

# URTEKO TXOSTENA

## 2019



## AURKIBIDEA

<b>ZUZENDARI NAGUSIAREN ESKUTITZA</b>	<b>3</b>
<b>1 SARRERA</b>	<b>5</b>
1.1 Mondragon Assemblyri buruz	5
1.2 Organigrama eta negozio egitura	6
1.3 Ingurunea	7
1.4 Interes taldeen premiak eta itzaropenak	8
1.5 Arriskuaren kudeaketa	10
1.6 Erronka estrategikoak	12
<b>2 MONDRAGON ASSEMBLYREN NEURRI NAGUSIAK</b>	<b>14</b>
2.1 Salmenten bilakaera	14
2.2 Salmentak sektoreka	14
2.3 Plantillaren bilakaera	15
<b>3 SOZIALKI ARDURATSU IZANIK KUDEATZEA</b>	<b>16</b>
3.1 Gure balioak	16
3.2 Erantzukizun Sozialeko jarduera	17
3.2.1 Helburuen betetze maila	18
3.2.2 Jokabide kodearen betetze mailaren ebaluazioa	18
3.2.3 Interes taldeekiko komunikazioak	20
3.2.4 2020rako helburuak	23
3.3 Pertonekin lotura duten adierazleen portaera	23
3.4 Berdintasun plana eta bere garapena	23
3.5 Gizartearentzako ekarpena	25
3.5.1 Laguntzak banatzeko irizpideak	25
3.5.2 Gizartearentzako zuzeneko ekarpenak	26
3.5.3 Gizartearentzako zeharkako ekarpenak	27
<b>4 PORTAERA ETIKOA</b>	<b>28</b>
4.1 Betetze sistema	28
4.1.1 Helburuak betetzea	29

4.1.2	Protokoloen edo prozeduren egokitzapena	29
4.1.3	Komunikazio ekintzak	30
4.1.4	Aitortzak	30
4.1.5	2020ko helburuak	30
4.2	Giza eskubideekiko konpromisoa	30
<b>5</b>	<b>EROSKETA ARDURATSUAK</b>	<b>32</b>
<b>6.</b>	<b>PERTSONEN KUDEAKETA</b>	<b>34</b>
a.	Plantillaren profila	36
b.	Pertsonetikiko elkarrizketa mekanismoak	36
c.	Langileen garapena eta prestakuntza	38
d.	Onura sozialak	42
e.	Laneko segurtasuna eta osasuna	43
<b>7.</b>	<b>BEZEROAREKIKO HARREMANA</b>	<b>48</b>
a.	Bezeroarentzako eskaintza	48
b.	Produktu eta zerbitzu sozialki arduratsuak	49
<b>8.</b>	<b>INGURUMENAREKIKO HARREMANA</b>	<b>50</b>
a.	2019ko helburuak betetzea	51
b.	Ingurumeneko jarduera	52
c.	Komunikazioa eta prestakuntza	52
d.	2020ko helburuak	53
<b>9.</b>	<b>BERRIKUNTZA ETA TEKNOLOGIA</b>	<b>54</b>
a.	4.0 teknologiak, monitorizazioa, datuen analisia eta zerbitzu aurreratuak	54
b.	Eguzki negozioa	56
c.	Bateriak - Biltegitratzea	58
d.	2020ko Jardute ildoak	58

## ZUZENDARI NAGUSIAREN ESKUTITZA

2019an, MONDRAGON ASSEMBLY Koop.E.k emaitza onak lortu ditu, 2018an lortutakoen oso antzekoak.

Enpresa kooperatiboaren ikuspuntutik eta “**lanpostu errentagarriak eta denboran iraunkorrak sortzea**” gure helburu nagusizat definituta, 2019a urte positiboa izan da. Talde mailan, 30 lanpostu berri sortu ditugu, eta Aretxabaletako lantegian 4. Arrazoi horregatik esan dezakegu gure IPDK fondoan bitartez urtero egiten dugun ekarpenaz gain (aurten 1,1 milioi euro inguru), aurten lan aberastasuna sortu dugula geure ingurunean, hori izanik gure inguruneari egin diogun ekarpena. Ildo beretik, eskualdearekin dugun konpromisoak eraman gaitu tokiko hainbat elkarteri laguntzera (UDA, Loramendi), finantzaketarako eta irauteko diruzko laguntzak emanez.

Enpresaren ikuspuntutik ere ona izan da 2019a. Salmentetan, 77 milioi euro lortu ditugu salmenta bateratuetan, eta emaitzetan ere urtea positiboa izan da, gure gestio planean aurreikusitakora iritsi ez bagara ere salmentekiko errentagarritasuna gure sektorearen batez bestekoa baino askoz handiagoa izan baita.

Ezin dugu bistatik galdu gure helburua modu kontrolatuan haztea dela, gure hazkundera gure pertsonen menpe dagoela eta pertsonak direla gure aktiboa. Errentagarritasuna da gure helburua, hazkunderaren gainetik, eta ezin dugu bistatik galdu gure proiektuak kontrolatu beharra daukagula eta proiektu bakoitzaren bukaeran bezeroa asebeteta geratzea lortu behar dugula beti, gurekin proiektu berri bat egin nahi izateko.

2019. urte honetan 3,5 M-ko inbertsio bat onartu dugu Txinan lantegi bat eraikitzeko, 2020ko uztailean gure kokalekutik hara joateko asmoa baitugu. Inbertsio horrekin azken teknologiko lantegi bat eraikiko dugu, ekoizpenerako 6000 m<sup>2</sup>-rekin eta bulegoetarako 2000 m<sup>2</sup>-rekin. Gaur egun Alemanian, Frantzian, Mexikon, Txinan, Brasilen eta Indian plantak dituen enpresa talde bat gara, eta 450 lagun baino gehiago ditugu gure lantegietan zuzenean lanean.

Gure enpresa da Euskadin hainbat arauben arabera homologatutako Kudeaketa Sistema Bateratua duten lehen enpresetako bat, gauzak ondo egitearekin dugun konpromisoa hori lortzera bideratu dugu eta. Zehazki arau hauek homologatuta dago gure Kudeaketa Sistema Bateratua: **ISO 9001: 2015** (Kalitatekoa), **ISO 14001** (Ingurumenekoa), **ISO 45001** (Laneko Segurtasun eta Osasunekoa), **SR 10** (Erantzukizun Sozialekoa) eta **UNE 19601, Compliance Penalekoa** (Negozioak egiteko moduaren etikotasuna). Guretzat, aitortza horiek gauzak ondo egiten jarraitzera animatzen gaituzte, egingo denaren aurrean (ZER) egiteko moduari (NOLA) lehenetsua emanda beti. Modu bakarra dago gauzak egiteko, ONDO egitea, eta printzipio horrekin emaitzak egongo dira, seguru.

2019an, enpresen munduan esperientzia gutxi zuen jende gaztea sartzen jarraitu dugu gure lantegietan, eta agintzen diegu profesionalki garatzen lagunduko diegula. Helburu horrekin prestakuntza plan zehatz bat dugu ezarrita pertsona bakoitzarekin. Plan horretan pertsona

bakoitzarentzako helburu bat dugu definituta, bai eta zein izango den pertsona horien tutore teknikoa prestakuntza denbora horretan eta zein izango den pertsona horien garapenaren feedbacka emango duena. Egoera horretan, talentua atzitzeko eta mantentzeko helburu garbia dugu; izan ere, “Marka enplegu emaile” indartsua eta hautagai posibleentzako erakargarria garatu nahi dugu, jada bertan lanean gaudenontzat enpresako partaide izateagatik harro egoteko moduko zerbait izan dadin. Mondragon Korporazioarekin eta taldeko beste kooperatiba batzuekin batera ari gara lantzen proiektu hau, eta 2020an ikusiko ditugu proiektuaren emaitzak.

Gure filial guztiekin aberastasuna eta informazioa partekatzeari balioa ematen jarraitu dugu eta aurten, berriro ere, kanpoan ditugun filialetan eduki ditugun emaitzak hango langileekin banatu ditugu. Zehazki, zergak ordaindu aurretiko irabazien %10 banatu ditugu haien artean. Haiek gabe ez litzatekeela posible izango eta gure aberastasuna haiekin partekatzea bidezkoa dela esateko modu bat da. Informazioaren ikuspuntutik lantegi guztiekin harremanetan gaude etengabe (urtean hiru aldiz gutxienez), eta bisita bakoitzean proiektuen egoera eta datozen hilabeteetarako aurreikuspenak azaltzen dira.

Eguzki paneletan onartu dugun inbertsioa jada martxan dago, eta energiaren sorrerari eta kontsumoari dagokienez autosufiziente samarrak izaten uzten digu horrek, ingurumenarekin eta energiaren sorreran iraunkorarekin konprometituta gaudela erakutsita. 2020an beste inbertsio bati ekingo diogu, fatxadako panel estetikoetarako.

2019ari begiratuta, badugu alderdi bat 2020an lantzen jarraitu beharko duguna: Taldearen gobernantza eta hazkuntzaren kudeaketa. Bi alderdi horiek garrantzitsuak izaten jarraitzen dute 2020an, eta lantzen jarraitu beharko ditugu gure proiektuari egonkortasuna eta segurtasuna emateko. Taldeko bi lantegiren edo gehiagoren artean proiektu globalak kudeatzeak lantegien arteko komunikazioa eta ezagutzaren transmisioa lehen baino modu efizienteagoan lantzeraren eraman gaitu. 2020a erronka zorrotzen urtea izango omen da gure enpresarako, merkatua aurreko urteetan baino zailagoa ikusten dugu, eta hasita dugun garapen irakunkoraren bidean aurrera egiteko funtsezkoa izango da proiektuak non eskuratu eta errentagarri nola egin aurkitzea, eta lanean gaudenetako bakoitzak hoberena ematea partaide izateagatik harro sentiaraziko gaituen enpresa bat izaten jarraitzeko.

# 1 Sarrera

## 1.1 Mondragon Assemblyri buruz

MONDRAGON ASSEMBLY S. COOP.ek 1977an ekin zion bere jarduerari, FAGOR Taldeko kidea da eta MONDRAGON Korporazioaren Mondragon Industri Automatizazioko Dibisioaren barruan dago (MIA).

Mihiztaketa prozesuen automatizaziorako ekipo sorta zabalen diseinuan, fabrikazioan eta instalazioan espezializatutako enpresa bat da, eta teknologia berrieneko soluzio efizienteak eta kalitate bikainekoak eskaintzen ditu.

Gure bezeroen etengabeko arrakastari esker, sektore ugartan egiten dugu lan:



MONDRAGON ASSEMBLY, bezeroengandik hurbilago egoteko, hogeitaz berriz egindako, hobeago eta gehiago ari da nazioarteko prozesu bat garatzen, eta gaur egun kokapen hauek ditu MONDRAGON ASSEMBLY TALDEko kide diren enpresen bitartez:







Merkatura eta bezeroarengan hurbiltzeko etengabeko ahalegin horren ondorioz, Aretxabaletako Lantegian bi Negozio linea garatu dira:

- **Eguzki negozioa:** eguzki moduluen fabrikaziorako behar diren prozesu jakin batzuk automatizatzeko makinak zein lantegi osoen giltza eskurako entregak egiten ditu, teknologia desberdinak bateratuz.
- **Makina Berezien negozioa:** prozesuen automatizaziorako soluzioak ematen ditu hainbat sektoretarako: etxetresna elektrikoak, medikuntza sektorea, osagai elektrikoak, automobilgintza, etab.

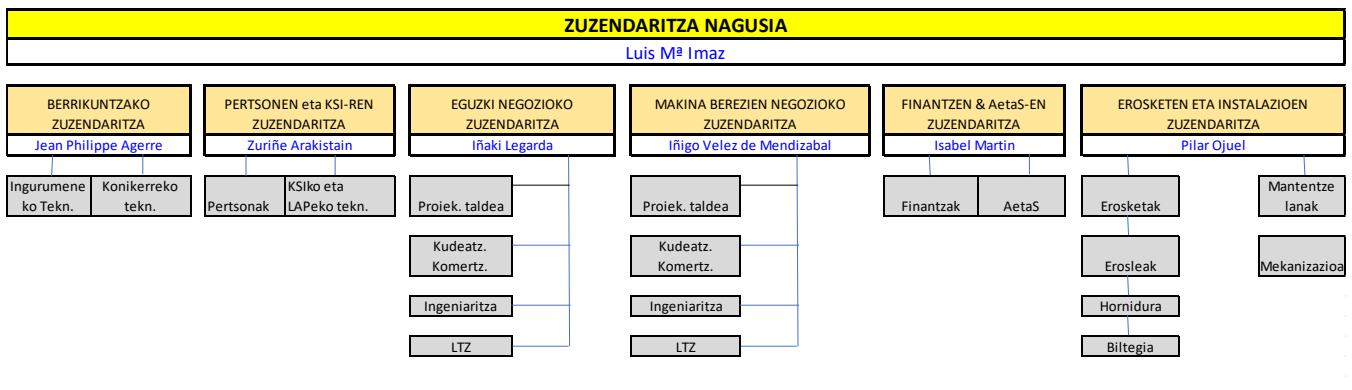
Mondragon Assembly kooperatiba bat da, enpresa jarduera arduratsua eta iraunkorra garatzen du, eta errentagarritasuna bilatzen du jokabide kode batekin bat etorrita, legea beteta eta bere bezeroentzat eta beste interes talde batzuentzat balio erantsia etengabe sortuta.

Beste datu interesgarri batzuk

-  430 enplegatu baino gehiago munduan
-  75 milioi euro baino gehiago salmentetan
-  6 lantegi produktibo munduan
-  40 urte baino gehiagoko esperientzia

## 1.2 Organigrama eta negozio egitura

Hau da Mondragon Assemblyren antolaketa egitura:



### 1.3 Ingurunea

Plan estrategikoetan inpaktua duten eta aurreikusitako emaitzak lortzen gaitasuna duten barruko eta kanpoko gaiak identifikatu dira Mondragon Assemblyn. Urtero berrikuspen bat egiten da eta ekintza planak ezartzen dira, zeinak kudeaketa planen bitartez bideratzen diren. 2019ko analisia aurkeztu da:

	GAIK IDENTIFIKATZEA	NOLA ERAGITEN DUEN	JARRAIPENA ETA EKINTZAK
KANPOKO TESTUINGURUA	LEGE ALDERDIAK	Tokiko legeetan, estatukoeran, Europakoeran eta nundukoetan ere egiten diren aldaketek dute eragina, izan ere, MAK mundu osoan egiten du lan.	Legeen aldaketek jarraipena egiten da P02 prozeduraren bitartez. Gure lantegiak daudeneko herrialdeetan, lantegietan bertan egiten dute hango legeen aldaketek zaintza.
	LEGE ALDERDIAK	Tokiko legeetan, estatukoeran, Europakoeran eta nundukoetan ere egiten diren aldaketek dute eragina, izan ere, MAK mundu osoan egiten du lan.	
	ALDERDI TEKNIKOAK	Produktuari aplikatzen zaizkion munduko araudien aldaketek dute eragina	CE araudien jarraipena egiten da, Konikerren eta Osartenen bitartez. Beste merkatu batzuen kasuan, gure lantegiak dira araudien aldaketek jarraipena egiten dutenak.
	MERKATUARI BURUZKO GAIK SEKTOREKA	Produktuei buruzko legeetan, zergen gainekoetan, ingurumen alderdien gainekoetan, eta segurtasun alderdien gainekoetan gertatzen diren aldaketek eragiten dute.	Jarraipena P02ren arabera. Zaintza teknologikoa (berrikuntza).
	EREMU TEKNOLOGIKOA	Gure jarduera eremuak diren sektoreetako teknologiak duen bilakaerak eragiten du: Eguzki energia, etxetresna elektrikoak osagarriak, automobilen osagarriak, automobilen tresnak, tresneria elektrikoak, medikuntza, sektore berriak.	Jarraipena P02ren arabera. Zaintza teknologikoa (berrikuntza).
	LEHIAREN TESTUINGURUA	Gure jarduera eremuak diren sektore eta herrialde guztietan lehiakideak agertzeak eragiten du.	Jarraipena P02ren arabera. Zaintza teknologikoa (berrikuntza).
	TESTUINGURU EKONOMIKOA	Testuinguru ekonomikoak bezeroen inbertsio mailan eta inbertsio motan du eragina, bai eta finantzaketa aukeretan, soldata baldintzetan, eta erositako eta saldutako ondasun eta zerbitzuen prezioetan ere, besteak beste.	Jarraipen "informala" goi zuzendaritzaren eskutik: txostenak, etab.
	ALDERDI KULTURALAK	Merkatuari heltzeko orduan eragiten du, bai eta harreman komertzialetan, kode etikoaren eta politiken betetzean ere.	Etengabeko prestakuntza komertzialentzat eta kultur aniztasunaren gaineko prestakuntza gainerako langileentzat
BARRUKO TESTUINGURUA	ERAKUNDEAREN BALIOAK ETA KULTURA	Gestio sistema guztien ezarpenean eragiten du. Funtsezkoa da pertsona prestatuak eta irekiak edukitzea complianceren kultura, STTarena, ingurumenarena, ESKrena, eta kalitatearena ezartzeko.	Definituta daude misioa, bisioa, balioak, GSiren politika (barruan compliance, ESK, ingurumena, STT eta kalitatea sartuta), kode etikoa eta politikak. Hitzaldi informatiboan bitartez egiten da horren zabalkundea. Bi urtean behin pertsonen gogobetetzea ezagutzeko inkesta pasatzen da eta hobekuntza planak ezartzen dira. Goi zuzendaritzari eta gobernu organoari azaldu zaie Mexikoko eta Txinako lantegietako Team bulding eta coaching. Atzerriko lantegietako pertsonak Batzar Nagusietara gonbidatzea.
	LEGE ALDERDIAK	Gizartearen balioetan gertatzen diren aldaketek izugarri eragiten dute. Belaunaldi berrietan balio berri horiek sartzen dira.	Entzuteko tresnak giza baliabideen aldetik, elkarriketa pertsonalak erakundeko pertsona guzti-guztiekin, ondorioak ateratzeko eta ekintza planak ezartzeko.
	KOMUNIKAZIOA	Komunikatzeko moduak pertsonak edozein ekimen berriaren aurreran duten jarrera irekian du eragina, baita edozein eratako gestio sistemak ezartzeko ekimenen aurrean ere.	Zaintzen den alderdia da (ikus P03 eta P11). Hitzaldi informatiboak eta Batzar Nagusiak
	LAN KARGA	Edozein jarduera berriaren ezarpenean du eragina.	Arloetaako arduradunekin elkarrenginean egoten da, baliabideak jarduerara egokitzeko. Asteroko planifikazio bilerak. Talentua kudeatzeko proiektua potentziala erakartzeko.

Ingurunearen zaintzako alderdien barruan, Mondragon Assemblyk arreta berezia jartzen du lege eta arau baldintzetan, eta erakundea eta prozesuak alderdi horietan egin beharreko aldaketetara egokitzeko mekanismoak ditu:





Ingurunearen eta barruko zein kanpoko gaien analisiaren emaitzak funtsezko ekarpenak izan ziren 2017-2021 Plan Estrategikoa lantzeko, eta berriro eguneratuko dira hurrengo Plan Estrategikoa egiteko.

2018an baliabide asko DBL Ora eta informazioaren segurtasunera egokitzeko erabili ziren, eta 2019an, berriz, erakundearen balioei eta kulturari lotutako gaietara bideratu dira esfortzuak eta Arima proiektua abiarazi da gure balioak integratzeko eta azken urteetan gure erakundearen sartu diren pertsonengan balio horiek sustatzeko.

## 1.4 Interes taldeen premiak eta itxaropenak

2017an, jada, erantzukizun sozialaren kudeaketarako sistemaren baldintzak betetzeko interes taldeak identifikatu ziren, eta P26 "Interes taldeen identifikazioa. Gaien identifikazioa eta ebaluazioa" izeneko prozedura garatu zen. , eta metodologia jarri da interes taldeak eta haien garrantzitsuak diren gaiak identifikatzeko, eta gai horiei lehentasuna emateko eta enpresaren baliabideen eta estrategiaren arabera konpromisoak bere gain hartzeko.

