



**ATHLETIC CLUB**

**EMAITZEN JAKINARAZPENA | 2024KO ABENDUAK 31  
GEHIAGO NAHI DUGU DENOK**

**AC AURRERA**

**2025EKO URTARRILAK 20**

## EMAITZA AIPAGARRIENAK | 2024KO UZTAILA-ABENDUA

### 1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

- Gizonezkoen lehen taldeko emaitzak:**
  - 4. postua Ligan** (36 puntu eta +11 puntu gehiago 7. sailkatuarekiko, partida bat gehiagorekin)
  - 2. postua Europa Leaguen** (final-hamaseirenetako play off-erako sailkatuta)
- Merkatu-balioaren %21eko igoera** (Transfermarkt) 295m €-tik, 23-24an, 357,70m €-ra, 24-25ean. Bosgarren handiena Ligan (+137m € seigarrenarekiko) eta hirugarrena hazkundean.
  - Bilbao Athleticetik estreinaldia:** Alex Padilla, Adama Boiro eta Peio Canales
  - Jokalari berriak:** Unai Nuñez (utzita), Nico Serrano, Javier Marton, Andoni Gorosabel eta Alvaro Djaló
  - Itzulera** utzita egon ondoren: Nico Serrano eta Javier Marton
- Emakumezkoen lehen taldeko emaitzak:**
  - 4. postua Ligan** (23 puntu eta +4 puntu gehiago seigarren sailkatuarekiko)
  - Kopatik kanporatuta lehen errondan
- Emakumezkoen lehen taldearen belaunaldi-berritzea eta lehen taldea indartzea.**
  - B taldetik igoera:** Itxaso Miranda, Maitane Vilariño, Daniela Agote eta Alejandra Estefania "Estefa"
  - Jokalari berriak:** Leire Baños, Maite Valero
- 360º-ko hobekuntza integralerako programa Bilbao Athleticen %100ean ezartzea (teknikoa/taktikoa/errendimendua)**
- Harrobiko taldeen %100a lehen taldeetako futbolarietako babestuta**, bere prestakuntza integraleko prozesuan (Garathuz proiektua eta futbol-garapena).
- Jolas Eskolako 2 ekintza Lezaman Psikomotrizitate-eskolaren** adin goiztiarreko programaren barruan (Jolas Eskola) Lezaman, ikastetxeetan eta hitzartutako klubetan
- Epe luzean Lehen Talderako ondorengotza-lerroak bermatzea – %50eko lorpena**

### 2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

- 48.577 pertsona bertaratu dira batez beste San Mamesera (+%5 gehiago 23-24 denboraldiarekiko, 2.341 ikusle gehiago).**
  - LaLigako laugarren bertaratze onena.
  - San Mamesera NFC teknologiaren bidez sartzeko aukera berria** App-tik
- Batzar Nagusian 3 erregelamendu-proiektu aurkeztuta:
  - Peñen, peñakideen eta Klubeko kidetza** erregelamendu proiektua aurkeztua, Batzarrak **onartu gabea**
  - Hauteskunde Erregelamendua onartuta**
  - Erantzukizun sozial korporatiboaren erregelamendua eta gobernantza onaren kodea onartuta**
- 800 AMIC baino gehiago eta 140.000€** Valentziako futbol klub ez profesionalentzat emandakoak.
- AC Fundazioaren web berriaren** argitalpena.
- Athletic Club Fundazioaren argitalpen berria: Makatza.**
- Thinking Football 2.588** ikuslerekiko.
- One Club Man eta One Club Woman**, Italiako eta Austriako komunikabideetan oihartzun handiarekin.

### 3. JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

- 24-25 denboraldi-itxieran diru-sarrera komertzialak **+7 milioi € handitzeko proiektzioa**, 23-24 itxierarekin alderatuta.
- Sarrerren salmentan %12ko igoera** partidako eta iragan denboraldiarekin alderatuta, Klubari bazkideen lagapenetan izandako **%50eko hazkundeari** esker.
- Vueling, Kosner, Febeerse eta Bodegas Cosme Palacio-rekin** babes-kontratu berriak.
- Unique In The World** markaren nazioarteko kanpaina abiaraztea.

### 4. ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENKO KUDEAKETA

- Lezamarako Kudeaketa Integraleko Software** berria abian jarri da.

