ATHLETIC CLUB

AC AURRERA

EMAITZEN JAKINARAZPENA | 2025EKO ABENDUAK 31

2026KO URTARRILAK 16

EMAITZA AIPAGARRIENAK | 2025EKO UZTAILA-ABENDUA

1. EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

1. **Gizonezkoen lehen taldeko emaitzak*:**
   - **8. postuan Ligan** (23 puntu eta 5 puntu gutxiago 6. sailkatuarekiko, partida bat gehiagorekin)
   - **28. postua Champions League-n** (play-offetarako sailkatzeko 24.etik 2 puntura)
   - **Kopako final-zortzirenetarako** sailkatuta
2. **Merkatu-balioaren %19ko murrizketa** (Transfermarkt) 375m €-tik, 24/25ean, 303m €-ra, 25/26an. 4. balio absolutu handiena ligan (+33m €, 5.arekin alderatuta) eta 4.a hazkundean.
   - **Debuta Bilbao Athleticetik**: Alejandro Rego, Ibon Sánchez, Asier Hierro eta Selton Sánchez
   - **Fitxaketak:** Jesús Areso eta Aymeric Laporte
   - **Lagapenaren ondoren itzultzea**: Nico Serrano eta Urko Izeta
3. **Emakumezkoen lehen taldeko emaitzak*:**
   - **8. postuan ligan** (19 punturekin eta 7 puntu gutxiago 4. sailkatuarekiko).
   - **Kopako final-laurdenetarako** sailkatuak
4. **Emakumezkoen lehen taldea indartzea:**
   - **Igoerak emakumezkoen B taldetik**: Nerea Benito, Elene Gurtubay, Oihana Agirregomezkorta eta Thais Pargaray
   - **Fitxaketak:** Olatz Santana eta Ane Campos
   - **Lagapenaren ondoren itzultzea**: Eider Arana.
5. **Harrobia erakartzea, fidelizatzea eta garatzea**
   - **Scouting prozesuen** eta **egituraren berrantolaketa** eta **emakumezkoen futboleko informazio-sistemaren** ezarpena
   - **%100eko arrakasta gizonezkoen oinarri-futbola erakartzean eta berritzean**
   - **Harrobia fidelizatzeko programa** (belaunaldien arteko jarduerak eta Herri Harmaila esperientzia)
   - **360 banakako lana** harrobiaren gainerakoetara hedatzea eta Bilbao Athleticen eta Basconian sendotzea

*Emaitzak 2025eko abenduaren 31n.

2. ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

6. **48.327 pertsonen bertaratzea batez beste San Mamesera (-%0,5 24/25aren 48.577rekiko, 250 gutxiago).**
   - LaLigako batez besteko 4. bertaratzerik onena
7. **Omnikanalitatea athleticzaleei arreta ematean** (aurrez aurrekoa, telefonoa, WhatsApp, Txokoa, emaila)
8. **Peñekin eta peñakideekin lotura handiagoa**
   - **15.000 peñakide erroldatu dira Peñen Txoko** berrira sartzeko aukeraz
   - **Zuzendaritza-Batzordearen Peñekin topaketak** 3 eremu geografikotan**: Levante, Katalunia eta Galizia**
9. 2024 Athletic Club Fundazioaren **iraunkortasun txostena**: **21 milioi euroko balio sozial integratua**
10. **SUPERTXAPELDUNAK** proiektuaren aurkezpena, **UEFA Foundation, Osakidetza eta IMQrekin** lankidetzan
11. **Haur errefuxiatu palestinarren proiektua** abian jartzea **UNRWA Euskadiren eskutik**
12. **Nazioarteko proiekzioa:**
    - **FOLLOW SOMETHING UNIQUE** kanpaina. Dortmund, Newcastle eta Pragan egina.
    - **THINKING FOOTBALL FILM FESTIVAL 2025 jaialdiaren** ospakizuna
    - Lehen mailako **nazioarteko 14 inpaktu** (BBC Sport. The Guardian, NY Times, Sky Sports)

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

13. **+ 4 milioi euro**, 25/12/31n lortutako merkataritza-sarreretan (30 m €), 24/12/31rekiko (26 m €)..
    - Partida bakoitzeko **tiket-sarrerak %12 handitzea** joan den denboraldiarekin alderatuta, bazkideek Klubari egindako **lagapenetan izandako %10eko hazkundeari** eta salmenta-prozesuak eta -bideak optimizatzeari esker.
    - **450 k €-ko gehikuntza babesle berriengatiko diru-sarreretan**
14. **Athleticzaleen komunitatea gero eta handiagoa eta fidelizatuagoa**

    18,6 milioi jarraitzaile sare sozialetan (lehenengoa jarraitzaileen ehunekoen hazkundean)

    61.000 athleticzale erregistratu dira

4. ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

15. **Identifikazio digital bakarreko sistema** (Single Sign On) sendoa, segurua eta eskalagarria kanal digitaletan

HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA 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