Egin dugun diagnostikoan, gure ustez interes talde askori entzuten zaie etengabe eta enpresaren ohiko prozedura eta sistemen bitartez erantzuten zaie beren premiei eta itxaropenei (berdez). Laranja kolorez, berriz, enpresaren prozesuetan modu sistematikoan lantzen ez direlako Jokabide, erantzukizun sozial eta "compliance"-ko batzordearen bitartez interesak eta espektatibak kudeatzen zaizkien interes taldeak.

Ondoren datorren taulan ikusi daitezke interes taldeak, identifikatutako gaiak, interes taldeekin komunikatzeko kanalak eta 2019an egin diren edota 2020an hasia aurreikusita dauden ekintzak.

INTERES TALDEA SAILKATZEKO IRIZPIDEA	INTERES TALDEAK	GAIAK (beharrak, espektatibak...)	ORAINGO KUDEAKETA	ES-KO GAJETARAKO KOMUNIKAZIO BIDEAK	EKINTZAK
MENDEKOTASUNA	BEZEROAK	Zehaztapenen betetzea: kalitatea, prezioa, epea Diseinua / Soluzio teknikoak Laguntza / Babesa Epeak betetzea Lehiakortasuna / Inbertsioaren itzulera Informazioa eta komunikazio eraginkorra Bilakera teknologikoa Konfidentzialtasuna, Konfiantza Balio erantsiko zerbitzuak Betetze penala eta politikak: Eroskeriarik ez, interes gatazkarik ez, etab.	Erantzuna ematen da P24, P11, P04, P25 prozeduren bitartez	Bezeroen gogobetetzea ebaluatzeko egindako elkarrizketak aprobetxatzen dira haien gaitasunak diren gaiei gaineko pertzepzioa jasotzeko. Haiekiko harremanen dinamika sortzen diren bileretan ere bai. Komunikazioa eta informazioa webgunean	Bezero berriak erakartzen jarraitzen da, eta eguzki negozioan estrategiak garatzen jarraitu da azokan eta konferentzien bitartez ikusgarritasun handiagoa lortzeko.
ERANTZUKIZUNA	ADMINISTRAZIOA / UDALA	Legeak betetzea Lizentziak Ingurunearen hobekuntza: Ingurumena, irudia Tokian bertan lanpostuen sorrera Zerrei lotutako obligazioak betetzea	Kudeaketa Puzren bitartez lege betekizunetarako, P17ren bitartez ingurumenaren hobekuntzarako eta P25en bitartez "Compliance" zabaldu	Urteko memoria bidaltzea. Elkarrizketa eta inkesta, hiru urtean behin. Azkena 2018an Kexak eta iradokizunak jaso	Martxan dago erantzukizun sozialeko ekimen 1 Aretxabaletan (UDArekin)
ERANTZUKIZUNA	ADMINISTRAZIOA / AGINTARITZA / ESKUMENDUNA	Legeak betetzea Zergen ordaintzari lotutako obligazioak betetzea Betetze penala	P02, P25	Web bidez	Urteko memoria webgunean argitaratzea
MENDEKOTASUNA	"M.A."-KO LANGILEAK - Aretx.	Garapen Profesionala Balioa eta enplegua sortzea Lan Ingurune Segurua Elkarlanean lan ingurunea Ezagutza Informazioa eta komunikazio eraginkorra Parte hartzea Elkartasuna Legeak eta akordioak betetzea: Berdintasuna, diskriminaziorik eza, famili kontziliazioa, etab. Lan legeak betetzea, ordainsarien gaineko akordioak betetzea Compliance penalarik buruzko prestakuntza, kode etikoa eta politikak buruzko prestakuntza Printzipioak, balioak eta gestio eredu onartzea Balioa eta enplegua sortzea Elkartasuna Errentagarritasuna Printzipioak, balioak eta gestio eredu onartzea Balioa eta enplegua sortzea Elkartasuna Benchmarkinga, praktikarik hoberenak Balioa eta enplegua sortzea	Kudeaketa hauen bitartez: P09, P11, P13, P14, P15, P16, P18, P19, P25, P26	Pertsonen gogobetetzeari buruz hiru urtean behin egin ohi den inkestan jasotzen da gutxienez pertzepzioa. Beste ekimen batzuk sortu daitezke ekintza plan zehatzaren arabera. Hitzaldi informatiboak. Urteko "Feed back"-a. Kontseilu Soziala.	Barne komunikaziorako politika, 2018an diseinatutua "Arima" proiektua abiaraztea, balioak eta langileen integrazioa lantzeko
ERAGINA	MONDRAGON	Balioa eta enplegua sortzea Elkartasuna Errentagarritasuna	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude.	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude.	Barne arauen araberako emaitzen birmoldaketa elkartasun printzipioaren barruan
ERAGINA	MIA TALDEA (MONDRAGON)	Balioa eta enplegua sortzea Elkartasuna Errentagarritasuna	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude.	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude.	Barne arauen araberako emaitzen birmoldaketa elkartasun printzipioaren barruan
MENDEKOTASUNA	JABEAK (BAZKIDE LANGILEAK)	Errentagarritasun Finantzarioa Produktuen eta zerbitzuen kalitatea Hazkundera (sektoreak, Bolumena) Elkartasuna	Kudeaketa hauen bitartez: P11, P23	Kooperatibaren urteko batzarrean eta hileko hitzaldi informatiboetan jasotzen da gutxienez pertzepzioa	2019n ordainsari aldakorra eta ekarpenaren interes ordaintzari lotu ziren
ERAGINA	FAGOR	Elkartasuna Ordainsarien politika eta arau maila hartutako beste erabaki batzuk	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude.	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude.	Barne arauen araberako emaitzen birmoldaketa elkartasun printzipioaren barruan
ERAGINA	BAZKIDEAK ETA ALIATUAK	Ikerketa eta garapeneko proiektu komunak Produktuak trukatea Berretasun irudia Bezeroarentzako balio erantsia	P24, P25. Premieren araberako kudeaketa	Proiektuetan batera jardutea eskatzen duten komunikazioak eta aliantza garatzen den bitartean.	Meyer Burgerrekin batera egiteko ekintzak bultzatzea. 2018an egindako Aliantzari esker eguzki negozioan aliantza berriak egiteko prozesua, gure bezeroei eskaintza hobea egiteko
MENDEKOTASUNA	BARRUKO /KANPO KONTRATAK	Lankidetzaren etika eta betetze penala, kode etikoa eta politika betetzea Lan Ingurune Segurua Maiztasuna lan kargan Lankidetzaren etika eta betetze penala, kode etikoa eta politika betetzea	Gestioa eta sistematika hauen bitartez: P21 eta P22	Gutxienez elkarrizketa bat egiten da urtean, eskari erosketen zenbatekoaren %70 diren hornitzaileei egin beharrekiko ebaluazioa dela eta. Elkarrizketa horretan jardueraren gaineko feedbacka egiten da eta kezak jasotzen dira.	2019an enpresa jardueren koordinazioa hobetzea bultzatu da, gure hornitzaileen eta gure lantegian lan egiten duten azpikontratatuaren artean, eta Erantzukizun Sozialerako sistema sustatzen ari da
MENDEKOTASUNA	HORNITZAILIAK	Errentagarritasuna Informazio fidagarria jasotzea aldi-aldi Kode etikoa eta politikak betetzea Erantzukizun Sozial Korporatiboa Ingurumena eta ingurua zaintzea MÄren irudia ingurunean	Gestioa eta sistematika hauen bitartez: P21 eta P22	Gestioa hauen bitartez: P11, P17, P20, P25.	Erantzukizun sozialeko ekimen 1 abian Aretxabaletan (UDArekin) eskualdeko gazteen artean drogamedikotzuna ekiditeko 2019an funtzionatzen hasi zen estalkian jarritako eguzki panelen instalazioa, zeinarekin energiarekin %11 lortu baita CO2 igorpenik gabe
MENDEKOTASUNA	GIZARTE ZIBILA	Betetze penala Makina fidagarria, segurua, eta ingurumena errespetatzen duena Zerbitzu eraginkorra	Gestioa P24aren bitartez	Komunikazio informazioa proiektuko pertsonen, eta komunikazio formala bezeroaren etxean makina prest jartzeko lanen jarraipena egiteko bileretan	Urrutiko laguntzarako eta zerbitzuaren hobekuntzarako Industry 4.0 proiektuan aurrera egiten ari da
ERAGINA	AZKEN ERABILITZAILEA	Betetze penala, jabeago eskubideen errespetua Lehia askearen errespetua (prezioak ez dira adosten, etab.)	Zaintza teknologikoa	Emaitzak argitaratu dira eta lehiakide batzuekin harremana edukit da	Jabeago industriala errespetatzen da eta lehiatzean jokabide etikoa edukitzen da une oro
ERAGINA	LEHIAKIDEAK	Zaintza teknologikoa Elkarrekin egiteko diren berrikuntza proiektuak Betetze penala eta jokabide kodea eta politikak errespetatzea (diru laguntzak)	P25	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude. Berrikuntza zuzendaria egoten da bertan.	2019an akordio bat egin da hidrogenoarekin lotura duten teknologiak garatzeko
ERAGINA	ZENTRO TEKNOLOGIKOAK	Langile trebatuak lortzea Talenta erakartzea	Akordioa definituta	Pertsonen zuzendaritzak aldizka bilera dauka	Automatizazio masterra: Masterraren diseinua parte hartu dugu eta 11 ikasle kontratatu dira gure enpresan proiektuak egiteko
ERAGINA	UNIBERTSITATEAK	Baterako proiektuak Sinergiak eraketan, salmentetan, proiektuetan Kultura komuna Compliance penala, kode etikoa eta politikak errespetatzea Errentagarritasuna	P25. Jarraipenerako dinamika definituta.	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude (Zuzendaritza Nagusia eta Pertsonen eta Finantzen Zuzendaritza)	Gerentziaren bisita hiru hilean behin Erosketen foroa Finantzen foroa Irabazien banaketa lantegietako langileen artean Baterako proiektuak egitea Pertsonen foroa
MENDEKOTASUNA	KANPOKO LANTZULEAK (FILIALAK)	Baterako proiektuak Sinergiak eraketan, salmentetan, proiektuetan Kultura komuna Compliance penala, kode etikoa eta politikak errespetatzea Errentagarritasuna	P25. Jarraipenerako dinamika definituta.	Komunikazioak etengabeak dira hainbat fororen bitartez. Foroen edukia eta maiztasuna definituta daude (Zuzendaritza Nagusia eta Pertsonen eta Finantzen Zuzendaritza)	Nobederik gabe 2019an
ERANTZUKIZUNA	ENPRESA PARTIDETUAK / GOBERNUKO BAZKIDEAK	Betetze penalaren eta kode etikoa eta politikak errespetatzea Compliance penala, kode etikoa eta politikak errespetatzea	P25, parte hartzea zuzendaritza kontseiluetan	Komunikazioa laneko ohiko dinamika eraldatzeko bileren bitartez. Zuzendaritza Nagusia arduratzen da horretaz.	Frantziako, Indiako eta Brasilgo lantegiek jokabide kodea eta erantzukizun sozialeko eta complianceko politikak onartu dituzte
MENDEKOTASUNA	FILIAL KOMERTZIALAK	Produktu eta zerbitzu fidagarriak eta lehiakorrak edukitzea Jardunbide komertzial etikoak, lehia askea errespetatzea	P25, P24	Komunikazioa negozio zuzendariekin egin ohi diren aldizkako bileren bitartez	Frantziako, Indiako eta Brasilgo lantegiek jokabide kodea eta erantzukizun sozialeko eta complianceko politikak onartu dituzte

## 1.5 Arriskuaren kudeaketa

Mondragón Assemblyn eremu guztietako arriskuen eta aukeren kudeaketa sistematikoa egiten da, izan ere, gure ustez arriskuen kudeaketa ezartzeak honetan laguntzen du:

- Kudeaketa proaktiboa bultzatzen, kudeaketa erreaktiboaren ordez, eta erakundearen maila guztietan arriskua identifikatzen eta tratatzen
- Aplikatu beharreko lege eta arauetako baldintzak eta arauak beraiek betetzen
- Enpresa kudeaketa hobetzen
- Interes taldeen konfiantza hobetzen
- Erabakiak hartzeko eta planifikatzeko oinarri fidagarri bat ezartzen
- Eraginkortasun eta efizientzia operazionala hobetzen
- Laneko segurtasun eta osasuna areagotzen
- Prebentzioa eta gertakarien kudeaketa hobetzen

Arriskuaren kudeaketa prozesu guztietan, testuingurua eta arriskuak identifikatzen dira, gero horien guztien analisisa eta ebaluazioa egiteko (kasuan-kasuan ezarritako metodologiaren arabera).

Ebaluazioaren emaitzetan oinarrituta, tratamendua ezartzen da (onartu, ezabatu, murriztu, etab), eta tratamenduak ekintza plan bat eman dezake ondorioz.

Mondragon Assemblyk bere jarduera eta prozesu guztietan egiten du prozesu hori. Ondorengo eskeman ikusi daiteke hori:



Ondoren adieraziko ditugu, batetik, 2019an egin zen arriskuen eta aukeren analisia eta, bestetik, urte horretako Gestio Plana landu zenean antzeman ziren aukerak aprobeatzeko eta antzeman ziren arriskuak ekiditeko planifikatu ziren ekintzak. 2020an egitea aurreikusten diren ekintzak ere ikusi daitezke.

Eremua	Gaia	R/O	Deskribapena	Ekintzak	Epea	Egoera
Ingurumena	Eguratseko igorpenak	O	Identifikatutako igorpen bakarra rentingeko autoen flotaगतिक da.	Aldatu ibilgailuen flota igorpen txikiagoko beste batzuekin	abe-19	Ibilgailuen flota aldatu da, igorpenak %2,39 murriztu dira
Ingurumena	Ingurumeneko prebentzioa	R	Pabiloietao jardura lizentziak eta obrak eginda eduki	Markuleteko 2 pabiloiaren, solairuarteoaren eta eguzki panelen instalazioaren lizentzia eskuratu	abe-19	Markuleteko pabiloiaren egokitzapen obrak egiten ari dira. 2020ko otsailen bukatzea aurreikusi da. 2018an egindako solairuarteoako jardura lizentzia jaso da, bai eta eguzki panelen instalazioarako lizentzia ere.
Ingurumena	Barruko pertsonak	R	Ingurumenaren kudeaketarako lantegian dagoen sistema ez ezagutzea	Prestakuntza ematea piulen bitartez inieko hitzaldi informatiboetan, pertsona guztiei bidaltzea posta elektronikoko bidez eta funtzionamenduaren jarraipena	abe-19	Urtarrilean prestakuntza saio bat eman da hondakinen edukiontziaren funtzionamenduari buruz. Urrian ingurumeneko sistemaren gaineko informazioa eman da kolektibo osoarentzat.
Ingurumena	Energiaren kontsumoa	O	Energiaren kontsumoa murriztea teitatuaren eguzki panelak jarri	Panelak instalatzea	abe-19	Eginda eta urtarrietik ekoizten ari da
Ingurumena	Energiaren kontsumoa	O	Auditoria energetikoa egitea eta aztertea ea kudeaketa adimendunaren bitartez kontsumoa murrizteko aukerarik dagoen	Energiaren kudeaketarako instalazio bat egiteko aukerak ebaluatzeo proiektua egitea Auditoria energetikoa egitea Argiztapena aldatzea bulegoetan, kontsumo txikiagoko ledak jarri	abe-19	Auditoria energetikoa egin da eta C kalifikazioa lortu da eraikinean Eskaintzak daude energiaren kudeaketarako sistema instalatzeko; aztertzen ari da gure bitartekoak erabiliz egin ahal izatea. 2020an egitea aurreikusi da. Bulegoetan argiak aldatu eta led argiekin ordezkatzeko lanak egiteko daude
Ingurumena	Energiaren kontsumoa fabrikatzen ditugun	O	MAN diseinututako eta ekoiztutako makinaren kontsumoa erregistratzea eta kontsumoa murrizteko hartutako neurriak	Eregistroa egiten hasi eta Segurtasun, Osasun eta Ingurumeneo Batzordean erregistroaren jarraipena egin	abe-19	2019an ekoiztutako makinaren erregistroa egiteko dago
Ingurumena	Energiaren kontsumoaren murrizketa	O	Fatxadako moduluen proiektua monitorizazioarako	25 kw, fatxadako moduluetan lortzeko	abe-19	Kontsumoen monitorizazioa lantzen ari da eta moduluen instalazioarako eskaintzak eskatzen.
Segurtasuna eta Osasuna	Azpikonratekin jarduerak koordinatzea	R	Gure lantegian lanean ari diren azpikonratekin langileen ariskuak Lantegian lan egiten duten pertsonen kontrola eta haien akreditazioa	Sarrerren kontrolarekin konektatu daitekeen software berri bat instalatzea	abe-19	Software berria instalatu da Atzerriko enpresetarako ezarri da 2020rako aurreikusi da CAEn informazioa eta sarrerren kontrola konektatzea
Segurtasuna eta Osasuna	Arisku ergonomikoak	R	Tailerreko programatzaile postuak inprobisatuta, bitarteko egokirik gabe, ergonomiako arazo	Ariskuen analisia egin, ekintza zuzentzaileen plana eta ezarpena	abe-19	Egiteko, 2020an egingo da
Segurtasuna eta Osasuna	Ariskua makinaren manipulazioan	R	B pabiloiaren 3 sektoreak ez du garabink	Garabia instalatzea ariskuak ekiditeko eta ergonomia hobetze makinak mugitzean	abe-19	2019ko uztailaren amaieran instalatu da
Segurtasuna eta Osasuna	Ariskua uhin elektromagnetiko koangatik	R	Antzeman da gure makinetan integratzen diren makina batzuek erradiazioak igortzen dituztela	Neurketak egin dira eta ekintza zuzentzaileak erabaki dira	abe-19	Debekatu da inplante medikoak dituzten pertsonak tailerera igoatzea, eta hardund daudenak distantzia batera jarriko dira
Segurtasuna eta Osasuna	Bidaietako ariskuak	R	MAK mundu osoan egiten ditu proiektuak, plantillaren ia %100ak bidaiatzen du.	Bidaien ariskuen analisia egin eta arisku horiek ezabatzeko edo murrizteko ekintzak	abe-19	Prozedura bat definitu da bidaietarako, bidaiak kontratatzen dituen pertsonarekin koordinatuta. Prozedurak modu sistematiako funtzionatzen du.
Segurtasuna eta Osasuna	Ariskuak makinak prest jartzean	R	4 graduko ariskua: makinak prest jartzea	2019an proiektu bat egin da erabakitzeko nola diseinatu behar den makina eta nola egin behar diren prest jartzeo lanak ahalik eta segurtasunik handienekin	abe-19	Lana 2019an definitu zen eta zehatza da, eta 2020an ezarriko da proiektuetan
Segurtasuna eta Osasuna	Metalaren hitzamenaren araberako	R	Mondragon Assemblyn erabaki du metalaren hitzamenaren arabera egin behar den prestakuntza egitea	Pertsonen eta eskatutako prestakuntzaren inbentario bat egin da, eta 2019rako planifikatu da.	abe-19	2019an egin da programatutako prestakuntza, kenduta bertaratu ez diren batzuk, horek 2020rako utzi baitira.
	Komertziala	R	Eguzki negozioan makinak falta dira eskaintza osatzeko	Aliantza egin da Meyer Burger lehiakidearekin, azken bezeroari eskaintza lehiakorrena batera egiteko, txinatarrekin dagoen lehia gogorren aurrean.	abe-19	2019an bi proiektu handi egin dira batera.
Estrategikoak eta kudeaketa	Komertziala	R	Salmentak bezero gutxitan kontzentratuta makina berezien negozioan	Bezero berriak lortzeko lan egitea	abe-19	2018an bi bezero berri lortu ziren. 2019an beste bezero bat gehiago lortu da.
Estrategikoak eta kudeaketa	Enpresa	R	Lan karga, krisia	Negozioen arteko koordinazioa langabeziarik ez sortzeko	abe-19	Egiten ari da. Ekintza bereziak egiten ari dira ohikoak ez diren bezeroetan
Estrategikoak eta kudeaketa	Enpresa	R	Lehiakortasuna ME kostuetan, txinatarren lehia	Bezero berriak lortzeko lan egitea	abe-19	Kostuak murrizteko ekipoa abian jartzea (diseinua + erosketak)
Estrategikoak eta kudeaketa	Enpresaren gestioa	R	Brasilgo lantegian zailtasunak emaitzetan	Ezarritako jarraipen berezia egiten jarraitzea	abe-19	2018an hobera egin du eta 2019rako proiektioa ona da. Egonkortasuna lortu da. 2019an emaitza positiboak eman ditu
Proiektu Kudeaketa	Talentua erakartzea	R	Proiektuei heldu ahal izateko trebakuntzarako ez duten langileak ez edukitzeo ariskua negozio bietan.	Talentua erakartzeko eta mantentzeko proiektua gauzatzeko. Enplegu azoketan parte hartzea	abe-19	Plan bat dago definituta eta gauzatzeko mailan aurreratu dago. 2020an jarraituko du.
Makinak	Ariskua ebaluazioa.	R	CE merkei buruzko araudia: Eskatzen du Europar Ekiditeoan merkaturatzen diren makina guztien ariskuen ebaluazioa egitea.	Makina estandaren ebaluazioa eta makina berezien egungo formatuak bermaketa	abe-19	2019an, eguzki negozioa makinaren ariskuen ebaluazioak bermaketa dira eta formatu berria egokitu dira.
Erantzukizun Soziala	Sistemaren hobekuntza	O	UDAK nerabeen drogamenekotasunaren aurka egiteo proiektuarekiko elkarlana garatzen jarraitzea	Lankidetzeta maila ekonomikoan Baterako kirol jarduerak Logoak, kamiseten erosketak Gazteentzako ate irekin jardunaldiak	abe-19	Aurreikusitako ekintzak egin dira, 2020rako planifikatu diren ate irekiren jardunaldiak izan ezlik.
Erantzukizun Soziala	Sistemaren hobekuntza	O	Pertsona desgaituak lanerako hartzeo formula aztertea	Gureakekin eta beste erakunde batzuekin harenanetan jarritzea	abe-19	Hainbat harenan egin dira eta erabaki da digitalizazio proiektuan elkarlanean artzea.
Erantzukizun Soziala	Sistemaren hobekuntza	O	Enpresa osasungarriaren ekintzak ezartzea	Sentsibilizazioa igogailua ez erabiltzeko Fruta hilean behin Mindfulness ikastaroak Mendiko irteeran baruko pertsonentzat	abe-19	Harrera ona izan da, aurreikusitako ekintzak egin dira eta 2020an jarraitu egingo da egiten. Proiektu parte hartzailea da, eta Kontseiluko Sozialaren bitartez egiten da.
"Compliance" penala	Sistemaren ezarpena	O	Compliance neurriak ezartzea 10 homitzaileengan	Dokumentua idatzi da	abe-19	10 homitzaileen izenpeko jaso dira eta homitzaile gehiagoren erantzunaren zain gaude
"Compliance" penala	Sistemaren ezarpena	O	Ezartzen bukatzea Alemanian, Frantzia, Brasilen eta Indian	Jokabide kodea eta politikak izenpetu behar dituzte, gutxienez bereziki ariskuan dauden pertsonak.	abe-19	Frantziak bere Compliance sistema propioa egin du. Mexikok eta Txinak 2018an izenpetu zuten, eta Brasilek, Indiak eta Tunisiak berri izenpetu dute. Alemania izenpetzen ari da, eta haren izenpeko noiz jaso zain gaude.

