaratu zuen 2020rako aurreikuspen fotovoltaikoa (2020 Global Photovoltaic Demand Forecast), eta eguzki potentzia fotovoltaiko berriko 142.000 megawatt inguruan jarri zuen. Hala ere, **Covid-19aren pandemiak atzerapenak** eragin ditu **hainbat proiektutan**, munduan gertatu den **kolapsoa** dela eta.

Eguzki energia fotovoltaikoaren munduko merkatuek koronabirusaren pandemiak planteatutako erronkak gainditzeko dituzten heinean, 2020an eguzki instalazio fotovoltaikoak 115 GW-ra iristea espero da, Wood Mackenzie merkatuaren azken hiruhilekoaz emandako ikuspegiaren arabera. 2021erako kalkulaturako panel fotovoltaikoen eskaria 143,7 GW-raino iritsi arte haziko da, merkatu azterketak egiten dituen PV Infolink enpresa taiwandarraren arabera. **“Zantzu guztiek adierazten dute Covid-19aren osteko munduan eguzki energiaren etorkizuna distiratsua dela”,** azpimarratu dute analistek.

10 fabrikatzaile handienetatik, 9 txinatarrek dira, eta horiek ari dira makinetan inbertitzen, ekoizpena handitzen eta berrikuntza teknologikoak egiten.

2020a ez da urte ona izan Mondragon Assemblyren eguzki negozioarentzat, **pandemiak** munduan eragin duen kolapsoagatik; horren erakusgarri da egin nahi ziren inbertsioak gelditu izana.

Alderdi mehatxagarriena alderdi ekonomikoa da. Gure makinak eta zerbitzuak oso preziatuak direla ikusten badugu ere, **prezioaren faktoreak garrantzi handia** hartu du, gure lehiakideak Txinan baitaude. Indian, Ekialde Ertainean edo Afrikan eguzki energian gora egiten ari diren herrialdeak oso sentikorrek dira prezioarekiko. Dena den, **2021erako**, Kunshaneko gure lantegi txinatarrekin lan gehiago egitea planifikatu dugu, gure **lehiakortasuna** handituko duten estrategiak bilatzeko.

Hala ere, **Mondragon Assemblyren eguzki** negozioa sendotu egin da **ospe oneko eta kalitatezko fabrikatzaile** gisa, eta horren seinale izan dira iritsi zaizkigun kontsultak. **2020an**, 2019an baino **%19 kontsulta gehiago** izan ditugu, eta horiek ontzen ari gara, 2021ean zehaztu daitezkeen eragiketarik bahetzeko.

Non zentratzen da Mondragon Assemblyren eguzki negozioa?

- **Balio erantsia** daukaten soluzio osoetan, azken eguzki paneletik makinetaraino landuz.
- Zerbitzuen kalitate hobea ematean.
- Prestazio gehiago dituen produktu gama bat osatzean.



- **Txinako gure plantan funtsezko makineria fabrikatzean** eta hobeto eta marjina hobearekin saltzen den beste herrialde batzuetan saltzean.
- **Interkonexioko makina automatikoaren** soluzioa saldu eta garatzean, non soluzio on bat lortu dugun.

2019an eta 2020an, test makinak, eguzki simulagailua eta elektroluminiszentzia modu aktiboagoan eta konfiantzazko bazkideekin eskaintzeko aukera landu dugu.

INES-CEArekin eta TECNALIArekin lankidetzan jarraitzen dugu, eta produktu-prozesu garapenetan aurrera egiteko aukera ematen digu, gero gure makinak egokitzeko.

Ekainetik aurrera, pandemiaren lehen olatua gainditu ondoren, zera ikusi dugu: **eskaintza eskaerak** ugaritu egin dira **Europan**. Badirudi **“European Green Deal”** delakoa indartsu datorrela. **2020an eskaintza bizen zerrenda oso interesgarri batekin amaitu dugu**, eta horietatik gehienak Europako proiektuetarako dira. Ildo horretan, uste dugu **Mondragon Assemblyk lehiarako abantaila** izan dezakeela hurbiltasunagatik, zerbitzuagatik, teknologiagatik eta markagatik.

Berrikuntzari dagokionez, 2018. urtearen amaieran zehaztutako **“RoadMap”**-ean definitutako eguzki eremuko proiektuekin **jarraitu** dugu 2020an. Hor ikusten denez, **produktuaren atalean %60ko aurrerapena** egin da.

2020an, https://ec.europa.eu/energy/topics/technology-and-innovation/batteries-europe/working-groups_en **bateria plataforma europarra** sortu da, non Mondragon Assembly **kide** gisa onartua izan baita. Plataforma horrek baterien sektoreko agente guztiak biltzen ditu, hala nola lehengaiak, baterien fabrikatzaileak, ekipamenduen fabrikatzaileak, baterien erabiltzaileak eta zentro teknologikoak. Une honetan, Europako baterien 2030erako agenda estrategikoa idazten ari dira, eta Mondragon Assembly parte hartzen ari da baterien sektorean lehiakortasun posizioa lortzeko Europak finantzatu behar dituen ikerketa ildoak zehazten.

Bestalde, **Aretxabaletako plantan baterien lehen proiektua eskuratu da**, alegia, gelaxka prismatikoak dituzten bateria geldikorrentzako laser bidezko soldadura makina bat.



1.3. ZERBITZU OROKORRAK

FINANTZAK ETA ANTOLAMENDUA ETA SISTEMAK

COVID-19ak eragindako konfinamenduaren eta pandemiaren ondorioz, sistema informatikoek **telelanari erantzun** behar izan diote, sistemak estresatuz eta tresna eta hardware berriak eskatuz, kasu batzuetan, urrutiko lana behar den segurtasunarekin egiteko. Ildo horretan, makinak, bilerak, prestakuntzak eta abar taldean eta urrutitik onartzeko tresnak gaitu eta zabaldu dira; horien artean, "Teams". Hori posible izan da **komunikazio hobekuntzei**, oraintsu egindako **zibersegurtasuneko** ekintzei, **prozesuen digitalizazio mailari** eta MAn dauden **sistemen interkonexioari** esker.

Telelana bertan geratzeko etorri denez, Mondragon Assemblyn **prozesuak digitalizatzen jarraituko dugu**, bai eta **teknologikoki aurrera egiteko** eta **urrutiko lana bermatzeko** egokitzen jotzen ditugun ekintza guztiak gauzatzen ere.

Gainera, **Sistemen Plan Zuzentzaile** bat diseinatzeko ari gara, **datozen urteetarako elementu estrategiko** gisa balio izango duena eta, arloko estrategia garrantzitsuenak barne hartuta, MAn hurrengo hausnarketa estrategikorako euskarri izango dena.

2020an, zibersegurtasunaren arloan zehaztutako ekintza plana amaitu da, **Negozioaren Jarraipen Plan** egin eta abian jartzearekin batera.

Mondragon Assemblyk egiten duen finantza jardueran funtsezkoa da finantza baliabide oparoak izatea proiektu handiei ekiteko, finantza egitura egokiarekin, kontuan hartuz matrizeak laguntza finantzarioa ematen diela filialei, hazten laguntzeko eta xedean finantzaketa lortzeko.

Taldean finantza egitura egoki hori lortze aldera, Mondragon Assembly, S.Coop.en **epe luzerako muntako finantzaketa lortu** da aurren, Taldearen barruan dauden beharrak asetzeko eta datozen urteetan inbertsioei eta hazkundeari ekiteko.

Digitalizazio prozesuarekin, prozesuen automatizazioarekin eta sistemen estandarizazioarekin jarraituz, 2020an **prozesu garrantzitsu horri ekin zaio filial batzuetan**.

PERTSONAK ETA KUDEAKETA SISTEMA INTEGRATUA

Pertsonen eta Kudeaketa Sistema Integratuaren kudeaketak kalte handia jasan du 2020an, pandemia testuinguru zail batean pertsonen parte hartzea eta biltzea eskatzen zuten ekintzak egin behar zirela eta.

ERAKUNDE KULTURA:

Urtea hasteko, 2019ko azken hiruhilekoan egindako **"Arima" proiektuaren** saioak aztertu ditugu, kolektibo osoaren parte hartzearekin, MONDRAGON ASSEMBLYren **erakunde kulturaren**



garapenean kontuan hartu beharreko **funtsezko alderdiak identifikatze aldera**. Ekitaldi honetan ateratako ondorioak 2021-2024 hausnarketa estrategikora eramango dira.

