



**IRAUNKORTASUN
MEMORIA
2020**



**Etorkizuna
hobetzeko
lanean**





1

**Lehendakari-
tzaren gutuna**
6. orria

2

Nor gara?
10. orria

3

**Talde lehiakorra
eta berritzailea
gara**
26. orria

4

**Lurraldean
errotutako talde
demokratikoa
gara**
34. orria

5

**Gure taldeak
pertsonak
zaintzen ditu**
46. orria

6

**Planetarekin
konprometitu-
tako taldea gara**
58. orria

7

**Garapen
komunitarioa
bultzatzen duen
taldea gara**
64. orria

8

**Txostena
egiteko
prozedura**
72. orria



1

Lehendakaritzaren gutuna



Joxean Alustiza Usandizaga
Fagor Taldeko lehendakaria

Pandemiak markatutako urte honetan, inoiz baino indar handiagoz ikusi da etorkizun iraunkorrerantz egiteko dagoen beharra eta horren egokitasuna. Munduak, oro har, eta Europak bereziki, COVID-19ak eragindako krisi ekonomikoari emandako erantzuna da, hain zuzen, **iraunkortasunak XXI. mendeko paradigma nagusi** bihurtzeko behar zuen behin betiko bultzada.

Fagor Taldearen kasuan, iraunkortasuna gure enpresa jardueraren elementu osagarri izatetik gure estrategiaren **erdigunean jartzera** igaro den urtea ere izan da 2020a. **Fagor 2030 estrategiak** jauzi kualitatiboa ekarriko du iraunkortasunaren kudeaketan, **Fagorrekin etorkizun iraunkor eta inklusiboarekin duen konpromisoaren** erakusgarri. Estrategia hori 2020. urtean zehar interes taldeekin egindako elkarrizketa sakonaren emaitza da, gobernu organoek onartu berri dutena.

Fagor 2030 estrategiak **5 jarduera ardatz estrategiko** zehazten ditu, eta horien gainean egituratzen da memoria hau. Horrez gain, **16 helburu estrategiko** finkatzen ditu, Nazio Batuek definitutako garapen iraunkorreko 17 helburuetatik 10etan ekarpen garrantzitsua egiten dutenak.

Mondragonen Esperientzia Kooperatiboaren sehaska da Fagor, hots, gaur egun munduko kooperatiba talderik handiena den MONDRAGON Korporazioaren hazia. Iraunkortasunaren kontzeptua euren baitan daramaten pertsonetikiko eta komunitatearekiko konpromisoa, oro har, MONDRAGONen kooperatibismoaren eta, bereziki, Fagorren berezko balioa da. Horregatik, Fagor osatzen dugunontzat, **gure ereduari balioa emateko eta pertsonetikiko, gizartearekiko eta planetarekiko dugun konpromisoan** sakontzeko **aukera** bat da iraunkortasuna.

Industria iraunkortasunerantz eramateko prozesua ez da egongo arrisku eta zailtasunetatik salbuetsita, baina gure kooperatibek pertsonen eta komunitatearen zerbitzura egon behar izatearen uste sendoa izango da bidean topatzen ditugun oztopoak gainditzeko lagunduko digun motorra. Fagorren, **industria deskarbonizatua, zirkularra, digitala eta inklusiboa** eraiki nahi dugu, eta horretarako ahalegin guztia egingo dugu datozen urteetan.



2

Nor gara?

Honako kooperatiba hauek osatzen dute **Fagor Taldea, Fagor Ederlan, Fagor Arrasate, Fagor Industrial, Fagor Automation, Fagor Electrónica, Copreci, Mondragon Assembly** eta **Galbaian**. Kooperatiba horiek guztiek Fagor S. Coop. bigarren mailako kooperatiba osatzen dute. Horrek barne zerbitzuak eskaintzen ditu eta sostengua ematen du **gobernantza kooperatiboaren, gizarte kudeaketaren, iraunkortasunaren, antolaketaren eta sistemen, lehiaren zaintzaren eta pertsonen garraioaren** arloetan. Fagor Taldearen kooperatiben arteko gobernantza ere zentro horretatik kudeatzen da.

Fagor Taldeak soluzio teknologiko aurrerratuak eskaintzen dizkie mundu osoko bezeroei. Marka 1959an sortu zenez gero, ibilbide luzea egin dugu. Garai hartan, aitzindariak izan ginen enpresa ulertzeko eta egiteko eredu demokratiko bat sortzen. Gaur egun, erreferenteak izaten jarraitzen dugu

teknologikoki eta sozialki aurreratuenak dauden kooperatiben artean. Oso talde dibertsifikatua gara, eta produktu katalogo zabala dugu:

- Automobilgintzarako osagaiak
- Etxetresnetarako osagaiak
- Osagai elektronikoak
- Deformazio bidezko makina-erreminta
- Kontrol eta neurketa ekipiak
- Muntaketa prozesuen automatizazioa
- Ostalaritza eta sukaldaritzarako ekipamendu industrialak
- Garbiketa ekipiak eta hotz komertzialak
- Jabetza industrial eta intelektualeko zerbitzuak, etab.

Gainera, marka lizentziarako hitzarmenak ditugu sinatuta **Amica, EuroMénage** eta **Rhointer** enpresekin, Fagor marka hurrenez hurren etxe-ko etxetresna elektrikoak, etxetresna elektriko txikiak eta tresneriaren sektoreetan erabiltzeko.

Euskadiko industria talde kooperatibo handiena gara	1.000 milioi eurotik gora fakturatzen ditugu	Nazioarteko 30 filial ditugu bost kontinenteetan	Hiru berrikuntza eta garapen zentro ditugu	10.000 pertsonari baino gehiagori ematen diegu lana mundu osoan
--	---	---	---	--

2.1 Gure oinarritzko printzipioak

Oro har MONDRAGONen eta bereziki FAGORen Esperientzia Kooperatiboaren oinarritzko printzipioak hamar dira:

1– Atxikimendu librea

Mondragonen esperientzia kooperatiboa irekia eta inolako diskriminaziorik gabea da oinarritzko printzipio horiek onartzen dituzten eta egon daitezkeen lanpostuetarako gaitasun profesionala egiaztatzen duten gizon eta emakume guztientzat, inolako bereizkeriarik gabe.

2– Antolamendu demokratikoa

Mondragonen esperientzia kooperatiboak bazkide langileen oinarritzko berdintasuna aldarrikatzen du, izateko, edukitzeko eta ezagutzeko eskubideei dagokienez, eta horrek ezinbestean Dakar enpresaren antolamendu demokratikoa onartzea.

3– Lanaren subiranotasuna

Mondragonen esperientzia kooperatiboak lana jotzen du natura, gizartea eta gizakia bera eraldatzeko faktore nagusitzat.

4– Kapitalaren izaera instrumentala eta mendekoa

Mondragonen esperientzia kooperatiboak lanaren mendeko tresnatzat jotzen du kapitala, enpresa garatzeko ezinbestekoa.

5– Kudeaketan parte hartzea

Mondragonen esperientzia kooperatiboaren arabera, kooperatibaren izaera demokratikoa ez da mugatzen haren sozietate mailako alderdira; izan ere, autoantolaketaren pixkanakako garapena eta, hori dela eta, bazkideek enpresa gestioaren eremuan parte hartzea ere biltzen ditu.

6– Elkartasuna ordainsarietan

Mondragonen esperientzia kooperatiboak kudeaketaren oinarritzko printzipio gisa aldarrikatzen du ordainsari nahikoa eta elkartasunezkoa.

7– Lankidetzat

Mondragonen esperientzia kooperatiboak lankidetzat jotzen du elkartasunaren aplikazio zehatz eta enpresa eraginkortasunaren baldintzatzat.

8– Eraldaketa soziala

Mondragonen esperientzia kooperatiboak beste herriekiko elkartasunezko eraldaketa sozialerako borondatea adierazten du, Euskal Herrian egindako jarduketaren bidez, gizartea eta ekonomia berreraikitzen laguntzeko eta euskal gizarte libreago, bidezkoago eta solidarioago bat eraikitzen laguntzeko hedapen prozesuan.

9– Izaera unibertsala

Mondragonen esperientzia kooperatiboak, bokazio unibertsalaren adierazpen gisa, demokrazia ekonomikoaren alde lan egiten duten guztienganako elkartasuna aldarrikatzen du “ekonomia sozialaren” esparruan, eta bere egiten ditu nazioarteko kooperatibismoari dagozkion Bake, Justizia eta Garapen helburuak.

10– Hezkuntza

Mondragonen esperientzia kooperatiboak adierazi du, aurreko printzipioen ezarpena sustatzeko, ezinbestekoa dela hezkuntzara behar adina giza baliabide eta baliabide ekonomiko dedikatzea, haren alderdi guztietan.

2.2 Misioa, bisioa eta balioak

2.2.1 Fagor Taldearen bisioa (2030)

Bisioak, hain justu, Taldearen etorkizunerako proiektzioa adierazten du, hau da, denbora muga jakin batean nolakoa izan nahiko genukeen. Definizio horretatik abiatuta, Fagor Taldearentzako honako bisio hau definitu dugu, 2030ari begira:

“Taldea Kooperatibo Industrial, enpresa lehiakor eta berritzailea egiteko daukan modu demokratiko, inklusibo eta iraunkorragatik ezaguna. Kide izateaz harro dauden pertsonek osatzen dute, giza garapen iraunkorrean nazioarteko erreferentzia den lurraldean”.

2.2.2 Fagor S.Coop.en misioa

Misiotzat jotzen dugu, hain justu, 2030erako definitutako bisioa lortzeko Fagor S.Coop.i betetzea dagokion rola:

“Fagor Taldeko kooperatibei iraunkortasunaren bidean laguntzea eta, lurraldeko gainerako eragileekin batera, Debagoiena eta, horrenbestez, Euskadi giza garapen iraunkorraren erreferentzia bihurtuko dituen prozesu komunitario baten gobernantzan parte hartzea”.

Gure misioa bete ahal izateko, epe ertain eta luzerako **joerak zaindu behar ditugu, kooperatiben eta lurraldeko berrikuntza ekosistemaren arteko konektore lana egin** behar dugu, eta kooperatibei balioa emango dieten **osagarritasun espazioak bilatu** behar ditugu. Era horretan, gure eraldaketak aurreratu eta bizkortu ahal izango ditugu, ekonomia digital, deskarbonizatu eta zirkularrak markatutako testuinguru berrira garaiz egokitzeko. Horretarako, **modu irekian jarduten dugu, kooperatibekin** eta berrikuntza ekosistemako eragileekin **lankidetza estuan**.

2.2.3 Fagor Taldearen balioak

Fagorren antolamendu kultura, arestian aipatutako oinarritzko printzipio kooperatiboetan ez ezik, honako balio hauetan ere oinarrituta eraikitzen da:

AUTOEXIJENTZIA. Gure kooperatibaren jabeak garenez, gizarte eta enpresa proiektuarekin epe luzerako konpromisoa hartzen dugu. Gure lan egiteko modua etengabe egokitzen dugu, pertsona bakoitzaren onena emateko eta erronka zein helburuak betetzeko.

ERANTZUKIDETASUNA. Bazkide bakoitza Fagorren etorkizunaren arduradun bihurtzen du, kooperatibaren gobernantza demokratikoan parte hartuz eta inplikatur.

ELKARTASUN ARDURATSUA. Gure pertsonetikiko, gainerako kooperatibetikiko eta gizartearekiko. Elkartasuna autoexijentziatik eta erantzukidetasunetik lantzen dugu.

2.3 Begiratu batean

Fagor Taldeko kooperatibak mundu osoan daude zabalduta, eta ezin konta ahala sektoretan, gainera. 20tik gora filial ditugu atzerrian, gure bezeroei behar bezalako arreta eskaini ahal izateko.