## 1.6 Erronka estrategikoak

4 urtean behin Mondragon Assemblyk gogoeta estrategiko bat egiten du, eta 2020. urte honetan bukatzen den aldirako bost jardute eremu identifikatu dira.



2019an urratsak egin dira planifikazio estrategikoaren horizontean erronkak lortzeko.

Hau da 2020aren hasierako aurrerapen maila:

1. Presentzia globalaren finkapena: 2019an hainbat planta batera aritu dira 4 proiektu globaletan eta diseinu elektrikoaren mailan estandarizazioa egin da. Gaur egun beste bi proiektu global lantzen ari dira.
2. Gobernantza ereduak:
  - a. Plantak autonomoak dira proiektuak gauzatzeko,
  - b. Baterako hainbat proiektu egin dira planta batzuen partaidetzarekin
  - c. Finantzaketa autonomoa dago planta bakoitzean
  - d. Kanpoko plantek salmentekiko %5 baino gehiagoko emaitzak lortu dituzte, eta ez dago planta bat ere ez emaitza negatiboekin.
3. Kudeaketa komertziala / bezeroekiko harremana:
  - a. Eskaintzak oinarri komun batekin egiten dira jada planta guztietan.

- b. Proiektu globalen 9 eskaintza egin dira.

4. Berrikuntza:

- a. 4.0 internet errealitatea da dagoeneko; proiektua %94 aurreratuta dago aurreikusitakoarekiko, Eguzki negozioko LTZk eta makina berezien bezero nagusiak badute jada urrutiko konexioa egiten ari diren lineetarako, eta tresna analitikoaren integrazioa lantzen ari da diagnostikoa hobetzeko.
- b. Elkarlanezko robotikaren prototipoa lantzen jarraitzen da.
- c. Berrikuntzako gastua salmenten %5ekoa izan da.
- d. Loturako teknologien proiektu bat garatu da, eta %94 aurreratuta dago.
- e. Baterien proiektu bat egin da eta 3 M euro baino gehiagoren eskaintzak egin dira urtean.

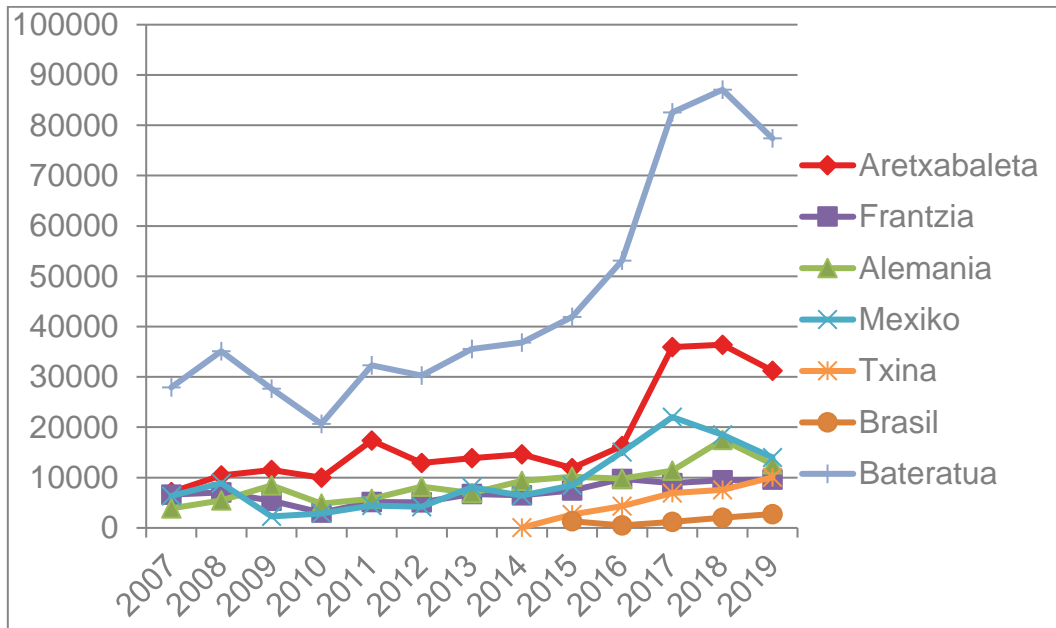
5. Pertsonak:

- a. Taldean talentua antzemateko plana egin da, baita garapen plan bat ere, eta planta bakoitzean dauden talentu premien diagnostikoa eginda dago.
- b. Taldearen kultur aniztasunaren garapenari dagokionez, 2019an erosketen, finantzen eta pertsonen foroak egin dira, bai eta talde osoaren zuzendaritza kontseiluaren hiru bilera ere.
- c. Lanean jarraitzen da pertsonen %50ek, gutxienez, beren eskakizunetan definitutako ingeles maila lortu dezaten.
- d. 2018an proiektu globalak kudeatzeko antolaketa bat definitu zen, eta 2019an antolaketa hori gauzatu da, koordinazioa hobetuta.
- e. Mugikortasunaren kulturari dagokionez, lau proiektu global egiteaz gain, bost pertsona plantaz aldatu dira.
- f. Erakunde kulturaren gaineko inkestari dagokionez, Aretxabaletako plantak 4 baino puntuazio altuagoa dauka gaur egun, 1 eta 6 arteko eskala batean, eta pertsonen %85ek Mondragon Assemblyren proiektuarekin konprometuta daudela adierazi dute (2017ko inkesta).

## 2 Mondragon Assemblyren neurri nagusiak

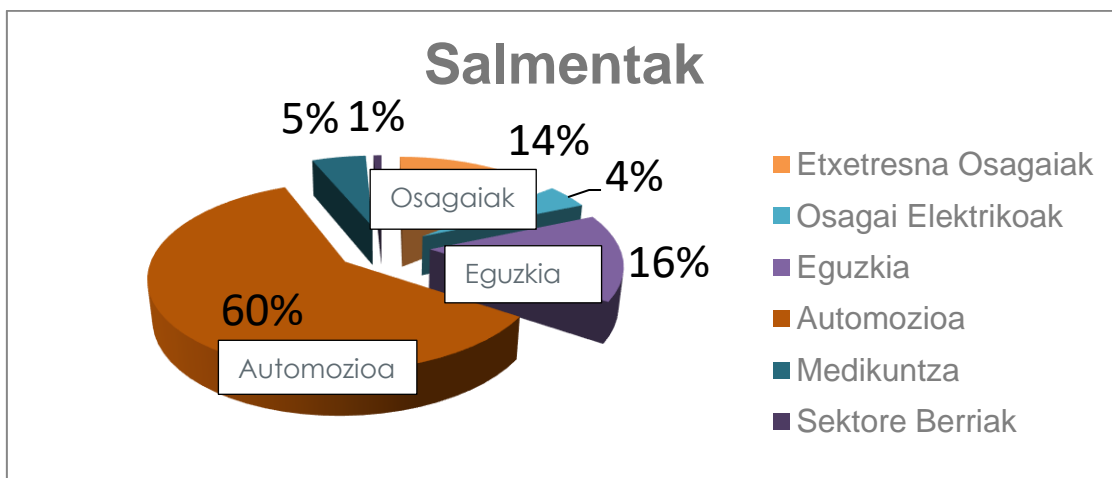
Hona hemen gure magnitude nagusiak: salmenten bilakaera, gure jarduera eremuak diren sektoreak, pertsona kopuruaren bilakaera.

### 2.1 Salmenten bilakaera

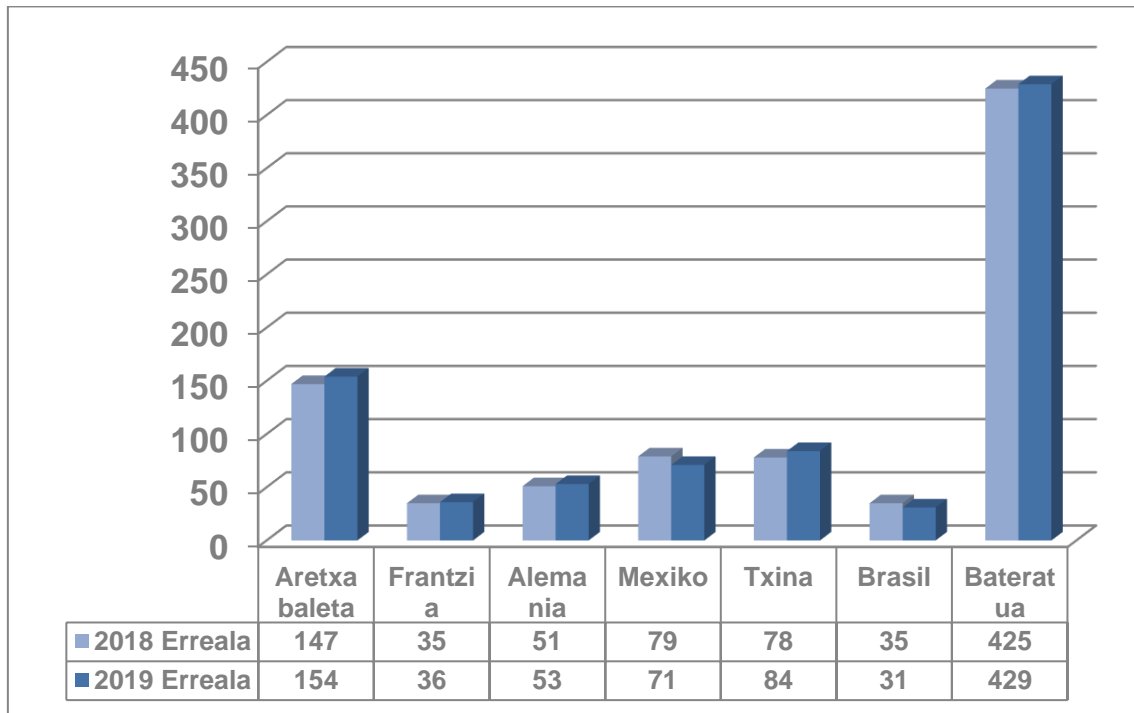


### 2.2 Salmentak sektoreka

Hona hemen Mondragon Assemblyk jardute eremua duten sektoreen banaketa adierazten duen taula:



### 2.3 Plantillaren bilakaera





## 3 Sozialki arduratsu izanik kudeatzea

### 3.1 Gure balioak

Pertsona bakoitzarentzat eta enpresarentzat oso motor garrantzitsua da egiten den lanari balioa aurkitzea. Horregatik, duela urte batzuk Mondragon Assemblyn gogoeta bat egin zen eta gogoeta horren ondorioz misio bat eta balio batzuk definitu ziren enpresan.

#### MISIOA

Talde dinamiko eta konprometitu gara, Mondragon Assembly Kooperatibaren Partaide Izatearen Zentzu handia duena; Automatizazioko Soluzio Industrialak garatzen ditugu, hau da, makinak saltzeaz gain, Zerbitzu bat ere eskaintzen dugu, nazioartekotzearen alde eginez hainbat sektoretan Konfiantza eragiten duen zerbitzu bat, zehazki.

#### BALIOAK

Hauk dira Mondragon Assemblyren balioak:

- Proaktibitatea/Lidergoa
- Berrikuntza
- Pertsonen garapena
- Talde lana
- Bikaintasuna
- Bezeroarekiko hurbiltasuna

<p><b>1. Proaktibitatea / Lidergoa</b> Nire ahalmenean garapena lantzea da, nire eragin eremuko protagonista/erantzule bihurtuta eta balio hori kooperatibaren zerbitzura jarrita.</p>
<p><b>2. Berrikuntza.</b> Irtentze alternatiboen eta/edo berritzaileen Garapena eta Ezarpena sustatzea, eguneroko egoeretan zein azalerratan ari direnetan.</p>
<p><b>3. Pertsonen garapena.</b> Besteen ikasketa eta/edo garapena sustatzea, erraztea eta bultzatzea, bere beharretatik eta Kooperatibaren beharretatik abiatuta.</p>
<p><b>4. Talde lana.</b> Bestekin elkarlanean eta lankidetzan aritzea, konfiantzatik abiatuta eta elkarrengan bermatuta, helburu komun bat lortzeko.</p>
<p><b>5. Bikaintasuna.</b> Konpromisoak hutsik gabe betetzea bilatzea etengabe, hobetzeko arloak eta aukerak identifikatzeko jarrera eta prestasun etengabearekin, bezeroari balioa erantzen dioten leku horietan ezartzeko helburuarekin, merkatuan erreferentzia izateko.</p>
<p><b>6. Bezeroarekiko hurbil.</b> Erakundea bezeroari buruzko harreman pertsonalizatuak eta hurbilak sortzea eta mantentzera orientatzea, eskaintzari buruzko aholkularitza eta proposamenak lantzeko aukerak sortuz.</p>

## 3.2 Erantzukizun Sozialeko jarduera

Kontuan hartuta “Mondragon Assembly” indarrez ari dela hazten bere egoitza nagusian, kultur ingurune desberdinak dituzten munduko hainbat lekutan lantegiak dituela eta, oro har, bere jarduera globalizatzen ari dela (bezero globalak, hornitzaile globala, atzerriratutako pertsonak...), behartuta gaude are arreta hurbilagoa, antolatuagoa eta metodikoagoa eskaintzera, gure jarduera guztiak ikuskatzeko eta zaintzeko dugun betebeharra behar bezala betetzeko.

Erantzukizun sozialarekin lotura duten guztiari eta legeak betetzeari dagokienez gero eta handiagoak dira bezeroen eta administrazioen eskakizunak eta gizartearenak oro har.

Eskakizun horrek, hobeak izateko eta bikaintasuna bilatzeko dugun interesarekin batera, erakunde antolatuagoa eta metodikoagoa izatera eramaten gaitu garapen iraunkorari eta gizartearekiko erantzukizunari dagokienez, eta, bereziki, zigor arloko gaiak betetzeari dagokionez.

Mondragón Assembly enpresa kooperatibo bat da eta 40 urte baino gehiago daramatza merkatuan. Erantzukizun sozialaren zati bat dauka bere sorreran: lanari lehentasuna ematen zaio kapitalaren aurretik, irabaziak ez dira monetizatzen eta jarduerara bueltatzen dira, aberastasuna modu solidarioan banatzen da, pertsonak kudeaketan parte hartzea eta integratzea sustatzen da, etab.

Merkatuan gero eta sentsibilitate handiagoa dago enpresen erantzukizun sozialaren alde.

Horrez gain, lan merkatuan sartzen ari diren belaunaldi berriak sentisibilizatuagoak daude ingurumenarekin, famili kontziliazioarekin eta iraunkortasunarekin.

Horregatik, 2018an Mondragon Assemblyk erantzukizun sozialaren kudeaketarako sistema bat garatu zuen, zeina SR 10 arauaren arabera ziurtatu baitzen, eta 2019an sistema hori garatuz joan da.

Erantzukizun sozialaren kudeaketarako sisteman eragina duten barruko eta kanpoko gaiak berraztertuta, hauek dira 2019an kudeatu diren alderdirik garrantzitsuenak:

- Inbertsio erritmo motelagoko agertokia gure bezeroetan, eta horrek gure langileekin kudeatu behar den lan karga txikiari eragiten dio.
- Txinaren lehia negozio bietan. Marjinei eta entrega epei eragiten die, gero eta zurrunagoak baitira.
- Enpresa balioei eta kulturari eustea, kontuan hartua azken hiru urteetan langile kopurua azkar handitu dela.
- Lan arriskuen prebentzioaren gaineko prestakuntza: Metalaren Hitzarmenaren eskakizunetara egokitzea.
- Langileen kezka alderdi sozialez: Ingurumena, ingurua hobetzeko proiektuetako parte hartzea, etab.

- Langileen komunikazioaren eta partaidetzaren hobekuntza.

### 3.2.1 Helburuen betetze maila

Hauek dira erantzukizun sozialari eta "compliance"-ri lotuta pasa den urtean, 2019an, zeuden helburuak (helburu bakoitzerako aurreikusten zen betetze maila ere bai):

> **Osasun kultura bultzatzea "Mondragon Assembly"-ko langileen artean:** 2019an, helburu horri lotutako ekintzak jarri dira martxan, hala nola hauek: igogailua ez erabiltzera bultzatu da, hilean behin fruta ekarri da langile guztien kontsumorako, mindfulness ikastaroak eta dibulgazioko hitzaldiak bultzatu dira, eta mendi irteerak antolatu dira lanekoak ez ziren ostiral arratsaldeetan.

> **Desgaituak hartzea** dela zuzenean, dela azpikontraten bitartez: Helburu horren ezarpenari esker Gureak enpresarekin harremanetan egon gara eta enpresa hori egiten ari zen dokumentuen digitalizazioa bukatu da. Lankidetzarako beste bide gehiago daude irekita.

> **10 hornitzailek berariaz konpromisoa hartzea Munduko Itunaren helburuekin eta harreman komertzialetako etikarekin:** 2019an, hamar hornitzailek politika eta printzipio horiekiko konpromisoa izenpetzea lortu da. 2020an hori bultzatzen jarraituko da.