MAren eskumenen mapa berritzeko proposamena sortu da, eta, horretarako, honako hauek hartu dira kontuan:

- **“Arima”** saioetatik eta identifikatutako nortasun ezaugarrietatik eta hobetzeko alderdietatik ateratako **ondorioak**.
- **Etorkizuneko lanpostuei** buruzko Lortek auditoretza, kooperatibak datozen urteetan landu beharko dituen beharren ikuspegia jasotzen duena.
- Gaitasunen hiztegia amaitu da, 4 ataletan banatuta: balioak, pertsonak, antolaketa eta teknologia; baita "70-20-10" ereduaren arabeko garapen gida ere.

BARNE KOMUNIKAZIOKO PROZESUA: HOBEKUNTZAK

2020an, egunero informazio asko jasotzen dugunez, komunikazioak haien jatorriaren eta edukiaren arabera egituratu eta sailkatu nahi izan ditugu. Horretarako, **koloreen** arabera antolatutako **ikusizko sailkapen sistema** bat erabili da, non **kolore bakoitza eduki** mota bati lotu zaion.

Guztira, **8 kategoria** sortu dira. Komunikazio mota bakoitza formatu estandar batean eta kolore berezi batekin bidali da, horrek erraztu eta sinplifikatu egiten baitu erakundetik bidalitako mezuak jasotzea.

Komunikazio prozesuak hobetzen laguntzen digun beste alderdi bat **M. Assemblyren Enpleguaren Atari** berria ezartzea izan da, **enpresaren eta langilearen arteko informazio trukea hobetzeko eta sinplifikatzeko**.

2021ean aurrera egingo da atariaren plazaratze orokorrean eta erabiltzaileei zuzendutako prestakuntzan/informazioan.

Era berean, **pertsonak kudeatzeko “softwarea”** jarri da abian, M. Assemblyko pertsonak kudeatzeko prozesu nagusiak **digitalizatu eta optimizatzeko**.

TALENTUAREN KUDEAKETA:

MA Groupeko talentuaren egoerari buruzko txostena landu eta hobetu da, talentuaren erakarpina eta atxikipena optimizatzeko.



M. Assemblyren harrera eredu berria ezarri da, bazkide berriak dinamika kooperatiboan integratzeko. Harrera eredu berria –“**BIDELAGUN**” izenekoa– ezarri da M. Assemblyn, kategoriaka **harrera ibilbideak** sortuta. Halaber, **prestakuntza kooperatiboari buruzko programa espezifiko** bat diseinatu da, MAREN beharretara egokituta, eta prestakuntza eman da.



EROSKETAK ETA INSTALAZIO OROKORRAK

2020an, erosketa prozesuen eta digitalizatzeko aukeren azterketa egin da, eta helburu horrek oso ondo egin du aurrera, nahiz eta pandemiak zail egiten duen parte hartzen duten kooperatiba guztien arteko koordinazioa. **Eskarien segimendu sistematikoa egiteko tresna eta prozesuak ezarri dira.** ERPn tresna erraz bat integratu da, eskarien segimendua hornitzaileka eta proiektuka egiteko. Tresna hori parametrizatu egin daiteke, hornitzaileei erreklamazioak egiteko, entregak gogorarazteko eta bestelakoetarako bidali nahi zaizkien mezuen arabera.



1.4 FILIALEN KUDEAKETA

Aurten, lantegien arteko koordinazio komertziala **Makina Bereziaren negozioan zentratu dugu hein handian**, batez ere **Proiektu Globalak** deritzogunean. Eguzkiaren alorrean, MA Aretxabaletak dauka protagonismoa, eta gainerako filialek, batez ere Txinak, Mexikok eta duela gutxi Brasilek, zerbitzua eskaintzen diote produktua saltzeko orduan.

Programatuta geneuzkan **ekintzak**, funtsean, eskaintza **sinergiak** lortzera **bideratuta** zeuden, **kokaleku asko** eduki eta gure nazioarteko plantetatik bezeroak munduan dituen lantegiak hornitu ahal izateko. **Sinergia** hori **argi ikusten** ari gara **Europako, Txinako, Brasilgo eta Mexikoko lantegien** artean, **automobilaren** munduan.

Bezeroarekiko elkarriketa indartu egin dugu, proiektu bakoitzerako nazioarteko arduradun komertzial bat jarritz, elkarriketa bideratuta egon dadin eta anizkoitza izan ez dadin.

Produktu eta Teknologia Planaren garapenari esker, Taldearentzat eraginkorragoa izaten ari da arlo honetan elkarrekin aurrera egitea beste arlo batzuetan baino. Europako proiektu baten eskutik ari gara lanean, gure fatxadan panel fotovoltaiako integragarriak txertatu ahal izateko.

Asko aurreratu da MA Aretxabaletaren kontsumo elektrikoetarako energia adimendunaren kontrol/kudeatzaile baten garapenean. Une honetan, **Aretxabaletako** eraikineko **klimatizazio** aparatuen **kontsumoa eta kontrola monitorizatuta** dauzkagu.

Gure berrikuntza proiektuetan ELren aintzatespenerako SW-a ezarri eta testatu da.

2020an, urte hasieran inork imajinatzen ez zuen egoera bat bizi izan dugu: kontaktu gutxiago; geldialdia eguzki energiaren inbertsioetan; hilabete osoak geldi egon diren herrialdeak. Testuinguru horretan, MA-k **egokitzen** jakin du, eta **aprobetxatu** egin du **balio kate deslokalizatu** bat edukitzea, pandemiaren erdian **maskara kirurgikoak egiteko makinak hornitzaile** izateko. MA **gai izan da ezbeharrak gainditzeko eta** bere pertsonen **jarduerarik gabeko aldirik** ez pasatzeko besteko jarduera mailari eusteko.

"Grupo Correo" taldearen "Euskadi Avanza" sarietan beste aintzatespen bat emango digute 2021ean, hain zuzen ere, euskal enpresa txiki eta ertainik onenari ematen zaiona.



2. KUDEAKETA SISTEMA INTEGRATUAK

2.1 AUDITORETZAK ETA EKINTZA ZUZENTZAILEAK

BARNE AUDITORETZAK

2020an, Kudeaketa Sistema Integratuaren barne auditoretza egin da, eta **%100ean bete** da. Bertan, sistemaren funtsezko prozesu guztiak berrikusi dira. 29 desbideratze txiki identifikatu dira; horietako gehienak 2020an zuzendu ahal izan dira, eta amaitu ezin izan diren ekintzak 2021eko lehen seihilekorako planifikatu dira.

2021erako barne auditoretzen plangintza ere eginda dago, aurreko urteetan egin den antzera.

KANPO AUDITORETZAK

2020ko martxoan, Mondragon Assemblyk egiaztatuta dituen **5 ziurtagirien auditoretza** egin zen:

- > ISO-9.001 (**Kalitatea**)
- > ISO-14.001 (**Ingurumena**)
- > ISO-45.001 (**Laneko segurtasuna eta osasuna**)
- > SR-10 (**Erantzukizun soziala**)
- > UNE-19.601 (**"Compliance" penala**)

ISO-45001 eta ISO-14001 berritzea lortu zen, eta gainerakoen segimendu auditoretzak gainditu ziren.



2.2 KUDEAKETA SISTEMEN 2020KO HELBURUAK

Covid-19ak eragina izan du 2020ko kudeaketan. Kudeaketa Sistema Integratuak, Segurtasun Batzordearen laguntzarekin, **ahalegin handia** egin du lanpostuaren **baldintza seguruak** bermatzeko, bai MAren instalazioetan, bai bezeroaren etxean egindako lanetan. **COVID protokoloa** etengabe berrikusi da, Covid-19ak izan duen bilakaerara egokituta, eta betiere baimendutako iturrietatik jasotako informazioa kontuan hartuz.

2020an, Covid-19aren ondorioz ekintza batzuk kaltetu egin badira ere, aurrera egin da kudeaketa sistemetan hobekuntzak garatzeko eta ezartzeko bidean.

