

Fagor 2030

...edo zela eraiki dezakegun industria
kooperatibo eta iraunkorra



**“Ez digute mundua hari
begira egoteko eman,
eraldatzeko baizik”**

José M^a Arizmendarrieta



AURKIBIDEA

1. Sarrera	4
2. Aurrekariak	4
3. Iraunkortasuna: garai berriaren paradigma	5
4. Enpresak eta kooperatibismoa, garai berrietan	6
5. Iraunkortasuna, enpresan	7
6. Fagor 2030: Fagor Taldearen iraunkortasun estrategia	8
6.1. Fagor Taldearen xedea	8
6.2. Fagor Taldearen bisioa 2030	8
6.3. Fagor S.Coop.en misioa	8
6.4. Fagor Taldearen interes taldeak	9
6.5. Materialitate matrizea definitzea	11
6.6. Ardatzak eta helburu estrategikoak	13
6.6.1. 1. ardatz estrategikoa: Talde lehiakor eta berritzailea	13
6.6.2. 2. ardatz estrategikoa: Lurraldean errotutako talde demokratikoa	14
6.6.3. 3. ardatz estrategikoa: Pertsonak zaintzen dituen taldea	16
6.6.4. 4. ardatz estrategikoa: Planetarekin konprometitutako Taldea	19
6.6.5. 5. ardatz estrategikoa: Garapen komunitarioa bultzatzen duen Taldea	20
7. Fagor 2030 ekimenaren komunikazio estrategia	22
8. Fagor 2030 ekimenaren finantzaketa	22
9. Epilogo	22

1. Sarrera

Dokumentu honek, Fagor 2030 bezala izendatu dugun ekimenaren formulazioarekin, Fagor Taldearentzako epe luzerako proiektu baten oinarriak finkatu nahi ditu. Horretarako, Taldea birdefinitzeko prozesuan zehaztutako markoaren interpretazioa egin da, iraunkortasunak markatutako garai berri baten testuinguruan. Garai berri hori estreinatu berri dugun hamarkadarekin hasi da, eta izango duen norabidea nazioartean eta European hartutako akordio ezberdinek finkatuta dator. Azken batean, asmoa da garai berria interpretatzea, 2016ko birdefinizio prozesuan onartutakoa gorpuztu eta etorkizunera proiektatzeko, eta, hala, Fagor Taldeari zentzu berritua emateko.

2. Aurrekariak

2016an Fagor Taldea birdefinitzeko egindako prozesuan, Fagor Etxetresnen krisialditik ateratako ikas-kuntzetatik abiatuta, taldearen modernizazioa gidatu behar zuten balioak zehaztu ziren; eta horrez gain, etorkizunerako jarduera esparrua eta kooperatibek elkarrekin eta modu partekatuan jardungo zuten eremuak finkatu ziren. Taldearen zertarakoan, enpresa kulturaz, gizarte eraldaketaz, komunikazioaz, markez, arau esparru bateratuaz eta lankidetzaren mekanismoek hitz egin zen.

Marko horretatik abiatuta, 2017-2020 aldi estrategikoan, hauek izan dira Taldearen lehentasunak: arau ekonomiko finantzario eta soziolaboral garrantzitsuenak Taldearen balio berrituetara egokitzea, Fagor markarekin zerikusia duen guztia kudeatzea, eta marka hori honako sektore hauetan erabili ahal izateko lizentzia kontratuak egitea: tresneria, etxetresna elektriko txikia, etxetresna elektrikoak eta konforta. Era horretan, Fagor Etxetresnen itxierak merkatuan utzitako hutsunea bete da.

Covid-19ak sortutako salbuespen testuinguruak gure arau esparruko elementu ardatzak berrikusteare-na atzeratu badu ere, esan daiteke lan gehiena ia eginda dagoela.

Gauzak horrela, hurrengo aldi estrategikoari heltzeko unea da, eta momentu egokia da jauzi kualitatibo bat emateko Taldea birdefinitzeko prozesuan definitutako markoaren garapenean, bertan zehaztutako eremu nagusiak ekimen estrategiko bakar baten inguruan antolatuz.

Bestalde, uztailaren 22an egindako Mondragoneko Biltzarrak 2021-2024 aldirako gizarte eta enpresa politika onartu zuen, eta bertan 7 jarduera ardatz estrategiko jasotzen dira. Definitutako 7 ardatzetatik, lehenengo biek (Konpromisoa eta identitate kooperatiboa eta Iraunkortasuna) biltzen dituzte Taldea birdefinitzeko prozesuan zehaztutako eremu gehienak, eta, ondorioz, bi ardatz horiei erantzun nahi die Fagor 2030 ekimen estrategikoak.

3. Iraunkortasuna: garai berriaren paradigma

[Garapen iraunkorra](#) 1987. urtetik datorren kontzeptua da. Garapena iraunkorra dela esaten da, hain zuzen, etorkizuneko belaunaldiak beren beharrak asetzeko duten gaitasuna arriskuan jarri gabe egungo belaunaldien beharrak asetzeko gai denean. Ondoriozta daiteke definizio horrek garapen ekono-mikoaren helburuak zein izan behar duen finkatzen duela, eta haren mugak ezartzen dituela; hau da, helburuak giza beharrak asetzeari izan behar du, eta inola ere ez ditu gaititu behar planetaren muga biofisikoak. Hamarkada luzeetan hazkunde ekonomikoaren bitartez ongizatea gizateria osora zabaltze-ko agintza bete ez zen testuinguru historiko batean, eta hazkunde global handiaren fasea planetaren muga biofisikoak gaititzen ari zelako lehen zantzuak ikusten ari zirenean, Nazio Batuen Erakundeak garapenaren definizio berri bat egiteko beharra ikusi zuen: ekonomia, gizarte eta ingurumen dimen-tzioak barne hartuko zituen definizio bat, hain zuzen. Brundtland Txostenean jasotako gogoeta horre-tatik sortu zen “garapen iraunkorra” kontzeptua, duela 30 urte baino gehiago.

Nahiz eta iraunkortasuna ez den kontzeptu berria, orain ari da hartzen hurreko hamarkadetan izan ez duen garrantzia, batez ere klima aldaketaren larritasunagatik eta 2008ko finantza krisiak eragin zuen gizarte desorekaren gorakadagatik. Erregai fosiletan oinarrituta dagoen eta helburu nagusitzat kapitala metatzea duen eredu ekonomiko lineal batetik energia berriztagarrietan oinarritutako eta giza beharrak asetzera benetan bideratutako ekonomia zirkular baterantz egitea premiazkoa eta atzeraezina da, eta erronka horrek gizarte osoari eragiten dio; baita enpresei ere.

[Garapen iraunkorrerako helburuak \(GIH\)](#) eta [Parisko Akordioa](#), biak ere Nazio Batuek bultzatuak eta 2015ean onartuak, mundu mailako garapen politiken erdigunean iraunkortasuna kokatzen duen marko orokorraren zutabeak dira. Nazioarteko esparru hori Europara ekarrita, berriki onartu den Europako Itun Berdea daukagu, [European Green Deal](#) izenez ere ezagutzen dena. Helburutzat dauka, hain zuzen, Europa izatea, 2050 aurretik, neutraltasun klimatikoa lortzen duen lehen kontinentea. Europako Batzordeko lehendakari Ursula Von der Leyen-en hitzetan, Europako Itun Berdea, klimaren aldetik neutroa den Europa lortzeko bidezko trantsizioa bultzatzeaz gain, Europar Batasunaren hurrengo hamarkadetarako hazkunde estrategiaren oinarria ere bada, eta ekonomiaren digitalizazioarekin batera, bere agintaldiko (2019-2024) lehentasun nagusia. Lehentasun horiek oinarri hartuta, [Horizon Europe](#) ikerketa eta berrikuntzako programa berria eta [2021-2027 urte anitzeko finantza markoa](#) definitzen ari dira. Horiek, Europako Kontseiluak uztailan onartutako [Next Generation EU](#) berreraikuntza funtsarekin batera, Co-vid-19ak eragindako krisiari eman beharreko erantzuna Europako agendarekin txertatuko dute.