### 3.2.2 Jokabide kodearen betetze mailaren ebaluazioa

2017an, jokabide kode bat eta kode horri atxikitako politika batzuk idatzi ziren, eta, horien guztien betetze maila monitorizatu behar dugunez, kontrol batzuk ezarri dira. Hona hemen kontrol horiek 2019an eduki dituzten emaitzak:

KONTZEPTUA	BETETZEKO TRESNAK	KONTROLAK	EMAITZAK EDOTA EBIDENTZIAK
<b>Xedea</b>			
<b>Irismena</b>			
<b>Betetzeko eskakizuna eta konpromisoa</b>	> Onarpena, Aretxabaletan, "Harrera Planaren" barruan	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	> Izenpetutako onarpenak
<b>Printzipioak eta balioak</b>	> Onarpena, Aretxabaletan, "Harrera Planaren" barruan > Betetze mailaren urteko ebaluazioa	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak > Pertsona bakoitzaren betetze mailaren ebaluazio txostenak	> Barruko auditoriaren emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak > Pertsona bakoitzaren betetze mailaren ebaluazio txostenen emaitzak
<b>"Jokabide Kodea" jakinaraztea eta eskuragarritasuna</b>	> Jokabide kodea ezagutzea "Harrera Planean" > "M.A."- Aretxabaletako barruko "sarean" eta bere webgunean eskuragarri	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	> Jokabide kodea webgunean dago eskuragarri eta langile guztiei jakinaraziko zaie "Harrera Planaren" barruan > Barruko auditoriaren emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak > Ez dago ez betetzeen frogarik
<b>Pertsonekin lotutako arauak</b>			
<b>Legeria betetzea</b>	> P09 > Definitutako lan prozesuak	> Kontrol finantzarioak eta ez finantzarioak.(Ikusi "M25-01_AnálisisRiesgosComisiónDelitos_v03_11_2019(AuditInter)") > Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	Ikusi salaketak
<b>Barruko araudia</b>	> Barne araudi kooperatiboa > Estatu sozialak	> Kontrol finantzarioak eta ez finantzarioak.(Ikusi "M25-01_AnálisisRiesgosComisiónDelitos_v03_11_2019(AuditInter)") > Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Opariak eta erregaliak</b>	>Ustelkeriaren aurkako politika	> Kontrol finantzarioak eta ez finantzarioak.(Ikusi "M25-01_AnálisisRiesgosComisiónDelitos_v03_11_2019(AuditInter)") > Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Interes gatazka</b>	>Interes gatazkako politika	> Kontrol finantzarioak eta ez finantzarioak.(Ikusi "M25-01_AnálisisRiesgosComisiónDelitos_v03_11_2019(AuditInter)") > Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Konfidentziasuna</b>	> Pribatutasun eta konfidentziasuneko politikak > Pasahitzen politika > Baliabide informatikoen erabilera > Gailu mugikorren erabilera > Langilearen irteera > AetaS arloko politikak eta erabilerak izenpetzea	> Kontrol finantzarioak eta ez finantzarioak.(Ikusi "M25-01_AnálisisRiesgosComisiónDelitos_v03_11_2019(AuditInter)") > Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Ustelkeria eta eroskeria</b>	>Ustelkeriaren aurkako politika	> Kontrol finantzarioak eta ez finantzarioak.(Ikusi "M25-01_AnálisisRiesgosComisiónDelitos_v03_11_2019(AuditInter)") > Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Laneko segurtasunarekin eta osasunarekin lotutako arauak</b>			
<b>Osasunaren zaintza</b>	> P14 > ISO 45001	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	Ikusi "LANEKO OSASUN ZERBITZUAREN JARDUEREN MEMORIA -2019KO URTEA – MONDRAGON ASSEMBLY"
<b>Laneko arriskuaren prebentzioa</b>	> P15 > ISO 45001	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	> Ikusi "Garatuz Ereduearen 2019ko Autoebaluazioa" RSDn (¿?) > LAP Batzordearen 2019ko jardueren deskargua
<b>Indarrean dagoen legeria betetzea</b>	> P14, P15 eta ISO 45001	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	> Ikusi LAP eta Ingurumeneko sistemen legeriaren berrikuspena
<b>Ingurumenarekin lotutako arauak</b>			
<b>Indarrean dagoen legeria betetzea</b>	> P17 > ISO-14001	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	> Ikusi LAP eta Ingurumeneko sistemen legeriaren berrikuspena
<b>Lehentuneko interes taldeekin lotutako arauak</b>			
<b>Bezeroak</b>	> P01, P04, P11, P16, P24 eta P26	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Hornitzaileak</b>	> P01, P11, P16, P21, P22 eta P26	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Administrazioak</b>	> P01, P02, P11, P25 eta P26	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Administrazioaren salaketa bat jaso da, izan ere, Arrasateko Udalak antzeman du Alecopen pabiloian jardura lizentziarik gabe lanean ari zirela.
<b>Gizartea</b>	> P01, P11, P17, P26 eta P26	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Ezer negatibo aipagarriak
<b>Lehiakideak</b>	> P01, P02, P11, P25 eta P26	> Urteko barruko eta kanpoko auditoriak	>Emaitzak: Lehia etikoa egin da
<b>Delituak prebentzeko gestio sistema eta zigor arrikuak</b>	> P25+IP25 (arrisku penalen ebaluazioa) > IP09 (arriskuan dauden pertsonengatiko eta erakundeengatiko eginbidea) + M25-02 (hirugarrengatiko eginbidearen txostenak)	> Kontrol finantzarioak eta ez finantzarioak.(Ikusi "M25-01_AnálisisRiesgosComisiónDelitos_v03_11_2019(AuditInter)")	>Sistemaren eta hobekuntza ekitzen planen berrikuspena egin da. >Beste urrats bat gehiago egin da sistema kanpoko lantegietara zabaltzeko (Indiako, Tunisiako eta Brasilgo pertsonen izenpea)
<b>Jokabide, erantzukizun sozial eta "compliance" penaleko batzordea</b>			
<b>Ez betetzeko jakinarazteko barneko bideak</b>	<a href="mailto:gestionetica@mondragon-assembly.com">gestionetica@mondragon-assembly.com</a>	> CCRSC	> Brasildik etorritako kexa anonimo 1 jasota eta kudeatuta
<b>Ez betetzeko jakinarazteko kanpoko bideak</b>	<a href="mailto:socialresponsibility@mondragon-assembly.com">socialresponsibility@mondragon-assembly.com</a>	> CCRSC	> Txinako enpresa baten Complianceko salaketa bat jasota
<b>Diziplina erregimena</b>	> Barne araudi kooperatiboa > Estatu sozialak	> Kontseilu Errektorea	>Bidegabe kaleratutako langile baten salaketa bat egon zen; epaieketa egin zen eta MARI eman zion arrazoia.
<b>Betetzearen ebaluazioa eta eguneratzea</b>	> CCRSCren funtzionamendua	> Aldizkako bilerak (aktak)	> CCRSCren urteko txostena

### 3.2.3 Interes taldeekiko komunikazioak

2018az geroztik web orria da interes taldeekin komunikatzeko kanala. Jokabide kodea eta politikak web orrian argitaratuta daude, eta web orritik bertatik sartu daiteke salaketa kanaletara.

- 2019an argitaratu zen 2018ko jardueren memoria.
- Hileko hitzaldi informatiboak aprobetxatu dira langileei sistema guztien kudeaketari buruzko informazioa emateko:
  - Urtarrila:
    - Hondakinen kudeaketa
    - LAPari buruzko hainbat gai.
  - Otsaila:
    - UDAREN drogen aurkako proiektua
    - Berdintasun plana
    - Erantzukizun Soziala
  - Uztaila:
    - Bidaletako Segurtasun Politika
    - LAP: Segurtasun arauak
  - Urria:
    - Eguzki panelak
    - Ingurumena
  - Azaroa:
    - "Compliance" penala
- UDARI lagundu zaio eskualdeko gazteen artean drogamendekotasuna ekiditeko proiektua garatzen jarraitzeko.

Zehazki, olinpiada batzuetan parte hartu da Donostian (ekainaren 4,5,6 eta 7a), materiala, kamisetak eta kartelak geure gain hartuta.
- Pasa den martxoan "Engendering STEM" proiektuko kideak etorri zitzaizkigun bisitan, hainbat hiritatik, hala nola Glasgowetik eta Eskoziatik. Engendering STEM proiektuaren helburua da STEM (Science, Technology, Engeneering y Mathematics) sektoreko enpresei laguntzea emakumeek lan ingurunean sartzeko dituzten oztopoen identifikatzen eta horren ondorioz oztopo horiek txikitzeko irtenbideak aplikatzen, azkenean horrek guztiak dakarren aldaketa onartu dezaten.
- CCRSCko 3 pertsona berri dira (Zaintza Batzordeko pertsonak).
- BEZEROAK: Bezero berriak lortu dira negozio unitate bietan, eta eguzki merkatuan ikusgarriagoak izatea lortu dugu, azoketan, konferentzieta eta web orrian agertuta.

- ADMINISTRAZIOA / UDALA: 2019an solairuarterko jarduerari ekiteko eta estalkian eguzki panelak instalatzeko lizentziak lortzeko tramiteak egin dira.
- FAMILI KONTZILIAZIOA:  
2019an 12 pertsona egon dira ordutegi bereziekin, famili kontziliaziorako neurri gisa:
  - 4 pertsona, 7 orduko lanaldiarekin.
  - 2 pertsona, 6 orduko lanaldiarekin.
  - Pertsona 1, 5,25 orduko lanaldiarekin
  - 3 pertsona, 5 orduko lanaldiarekin
  - 2 pertsona, 4 orduko lanaldiarekin
- ENPRESA OSASUNTSUA:  
2019an enpresa osasungarriko proiektu bat garatu da. Informazio pilulak bidali dira, hilean behin fruta ekarri da dohainik langileentzat, langileen osasuna hobetzeko ikastaroak eskaini dira (mindfulness, etab).  
Mendi irteera bat ere antolatu da langileentzat, Kontseilu Sozialaren ekimenez.
- BAZKIDEAK ETA ALIATUAK: 2019an garatu da 2018an Meyer Burgerrekin egindako Aliantza, eta bi proiektu garrantzitsu egin dira elkarrekin. Eguzki negozioaren proiektuen eskaintza osatzen duen makina bat fabrikatzen duen Txinako enpresa batekin aliantza forma bat lortzeko prozesu bati ekin zaio. Due Diligence prozesu bat egiten ari da egin beharreko aliantza edo eratu beharreko sozietate mota erabakitzeko.
- GIZARTEA / INGURUMENA: 2019an enpresa bat kontratatu da hondakinen ebaluazioa sarriago egiteko eta hondakinak behar bezala bereizten direla ziurtatzeko.
- AZKEN ERABILTZAILA: Industry 4.0 proiektua, konektibitatea lortzeko eta azken erabiltzailearentzako zerbitzua hobetzeko dena, oso aurreratuta dago jada, errealitatea da jada.
- BAZKIDE TEKNOLOGIKOAK: tokiko zentro teknologiko batekin ari gara lanean hidrogenoko teknologia garatzeko. Teknologia fotovoltaikoko proiektuetan elkarlanean jarraitzen dugu, energia berriztagarrien arloan Frantzia dagoen zentro teknologiko nagusiarekin.
- UNIBERTSITATEAK: MUren automatizazio masterra diseinatzen parte hartu dugu, eta agindu diegu gutxienez bi ikasle hartuko ditugula praktikak egiteko, ondoren kontratatuzko aukerarekin.

Ate irekien jardunaldietan eta hitzaldietan parte hartzea Unibertsitatean.

2020an 27 ikasle aritu dira gurekin lanean, Unibertsitatea-enpresa hitzarmen baten bitartez. Beste 11 ikaslek ordaindutako lana egin dute Alecop enpresaren bitartez. Bi bekadun ere ari dira gurekin lanean.

- KANPOKO LANTEGIAK: Erosketen, finantzen eta pertsonen gaineko foroak egin dira, eta lau proiektu global garatu dira.

Txinan lantegi berri bat eraikitzen hasi da.

Tunisiako eta Indiako filial komertzialetako pertsona guztiek jokabide kodearekiko eta ustelkeriaren aurkako politika, interes gatazken politika eta konfidentziasuneko politikarekiko konpromisoa izenpetu dute.

Brasilgo lantegian posizio bereziki arriskutsuan dauden pertsonak ere izenpetu dute kodearekiko eta politikekiko konpromisoa.

Frantziako lantegiak bere Compliance sistema propioa ezartzeko oinarriak markatu ditu, beren jokabide kode eta politika propioak baititu.

- Nabaritzen da interes taldeen arteko harreman handiagoa lortzen ari dela, ikuspegi integratzaileagoarekin eta negozio iraunkorraren ikuspegiarekin.
- Interes taldeekiko harreman horretatik azpimarratzekoa den beste atal bat da ezagutzaren hedapena, gure erakundeko pertsonak emandako hitzaldien eta konferentzien bitartez. Ondoren agertzen da zein ekitalditan parte hartu dugun:

GERTAERA	GAIA	DATA	PRESTATZAILEA
Prentsaurrekoa	UDAren Drogra mendekotasunaren aurkako proiektua – olinpiadak egitea	2019/6/14	Jose Mari Eizagirre
Korporazioaren foroa zuzendarientzat	Dibertsifikazioaren estrategia	19-uzt	LM Imaz
IMH azoka	Aurkezpena/Enplegu azoka	2019/11/11	Eider/ Lierni
Merkalan azoka	Enplegu azoka	21/10/2019-22/10/2019	Eider/Lierni
MU Lanbai	Enplegu azoka	2019/6/22	Eider/Lierni
MONDRAGON UNIBERTSITATEA (Ingeniaritza)	Ate irekiak	2019/5/23	Usue
MONDRAGON UNIBERTSITATEA (Ingeniaritza)	Ate irekiak	2019/11/28	Eider/Lierni
MONDRAGON UNIBERTSITATEA (Enpresagintza)	Ate irekiak	2019/2/2	Usue
MONDRAGON UNIBERTSITATEA (Enpresagintza)	Ate irekiak	2019/5/19	Usue
MONDRAGON UNIBERTSITATEA (Enpresagintza)	Ate irekiak	2019/12/12	Usue
Gipuzkoako Ganbera	Enplegu azoka	2019/5/9	Usue/Lierni
Gipuzkoa Talent	Aurkezpena/Enplegu azoka	2019/12/21	Usue/Lierni

### 3.2.4 2020rako helburuak

Hauek dira erantzukizun soziala garatzeko 2020an proposatu diren helburuak:

1. M.Assemblearen Langilearen Ataria implementatzea eta abian jartzea abenduaren amaierarako, enpresaren eta langilearen arteko informazio trukea hobetzeko eta sinplifikatzeko.
2. Pertsonen kudeaketarako softwarea martxan jartzea M. Assembleyko pertsonen kudeaketa prozesu nagusiak digitalizatu eta optimizatu ahal izateko (2020ko antolaketa eta prestakuntza eta 2021eko ebaluazioa)
3. Talentuak eta bere kudeaketak M. Assembleyn gaur egun duten egoeraren analisia, erakundearen premiak asetzeko beharrezkoak diren langileak erakarri eta atxikitzea erraztuko duen baterako ekintza lerro posibleak identifikatzeko.
4. KONPETENTZIAK. M.Assemblearen konpetentziak eguneratzea 2020ko abendurako, Arima gogoetaren ondoriozko nortasun ezaugarrietara egokituta.
5. M.Assemblearen harrera eredu berria ezartzea eta bazkide berriei kooperatibaren dinamikan sartzen lagunduko dieten prestakuntzak ematea.
6. M.Assemblearen bileren egitura aztertzea eta bilera horietan doitu, gehitu, egiteari utzi edota mantendu beharreko alderdiak identifikatzea.
7. ARIMA PLAN ESTRATEGIKOA. Arima prozesuan identifikatutako palanka nagusiak aztertzea eta 2021-2024 aldi estrategikorako ekintza plan bat diseinatzea.

### 3.3 Pertsonekin lotura duten adierazleen portaera

Atxikita doan taulan ikusi daiteke plantillaren bilakaera eta osaera, prestakuntzan inbertitutako orduak, pertsonen gogobetetzeari buruzko inkestaren emaitzak, absentismoa, enpresa utzitakoak eta pertsonekin lotura duten beste alderdi batzuk erakusten duten adierazleen portaera.

Ikusi daiteke adierazleek proposatutako mugen barruko portaerak dituztela.

DESKRIBAPENA	KALKULUA	GOI MUGA	BEHE MUGA	BALIOA 2015	BALIOA 2016	BALIOA 2017	BALIOA 2018	BALIOA 2019
% prestakuntza orduak/lan egindako orduak	Prestakuntza orduak/lan egindako orduak		2%	1,64%	2,49%	2,36%	2,86%	3,41%
Euskarazko komunikazioaren %	Euskara Batzordea		59%	55%	65%	58%	59%	61%
Pertsonen konpromiso maila	Erakunde Kulturaren gaineko inkesta	6	3	4,8		4,9	-	-
Kultura Eraikitzailearen garapena	Erakunde Kulturaren gaineko inkesta	6	3	4,3		4,2	-	-
Langile kopuruaren bilakaera M.A. Aretxabaletan	Urteko guztirako kopurua batez beste			98	104	122	145	147
Enplegatutako finkoen bilakaera M.A. Taldean	Urteko guztirako kopurua batez beste			255	313	343	402	420
Enpresa utzitakoak	(Enpresa uzten duten pertsonen kopurua/urteko batez besteko plantilla)x100	5	0	1	1,92	1,64	1,38	2,03
Gai sozialetara borondatez egindako dohaintzak	(emandako €-ak/fakturaturako €-ak)		0,70%		0,70%	0,83%	1,66%	2,23%
Absentismoa	ABEak/pertsona kopurua	3		2,8	2,23	1,75	1,39	1,04

### 3.4 Berdintasun plana eta bere garapena

Mondragon Assembleylyk berdintasun plan bat dauka 2016az geroztik. 2018an bi erabaki garrantzitsu hartu ziren:



- Mondragon Assembly parekotasuna lortzen saiatuko da.
- Mondragon Assemblyk diskriminazio positiboa aplikatuko du hautaketa prozesuetan.

Hainbat adierazle definitu dira Mondragon Assemblyko plantillan emakumezkoek duten presentziaren bilakaeraren jarraipena egin ahal izateko.

Atxikita doan taulan plantillaren bilakaera ikusi daiteke, generoaren arabera.

2019an Berdintasun Plana garatzen jarraitu da. Daturik garrantzitsuena izan da Zuzendaritza Kontseiluan emakumeen presentzia %42,8 izatea lortu dela.

Plantillaren bilakaera:

PLANTILLAREN BILAKAERA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
% emakumeak	%18	%21	%22	%22	%21	%21,62
% emakumeak Zuzendaritza Kontseiluan eta Batzorde Errektorean	%33 / %29	%33 / %29	%33 / %29	%33 / %29	%33 / %29	%42,8 / %29
% emakume teknikariak diseinuan eta programazioan	%18	%23	%26	%23	%24	%25
% emakume teknikariak fabrikazioan	%0	%0	%0	%3	%2	%2,12
% emakumeak kudeaketa lanetan	%20	%14	%22	%20	%17	%18,18
% emakume teknikari laguntzaileak erosketetan eta finantzetan, pertsonen alorrean	%60	%54	%60	%60	%59	%50

Hautaketa prozesuen emaitzak:

HAUTAKETAREN EMAITZAK	2018	2019
Aukeratu diren postuak	11	10
Aurkeztu diren emakumeak	79	285
% aurkeztu diren gizonak	%58	%79
% aurkeztu diren emakumeak	%42	%21
% aukeratu diren gizonak	%64	%80
% aukeratu diren emakumeak	%36	%20

Edukitzen ari den arazo bat da lanbide teknikoetarako eskaintzetan emakumerik ez dagoela. Oztopo bat izaten ari da parekotasuna lortzeko; beraz, parekotasuna epe ertain-luzerako

proiektua da eta horregatik lagundu nahi dira STEM diziplinetan emakumeen presentzia bultzatzeko ekimenak.