2020KO LEHEN ETA BIGARREN MAILAKO HELBURUAK:

ISO 45001 - SEGURTASUNA ETA OSASUNA:

2020an **1. mailako** helburu hauek ezarri ziren:

- Arrisku psikosozialak ebaluatzeko tresnak aztertzea eta analizatzea: arrisku psikosozialak ebaluatzeko 3 tresna aztertu dira. Atariko azterketa egin ondoren, proba pilotu bat egin da tresna horietako birekin, eta lortutako emaitzei buruzko konparazio txosten bat prestatu da alde on eta txarrekin; ondoren, erabakia hartu da.
- DVPa darabilten plantako lanpostuetarako egokitzapen plana ezartzea: helburu honetan ez da aurrera egin, eta 2021eko Kudeaketa Sistema Integratuaren plangintzarako geratzen da.
- Lanbide bakoitzaren araberako prestakuntza espezifiko osatzea metalaren hitzarmenaren bidez: 2020an, besteren konturako langile guztiek betetzen dituzte metalaren hitzarmeneko baldintzak, lanbide bakoitzeko prestakuntza espezifikoari dagokionez. Bazkideei dagokienez, legeak aplikatu ez arren, Zuzendaritza Kontseiluak onartu zuen prestakuntza kolektibo horretara ere zabaltzea. COVID-19aren ondorioz, prestakuntzen edukiera murriztu egin da, eta, horren ondorioz, bazkideentzat planifikatutako prestakuntza batzuk 2021ean egingo dira.

2020an **2. mailako** helburu hauek izan ditugu:

- Tableta bidezko koordinazio sistema ezartzea.
- Barne bezeroarekin jarduerak hobeto koordinatzea.
- Zerbitzu medikoa berrantolatzea.

ISO 14001 – INGURUMENA:

2020an **1. mailako** helburu hau ezarri zen:

- Produktuaren bizi zikloaren kudeaketari buruzko metodologiak aztertu eta analizatzea: "2006ko ISO-14044: ingurumen kudeaketa eta produktuaren bizi zikloaren analisisa" eta "2019ko ISO-14064: karbonoaren aztarna" arauetan jasotako legeria aplikagarria berrikusi da, eta txosten bat egin da 2021etik aurrera horri ekiteko moduari buruzko gomendioekin.

Gainera, **2. mailako helburu** hauek bete ditugu:

- Berokuntza sistemaren kontrol domotikoa ezartzea.
- Birziklatze sistemari buruzko sentsibilizazio komunikazioak Mondragon Assemblyn.

UNE 19601 – "COMPLIANCE" PENALA:

MAren lehen mailako helburuetan, honako hau daukagu zehaztuta:

- Salaketen kasuan jarduteko protokoloa zehaztea: politiketan identifikatutako gertakari nagusietakoren batean delituren bat egin litekeen kasuetarako jardute gida bat prestatu da. Jardute protokolo hori "Compliance" Batzordeak berrikusi du, Zuzendaritza Kontseiluarekin kontsultatuta eta Errektore Kontseiluak **onartuta**.



2. mailako helburu gisa, eta kanpo auditoretzaren ondorioz, honako helburu hau ezarri da:

- Bezeroen eta hornitzaileen artean delitu penalak kontrolatzeko sistema berri bat egitea: **arriskuak ebaluatzeko** sistema bat ezarri da, Compliance penalari dagokionez arriskutsuak izan daitezkeen bezeroak eta hornitzaileak identifikatzeko (**hirugarrenei zor zaizen arreta**). Sistema berriak lagundu egiten dio Zuzendaritza Kontseiluari aliantza arriskutsuak detektatzen, non gomendagarria baita arreta egokiz jardutea.
- Fakturak kontrolatzeko eta baliozkotzeko sistema bat diseinatzea eta ezartzea. Kontrola hobetzeko behar hori delituak egiteko arrisku azterketan detektatu zen.

ISO 9001 – KALITATEA:

2020an **1. mailako helburu** hau zehaztu zen Kudeaketa Sistema Integratuan:

- DKP (Dokumentuak Kudeatzeko Programa) baten osagaiak identifikatzea eta kudeaketa artxiboak antolatzearen proposamena aurkeztea: dokumentuak antolatzearen sistema bat zehaztu eta abian jarri da, eta Giza Baliabideetan proba pilotua egin da,

zerbitzariaren giza baliabideen dokumentazioan zehaztutako metodologia aplikatuta, beste departamentu batzuei aplikagarri izateko.

2020an, **bigarren mailako helburu** gisa, honako ekintza hauek egin dira:

- Makinen arriskuak ebaluatzeko sistema berria ezartzea (AMFE): bilerak Eguzki negozioarekin eta Makina Bereziekin, MAko makinaren arriskuak ebaluatzeko Excel sistema berria ezagutzera emateko.
- Nazioarteko merkataritzaren arloko prestakuntzak, nazioarteko salerosketaren arriskuak, Lean Construction, Proiektu anitzeko kudeaketa industrial... Hainbat prestakuntza planifikatu dira eguzki arloko proiektuak hobeto kudeatzeko, hausnarketa prozesuan baitaude.

SR-10 – GIZARTE ERANTZUKIZUNA:

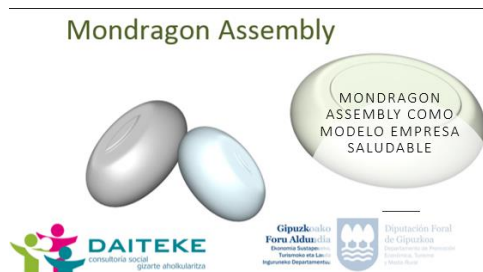
2020an **1. mailako** helburu hauek ezarri dira:

- Enpresan aukera berdintasuna txertatzeari buruzko informazio kanal iraunkorrak ezartzea. 2020ko plana zehaztu da. Aurreikusitako ekintzen artean, **Emakume Talentudunen** astea ospatu da eta lortutako emaitzak argitaratu dira. Halaber, 3 tresna identifikatu dira **Berdintasun Plana** garatzen jarraitu ahal izateko, legeak ezartzen duenaren arabera, eta azaroaren 25ean **tratu txarren aurrean sentsibilizatzeko ekintzak** egin dira.



- Ekintza plan bat zehaztu eta abian jartzea, langileek sentsibilitate handiagoa izan dezaten bizimodu osasungarria izatearen onurei buruz. (2020 Plana): langileen artean **bizitza osasungarria sustatzeko 2021 plana** zehaztu da, 3 arlo nagusi barne hartuta: **elikadura, osasuna eta kirola**. COVID-19aren ondorioz, **ekintza asko atzeratu behar izan dira**, eta **ohitura osasungarriei** buruzko **komunikazio ekintzekin eta sentsibilizazioarekin** lotutakoak gauzatu dira (COVID-19a eta bidaiak; gripea; kirolak eta fruta). Zehazki, **urriaren 18an frutaren eta barazkien** astea egin zen, langileen artean zozketa bat eginez.

Helburuan sartuta ez bazegoen ere, nabarmentzekoa da ohitura osasungarriei buruzko inkesta bat egin dela **DAITEKE**ren bitartez, eta **emaitzak argitaratu** egin direla eta kontuan hartuko direla **2021eko** planean jasotako **ekintzetarako**.



Bigarren mailako helburuen artean, Kontseilu Sozialaren gizarte erantzukizuneko ekintzen segimendua egitea ezarri da:

Kontseilu Sozialak honako erakunde hauekin egin du gizarte erantzukizuneko gaietan irekitako proiektuen **segimendua**: GUREAK, UDA, MUNDUKIDE, FAGORMUGI...

2020an munduan izandako pandemia dela eta, gizarte erantzukizun korporatiboari loturik planifikatutako ekintza askok kalterako eragina izan dute eta, neurri handi batean, aldatu edo atzeratu egin dira, segurtasun gaiek hartaratuta.



2.3 LANEKO SEGURTASUN ETA OSASUN SISTEMAREN BERRIKUSPENA

Aurtengoa **aldaketa urtea izan da osasunaren zaintzaren** arloan. Osarteneko medikuak erretiroa hartu zuenez (harekin kudeatzen zen Mondragon Assemblyko osasun zaintza), **2020ko azaroan negoziazioa itxi zen Quiron Prevencion-ekin**, haiekin **Osasunaren Zaintza** modalitatea ezartzeko.

Osasunaren Zaintzaren funtzionamendu prozedura ordeztu egin da, egungo egoerara egokituta.