**HITZAURREA**

**EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA**

**ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA**

**JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA**

**ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA**



# HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA



## TXOSTENAREN EGITURA

Txostena lau ataletan egituratuta dago, ardatz estrategiko bakoitzeko bat, eta ardatz estrategiko bakoitzak zutabe estrategikoak ditu.

### AC AURRERA

#### EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU GORENEKO ZENTRO GISA GARATZEA

#### EKINTZA

Ekintza estrategiko bakoitzak helburu kualitatiboa du, lortutako funtsezko emaitzen bidez kuantifikatzen eta neurtzen dena.

#### HELBURUA

#### FUNTSEZKO EMAITZA

#### ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

#### JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

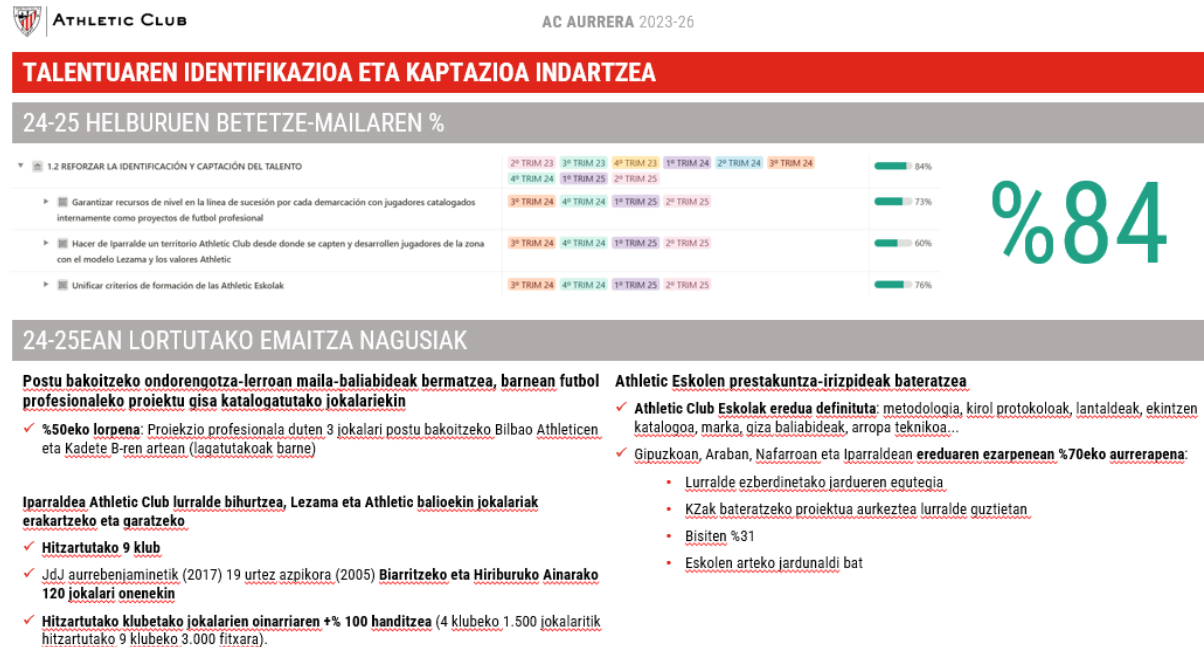
#### ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENEN KUDEAKETA

## LABURPEN-FITXA

Orrialde bakoitzaren barruan laburbilduta dago helburu bakoitzaren betetze-maila eta 17 zutabe estrategikoetako bakoitzetik lortutako funtsezko emaitzak.

### EGITURA

- Zutabe estrategikoa
  - Ekintza estrategikoak (OKRak)



2024ko abenduaren 31ko helburuen **BETETZE-MAILA**, 2025eko ekainaren 30era arte zehaztutakoekiko (24-25 denboraldiaren amaiera) **Berdea:** 2024ko ekainerako proiektzioa %70 eta %100 artean betetzea bada **Horia:** %40 eta %70 artean **Gorria:** %40 baino txikiagoa

### EPEALDIAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ Denboraldi honetan ekintza estrategiko bakoitzean lortutako emaitza nagusiak (OKR)