Fagor Taldeko kooperatibak



Marken erabilera lizentziak



Euskadiko industria talde kooperatibo handiena gara

10.038
langile

1.263 M€
salmentetan

56 M€
inbertsioetan

4 M€
konpromiso soziala

Sektoreak



Automobilgintza



Makina-erreminta



Eguzki energia



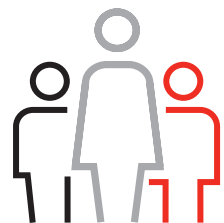
Aeronautika



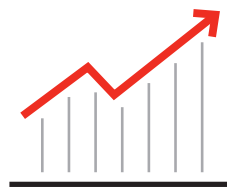
Ostalaritza eta sukaldaritzarako ekipamendua



Jabetza industrial

Datu nagusiak

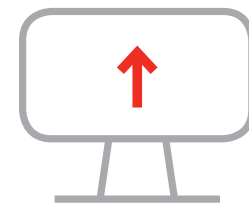
10.038
Lanpostuak, guztira



28.379.000 €
Irabaziak



1.263.451.826 €
Salmentak



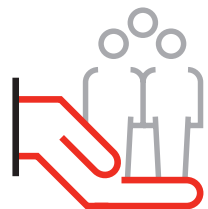
90
Sozietate alta berriak



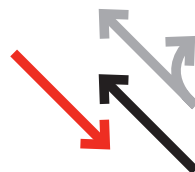
11
Beste kooperatiba egonkurtu
batzuetako bazkide soberakinak



80
Erretiroak



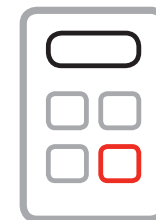
4.067.653 €
Konpromiso sozialera
bideratuak



1.539.230 €
Galerak konpentsatzea
eta irabazien zati
bat partekatzea



209
Kooperatibetako kontseilu
sozialetan eta errektoreetan parte
hartzen duten pertsonak



< 6
Gehieneko ordainsari
aldea



% 6
Absentismo maila



% 0,6
Lan istripuak edo gaixotasun
profesionalak eragindako
absentismoa



% 30
Kooperatibetako kontseilu
sozialetan eta errektoreetan parte
hartzen duten emakumeak



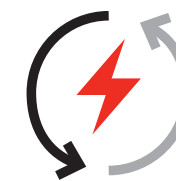
5.009
Lanpostuak
Euskal Herrian



4.011
Bazkideak



719.270 €
Euskara Planetako
inbertsio propioa



% 72
Iturri berriztagarrietako
energiaren



0
Ustelkeria kasuak

2.4 Zerk bereizten gaitu?

Industria talde kooperatibo demokratikoa eta integratzailea

Enpresa egiteko modu demokratiko eta integratzaileak bereizten gaitu; langileak eta aldi berean jabeak gara, eta gure gobernantza eredua “*bazkide bat, boto bat*” printzipioan oinarritzen da, bazkideak enpresaren organigraman duen lekua edozein dela ere. Gure ereduan, jarduera ekonomikoak sortutako aberastasuna modu solidarioan banatzen da, bazkide langile bakoitzak betetzen duen lanpostuaren lan indizearen arabera, 1etik 6ra bitarteko gehieneko tarte baten barruan.

Enpresa ulertzeko eta egiteko modu bakar horrek gizarte eta enpresa proiektuarekiko erantzukidetasunez jokatzera garamatza, eta epe laburreko banakako interesen tokian **guztion ongia eta epe luzerako etorkizuna lehenestera**. Horrek isla du enpresa jarduerak sortzen duen aberastasunaren banaketa arautzen duten gizarte eta lan arau nagusietan, une oro lehentasuna emanaz kooperatibaren epe luzeko egonkortasun ekonomiko-finantzarioari. Horrela, bazkide langileen ordainsaria zein emaitzen banaketa kooperatibaren egoera ekonomiko-finantzarioaren arabera ezartzen dira, eta horrek malgutasun handia ematen digu krisi ekonomikoko testuinguruetara azkar egokitzeko.

Oinarri horretatik abiatuta, iraunkortasunaren arloan erreferentzia den kooperatiba talde industrial bat izan nahi dugu, eta, horretarako, Fagor 2030 iraunkortasun estrategia definitu dugu. Estrategia horrek 16 helburu estrategiko biltzen ditu, 5 jarduera ardatzetan antolatuak, eta horretan oinarrituta, hamarkada honetarako funtsezko 5 konpromiso hartu genituen:

- 1. Gure negozioak eraldatzea, ekonomia digital, deskarbonizatu eta zirkular baten testuinguruan enplegua sortzen jarraitzeko.**
- 2. Hobetzen eta gure gobernantza eredu demokratikoa garatzen jarraitzea.**
- 3. Testuinguru egokiak sortzea, gure pertsonen beren onena eman dezaten.**
- 4. Gure karbono azterna murriztea, klima larrialdiari aurre egiteko.**
- 5. Gure lurraldearen eraldaketan inplikatzeko.**

MONDRAGON korporazioa

Mondragon Taldearen sorrera gara, munduko korporazio kooperatibo handiena. 90 kooperatibak baino gehiagok osatzen dute, 140 filial baino gehiago ditu bost kontinenteetan, lau negozio arlotan antolatuta: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Mondragonek bere unibertsitatea eta 15 I+G zentro ditu, kooperatibak talentuz hornitzeko eta haien berrikuntza estrategiak bultzatzeko, eta nazioartean, lehiakortasun inklusiboko eredutzat hartzen da. Orotara, MONDRAGONeko kooperatibok 11.000 M €-tik gora fakturatzen ditugu, eta 80.000 pertsonari baino gehiagori ematen diegu

lana, mundu osoan. Pertsona horien % 45ek industriaren arloan egiten dute lan. Lankidetzeta eta elkartasun mekanismo ugari ditugu, erresilienteagoak bihurtzen gaituztenak eta funtsezkoak izango direnak hurrengo urteetan aurre egin behar izango diegun aldaketei arrakastaz ekiteko.

Lurraldean sustraitzea

Fagor Taldeak sustrai sendoak ditu bere lurraldean eta komunitatean, eta historikoki rol garrantzitsua izan du haren eraldaketa sozio-ekonomikoan. Horretarako, hainbat ekimen eta erakunde bultzatu eta babestu ditu, eta horien gobernu organoetako kide da:



2.5 Lankidetzak erresilienteago egiten gaitu

Arestian aipatu dugun bezala, Fagor Taldean eta MONDRAGON Taldean baditugu lankidetzarako eta elkartasunerako hainbat mekanismo, erresilienteagoak egiten gaituztenak eta lehiarako gaitasun handiagoa ematen digutenak. Mekanismo horiek kooperatibei funtsezko hiru alderditan laguntzera bideratuta daude:

1 Emaizzen birmoldaketa

Mekanismo horren bidez, emaitza positiboak dituzten kooperatibek beren irabazien ehuneko jakin bat ematen dute ekitaldia emaitza negatiboarekin amaitu duten kooperatiben galeren zati bat konpentsatzeko, eta, horrela, haien susperraldi ekonomikoari laguntzeko. Kooperatiba guztiek ekitaldia positiboan amaitu badute, irabaziaren zati bat kooperatiben artean banatzen da, irabazi handienak izan dituztenen eta irabazi txikiagoak izan dituztenen arteko elkartasun ariketa gisa.

2 Enpresa garapenerako laguntza

MONDRAGONeko kooperatiba guztietan, emaitza positiboan % 5eko inbertsio gisa ekarpenak egiten dira urtero, MONDRAGON Inversiones, S. Coop.ek kudeatutako hedapen funts bat eratzeko. Baliabide horiek erabiltzen dira, besteak beste, kooperatibei laguntzeko nazioarteko hedapen eta hazkunde prozesuetan, enpresa proiektuak bultzatzeko, eta baita kooperatiben ondare egiturak indartzeko ere.

3 Enplegurako laguntza

MONDRAGONeko kooperatibak Borondatezko Gizarte Aurreikuspeneko erakunde bateko kide gara (**LagunAro**). LagunAro kooperatibetako bazkideek (mutualistek) egindako ekarpenekin eratutako funts bat kudeatzeaz arduratzen da, eta hainbat prestazio eskaintzen ditu, besteak beste, **enplegurako laguntza**. Enplegurako laguntza lankidetzarako tresna bat da, aldi ekonomiko kaskarrei aurre egiteko diseinaturia, eta, kooperatibekin batera proposatzen eta batera finantzatzen dituen neurrien artean, besteak beste, bazkideen enpleguari eustearekin zuzeneko lotura dutenak daude, aurre erretiroen finantzazioaren bidez, egutegi mugikorraren bidez, langabezia eraginkorraren bidez, mutualisten birmoldaketa profesionalaren bidez eta LagunAroarekin elkartutako kooperatibetako bazkideen birkokapenen bidez, behin-behinean zein behin betiko.

Lankidetzarako eta elkartasunerako hiru mekanismo horiek funtsezkoak dira COVID-19ak eragindako krisia arrakastaz kudeatzeko, eta argi dago **mekanismo horiek erresilienteagoak egiten gaituztela eta lehiarako gaitasun handiagoa ematen digutela**.



3

**Talde lehiakorra eta
berritzailea gara**

Berrikuntza funtsezkoa izango da ekonomia digital, deskarbonizatu eta zirkular batera egokitzeke. Berrikuntza eredu ireki batean sinesten dugu, eta inguruko eragileekin elkarlanean ari gara berrikuntza ekosistema ireki bat eraikitzeke, eta, hartara, gure kooperatiben eraldaketa bizkortzeke.

Enpresa lehiakortasuna lankidetzarekin eta justizia sozialaren bilaketarekin uztartzen jakin duen talde kooperatiboa gara. Enpresa, hain zuzen, bazkide langileen eta, oro har, gizartearen beharrak asetzeko tresna da, eta bere eginkizuna betetzeko, lehiakorra eta errentagarria izan behar du.

3.1 2020ko ekitaldiko emaitza

Hauek dira Taldearen aldagai ekonomiko-finantzario nagusiak

	2019	2020
Salmentak	1.588.469.360 €	1.263.451.826,00 €
Irabaziak: Interesen, birmoldaketen eta IPDK funtserako ekarpenen aurretik	67.872.644,7 €	28.379.000,00 €
Finantza zor garbiaren ratioak/EBITDA	2,05	2,09
Independentzia ratioa	0,57	0,56

Hauek dira lankidetzako mekanismo nagusietan egindako ekarpenak

	2019	2020
Fagor Taldeko birmoldaketa (irabazien % 10 birmoldatzeko + % 5 OEFra)	1.819.620 €	1.539.230 €
MONDRAGONen birmoldaketa (irabazien % 13)	5.590.440 €	1.465.460 €
MONDRAGON FUNDAZIORA egindako ekarpena	2.078.730 €	573.270 €
MONDRAGON INBERTSIOETARA egindako ekarpena	2.078.730	573.270 €

3.2

Emaitzen banaketa

Atal honetan, Taldeko kooperatiba sozietateen emaitzen banaketa deskribatzen da, eta, beraz, ez daude jasota kooperatibek aberriratu ez dituzten nazioarteko filialen emaitzak.

Ekitaldiko emaitzaren zati bat kooperatibaren erreserba funtsetan geratzen da, beste zati bat bazkide langileen artean banatzen da, eta beste zati bat gizartera bideratzen da.

Emaitzen banaketa	
Banatu beharreko emaitza, guztira	18.007.020 €
Kooperatiba	6.530.690 €
Nahitaezko erreserba funtsak	2.521.130 €
Borondatezko erreserba funtsak	4.009.560 €
Bazkide langileak	9.303.530 €
Bazkideek kapitalera egindako ordainketa	4.895.250 €
Bazkideentzako itzulketak	4.181.420 €
Beste kooperatiba batzuek birkokatutako pertsonen egindako ekarpena	58.970 €
Probaldian dauden bazkideei egindako ekarpena	16.700 €
Besteren konturako langileei egindako ekarpena	167.890 €
Sozietatea	2.172.800 €
Sozietateen gaineko zerga	569.700 €
IPDK	1.603.100 €

3.3

Fagor S.Coop.en negozio eredua

Kooperatiba bakoitzak bere negozio eredua du, eta burujabea da bere enpresa estrategiaren garapenean. Fagor Taldeak eta bigarren mailako kooperatiba gisa (Fagor S.Coop.), lankidetzarako mekanismoak eta kooperatiben arteko gobernantza organoak kudeatzeaz gain, hainbat zerbitzu eskaintzen dizkie kooperatibei:

Fagor S. Coop royaltyetatik datozen diru sarrerekin finantzatzen da, Fagor markaren lizentziagatik, bai eta kooperatiba bazkideei fakturatzen dizkien zerbitzuetatik ere.

Iraunkortasuna	Gizarte kudeaketa	Antolaketa eta sistemak	Lehiakideen zaintza	Garraio eta taxi zerbitzua
Fagor Taldeak Fagor 2030 iraunkortasun estrategia definitu du, eta kooperatiben eta Taldearen arteko lankidetzaren bidez garatuko du. Gainera, kooperatibei aholkularitza ematen die negozio estrategia eta ereduetan iraunkortasuna txertatzeko, bai eta karbono aztarnaren kudeaketan ere.	Aholkularitza gobernantza kooperatiboan eta arau esparruaren garapen eta aplikazioan, baita kultura kooperatiboaren, genero berdintasunaren, euskararen normalizazioaren eta osasunaren eta absentismoaren kudeaketan ere.	Finantza, gizarte eta giza baliabideen kudeaketarako sistemetan espezializatua. Kudeaketa kooperatiboko eta pertsonen kudeaketako softwarea garatzen du, eta aholkularitza eta laguntza eskaintzen die kooperatibei, garatutako softwarea inplementatzeko eta erabiltzeko.	Lehia merkatuari, bezeroei, hornitzaileei eta ingurune ekonomikoari buruzko informazio eta zaintza teknologikoko zerbitzuak eskaintzen ditu, batez ere Taldeko kooperatibenak.	Fagor Taldeko kooperatibei ematen die zerbitzua, baita MONDRAGON Korporazioa osatzen duten kooperatiba batzuei ere.