ISTRIPUAK ETA INTZIDENTZIAK:

Adierazleek datu hauek eman dituzte:

ADIERAZLEA	2019	2020
INTZIDENTZIA INDIZEA	27,6	40,5
MAIZTASUN INDIZEA	16,4	23,9
LARRITASUN INDIZEA	0,0	0,5
BAJEN BATEZ BESTEKO IRAUPENA	1	28,75

SEGURTASUN ETA OSASUN BATZORDEA:

Aurten aldatu egin da Segurtasun eta Osasun Batzordearen osaera, **pertsona bat ordeztu delako**. **Langile berriak prestakuntza** egokia egin du eta **Lan Ikuskaritzari** alta eman zaiola **jakinarazi** zaio.

Gainera, zehaztasun handiagoz definitu da Laneko Segurtasun eta Osasun Batzordearen funtzionamendu prozedura.

COVID-19ak 2020an sortutako egoera dela eta, Batzordeak **ezohiko bilera asko** egin ditu informazioa partekatzeko eta sortutako kasuistikei irtenbidea emateko.

ARRISKU EBALUAZIOAK BERRIKUSTEA:

2020an, laneko arriskuen ebaluazioak postuen arabera metodologia batetik metodo modular batera aldatzeko prozesu bat ezarri da, eta arrisku ebaluazioen **%50 eguneratu dira**.

BALIABIDEAK EGOKITZEA:

Urtean zehar, Mondragon Assemblyn laneko arriskuen prebentziorako esleitutako baliabideak egokitu egin behar izan dira, **aldaketa handiak egin baitira eguneroko jarduera COVID-19aren** egoerara egokitzeko. **Ondorioz, 25.623,77 €** inguru ordaindu dira.

Alde batetik, zuzkidura ekonomiko handia egon da honako hauek **erosteko**:

- Gel hidroalkoholikoa
- Maskarak
- Eskularruak
- Pantailak
- Fitxatzeko txartelak
- Erakusleak
- Alfonbra desinfektatzailea
- Xaboia eta papera
- Alkohola
- Langileei egindako PCR probak
- CO₂ neurgailuak
- Aireztapen sistema berria

Eta handitu egin behar izan dira **instalazioak garbitzeko** zerbitzuak **indartzeko** inbertitutako baliabide ekonomikoak eta giza baliabideak.

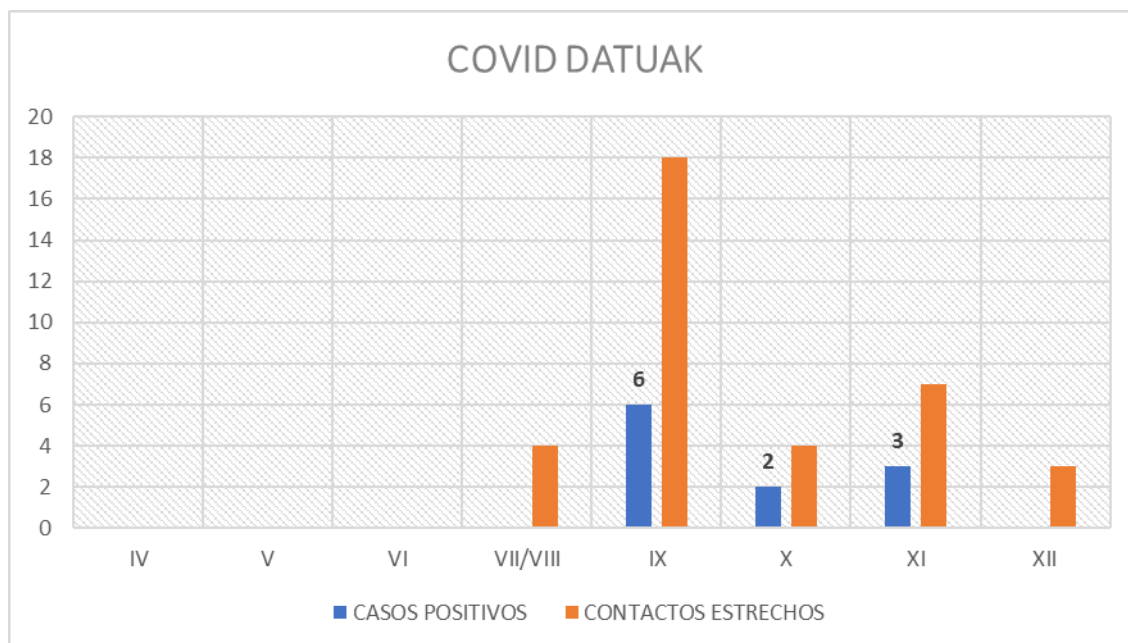
Bestalde, besteren konturako langileen bidaietarako **aseguru espezifikoak** eskatu dira, eta kanpoko erakundeei hainbat kontsulta egin zaizkie, proiektuetan egin beharreko bidaiari buruzko informazioa biltzeko.

COVID KASUAK 2020AN:

Nahiz eta 2020a erronka handiko urtea izan den COVID-19aren ondorioz, Mondragon Assemblyk ez du barne kutsadurarik izan bere langileen artean, urtean zehar sistematikoki ezarri ditugun segurtasun neurriei eta neurriok betetzeko denok erakutsi dugun erantzukizunari esker.

	IV	V	VI	VII/VIII	IX	X	XI	XII	2020
CASOS POSITIVOS (contagio en Mondragon Assembly)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASOS POSITIVOS (fuera de Mondragon Assembly)	0	0	0	0	6	2	3	0	11
CONTACTOS ESTRECHOS	0	0	0	4	18	4	7	3	36

Hala ere, urtean zehar, 9 pertsonak eman dute positibo Covid-19an, Mondragon Assemblytik kanpo izandako kutsadurengatik; zorionez, horrek ez du eraginik izan haien osasunean. Gainera, 36 pertsonak berrogeialdian egon behar izan dute, gertuko kontaktutzat joak izan ondoren.



COVID19A DELA-ETA EGINDAKO JARDUERAK:

2020a erronka urtea izan da langileen segurtasunari eta osasunari dagokienez. Martxoaren erdialdean dekretatutako munduko pandemiaren ondorioz, arrisku biologikoari aurre egiteko hainbat neurri kudeatu ditugu Mondragon Assemblyn, birusa langileen artean zabaltzea eta masiboki kutsatzea saihesteko. Martxoaren amaieran, Espainiak osasun larrialdia dekretatu zuen estatuan, eta horrek zenbait batzorde eta lege aldaketa ekarri zituen. Horien ondorioz, arauak eta murrizketak ezarri eta kendu ibili dira, egoera epidemiologikoaren arabera aldatuz joan direnak. Mondragon Assemblyn lege aldaketa horietara egokitu behar izan dugu, eta prebentzio neurrien proposamen bat egin behar izan dugu; beraz, hasiera batean **Arrisku Biologikoen Ebaluazio** bat egitea erabaki zen, eta horren ondorio izan zen **COVID-19aren inguruko hasierako protokoloa**.

Gerora izandako **egoerak** hain izan dira **aldakorrak** ezen protokolo horiek aldatu egin baitira, eta 2020. urtearen amaieran **hasierako protokoloaren 5 berrikuspen** egin dira.

2020an, Covid19arekin lotutako **jarduera asko egin dira (ia 100)**, informatzeko eta kontzientziatzeko komunikazioak **barne**.

2021EKO HELBURUEN PROPOSAMENA:

Bigarren mailako helburu hauek zehaztu dira:

- **Kudeaketa Sistema Integratuetarako KPI adierazgarriak ezartzea:** Kudeaketa Sistema Integratuen prozesu nagusien segimendu efizientea egiteko agente koadro integral bat izatea.