Marko orokor honi lotutako erronka globalei tokiko eskalan eman behar zaie erantzuna, izan lurralde batean edo erakunde batean, eta beti ere tokian tokiko ezaugarri sozial eta kulturaletatik abiatuta. Izan ere, aurre egin beharreko erronken konplexutasunak gaitasun komunitario guztiak aktibatzea eskatzen du, eta hori soilik tokiko eskalan gertatu daiteke, lotura sozial eta kulturalak dituen pertsona komunitate bat bere erakunde edo lurraldearen etorkizunarekin konprometitzen denean.

[Klima Aldaketari buruzko Adituen Gobernu Arteko Panelak \(IPCC\)](#) adierazi duen bezala, estreinatu berri dugun hamarkada funtsezkoa izango da bai larrialdi klimatikoari aurre egiteko bai klimaren aldetik neutroa den planeta lortzeko bidezko trantsizioa garaiz gauzatzea ahalbidetuko duten oinarriak finkatzeko, eta hori guztia tenperatura 1,5°C igo baino lehen eta ingurumen, ekonomia eta gizarte ondorioak hondamenezkoak eta atzeraezinak izan baino lehen. Premia hori politika publikoetan eta etortzeaz dagoen legedi berrian islatuko da, eta eragin handia izango du maila guztietan, baita jarduera ekonomikoan eta industrialean ere; izan ere, berandu baino lehen, iraunkortasuna ezinbesteko baldintza izango da enpresen lehiakortasunerako.

4. Enpresak eta kooperatibismoa, garai berrietan

Gero eta handiagoa da iraunkortasuna enpresa munduan txertatzeko joera, eta gero eta erakunde gehiagok jotzen dute horretara. Nolabait, Enpresen Gizarte Erantzukizunaren (EGE) bilakaera bat da, eta gero eta garrantzi handiagoa eta ikuspegi estrategikoagoa du erakunde horietan. Gizateriak dituen erronka handiei erreparatuta, [World Economic Forumek](#) arreta jarri du akziodunaren nagusitasunean oinarritutako kapitalismotik stakeholder kapitalismora igarotzeko beharreen, non akzioduna ez den ase beharreko interes talde bakarra. Langileak, bezeroak, hornitzaileak, gizartea eta administrazio publikoak ere badira enpresa baten interes taldeak, eta horiei entzun egin behar zaie, eta kontuan hartu. Ikuspegi horretatik, enpresak derrigorrezkoa du horien premiak eta zilegi diren interesak gobernantzan, estrategian eta kudeaketan txertatzea. Bestela esanda, oso onartuta dago enpresaren gobernantzak zein kudeaketak iraunkortasunaren hiru dimentsioak (ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa) integratu behar dituztela, beren interes taldeekin etengabeko elkarriketa, eta lehentasuna emanez jarduten duten merkatu eta lurraldeetan garrantzi handiena duten gaiei; bestela, ezin izango zaie aurre egin gizateriak dituen erronka konplexuei. Zentzu horretan, oso esanguratsuak dira Antonio Brufau Repsoleko presidentek [Seres Fundazioak](#) antolatutako topaketa batean partekatu zituen [hausnarketak](#):

“Sistema kapitalistak eta kosta ahala kosta emaitzen bila aritzeak jada ez dute balio; izan ere, ezinbestekoa da errentagarritasunean eta kapitalari egiten zaion ordainketan oinarritutako eredu batetik aberastasun inklusiboa sortzea helburu duen beste eredu batera igarotzea”.

Ondorio hori bera eta enpresa ulertzeko modua zein gizartean duen funtzioa birdefinitzeko beharra azaltzen ditu [Michael Porter](#) Harvardeko Negozio Eskolako Estrategia eta Lehiakortasun Institutuko zuzendariak 2013ko [TED Talk](#) honetan.

Enpresa ulertzeko ikuspegi berri horrek gogoeta eginarazi beharko lioke kooperatiba munduari, oro har, bai eta Mondragon eta Fagorri ere, bereziki. Neoliberalismo basatiaren urte luzeetan, gure ereduak salbuespena izan da, globalizazioaren itsasoetan korrontearen kontra nabigatzen baitzuen. Haizea enpresa ulertu eta egiteko gure moduaren alde jotzen hasi den momentu honetan, barka ezina litzateke garai berri hau ez aprobetxatzea gure ereduak balioan jartzeko eta pertsonetik, gizartearekiko eta planetarekiko dugun konpromisoan sakontzeko.

Ez gara hutsetik abiatzen, garapenaren dimentsio ekonomiko eta soziala modu berritzaile eta lehiakorrean integratu zituen esperientzia baita gurea. Iraunkortasunaren kontzeptua existitu ere egiten ez zen garai batean, Arizmendiarrietak eredu berritzaile bat sortzen asmatu zuen, zeinak, enpresa kudeaketaren zorrotasunetik eta autoexijentziatik abiatuta, ekonomia pertsonen eta komunitatearen zerbitzura jartzen zuen, eta kooperatibismoari enpresa kapitalistekin inoiz izango ez dituzten elementu bereizgarriak ematen dizkion. Horixe da jaso dugun ondare baliotsua; eta, orain, eguneratzea dagokiguna.

Bestalde, gaur egungo testuinguru historikoan, hots, azken hamarkadetako garapenak muga biofisikoak gainditu eta planetako bizitza arriskuan jarri dituen honetan, ingurumenak garrantzi handia hartu du, Arizmendiarrietaren garaian ez zeukana. Inolako zalantzarik gabe, gizateriak XXI. mendean daukan erronkarik handiena klima aldaketa da. Hori hala izanik, une bakoitzean indarrean dagoen ingurumen legedia betetzeaz haratago, badugu betebeharrak etiko bat ere, eta iraganean dimentsio sozialarekin bezalatsu jokatu beharko dugu: garapenaren ingurumen dimentsioa modu berritzaile eta lehiakorrean txertatu beharko dugu gure enpresa ereduaren.

Iraunkortasunak elkargune zabala eskaintzen du, non hiru dimentsioek (ekonomikoa, soziala eta ingurumenekoa) bat egin dezaketen, eta lehiakortasun bereizgarri bat eman diezaieketen gure kooperatibei. Bat egiteko gune horiek aurkitzea funtsezkoa izango da gure negozio ereduak eraldatzeko eta lehiakorrrak izaten jarraitzeko, non eta iraunkortasunak gero eta garrantzi handiagoa izango duen testuinguru batean. Iraunkortasunaren paradigma ezartzen doan heinean, gure bezeroek eskatuko digute ez soilik

kostu, kalitate eta epe egokiekin ekoizteko, baizik eta baita modu iraunkorrean ekoizteko ere, beraien iraunkortasun helburuak betetzen lagun diezaiegun.

Gainera, gizarteak gero eta presio handiagoa egingo du enpresak garaian garaiko erronka handietan inplika daitezen, eta pertsonak ere are eta gehiago hartuko dituzte aintzat era horretako alderdiak, zein erakundetan lan egin nahi duten erabakitzerako orduan.

Gure esperientziaren zentzuaren eta balioen ikuspegitik, eta kontuan hartuta garapenaren ikuspegi humanistatik komunitatearen beharrak asetzeko sortu zela Mondragoneko kooperatibismoa, gure gizarteak dituen eta etorkizuneko belaunaldien ongizatea baldintzatu dezaketen erronka handiekin ez konprometitzeak esan nahiko luke gure izate hutsaren arrazoa zein den ahaztu dugula.