## ZER ADIERAZTEN DUTE EHUNEKOEK ETA KOLOREEK?

- **Portzentajeak:**

- 2024ko abenduaren 31ra arteko helburuen **betetze-maila** adierazten dute 2025eko ekainaren 30era arte zehaztutakoekin alderatuta (24-25 denboraldiaren amaiera).
- Denboraldi hasieran, Klubak, Zuzendaritza-Batzordearekin batera, **denboraldiaren helburu eta funtsezko emaitzak** zehazten ditu. Hiru hilean behin, helburu horiek lehentasunen arabera doitu daitezke, eta helburu berriak edo funtsezko emaitza berriak ager daitezke. Horregatik, gerta liteke denboraldi amaieran denboraldi erdian baino ehuneko txikiagoak egotea.
- **Nola interpretatu ehunekoak** abenduaren 31n? Ikus ditzagun 3 adibide:
  - %50ek esan nahiko luke lortu dugunaren erdia lortu dugula, eta gutxi gorabehera planaren arabera goaz.
  - %90ek esan nahiko luke ia lortu ditugula funtsezko emaitza guztiak. Kasu horretan, denboraldi erdia gehiago dutenez, funtsezko emaitza berriak planteatu litezke, baliabideak izanez gero eta lehentasunekoak bada. Azpimarratzekoa da %90ek ez duela esan nahi zutabe estrategiko baten gainean 'guztia' egin denik. Hurrengo denboraldian helburu berriak eta funtsezko emaitzak planteatu daitezke zutabe estrategiko horretan, 'itxiztat' jo arte.
  - %10ek esan nahiko luke aurreikusitakoaren oso atzetik goazela. Helburua definitzeko anbizio gehiegi dagoelako edo gauzatzean hainbat arazo daudelako izan daiteke hori.

- **Koloreak:**

- Helburua denboraldi amaieran betetzeko konfiantza-maila adierazten dute:
  - **Orlegia** : 2025eko ekainerako proiektzioa %70 eta %100 artean betetzea bada
  - **Horia** : %40 eta %70 artean
  - **Gorria** : %40 baino txikiagoa
- Athletic Cluben **jomuga-eszenatoki batean** lan egitea erabaki dugu, hau da, planteatutako helburuak Klubarentzat erronka bat dira, aurrekontua gainditzera bideratuta daude eta kasu askotan kanpoko faktoreen menpe daude eta ziurgabetasun handia dute. Beraz, **%70etik gorako ehunekoak arrakastatsutzat** jotzen dira.

## HITZAURREA

### EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

### ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

### JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

### ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA





# EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

## 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO</li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	72%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	83%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2 REFORZAR LA IDENTIFICACIÓN Y CAPTACIÓN DEL TALENTO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	84%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	72%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	76%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	63%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.6 REFORZAR EL PROYECTO DEPORTIVO DE FÚTBOL FEMENINO</li> </ul> </li> </ul>	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	63%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li>24-25: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 24-25</li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				37%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copa Reina: No eliminados por equipo no Top5</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				1%	No conseguido
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copa Rey: No eliminados por equipo no Top5</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				20%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liga EA Sports: Clasificación competición europea</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				50%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liga F: Top 5</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				40%	Sobre el plan
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>UEL: Cuartos de final. 10-12 partidos garantizados</li> </ul> </li> </ul>	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				75%	Sobre el plan



# GIZONEZKOENTZAKO ETA EMAKUMEZKOENTZAKO KIROL-ESTRATEGIA OSOA ZEHATZTEA ETA GAUZATZEA

## 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1.1. DEFINIR Y EJECUTAR ESTRATEGIA DEPORTIVA INTEGRAL PARA EL MASCULINO Y FEMENINO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	83%
Lograr la excelencia en el desarrollo de los cuerpos técnicos individual y como grupo de trabajo(des...	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				68%
• 100% de establecimiento de planes de acción de los técnicos	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				65%
• Cumplimiento del 75% de OKRs de grupos de trabajo	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				40%
Lograr la excelencia en el desarrollo individual de los/as jugadores/as de Lezama (desde Alevín hast...	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				70%
• 75% de cumplimiento de objetivos de los jugadores	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25				35%

# %83

## 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

- ✓ **Lantaldeen** OKRak betetzearen %40
- ✓ Ekintza-planen %65 **teknikariekin**
- ✓ **Jokalarien** helburuen betetze-maila: %35
- ✓ **Ebaluazio Batzordea** ezarri da (**Lezamako zuzendaria + Metodologia Saila + Lantaldea**)



## TALENTUAREN IDENTIFIKAZIOA ETA KAPTAZIOA INDARTZEA

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %



# %84

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### Postu bakoitzeko ondorengotza-lerroan maila-baliabideak bermatzea, barnean futbol profesionaleko proiektu gisa katalogatutako jokalariekin