- Ezarritako Komunikazio Planaren %80 betetzea.
- Prestakuntza Planaren %80 betetzea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen oharren eta ezadostasunen %60ri erantzutea eta konponbidea ematea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen plangintzaren %80tik gora betetzea



2.4.INGURUMEN SISTEMAREN BERRIKUSPENA

INGURUMEN ADIERAZLEAK:

2020. urtea ixtetarekin batera **berrikusi** egin dira **ingurumen adierazleak**, eta egungo ebaluazio sistemaren arabera **esanguratsuak** diren **adierazleak** aztertu dira:

NOMBRE / ASPECTO	DESCRIPCIÓN	RATIO	C1 (MAGNITUD)	C2 (PELIGROSIDAD)	VALOR TOTAL (C1 + C2)	SIGNIFICATIVO (SI / NO)	CONTROL
Recursos Naturales	Consumo de Energía	KW/h año / Valor Producción (C)	6	10	60	SI	El consumo energético se ha disparado debido a la producción en nuestras instalaciones por parte de nuestro cliente Onli. De este consumo, 117.000 Kw/h han sido producidos por los paneles solares de la cubierta, es energía limpia. Durante 2020 han comenzado los trabajos de revisión de eficiencia energética, habiendo monitorizado los sistemas de climatización y realizando grandes inversiones en mejoras de eficiencia energética.
Recursos Naturales	Consumo de Gasóleo	Litros/año / Valor Producción (C)	10	10	100	SI	En 2019 se elaboró un estudio de la flota de vehículos y no se ve viable volver a modificar los vehículos en renting. En 2020 debido a la situación de Pandemia, las limitaciones de transporte público y el riesgo de contagio en los mismos nos ha llevado al mayor uso de vehículos de empresa y vehículos personales, para aquellas puestas a punto en cliente nacional y Europeo. Además las limitaciones en ocupantes del vehículo también ha supuesto un mayor uso de todos los vehículos.
Emisiones a la atmósfera	Emisiones CO2	Tn / Valor Producción (C)	6	10	60	SI	En 2020 debido a la situación de Pandemia, las limitaciones de transporte público y el riesgo de contagio en los mismos nos ha llevado al mayor uso de vehículos de empresa y vehículos personales, para aquellas puestas a punto en cliente nacional y Europeo. Además las limitaciones en ocupantes del vehículo también ha supuesto un mayor uso de todos los vehículos.
Residuos Peligrosos	Residuos de Taladrina	Kg / Valor producción (C)	10	10	100	SI	En 2019 no hubo residuo de taladrina, por lo que los valores de 2020 disparan la magnitud comparativa.
Residuos Peligrosos	Residuos Aceites	Kg / Valor producción (C)	10	10	100	SI	Los residuos de aceites incrementan proporcionalmente según la producción. No se prevén acciones.
Residuos Peligrosos	Residuos de Equipos electrónicos y similares	Kg / Nº Personas	10	6	60	SI	A lo largo del 2020-2021, se están llevando diversas limpiezas de equipos obsoletos, y charritización de líneas no vendidas.
Emisiones y Consumo de energía a consecuencia del transporte	Puertas Mercado Interno / Valor Producción (C)	C Puertas Mercado Interno / Valor Producción (C)	10	6	60	SI	La pandemia ha supuesto que durante los primeros meses se haya trabajado a dos relevos en toda la planta (oficinas + producción) lo que ha supuesto un incremento sustancial de los consumos energéticos.
Emisiones y Consumo de energía a consecuencia del transporte	Puertas Mercado Externo / Valor Producción (C)	C Puertas Mercado Externo / Valor Producción (C)	10	10	100	SI	La situación actual y la competitividad de mercado no ha dado grandes márgenes en cuanto a costes de transporte, el bloqueo entre países debido a la pandemia ha tenido impacto también en cuestiones de compras y proveedores.
Emisiones y Consumo de energía a consecuencia del transporte	Puertas Compras / Valor Producción (C)	C Puertas Compras / Valor Producción (C)	10	6	60	SI	La situación actual y la competitividad de mercado no ha dado grandes márgenes en cuanto a costes de transporte, el bloqueo entre países debido a la pandemia ha tenido impacto también en cuestiones de compras y proveedores.
Emisiones y Consumo de energía	% respecto a consumo de modelos anteriores	% respecto a consumo de modelos anteriores	10	6	60	SI	La pandemia ha supuesto que durante los primeros meses se haya trabajado a dos relevos en toda la planta (oficinas + producción) lo que ha supuesto un incremento sustancial de los consumos energéticos.
Energía consumida. Residuos generados. Materias utilizadas	Producción subcontratada	% de la producción subcontratada	10	10	100	SI	La producción subcontratada se incrementa en proporción al nivel de actividad y también impacta el tipo de proyecto, según el nivel de integración de la producción. De momento no se prevén acciones.

EZADOSTASUNAK ETA INGURUMEN ISTRIPIUAK:

2020an ez da ingurumenarekin lotutako **ezadostasunik** edo istripurik izan, hala nola isurketak, isurketen balio aseak...

Urte amaieran ez da isurketen simulaziorik egin COVID-19aren ondorioz, instalazioen kanpoaldean pilaketak ekidin nahian.

INGURUMENA KUDEATZEKO SISTEMAREN JARDUERA ESPEZIFIKOAK:

> BALIABIDEAK EGOKITZEA

Aurten, Kudeaketa Sistema Integratuen departamentuak ez du aurreko urteetan zeuden baliabideez gain beste baliabiderik erabili, energia eraginkortasunarekin lotutako hainbat jarduera abian jarri den arren.

Azpikontrata batekin ari gara lanean. Azpikontrata horrek birziklatzeko materialen bilketa lanak egiten ditu egunero, Mankomunitateko ontzietan uzteko.

Bestalde, baterako lanak egiten ari gara beste erakunde batzuekin, berrikuntza arloak eraginkortasun **energetikoa** **hobetu** dezan. 2020an, bilera geletako **klimatizazio** sistemen **monitorizazioa** abiarazi da.

Gainera, azpiegituren arloan, egungo argi erreen lekuan **LED** motako argiak jartzen ari gara, bai eta **aireztapen** sistema **egokitzen** ere, klimatizazioa ez dadin hain erasokorra izan, instalazioetako aire berritua aldeztu aurretik berotuz.

> KOMUNIKAZIOA ETA KONTZIENTZIAZIOA:

Langile guztiei **kontzientziazio** informazio dezente bidali zaie, adibidez:



ISO Inprimatua



Gaur goizean mankomunitateko edukiontzi horia ez digute jaso bertan biltzeko filma aurkitu dutelako.



Mesedez gogoratu !!

Biltzeko filma, burbulazko plastikoak... "PLASTIKO INDUSTRIALA"-ren edukiontzira bota behar ditugu.

Kanpoko edukiontzi horia ohiko plastikoa birziklagarritzeko da soilik.

Baina Komunikatzen



SISTEMAS INTEGRADOS MEDIOAMBIENTE

PANELES SOLARES

Como recordáis, el año pasado instalamos 380 paneles solares en nuestro tejado. Desde su instalación, hemos conseguido generar un total de 183,39 MWh de energía, lo que supone un consumo de energía anual equivalente al de 18 familias.

La cantidad de energía generada por nuestros paneles solares en el año 2020 es la siguiente:

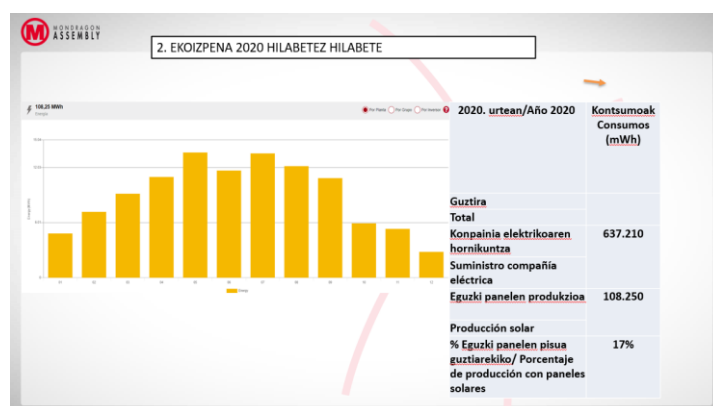


Energía generada por los paneles solares

Mes	Energía (MWh)
ENERO	4,80
FEBRERO	7,29
MARZO	9,17
ABRIL	11
MAYO	13,47
JUNIO	11,7
JULIO	8,24

Comunicación Interna

ENERGIA GARBIA SORTZEA ETA ISURKETAK MURRIZTEA:



2020an, **108.250 Kwh** elektrizitate sortu da **estalkiko eguzki panelen** bidez, eta horrek atmosferara egindako **isurketak murriztea** dakar:

	CO2 isurketen murrizpena (0,267kg/KWh)	SO2 isurketen murrizpena (0,32 g/KWh)	NOx isurketen murrizpena 0,231 g/KWh
2019ko ekoizpena (117600kwh)	31.399,20	37.632,00	27.165,60
2020n ekoizpena (108.250 Kwh)	28.902,75	34.640,00	25.005,75
ISURKETEN MURRIZPENA METATUTA	60.301,95	72.272,00	52.171,35



EGIN DIREN BESTE EKINTZA BATZUK:

2020an, Mondragon Assemblyn **Produktuaren Bizi Zikloaren Analisia** abian jartzeko aukera aztertu da, eta Mondragon Assemblyren jarduerak ingurumenean duen **inpaktuari** buruzko azterlan bat abian jartzeko beharra **baloratu** da, **berotegi efektuko gasei dagokienez**.