5. Iraunkortasuna, enpresan

Garapen Iraunkorreko Helburuek (GIH) iraunkortasunaren esparru orokorra finkatzen dute, baina helburu horietatik abiatuta zehaztutako 2030 Agenda askotarikoa eta zabalegia da, eta, funtsean, estatuen ikuspegitik osatu da. Iraunkortasuna enpresan txertatzeko, beste tresna eta ekimen batzuk behar dira, hala nola **Mundu Ituna** eta **Global Reporting Initiative** izenekoa. Lehenengoa Nazio Batuen ekimena da, enpresek iraunkortasunarekiko duten konpromisoa sustatzeko eta GIHak horietan txertatzeko. Bigarrena, berriz, nazioarteko estandar bat da, enpresan iraunkortasuna lantzeko eta iraunkortasun memoriak osatu, eta eremu horretan egiten ari denaren berri emateko.

Orain dela gutxira arte borondatezkoa zen kontu emate hori legezko betebeharrak bihurtu da, Europako Zuzentarau bat Espainiako legedian sartu ondoren. Zuzentarau horrek, hain zuzen, Informazio Ez Finantzarioaren Egoera (EINF) jakinaraztera behartzen ditu baldintza jakin batzuk betetzen dituzten enpresak, eta informazio hori jasotze duen txostena Batzar Nagusian ikuskatu eta onartu behar da. Legeak EINFri ematen dion lege mailak argi eta garbi adierazten du enpresak iraunkortasuna kudeatzera derrigortzeko asmoa dutela Europako erakundeek, zeina oinarritzko 5 arlotan banatzen den: gobernantza, ekonomia, pertsonak, ingurumena eta gizarte inplikazioa.

Iraunkortasun memoriak eta EINFek ia gauza berberak jasotzen dituzte, eta biak ala biak iraunkortasunaren kudeaketaren azken etapa dira. Prozesuaren hasieran, interes taldeak zehazten dira (langileak, bezeroak, hornitzaileak, erakunde publikoak, gizarte eragileak, gizartea, etab.) eta materialak izan daitezkeen gaiak finkatzen dira, hau da, bai enpresarentzat bai interes taldeentzat garrantzitsuak izan daitezkeen gaiak, lehenago aipatutako oinarritzko 5 arloetan. Bigarren urratsa hautatutako interes taldeekin elkarriketa bat abiaraztea da, potentzialki material gisa identifikatu diren gaiek haien garrantzia-ri buruzko balorazioa eskatzeko. Informazio horrek materialitate matrizea deritzonaren ardatz bertikala ezartzen du. Hirugarren urratsa da enpresako zuzendaritza organoek ere (kooperatiben kasuan, ZK+KE) materialak izan daitezkeen gaien garrantzia balioestea, baina barne ikuspegitik, hau da, proposatutako gaiek enpresaren epe ertain zein luzeko bilakaeran duten garrantzia aintzat hartuz. Informazio horrek materialitate matrizearen ardatz horizontala ezartzen du. Matrize honen goiko eskuineko aldean dauden gaiak, hots, interes taldeentzat zein enpresarentzat garrantzi handikoak direnak, enpresak bere gobernantzan eta kudeaketan sartu beharko lituzkeen gai materialak izango lirateke. Materialitate matrizearen definizioa 3-4 urtean behin eguneratzea gomendatzen da, betiere baldin eta enpresak merkatuan edo gizartean duen posizioa nabarmen aldarazi duen gertaera garrantzitsuren bat jazo ez bada. Horrenbestez, prozesu hori bat etor liteke, eta hala etorri beharko luke, Mondragonen ezarrita ditugun lau urteko hausnarketa estrategikoekin.

Behin gai materialak definituta eta gai horiei erantzuteko estrategiak zein helburuak Plan Estrategikoan txertatuta ditugunean, urteko kudeaketa eta kontu emate ziklo batean sartuko ginateke, Plan Estrategikoaren gainerako estrategia eta helburuekin bezalatsu. Gestio Planek gai materialekin lotutako urteko

helburuak jaso beharko lituzkete; iraunkortasun memoria (edo EINF), berriz, ekitaldi bakoitzean eginda-koari buruzko kontuak emateko eta gai materialen kudeaketak denboran izan duen bilakaera neurtzeko tresna da. Eta horretan datza, hain zuzen, iraunkortasunaren kudeaketa, enpresan.

6. Fagor 2030: Fagor Taldearen iraunkortasun estrategia

Azken urteotan, hainbat prozesu egin dira Fagorren barruan etorkizunerako proiektu bat formulatzeko asmoarekin, gurea bezalako eskualde talde bati zentzua bilatu asmoz. Gure ustez, iraunkortasuna Taldearen espazio naturala da, eta Fagor 2030 ekimen estrategikoak zentzu berritua eta epe luzerako proiektzioa ekar diezaguke. Proposamena da Fagor 2030 markaren pean Fagor Taldearen iraunkortasun estrategia formulatu eta garatzea, eta iraunkortasunerako bidea elkarrekin egitea, helburu partekatutak definituz eta guztiok lotuko gaituzten politika komunak ezarriz.

6.1. Fagor Taldearen xedea

Xedea da erakunde baten izateko arrazoia, zertarako den, eta horrek gidatu behar du erakundea epe luzera. Fagor Taldeak, seguru asko, ez du inoiz kontzienteki definitutako xederik izan. Bere ibilbide historikoa, bultzatu dituen ekimenak eta organoen barruan sortutako eztabaidak aztertuta, pentsa daiteke xedea Debagoieneko eskualdean oinarri humanista sakon bat duen garapen sozioekonomikoa bultzatzearekin egon dela lotuta. Xede hori, garai berrian berrinterpretatuz, honela formulatu genezake:

“Giza garapen iraunkorraren erreferente izango den eskualde bat eraikitzea, lurraldeko gainerako eragileekin lankidetzan”

6.2. Fagor Taldearen bisioa 2030

Bisioak, hain justu, erakunde baten etorkizunerako proiektzioa adierazten du, hau da, denbora muga jakin batean nolakoa izan nahiko lukeen. Definizio horretatik abiatuta, Fagor Taldearentzako honako bisio hau proposatzen da, 2030ari begira:

“Enpresa egiteko modu demokratiko, inklusibo eta irunkor bat izateagatik aitortua den talde kooperatibo industrial, lehiakor eta berritzailea, parte izateaz harro dauden pertsoenez osatua, giza garapen iraunkorrean nazioarteko erreferentzia den bailara batean”

6.3. Fagor S.Coop.en misioa

Misioak, berriz, erakunde batek egiten duena islatzen du eta, kasu honetan, Fagor S.Coop.-entzat, hau da, Taldeko kooperatibak biltzen dituen bigarren mailako kooperatibarentzat, definitzen da. Hala, Taldearen xedeari erantzuteko asmoz, eta 2030erako definitutako bisioa lortze aldera, hauxe da proposatutako misioa:

“Fagor Taldeko kooperatibei iraunkortasunerako bidean laguntzea eta, lurraldeko gainerako eragileekin batera, Debagoiena, eta hedaduraz, baita Euskal Herria ere, giza garapen iraunkorraren erreferentzia bihurtuko duen prozesu komunitario baten gobernantza eta garapenean parte hartzea”.