3.4

Berrikuntza, eraldaketarako palanka

Gure Fagor 2030 iraunkortasun estrategian jasotzen den bezala, estreinatu berri dugun hamarkada honetan, gure negozioak eraldatzeko erronkari aurre egin behar diogu, ekonomia digital, deskarbonizatu eta zirkular baten testuinguruan enplegua sortzen jarraitzeko.

Horretarako, kooperatiba bakoitzak bere berrikuntza estrategia du, bai eta garatzeko behar dituen baliabideak ere. Ildo horretatik, beren I+G zentroak dituzte industriaren berrikuntza eta eraldaketa beharrei erantzuteko, hala nola **KONIKER** (Fagor Arrasate eta Mondragon Assembly enpresen I+G unitatea), **AOTEK** (Fagor Automazionek sustatutako I+G enpresa unitatea) edo **EDERTEK**, Fagor Ederlanen teknologia zentroa. Era berean, lurraldeko beste zentro teknologiko eta unibertsitate batzuekin lankidetzan aritzen dira, hala nola, **Ikerlan** eta **Mondragon Unibertsitatea**.

Fagor Taldeak kooperatiben ahalegin berritzailea babesten du, **lurraldeko berrikuntza eta ekintzailatza ekosistema egituratzen lagunduz**, era horretan, kooperatiben eraldaketa bizkortzeko eta sektore eta produktu berrietan dibertsifikatzeko.

Ildo horretan, **Saiolan** berrikuntza eta ekintzailatza agenziako eta **Mondragon**

Unibertsitateko gobernu organoetako kide gara. Erakunde horietan parte hartuz, harremanak eta dinamikak bultzatzen ditugu, ekintzailatza eta barne ekintzailatzako proiektuak sor ditzaten; horretarako, lurraldeko berrikuntza ekosisteman dagoen ezagutza eta *know-how*a jartzen ditugu gure negozioen eta ekoizpen prozesuen eraldaketaren eta dibertsifikazioaren zerbitzura. Gainera, sustapen funts bat dugu, berrikuntza irekiko prozesu horietatik sortzen diren proiektuak bultzatzeko. **2020. urtearen amaieran, 1.870.000 eurokoa zen funts hori.**

Horri dagokionez, nabarmentzekoa da 2020an e-labs proiektuaren diseinuan parte hartu dugula. Proiektu hori MONDRAGON Unibertsitateak gidatzen du, eta lurraldeko berrikuntza ekosistemako eragile garrantzitsuenek parte hartzen dute. Proiektu honek zerbitzu eta laborategi industrialak eskaini nahi ditu, lurraldeko industria enpresetan barne ekintzailatza bultzatzeko eta unibertsitateko ikertzaileak eta ikasleak enpresetako profesionalekin konektatzeko, era horretan, industriaren trantsizio digitala eta iraunkorra bizkortzeko.

Bestalde, Fagor Taldea **Climate Kic**-en partaide da, eta haren ekosisteman ere parte hartzen dugu, gure negozioen eraldaketan agertuko zaizkigun erronka teknologiko eta kulturei aurre egiten lagunduko diguten aukerak eta aliantzak identifikatzeko.

Ondoriozta daiteke gure ekintza, hain justu, industria inklusibo eta iraunkor bat eraikitzera dagoela bideratuta, **9 GIH. Industria, berrikuntza eta azpiegiturak** helburuaren ildotik.

3.5

Gure bezeroak

Fagor Taldeko kooperatibak hainbat sektore eta herrialdetan aritzen dira, eta sektore horietako erreferentziatzko enpresak daude euren bezeroen artean. Hauek dira garrantzitsuenak:

GALBAIAN

- Ulma taldea
- Ingeteam
- Eika
- Orkli
- Batz

FAGOR ELECTRONICA

- Bosch
- Lear
- Grupo Antolin
- Airbus
- Telefónica

COPRECI

- Electrolux
- Bosch Siemens
- Whirlpool
- Haier
- Samsung

FAGOR EDERLAN

- BMW
- Renault-Nissan
- Daimler
- Stellantis (PSA-FIAT)
- VW

FAGOR ARRASATE

- GESTAMP
- VW
- FORD
- CIE
- GONVARRI

FAGOR INDUSTRIAL

- Restaurant Equipppers
- GastroHero
- MicroMatic
- Kpa Company
- Asian Laundry

MONDRAGON ASSEMBLY

- Orkli
- Hella
- REC
- Systovi
- Militech

FAGOR AUTOMATION

- DMS
- HURCO
- FOXCONN
- HELLER
- GROB
- DANOBAT
- CUTELITE

3.6

Gure enpresa hornitzaileak

Fagor Taldeak enpresa hornitzaile ugari ditu, eta iraunkortasunaren ikuspegitik, oso garrantzitsua da gure hornikuntza katean dugun eragin ahalmena. Gainera, enpresa hornitzaile batzuk hurbilekoak dira, eta, beraz, materialen eta azpiproduktuen mugikortasuna murriztu egiten da. Ildo horretan, etorkizuneko erronka nagusietako bat hornidura katearen kudeaketa iraunkorra da.

Oraindik ez dugu enpresa hornitzaileak hautatzeko iraunkortasun irizpiderik, baina datozen urteetan kooperatibek urratsak egingo dituzte norabide horretan. Horrenbestez, Fagor Taldeak rol traktorea bete nahi du lurraldeko industria sarearen eraldaketa iraunkorrean.

Gaur egun, Fagor Taldeko kooperatiba bakoitzak bere enpresa hornitzaileak ditu, eta, beraz, horiei buruzko datuak dagozkien iraunkortasun memorieta kontsulta daitezke. Hurrengo ekitaldian, eremu hori landuko da eta talde mailako adierazleak zehaztuko dira, dagokion jarraipena egin ahal izateko.

A silhouette of a person in the foreground, seen from the side, with their right arm raised high. In the background, another person is partially visible, also with their arm raised. The background is dark with some blurred light sources, suggesting an indoor setting like a conference or meeting.

Lurraldean errotutako talde demokratikoa gara

Gure esperientziak enpresaren arlora zabaldu zuen demokrazia, eta «bazkide bat, boto bat» printzipioaren arabera jarduten dugu.

Gure bazkide langileek jabetzan, emaitzetan eta kudeaketan parte hartzen dute, eta gure organo nagusia Batzar Nagusiak dira, horietan hartzen baititugu gure etorkizuna zehazten duten erabaki garrantzitsu guztiak.

Garapen Iraunkorreko Helburuekin konprometitutako gobernantza eredu kooperatiboa garatzen ari gara.

Aberastasunaren banaketa solidarioarekin batera, gure izaera demokratikoa da Fagor Taldearen ezaugarri nagusia. Elementu bereizgarri horrek enpresa erakunde sendoak eraikitzea garamatza, lurraldearekin eta gizartearekin lotura handia dutenak, eta kideei beren beharrak asetzeko eta bizi kalitate ona izateko aukera ematen dietenak, eta, hala, enpresa mundutik ekarpen bat egiten diogu

16. GIH. Bakea, justizia eta instituzio sendoak helburuari.

- Lana pertsonen nahiak pixkanaka asetzeko eta giza aurrerapena lortzeko baliabidetzat hartzen dugu, elkartasun zorrotz eta arduratsu batetik, zeinak norberaren errealitate enpresarialarekiko konpromiso indibidual eta kolektibo bat bultzatuko duen.
- Ekoizpen bitartekoen jabetza bazkide langileena da, eta eskubide sozialen egikaritzea pertsonak gauzatutako lanarekin lotuta dago, ez enpresan daukan kapitalaren.
- Kooperatibako kide guztiek parte hartzen dute haien ordezkaritza organoak eta gobernu organoak aukeratzeko orduan, eta sozietatearen etorkizuna erabakitzeke orduan. Horretarako, erregimen sozietarioan zein enpresaren kudeaketan erantzukidetasuna izatea ahalbidetuko eta erraztuko duen eredu demokratiko bat defendatuko dute.

Halere, lehia testuinguruaren konplexutasunak, aldaketen abiadurak, indibidualismo handiagorako joera sozialak eta gure kooperatiben dimentsioak asko zailtzen dute bazkideek beren kooperatibarekiko duten bizipen demokratikoa eta kide sentimendua.

Gure ereduak ondo funtzionatzeko gakoak konfiantza eta erantzukidetasuna dira. Bazkide guztien izenean erabakiak hartzeko demokratikoki aukeratutako gobernu organoek zein pertsonak sortzen duten konfiantza, eta bazkideek gobernu organoen eta proiektu kolektiboaren erabakiekiko duten erantzukizuna. Beraz, lan egiten dugu kooperatiba gidatzeko aukeratutako pertsonak behar bezala treba daitezen, **organoak bazkideengana hurbil daitezen**, eta gardenagoak izan daitezen, konfiantza eta erantzukidetasuna sortzeko, bai eta hezkuntza kooperatiboa bultzatzeko ere, ikuspegi estrategiko batekin.

4.1 Taldearen gobernantza

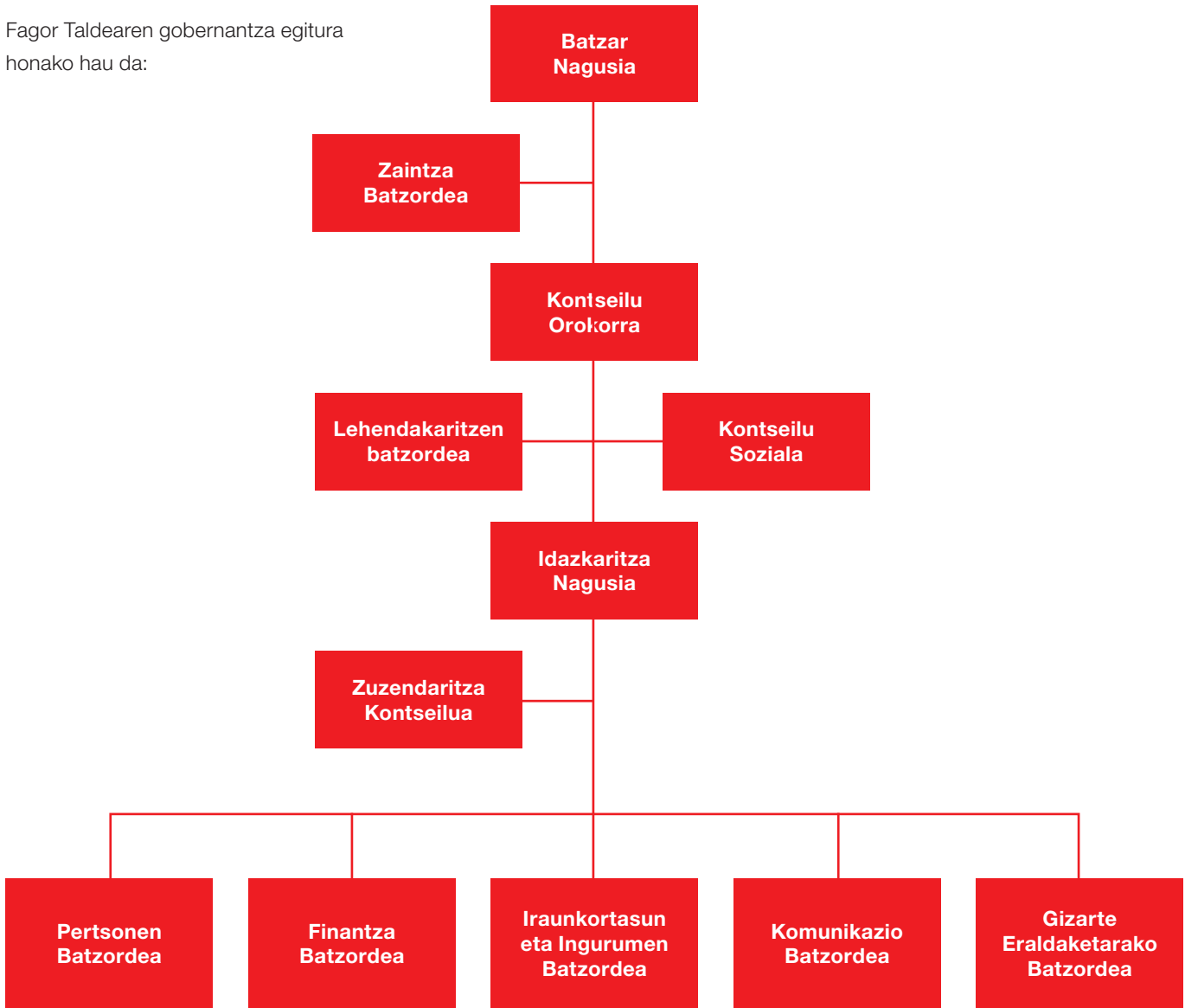
4.1.1 Sozietate izaera

Kooperatiben eta Taldearen gobernua sozietate izaeraren gainean eraikitzen da. Kontseilu Errektoreak (kooperatibaren gobernu organoak) onartu behar duen izaera hori lortzeko, pertsonak kapital ekarpen bat egin behar du. Ekarpen horren zenbatekoa urtero eguneratzen da, eta 2020an 15.577,94 €-koa izan zen. Egin beharreko ekarpena berdina da pertsona guztientzat, erakundean beteko duten postua edozein dela ere. Hasierako ekarpen hori, izendun izaera duena, kapital sozialaren parte bihurtzen da; kapital hori handituz edo txikituz joango da, kooperatibak sozietate izaera mantentzen duen urteetan lortzen dituen emaitza ekonomikoen arabera, eta lan egindako denboraren eta erakundean betetzen duen lanpostuaren indizearen arabera banatuko dira. Bere borondatez edo erretiro adinera iristean bazkideak baja hartzen duenean, une horretan kooperatiban duen kapitala berreskuratzen du.