### 3.5 Gizartearentzako ekarpena

Mondragon Assembly Euskal Herrian jaio zen, Gizartearen zerbitzuan aritzeko konpromiso handia duen enpresa talde batean, izaera kooperatiboko lan elkartua eta parte hartzailea sortzeko misio nagusiarekin, izan ere, hori da bere zuzeneko bazkideentzat eta bera partaide deneko Gizartearentzat berarentzat aberastasuna eta ongizatea sortzeko funtsezko bidea.

2019an Mondragon Assemblyk gizartea hobetzeko hainbat kausatan lagundu du, eta horretan egin duen ekarpena bere salmenten %2,23 izan da, aurretik ekarpen hori %1,66 izan zelarik.

#### 3.5.1 Laguntzak banatzeko irizpideak

Erakundeak hainbat fondo ditu enplegua sustatzeko eta laguntzeko, nazioarteratzeko eta kooperatiba batzuen egoera ekonomikoa indartzeko.

Lankidetzarako Fondo Zentral bat dago (LFZ) eta Elkartasun Fondo Korporatibo bat (EFK) eta Kooperatiben arteko Hezkuntza eta Sustapen Fondo bat (KHSF). Hiru fondo horiek eta kooperatiben arteko Emaizten Birmoldaketa dira Mondragon Assemblyk kooperatiben arteko elkartasunerako dituen mekanismo ezaugarrienetakoak.

Fondo horiekin ikuspegi bateratua bultzatu daiteke, baita erronka batzuk ere, hala nola enplegua sortzeko jarduera berrien garapena, nazioarteratzea, kooperatiba batzuen egoera ekonomikoa indartzea, edo hezkuntza eta teknologiaren alorretan jarduera garrantzitsuak, ondoko lerroetan ikusi daitekeen moduan:

LFZ- Lankidetzarako Fondo Zentrala: LFZren baliabide gehienak inbertsio gisa instrumentalizatu ziren, gehienbat mailegu gisa, baina kapital ekarpenen modalitatean ere bai. Inbertsio horiek batez ere finantzak indartzera eta kooperatibak garatzera eta sendotzera bideratu ziren.

EFK – Elkartasun Fondo Korporatiboa: Elkartasun Fondo Korporatiboaren eremuan, posible da baliabide horiek kooperatiba batzuen egoera ekonomiko indartzeko erabiltzea.

KHSF-Kooperatiben arteko Hezkuntza eta Sustapen Fondoa: HHSFri dagokionez, baliabideak IPDKtik datoz.

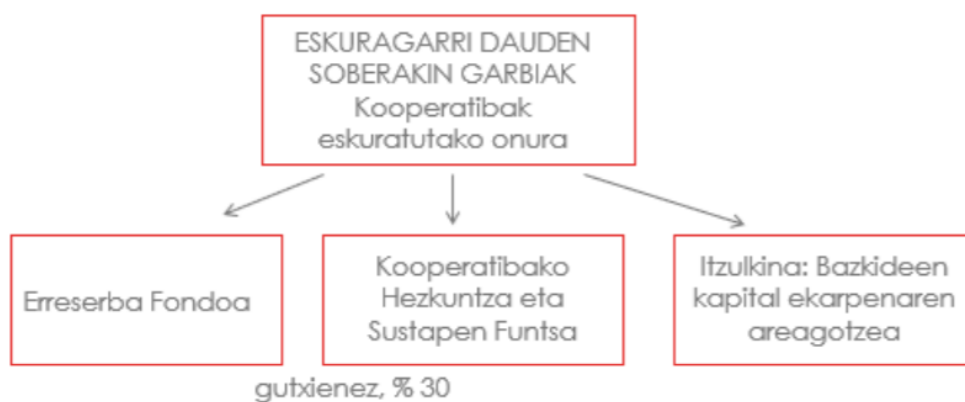
IPDK-Heziketa eta kooperatiba sustapenerako eta interes publikoko beste xede batzuetarako derrigorrezko kontribuzioa- kooperatiben legezko betekizun berezia da, eta behartzen du lortutako emaitzen ehuneko bat banatzera, funtsean I+G, prestakuntza eta kultur alorretako helburuetarako erabiltzeko. Zehazki, fondo hori zuzkitzeko kooperatiba bakoitzaren soberakin

erabilgarrien %10 erabiltzen da (aurreko ekitaldietako galerak konpentsatzeko eta derrigorrezko zergak ordaintzeko erabilitako diru kopuruak kendu ondoren).

Mondragon Taldeko kooperatibetan, estatutuetan bertan jasotzen dira soberakinak banatzeko irizpideak, soberakinak daudenean.

Laguntza sozialak esleitzeko irizpideek eta mekanismoek berezitasun batzuk dituzte:

- Bere izaera juridikoagatik eta bere bokazio kooperatiboagatik, Mondragon Assemblyk kooperatiben mundua sustatzera bideratzen du bere ekarpen solidarioen zati handi bat.
- Atal berezi bat gordetzen du obra sozialetarako, tokikoen arretarako.



Kooperatiba galera egoeran egonez gero, bazkide bakoitzaren kapitalaren murrizketa egin daiteke (Estornua).

### 3.5.2 Gizartearentzako zuzeneko ekarpenak

PDK-ko laguntzak Fagor Taldea gidatzen dituen gizarte ekintzako proiektuen bitartez kudeatzen dira gehienbat.

2019an honela banatu ziren laguntzak:

GIZARTEARENTZAKO EKARPENAK	1.130.954 €
Mondragon Korporazioaren bitartez gizarteari banatutakoa	116.137 €
Fagor Taldearen bitartez gizarteari banatutakoa	116.137 €
Heziketaren sustapena	116.137 €
Fagor, Berrikuntza sozialeko plataforma	116.137 €
Fagor, euskararen normalizazioa	92.909 €
Fagor, elkarren arteko lankidetzak	32.518 €
Fagor, Mundukide	55.746 €
Fagor, eraldaketa soziala	13.936 €
Mondragon Assembly, pertsonen prestakuntza	18.582 €
Mondragon Assembly, kanpoko proiektuak	18.852 €
Kooperatiben arteko ekarpena	550.000 €

### 3.5.3 Gizartearentzako zeharkako ekarpenak

Aberastasuna eta enplegua, batez ere enplegu kooperatiboa, sortzea da ekonomian zeharka duen inpakturik garrantzitsuenak. Mondragon Assemblyk Mondragon Taldeari baliabideak emanda egiten du hori. Halere, Mondragon Assemblyk honen bidez ere eragiten du gizartean:

- Heziketaren bidez, bereziki Mondragon Unibertsitatekoaz.
- Ikerketa zentroen bidez.

## 4 Portaera etikoa

### 4.1 Betetze sistema

Mondragon Assemblyk "compliance" penala kudeatzeko sistema bat dauka, 2018an UNE 19601 arauaren arabera egiaztatuta.

Compliance Penala kudeatzeko sistema finkatuta dagoela jotzen da, eta 2019a egonkortasun urtea izan da eta etengabeko hobekuntza egitekoa. Lanerako bidea da gure kontrolak hobetzea eta kontrol horien betetzea ikuskatzea, "Jokabide, erantzukizun sozial eta "compliance"-ko batzordea"-ren lan eraginkorraren bidez eta erakundeko pertsonak kontzientziatuz eta prestatuz.

2019an, sistema kanpoko lantegietara zabaltzen aritu da: Txinan eta Mexikon bereziki arriskuan zeuden pertsonak jada izenpetuta zuten jokabide kodearekiko eta politikekiko konpromisoa, baina, halere, 2019an Frantziako lantegiko Compliance sistema garatu da eta lortu da Brasilgo lantegiko pertsonak eta Indiako eta Tunisiako filial komertzialetakoek bat egitea.

Ondoren, sistema definitu zen unean erabaki ziren jarduera adierazleen portaera adierazten da:

KALKULUA	GOI MUGA	BEHE MUGA	BALIOA 2017	BALIOA 2018	BALIOA 2019
CERSCko pertsonak proposatu dituzten (edo CERSCtik kanpo jaso diren) eta ezarri egin diren hobekuntzen kopurua ("compliance"-ren eremuan)			1	0	0
(Konpondutako salaketak edota desadostasunak / CERSCn jasotako salaketak edota desadostasunak) x100	100	80	0	100%	87%
Administrazioek jarritako salaketa edota isunen kopurua	1	0	1	1	1

2019an **barneko eta kanpoko gaien analisia** egin da eta berriro ere interes taldeen beharrak eta itzaropenak berrikusi dira.

Hauk dira Compliance sistemari modu batean edo bestean eragin ahal dioten gairik garrantzitsuenak:

- Laneko Arriskuen Prebentzioaren gainean gure langileei ematen zaien prestakuntza Metalaren Hitzarmeneko eskakizunetara egokitzeko ekimena. Zati bat egin da jada, baina oraindik lan asko geratzen da 2020. urterako.
- Industry 4.0 berrikuntzako proiektuak: lege alderdi berriak sortu dira jabegoari eta konfidentzialtasunari buruz, lainoko datuei buruz eta beste hainbat gairi buruz, eta egoera horiei lege mailako erantzuna eman behar zaie.

- Txinaren lehia negozio bietan. Bereziki Eguzki Negozioan, Jabego Industrialaren gaiak garrantzi handia hartzen du.

Compliance sistemaren lana 2019an:

- Lau ohiko batzorde egin dira (martxoak 11, ekainak 18, irailak 9 eta abenduak 16) eta ezohiko hiru batzorde salaketen kanaletik jasotako salaketa bat aztertzeko (martxoak 29, eta apirilak 4 eta 12).

2019an komunikazio hauek jaso dira:

- Kanal etikoan jasotako mezua, non pertsona anonimo batek Brasilgo lantegiaz zuen kexa agertzen baitzen.
- Txinako enpresa baten kexa. Lantegi horretako langile batzuek lizentziarik gabeko software bate erabiltzen ari zirela antzeman zuela zioen.

Urtean zehar barruko auditoriak egin dira hainbat alderdiren gainean; desbiderapenak erregistratu dira eta inplikaturako pertsonekin ekintza zuzentzaileak kudeatu dira.

Bederatzi ekintza plan ireki dira, eta horietatik zortzi egin dira jada. Horrez gain, Due Diligence prozesu bat ixteke dago enpresa batekin, zeinarekin aliantza bat egin nahi den.

Bereziki arriskuan dauden pertsonak: 2019an Frantziako Lantegiko Compliance Penaleko sistemaren oinarriak jartzeko gestioak egin dira, eta Brasilgo lantegiak eta Indiako eta Tunisiako enpresetako agente komertzialeak jokabide kodearekiko eta politikekiko konpromisoa izenpetzea lortu da.

#### 4.1.1 Helburuak betetzea

2019an helburu bakar batekin egin da lan: “10 hornitzaileren berariazko konpromisoa lortzea, ustelkeriarik ez egiteko eta interes gatazkarik ez edukitzeko”, 2019ko auditoriak esan zitzaigunaren arabera "hornitzaileak galdetegia bete duela edo konpromisoa bete duela erakusten duten ebidentzia argiak aurkezteko moduan egon behar da”.

Lan araudia betetzea hornitzaileen artean (lan baldintzak negoziazio kolektiboa errespetatzea...): erakundeak ezarri behar du zein diren aplikatu beharreko irizpideak hornitzaileak gai horiek betetzen dituela esateko”.

Konpromiso horiek jasotzen zituen dokumentu bat diseinatu zen, eta hamar hornitzaileek dokumentua izenpetzea lortu da, eta 2020an hornikuntza katearekin lanean jarraituko da, ahal dugun neurrian gure sistema zabaltzeko.

#### 4.1.2 Protokoloen edo prozeduren egokitzapena

2019an hauek izan diran egokitzapenik garrantzitsuenak:

- Bereziki sentiberak diren langileen tratamendurako prozedura bat garatu da.

- Bidaietan gure langileen segurtasuna kudeatzeko protokolo bat egin da.
- Digitalizazio prozesua hasi da administrazioaren arloan, eta horrek onarpenetarako work-flow prozesuak emango dizkigu, eta kontrol zehatzagoa egin ahal izango dugu.

#### 4.1.3 Komunikazio ekintzak

2018az geroztik web orria da interes taldeekin komunikatzeko kanala. Jokabide kodea eta politikak web orrian argitaratuta daude, eta web orritik bertatik sartu daiteke salaketa kanaletara. 2019an salaketa bat heldu zaigu Brasiletik eta beste bat Txinatik, kanal horretatik.

2018ko jardueren memoria argitaratu zen.

Azaroko hitzaldi informatiboa aprobetxatu zen langileei Compliance sistemaren garapenari eta kudeaketari buruz informazioa emateko, eta bereziki arriskuan dauden pertsonen urtero sistema honen gaineko prestakuntza ematen zaie oraindik ere.

#### 4.1.4 Aitortzak

2019an bezero batek bere esker ona erakutsi digu eta sari bat eman digu erantzukizun sozialaren eta betetze penalaren alorrean erreferente den enpresa garen heinean. Ecovadis enpresaren rankingaren barruan gaude, "Gold" kalifikazioa duten enpresek egiten duten %5aren barruan.

#### 4.1.5 2020ko helburuak

Sistema indartzen jarraitzeko, 2020rako helburua hauek proposatu dira:

- Jarduera protokoloa definitu gatazka eta jazarpen kasuetarako.
- Zerga alorreko complianceren ezaugarrien eta betekizunen azterketa egin.
- Kolektiboa, eta bereziki arriskuan dauden pertsonak, sentsibilizatzeko programa.

## 4.2 Giza eskubideekiko konpromisoa

MONDRAGON ASSEMBLYk bere kudeaketa sistemaren politika definituta dauka eta bertan mundu mailan onartutako eta "The Global Compact" itunean jasotako 10 printzipioak betetzeko konpromisoa hartzen du:

- 1.- "Enpresek onartutako giza eskubideen babesa bultzatu eta errespetatu behar dute nazioartean eta haien eragin esparruaren baitan".
- 2.- "Enpresek giza eskubideen abusuak konplize ez direla bermatu behar dute".
- 3.- "Elkartzeko askatasuna eta negoziazio kolektiborako eskubidearen aitortze eragingarria errespetatu behar dute enpresek".
- 4.- "Enpresek bortxazkoak edo derrigorrezkoak diren lan guztiak desagerrarazi behar dituzte".
- 5.- "Enpresek haurren lana modu eragingarrian deuseztatu behar dute".

6.- “Enpresek enpleguarekin eta okupazioarekin lotura duen diskriminazioa desagerrarazi behar dute”.

7.- “Enpresek ingurumeneko arazoekin lotura duten prebentzio metodoak babestu behar dituzte”.

8.- “Enpresek ingurumeneko erantzukizun handiagoa bultzatzeko ekimenak bideratu behar dituzte”.

9.- “Enpresek ingurumenerako kaltegarriak ez diren teknologien garapena eta hedapena bultzatu behar dute”.

10.-<sup>[1]</sup>Enpresek ustelkeria era guztien aurka egin behar dute lan, baita estortsioaren eta eroskeriaren aurka ere”.



## 5 Erosketa arduratsuak

Mondragon Assemblyk ulertzen du faktore etikoak, sozialak eta ingurumenekoak txertatu behar dituela bere erantzukizunetako bat baita, eta horregatik bere jokabide kodea eta bere politika guztiak bidali dizkie bere hornidura kateko guztiei.

Mondragon Assemblyk bere hornitzaileei zabaldu nahi dizkie enpresan aplikatzen dituen printzipioak, eta beren jardueretan laneko segurtasuna eta osasuna txertatzen duten enprekin eta ingurumenarekin errespetutsuak direnekin egin nahi du lan, bai eta etikoki eta sozialki arduratsu jokatzeko dutenekin ere.

2018an zehar erosketetako baldintza orokorrak aldatu dira, “compliance penal” arloko praktika onak hornidura katera hedatzeko xedez. Erosketa baldintza horiek eskuragarri daude web orrian, non hurrengo pasarteak jasotzen diren:

### **ARAU BETETZEA ETA USTELKERIAREN AURKAKO POLITIKA**

*HORNITZAILEAK giza eskubideen babesa , gutxieneko lan baldintzak eta ingurumenarekiko erantzukizuna errespetatuko ditu, eta saihestu egingo du ustelkeria. Ondorioz, HORNITZAILEAK delituekiko zero tolerantzia duela adierazten du eta horiek egitea berariaz debekatzen dio bere buruari, izan era zuzenean edo izan hirugarrenen bitartez, Kontratu honen egikaritzeari dagokionean.*

*Horrenbestez, HORNITZAILEA konprometitu egiten da ustelkeria ekintzarik ez egitera, eroskeria, influentzia trafikoa eta kapital zuriketa barne, eta, halaber, horrelako portaerak bere erakundearen barnean gerta ez daitezkeen prebenitzera, Kontratu honen egikaritzeari dagokionean. Adierazpen hauek HORNITZAILEARI berari eragiten diote eta bere langile guztiei, eta baita geroko azpikontratista guztiei eta HORNITZAILEAREKIN harremana duten pertsonen ere, Kontratu honen egikaritzeari dagokionean.*

*Horretarako, HORNITZAILEA konprometitu egiten da EROSLEAREN Portaera Kodea betetzera. HORNITZAILEAK adierazten du irakurri duela eta sarbidea duela Portaera Koderan, [www.mondragon-assembly.com](http://www.mondragon-assembly.com) helbidean baitago. Era berean, HORNITZAILEAK EROSLEARI emango dio horrek eskatutako edozein informazio, edozein unetan, HORNITZAILEAK Portaera Kodea betetzen duela egiaztatzeko.*

*Klausula honetan edo EROSLEAREN Portaera Kodean aurreikusitakoa ez bada betetzen, azken horrek alde aurretik hautsi ahal izango du kontratua, EROSLEAREN aldekoak izan daitezkeen beste eskubide batzuen kaltetan gabe, eragindako kalte eta galerengatik ordaina barne.*

2019tik aurrera gehiago sakondu da eta dokumentu bat idatzi da non hornitzaileek konpromisoa hartzen duten Nazio Batuen Munduko Itunean adierazitako printzipioak betetzeko. Horri gehitu behar zaio gizarte erantzukizuneko beste printzipio batzuk bete beharra harreman komertzialetan etikoki jokatzuz. 2019an hamar hornitzailek sinatu du konpromiso hori. 2020an

zihar, betetze penaleko eta gizarte erantzukizuneko politikak hedatzen jarraituko dugu hornidura katean.

## 6. Pertsonen kudeaketa

Mondragon Assemblyren helburu nagusietako bat da langile kualifikatuak erakartzea eta erakundean geratu daitezela lortzea. Hori dela eta, honako hauek bultzatu eta sustatzen ditugu:

- Pertsonen garapena: etengabeko ikaskuntza, eta prestakuntzaren eta komunikazioaren hobekuntza. Kooperatibak bere bazkide langileen prestakuntza eta promozio profesionala errazten du.
- Oreka familia bizitza eta bizitza profesionalaren artean (ordutegi malgua, ordaindutako baimenak eta ordaindu gabeak, etab.)
- Berdintasuna ordainsarrietan eta garapen profesionalan
- Kontratazio jardunbide arduratsuak
- Parte hartzea
- Talde lana
- Berrikuntza
- Lidergoa
- Bikaintasuna

Mondragon Assemblyn, Laneko Kooperatiba den heinean, langileak enpresako bazkideak eta enpresaren jabeak dira aldi berean, eta eskubide eta betebeharrak osoak dituzte, bai beren eginkizun profesionalak betetzean, bai organo egokien bitartez egiten den gestioan eta enpresaren emaitzetan parte hartzeko eskubidean.

2019an zehar, Antolamendu Kultura galdetegitik irten ziren ekintzak lantzen jarraitu dugu: Lorpenerako kultura garatzea.

- Lorpenerako orientazioa.
  - Proiektu Kudeaketa
    - Lorpenera/Lehenespenera
    - Autoexijentzia
    - Proiektuen planifikazioa, kudeaketa, garapena eta itxiera, etab.
  - Talde lana.
  - Sistema informatikoa
- Lidergoa
  - Pertsonen kudeaketa.
    - Pertsonen hazkundea eta jarraipena
    - Pertsonen "Ongizatea". Bakardadea

- Prestakuntza
  - Lanean hasi berrientzako prestakuntza, ezagutza eta esperientzia transferentzia, etab.
  - Jarraipena eta balorazioa
  - Ordezkapenen planifikazioa Filialetan.
- Komunikazioa,
  - Parte hartzearen, helburuen ezagutzaren ikuspegitik.