Bere misioa bete ahal izateko, Fagor S.Coop.ek epe ertain eta luzerako joerak zaindu behar ditu, maila ezberdinetako instituzio publikoekin harremanak eraiki behar ditu, kooperatiben eta lurralde-ko berrikuntza ekosistemaren (Mondragon, MU, Saiolan, Garaia PT, etab.) arteko konektore lana egin behar du, eta kooperatibei balioa emango dieten osagarritasun espazioak bilatu behar ditu. Era horretan, gure kooperatibek euren eraldaketak bizkortu ahal izango dituzte, iraunkortasunak markatutako testuinguru berrira garaiz egokitzeko. Horretarako, modu irekian jardun beharko du, kooperatibekin eta lurraldeko eragileekin lankidetzan estuan.

6.4. Fagor Taldearen interes taldeak

Dokumentu honetan zehaztutako bisiorako ibilbide orria (estrategia) definitzeko, elkarrikeria prozesu bat egin dugu Fagor Taldeko interes taldeekin. Talde horiek 3 kategoriatan sailkatu ditugu: hurbileneko eta garrantzitsuenetatik garrantzia txikienera. Diagrama honetan ikus dezakegu irudikapen grafikoa.



3. kategoria

Unibertsitateak eta teknologia zentroak:

- Mondragon Unibertsitatea
- Enpresagintza; Mondragon Unibertsitatearen enpresa fakultatea
- Ikerlan
- itdUPM; Giza garapenerako teknologiako berrikuntza zentroa, Madrilgo Unibertsitate Politeknikoan

Berrikuntza eta ekintzailtza agentziak:

- Climate kic; EITk (Europako Batzordearen Berrikuntza eta Teknologia Institutua) bultzatutako ekintzailtza eta berrikuntza komunitatea

Administrazio publikoak:

- Eusko Jaurlaritza

Gizarte eragileak:

- Garabide; Hizkuntza gutxiak berreskuratzeko lankidetza agentzia

Hedabideak:

- Komunikabideak

2. kategoria**Eragile sozio-ekonomikoak:**

- Mondragon, Ulma, Lagun Aro, Osarten

Hornitzaileak:

- Emun, Vector 5, Lavola, Sorland, LKS, Ondoan

Hezkuntza eragileak:

- MGEP, HUHEZI, Arizmendi
- Gizabidea

Berrikuntza eta ekintzailtza agentziak:

- ALC, Saiolan, PT Garaia

Gizarte eragileak:

- Mundukide

Erakunde publikoak:

- Gipuzkoako Foru Aldundia
- Debagoieneko Mankomunitatea
- Debagoieneko udalak

Hedabideak:

- Goiena

1. kategoria

- Taldeko kooperatibak
- Taldeko kooperatibetako bazkideak

6.5. Materialitate matrizea definitzea

Behin interes taldeak definituta, eta Fagor Taldearen 2030 urtera begirako bisioa lortze aldera, materialak izan daitezkeen gaien zerrenda egin da:

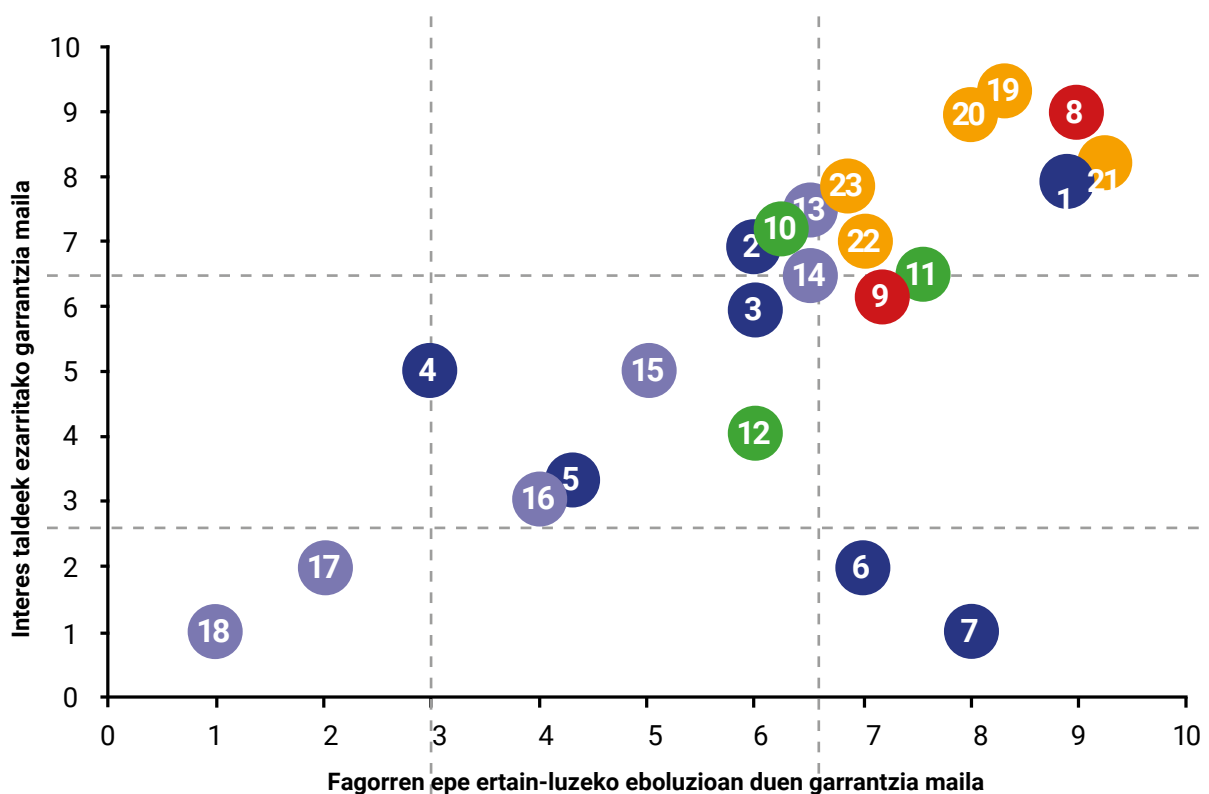
- Berrikuntza, produktu eta zerbitzuetan
- Zerbitzazioa
- Hornitzaileen kudeaketa arduratsu eta iraunkorra
- Kooperatiben arteko lankidetzak ekonomikoa
- Nazioartekotze arduratsua
- Jarduera kooperatibo berriak
- Digitalizazioa
- Gobernantza demokratiko eta eraginkorra
- Iraunkortasunarekin konprometitutako gobernantza
- Komunikazioa eta gardentasuna
- Enpresa osasungarria
- Enplegarritasuna eta garapen pertsonala
- Enpresa kultura aurreratua
- Lankidetzak eta elkartasun mekanismoak
- Ekonomia zirkularra
- Karbono aztarna
- Lanerako mugikortasuna
- Tokiko komunitateak garatzea
- Euskara eta euskal kultura
- Hezkuntza
- Inklusioa
- Garapen bidean dauden herrialdeekiko lankidetzak
- Kontsumo arduratsua

Zerrenda horretatik abiatuta, elkarriketa prozesu bat egin da honako interes talde hauekin: Taldeko kooperatibetako bazkide langileak, Taldeko kooperatibetako organoetako kideak, MGEP, HUHEZI, Arizmendi, Emun, Mundukide, Goiena, Debagoieneko Mankomunitatea, Arrasateko Uda-la, Gipuzkoako Foru Aldundia eta Eusko Jaurlaritza. Banakako 50 elkarriketa inguru eta zenbait Focus Group egin dira, materialak izan daitezkeen gaiak erakundeentzat duten garrantzia jasotzeko edo, bazkide langileen kasuan, langilearen barne ikuspegia jasotzeko. Teknika kualitatibo horri esker, gehiago ikertu eta sakondu ahal izan da materialak izan daitezkeen gaietan, eta, hala, hobeto ulertu dugu interes taldeek Fagor Taldearengandik zer espero duten. Era berean, lankidetzarako espazioak bistaratzeko aukera eman digu.