Bi kasuetan, aldaketa 2021era atzeratzea erabaki da, kontuan hartuz **Fagor Taldea memoria ez-finantzarioa** egokitzea **sustatzen** ari dela (nahitaezkoa Mondragon Assemblyrentzat 2021etik aurrera), bi baldintza horiek beteko dituen **Jasangarritasun Memoria bat sortuz**.

Dokumentu horretan, ingurumenaren arloko adierazle nagusiak aztertuko dira, eta Mondragon Assemblyn daudenak berotegi efektuko gasen printzipioetara egokituko dira. Lavolarekiko lankidetzaren bidez benetako inpaktua aztertu ondoren, produktuaren bizi zikloa adierazle horien bidez aztertzei aukera ikustea espero da.

Aurten, **COVID-19ak eragindako egoeraren** ondorioz, **hondakinen inpaktu handiagoa** detektatu da, langileen osasuna prebenitzeko, instalazioetan maskara kirurgikoa nahitaez erabiltzen delako.

2021EKO HELBURUEN PROPOSAMENA:

2021ean **bigarren mailako helburu** hauek ezarri dira:

- Ingurumen adierazleak ezartzea, MAn produktuaren bizi zikloa ebaluatzei: Mondragon Assemblyren egungo ingurumen adierazleetan irudikatutako ekintzek/materialek ingurumenean duten inpaktua neurtzea eta produktuaren bizi zikloa nola egokitu ditzakegun ikustea.
- **Kudeaketa Sistema Integratueterako KPI adierazgarriak ezartzea:** Kudeaketa Sistema Integratuen prozesu nagusien segimendu eraginkorra egiteko aginte koadro integral bat izatea.
- Jasangarritasun Memoria sortzea eta argitaratzea, Lavolarekin eta Emunekin lankidetzan, Fagor taldearen proiektu komunaren bitartez.
- Ezarritako komunikazio planaren %80 betetzea.
- Prestakuntza Planaren %80 betetzea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen oharren eta ezadostasunen %60ri erantzutea eta konponbidea ematea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen plangintzaren %80tik gora betetzea.



2.5 KALITATE SISTEMAREN BERRIKUSPENA

LEGE ESKAKIZUNAK ETA BESTE ESKAKIZUN BATZUK BETETZEA:

Makinen araudia berrikusi da, eta honako arau harmonizatu hau **aldatu** egin dela ikusi da:

- **UNE-EN ISO 20607:2020** Makinen segurtasuna. Jarraibideen eskuliburua. Idazteko printzipio orokorrak.

2021ean, makinaren **jarraibideen eskuliburua berrikusteko** helburua dago. Bertan, eskuliburuaren araudi berriak 2020tik aurrera eskatzen duen guztia berrikusiko da.

EZADOSTASUNAK ETA EKINTZA ZUZENTZAILEAK

2020an Mondragon Assemblyn egindako barne auditoretzan **ez da desbideratze esanguratsurik** ikusi Kalitatea Kudeatzeko Sistemari.

BEZEROAREN GOGOBBETETZEA:

> MAKINA BEREZIA:

Batez besteko nota 3,6koa izan da (0=asegabatasun handia eta 5=asebetetze handia); kasuen **%81,55ean 3,5etik gorako** puntuazioa lortu da, eta **batean ere ez txikiagoa**.

Oro har, **gure bezeroen gogobetetzea ona dela uste dugu**, izan ere, batzuen aldetik **zorionak** ere jaso ditugu.

> EGUZKI NEGOZIOA:

Covid-19ak eragindako egoera berezia **dela eta**, 2020an ez ditugu bezeroen gogobetetzeari buruzko **inkestak** bete. 2020an entregatutako proiektuetatik eta 2020an saldu bai baina 2021ean bezero etxean prest jarritakoetatik, **2021eko lehen bi hiruilekoetan** beteko da galdetegia.

KANPOKO HORNITZAILEEN JARDUNA:

Aurten, hornitzaileek lortutako **batez besteko nota aurreko urtekoa baino %5 okerragoa da, balorazio orokorra ona bada ere**. 19 hornitzaile ditugu berdez, guztizko gogobetetzeari dagozkionak; 17 laranjaz, zerbitzu egokia emateari dagozkionak, nahiz eta oraindik ere hobetzeko tarte dagoen, eta hornitzaile bat gorritz.

Kunshaneko gure lantegia berdea izatetik laranja izatera igaro da aurten, garraioaren koordinazioari lotutako alderdiengatik, horrek intzidentziaren bat eragin baitu.



Gorriz dagoen hornitzailea ohiko hornitzaile bat da, eta ekintza zuzentzaile baten premian gaude.

Elementu komertzialen eta epeen pean egindako piezen arteko guztizko akatsa %0,63koa da. Hobetzeko lanean jarraitu behar dugu.

2021EKO HELBURUEN PROPOSAMENA:

2021ean **1. mailako helburu** bat ezarri dira:

- **Eskaintza – Kobrantza prozesua berrikustea eta eguneratzea**, barne auditoretzetan detektatutako hobetze arloetan oinarrituz eta prozesuaren mugarriak optimizatuz, antolamenduan eraginkortasun handiagoa lortzeko.

Eta **bigarren mailako helburuetan** honako hauek ezarri dira:

- **"Makinen eskuliburu orokorra" dokumentazioa eguneratzea:** makinen eskuliburu orokorraren diseinua eta edukia berrikustea, azken erabiltzaileak errazago erabil dezan.
- Eskuliburua betetzen diharduten langileen %40ri baino gehiagori prestakuntza ematea.
- **Kudeaketa Sistema Integratueterako KPI adierazgarriak ezartzea:** Kudeaketa Sistema Integratuen prozesu nagusien segimendu eraginkorra egiteko aginte koadro integral bat izatea.
- Ezarritako komunikazio planaren %80 betetzea.
- Prestakuntza Planaren %80 betetzea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen oharren eta ezadostasunen %60ri erantzutea eta konponbidea ematea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen plangintzaren %80tik gora betetzea.
- Eskaintza - Kobrantza auditoretzan desbideratzeen maila %50 murriztea.



2.6 GEK SISTEMA BERRIKUSKETA

LEGE ESKAKIZUNAK ETA BESTE ESKAKIZUN BATZUK BETETZEA:

Gizarte Erantzukizun Korporatiboarekin lotutako **lege gaitan ez da aldaketarik ikusi**, **COVID-19ak** eragindako pandemian izandako **aldaketa** guztiak alde batera utzita, aldaketa horietara pixkanaka egokituz joan baita enpresa. Mondragon Assemblyren txosten ez-finantzarioa prestatzen ari gara, 11/2018 Legean zehaztutako betekizunen arabera, eta GRIren estandarretara egokitu dugu Fagor Taldearen bidez, 2021eko jardura –2022an aurkeztu beharrekoa– argitaratzeko.

BALIABIDEAK EGOKITZEA:

2020an, **pertsonen kudeaketa sistema hobetzeko** ekimen bat jarri da **abian**, Zucchetti programa ezarrita. Urtean zehar, plataforma planifikatzen eta enpresak komunikazio, prestakuntza eta antolaketa gaitan dituen eskakizunetara egokitzen jardun dugu. **Langilearen Ataria** diseinatu da, aplikazio mugikorrarekin eta langilearentzat interesgarria den dokumentazioarekin, bai eta Mondragon Assemblyren **prestakuntza katalogoa** ere, aplikazioaren bidez.

Giza baliabideei dagokienez, 2020az geroztik **Kontseilu Soziala** osatzen duten pertsonen taldea pertsona **aktiboak** dira **Gizarte Erantzukizunaren** sistemaren kudeaketan.