Horretarako coachekin ari gara lanean, bakarka, taldeka:

Negozioen barruan ere neurriak hartu eta zenbait ekintza ari gara burutzen coachekin, bakarka, taldeka, etab., honako hauek hobetzen joateko:

- a. Barne komunikazioa,
- b. Pertsonen zaintza,
- c. Proiektuen jarraipena.
- d. Nola prestatu lanean hasi berriak.

Hausnarketa estrategikoaren barruan beste honako hauek ere jaso dira: nola garatu konpromisoa, kide izatearen zentzua, motibazioa.

2019an, Mondragon Assembly-ren sendotzea laguntzeko eta egonkortasuna emateko, honako hauek izan dira arloaren helburu garrantzitsuenak:

**PERTSONEN ARLOKO PROZEDURAK ZEHAZTEA ETA BARNE KOMUNIKAZIO POLITIKA ZEHAZTU ETA EZARTZEA.**

Ekintza plana	Epea										
	Urt	Ots	Mar	Apri	Mai	Ek	Uzt	Ir	Ur	Aza	Ab
Irismena zehaztea, prozeduratan nahiz politikan	X	X	X	X	X						
Prozedurak garatzea				X	X	X	X				
Politika garatzea								X	X	X	X
Aurkezpen osoa											X

Pertsonen arloko prozedurei dagokienean, pertsona bat sartu dugu lanean eta proiektua gauzatzen ari da. Prozeduren definizioa lantzen ari gara eta baita barne komunikazioko politika ere.

Prozedura guzti-guztiak (%100) zehaztu eta dokumentatu dira.

## a. Plantillaren profila

	2018	2019
<b>ZUL</b>	<b>102</b>	<b>103</b>
<b>ZEL</b>	<b>45</b>	<b>46</b>
<b>POSTUAK GUZTIRA</b>	<b>147</b>	<b>149</b>
<b>BKL</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
<b>BAZKIDEAK</b>	<b>130</b>	<b>134</b>
<b>BIRKOKATUTAKO BAZKIDEAK</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>ATZERRITATUTAKO BAZKIDEAK</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
<b>AURREZ ERRETIRATUAK</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>ESZEDENTZIAN</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Kontratututako langileek urtebeteko aldi baterako kontratua dute. 15 dira egoera horretan daudenak. 4 pertsona daude prestakuntza eta ikaskuntza kontratuarekin, Mondragon Unibertsitatea, Miguel Altuna Institutua eta Goierri Eskolarekin lankidetzan.

BAJAK	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Bajak (Kooperatiben arteko lekualdaketa)	1	1	0	0	0	0
Borondatezko eszedentzia	1	1	1	0	2	4
Seme-alabak zaintzeko eszedentzia	0	1	1	1	1	0
Negoziatutako eszedentzia	0	0	1	0	1	0
Erretiroa	0	2	3	3	0	0
Heriotza	0	1	0	0	0	0
Borondatezko baja	0	1	0	1	0	0
Aurrez erretiratuak	1	5	2	0	1	2
Emakumeen bajak (Amatasuneko Aldi baterako Ezgaitasuna)	0	1	1	0	2	2
Gizonen bajak (Aitatasuneko Aldi baterako Ezgaitasuna)	2	4	1	2	4	3

## b. Pertsonetikiko elkarrizketa mekanismoak

2017ko bukaeran, Antolamendu Kulturako Galdetegiaren alderdi kuantitatiboa egin zen eta, ondoren, 2018an, alderdi kualitatiboagoa egin zen. Hortik zenbait ondorio atera ziren eta kultura kooperatibista bat garatzearen inguruan dugun behararekin lotuta, orain MAA 20-21 proiektua zehazten ari gara: MAA etorkizunean zer izatea nahi dugu, zer legatu utzi nahi dugu.

2019an, hausnarketa saioak egin ditugu kolektibo osoarekin eta horietan gure barne harremana, bezeroarekikoa eta gure bizipen kooperatiboa aztertu ditugu. Hausnarketa horrekin MAREN nortasun ezaugarria

**EZAUGARRIAK**

Baliozkotua

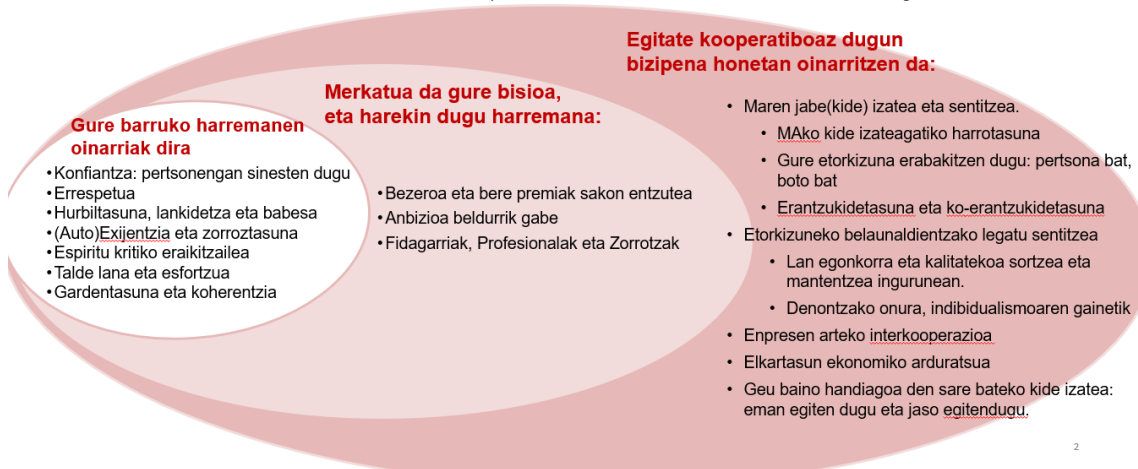
1. **Norberaren etorkizunaren jabe izatearen sentimendua.**
  - “30 pertsonak taldeko proiektu bat hasi zuten, erantzukizun indibidualetik abiatuta”
2. **Bezeroarengandik hurbil egotea eta bezeroa sakon entzutea, haren premiak norberaren erronka bihurtuta**
  - “Ez dakigu nola, baina konpondu ahal izango dugu”.
  - “Izugarri gustatzen zaigu gure lana”
3. **Anbizioa, inkonformismoa, pertseberantzia eta erronkekin gozatzea**
  - “Beldurrik ez” etorkizunari.
  - “Ez hil aukerak”.
4. **Moldakorrak, erresilientak eta abenturazaleak.**
  - “Etengabeko aldaketa da bidea”
5. **Eskuzabalak eta umilak.**
  - “Proiektuak umilago egiten gaitu, etengabe ikasten ari gara”
  - “Sarerik gabe ezin izango genuen”
  - “Eskuzabaltasuna zure denborarekin, zure etekinekin, eskuzabaltasuna beste kooperatiba batzuekin”.
6. **Pertsonen arteko harremanak zaintzea, konfiantzan eta errespetuan oinarritutako harremanak zaintzea, ñabardurarik gabe.**
  - “Pertsonen arteko laguntza harremanen fruitua gara.”
  - “Elkar ulertzeko, elkarrekin hitz egiteko eta elkar entzuteko borondate garbia izateak lagundu digu gure barruko krisiak konpontzen”

Gure nortasun ezaugarrietan daude proiektu arrakastatsu bat izaten jarraitzeko berme gisa behar dugun benetakotasuna eta indarrak.

1

1. Norberaren etorkizunaren jabe izatearen sentimendua.
2. Bezeroarengandik hurbil egotea eta bezeroa sakon entzutea, haren premiak norberaren erronka bihurtuta
3. Anbizioa, inkonformismoa, pertseberantzia eta erronkekin gozatzea
4. Moldakorrak, erresilientak eta abenturazaleak.
5. Eskuzabalak eta umilak.
6. Pertsonen arteko harremanak zaintzea, errespetuan oinarritutako harremanak zaintzea, ñabardurarik gabe.

Baliozkotua



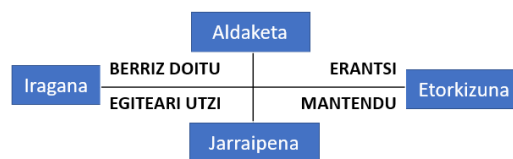
2

Hausnarketa horrekin hobetzeko eremuak identifikatu dira eta lehen hurbilpen bat egin da 2021-2024 PEn garatu beharreko jarduera ildoetara.

#### 4.- Jardute ildoen diseinua. Aurre egiteko logika:

1. **Fokua zer alderditan jarri aukeratu:**
  1. Konfiantzazko harremanak. Elkarrizketen kalitatea: parte hartzea eta entzutea.
  2. Lan metodologia: zorrotasuna eta bikaintasuna
  3. Bazkide berriak dinamika kooperatiboan sartzea
2. **Palanka gisako elementu nagusiak.**
  1. Zuzendari taldeko lan dinamika: negozioen arteko konexio maila, irekiera, hurbiltasuna eta parte hartzea.
  2. Tarteko arduradunen eta proiektu buruen rola, hierarkiatik haratago. Epe laburreko lan dinamikak.
  3. Komunikazio egiturak/prozesuak: horien kalitatearen balorazioa: (negozioka/arloka-zeharka).
  4. Feedback prozesua. Epe ertain-luzeko dinamika.
  5. Proiektuen gestiorako prozesua. Ikasketen eta bezeroaren ahotsaren kanalizazioa.
3. **Aurre egiteko logika:**

Lan eremu bakoitzean fokua jarrita, identifikatu palanka eta prozesu nagusietan doitu eta erantsi behar diren alderdiak eta egiteari utzi edota mantendu behar direnak.



3

### c. Langileen garapena eta prestakuntza

2019an Mondragon Assembly, S.Coop.en 8.056,5 prestakuntza ordu jaso dira, 42 prestakuntza ekintzatan banatuta, eta saio horien kostu osoa 362.160,79€-koa izan da.

Guztirako kostu hori kontzeptu hauetan xehatzen da:

Kanpoko Prestatzaileen kostua: 132.012,38 €

Barruko Prestatzaileen kostua: 1.065,27 € 1.065,27 €

Zeharkako kostua: 230.148,41 €

Ordu kopuru osoa: 8.056,50 ordu

Prestakuntza jaso duten pertsona kopurua guztira: 146

Batez besteko prestakuntza ordu kopurua prestakuntza jaso duen pertsonako: 55,18 ordu pertsonako.

Prestakuntza jaso duten pertsonen %: %98,64

2019ko batez besteko langile kopurua: 147

2019ko langile kopuru osoa: 148

Ikastaro kopurua guztira: 42

**PLANIFIKATUTAKO PRESTAKUNTZA:**

Egindako ekintzak guztira:

2019rako aurreikusitako ekintzak: 22

Planifikatutako eta egindako ekintzak guztira: 19

2019an planifikatuta egonda egin ez diren ekintzak guztira: 3 ekintza

**PLANIFIKATU GABEKO PRESTAKUNTZA:**

Planifikatu gabe zeuden eta egin diren ekintzak guztira: 23

**PRESTAKUNTZA: KOSTUAK**

Honako hauek dira 2019an egindako PRESTAKUNTZAREN GUZTIRAKO KOSTUAK:

	<b>KOSTU ZUZENA</b>	<b>ZEHARKAKO KOSTUA</b>	<b>KOSTU OSOA</b>
<b>FORMAKUTZA</b>	<b>132.012,38 €</b>	<b>230.148,41 €</b>	<b>363.160,79€</b>

**PRESTAKUNTZAREN EBALUAZIOA**

Urtero Prestakuntza Ekintzetan parte hartzen dutenen gogobetetzearen ebaluazioa egiten da, eta aldian-aldian Ekintza horien Eraginkortasuna ere ebaluatzen da.

Planifikatutako Prestakuntza Ekintzak edota 8 ordu baino gehiago irauten duten prestakuntza ekintzak amaitu eta gutxienez urtebete igaro eta gero egiten dira ebaluazio horiek.

Ebaluazio hori prestakuntza ekintzetara joan diren pertsonen zuzeneko arduradunarekin egin da, baloratzeko nola transferitu duten ikasitakoa lanpostura.

Hauek izan dira ebaluazioen emaitzak:

PLANIFIKATUTAKO PRESTAKUNTZAREN BATEZ BESTEKO BALORAZIOA: 8,5

PLANIFIKATU GABEKO PRESTAKUNTZAREN BATEZ BESTEKO BALORAZIOA: 8,7



## 2019KO PRESTAKUNTZA EKINTZEN ZERRENDA

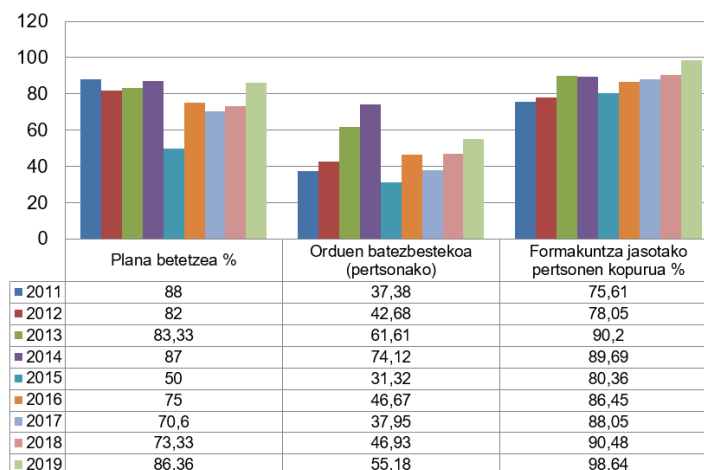
## 2019KO FORMAKUNTZA EKINTZEN ZERRENDA

ZKIA.	FORMAKUNTZA EKINTZA	2019		2020	
		1S	2S	1S	2S
1	NAZIOARTEKO MERKATARITZA				
2	GAITASUN KOMERTZIALAK				
3	INGELESA				
4	ARAUDI TEKNIKO FINANTZARIOA				
5	KULTURA-ANIZTASUNA				
6	MARKETING DIGITALA				
7	EZAGUTZAREN KUDEAKETA				
8	RPS				
9	LEAN MANUFACTURING				
10	PROIEKTUEN KUDEAKETA				
11	PROIEKTU ANITZEKO KUDEAKETA				
12	TALDE LANA				
13	ENTZUTE AKTIBOA				
14	ASERTIBITATEA				
15	DENBORAREN KUDEAKETA				
16	KULTURA				
17	NOLA EGIN GARAPENERAKO ELKARRIKETAK				
18	VISUAL THINKING AURKEZPENAK				
19	HARRERA PLANA				
20	MINDFULNESS				
21	KONTSAILU SOZIALA				
22	KONTSAILU ERREKTOREA ETA ZAINZA BATZORDEA				
23	EUSKARA				
24	GARABIA				
25	FORMAKUNTZA TEKNIKOA				
26	LIDERGOTZA				
27	INGELIS PRESENTZIALA				
28	ORGA				
29	PRL BASKOIA				
30	METALOFICINA				
31	PLATAFORMA JASOTZILEA				
32	SUTEEN PREBENTZIO ETA ITZALKETA				
33	LIDERGOTZA				

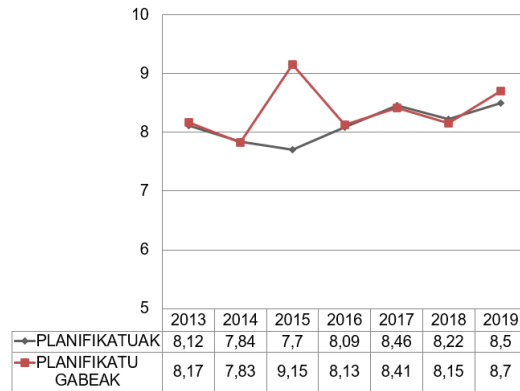
## 2019AN PLANIFIKATUA ETA EGIN GABEKO PRESTAKUNTZA EKINTZAK

FORMAKUNTZA	OHARRAK
EZAGUTZAREN KUDEAKETA	2020an ebaluatuko da
RPS	2020an ebaluatuko da
LIDERGOTZA	2020an ebaluatuko da

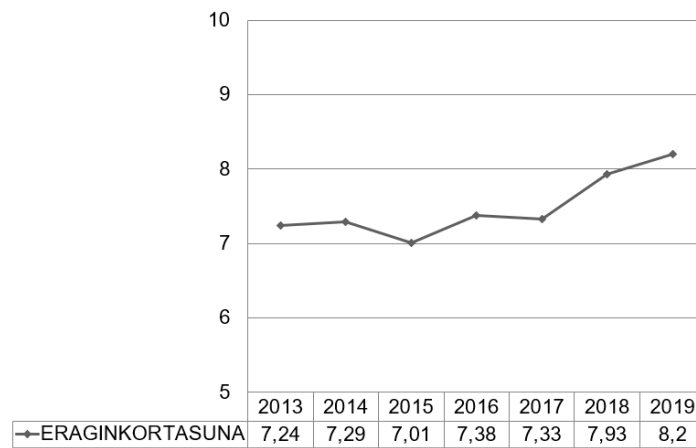
## DATU OROKORRAK 2011-2019



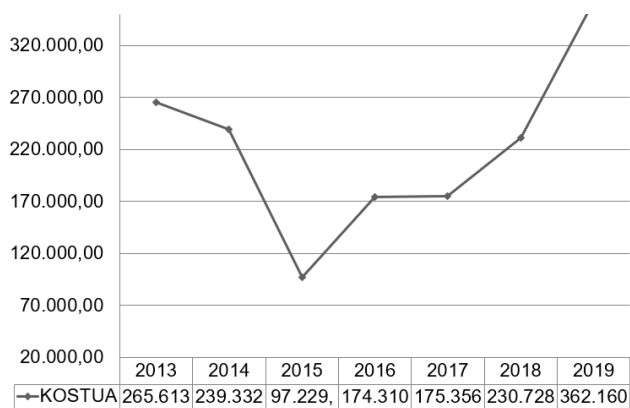
### GOGOBETETZEAREN EBALUAKETA 2013-2019



### ERAGINKORTASUNAREN EBALUAZIOA 2013-2019



### FORMAKUNTZEN KOSTU OSOA 2013-2019



#### d. Onura sozialak

Onura sozialen bitartez, Mondragon Assemblyren asmoa da neurri batzuk lortzea bazkideak Laneko Kooperatiban errazago inplikatu daitezten. Mondragon Assemblyk honako ekimen hauek garatu ditu bere kolaboratzaileek jasotzen dituzten onura sozialak hobetzera bideratuta:

---

##### Onura sozialak

---

Kontziliazio neurriak: Barne Araudian bitzta pertsonala eta laneko bitzta uztartzeko neurriak jasotzen dira, baimen berezien bitartez bazkideek familian dituzten behin-behineko premiei errazago erantzun ahal izateko.

Abantailak finantza produktuetan pertsona guztientzat:

- Istripu aseguruak
- Mailegu hobaridunak ohiko etxebizitza erosteko
- Lehentasunezko maileguak beste helburu batzuetarako; bankuko produktuak eta zerbitzuak lehentasunezko baldintzetan (nomina aurrerapenak, zerbitzuengatik komisio salbuespenak, etab.).
- Enpresako jantokia, diruz lagundua.

Beste onura batzuk:

- Enpresako prestakuntza gisa programatutako ikastaroak osatzeko egiten diren ikasketa pribatuen finantzaketa.
- Izaera pertsonaleko aparteko premiei erantzuteko diru fondoak.

Horretaz aparte, Mondragon Assemblyn lan egiten duten pertsonak aparteko onura sozial hauek dituzte:

- Lanaldi Malgua: Pertsona guztiek (ez soilik bazkideek) ordutegi malgua egiteko aukera dute, astean 5 egunetan lan eginda, astelehenetik ostiralera. Malgutasuna lanera sartzeko eta lanetik irteteko izango da.
  - Derrigorrezko presentzialdia:  
Astelehenetik ostiralera, 9:30-16:15
  - Aukerako presentzialdia:
    - Sarrera: 07:00-09:30
    - Bazkaria: 12:30-14:30 Gutxienez ordu erdi.
    - Irteera: 16:15etik aurrera
- Lanaldi murrizketa seme-alabak zaintzeko.
- Borondatezko eszedentziak, seme-alabak zaintzeko, gehienez ere hiru urterako.