Banakako elkarriketetatik harago, eta helburu bikoitz batekin -batetik, bazkide langileen balorazio kuantitatibo adierazgarriagoa lortzeko, eta, bestetik, oro har, euskal gizarteak Fagorrengandik espero duenaren berri izateko-, bi inkesta, estatistikoki adierazgarriak, egin zitzaizkien aipatutako bi kolek-

tibo horiei. Eta kanal guztietatik jasotako informazioa aztertu eta interpretatu ondoren, materialitate matrizearen ardatz bertikala ezarri da.

Ardatz horizontalari dagokionez, Taldearen Zuzendaritza Batzordeak baloratu du materialak izan daitezkeen gaiek epe ertain eta luzeko bilakaeran -bai Taldearena, bai kooperatibena- duten garrantzia. Hona hemen emaitza gisa lortutako materialitate matrizea.



Ekonomikoa	Gobernantza	Inplikazio soziala	Pertsonak
1 Berrikuntza prozesuetan eta produktuetan 2 Zerbituzazioa 3 Hornitzaileen kudeaketa jasangarri eta arduratsua 4 Kooperatiben arteko lankidetzak ekonomikoa 5 Nazioartekotze prozesu erantzunkideak 6 Jarduera kooperatibo berriak 7 Digitalizazioa	8 Gobernantza demokratikoa, efikaza eta iraunkorra 9 Gobernu etikoa eta garapen iraunkorrarekin koherentea Ingurumena 10 Ekonomia zirkularra 11 Karbono azterna 12 Lanerako mugikortasuna	13 Tokiko komunitatearen garapena 14 Euskara eta euskal kultura 15 Hezkuntza 16 Inklusioa 17 Garapen bidean dauden herrialdeekiko lankidetzak 18 Kontsumo arduratsua	19 Komunikazioa eta gardentasuna 20 Enpresa osasungarria 21 Enplegarritasuna eta garapen pertsonala 22 Enpresa kultura aurreratua 23 Elkartasun mekanismoak

Azkenik, materialitate matrizea abiapuntu hartuta, Taldeko Lehendakarien Batzordeak ezarri du Taldearen iraunkortasun estrategiaren barruan landu beharreko gai materialen zerrenda.

- Berrikuntza, produktu eta zerbitzuetan
- Gobernantza demokratiko eta eraginkorra
- Iraunkortasunarekin konprometitutako gobernantza
- Komunikazioa eta gardentasuna
- Enpresa osasungarria
- Enplegarritasuna eta garapen pertsonala
- Enpresa kultura aurreratua
- Lankidetza eta elkartasun mekanismoak
- Karbono aztarna
- Ekonomia zirkularra
- Tokiko komunitateak garatzea
- Euskara eta euskal kultura
- Hezkuntza
- Garapen bidean dauden herrialdeekiko lankidetza

6.6. Ardatzak eta helburu estrategikoak

Definitutako gai materialei erantzuteko, hurrengo urteetan landu beharreko ardatz eta helburu estrategikoak ezarri dira. Zehaztutako helburuak, hain justu, gutxi-asko kooperatiben eta Taldearen arteko lankidetza eskatzen dutenak dira, kooperatibek berezko beste helburu batzuk edukitzeari kalterik egin gabe. Bestalde, aurretik esan dugun moduan, helburu horiei heltzeko modua [berrikuntza irekiak](#) adierazitakoa da, hau da, helburuei ez zaie soil-soilik Taldearen barne baliabideak kontuan hartuta eta modu bakartuan heldu behar, baizik eta interes taldeekin eta lurraldeko ekosistema aberatsarekin lankidetza estuan.

6.6.1. 1. ardatz estrategikoa: Talde lehiakor eta berritzailea

Esan bezala, iraunkortasunak gero eta eragin handiagoa izango du lehiakortasunean, eta berrikuntza eta barne ekintzailatza funtsezkoak izango dira gure erakundeak ekonomia digital, karbonogabetu, zirkular eta inklusibo batera egokitzeko. Era berean, oso litekeena da taldearen egungo jardura batzuek ezin eutsi ahal izatea gaur egun dituzten enplegu mailai, eta, beraz, ezinbestekoa izango da sektore eta produktu berrietan dibertsifikatzea. Erron-ka hori kooperatibei dagokie batez ere, eta zentzu honetan, Europako Itun Berdearekin eta [Horizon Europe](#) ikerketa eta berrikuntzako programa berrian jasotako misioekin lerrokatu beharko dituzte beren berrikuntza eta dibertsifikazio estrategiak. Nolanahi ere, Taldeak kooperatiben negozioen eraldaketa bizkortzen lagun dezake, bailarako berrikuntza eta ekin-tzailatza ekosistemaren garapenean rol aktiboago bat jokatuz. Horretarako, honako helburu estrategiko hau ezarri da:

6.6.1.1. 1. helburu estrategikoa: Lurraldeko berrikuntza eta ekintzailtza ekosistemaren garapenean laguntzea, kooperatiben eraldaketa bizkortzeko eta sektore eta produktu berrietan dibertsifikatzeko

Fagor Taldeak lurraldeko berrikuntza ekosistemako eragile gako batzuen gobernu organoetan parte hartzen du eta elkarlan esparru historiko bat du Mondragon Unibertsitatearekin Gizabidea fundazioaren bitartez. Ideia da lurraldean duen posizio hori harreman, dinamika eta proiektu berriak sortzen laguntzeko baliatzea, lurraldean dagoen ezagutza gure negozioak eraldatzera eta dibertsifikatzera bideratzeko.

Helburu den gai materiala: Berrikuntza, proiektu eta zerbitzuetan

Zerikusia duten interes taldeak MU, Mondragon, Saiolan, Garaia PT, Ikerlan...

GIH ekarpena:



6.6.2. 2. ardatz estrategikoa: Lurraldean errotutako talde demokratikoa

Aberastasunaren banaketa solidarioarekin batera, gure izaera demokratikoa da Fagor Taldearen ezaugarri nagusia. Kontrol demokratikotik gero eta urrunago dagoen mundu honetan, gure eredia zaindu beharreko aktiboa da. Gure kooperatibak bazkide bat bozka bat printzipioaren arabera gobernatzen dira eta horrek lurraldera errotzen gaitu, gure lurrarekin lotzen gaitu, eta bere etorkizunarekin konprometitzen gaitu.

Halere, lehia testuinguruaren konplexutasunak, aldaketen abiadurak, indibidualismo handiagora-ko joera sozialak eta gure kooperatiben dimentsioak asko zailtzen dute bazkideek beren kooperatibarekiko duten bizipen demokratikoa eta kide sentimendua. Egundoko erronka da gure esentzia demokratikoari eustea, eta, aldi berean, azkarrek eta eraginkorrek izatea erabakiak hartzen eta gerora horiek gauzatzen. Autoexijentziaz gain, hauek dira gure ereduaren funtzionamenduaren gakoak: konfiantza eta erantzunkidetasuna, gobernu organoek eta gure izenean erabakiak hartzeko demokratikoki aukeratu ditugun pertsonen ematen diguten konfiantza, eta bazkideek gobernu organoen erabakiekiko eta proiektu kolektiboarekiko duten erantzunkidetasuna. Konfiantzarik eta erantzunkidetasunik gabe, gure ereduak ez du aurrera egingo. Beraz, ezinbestekoa dugu kooperatiba gidatzeko aukeratutako pertsonak behar bezala trebatzea, organoak bazkideengana hurbiltzea, eta gardenagoak izatea, konfiantza eta erantzunkidetasuna sortzeko, bai eta bazkideen hezkuntza kooperatiboa bultzatzea ere, ikuspegi estrategiko batekin.