- ✓ **%50eko lorpena:** Proiekzio profesionala duten 3 jokalarari postu bakoitzeko Bilbao Athleticean eta Kadete B-ren artean (lagatutakoak barne)

#### Iparraldea Athletic Club lurralde bihurtzea, Lezama eta Athletic balioekin jokalariek erakartzeko eta garatzeko

- ✓ **Hitzartutako 9 klub**
- ✓ JdJ aurrebenjaminetik (2017) 19 urtez azpikora (2005) **Biarritzeko eta Hiriburuko Ainarako 120 jokalarari onenekin**
- ✓ **Hitzartutako klubetako jokalarien oinarriaren +% 100 handitzea** (4 klubeko 1.500 jokalaritik hitzartutako 9 klubeko 3.000 fitxara).

#### Athletic Eskolen prestakuntza-irizpideak bateratzea

- ✓ **Athletic Club Eskolak eredu definituta:** metodologia, kirol protokoloak, lantaldeak, ekintzen katalogoa, marka, giza baliabideak, arropa teknikoa...
- ✓ Gipuzkoan, Araban, Nafarroan eta Iparraldean **ereduaren ezarpenean %70eko aurrerapena:**
  - Lurralde ezberdinetako jardueren egutegia
  - KZak bateratzeko proiektua aurkeztea lurralde guztietan
  - Bisiten %31
  - Eskolen arteko jardunaldi bat



# LEZAMA MUNDUKO ERREFERENTZIAZKO ERRENDIMENDU GORENEKO ZENTRO GISA GARATZEA

## 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<p>1.3. DESARROLLAR LEZAMA COMO CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO DE REFERENCIA MUNDIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la implicación de los futbolistas de primeros equipos en el proceso de formación integral de los jugadores/as de Lezama</li> <li>Incrementar la tasa de productividad de futbolistas de élite a medio y largo plazo</li> </ul>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p> <p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>72%</p> <p>42%</p> <p>0%</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

# %72

## 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

### Lehen taldeetako futbolarien inplikazioa areagotzea Lezamako jokalarien prestakuntza integraleko prozesuan

- ✓ **Lehen taldeetako futbolariak** beren borondatez **babestutako taldeen %100** ("Garathuz" pertsonaren garapen integraleko proiektua, futbol-garapena barne)

### Eliteko futbolarien produktibitate-tasa handitzea epe ertain eta luzera

- ✓ Lantaldeak sortzea
- ✓ Jolas Eskolako 2 jarduera Lezaman, adin goiztiarretako Psikomotrizitate-eskolen programaren barruan (Jolas Eskola) Lezaman, ikastetxeetan eta hitzartutako klubetan
- ✓ Jolas Eskolari buruzko informazio-saio bat hitzartutako klubentzat

### Proporcionar a los/as jugadores/as la mejor atención a sus necesidades psicológicas. Jokalariei behar psikologikoei arreta onena ematea

- ✓ Prestakuntza bat bi hilean behin, Metodologiarekin koordinatutako TZ bakoitzarekin
- ✓ Hileko 3. eta 4. asteen artean berrikusitako "egiteke lehentasun handiarekin" egoera duten jokalarien %91



## MERKATURA EGOKITUTAKO LANTALDE ONENA EDUKITZEA

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Klubak esparru honetan lantzen dituen estrategia eta ekintza-plana isilpekoak dira erabat. Beraz, eta gainerako zutabe estrategikoetan ez bezala, honetan ez dira helburu estrategikoak azaltzen; aitzitik, berrikuntzei, kontratazioei eta lagapenei dagokienez lortutako emaitza nagusiak baino ez dira aipatzen, eta dagoeneko agerikoak dira.

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### Epe luzerako kirol-proiektua indartzea, lehen taldea proiektu irabazlearekin leial izanez

- ✓ Merkatuko balioaren (Transfermarkt) %21eko igoera 295m €-tik, 23-24an, **357,70m €-ra, 24-25ean.**
- ✓ **LaLigako bosgarrena** balio absolutuan (+137m €, seigarrenaren aldean)
- ✓ **Hirugarrena hazkundera** merkatuko balioaren (+%21)
- ✓ Bilbao Athleticetik estreinaldia: **Alex Padilla, Adama Boiro eta Peio Canales**
- ✓ Jokalari berriak: **Unai Nuñez** (utzita), **Andoni Gorosabel** (libre) eta **Alvaro Djaló** (fitxaketa)
- ✓ Lagapenaren ondoren itzultzea: **Nico Serrano** eta **Javier Marton**



\*Transfermarkt bidez zenbatetsitako erreferentzia-balioa 2024ko ekainaren 30ean.