- 100 ordu negatibo ere metatzeko aukera, gai pertsonaletarako, ondorio ekonomikorik gabe, ondoren berreskuratzearen truke.
- Negoziatutako eszedentziak
- Barruko akordioak, kanpora ez ateratzeko, aitatasuneko lehen 6 hilabeteetan.
- Itzulkin kooperatibo kapitalizatuak (Pentsio Plan Indibiduala)

Urtero, Mondragon Assemblyk bere emaitza erabilgarrietatik zati bat banatzen du bere bazkide langileen artean. Itzulkin kooperatiboa edo emaitzetako partaidetza deitzen zaio horri. Diru hori kapitalizatu egiten da eta bazkide bakoitzak kapital sozialean duen kuotari batzen zaio.

Kapital sozialeko partaidetza hau ezinbestekoa da bazkide langileak erakundearen egiten duen jarduerari uzten dion arte, izan ere, ia pentsio plan indibidual bat da erakundeko lan bizitza osoan handitu ondoren. Partaidetza sozial horri ordainsari bat ezartzen zaio urtean, kapitalari interes tasa bat aplikatuta.

Bakoitzari urtean egokitzen zaion itzulkin kooperatiboa bazkidearen enpresa kostuaren arabera da edo bere ordainsari gordin osoaren arabera.

- Laguntza Sanitarioko sistema osagarri baten finantza kuoten estaldura.  
Mondragon Assemblyk, bere bazkide langileen onurarako, Mondragon Korporazioak bere bazkideentzat duen Laguntza Sanitarioko sistema integral baten urteko finantzaketarako behar diren kuoten zati baten ordainketa hartzen du bere gain, Gizarte Segurantzako Sistema Publikoaren osagarri gisa.

## e. Laneko segurtasuna eta osasuna

Mondragon Assemblyk Laneko Segurtasuna eta Osasunaren kudeaketa dauka integratuta berak egiten dituen jarduera eta prozesu guztietan, eta kudeaketa hori ISO-45001: 2018 arauaren arabera egiaztatuta dago.

Barnean eta kanpoan dauden gaiak berrikusi ondoren, honako hauek izango dira, 2019an eta 2020an zehar, gairik garrantzitsuenak:

-Lege alderdiak: 2018an indarrean sartu zen guri, metalaren hitzarmeneko langile garen neurrian, eragingo digun lege berria, eta 2020ko azarorako lege berrira egokitzeko lanak bukatuta egon behar dira. 2019a Estatuko metalaren hitzarmena berritu da eta orain 4 urtean behin egiteko ezarrita dauden prestakuntzen maiztasuna aldatu da.

- Kooperatiben Legearen aldaketa, laneko arriskuen prebentzioari eragingo diona.

- Alderdi teknikoak: Mondragon Assembly bere jarduera eremuak diren sektoreak dibertsifikatzen ari da eta teknologia berriak sortzen dituzte lerroetan sartzeko, eta horrek arrisku berriak ekartzen dizkie.

-Alderdi kulturalak: fabrikatzen ditugun instalazioak Laneko Segurtasun eta Osasunarekiko kultura eta sentiberatasun desberdinak dituzten herrialdetara doaz, eta horrek arrisku handiagoak eragin ditzake gure langileentzat.

- Plantilla oso gaztea eta esperientziarik gabekoa.

- Lan karga: moteldu egin dira gure bezeroen inbertsioak, eta lan karga txikiagoa da. Horrek eragina izan dezake arrisku psikosozialean ebaluazioan baina, aldi berean, aukera ere izan daiteke prestakuntza eskaintzeko.

**Arrisku eta aukera ebaluazioan** honako hauek detektatu dira:

Ditugun arrisku nabarmenenak, 4. mailakotzat hartzen ditugunak, makinaren manipulazioa eta horiek prest jartzea dira.

Makinaren manipulazioari dagokionez, asko hobetu da azken urteetan eta 2019an ez da batere helburu berezirik egon: Diseinukoek manipulazioa aintzat hartzen dute, jarraibideak egiten dituzte eta jarraibide horiek muntaketakoei jakinarazten zaizkie eta makinaren instrukzio liburuan jasotzen dira. Aldiro-aldiri ikuskapenak egiten dira jarritako prozedurak bete egiten direla egiaztatzeko.

Harrapaketei dagokienez, makinak prest jartzeko fasean istripuak eragiten dituen arrisku bat izaten jarraitzen dute eta horiek murrizteko lanean ari gara. Prest jartzeko bilerak egiten hasteko helburua jarri zen eta 2017an proiektuen %95ean egin ziren. 2019an proiektuen %50ean egin dira horrelako bilerak. Oraindik asko dugu hobetzeko.

2019ko bukaeran, muntaiako arduradun guztiek, sartuberri batek izan ezik, dute 60 orduko oinarrizko prestakuntza, eta horrek prebentzioko baliabide izateko akreditatzen ditu. Ahalegin garrantzitsua izan da enpresarentzat eta bere fruituak emango dituela espero da.

Prest jartzeko fasean istripuak murriztu edota saihesteari dagokienean egindako lan garrantzitsu batzuk honako hauek izan dira:

- Lan bilerak eguzki energiako negoziokoekin, bezeroaren etxean prest jartzean bete beharreko baldintzak zehazteko.
- Urte osoan zehar makina berezian negozioan egindako lanak: prest jartzean segurtasun neurriak betetzeko makinaren osagaiak zeintzuk diren diseinutik zehaztea, softwarea definitzea, elementuak, lana egiteko era, etab. Lan handia egin da eta, orain, 2020an ezarri behar da.

2019an, Laneko Segurtasun eta Osasun sistema hobetzeko beste ekintza batzuk ere egin dira:

- Arrisku ebaluazio guztien berrikuspena, kudeaketa errazteko kopurua 26tik 10era jaitsiz.
- Erradiazio elektromagnetikoen neurketak, arrisku ebaluazioetan sartzea eta prebentzio neurriak ezarri eta hedatzea.
- Zaraten neurketa, lan eremu guztietan.
- Prozedura bat egitea bereziki sentiberak diren langileentzako.
- Larrialdietako Plana berrikusi eta hobetzea, bat-bateko gaixotasunek eragindako larrialdiak barne.
- Bidaietako arriskuen ebaluazioa egitea eta kudeatzeko prozedura ezartzea.

Arrisku eta aukeren azterketaren ondorioz, honako hauek izan dira 2020an zehar egin beharreko ekintzak:

- Jarduerak koordinatzeko software berria ezartzea, harreraren sarreraren kontrola jarriz, tablet baten bitartez. Erabiltzaileei kontrola nola erabili erakustea.
- Tailerrean PVD darabilten lanpostuen arrisku ebaluazioa egitea.
- Ziurtatzea prest jartzeko protokoloa kasu guztietan, %100, egiten dela.
- Arduradunei prestakuntza ematea dituzten betebeharren inguruan.
- Prebentzio arriskuak eta neurriak lanpostuen deskribapenean sartzea erabaki da.
- Lantegitik igaro gabe bezeroen etxeetara doazen instalazioen arrisku azterketa egitea.
- Tailerrean igorpen elektromagnetikoen arriskua seinaleztatzea.
- Bidaietan bete beharreko segurtasun protokoloa ezartzea.

Honako hauek dira 2018an landu diren **helburuak** eta lortu diren emaitzak:

HELBURUA	LORPEN MAILA
Metalaren Hitzarmenean langile guztientzat eskatzen den prestakuntza lortzea	Prestakuntza eman zaie Zuzendaritzari, bulegoko langileei, eta muntaketako pertsona guztiek 60 orduko oinarritzko ikastaroa eginda daukate, bai eta zubi garabiak eta orgak erabiltzen ikasteko prestakuntza ere. 2020rako emateke gelditu da diseinu mekanikoko eta elektrikoko teknikariei eskatzen zaizkien prestakuntza.
Makinen segurtasun protokoloa xehetasunez egitea makinak prest jartzeko faserako	Protokolo zehatza egin da makinak prest jartzeko lanetan egon beharreko baldintzen gainean, hainbat tresna sartuta, hala nola gizaki hila eta kamerak. Gainera, kargen koaderno bat egin da, fase guztietan makinaren segurtasun baldintzak ziurtatzeko diseinatzaileek jarraitu beharko duten estandar bat, alegia. 2020an metodologia hori ezarriko da proiektu guztietan.
Azpiktratatutako langileen egokitasuna ziurtatzea, jardueren koordinaziorako software berria ezarrita.	2019an jardueren koordinaziorako software berria ezarri da eta aldi berean alderdi hori bultzatu da. Atzerriko enprekin ere ezartzen ari da.
B pabiloian makinak manipulatzeko baldintzak hobetzea, garabi bat instalatuz.	2019ko uztailean garabi bat instalatu zen.

2019an **4 istripu** gertatu dira, 1ek baja eragin zuen eta 3 baja gabekoak izan ziren.

2019an istripu eta gorabehera guztiak ikertu dira. Ikerketa horiek segurtasun eta osasun eta ingurumeneko batzordean aztertu dira eta hor lantzen dira ekintza zuzentzaileak eta horien jarraipena egiten. Istripuak urte hasieran eta urte bukaeran gertatu dira. Egoera hori ikusita,

erabaki dugu langile guztiekin egotea eta gogoraraztea zeintzuk diren lanpostuaren arriskuak eta prebentzio neurriak.

**Laneko segurtasun eta osasunaren eremuko jarduera espezifikoei eta ohikoei dagokienez**, urtero jarduera hauek azpimarratu behar dira:

- **Lege eskakizunak eta beste eskakizun batzuen betetze mailaren berrikuspena:** kontratu bat dugu espezializatua dagoen enpresa batekin eta horrek adierazten dizkigu eragiten dizkiguten aldaketak, eta urtean behin egiten da betetzearen eta ekintza zuzentzaileen ebaluazioa, hala badagokio.

- **Barne auditoriak:** badago barne auditoretza egiteko plana, zeina prozesuka gauzatzen den. Auditoretza horietan 21 adostasun ez aurkitu eta zuzendu dira.

- **Programatutako ikuskapenak;** 2019an programatutako 9 ikuskapen egin dira eta horietan hainbat kontu berrikusi dira, hala nola jardueren koordinazioa, produktu kimikoak (2), bulegoak (2), prest jartzea (1), makinaren manipulazioa eta NBEak (2), CAE (1), ingurumena (2) eta Markulete (1).

- **Larrialdien eta ebakuazioen simulakroa.**

- **Industriaren alorreko Araudien mende dauden instalazioetako aldizkako berriskupenak:** Mantentze lanetakoek plannin bati jarraitzen diote legeak adierazten duen maiztasunaren arabera berrikuspenak egiteko.

- **Lan segurtasun eta osasun batzordeen hileroko bilerak:** Batzordeen bilerak %100ean egin dira (hileroko deialdia), eta lan asko egin dute, 42 ekintza plan jasoz. Horien artean zeuden: iradokizunak, salaketak, istripuen ekintza zuzentzaileak, gorabeherak, barne auditoriak eta kanpokoak, etab. (batzordetik eta segurtasun ikuskapenetatik eratorriak).

- Hauek dira 2019an egindako **prestakuntza saioak** (9 ikastaro):

- Segurtasuna bidaietan (urtean zehar, 2 orduko saioak): 127 parte hartzaile
- LAP (PRL) Oinarrizkoa (azaroa eta abendua, 60 ordu: 20 ordu presentzial eta 40 ordu online): 18 parte hartzaile
- Suteen aurkako prestakuntza (urria, 6 ordu): 12 parte hartzailea.
- Prebentzio ordezkararen prestakuntza (iraila, 36 ordu): parte hartzaile bat.
- Orgen prestakuntza (azaroa, 8 ordu): 35 parte hartzaile.
- Zubi garabiei buruzko prestakuntza (iraila eta azaroa, 8 ordu): 44 parte hartzaile.
- Plataforma jasotzaileei buruzko prestakuntza (abendua, 8 ordu): 2 parte hartzaile
- LAPari buruzko prestakuntza zuzendarientzat (azaroa, 6 ordu online): 16 parte hartzaile
- LAPari buruzko prestakuntza bulegoko langileentzat (urria, 6 ordu online): 15 lagun.

-**Komunikazioa:** hileroko hitzaldi informatiboez baliatuz, laneko segurtasun eta osasun sistemaren inguruko komunikazioak egin dira bi unetan. Urtarrilean, istripuak prebenitzeko araudien buruzko dibulgazioa, eta uztailean, bidaietako segurtasunerako protokoloaren gainean eta segurtasun arauak berriro gogorarazteko.

- **Osasunaren zaintza:** ekintza hauek egin dira:

- Kutsatzaile kimiko batzuen arriskupean dauden langileei analisi bereziak egin zaizkie: Hiru pertsonari egin zaizkie.
- 4 langile hasi dira lanean (1 ZUL eta 3 ZEL). Horiei dagokien mediku azterketa egin zaie.
- Aurten 32 mediku azterketa espezifikoko egin dira, dugun planifikazioaren arabera (4 ZEL eta 28 ZUL).
- Aldian-aldean azterketa egitea zegoen 50 urtez gorakoei arrisku kardiobaskularraren azterketa egin zaie.
- 2019an ez da ezgaitasun eskaerarik tramitatu.
- Gripearean aurkako profilaxi kanpainaren barruan 5 pertsonak jaso dute txertoa. Nazioarteko bidaietarako ere egin da profilaxia.
- Urtero bezala, bihotz biriketako berpizte teknikaren eta desfibriladorearen erabileran erreziklatzeko ikastaroa egin da lehen laguntzetako taldeko langileekin.

#### **Hobekuntza aukerak – 2020rako helburuak**

- Arrisku psikosozialak ebaluatzeko tresna berriak aztertu eta analizatu.
- Egokitzapen plana ezarri Datuak Bistaratzeko Pantailak dituzten lantegiko postuetarako
- Metalaren Hitzarmenaren arabera lanbideko prestakuntza espezifikoa osatu.



## 7. Bezeroarekiko harremana

Mondragon Assembly mundu osoko bezeroentzako erreferentzia bihurtu duten hiru balio daude: izaera berritzailea, kudeaketaren bikaintasuna eta bezeroaganako hurbiltasuna.

### a. Bezeroarentzako eskaintza

Mondragon Assemblyk teknologia ugari aplikatzen ditu bere produktu eta zerbitzuetan, eta aitzindaria da automatizazioko aplikazio berrien garapenean. Espezializatuta gaude muntaketa prozesuen automatizaziorako sistema eta ekipamenduen aukera zabal baten diseinuan, fabrikazioan eta instalazioan.

Erakundea bi negozio unitatetan banatuta dago; beraz, bezeroaren profila desberdina da negozio unitate bakoitzean.

#### **EGUZKI NEGOZIOA**

Mondragon Assembly eguzki panelak fabrikatzeko ekipamenduen fabrikatzaile ezaguna da munduan, eta giltza eskura erako ekoizpen lerroak eta sistema fotovoltaikoetarako makinak diseinatu eta saltzen ditu. Fabrikazio teknologia berritzaileak eskaintzen ditugu duela hamabost urte baino gehiago.

Mondragon Assemblyk balio kate osorako soluzio eta zerbitzuak eskaintzen dizkie bere bezeroei:

- Giltza eskura erako soluzioak tamaina desberdineko lerroetarako.
- Makina automatikoak edota erdiautomatikoak: tabber&stringer, interkonexioak, stringer&layup, cell tester&sorter, ijezkailuak eta modulu fotovoltaikoak aztertzeo makinak.
- Lehengaien eta kontsumigarrien diseinua, zehaztapena eta salmenta, moduluen garapena eta egiaztapena.
- Prestakuntza eta know-how-a
- Soluzio pertsonalizatuak: Mondragon Assemblyko ingeniari taldeak bere esperientzia jartzen du zure esku, duzun proiektua garatzen laguntzeko.

#### **AUTOMATIZAZIOA**

Mondragon Assemblyk hau eskaintzen du:

- Giltza eskura erako soluzioak eta neurrirako makinak soluzio automatikoetarako
- Fabrikazio lerroaren diseinua, muntaketa, programazioa eta instalazioa, bai eta proiektuaren azken harrera ere, zerbitzu integrala eskainita.
- Produktibitate handia, malgutasuna eta kalitate bikaina duten soluzioak
- Soluzio pertsonalizatuak: Mondragon Assemblyko ingeniari taldeak bere esperientzia jartzen du zure esku, duzun proiektua garatzen laguntzeko.

## b. Produktu eta zerbitzu sozialki arduratsuak

Mondragon Assemblyk gardentasunaren, egiazkotasunaren, konfiantzaren eta fedeen onaren printzipioen arabera lantzen eta betetzen ditu kontratuak. Era berean, nagusitasun posizio posibleen ondorioz sortu daitezkeen abusuzko jarduketak saihesten ditu.

Eskaintzak oso zehaztuta daude, eta produktuaren eta bere prestazioen gaineko informazio zehatza ematen dute, bai eta epe, garantia eta gainerako alderdien gainekoa ere.

Salmenta ondoko zerbitzu bat dauka edozein arazori erantzuteko, dela garantiaren barruan, dela kanpoan. Zerbitzu hori mundu osoan ematen da.

Enpresan badira mekanismo batzuk bezeroen harremanetan beharrezko konfidentzialtasuna bermatzeko eta haien datuen pribatutasuna errespetatzeko.

Mondragon Assembly "Compliance" penala kudeatzeko sistema bat dauka, UNE 19601 arauaren arabera egiaztatuta, bezeroekiko harremanetan ustelkeriako, estortsioko eta eroskeriako jarduketak baztertzeke.

## 8. Ingurumenarekiko harremana

Mondragon Assemblyrako, ingurumenaren zaintza lehentasunezko gaia da administrazio publikoekin eta gizartearekin duen harremanean. Horregatik, 2017az geroztik ingurumenaren kudeaketarako sistema bat dauka, ISO 14001:2015 arauaren arabera egiaztatuta.

2019ko urtarriletik, Mondragon Assembly energia modu garbian sortzen ari da, estalkidan instalatuta dituen eguzki panelen bitartez. 2019an, kontsumitutako energiaren %11 panel horiek sortutakoa da.

Interes taldeen premien eta itzaropenen analisi zorrotza ere egin da, eta arriskuak eta aukerak aztertu dira.

Hauek dira antzemandako aukerak:

- Renting ibilgailuen aldaketa aprobetxatzea CO2 igorpenak murrizteko.
- Auditoretza energetikoa egitea eta aztertzea ea kudeaketa adimendunaren bitartez kontsumoa murrizteko aukerarik dagoen.
- Gure bezeroentzat diseinatzen ditugun makinaren kontsumo energetikoa erregistratzea eta kontsumo hori optimizatzeko neurriak jasotzea, horrela ingurumeneko gaiak eta energiaren aurrezpenari lotutakoak proiektuetan txertatzeko.
- BVIPBOOST berrikuntza proiektuan aukera bat ikusi da, proiektuaren bukaeran gure eraikinaren fatxadetako baten eguzki panel arkitektonikoak instalatuko baitira proba pilotu gisa.

Eta hauek dira arriskuak eta horiek zuzentzeko ekintzak:

- Mondragon Assembly hedapen prozesuan dago, eta handitzeko obrak egiten ari da, eta pabiloi berriak alokatzen. Obra guztiak legeen arabera egin behar dira, eta dagozkien jarduera lizentziak eskuratu.
- Antzeman da Mondragon Assemblyko pertsonak agian ez dutela ezagutzen ingurumenaren kudeaketa sistema ezagutzen, beraz, erabaki da dibulgazio eta kontzientziazio saioak egitea.