Bestalde, gobernatu behar dugunaren irismena zabaldu behar dugu, eta gizarte eta enpresa proiektua bere osotasunean ulertu. Bestela esanda, iraunkortasuna gure kooperatiben eta taldearen gobernantzan txertatu behar dugu.

Norabide horretan aurrera egiteko, honako helburu estrategiko hauek definitu dira:

6.6.2.1. 1. helburu estrategikoa: Gobernantza eredu eraginkorragoa eta iraunkorragoa definitzea eta ezartzea

Helburu honen bidez, organo-sozial eta gobernu-organoen funtzionamendua eta dinamika instituzionala hobetu nahi dira. Gobernu korporatiboa kooperatibaren gobernu-organoen egitura eta funtzionamendua arautzen duten printzipio eta prozeduren multzoa da. Horrela, organoetako kideak hautatzeko eta prestatzeko prozedurak, organo arteko harremanak garatzeko kudeaketa-prozesuak eta erabakiak hartzeko prozesuak arautzeko arauak ezarriko dira, besteak beste.

Helburu den gai materiala: Gobernantza demokratiko eta eraginkorra

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibak, Mondragon, HUHEZI (Lanki)...

GIH ekarpena:



6.6.2.2. 2. helburu estrategikoa: Kultura kooperatibo erantzukidean sakonduko duen hezkuntza kooperatiboko prozesua diseinatzea eta ezartzea.

Asmoa da hezkuntza kooperatiboa epe luzerako etengabeko prozesu gisa ulertzea, bai eta kultura kooperatibo erantzukidean sakonduko duten prozesuak eta ekintzak diseinatzea ere.

Helburu den gai materiala: Gobernantza demokratiko eta eraginkorra

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatiboak, HUHEZI (Lanki), Mondragon...

GIH ekarpena:



6.6.2.3. 3. helburu estrategikoa: Barne komunikazioko kanalak diseinatzea eta ezartzea, Taldea bazkideengana hurbiltzeko eta konfiantza sortzeko

Xedea da komunikazio kanalak irekitzea eta elikatzea, Taldea kooperatibetako bazki-de langileekin zuzenean konektatzeko, Taldearen gizarte eta enpresa proiektuarekiko atxikimendua eta konfiantza sortzeko.

Helburu den gai materiala: Komunikazioa eta gardentasuna

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibetako bazkideak, Sorland...

GIH ekarpena:



6.6.2.4. 4. helburu estrategikoa: Iraunkortasuna txertatzea kooperatiben gobernuan eta kudeaketan

Helburu honen bidez, kooperatiben gobernantzan eta kudeaketan iraunkortasuna txertatzea xede duten prozesuak bultzatu eta erraztu nahi dira.

Helburu den gai materiala: Iraunkortasunarekin konprometitutako gobernantza

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibak, Mondragon, Lavola...

6.6.3. 3. ardatz estrategikoa: Pertsonak zaintzen dituen taldea

Ezagutzaren aroan, pertsonak gero eta garrantzi handiagoa dute enpresen lehiakortasunean. Pertsonen konpromisoaren, inplikazioaren eta talentuaren araberakoak dira, neurri handi batean, enpresaren bideragarritasuna eta arrakasta. Etorkizunean, profil profesional kualifikatuen eskasia izango da, eta testuinguru horretan, talentua sortzen inplikatzea eta pertsonen lan ingurune erakargarria eskaintzea funtsezkoa izango da talentua erakarri eta atxikitzeko, eta, beraz, baita epe ertain eta luzerako enpresaren lehiakortasunerako ere. Horretarako, funtsezkoa da belaunaldi berrien nahiak eta motibazioak ulertzea, eta gure enpresa kultura eta egiteko moduak egokitzea, gure kooperatibak erakargarriak izan daitezen pixkana-pixkana gure erakundeetan sartzen joango diren gazteentzat.

Harrotasunez esan dezakegu pertsonen eta komunitatearen ongizatea bilatzen duen eredua dela gurea. Enpresa kapitalistek ez bezala, kooperatiben helburua ez da kapitala metatzea, baizik eta gure pertsonen eta komunitatearen epe luzera izango dituzten beharrak asetzea. Elementu hori desberdina da beste enpresa eredu batzuekin alderatuta, eta, beraz, erreferente izan beharko guke gure erakundeetan arlo soziala kudeatzeko moduari dagokionean. Pertsonaren eta kooperatibaren arteko aldebiko konpromiso harreman bat eraikitzea da helburua: bi aldeek eman zein jaso biak egingo dituzten harreman bat, konfiantza eta erantzunkidetasun marko batean. Kooperatibak bere pertsonetikiko konfiantzaz jokatzeko, eta pertsonen beren kooperatibarekiko erantzunkidetasunez erantzutea. Mende berriaren errealitatera eta erronketara egokituko den sozietate kontratu berri batean islatu beharko genituzke zein diren bazkide langilearen betebeharrak eta zein kooperatibak bere gain hartu beharreko konpromisoak.

Besteak beste, honako konpromiso hauek hartu behar ditu kooperatibak, bere bazkideei dagokienez: garapen profesional eta pertsonalerako espazioak eta aukerak eskaintzea, enplegarritasuna lantzea, osasuna zaintzea, genero berdintasuna sustatu eta kontziliazioa erraztea, euskaraz lan egiteko eskubidea bermatzea, iraunkortasuna bultzatzea edo kooperatibaren bizitza instituzionalean parte hartzeko modua erraztea. Bestalde, honako hauek dira, besteak beste, bazkideek kooperatibarekiko hartu beharreko konpromisoak: beren lanean inplikatzea, beren prestakuntzarekin eta enplegarritasunarekin erantzunkide izatea, aniztasunean bizikidetzatza erraztea, kooperatibaren alderdi instituzionalean aktiboki parte hartzea, organoen erabakiak errespetatzea zein betetzea edo iraunkortasunarekin eta GIHekin konpromisoa hartzea.

Sozietate kontratu berri hori garatzeko, honako helburu estrategiko hauek zehaztu dira:

6.6.3.1. 1. helburu estrategikoa: Gure erakundeetan dugun gero eta aniztasun handiagoa aintzat hartuz, kooperatibetan genero berdintasuna eta kontziliazio erantzukidea bultzatuko dituen esparru komuna diseinatzea eta ezartzea

Gero eta gizarte anitz eta konplexuagoetan bizi gara, askotariko behar eta errealitateak dituzten pertsonen osatuak daudenak. Aniztasun horrek gero eta isla handiagoa izango du gure erakundeetan, eta helburu partekatu baten alde elkarrekin lan egiteko gai diren pertsonen komunitate kohesionatu bat izan nahi badugu, aniztasun hori kudeatzen ikasi behar dugu, eta generoaren eta kontziliazioaren kasuan gertatzen den bezala, diskriminazio eta deskontentu handiena sortu dezaketenean barne errealitateetan jarri beharko dugu arreta. Gainera, horri esker, talentua erakartzeko eta atxikitzeke erakargarritasuna areagotuko dugu.

Helburu den gai materiala: Enpresa kultura aurreratua

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibetako bazkideak, kooperatibak, Emun...

GIH ekarpena:

5 GENERO-BERDINTASUNA



6.6.3.2. 2. helburu estrategikoa: Fagorreko Kooperatibetan euskara normalizatze-ko neurriak hartzea, hizkuntza modu iraunkorrean kudeatuz eta iraunkortasun estrategia euskaraz garatuz

Taldeak 20 urteko ibilbidea egiaztatu du euskara-planen ezarpenean. Azken epealdi estrategikoan garatutako lan ildoak, hizkuntzen kudeaketan lortutako heldutasunaren adierazle badira ere, Taldeko Kooperatibetan euskararen iraunkortasuna bermatu eta atzeraeraginik ez gertatzeko sendotasun neurriak ezartzea ezinbestekoa da.