Bazkide guztien botoak balio bera du, erakundean duten postua edo kooperatiban duten kapitala edozein dela ere. Batzar Nagusian bildutako bazkideek Kontseilu Errektorea osatuko duten pertsonak aukeratzen dituzte beren kideen artean, baita lehendakaria ere. Kontseilu Errektorea kooperatibaren administrazio eta gobernu organo gorena da, eta berak izendatzen du gerentzia. Figura betearazle gorena da, eta haren mende geratzen da enpresa proiektua kudeatzeko ardura.

4.1.2 Gobernantza egitura

Fagor Taldearen gobernantza egitura honako hau da:



1.

Batzar Nagusia

Batzar Nagusia taldeko kooperatiben borondatea adierazteko organo gorena da, kooperatibei eta bazkideei eragiten dieten gaiei buruz eztabaidatzeko eta erabakiak hartzeko eratea, Estatutu Sozialetan finkatutako eskumen esparruaren barruan.

Bazkide den kooperatiba bakoitzak 25 bazkide langileko ordezkaritza bat du, eta bazkide kopurua edozein dela ere, gutxienez ordezkari bat izango du. Bazkide den kooperatiba bakoitzaren ordezkarien erdiak Kontseilu Errektoreak aukeratzen ditu, eta beste erdiak Batzar Nagusiak, hautagaiak izendatu ondoren.

Batzarrak zuzenean aukeratzen du taldeko lehendakaria, zeina Batzar Nagusiko eskubide osoko kidea eta Kontseilu Orokorreko buru izango den.

Batzar Nagusiko kideak 4 urtean behin berritzen dira. 2020ko ekitaldia 133 pertsona fisikok osatu dute.

2.

Zaintza Batzordea

Organo horrek, batez ere, ahalmena du urteko kontuak berrikusteko eta horiei buruzko txostena egiteko, bai eta, Batzar Nagusira aurkeztu aurretik, soberakinak banatzeko edo galerak egozteko proposamena egiteko ere, eta hauteskunde prozesuak zaindu eta bermatzeko, eta, oro har, Batzarrean boto eskubideari buruzko gorabeherak ebazteko.

Hiru kide titularrek osatzen dute, eta Batzar Nagusiak aukeratzen ditu horiek. Organo hori hiru urtean behin berritzen da.

3.

Kontseilu Orokorra

Taldea ordezkatzeko eta gobernatzeko kide anitzeko organoa da, eta 14 kide titularrez osatuta dago, Batzar Nagusiak zuzenean hautatzen duen lehendakari karguaz gain. Organo hori kooperatiba batean Kontseilu Errektorea izango litzatekeena da Taldean.

Kooperatiba bazkide bakoitzak gutxienez kontseilari bat du, eta gainerako kideak horien artetik izendatzen dira, bazkide langileen kopuruaren arabera. Kooperatiba bazkideetako pertsona fisikoen ordezkariak dagozkien Kontseilu Errektoreek izendatzen dituzte beren kideen artean.

Lehendakariordea eta idazkaria Kontseilu Errektoreak aukeratuko ditu bere kideen artetik.

Kontseilu Orokorrari dagokio Idazkaritza Nagusia beteko duen pertsona izendatzea, eta taldeko figura betearazle gorena da.

5 emakume / 10 gizon

4.

Lehendakaritzen batzordea

Kontseilu Orokorreko Aholkularitza Batzordea da, kooperatibako gainerako organoen eta kooperatiba elkartuetako Zuzendaritza Kontseiluen arteko lotura organoa. Agindutako gaiak kudeatzeaz arduratzen da: besteak beste, IPDK funtsen banaketaz eta euskararen normalizazioaz. Taldearen Erregelamendua egiteko ere irizpena eman behar du. Organoak bere lehendakaritza du eta kooperatiba guztietako lehendakariak osatzen dute.

3 emakume / 6 gizon

5.

Kontseilu Soziala

Bazkide langileek Taldeko administrazioan parte hartze iraunkorra izan dezaten eratutako organoa dugu. Kontseilu Orokorraren aholkularitza eta kontsulta izaera du, eta bazkide langileei eragiten dieten gaiei buruzko irizpena ematea eta kooperatiba bazkideen Kontseilu Sozialak koordinatzea dagokio.

Gehienez ere 16 pertsonak osatzen dute, eta bertako kideen artean izendatuko du lehendakari kargua beteko duen pertsona. Bazkide den kooperatiba bakoitzari gutxienez postu bat dagokio, eta gainerakoa, bazkide den kooperatiba bakoitzak duen bazkide langileen kopuruaren araberakoa izango da.

Taldearen Kontseilu Soziala urtero berritzen da.

4 emakume / 10 gizon

6.

Idazkaritza Nagusia

Kontseilu Orokorrak izendatuko du, eta taldeko figura betearazle gorena da. Bere lantaldearekin batera, Taldearen plan estrategikoak eta kudeaketa planak egitea eta gauzatzea dagokio, bai eta ondoren Kontseilu Orokorrari onartzeko aurkezten zaizkion arau esparrua berrikusteko proposamen teknikoak egitea ere.

7.

Zuzendaritza Kontseilua

Idazkaritza Orokorraren aholkularitza organoa da. Azken horren gidaritzapean, planak eta gainerako gaiak lantzeko aholkuak ematea dagokio, eta gero Kontseilu Orokorrari aurkeztuko zaizkio, azter ditzan. Taldea osatzen duten kooperatiba guztietako gerentziek osatzen dute organo hori.

8.

Gaikako batzordeak

Batzordeak Taldearentzat garrantzitsuak diren gaiei buruzko lantaldeak dira, eta Idazkaritza Nagusiari eta haren lantaldeari aholkuak eta laguntza ematen dizkiete, ondoren Zuzendaritza Kontseiluari aurkezten zaizkion proposamenak prestatzeko. Taldeko kooperatiba guztietako dagokion arloko ordezkariak osatzen dituzte batzordeak.

2020

	Gizonak				Emakumeak			
	<30	31-50	>50	Guztira	<30	31-50	>50	Guztira
Kontseilu Orokorra		1	9	10		5		5
Kontseilu Soziala		9	1	10		4		4

4.1.3 Jokabide kodea

Gure gobernantza ereduak gure gobernu egitura osatzen duten organoen bidez kontuak emateko eta kontrolatzeko mekanismo propioak dituen arren, Fagor Taldeko kooperatiba bakoitzak bere jokabide kodea eta dagokion *Compliance* egiaztagiria ditu.

Kode etikoarekin eta ustelkeriaren eta eroskeriaren aurkako borrokarekin zerikusia duten gaiak –zeintzuek eragina baitute Taldeko zerbitzu zentraletako langileengan eta erakunde arteko gobernantza organoetako kideengan– “Fagor S.Coop.en *Compliance* penalerako sistema” izeneko dokumentuan jaso dira.

Dokumentu hori 2020an landu zen, eta oraindik onartu gabe dago.

Neurriak betetzeari dagokionez, 2020an ez da ustelkeria kasurik baieztatu Talde osoan.

4.2
Gobernantza eraginkorra eta gardena

Fagor 2030 iraunkortasun estrategiaren helburuen artean daude, besteak beste, gure arau multzoa modernizatzea, organo sozialetan eta gobernu organoetan parte hartzen duten bazkideak gaitzea eta kooperatiba kultura erantzukidea eraikitzea.

4.2.1 Arau multzoa modernizatzea

Estatutu Sozialek, Kooperatibaren Barne Araudiak eta Kontseilu Orokorrak edo Batzar Nagusiek onartutako arauak osatzen dute arau multzoa, eta gure esparru soziolaborala eta araubide ekonomikoa baldintzatzen dute. 2016an, arau multzo hori modernizatzeko prozesuari ekin zion Taldeak, eta hainbat mugarri bete ditu.

2020. urteari dagokionez, hauek izan dira aurrerapen esanguratsuenak:

- Estatutu Sozialak eta emaitzak banatzeko araua Euskadiko Kooperatiben 11/2019 Lege berrira, abenduaren 20kora, egokitu dira.
- Kooperatibaren Barne Araudian eta Plusen Tarifari buruzko 2/2013 Arauan sartu dira Taldearen ordainsari sistema modernizatzeko 2019an gauzatutako proiektuaren ondoriozko aldaketak.

4.2.2 Organoen gaikuntza

Arestian adierazi bezala, organoetarako hautatutako pertsonen gaikuntza egokia funtsezkoa da gure gobernantza ereduaren funtzionamendu egokirako.

Une honetan, 209 pertsona ari dira kooperatibetako Kontseilu Errektore eta Sozialetan parte hartzen.

MONDRAGON Korporazioko Otalora prestakuntza kooperatiboko zentroarekin lankidetzan, kargu instituzional baterako hautatuak izan diren bazkide berri guztiek jaso dute dagokien gaikuntza programa.

4.2.3 Hezkuntza kooperatiboa

Kooperatiba kultura erantzukidea sustatze aldera, bazkideen hezkuntza kooperatiboak berebiziko garrantzia du.

2020an, sozietatean alta izan diren pertsonen harrera planarekin jarraitu da.

Hala ere, harrera plan horiek oso eragin mugatua dute kooperatiba kultura erantzukide baten eraikuntzan, eta, beraz, Fagor 2030 iraunkortasun estrategiaren barruan, kooperatiba hezkuntza epe luzerako prozesu jarraitu gisa landuko duten prozesuak eta ekintzak diseinatu nahi ditugu.

4.2.4 Komunikazioa eta gardentasuna

Taldea bazkideengana hurbiltzeko eta konfiantza sortzeko barne komunikazioko bideak diseinatzea eta ezartzea da Fagor 2030en iraunkortasun estrategiaren helburuetako bat.

Komunikazioa eta gardentasuna funtsezkoak dira gobernu organoekiko eta proiektu sozioenpresarialarekiko konfiantza sortzeko. Helburu horrekin, 2020an ahalegin handia egin dugu Taldea kooperatibetako bazkide langileekin zuzenean lotuko duten komunikazio bideak sortzeko. Aipagarrienen artean, hauek aipa genitzake: hileko newsletterra, bideo korporatiboak Lehendakaritzaren, Idazkaritza Nagusiaren, Kudeaketa Sozialeko Zuzendaritzaren eta Iraunkortasun Zuzendaritzaren mezuekin, eta bazkideekin zuzeneko elkarrizketak izateko Taldearentzat garrantzitsuak diren gaietan egindako webinarrak. Horren erakusle da ordainsari sisteman proposatutako aldaketak

Sozietate altak eta bajak 2020

90	11	80
Bazkide berriak sartzea	Beste kooperatiba batzuetatik etorri eta behin betiko birkokatu-takoak	Erretiroak

zuzenean azaltzeko eta bazkideen iritziak eta ekarpenak jasotzeko antolatutako saioa. Aipatzekoa da COVID-19ak eragindako pandemiak bizkortu egin duela tresna digitalen erabilera, komunikazio prozesuak bizkortzeko eta hobetzeko ahalmen handia baitute, batez ere gurea bezalako talde batean, non ez baita batere erraza berori osatzen duten 5.000 pertsonarentzat baino gehiagorentzat aurrez aurreko saioak antolatzea.