Ingurumen kudeaketako sistemaren ezarpenean, ISO 14001 arauaren arabera egiaztatzen dena, **ingurumeneko alderdi** nabarmenenak identifikatu eta ebaluatu ziren. Ondoren datoz kontsumoen eta sortutako hondakinen gaineko balio garrantzitsuenetako batzuk: 2019ko datuak ikus daitezke, baita urteetan zehar izan den bilakaera ere:

ADIERAZLEA	NEURKETA UNITATEA / RATIOA	MUGA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Batez besteko langile kopurua	Pertsona kop.		90	95	110	122	145	147
Paper kontsumoa	kg		563,75	1.167,45	1.104,00	1.778,10	1.287,50	1.200,00
Energiaren kontsumoa	KW*h urtean		513.616	392.611	427.823	500.869	745.612	1.012.545
Ibilgailuen km kopurua	Zk.		73.890	91.684	77.354	76.044	84.608	111.539
Ibilgailuen km kopurua	KM / Ekoizpen balioa (€)		0,01	0,01	0,00	0,00	0,0019	0,0038
Gasolio kontsumoa	Litroak/urtea		3.228	4.039	3.924	4.506	3.392	4.756
Gasolio kontsumoa	Litroak / urtea / Ekoizpen balioa (€)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00008	0,00016
Sareko ur kontsumoa	m3 / urtea		855	884	685	755	1020	1012
Sareko ur kontsumoa	m3 / urtea / Pertsona kp.		9,50	9,31	6,23	6,19	7,03	6,88
CO2 igorpenak	Tonak		22	29	27	29	21	12
CO2 igorpenak	Tn / Ekoizpen balioa (€)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,000000	0,000000
Taladrina hondakinak	kg		0	0	600	94	0	0
Koipe hondakinak	kg		0	0	200	148	0	60
Eguzki moduluen hondakinak	kg		0	1.500	400	1337	1732	900
Paper eta kartoi hondakinak	kg		8.740	6.600	3420	4720	5620	620
Plastiko hondakinak	kg		4.100	3.480	3300	5800	4660	3920
Egur hondakinak	kg		2.940	3.900	4400	8360	28040	28080

Ondokoak izan dira duten esangura handiagatik aztertu diren alderdiak:

- Kontsumo energetiko handiagoa nabaritzen da, bai urarena, bai argiarena, eta horren arrazoa da dagoen ekoizpen maila. Gure bezerorik hoberenak gure instalazioetan ekoitzi behar du eta horregatik egin dute gora kontsumoek.
- Azpimarratzekoa da energia elektrikoaren kontsumoa, orduko 1Gw-ekoa baita. 2018an baino %36 handiagoa da eta 2017koaren bikoitza. Guztirako kontsumotik 117Mw estalkian instalatutako eguzki panelen bitartez ekoitzi dira, energia garbietatik lortu dira.
- Alderdi horretaz dugun kezka dela-eta, 2019an auditoria energetiko bat egin da gure kontsumoaren profila hobeto ezagutzeko. 2020an hobekuntza ekintzak erabakiko dira. Ekintza horietako bat da energia kudeatzeko sistema bat instalatzea.
- Beste balio batzuek ere eduki dute igoera handia. Hondakin ez arriskutsuen kudeaketaren kostuek %213 egin dute gora, 2019aren hasieran egin zen berrantolaketaren ondoren hondakinak askoz maiztasun handiagoz kanporatzen baitira. Gauza bera gertatzen da hondakin arriskutsuekin, horien kostua %29 handitu baita.
- Plastiko eta egur hondakinak %28 eta %53 hazi dira hurrenez hurren, ekoizpen balioarekin alderatuta, eta gure bezeroaren ekoizpenarekin lotzen da igoera hori.

## a. 2019ko helburuak betetzea

Hauk dira 2019rako definitutako helburuak eta beraien lorpen mailak:

- Ibilgailu flotaren igorpenak %x murriztea: Gure gogoaren kontra, flota berriarekin igorpenak %2,39 baino ez dira murriztu. Ibilgailu berriak kontratatu direnean elektrikoak izateko aukera aztertu zen, baina gaur egun azpiegiturak nola dauden ikusita gure jarduera baldintzatuta egongo zenez, erabaki zen ohiko ibilgailuekin jarraitzea eta

igorpen gutxiagoko automobilen eskaintza aldatu arte itxarotea. Auditoria energetikoa egitea: 2019an lehen auditoria energetikoa egin da Mondragon Asemblyn, eta identifikatutako hobekuntza ekintzak lantzen ari dira. Eraikinaren kalifikazio energetikoa ere lortu da, zeina C balioa baita.

- Energiaren kontsumoa %5 murriztea, energia kudeatzeko sistema bat instalatuz: Helburu hau atzeratuta dago. 2019an hornitzaileei kontsultak egin zaizkie, eta eskariaren irismena definitu da. Gaur egun instalazioa lantzen ari da, gure berrikuntza departamentuaren gidaritzapean.
- Kontsumo energetikoaren murrizketa bulegoko argiteria LED argiekin aldatuz: Helburu hau ere atzeratuta dago, eta asmoa da argiteria berria 2020an instalatzea.

## b. Ingurumeneko jarduera

2019an lortu dugu lehen aldiz energia garbia estalkiko eguzki paneletik, orduko 117.000 kW ere ekoizita.

Hondakinen kudeaketa hobetzeari ere eskaini izan zaio dedikazioa. Lantegi osoaren kudeaketa berrikusi da eta enpresa bat kontratatu, zeina egunero bi orduz etortzen den hondakinak jasotzera eta horien banaketa bermatzera.

Urtarrileko hitzaldi informatiboetan jakinarazi zitzairen hori langile guztiei.

**Legez bete beharrekoen eta bestelako eskakizunen betetzearen ebaluazioa** egin da.

Urtean zehar hainbat alorretako barne auditoretzak egin dira. Horietan 4 desbideraketa aurkitu dira eta dagoeneko konponduta daude.

## c. Komunikazioa eta prestakuntza

2018ko memoria 2019an argitaratu da, ingurumeneko jardunaren emaitzak argitaratzen diren web orrian.

Hitzaldi informatiboetan eman da prestakuntza. Helburua da komunikatzea, sentsibilizatzea eta hondakinen kudeaketaren gaineko balioak irakastea, besteak beste.

Urtarrilean eta urrian egin dira saioak. Urtarrilekoetan hondakinen kudeaketarako funtzionamendu berria azaldu zen, eta urrikoetan gure enpresak dituen eguzki panelen ekoizpena eta CO2 igorpenak azaldu ziren.

d. 2020ko helburuak

2020rako gure produktuaren hobekuntzan jarri da fokua, hau da, diseinatzen eta ekoizten ditugun makinen hobekuntzan. Makinen bizi amaierako zikloa aztertuko da.

## 9. Berrikuntza eta teknologia

Mondragon Assemblyk tenologiaren abangoardian egon nahi du bezeroei eta zerbitzurik hoberenak eskaintzeko, aldi berean plantearen iraunkortasunean lagunduta. Horregatik, teknologia hauek lantzen ari dira:

### a. 4.0 teknologia, monitorizazioa, datuen analisia eta zerbitzu aurreratuak

4.0ren eremuan, 2018an prozesuaren eta produktibitatearen kontrolera bideratuta hasi zen proiektuarekin jarraitu da, eta gure lankidetzarekin ari diren erreferentziako zentro teknologiko batek garatutako plataformaren definizioan aurrera egin da.

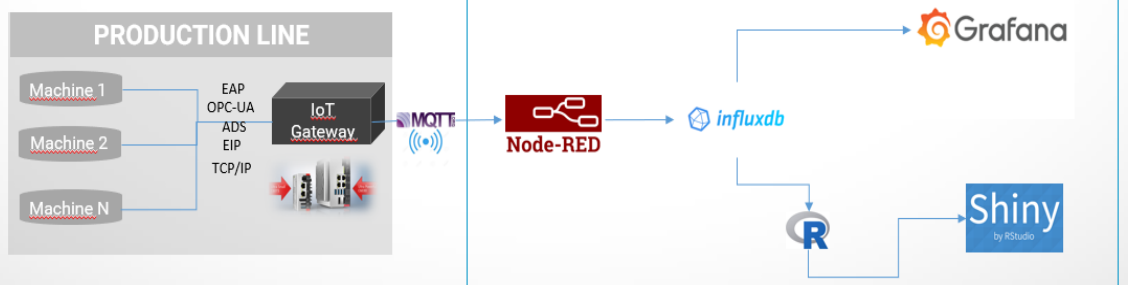
Modu batzuk egokitu dira eta eguzki negozioaren bezero baten eta makina berezien negozioko beste baten erabilera kasuetan integratu da.

#### Installation in real enviroment

- Productivity data: Availability, performance, quality and OEE calculations to follow up the production
- Alarms historical: Identification of critical alarms and easy access to alarms historical
- Soldering process data: Quality follow up and data ready to analysis development
- Cylinders time: Data ready for analyse of failures (predictive maintenance analytics)

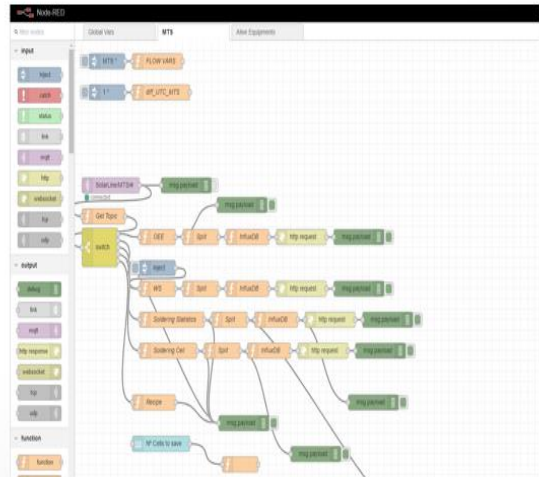
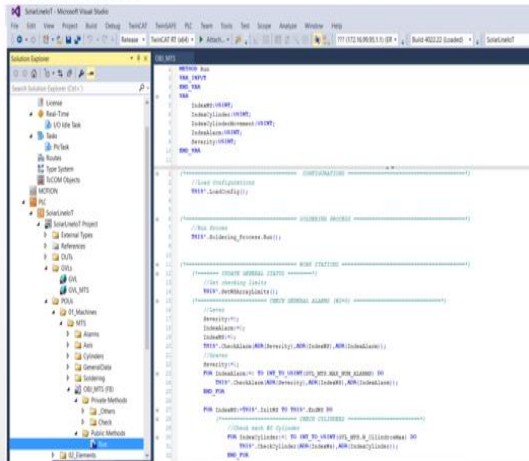
#### MA Monitoring System

- Interoperability
  - Cloud / FoG
  - Different servers
- Secure
- Plug & Play
- Capture, storage, visualization and analytical applications
- Easy data flow generation



## Flexible SW

- Automatic flow from acquisition to storage
- Object-oriented programming (OOP) in order to have easy to duplicate, scale and encapsulate code in Twincat
- Data formatting method development to send data from Twincat using MQTT protocol
- Standard & automatic flows to transform MQTT data in Node-Red and automatic data storage programs



## MA 3.2

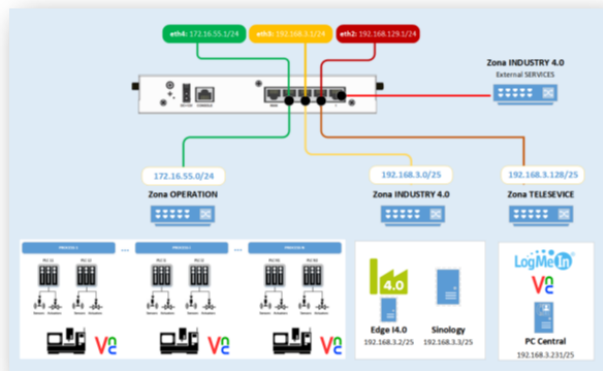
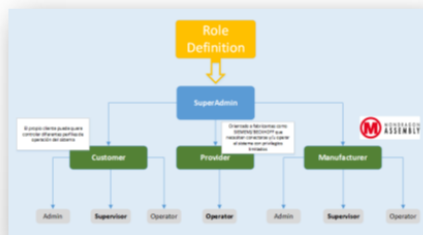
- Security design
  - Zone
  - Policies
- Definition of rules in excel
- Implementation of the rules in Fortinet router (pilot in MA)



Definición de zonas

Zone 1	Operation
Zone 2	Industry
Zone 3	Teleservice
Zone 4	LAN Cliente
Zone 5	Internet
Zone 6	Cloud I 4.0
OS	Out of Scope

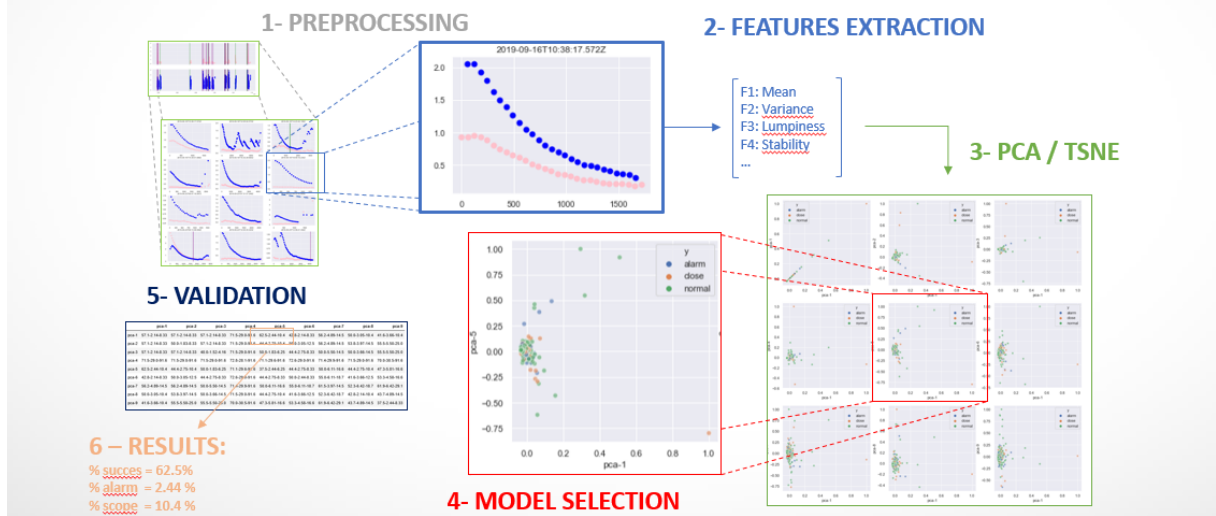
ORIGEN	DESTINO					
	Operation	Industry	Teleservice	LAN Cliente	Internet	Cloud I 4.0
Operation 1						
Industry 2	SP21			SP24		SP26
Teleservice 3	SP31			SP35		
LAN Cliente 4				OS		OS
Internet 5						SP56
Cloud I 4.0 6		SP2				SP55



Datuen monitorizazio aurreratuz eta historizazioaz gain, analisi tresnak integratzen ere hasi gara, anomaliak detektatzeko eta LTZ zerbitzurako diagnostiko tresnak indartzeko.



### Cylinders degradation detection



### b. Eguzki negozioia

Eguzki negozioian Itsasgari Eroale Elektrikoen bitartezko interkoneziorako ekipoa garatzen bukatu da, GOPV proiektuaren esparruan (H2020 proiektu europarra). Garatutako serigrafiako estazioa aprobetxatu da, halaber, makina batean integratzeko, Shingle proiektuaren esparruan (Eusko Jaurlaritza).

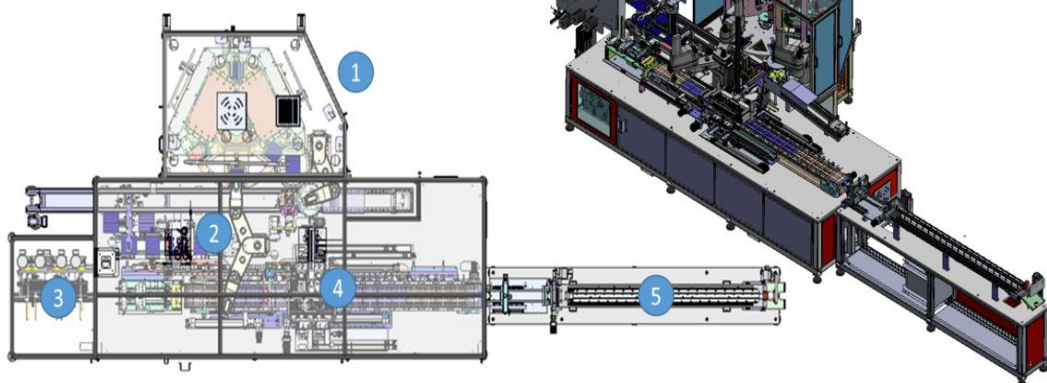


### Task 2.1: Cell Interconnection –Machine design



- **Conceptual design**

- **Fixed conceptual design**



- **Detailed design (drawings, electrical scheme...etc) finished**

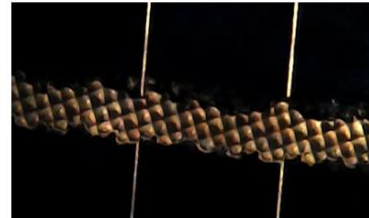
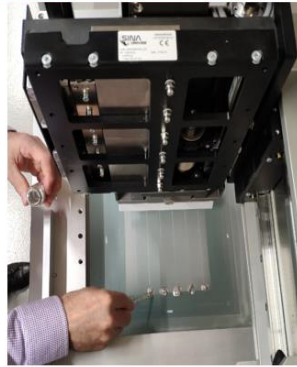
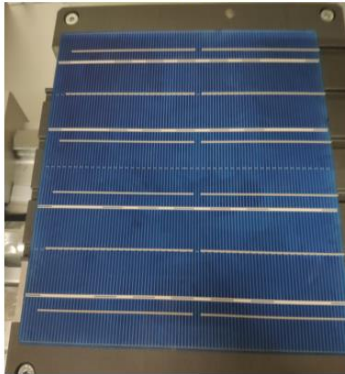


## Task 2.1: Cell Interconnection –Machine design

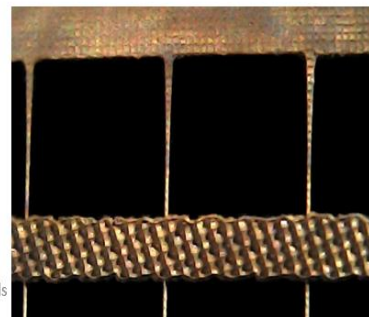


- **Process Development**

- Printing station validation (machine)
- Printing process parameter development (process)



KO



OK

**Screen printing process successfully validated on prototype**

10/12/2019

Review Meeting #1 – Brussels

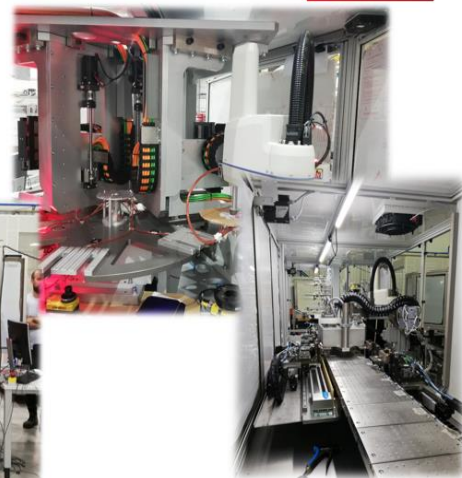
20



## Task 2.1: Cell Interconnection –Machine design



- **Assembly process @MASS**



10/12/2019

Review Meeting #1 – Brussels

21

### c. Bateriak - Biltegitratzea

2019an, litio moduluak (bateriak) fabrikatzeko makina lantzen jarraitu dugu.

Aldi berean, posizionamendu estrategikoaren azterketa egin da Mondragon Assemblyrako. Litioaren mundu honetan erreferentea den aholkularitza batekin egin dugu lan.

Merkatuaren jarraipenerako prozesu bati ekin zaio, aurretiazko ondorioen arabera, eta bai negozioetan, bai filialetan, arlo guztietako merkatu aukerak identifikatu nahi dituzte.

### d. 2020ko Jardute ildoak

2020ra begira, ekintza hauek planteatzen ditugu:

- Dialisi iragazkien sektorean aurrera egitea.
- Eguzki negozioaren Road Mapetik ondorioztatzen diren ekintzen bigarren faseari ekitea.
- Hidrogeno sorgailu bate industriako aurre-diseinu bat edukitzea.
- Elektromuniszentzia identifikatzeko SWa ezartzea eta frogatzea, eguzki moduluen kalitatea egiaztatzeko eta neurtzeko.
- Electrically Conductive Adhesives (itsasgarri eroaleak) prozesuak gure Tabberrean asimilatzea.