\*\*Denboraldiaren hasieran PEC Zwolle-ra, neguko merkatuan Racing Ferrol-era.

## ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATZEA, MAILA GUZTIETAN ZIENTZIA ETA TEKNOLOGIA APLIKATUZ

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %



# %63

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### Jokalariaren maila osoa ateratzea 360º-ko lan integralarekin

- ✓ Bilbao Athleticeko jokalarien %100 proiektu honetan parte hartzen, arlo teknikoak/taktikoak eta errendimendukoak integratuz
- ✓ 93 esku-hartze egin dira
- ✓ Jokalarien hazkunde-helburuen %85eko betetze-maila (6 ebaluazio positibo eta 1 negatibo)

#### Errendimendu indibidualaren eta kolektiboaren adierazleak hobetzea

- ✓ Iaz garatutako protokolo guztien %100 denboraldi honetako diziplina anitzeko aplikazioan aplikatzea
- ✓ Nekearen monitorizazioa, entrenamendua eta lehiaketa asimilatzea, giharretako lesioen prebentzioa





HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

**ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA**

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO





# ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

## 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<p>▼   2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 65%</p>
<p>▶  2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 64%</p>
<p>▶  2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 75%</p>
<p>▶  2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 53%</p>
<p>▶  2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL MUNDO)</p>	<p>3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 31%</p>



## BAZKIDEEN GOGOBETETASUNA, KIDETASUN-SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTZEA (1/3)

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<p>2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>64%</p>
<p>Alcanzar la excelencia en la atención del Club</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25</p>	<p>52%</p>
<p>Definir las políticas de reparto de localidades de acuerdo al modelo de club deseado</p>	<p>4º TRIM 24 1º TRIM 25</p>	<p>50%</p>
<p>Fortalecer el sentimiento de pertenencia y conexión con el Athletic Club en Iparalde y Llodio, Bergara/Arratsate, Tolosaldea, Ipar Nafarroa.</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>56%</p>
<p>Implantar el nuevo Txoko de Peñas, desde el que se gestionen todas las acciones entre Club, Peñas y Peñistas.</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>35%</p>

# 64%

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### 48.577ko batez besteko bertaratzea San Mamesera

- ✓ +%5 23-24rekiko: 46.236, 2.341 ikusle gehiago
- ✓ LaLigako batez besteko bertaratzearen 4. hobekuntza
- ✓ +3.000 pertsona itxaron-zerrendan bazkide izateko

#### Klubaren arretan bikaintasuna lortzea

- ✓ Bazkide berriei alta emateko prozesu berria digitalizatzea
- ✓ San Mameserako sarbidea gaitzea NFC teknologiaren bidez App-tik

#### Athletic Clubeko kide izatearen sentimendua eta harekiko lotura indartzea Ipar eta Laudion, Bergara/Arratsaten, Tolosaldean eta Ipar Nafarroan.

- ✓ Gizarte-bazterketa jasateko arriskuan dauden komunitate, kultura eta kolektiboen inguruko ekintza-plana zehaztu da
- ✓ Guztion KOParen 3 bisita

#### Peñen Txoko berria ezartzea, Klubaren, Peñen eta Peñen arteko ekintza guztiak kudeatzeko

- ✓ Peñen Txoko berria garatzen hasi aurreko dokumentu funtzionala eta teknikoa amaituta dago



## ERAGINKORTASUNA ETA ERANTZUKIZUNA IRABAZTEA GOBERNANTZA-EREDUAN

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<p>2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>75%</p>
<p>Athleticen barruan euskararen erabilera normalizatzea</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>37%</p>
<p>Hacer realidad los requisitos de los nuevos estatutos</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24</p> <p>4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>92%</p>
<p>Kanpora begira Athletic hizkuntza kudeaketan erakunde eredugarri izatea</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>42%</p>

# %75

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### Estatutu berrien betekizunak gauzatzea.