INTERES TALDEEI JAKINARAZTEA:

2020an **Komunikazio Plan** bat zehaztu da, interes taldeei komunikatzeko garrantzitsuak diren gai guztiak biltzen dituen:

ZEINI ZUZENDUA: GRUPOS DE INTERES													
Cientes	Proveedores y subcontratas	Plantas y filiales	Trabajadores MA Arexabaleta	Dirección	Consejo Rector	Consejo Social	Comité Compliance	Comité SSL	socios y aliados (koniker,...)	SPM	Fagor	Mondragon	Lagun Aro
												Entidades financieras	Sociedad Civil
												Administración (ayuntamiento, diputación foral, hacienda foral y seguridad social)	

Gizarte Erantzukizun Korporatiboari buruz komunikatu beharreko **gai nagusiak** honako hauek dira:

- > Urteko memoria
- > Auditoretzen emaitzak
- > Kudeaketa Sistema Integratuaren helburuak
- > Kudeaketa Sistema Integratuaren proiektuak



- > Gizarte Erantzukizun Korporatiboaren proiektuak
- > Sariak eta lorpenak
- > Gizarte Erantzukizun Korporatiboari buruzko informazio orokorra
- > Gizarte Erantzukizun Korporatiboari buruzko prestakuntza

Hona hemen erabili ohi diren **komunikazio kanalak**:

- > Webgunea
- > Posta elektronikoa
- > Batzar Nagusia
- > Bilerak talde/departamentuetako arduradunekin
- > Urteko memoria
- > Zuzendaritza Kontseiluaren eta Kontseilu Errektorearen bilerak
- > Sare sozialak ("LinkedIn", "TuLankide" ...)
- > Lan foroak
- > Informazio hitzaldia
- > Zuzeneko aurkezpenak

JOKABIDE KODEA BETETZEARI BURUZKO EBALUAZIOAREN EMAITZAK:

"Jokabide kodea" **ondo bete** da, desbideratze esanguratsurik edo larririk izan gabe.

"CIE AUTOMOTIVE" SARIA:

Mondragon Assembly "**CIE AUTOMOTIVE RSC 2019**" sarien lehen edizioan izan zen, hornitzaile onenentzako saria jasotzeko, **Gizarte Erantzukizun Korporatiboarekin** zuzenean **lotutako** alderdi guztietan erakutsitako **konpromisoari eta egindako gauzei** esker.





FAMILIA ETA LANA BATERAGARRI EGITEA:

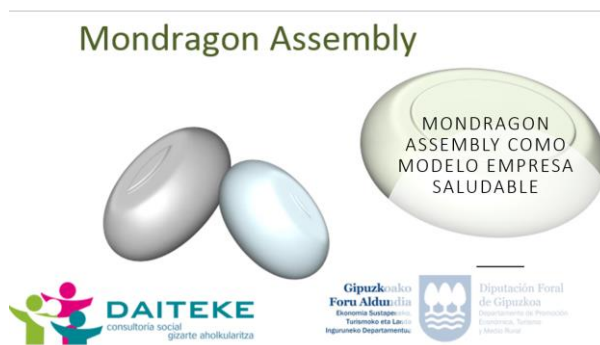
2020an, **12 pertsona batu dira** ordutegi berezietara, familia eta lana bateragarri egiteko neurri gisa:

- 2 pertsona 4 orduko lanaldian
- 3 pertsona 5 orduko lanaldian
- Pertsona bat 5,25 orduko lanaldian
- 5 pertsona 6 orduko lanaldian
- 2 pertsona 7 orduko lanaldian

Gainera, 2020an, eta **Covid-19aren** ondorioz ikastetxeetako zerbitzuak itxita edota mugatuta egon direnez, Mondragon Assemblyk familia eta lana bateragarri egiteko **neurri gehigarriak** aktibatu ditu, batez ere **ordutegi malgutasunaren eta telelanaren bitartez**.

ENPRESA OSASUNGARRIAREN EREDUAREN DIAGNOSTIKOA (DAITEKE):

2020an inkesta bat egin zaie Mondragon Assemblyko langileei, Enpresa Osasungarriaren diagnostikoan aurrera egiteko, Gipuzkoako Foru Aldundiak (Ekonomia Sustapena, Turismoa eta Landa Ingurunea Saila) emandako laguntzekin. **Galdetegia** egiteko, oinarritzko inprimaki bat erabili da. Inprimaki hori enpresara egokitu da, **Mondragon Assemblyko eta Daiteke Gizarte Aholkularitzako langileek** osatutako **diziplina anitzeko lantalde** baten bidez.



Proiektuaren **helburua talentua atxikitzea eta erakartzea** da, Gipuzkoako enpresen sarean Enpresa Osasungarriaren ereduaren bidez.

Proiektu horren emaitzak, zalantzarik gabe, ondorio onuragarriak izango ditu erakunde osoarentzat. **Enpresa osasungarriaren eredu**an sinesten dugu, talentua **erakartzeko eta atxikitzeko mekanismo** gisa.

Inkesta honen **emaitzak argitaratu** egin dira eta **2021eko** planean jasotako **ekintzetarako** kontuan hartuko dira.



IPDK-REN LAGUNTZA:

Mondragon Assemblyk urtero erabakitzen du bere irabazien zati bat hainbat erakunderi laguntzera eta langileek prestakuntza pertsonala jasotzera bideratzea.

Aurten, eta **COVID-19ak** eragindako egoera ikusita, Fagor Taldeak **handitu egin du** IPDK laguntzetara bideratutako **ehunekoa, %8tik %35era**.

Mondragon Assemblyren kasuan, %8ari eustea erabaki da, **euskara, kultura, prestakuntza pertsonala, hirugarren mundua eta jarduera zibikoak** sustatzen dituzten ekintzetarako. Gainerako %27a Covid-19aren ondoriozko gastuei aurre egiteko erabiliko da.

HITZALDIAK, AZOKAK ETA KOLABORAZIOAK:

2020an, COVID-19ak eragindako egoerak **mugatu** egin ditu interes taldeekin ditugun **harremanak**. Gure erakundeko pertsonen eskutik **hitzaldien** bidez ezagutza zabaltzeari dagokionez, honako hau izan da egoera:

> ERAKUNDEAK NAZIOARTEKOTZEARI BURUZKO MASTERREKO IKASLEEN BISITA (MU-Enpresagintza)

Urtarrilaren 16an, Erakundeak Nazioartekotzeari buruzko Masterreko ikasleak hartu genituen gure instalazioetan. **Azken urteetan ekitaldi** hori egiten ari gara, Mondragon Unibertsitatearekin dugun harreman estuari esker. Egun horretan, ikasleei gure instalazioak erakustez gain, Mondragon Assemblyren kasu konkritu eta erreal bat aurkezten zaie, izan ere, hurrengo hilabeteetan kasu horretan lan egin beharko dute. Ondoren, Mondragon Unibertsitatetik helarazten digute egindako lana, guk baloratzeko.



Unibertsitatea enpresa errealitatera hurbiltzeko egin dugun apustua apustu irmoa da, eta horren emaitza dira urtean zehar egiten ditugun ekitaldiak.

Azpimarratu behar da aurten, pandemia dela eta, **jarduera** asko **bertan behera** geratu direla, hala nola ate irekiak eta ikasleek gure instalazioetara egindako bisitak; beste batzuk, berriz, **formatu birtualera** egokitu dira.



EKITALDIA	GAIA	DATA
Erakundeen nazioartekotzeari buruzko masterreko ikasleen bisita (MU-Enpresagintza)	MAra bisita, enpresaren aurkezpena eta landu beharreko kasua	2020/01/16
Debagoieneko enplegu azoka	Enplegu azoka	2020/02/14
Ikaslan – Erasmus	Aurkezpena	2020/02/17
Enplegu azoka, EHU – Gipuzkoako Campusa	Enplegu azoka	2020/02/27
Enplegu azoka, EHU – Arabako Campusa	Enplegu azoka	2020/03/05
Webminar – Intersolar India	Covidaren inpaktua Indiako eguzki negozioan	2020/04/15
IMH azoka birtuala	Aurkezpena / Enplegu azoka	2020/10/14
Gipuzkoako Ganbera	Enplegu azoka	2020/10/15
Gipuzkoa Talent birtuala	Enplegu azoka	2020/12/14-2020/12/17

2021EKO HELBURUEN PROPOSAMENA:

2021ean **lehen mailako helburu** hauek ezarri dira:

- Bizitza Osasungarriaren 2021eko Planaren %80 inplementatzea, osasun emozionalaren sustapena azpimarratuz.