Aipatzekoa da, halaber, aldizkari bat sortzeko prozesua hasi dela. Aldizkariaren helburu nagusia Fagor 2030 iraunkortasun estrategia berriaren garapenean egindako aurrerapenei buruz aritzea izango da, eta bazkide guztiek etxean jasoko dute.

Informazioa emateko eta iritziak biltzeko ez ezik, kanal horiek boluntariotza korporatiboa bultzatzeko ere erabiltzen dira, bai eta bazkideei egindako kanpaineekin lotutako deskontu eta sarien berri ematea ere; horien artean, **Errigora** eta **Bizipoza** kanpainak nabarmentzen dira.

Bestalde, Fagor Taldeak garrantzi handia ematen dio interes taldeekin eta, oro har, gizartearekin komunikatzeari. Horretarako erabiltzen diren bide nagusiak hauek dira: **webgune**, berritua, sare sozialak (LinkedIn, Twitter, Facebook eta Instagram), webinar eta mahai inguruetako parte hartzea (presentzia eta protagonismo handia izan du iraunkortasunarekin eta euskararekin zerikusia duten solasaldietan), publizitate korporatiboa komunikabideetan (martxoaren 8a, Batzar Nagusiak, etab.), etab.

Komunikazioa eta gardentasuna 2020

Newsletter hartzaileak	4.623
Irakurketa indizea (irakurleak/hartzaileak)	% 39
Buletin kopurua	12
Taldeak antolatutako webinar kopurua	1
Webinarretako parte hartzea	200

4.3 Iraunkortasunarekin konprometitutako gobernantza

Fagor 2030en helburu estrategikoetako bat da iraunkortasuna txertatzea kooperatiben gobernuan eta kudeaketan. Helburu horren bidez, kooperatiben gobernantzan eta kudeaketan iraunkortasuna txertatzea xede duten prozesuak bultzatu eta erraztu nahi dira.

Behin baino gehiagotan adierazi den bezala, 2020an, Fagor 2030 iraunkortasun estrategia definitu da. Aldi berean, Taldeko bi kooperatibek (Fagor Arrasate eta Fagor Industrial) materialitate matrizearen definizioa eta iraunkortasunarekin lotutako helburu estrategikoak txertatu dituzte beren hausnarketa estrategikoko prozesuan. Horretarako, iraunkortasunean aditua den **Anthesis Lavola**, aholkularitzaren laguntza izan dute.

2021eko ekitaldian, beste 3 kooperatibak (Fagor Ederlan, Fagor Electrónica eta Mondragon Assembly) materialitate matrizea zehazteko eta iraunkortasunarekin lotutako helburuak finkatzeko prozesuari ekin diote.

Helburua da 2022rako Taldeko kooperatiba guztiek zehaztuta izatea beren materialitate matrizea eta iraunkortasunarekin lotutako helburuak, Fagor 2030 iraunkortasun estrategiaren ildo eta koherentziari jarraiki.

**Gure taldeak
pertsonak
zaintzen ditu**



Fagorren erdigunean gaude pertsonak.

Pertsonok eraikitzen dugu etorkizuna, partekatutako proiektuarekiko erantzukidetasunez, eta belaunaldi berriei guk jasotakoa baino kooperatiba hobea uzteko konpromisoarekin. Pertsonek onena eman dezaten, enpresako kultura aurreratua eraikitzeko ari gara lanean, taldeko lana sustatuko duena, aniztasuna kudeatzen jakingo duena, pertsonen osasuna zainduko duena eta lana eta familia uztartzea ahalbidetuko duena.

Pertsonen eta erakundeen arteko berdintasunean eta elkartasunean sinesten dugu, eta, horregatik, gure kooperatibetan ordainsariaren maila 1-6ra mugatuta dago, eta elkarri laguntzen diogu, denok batera aurrera egiteko.

Ezagutzaren aroan, pertsonak gero eta garrantzi handiagoa dute enpresen lehiakortasunean. Pertsonen konpromisoaren, inplikazioaren eta talentuaren arabera dira, neurri handi batean, enpresa proiektuaren bideragarritasuna eta arrakasta. Horretarako, funtsezkoa da belaunaldi berrien nahiak eta motibazioak ulertzea, eta gure enpresa kultura eta egiteko moduak egokitzea, gure kooperatibak erakargarriak izan daitezen etorkizunean ere.

Harrotasunez esan dezakegu pertsonen eta komunitatearen ongizatea bilatzen duen eredua dela gurea. Kooperatiben helburua ez da kapitala metatzea (aberastasuna), baizik eta gure pertsonak eta komunitateak epe luzera izango dituzten beharrak asetzea. Gure ustez, kapitulu honetan deskribatzen diren gure ereduaren elementu bereziek ekarpen bereizgarria egiten diote **8. GIH. Lan duina eta hazkunde ekonomikoa** helburuari.

5.1 Elkartasuna, oinarri gisa

Elkartasuna da, lankidetzarekin batera, Esperientzia Kooperatiboaren bultzatzaileak proiektatutako utopia gaur egun MONDRAGON Korporazio bezala ezagutzen dena bihurtzea ahalbidetu duena, eta, era berean, Fagor Taldea egituratzen eta gidatzen duen balio nuklearretako bat da.

5.1.1 Elkartasuna ordainsarietan

Elkartasunaren aplikazio praktikoa nola egiten den gure ordainsari sisteman ikusten da argien. Lanaren ordainsari nahikoa, bidezkoa eta solidarioa aldarrikatzen dugu pertsona guztientzat, kudeaketako oinarrizko printzipio gisa, betiere gure kooperatiben benetako aukeren barruan.

Bazkide langile guztiak betetzen duten lanpostuaren arabera sailkatzen dira profesionalki; horretarako, balorazio sistema egokiak aplikatzen dira, eta 'indize estruktural' izenez ezagutzen dena sortzen da.

Gerentziak eta zuzendaritza postuak dira indize estruktural handiena dutenak. Gerentziaren indizea finkatzeko, gure inguruan antzeko ezaugarriak dituzten enpresek lanpostu horretarako dituzten batez besteko ordainsariak aztertzen dira, eta % 40rainoko

Fagor osatzen dugun pertsonak

	2019	2020
Lanpostuak	10.867	10.038
Lanpostuak, Euskal Herrian	5.332	5.009
Bazkide mugagabeak	3.662	3.688
Iraupen mugatuko bazkideak	349	323
Aldi baterako birkokatzeak	335	335
Besteren konturako langileak	986	663

elkartasun koefizientea aplikatzen da. Hau da, tamaina eta konplexutasun handiagoko kooperatiben kasuan, horien ordainsaria inguruko kooperatibak ez diren enpresetan antzeko lanpostuak dituzten pertsonak jasotzen dutena baino % 40 txikiagoa izango da. Elkartasun ariketa praktikoa bat da, kooperatibako bazkideen ordainsarien arteko aldea murrizteko egiten dena. Gerentziaren indizetik abiatuta, eta zenbait irizpide aplikatuta, zuzendaritzako postuen gainerako indizeak definitzen dira.

Zuzendaritzakoak ez diren lanpostuen indizeak finkatzeko, indizeen esleipena ahalik eta gehien objektibatzeke irizpideak eta prozedurak aplikatzen dira.

Kooperatibetako lanpostu guztien indizeak esleitzeko balorazio prozesua Balorazio Batzorde Tekniko bakar, profesional eta espezializatuak egiten du. Taldeko kooperatibetako pertsonen arloko lanpostu teknikoak betetzen duten pertsonak osatzen dute.

Gure ordainsari ereduaren beste ezaugarri ideosinkratiko bat da bazkideek ez dutela soldatarik jasotzen, kooperatibak ekitaldiaren amaieran lortu nahi duen mozkinaren hileko aurrerakina baizik, eta bazkideek duten partaidetzarekin arautzen da emaitzen banaketa.

Aurrerakinen maila urtero finkatzeko prozesua (% 80tik % 110era doan tartean) Fagor Taldeko kooperatiba guztientzat indarrean dagoen *Aurrerakinen 2/2016 Arauak*

arautzen du. Arau horren bidez, kooperatiba bakoitzaren aurrerakin mailaren eta ekonomia eta ondare egoeraren arteko lotura beharrezko eta egokia lortu nahi da, eta, aldi berean, kooperatibei behar adinako autonomia eta malgutasuna eman nahi zaie testuinguru ekonomikoetara bizkor egokitzeke, bazkideak izan daitezen kooperatibaren egoeraren erantzule. 2020ko ekitaldi honetan, kooperatibetako Kontseilu Errektoreek erabaki zuten aurrerakinen maila nabarmen murriztea, aipatutako osasun krisiak eta horren ondoriozko alarma egoeraren deklarazioak eragindako jarduera geldialdia zela tarteko.

Taldean badugu beste elkartasun mekanismo bat, **Ordainsarien Elkartasun Funtsa (OEF)** izenekoa, kooperatibetako bazkideen artean aurrerakinen mailari dagokionez dagoen aldea neurri batean konpentsatzeko. Funtse hori urtero elikatzen da, ekitaldiko irabazien % 5 horretara bideratzen baitira. 2020an, Taldea osatzen duten zortzi kooperatibetatik hiruk **679.830 €** jaso dituzte guztira OEFtik.

Besteren kontura lan egiten duten langileen (bazkide ez diren pertsonak) ordainsari parametroek “kostuak parekatzeko printzipio orokorra” aplikatzeko bide ematen duen formula eraginkorraren arabera da, Hitzarmen Kolektiboan zehaztutako lanbide kategoria bakoitzeko gutxieneko ordainsaria egitura baliokidea duen bazkide baten lan aurrerakinaren kostu berekoa izan dadin. Kostuak parekatzeko printzipio orokor horrek

Ordainketak 2020

Lan aurrerakinen batez besteko maila	% 95,13
OEF funtsen erabilera	679.830€
Batez besteko lan indizea	2.125
Batez besteko lan indizearen urteko ordainsari balioa, batez besteko aurrerakin mailan	45.742,04 €
Gehieneko ordainsari aldea	<6

bermatzen du, nolana ere, Industria Siderometalurgikorako Gipuzkoako Hitzarmen Kolektibo Probintzialaren ordainsarien tauletan jasotako gutxieneko zenbatekoen ordainketa egingo dela. Hitzarmen berria indarrean sartu berri denez (GAO 2020-11-24), aldi baterako kontratatutako pertsonen ordainsariak argitaratutako soldata taula berrietara egokitu behar izan dira.

Gipuzkoako Industria Siderometalurgikorako indarrean dagoen lan denboraren iraupena da (1.697 ordu) Taldeko kooperatibetan aplikatzen dena.

5.1.2 Bazkideentzako gizarte babeseko sistema

LagunAro, hain zuzen, kooperatibak bazkide dituen borondatezko gizarte aurreikuspeneko erakundea da, eta bazkideei gizarte babese-ko zerbitzuak ematea du helburu. LagunArok estaldura mistoko sistema bat eskaintzen du, LagunAroren berezko prestazioak eta Gizarte

Segurantzako Sistema Publikoaren prestazioak barne hartzen dituen, Langile Autonomoen Erregimen Bereziaren bidez. Gure bazkideak erregimen horretara afiliatuta daude.

2020an, LagunArok eskaintzen duen prestazioetako baten erabilera intentsiboa egin dugu. Martxoan, alarma egoerak jarduera erabat bertan behera uztea ekarri zuen, eta, horrenbestez, **Enplegua Aldi Baterako Erregulatzeke Espedienteetara (ABEE)** jo zen kooperatiba batzuetan, besteren kontura lan egiten duten langileei dagokienez, eta bazkideei dagokienez, berriz, egutegi mugikorrek ezarri ziren. Egutegi mugikorrek jarduerarik gabeko lanorduetan seihileko batetik hurrengora lekualdatzeko aukera ematen du, sortutako ordu negatiboak konpentsatuz eta bazkideen lanaldiak produkzio premietara egokituz. Hasieran beherazko eta gero goranzko egutegi mugikorraren ezarpen eta kudeaketari esker, 2020an zehar sortutako aldaketak eta produkzio beharrak kudeatu ahal izan dituzte kooperatibek.

Egutegi mugikorrek aukera ematen die kooperatibei, aldi berean, LagunArok enplegurako laguntza gisa aitortutako egutegi mugikorreko prestazioa eskuratzeko, berreskuratu gabeko orduen kostuaren % 80 ordainduta eta bazkideari berari gainerako % 20 egotzita.

Fagor Taldeko bazkideek duten beste onuretako bat erretiro aurreratuak dira (1982tik har daitezke), bazkidearen eta kooperatibaren interes indibidualak uztartzeko

aukera ematen baitute. Horri esker, kooperatibari behar duen lan malgutasuna ematen zaio, bai berregituratze prozesuei aurre egiteko, bai plantilla gaztetzeko prozesuak bultzatzeko.