- ✓ Erregelamendu berrien 7 proiektuak aurkeztu dira (5 Batzarrak onartuak)
- ✓ Euskararen Normalkuntzarako Batzordea sortu da
- ✓ Erantzukizun sozial korporatiboko batzordea eratu da barne-organo iraunkor gisa
- ✓ Bazkideen Txokoko argitalpenen dibulgazioa ezarri da, alerten edo antzeko sistemen bidez (nabigatzailearen push jakinarazpenak)
- ✓ Bazkide berrien alta ezarri da webgune ofizialean bitarteko elektronikoen bidez
- ✓ Bazkide-txartel digital deskargagarri berriarekin batzarretarako edo hauteskundeetarako sarbidearen fidagarritasuna bermatuta



## GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA HANDITZEA

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<b>2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD</b> (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	53%	En riesgo
▶ Construir relaciones institucionales en torno a líneas estratégicas comunes	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	45%	Atrasado
▶ Hacer del Museo el centro de referencia de la historia del Athletic	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	35%	Sobre el plan
▶ Incrementar la vinculación de aficionados con el proyecto social	3º TRIM 24 4º TRIM 24	47%	Sobre el plan
▶ Transformar la manera en la que llegamos a los diferentes COLECTIVOS	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	32%	En riesgo
▶ Trasladar el valor del proyecto social a la sociedad	3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25	45%	Sobre el plan

# % 53

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### Erakunde-harremanak eraikitzea ildo estrategiko komunen inguruan.

✓ Athletic Cluben parte-hartzea 4 ekitaldi sozial edota enpresarialetan.

#### Museoa Athleticen historiaren erreferentziatzko zentroa izatea

✓ Materiala kontserbatzeko irizpideak klubeko eremu guztietan ezarri dira

#### Kolektibo desberdinetara iristeko modua eraldatzea

✓ Ikastolentzako hezkuntza-katalogoa definitu da

✓ Elkartekiko harreman-eredu berria definitu da

Athletic Club Fundazioaren argitalpen berria: Makatza

#### Gizarte-proiektuaren balioa gizarteari helaraztea

✓ AC Fundazioaren web berria argitaratzea



## ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITZEA

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %



# %31

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

"Unique in the World" nazioarteko markaren aurkezpena

- 1.2k erreprodukzio baino gehiago
  - 500 lead baino gehiago sortuak
  - 15.000 aipamen baino gehiago social media atalean
  - 30.000 bisita baino gehiago microsite-n
- ✓ "Unique in the World" mahai-ingurua Andy Stalman, Jorge Valdano eta Sid Loweren partaidetzarekin
- ✓ One Club Man eta One Club Woman sarien banaketa, Italian eta Austrian oihartzun

handia izan dutenak

- ✓ Thinking Football 2.588 ikuslerekkin



HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA











**JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA**

ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA



## JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<p>▼  <b>3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD</b> CON EL FOCO EN INGRESOS</p>	<p> Javier Urizar</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 62%</p>
<p>▶  3.1. MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES</p>	<p> Javier Urizar</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 59%</p>
<p>▶  3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS</p>	<p> Santi De Juan</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 62%</p>
<p>▶  3.3. INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA</p>	<p> Santi De Juan</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p> 64%</p>

# Merkataritza diru-sarreraren gehikuntza\*

(24-25 denboraldiaren itxieran, 23-24 denboraldiaren itxierarekin alderatuta)