Gainera, **bigarren mailako helburu** hauek ezarri dira:

- 3 lankidetzat proiektu aktibatzea SR10en.
- **Kudeaketa Sistema Integratueterako KPI adierazgarriak ezartzea:** Kudeaketa Sistema Integratuen prozesu nagusien segimendu eraginkorra egiteko aginte koadro integral bat izatea.
- Ezarritako komunikazio planaren %80 betetzea.
- Prestakuntza Planaren %80 betetzea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen oharren eta ezadostasunen %60ri erantzutea eta konponbidea ematea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen plangintzaren %80tik gora betetzea.



2.7 "COMPLIANCE" PENALAREN SISTEMAREN BERRIKUSPENA

"COMPLIANCE" PENALA KUDEATZEA:

Dauden prozeduren bidez, Zigor Kodeari buruzko azaroaren 23ko 10/1995 Lege Organikoa aldatzen duen martxoaren 30eko 1/2015 Lege Organikoan jasotako **delitu potentzial** guztiak **identifikatzen eta ebaluatzen** dira, bai eta legearen geroagoko eguneratzeetan jasotzen direnak ere.

Kudeaketa horretarako, Mondragon Assemblyk **bi kontrol mekanismo** nagusi ditu:

> Batetik, bezero, hornitzaile eta negozio bazkideenganako arreta egokia sistematikoki berrikustea Zuzendaritza Batzordearen bidez, eta, horretarako, arriskuen ebaluazioa egitea, ezaugarri hauekin:

		ALCANCE ECONÓMICO (oferta, pedido estimado,...)			
		< 0,5 millón €	0,5-2 millones €	2-5 millones €	> 5 millones €
NIVEL DE CONFIANZA (clientes, proveedores, colaboradores)		1	2	3	4
MUY FIABLE: Cooperativa de Mondragón Se ha trabajado previamente >2 veces	1	1	2	3	4
BASTANTE FIABLE: Empresa estatal conocida Se ha trabajado al menos 1 vez Cliente de un cliente nuestro fiable	2	2	4	6	8
POCO FIABLE: Cliente/proveedor nuevo Países fuera de la unión europea	3	3	6	9	12
NADA FIABLE: Empresas polémicas (medios de comunicación) Países en los que nunca se ha trabajado Alto nivel de riesgo país Compras muy especiales de suministro crítico	4	4	8	12	16

Entre 1 y 2	Bajo	No hace falta
Entre 3 y 4	Moderado	Decisión del CD
Entre 6 y 9	Alto	Se recomienda un estudio simple
Entre 12 y 16	Extremo	Se hace necesario un estudio completo

Berrikuspen horretan lortutako emaitzetatik abiatuz, **ikerketa xehatua** egingo du finantza departamentuak, **egokitzen jotzen** diren bezero eta hornitzaileei buruz.

> Bestetik, **delituak egiteko arriskuen azterketa urtero** berrikusten da, Mondragon Assemblyn delituak izateko arrisku maila norainokoa den baloratzeko eta egungo **kontrolak** delituak egitea eragozteko **nahikoak eta egokiak ote diren egiaztatzeko**.

Aurten egindako azterketak **emaitza ona** eman du, baina hobekuntza batzuk aplikatuko dira kontrolen eraginkortasuna handitzeko.

ARRISKUAK ETA AUKERAK:

2020an, "compliance" penalaren sistema **hobetzeko bi aukera** identifikatu dira:

> Alde batetik, Mondragon Assemblyko **hornitzaileei "compliance" neurriak ezartzen** aurrera egin da. Eskari dokumentuaren azken testua aldatu egin da, eta adierazi da enpresa hornitzaileak, eskariarekin batera, **bere gain hartzen dituela** Mondragon Assemblyko hornitzaileen **erosketa baldintza orokorrak eta Jokabide Kodea**, webgunean eskuragarri dagoena.



> Bestalde, **filialetan "compliance" penalaren ezarpena amaitu egin da kasik**, eta prestakuntza eta Alemaniako sinadura baino ez dira falta; izan ere, COVID-19ak eragindako egoera dela eta, ezin izan da bertara bidaiatu.

LEGE ESKAKIZUNAK ETA BESTE ESKAKIZUN BATZUK BETETZEA:

Zigor Kodeari dagozkion 2020ko lege aldaketak berrikusi dira, eta **ez da aldaketarik aurkitu**.

Barne auditoretzaren emaitzak eta Mondragon Assemblyn zigor arloko betearazpenerako ezarritako **kontrolen ebaluazioa** kontuan hartuta, ondorioztatu behar dugu lege eskakizunak eta beste arau eta bezero eskakizun batzuk ere **betetzen** ditugula, "compliance" penalari dagokionez.

JASOTAKO SALAKETAK:

2020an **ez da salaketarik** jaso salaketen bide ofizialetatik.

ALDERDI INTERESDUNEKIN IZANDAKO KOMUNIKAZIOAK:

2018an **webgunea** gaitu zen **interes taldeekin komunikatzeko**. Bertan, honako hauek argitaratzen dira:

- Jokabide Kodea eta Politikak
- Jardueren **urteko memoriak**

Posta elektroniko bidez, komunikazio planari jarraituz, **bi komunikazio** hauek **zabaltu** dira:



Compliance Penaleko politikan ezarritakoa betez, irregulartasunei buruzko salaketen postontzi bat dugula gogorazten dizuegu Mondragon Assemblyn, honako posta elektronikoaren bidez:

gestionetica@mondragon-assembly.com

Jasotako salaketak **"Conducta y Compliance penal"** Batzordeak aztertuko ditu, datuen konfidentzialtasuna betez.



GESTIO SISTEMA INTEGRATUETAKO BULETINA- AZAROA

Pilula informatiboa: Bezeroekin tratua eta opariak

Abenduan sartuko gara, eta Gabonak hurbiltzean oso ohikoa izaten da bezero eta hornitzaileekin opariak trukitzea. Baina non jartzen dugu muga? Noiz jo behar dugu opariak onargarritzat?

Mondragon Assembly-ren jokabide-kodean, opari-politika hau dugu:

MA-ko langileek ezin dugu ez opariak eman ez onartu gure jardueran profesionalan, salbuesatuz kortesia-keinu bat besterik ez diren opariak, baliu ekonomiko xumea dutenak eta jasotzen duen pertsona erabakirik hartzeko preskiopean sentiarazten ez dutenak. Sotaki onargarriak izan behar dute, eta ez dute deserosotasunik sortu behar jasotzen, ematen edo, besterik gabe, gartzeraren berri izaten duenentzat.



Opariaren garrantziari buruz zalantzarik baduzu, kontsultatu gestionetica@mondragon-assembly.com posta elektronikoaren bidez "Comité de conducta y compliance penal" batzordeari



ALDAKETAK COMPLIANCE PENALEKO PROZEDURETAN:

2021. urtean, Kudeaketa Planaren lehen mailako helburutzat ezarri da salaketa eta ez-betetze penalen kasuan Jardute Protokolo bat indarrean jartzea. Gaur egun, dagoeneko protokolo bat sortu da "Compliance" Batzordearen jarduteko modua sistematizatzeko eta argitzeko.

2021EKO HELBURUEN PROPOSAMENA:

"Compliance" penalari lotutako gaiei dagokienez, 2021erako honako **helburu hauek** zehaztu dira:

- **Kudeaketa Sistema Integratueterako KPI adierazgarriak ezartzea:** Kudeaketa Sistema Integratuen prozesu nagusien segimendu eraginkorra egiteko aginte koadro integral bat izatea.
- Ezarritako komunikazio planaren %80 betetzea.
- Prestakuntza Planaren %80 betetzea.
- Alemanian "compliance" penalari buruzko prestakuntza ematea eta gutxienez plantillakoen %80ren sinadura lortzea.



- Kudeaketa Sistema Integratuen oharren eta ezadostasunen %60ri erantzutea eta konponbidea ematea.
- Kudeaketa Sistema Integratuen plangintzaren %80tik gora.