Erretiro aurreratuko planak, planari atxikitzea eskatzen duen bazkidearen izenean, kooperatibak **Arogestión Ahorro-Jubilación EPSVra** egiten dituen ekarpenetan oinarritzen dira. Horri esker, bazkideak erretiroa legezko adina baino hiru, lau edo bost urte lehenago har dezake. Laguntzaren zenbatekoa urtero eguneratzen da, eta berdina da urtean planari heltzen dioten pertsona guztientzat.

2020an, 1971n jaiotako bazkideei zuzendutako planteamendua onartu da, eta, hala, erretiro aurreratuko planetara borondatez atxikitzeko aukera emango zaio 2021ean 50 urte beteko dituen kolektibo horri. Onartutako laguntzaren zenbatekoa 35.962,32 €-koa da.

5.2 Pertsonen enplegarritasuna bultzatzen dugu

Pertsonak dira gure erakundearen protagonista nagusiak, jabekide konprometituak baitira, proiektu partekatu bat eraikitzen dutenak eta garapen osoa izan nahi dutenak, hazkunde pertsonal eta profesionalaren bidez.

5.2.1 Sustapena

Sustapen profesionala Kooperatibaren Barne Araudiak arautzen du. Bertan ezartzen da bazkideen gaitasun profesionala dela sustapenerako lehentasunezko irizpidea.

Talde osoan lanbide sustapena ahalbidetzeko erabilitako mekanismoa oposizio lehiaketa da, eta prozesura aurkeztutako hautagaien gaitasunak eta merezimenduak alderatzean datza.

2020an zehar, 64 oposizio lehiaketa egin dira. Prozesu horien ondorioz, 15 pertsona sustatu dira modu estrukturalen, eta horien artean kooperatiben arteko 2 lekualdaketa gauzatu dira (bazkideen mugimendua Taldeko kooperatiben artean).

5.2.2 Prestakuntza

Prestakuntza Kooperatibaren Barne Araudian dago araututa, eta bertan dago jasota kooperatibek bazkideen trebakuntzan laguntzeko borondate irmoa dutela.

Datozen urteotan, digitalizazioak, deskarbonizazioak eta pareko joera globalek gaur egungo lanpostu asko eraldatuko dituzte. Testuinguru horretan, eraginpeko pertsonen birkualifikazio prozesuak identifikatzea eta prozesu horiek finantzatzeko modua egituratzea izango dira Taldearen lehentasun nagusiak.

Enplegarritasuna		
	2019	2020
Langile bakoitzak egindako batez besteko prestakuntza orduak	32,03	18,18

5.2.3 Birkokatzeak

Birkokatzeak funtsezko mekanismoa dira jarduera txikiarekin dabiltzan kooperatibetan enplegarritasuna bermatzeko. Mekanismo horren bidez, jarduera maila txikia duten kooperatibetako bazkideak jarduera maila handiena duten eta soberakin horiek onartzeko gaitasuna duten kooperatibetan birkokatzen dira. Birkokapenak aldi baterakoak edo behin betikoak izan daitezke. Behin betiko birkokapenen kasuan, bazkideak

kooperatiba hartzailearen bazkide bihurtzen dira, kooperatiben arteko lekualdaketa bidez. Mekanismo hori LagunAron atxikitako kooperatiba guztietan aplikatzen da.

2020an, aldi baterako 350 birkokapen eta behin betiko 11 birkokapen edo finkapen egin dira.

5.2.4 Behin-behineko lan poltsa

Testuinguruaren arabera sortzen diren kualifikazio txikiko zuzeneko langileen (ZUL) beharrak Fagor Taldeak kudeatzen ditu, **lan poltsa baten bidez**. Poltsa horri esker, lan merkatuan sartzeko zailtasunak dituzten hainbat kolektibori eman diezaiekegu enplegua. Gaur egun, enplegua eskatzen duten kolektiboen enplegarritasun aukerak LagunAron dauden soberakin estrukturalen kopuru handiak baldintzatzen ditu, eta horiek lehentasuna dute behin-behineko enplegu ez sozietarioaren gainetik.

Fagorreko lan poltsaren erabilera	
	2020
Lan poltsan alta emanda dauden pertsonak (kop.)	1.800
2020an lanean aritu diren pertsonak (kop.)	446
Laneratze ratioa	% 25

5.3

Pertsonen osasuna kudeatzen dugu

Gure kooperatibetako pertsonen segurtasuna eta osasuna sustatzea, bai eta osasunarekin oro har lotutako jarduera osagarriak egitea ere, kooperatibek zuzenean kudeatutako lanak dira, **Osartenekin** lankidetzan (erakunde horrek prebentzio zerbitzu mankomunatua eskaintzen die enpresa elkartuei, besteak beste, Fagor Taldeko kooperatibei).

Bestalde, LagunAroren bidez, baja medikoagatiko **aldi baterako ezintasunaren prestazioa** kudeatzen da. Alde horretatik, bai LagunAroren esparruan bai Fagor Taldean kezka handia dago absentismo mailak gora egin duelako.

LagunArok 2019an absentismoari buruz egindako hausnarketak hainbat ekintza ezartzen ditu, haren kudeaketa hobetzeko.

Sentsibilizazio, prebentzio edo jarraipen jarduerak alde batera utzi gabe, LagunArok absentismoa hobeto kudeatzeko duen elementu bereizgarri eta aintzatetsi bat aldi baterako ezintasunaren altak eta bajak luzatzeko duen gaitasuna da, kanpoko mutualitateek ez daukatena.

Gaitasun hori optimizatzeko, LagunArok eskatu du bere mediku taldea kooperatibetan aldi baterako ezintasuna kudeatzen duten mediku zerbitzuekin koordinatzeko.

Ilido horretan, Talde osorako asistentziako

zerbitzu mediko komun bat ezartzearen egokitasuna aztertzen ari gara.

Azkenik, esan beharra dago, LagunAroren bidez, Fagorreko bazkideek gizarte segurantzaren osagarria den **osasun prestazio** bat dutela, mediku espezialisten multzo zabal bat eskuratzeko aukera ematen diena eta koordainketa mekanismo baten bidez finantzatzen dena.

Osasuna eta prebentzioa

	2019	2020
Absentismo maila	% 5,12	% 6,07
Lanarekin lotutako baje onoriozko absentismo maila (lan istripuak eta gaixotasun profesionalak barne)	% 0,41	% 0,61

5.4

Kontziliazio erantzukidea eta genero berdintasuna sustatzen ditugu

Fagor Taldean uste dugu kontziliazioak erantzukidetasunari lotuta egon behar duela nahitaez, bi dimentsiotan. Alde batetik, genero guztietako pertsonen aukera eta erantzukizun berdinak izan ditzagun, bai ordaindutako lanetan, bai ordaindu gabekoetan.

Bestetik, lana eta familia bateragarri egiteak kooperatiben lehiakortasuna oztopa ez dezan eta lan egiten duten pertsonen kalterik egin ez diezaion.

Kooperatibarekiko erantzukizunez jokatzeko beharretik abiatuta, eta lege eskakizunetatik harago, Fagor Taldeak dituen kontziliazio neurriak aztertu dira 2020an. Gure pertsonen familiako bizitza eta bizitza profesionala uztartzearen kontzeptuaren barruan, datuak bildu dira neurri horien erabilera eta aprobeitxamendua ezagutzeko eta eremu horretan pertsonen izaten dituzten beharrak identifikatzeko, lana eta familia uztartzeko politikak garatu, adostu eta inplementatzeko, eta, hartara, lan eta familia bizitzaren arteko orekari eusteko. Hausnarketa horren ondoriozko prozedurak eta proposamen zehatzak Fagor Taldeko organoetara eraman ziren, azter zitzaten.

COVID-19aren hedapen azkarrak eta horren ondorioz jarduerak gelditzeak ere lana etxetik egitera bultzatu zituen asko eta asko. Telelana lantaldeak landu beharreko gaien artean zegoen aurretik ere, baina pandemiak ezusteko protagonismoa eman zion balizko kontziliazio neurri horri. Hala ere, lanketa horren ondorioz, argi eta garbi bereizi dira **telelanaren** kontzeptua **lan modalitate gisa eta urrutiko lanaren** kontzeptua, hots, pandemiaren testuinguru honetan sortzen diren eskakizunei aurre egiteko eta horiei erantzuteko ezohiko neurri gisa. Kooperatiba bakoitzak urrutiko lana kudeatzeko irizpideak ezarri ditu, eta lantaldeak esparru bat eta jarraibide batzuk zehaztu ditu, kooperatibei telelana lan modalitate gisa ezartzea errazteko.

Gainera, taldearen analisiak bizitza pertsonala, familia eta lana uztartzeko beste neurri batzuk ere hartu ditu kontuan, eta honela multzokatu dira:

1– Baimen eta lizentziak
Legez dagokigunak eta hobekuntzak

2– Denbora malgutasuna
Lan jarduna, ordutegia, opor egunak...

3– Leku malgutasuna
Lantokitik kanpo lan egiteko baldintzak eta baliabideak

4– Garapen pertsonal edo profesionala

5– Soldataz gaindiko onura monetarioak

6– Genero berdintasun eta kontziliazioaren aldeko kultura

Lege eskakizunez haratago, Fagor Taldeak badaki erronka horri heldu behar zaiola, talentua erakartzeko eta atxikitze elementu garrantzitsu gisa, jakinik kontziliazio erantzukidetasuna kooperatiboaren paradigma aldaketa eskatzen duen gaia dela.

5.4.1 Genero berdintasuna

Kontziliazioari buruzko analisiak aukera eman digu, era berean, genero berdintasunerantz begiratzeko.

2020an, Fagor Taldearen arauak aztertzea eta baloratzea izan da erronka, genero ikuspegitik eta egungo beharrianak kontuan hartuta, Garapen Iraunkorreko Helburuen testuinguruan, arau horiek arau esparru bat ezartzen baitute Taldeko kooperatibentzat.

Egindako ekitaldiaren ondorioz, Taldea ohartu da komenigarria dela gure kooperatibetan genero berdintasuna bultzatzea, eta helburu espezifiko bat ezarri da Fagor 2030 iraunkortasun estrategiaren barruan. Esparru horretan hurrengo urteetan egingo dugun lanaren bidez, **5. GIH. Genero berdintasuna** helburuari lagundu nahi diogu.

5.4.2 Aniztasunaren kudeaketa

Fagor Taldeko kooperatibetan aniztasun intelektuala duten pertsonak laneratzeko politikak eta lankidetzaren esperientziak daude hainbat erakunderekin. Adibidez, **Pauso Berriak** programa dago. Fagor Ederlane, k **Gureak** -ekin batera, aspalditik kolaboratzen du programa horretan

Gaur egun, Fagor Taldeak oraindik ez du aniztasuna kudeatzeko politika zehatzik landu, diskriminaziorik ezaren uste sendotik harago,

arraza, sinesmena edo hezkuntza maila zeinahi delarik ere atxikimendu askeko printzipio kooperatiboetako lehenengoan oinarrituta.

5.5 Euskararen normalizazioa

Taldeak 20 urte baino gehiago daramatza euskara planak ezartzen.

Fagorrek, hala nahi duten bazkideek euskaraz lan egiteko aukera izan dezaten, konpromisoa hartu du eremu sozioekonomikoan euskararen erabilera normalizatzeko. Horretarako, 20 urte baino gehiago daramatzagu euskara planak ezartzen, urtean 800.000 € inguruko inbertsioarekin. Hauek dira urteko planei forma ematen dieten ildo estrategikoak:

- Ezagutzaren unibertsalizazioa, lanpostu guztietako hizkuntza eskakizunak zehaztuz eta kudeatuz, eta gutxieneko mailatzat ulermena jarrita.
- Hizkuntza mapak kudeatzea, euskara hutsez funtzionatzen duten taldeak sortuz eta garatuz.
- Euskarari dagozkion eginkizunak esleitzea erakundeetan eta gizarte proiektuen garapenean.
- Proiektuaren legitimazioa eta komunikazioa, interes taldeekin lankidetzan.

2020an pandemiak gizarte jarduerak asko baldintzatu baditu ere, Fagor Taldea oso presente egon da euskara bultzatzeko kanpaina garrantzitsuenetako batean: Euskaraldia. Gure hizkuntza ohiturak aldatuz euskararen erabilera areagotzea helburu duen ariketa kolektiboa da.

Kanpainaren balorazioa oso positiboa izan da; izan ere, Talde mailan 123 Arigune sortu dira kooperatibetan, eta horien barruan 900 pertsonak baino gehiagok parte hartu dute. Ariguneak euskaraz aritzeko aukera ematen duten guneak dira.

Fagor Taldeak euskara sustatzeko ekimenetan parte hartu izana erreferentetzat hartzen dute sektore pribatuko zein publikoko hainbat eragilek.