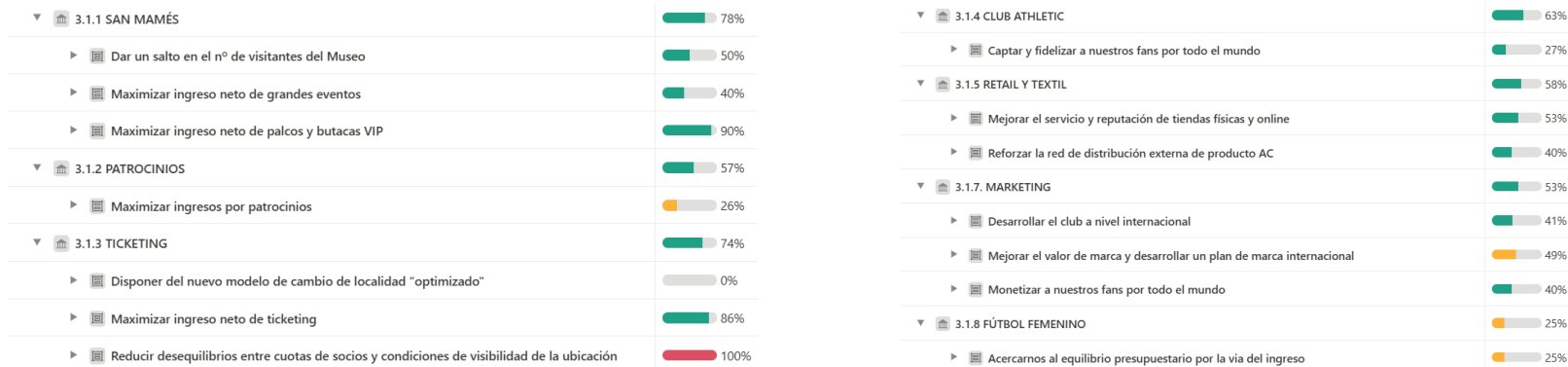
# +7 milioi €

Metatua: 25,6 m € 3 denboralditan, 21/22 denboraldiko 17,8 m €-etatik 24/25 denboraldiko 43,4 m €-etara

\* Proiekzioa 24-25 itxieran. Proiekzio horietan ez dira sartzen kirol-lehiaketengatiko sariak, bazkideengatiko diru-sarrerak, emanaldi-eskubideak eta transferentziengatiko diru-sarrerak.

## DAUDEN MERKATARITZA-SARRERAK MAXIMIZATZEA

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %



# %59

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### 3.1.1 SAN MAMES.

- ✓ 1,7m €-ko diru-sarrerak lortu nahi dira (150.000 bisitari eta batez besteko tiketa 11,22 €)
- ✓ 222. blokea VIP blokerak birmoldatzea
- ✓ Produktu eta zerbitzu berriak: Players Zone VIP, Presidentearen palkoa eta VIP lagapenak

#### 3.1.2 BABESLETZAK.

- ✓ Vueling, Kosner, Febeerse eta Bodegas Cosme Palacio-rekin babes-kontratu berriak eta 6 babes-kontratu berritzea

#### 3.1.3 TICKETING.

- ✓ Joan den denboraldiarekin alderatuta sarreren salmentan %12ko igoera, Klubeko bazkideen lagapenetan izandako %50eko hazkundeari esker

#### 3.1.4 CLUB ATHLETIC.

- ✓ Club Athletic produktu berriak: **Athleticzale, Premium eta Play**

#### 3.1.6 MARKETING.

- ✓ "Unique in the World" nazioarteko marka merkaturatzeko kanpaina.




#### 3.1.7. EMAKUMEZKOEN FUTBOLA.

- ✓ Kosner-rekin babesletza-kontratu berria



## NEGOZIO BERRIAK

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<ul style="list-style-type: none"> <li>3.2. GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS</li> </ul>	2º TRIM 23   3º TRIM 23   4º TRIM 23   1º TRIM 24   2º TRIM 24 3º TRIM 24   4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 62%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar activos inmobiliarios para nuevos negocios</li> </ul>	4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 25%
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha el negocio Nutrition Athletic</li> </ul>	3º TRIM 24   4º TRIM 24   1º TRIM 25   2º TRIM 25	 70%

# %62

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

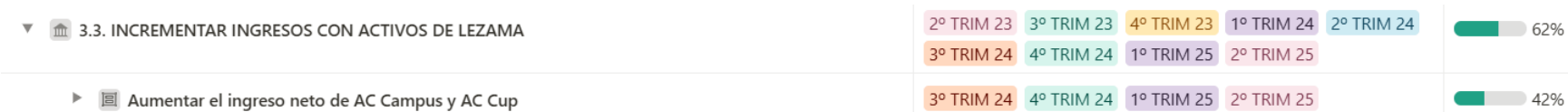
#### 3.2. NEGOZIO BERRIAK.

✓ %70eko aurrerapena Nutrition Athletic-en irteera-eskaintzan



## DIRU-SARRERAK SORTZEA LEZAMAKO AKTIBOEKIN

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %



# %62

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### 3.2. DIRU-SARRERAK HANDITZEA LEZAMAKO AKTIBOEKIN.