Orain, gogoeta estrategiko berriak markatutako lan ildoak jarraituz eta adostutako misioa betetzeko denbora muga ezarrita, euskararen normalizazioa lortzeko bidea marraztea dagokigu. Erakundeak zehaztutako funtzio eta guneetan euskaraz eroso eta naturaltasunez hitz egiteko aukera bermatuz, modu iraunkorrean.

Aro berri honetan gainera, iraunkortasunerako bidea euskaraz eta euskaratik egiteak erronka globalak tokiko eskalara ekartzea erraztuko digu.

Helburu den gai materiala: Euskara eta euskal kultura

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibetako bazkideak, kooperatibak, Emun...

GIH ekarpena:



6.6.3.3. 3. helburu estrategikoa: Lankidetzarako esparru bat diseinatzea eta ezartzea, kooperatibei beren langileen enplegarritasuna kudeatzen laguntzeko

Digitalizazioak, karbonogabetzeak eta pareko joera globalek gaur egungo lanpostu asko eraldatuko dituzte. Testuinguru horretan, lankidetzaren bidez, errazagoa izango da aldaketa horien eragina jasango duten pertsonak birgaitzea eta birgaitze prozesu horiek finantzatzea. Fagor Taldean, lankidetzaren kultura sendoa dago enpleguarekin zerikusia duen guztian. Azken batean, lankidetzarako eta elkartasunerako tresna berriak definitzeko eta ezartzeko aukera berriak eskaintzen dituen espazio bat da, kooperatibei beren pertsonen enplegarritasuna kudeatzen lagunduko diena.

Helburu den gai materiala: Enplegarritasuna eta garapen pertsonala; Lankidetzaren eta elkartasun mekanismoak

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibetako bazkideak, Kooperatibak, Mondragon, MU, Lagun Aro, Eusko Jaurlaritza (Lanbide)...

GIH ekarpena:



6.6.3.4. 4. helburu estrategikoa: Talentua sortzea eta Fagor marka enplegatzaile gisa proiektatzea, Taldeko kooperatibekin eta lurraldeko eskolekin lankidetzan

Talentuaren kudeaketan aurreikusitako hiru faseetan (talentua sortu, erakarri eta atxikitzea), Taldeak ekarpena egin dezake fase horietako lehenengoan. Taldeko kooperatibekin eta eskualdeko ikastetxeekin batera dinamikak eta ekintzak sustatzea da helburua, STEM hezkuntza bultzatzeko eta Fagor marka enplegatzaile gisa proiektatzeko.

Helburu den gai materiala: Enplegarritasuna eta garapen pertsonala

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibak, Arizmendi, MU...

GIH ekarpena:



6.6.3.5. 5. helburu estrategikoa: Esparru eta zerbitzu komunak diseinatzea eta ezartzea, kooperatibei beren pertsonen osasuna kudeatzen laguntzeko

Osasunari jarraipena egitearena kooperatibek, Taldeak eta Osartenek elkarrekin kudea dezketen arlo bat da. Helburu honen bidez, zerbitzua emateko eraginkortasuna maximizatuko duen eredu bat definitu eta ezarri nahi da, kudeaketa partekatu egoki baterako zerbitzu medikuak dimentsionatuz, batez ere, aldi baterako ezintasunaren eta absentismoaren jarraipenaren koordinazioaren esparruan. Horretarako organoen inplikazioa eta zerbitzuen optimizazioa bultzatuko dira.

Helburu den gai materiala: Enpresa osasungarria **Zerikusia**
duten interes taldeak: Kooperatibak, Osarten...**GIH**
ekarpena:



6.6.4. 4. ardatz estrategikoa: Planetarekin konprometitutako Taldea

Gaur egun, ebidentzia zientifikobat da azken hamarkadetakoz hazkunde ekonomiko eta materialak planetaren muga biofisikoak gainditu dituela, eta horrek, era berean, muturreko fenomenoak eragin dituela, hala nola klima aldaketa, zeinak larriki mehatxatzen baitu aurrerapen sozial eta ekonomikoa. Zentzu horretan, industria, oro har, eta Fagor Taldea, bereziki, arazoa-ren parte gara; eta, horrenbestez, irtenbidearen parte ere *izatea dagokigu*. *Industria* jarduera egokitzea, gure planetaren muga biofisikoekin bateragarria izan dadin, agindu etiko bat da, baita ezinbesteko baldintza ere, gure kooperatibek lehiakorrak izaten jarrai dezaten iraunkortasunak markatutako aro berrian. Gure industria jarduera ahalik eta gehien karbonogabetzea eta gure produktu eta ekoizpen prozesuetan erabilitako materialak modu eraginkorragoan eta zirkularrean erabil-tzea dira 2030erako gure bi lehentasun nagusiak.

6.6.4.1. 1. helburu estrategikoa: *Karbono neutritasunerantzko bidea egitea Pariseko akordioan eta Europako Itun Berdean finkatutako helburuekin koherentzia*

2019an egindako neurketatik abiatuta (1, 2 eta 3 irismenak), Talde osoarentzat helburu neurgarriak ezarri nahi dira, Parisko Akordioaren helburuekin bat etorritik eta balio kate osoa kontutan hartuta.

Helburu den gai materiala Karbono aztarna

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibak, Mondragon (Ategi), LKS, Lavola...

GIH ekarpena:



6.6.4.2. 2. helburu estrategikoa: *Eskualde eskalan sinbiosi industrial-urbanoko aterabideen sustapenean parte hartzea baliabide naturalen erabilera eraginkortu eta hondakinen sorkuntza gutxitzeko*

Industria iraunkor bat eraikitzeke baliabide naturalen erabilera eraginkor bat egin eta hondakinen sorkuntza gutxitu behar da ekoizten diren produktuen bizitza ziklo osoan zehar. Horretarako, ekodiseinuan, ekoizpen prozesuetan sortzen diren hondakinen gutxitzean eta zerbitzazioan urratsak eman beharko dira.

Beste alde batetik, helburu honen bitartez, eragile ezberdinekin elkarlanean sinbiosi industrial-urbanoko soluzioak sustatuko dira lurraldean, baliabide naturalen erabilera eta hondakinen balorazioan egon daitezkeen sinergiak aprobetxatu asmoz.

Helburu den gai materiala: Ekonomia zirkularra

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibak, Mondragon, LKS, MGEP, Ondoan, DFG, Ihobe, Mancomunidad, Saiolan, Ulma, ...

GIH ekarpena:



6.6.5. 5. ardatz estrategikoa: Garapen komunitarioa bultzatzen duen Taldea

Fagor Taldeak komunitatearekin duen lotura etengabekoa izan da Taldearen sorreratik bertatik. Gure Taldea Debagoieneko eskualdearen garapen sozio-ekonomikoa sustatzeko sortu zen, elkartasuna eta autoeraketa komunitarioa oinarri izanda.

Mende berriak erronka berriak dakartzkigu, eta premiazkoa da, gure erakundeek bezalatsu, lurraldeek ere iraunkortasunerantz aurrera egitea. Ildo horretan, Taldearentzat zehaztutako xedeak gure komunitatearekin daukagun konpromiso historikoa berritzea dakar. Gure asmoa da, lurraldeko gainerako eragileekin lankidetzan, giza garapen iraunkorraren erreferente izan-go den eskualde bat eraikitzea, eta modu aktiboan inplikatu gara horretan.

Horrez gain, gure esperientzia kooperatiboa gehien behar dutenekin partekatzeko bokazioa ere badugu, eta, era horretan, gure mugetatik haratago ere garapen komunitarioa bultzatu nahi dugu.