5.6 STEM hezkuntza bultzatzen dugu

Fagor Taldeak, Taldeko kooperatibekin, unibertsitatearekin, ikastetxeekin eta lurraldeko erakunde publikoekin lankidetzan, hainbat jarduera garatzen ditu STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) hezkuntza bultzatzeko eta FAGOR enplegu markatzat proiektatzeko.

Arlo horretan, 2020an, Fagor Taldeak, eskualdeko beste eragile batzuekin batera, honako ekitaldi hau babestu du: **First Lego League Euskadi**, Euskal Autonomia Erkidegoan STEAM Hezkuntzako erreferentzia programa.



Planetarekin konprometitutako taldea gara

Krisi klimatikoak ingurumenarekin dugun harremana berrasmatzera eraman behar gaitu. Erregai fosiletan oinarrituta dagoen ekonomia linealaren eredia baztertzera behartuta gaude, eta energia berriztagarrietan oinarritutako ekonomia zirkularraren eredurantz bidea egitera. Fagorren, arazoaren parte garenez, irtenbidearen parte ere izan nahi dugu. Horregatik, karbono aztarna txikitzeko eta gure ekoizpen prozesuetan erabiltzen ditugun materialak modu efizienteagoan erabiltzeko ari gara lanean.

6.1 Ingurumenaren kudeaketa

Gaur egun, ebidentzia zientifiko bat da azken hamarkadetako 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, arazoaren parte gara; eta, horrenbestez, irtenbidearen parte izatea ere badagokigu. Industria jarduera egokitzea, gure planetaren muga biofisikoekin bateragarria izan dadin, agindu etiko bat da, baita ezinbesteko baldintza ere, gure kooperatibek lehiakorrak izaten jarrai dezaten etorkizunean ere. Gure industria jarduera ahalik eta gehien **deskarbonizatzea** eta gure produktuetan eta prozesuetan baliatutako materialak **modu eraginkorragoan eta zirkularrean** erabiltzea dira Fagor 2030 iraunkortasun estrategian definitutako gure bi lehentasun nagusiak.

6.2 Karbono aztarna

Net Zerorantz bidean eta **13. GIH. Klima babesteko ekintza** helburuarekin dugun konpromisotik abiatuta, Fagor Taldeak karbono korporatiboa kudeatzeko plan bat bultzatu nahi du, 2030erako helburua duten kooperatiben errealitatearekin bat eginez. Horretarako, 2020an karbono aztarna kalkulatzeko hasi gara (1., 2. eta 3. irismenak), kooperatiba bakoitzaren aztarnaren osaera ezagutzeko, murrizketa helburuak finkatu ahal izateko lehen urrats gisa. Taldea osatzen duten 8 kooperatibetatik 6k (Fagor Ederlan, Fagor Arrasate, Fagor Electrónica, Fagor Industrial, Copreci eta Galbaian) parte hartu dute azterlan horretan, eta hauek dira daturik esanguratsuenak.

2019	
TCO2eq / fakturazioa (eurotan), guztira	121.449,33
TCO2eq/enplegatua	33.893,62
TCO2eq / instalazioen metro koadroak	783,32
1., 2. eta 3. irismeneko berotegi efektuko gasen igorpenak	
1. irismeneko tCO2eq	88.736,27
2. irismeneko tCO2eq	37.101,04
3. irismeneko tCO2eq	22.422.053,63

Gaur egun, 2020ko ekitaldirako datu horiek lortzeko lanean ari gara, eta datorren urteko memorian argitaratuko ditugu.

6.3 Energia

Elektrifikazioa eta energia berriztagarrien kontsumoa funtsezkoak dira 1. eta 2. irismenetako karbono aztarna murrizteko.

2020an, Taldeak 446 Gwh energia kontsumitu du guztira, eta horietatik 320 Gwh (% 72) berriztagarriak izan dira (zenbaketa honetan ez da kontuan hartu Fagor S. Coop, ezta Galbaian ere, ez baitira oso esanguratsuak).

Karbonoa kudeatzeko planaren esparruan, helburuak ezarriko dira orain erregai fosilekin egiten diren kontsumoak elektrifikatzeko eta kontsumo elektrikoan berriztagarrien kuota handitzeko.

Energia

2020	
Energia kontsumoa (Kwh)	446.549.055,53
Iturri berriztagarriko energiaren kontsumoa (Kwh)	320.592.602,67
Iturri berriztagarriko energiaren %	% 72

Hondakinak (t)*

	2019	2020
Hondakin arriskutsuak	40.057,38	28.190,46
Hondakin ez arriskutsuak	201.041,17	157.533,38

*Datu horiek honako kooperatiba hauei buruzkoak dira: Fagor Arrasate, Onnera Group, Fagor Ederlan, Fagor Elektronika eta Fagor Automoción.

6.4 Materialak eta hondakinak

Industria iraunkorra eraikitzeak berekin dakar baliabide naturalen erabilera optimizatzea eta produktuen bizi ziklo osoan ahalik eta hondakin gutxien sortzea. Aipatzekoa da 3. irismenaren zati garrantzitsu bat lehengaien kontsumoari lotutako igorpenetatik datorrela. Horrenbestez, lehengai birziklatuak erabiltzeak aztarna gutxitzen laguntzen du, materialen zikloa ixteaz gainera.

12. GIH. Ekoizpen eta kontsumo arduratsuak

helburuarekin dugun konpromisoa aintzat hartuta, helburua da material birziklatuen ehunekoa handitzea eta hondakin gutxiago sortzea. Horretarako, kooperatibek arlo horretan egiten duten lanaz gain, Taldeak industria eta hirisinbiosiek gure lurraldean eskaintzen dituzten aukerak aztertuko ditu.

Ibilbide horretan, eta kontuan hartuta kooperatiben ekoizpen prozesuak eta produktuak oso desberdinak direla, lehenengo lana jarraipen adierazle komunak identifikatzea eta horien araberako helburu zehatzak ezartzea izango da.

6.5 Ura

Edateko ura eskuratzeko aukera arrisku larrian egon daiteke klima aldaketaren ondorioz. Hori dela eta, nahiz eta gure instalazio gehienak gaur egun ur eskasia ez dagoen lurraldeetan dauden, eta hori gure iraunkortasun estrategian gai materiala ez izan, beharrezkotzat jo dugu ur kontsumoaren adierazleari jarraipena egitea eta hura murrizteko neurriak hartzea.

Ura (m³)

	2019	2020
Ura ateratzea	594.492,00	542.052,70
Murrizketa	-52.439,30	



7

**Garapen
komunitarioa
bultzatzen duen
taldea gara**

Duela 60 urte baino gehiago jaio ginen, gure komunitatearen beharrei erantzuteko; beraz, gure sustraiak inguratzen gaituen komunitatean bertan daude errotuta. Gizartearen erronkak gureak ere badira, eta, horregatik, gure lurraldearen eraldaketan inplikatzeko gara.

Fagor Taldeak komunitatearekin duen lotura etengabea izan da jaio zenetik. Fagor Kooperatiba Talde bat da, elkartasuna eta autoantolaketa komunitarioa abiapuntu hartuta Debagoiena eskualdeko garapen sozioekonomikoa bultzatzeko sortua.

Mende berriak erronka berriak dakartzkigu, eta premiazkoa da, gure erakundeek bezalatsu, lurraldeek ere iraunkortasunerantz aurrera egitea. Alde horretatik, gainerako eragileekin aliantzak bultzatzen ditugu, elkarrekin joan gaitezen garapen iraunkorreko helburuak lortzera , **17. GIH. Helburuak lortzeko aliantzak** helburuarekin bat etorritz.

Horretarako, Euskadiko Kooperatiben Legeak ezartzen duen bezala, Fagorrek IPDK funts bat du **(Kooperatiben Sustapen eta Heziketa Funtsa)**, zeina Taldea osatzen duten kooperatiben urteko irabazien % 10ekin hornitzen den. Legezko betebeharrak betetzeaz gain, Fagorrek % 2 gehiago bideratzen du funts horretara, gure gizartearen erronkekiko dugun konpromisoaren erakusgarri. Nabarmentzekoa da, 2020an, osasun krisiak eragindako egoera ekonomiko-finantzario konplikatuen ondorioz, eta salbuespen gisa, IPDK funtsari % 2 gehigarri horrekin ez laguntzeko erabakia hartu zela. Funts horren zatirik handiena epe luzera inpaktua sortu nahi duten proiektu estrategikoak bultzatzeko erabiltzen da, eta horren handia ez den zati bat gizarte, kultura eta kirol arloko eragile ugari laguntzak emateko.

Guztira, funts horren 4.067.653 € banatu dira 2020an.

Jarraian, Fagorrek funts horren bidez bultzatzen dituen proiektu estrategikoak deskribatzen dira.

7.1 Garapen komunitarioa

Debagoiena 2030

Debagoiena 2030 eskualdeko garapen iraunkorra bultzatzeko sarea da, eta bertan daude gure ekoizpen lantegi gehienak eta beren egoitza sozialak. Fagor izan da ekimen honen bultzatzaile nagusietako bat, hau da, partaide gareneko lurraldearen eraldaketan inplikatzeko dugun plataformaren bultzatzaile nagusietako bat. Tokiko erakunde publikoekin (udalak) eta eskualdekoekin (Gipuzkoako Foru Aldundia), Mondragon Unibertsitatearekin, beste eragile sozioekonomiko batzuekin eta hainbat gizarte eragilerekin partekatutako ekimena da.

2050era begira, Debagoiena 2030 ekimenaren ikuspegia da lurralde adimentsu, inklusibo eta klimatikoki neutroa izatera iristea, horretarako lurraldearen garapen komunitarioan sakonduz.

Eta, ikuspegi hori lortze aldera, sarearen xedea da gizarteko eragileen eta pertsonen arteko loturak ezartzea, pertsonen balioetan eta kosmobisioan eragitea eta lurraldean eragin nabarmena duten ekimen eta proiektu berritzaileak bultzatzea.

Hauek dira esku hartzeko lehentasunez definitu diren arloak:

- Lanaren etorkizuna
- Trantsizio energetikoa
- Ekonomia zirkularra
- Mugikortasun iraunkorra
- Elikadura osasungarria eta iraunkorra
- Iraunkortasunerako hezkuntza

2020a izan da sare horren jaiotze urtea. Ekimena urriaren 1ean aurkeztu zen, ekitaldi publiko baten bidez. Ekitaldi horretan, eragile bultzatzaileek elkarrekin sinatu zuten **lankidetza hitzarmen** bat, lurraldearen eraldaketan inplikatzeko konpromisoa hartzeko.

Era berean, komunitateari entzuteko eta harekin batera sorkuntza lanean aritzeko 2020an garatutako prozesu baten ondorioz, **proiektuen hasierako portfolio** bat definitu da.

Fagorrek 813.531 € bideratu ditu sarea dinamizatzeraz eta 500.000 € proiektuen hasierako portfolioa finantzatzera, **11. GHI. Hiri eta komunitate iraunkorrak** helburuarekin dugun konpromisoaren erakusgarri.

7.2 Hezkuntzarekiko konpromisoa

Gizabidea

Fagorrek, **Gizabidea Fundazioaren** bitartez, 40 urte baino gehiago daramatza lurraldeko hezkuntza eragile kooperatiboekin lankidetzan, eskualdeko haurrei eta gazteei kalitatezko hezkuntza eskaintzeko beharrezkoak diren azpiegitura berriak finantzatzeko.

Arizmendi Ikastolarekin eta **Mondragon Unibertsitatearekin** egiten da lankidetzaz hori, eta eraikin berriak finantzatzen edo daudenak eraldatzen gauzatzen da, lurraldeak azpiegitura modernoak eta kalitatekoak izan ditzan. Gizabideak finantzatutako eraikinak Fundazioaren jabetzakoak izatera igarotzen dira, beti hezkuntzara bideratuta erabiliko direla bermatzeko. Gizabidea Fundazioaren jabetzakoak diren eraikinen merkatuko balioa 50 milioi eurotik gorakoa da.

Fagorrek lurraldeko hezkuntza eragileekin duen lotura Gizabidea Fundazioaren barruko lankidetzatik harago doa; izan ere, Fagor Mondragon Unibertsitateko eta Arizmendi Ikastolako gobernu organoetan dago presente.

2020. urtean, Fagorrek 325.412 € bideratu ditu IPDK funtsetik Gizabidea Fundaziora, **4. GHI. Kalitatezko hezkuntza** helburuarekin dugun konpromisoaren erakusgarri.