- ✓ **Nazioarteko campusaren eredia** zehaztu da.
- ✓ Gabonetako **"Unique in the World" campuseko** inskripzioen errekorra + %25 gehiagorekin
- ✓ **Coaches Experience** Lezaman: Futbol Federazio Paulista, K League, Consodale Sapporo eta DAP Debica
- ✓ **Online prestakuntza**-lerroa **%100** haztea ikastaro berriekin (errendimendua, harrobiaren koordinazioa...)
- ✓ UELeke partidetan **analisi taktikoa zuzenean** egiteko jardunaldien hasiera



**HITZAURREA**

**EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA**

**ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA**

**JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA**

**ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA**



# ANTOLAKUNTZA, KULTURA ETA ERRENDIMENDU HANDIENeko KUDEAKETA

## 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<ul style="list-style-type: none"> <li>4: ORGANIZACIÓN, CULTURA Y GESTIÓN DE MÁXIMO RENDIMIENTO</li> </ul>	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 58%
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO</li> </ul>	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 59%
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB</li> </ul>	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 65%
<ul style="list-style-type: none"> <li>4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE</li> </ul>	2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24 3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25	 50%

# %58



# BERRIKUNTZAREN KULTURA ETA ANTOLAKETA SUSTATZEA, ETA EMAITZETARA BIDERATUA, TALENTUA SARTUZ ETA GARATUZ

## 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO	2º TRIM 23	3º TRIM 23	4º TRIM 23	1º TRIM 24	2º TRIM 24	3º TRIM 24	4º TRIM 24	1º TRIM 25	2º TRIM 25	%
▶ Construir una relación de valor con el mundo universitario										59%
▶ Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar										48%
▶ Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo										50%
▶ Mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados										30%
▶ Organizar el conocimiento y asegurar su continuidad dentro del Club.										33%
										21%

# %59

## 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

### Unibertsitate-munduarekin baliozko harremana eraikitzea

- ✓ 3 erronka abian jartzea (2 kirol-arlokoak eta 1 kirol-arlokoa ez dena) EHUrekin
  - Lehiaketa osteko errekuerazio-prozesuak optimizatzea
  - Lezamarako garraioa optimizatzea
  - Komunikazio-prozesuak optimizatzea
- ✓ I+G+B eredu berria definitu da

### Indartu beharreko funtsezko funtzioetarako talenturik onena identifikatzea

- ✓ Ikasleen praktikak kudeatzeko eredu berria

### Lankidetzeta eta talde-lana areagotzea

- ✓ Proiektuak kudeatzeko metodologia 5 proiekturi aplikatzea.



## DATA DRIVEN EREDUA SARTZEA KLUBEKO EREMU GUZTIETAN

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

<p>4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB</p>	<p>2º TRIM 23 3º TRIM 23 4º TRIM 23 1º TRIM 24 2º TRIM 24</p> <p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>65%</p>
<p>Implantar la gestión por centros de coste beneficio y contabilidad analítica</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24</p>	<p>60%</p>
<p>Implantar plataforma de Datos</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>35%</p>
<p>Implantar Software Gestión Integral Lezama</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24</p>	<p>65%</p>
<p>Implantar un sistema de identificación digital única (Single Sign On (SSO) robusto, seguro y escalable en los canales digitales para todos sus colectivos de usuarios/as</p>	<p>3º TRIM 24 4º TRIM 24 1º TRIM 25 2º TRIM 25</p>	<p>35%</p>

# %65

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### Lezamako kudeaketa integraleko softwarea ezartzea

✓ Kirol-arloko erabiltzaileen %95 tresnara sartzen.

#### Datuen plataforma ezartzea

✓ %72ko aurrerapena Retail-en datuetan eta agente-mahaietan.

#### Identifikazio digitaleko sistema bakar bat ezartzea (Single Sign On (SSO) sendoa, segurua eta kanal digitaletan eskalagarria, erabiltzaile talde guztientzat

✓ Identifikazio digitaleko sistema bakarra (SSO) ezarri aurreko dokumentu funtzionala eta teknikoa amaitu da, kanal digitaletan eta erabiltzaile-taldeetan egungo kasuistika guztia aztertu ondoren.



## KUDEAKETAN BIKAINASUNA SUSTATZEA ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGARDIAKO TEKNOLOGIA SARTZEA

### 24-25 HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %



# %50

### 24-25EAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

#### Finantza-prozesuak eraginkor bihurtzea.

- ✓ Kudeaketa automatizatzea eta gastuak onartzea.
- ✓ Fakturen eta ordaintzen kudeaketa digitalizatzeko prozesu berria definitu da





**ATHLETIC CLUB**

**EMAITZEN JAKINARAZPENA | 2024KO ABENDUAK 31  
GEHIAGO NAHI DUGU DENOK**

**AC AURRERA**

**2025EKO URTARRILAK 20**