Azkenik, Fagor osatzen duten pertsonak gizartearekin eta Garapen Iraunkorreko Helburuekin konprometitutako lankidetzaren proiektu baten partaide sentitzea nahi dugu, eta, horregatik, gure bazkideek iraunkortasunerako bidean parte har dezaten eta horretan inplika daitezen bilatzen duten dinamikak eta ekimenak bultzatuko ditugu.

Komunitatearekin daukagun konpromisoa lantzeko, honako helburu estrategiko hauek proposatzen ditugu:

6.6.5.1. 1. helburu estrategikoa: Lurraldeko gainerako eragile garrantzitsuekin lankidetzan, Debagoieneko garapen komunitarioa bultzatzea, Debagoiena 2030 ekimenaren bidez

Debagoiena 2030 ekimenak eskualdeko erronkei erantzun nahi die, lurraldeko eragileen arteko lankidetzaren bidez. Fagor Taldea izan da ekimenaren bultzatzaile nagusia, eta, beraz, guri dagokigu sortutako aurreikuspenen mailako garapena izan dezan zaintzea.

Helburu den gai materiala: Tokiko komunitateak garatzea

Zerikusia duten interes taldeak: Mondragon, MU, Ulma, Saiolan, Garaia PT, Udalak, Mankomunitatea, Gipuzkoako Foru Aldundia, ALC, Climate Kic...

GIH ekarpena:



6.6.5.2. 2. helburu estrategikoa: Debagoienan hezkuntza azpiegituren garapenean laguntzea, Gizabidea Fundazioaren bidez

Gizabidea Fundazioaren barruan lurraldeko ikastetxe kooperatiboekin izandako lankidetzak historikoki jarraipena emanez, helburu honen bidez hezkuntza azpiegituren garapenean laguntzen jarraitu nahi da, lurraldeak oro har eta industriak bereziki garai berri hauek dituzten erronkei erantzuna ematera bideratutako hezkuntza proiektu sendoak izateko.

Helburu den gai materiala: Hezkuntza

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibak, Gizabideak, MGEP, HUHEZI, Arizmendi...

GIH ekarpena:

4 KALITATE ONEKO
HEZKUNTZA



6.6.5.3. 3. helburu estrategikoa: Garapen bidean dauden herrialdeetan garapen komunitarioa bultzatzea, Mundukideren bidez

Helburua da garapen komunitarioko gure esperientzia garapen bidean dauden herrialdeekin partekatzea. Horretarako, [Mundukide Fundazioa](#) da bidea. Haren Patronatuko kide gara eta hasieratik finantzatzeko dugu.

Helburu den gai materiala: Garapen bidean dauden herrialdeekiko lankidetzak

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibak, Mundukide...

GIH ekarpena:

1 POBREZIA
DESAGERTZEA



6.6.5.4. 4. helburu estrategikoa: Fagor komunitatea bultzatzea, pertsonak GIHekin konprometitzen dituzten eta kide izatearen sentimendua handitzen duten ekimenen bidez

Helburua da bazkideen inplikazioa bilatzen duten ekimenak bultzatzea, Fagor 2030 ekimenaren partaide senti daitezkeen eta, era horretan, Fagor komunitateko kide izatearen sentimendua areagotu dadin. Ekimen horiek elkarrekin irudikatzerako orduan, lehentasuna Talderako definitutako gai materialetan jarriko da.

Helburu den gai materiala: Gai material guztiak, oro har

Zerikusia duten interes taldeak: Kooperatibetako bazkideak, kooperatibak...

GIH ekarpena: Gai materialek ekarpena egiten dieten guztiak

7. Fagor 2030 ekimenaren komunikazio estrategia

Iraunkortasun estrategia batean, oinarrizko baldintza dira gardentasuna eta kontu ematea. Zentzu horretan iraunkortasun memoriak izango dira bai kooperatibek eta bai Taldeak helburuen lorpenean nahiz material gisa definitu diren gaitan izan dugun jardunaren inguruan interes taldeei berri emateko komunikazio tresna nagusiak. Talde irudi bat emateko bai kooperatibetako eta bai Taldeko memoriak egitura berdina bat jarraituta egingo dira.

Beste alde batetik, iraunkortasun memorietatik haratago, Fagor 2030 ekimenak komunikazio estrategia bat behar du, zer garen (*"Talde kooperatibo industria-la..."*) eta zer izan nahi dugun (*"...iraunkortasunean erreferente"*) kontatzeko, egiten dugunaren bidez, eta Taldea (eta haren kooperatibak) euskal gizartearen aurrean proiektatzeko, lan egiteko leku erakar-garri gisa.

Fagor Etxetresnak hondoa jo zuenetik, urte gehiegi igaro dira Fagor markaren ospea gizartearen aurrean zaintzeko inork ardurarik hartu ez duela, eta, aitzitik, markaren irudia higatzea helburu zuten albisteak etengabeak izan dira.

Aurreikuspenen arabera, etorkizunean profesional kualifikatuen eskasia egongo da, eta egoera horretan, gizarteak marka jakin bati buruz duen pertzepzioak bere garrantzia izango du talentua erakartzeko orduan. Alde horretatik, Fagor 2030 ekimenaren esparruan, Fagor S. Coop.i dagokio Fagor markaren ospea zaintzea eta lantzea euskal gizarteari begira.

Bestalde, komunikazioak Fagor 2030 ekimena Fagorreko bazkideei hurbiltzen ere lagundu behar du, bai eta etorkizuneko proiektu sozio-enpresarial bateko kide izatearen sentimendua areagotzen ere

8. Fagor 2030 ekimenaren finantzaketa

Estrategia oro antzua izan ohi da, gauzatzeko behar diren giza baliabideak eta baliabide ekonomikoak ez baditu. Fagor 2030 ekimenaren kasuan, Fagor S. Coop.i dagokio, Taldeko gainerako kooperatibekin lankidetzan estuan, ekimena garatzean lidergo lanak egitea. Horretarako, 2 finantzaketa bide ditu:

- IPDK funtsak, beti ere legeak baimendutako erabileretarako, batez ere, 5. ardatzean finkatzen diren helburuei erantzuteko.
- Fagor marka erabiltzeko emandako lizentzietatik eratorritako aparteko diru sarrerak.

9. Epilogoa

Ekimen estrategiko hau aurkeztera gatozenez, hain justu, munduak parez pare dauka aurrekaririk gabeko krisi ekonomikoaren eraginaren eta gure kooperatibak ziurgabetasun handian murgilarazi dituen pandemia bat. Testuingurua aintzat hartuta, egongo da pentsatuko duenik ez dela era honetako ekimen bat abian jartzeko une egokia. Hala pentsatzen dutenez, komenigarria da Juan Verderen go-goetei erreparatzea. [Juan Verde](#), besteak beste, Bill Clintonekin eta Barack Obamarekin lan egin duen aholkulari politiko eta enpresa estrataga da, eta adierazpen hauek egin ditu Covid-19ari eta krisiaren irteerari buruzko [elkarriketa honetan](#):

"Ez dakit nola amaituko den hau, ez daukat kristalezko bolarik, baina badakit nola atera beharko genukeen krisi honetatik, nik uste baitut hauxe izango dela arrakastaren formula: iraunkortasuna izatea lehengoratzeko eta berreraikitze ekonomiko horren ardatz gisa. Oraindik baitugu aukera atzera egin gabe iraunkortasunaren alde egiteko, lehiarako, teknologiarako eta berrikuntzarako abantaila izango baita. Era askotako aldaketak egongo dira kudeaketa politiko, ekonomiko zein enpresa kudeaketaren hainbat arlotan".