7.3 Garapenerako lankidetza

Mundukide

Kooperatibismoaren bokazio unibertsalari erantzuteko eta garapen bidean dauden herrialdeei garapen komunitarioko prozesu endogenoak sortzen laguntzeko, duela 10 urte baino gehiago Fagorrek **Mundukide Fundazioa** sortu zuen, Arrasateko beste kooperatiba batzuekin eta tokiko hainbat GKEekin batera. Fagor Patronatuko kidea da, eta modu aktiboan parte hartzen du Fundazioaren erronketan, Mozambiken eta Brasilen garatzen baitu bere lan gehiena. Bere jarduera finantzatzeaz gain, bere bazkideek Mundukidek garatzen dituen proiektuetan kooperante gisa parte hartzeko aukera ematen du Fagorrek.

2020. urtean, Fagorrek 162.706 € bideratu ditu IPDK funtsetik Gizabidea Fundaziora,

1. GHI. Pobrezia desagertzea helburuarekin dugun konpromisoaren erakusgarri.

7.4 Fagor Komunitatea

Fagorrek iraunkortasunarekin eta Garapen Iraunkorreko Helburuekin duen konpromisoa, konpromiso korporatiboa izateaz gain, gure bazkideen konpromiso pertsonala ere izatea nahi dugu. Horretarako, 2020an, Gizarte Eraldaketarako Batzordea jarri da abian, kooperatiba guztietako ordezkariak osatua eta iraunkortasunaren arduradun korporatiboak koordinatua. Batzorde horren helburua da hainbat dinamika eta proiektu bultzatzea, bazkideak Garapen Iraunkorreko Helburuetan inplikatzeko eta Fagor komunitateko kide sentimendua indartzeko.

Ibilbidearen lehen urte honetan egindako jarduerarik aipagarrienak honako hauek dira:

- **Fagormugi** etxetik lantokirako joan-etorrietan mugikortasun iraunkorra sustatzeko ekimena da, eta hainbat pizgarri eskaintzen dizkie kilometro iraunkor gehien metatzen dituzten pertsonai.
- 0 Km-ko produktuak kontsumitzeko kanpaina, **Errigora** ekimenarekin lankidetzan.

- Martxoaren 8a: Emakumeen Nazioarteko Egunaren testuinguruan, hainbat jarduera antolatu ziren emakumeen ekarpenari balioa emateko eta gure erakundeetan genero berdintasuna lantzeko beharraz kontzientziatzeko.
- Abenduaren 3a: Euskararen Nazioarteko Egunaren testuinguruan eta Fagorrek gure hizkuntzaren normalizazioarekin duen konpromisoaren barruan, Fagorrek eta bere kooperatibek **Euskaraldian** parte hartu dugu. Dinamika hori Eusko Jaurlaritzaren eta gizarte eragileen artean sustatu da, eta euskararen erabilera sustatzea du helburu nagusi, baita lan arloan ere.
- Guztira, 23.000 € erabili dira, 2020an, IPDK funtsetatik jarduera horiek finantzatzeko.

Txostena egiteko prozedura



8.1 Gai garrantzitsuak definitzeko prozesua

Memoria hau idaztean, kontuan hartu da 2020ko ekitaldian egindako materialitate analisia. Gai materialak identifikatzeko, lau etapatako metodologia bati jarraitu genion.

Lehena

Zenbait iturri bibliografiko aztertu genituen (GRI estandarrak, kooperatiba printzipioak, GIHaK), eta marko orokor bat ezarri genuen, materialak izan zitezkeen gaiak identifikatzeko.

Bigarrena

Elkarrizketa prozesu bat egin genuen Fagor Taldearen interes taldeekin. Talde horiek lau kategoriatan banatu genituen. Batetik, barne begiradari erreparatu genion, enpresan ardurak dituzten pertsonak eta bazkide diren edo ez diren langileak bereiziz. Kanpo begirada osatzeko, batetik, administrazio publikoa eta haren dimentsio guztiak hartu ziren kontuan (tokikoa, forala, gobernua...), eta, bestetik, gizarte eragileak, Fagorretik hurbil dagoen komunitatea osatzen dutenak.

Banakako 50 elkarrizketa inguru eta zenbait *Focus Group* egin genituen, materialak izan daitezkeen gaiek erakundeentzat daukaten garrantzia jasotzeko edo, bazkide langileen

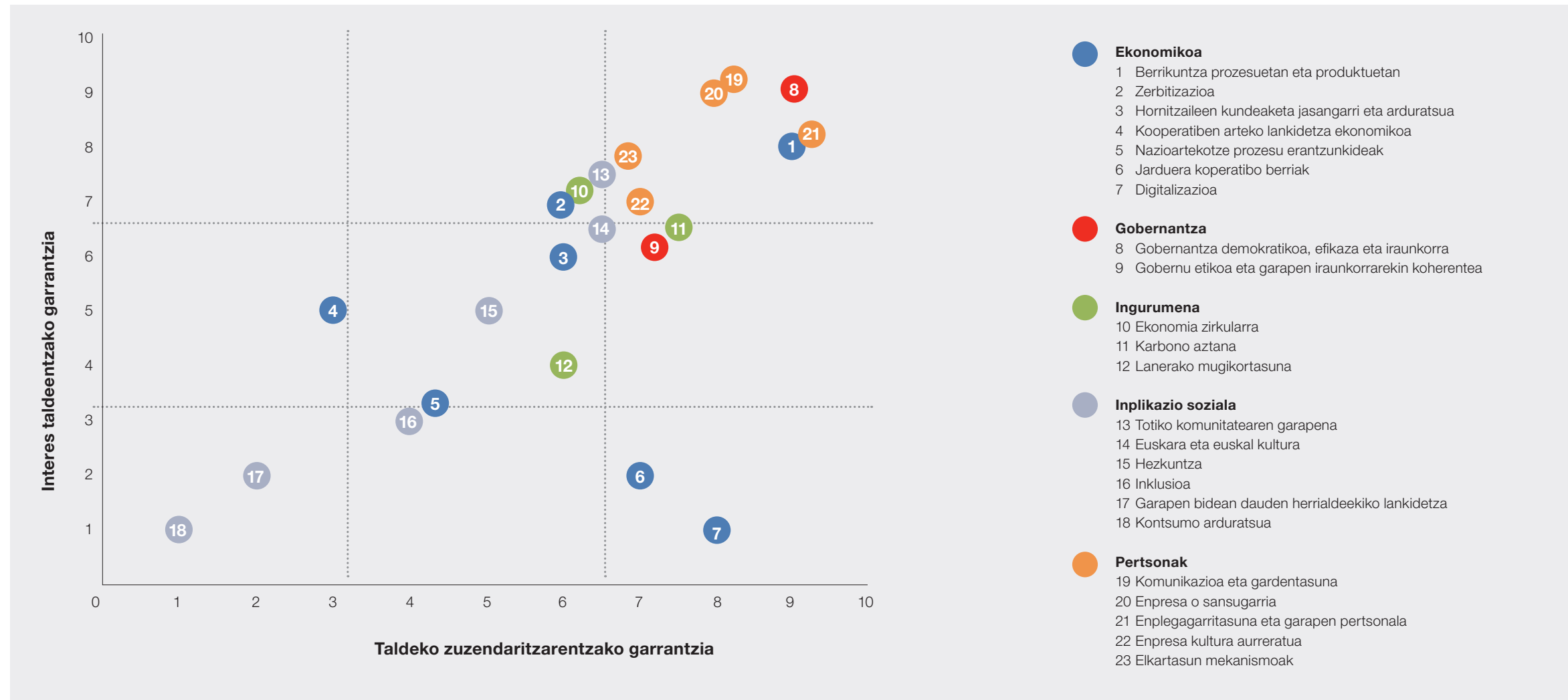
kasuan, horien barne ikuspegia jasotzeko. Komunitate entzuketan oinarritutako teknika kualitatibo horri esker, gehiago ikertu eta sakondu ahal izan genuen materialak izan daitezkeen gaietan, eta, hala, hobeto ulertu genuen interes taldeek Fagor Taldearengandik zer espero duten. Banakako elkarrizketetatik 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 kolektibo horiei.

Hirugarrena

Taldeko Zuzendaritza Batzordearekin bilera bat egin zen (Taldeko kooperatiba guztietako zuzendariak bildu ziren). Han, entzute prozesuan zein inkesta kuantitatiboetan ateratako ondorioak aztertu ziren.

Barne begirada	Kanpo begirada
Organoetako ordezkariak: Zuzendaritza Kontseilua, Lehendakaritzen Batzordea, Kontseilu Soziala	Administrazio publikoa: Arrasateko Udala, Gipuzkoako Foru Aldundia, Debagoieneko Mankomunitatea, IHOBE (Eusko Jauriaritzaren Ingurumen Jarduketarako Sozietate Publikoa).
Langileak: bazkideak, ez bazkideak, birkokatuak...	Fagorrek zer elkartetan parte hartzen duen: Mundukide, Emun, Goiena, Arizmendi, Mondragon Goi Eskola Politeknikoa, Lanki (ikasketa kooperatiboen zentroa).

Hala, jarraian ikusiko dugun materialitate matrizea osatu genuen:



Laugarrena

Matrize horretatik abiatuta, Taldeko Lehendakariak Batzordeak Taldearen iraunkortasun estrategiaren baitan lehentasunezko gaien eta landu beharreko materialen zerrenda egin zuen. Hemen duzue laburbilduta:

- Berrikuntza, proiektu eta zerbitzuetan
- Gobernantza demokratikoa eta iraunkortasunarekin konprometitutakoa
- Komunikazioa eta gardentasuna
- Enpresa osasungarria
- Enplegarritasuna eta garapen pertsonala
- Enpresa kultura aurreratua
- Lankidetzak eta elkartasun mekanismoak
- Karbono aztarna
- Ekonomia zirkularra
- Tokiko komunitateak garatzea
- Euskara eta euskal kultura
- Hezkuntza
- Garapen bidean dauden herrialdeekiko lankidetzak

8.2 GIHen trazabilitatea

8.2.1 Berrikuntza, industria eraldaketarako palanka



Berrikuntza funtsezkoa izango da iraunkortasuna eta ekonomiaren digitalizazioa ezaugarri dituen aro berrira egokitzeko. Berrikuntza irekiko eredu batean sinesten dugu, eta gure lurraldeko berrikuntza ekosistemarekin elkarlanean ari gara, gure industria eraldatzeko asmoz.

8.2.2 Fagor enpresa demokratikoa da



Esperientzia kooperatiboak demokrazia ekarri zuen enpresaren alorrera, printzipio honetan oinarrituta: “pertsona bat, boto bat”. Gure bazkide langileek jabetzan, irabazien banaketan eta enpresaren kudeaketan parte hartzen dute. Lanean ari gara, garapen iraunkorreko helburuekin konprometitutako gobernantza kooperatiboaren eredu bat garatzeko, eta gure organo gorena Batzar Nagusia da, han hartzen baitira gure etorkizuna markatuko duten erabaki garrantzitsu guztiak.

8.2.3 Fagorren erdigunean gaude pertsonak



Fagorren, erdigunean gaude pertsonak; proiektu partekatuarekin eta erantzukidetasunez eraikitzen dugu gure etorkizuna, etorkizuneko belaunaldiei proiektu kooperatibo eta komunitario modernoa, erreferentziazkoa eta garai berrietara egokitua uzteko konpromisoarekin. Pertsonak onena eman dezaten, enpresako kultura aurreratua eraikitzeko ari gara lanean: taldeko lana sustatuko duena, aniztasuna kudeatzen jakingo duena, pertsonen osasuna zainduko duena eta lana eta familia uztartzea ahalbidetuko duena. Ekitatean eta elkartasunean sinesten dugu, eta horregatik, gure kooperatibetako ordainsari eskala 1-6 bitartekoa da.

8.2.4 Karbonorik gabeko industria eraikitzeko lan egiteko dugu Fagorren



Krisi klimatikoak ingurumenarekin dugun harremana berrasmatzera eraman behar gaitu. Erregai fosiletan oinarritutako eredu ekonomiko lineala alde batera utzi, eta energia berriztagarrietan oinarritutako ekonomia zirkularreko eredurantz abiatu behar dugu. Fagorren, arazoaren parte garenez, irtenbidearen parte ere izan nahi dugu. Horregatik, karbono aztarna txikitzeko eta gure ekoizpen prozesuetan erabiltzen ditugun materialak modu eraginkorragoan erabiltzeko ari gara lanean.

8.2.5 Fagorren, gizartearekin konprometituta gaude



Fagor duela 60 urte baino gehiago jaio zen, gure komunitatearen beharrei erantzuteko; beraz, gure sustraiak bertan daude. Gizarteak aurrean dituen erronkak gureak ere badira, eta gainerako kooperatibekin, gizarte eragileekin eta administrazio publikoekin batera lan egiten dugu, XXI. mendeak aurrean jarri dizkigun erronka zahar eta berriei irtenbideak bilatzeko.