→ TALENTUAREN IDENTIFIKAZIOAN, KAPTAZIOAN ETA FIDELIZAZIOAN ONENAK IZATEA

→ EKINTZA — HELBURUA → FUNTSEZKO EMAITZA

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

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

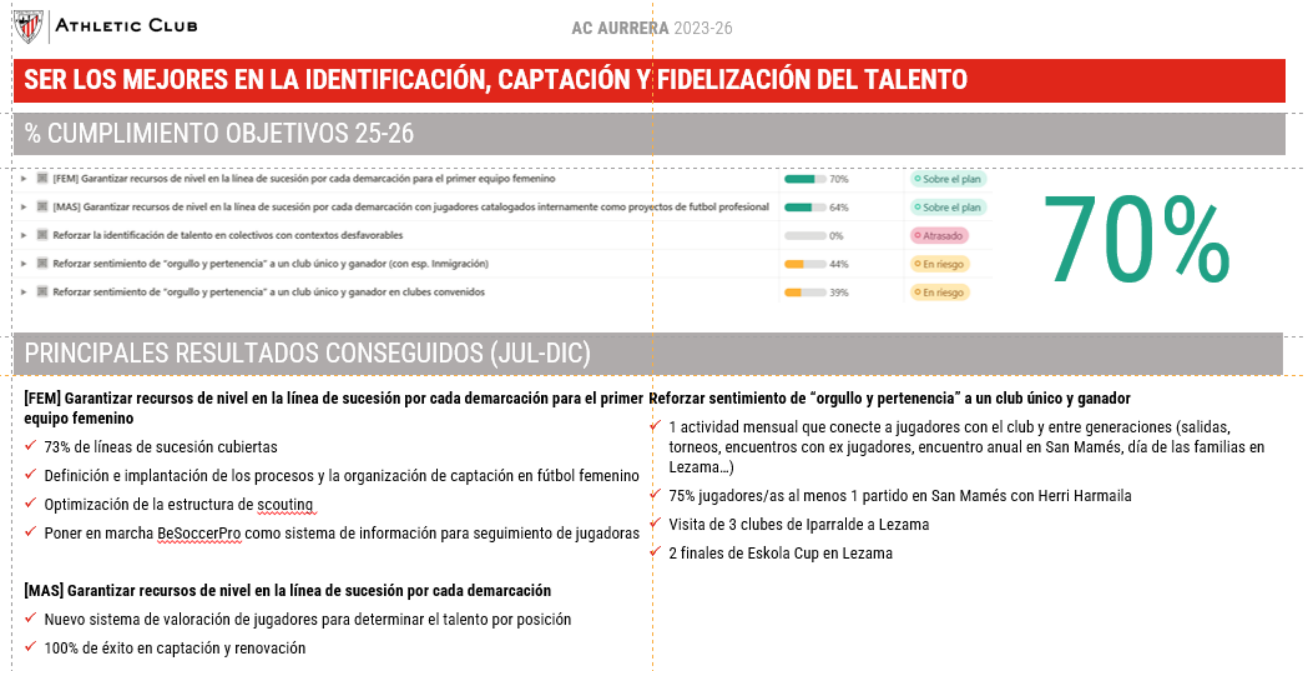
ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

LABURPEN-FITXA

Orrialde bakoitzaren barruan laburbilduta daude helburu bakoitzaren betetze-maila eta 18 zutabe estrategiko aktiboetatik lortutako funtsezko emaitzak.

EGITURA

- Zutabe estrategikoa
  - Helburu estrategikoak (OKRak)



Helburuen **BETETZE MAILA** 2025eko abenduaren 31n, 2026ko ekainaren 30era arte definitutakoekin alderatuta (25/26 denboraldiaren amaiera):

Orlegia: 2026ko ekainerako proiekzioa %70 eta %100 artean betetzea bada

Horia: %40 eta %70 artean

Gorria: %40 baino txikiagoa

ALDIAN LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK

✓ Helburu estrategiko (OKR) bakoitzaren barruan aldian lortutako emaitza nagusiak

ZER ADIERAZTEN DUTE EHUNEKOEK ETA KOLOREEK?

- **Portzentajeak**:
  - 2025eko abenduaren 31ra arteko helburuen **betetze-maila** adierazten dute 2026ko ekainaren 30era zehaztutakoei dagokienez (25-26 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? Hiru adibide ikus ditzagun:
    - %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 erdi gehiago dagoenez, funtsezko emaitza berriak plantea litezke, baliabideak izanez gero eta lehentasunezkoa bada. Azpimarratzekoa da %90ak ez duela esan nahi zutabe estrategiko baten gainean 'guztia' egin denik. Hurrengo denboraldian helburu berriak eta funtsezko emaitzak plantea daitezke zutabe estrategiko horretan, 'itxitzat' jo arte.
    - %10ek esan nahiko luke aurreikusitakoaren oso atzetik goazela. Helburua definitzeko anbizio gehiegi dagoelako edo gauzatzean hainbat arazo daudelako izan daiteke hori.
- **Koloreak**:
  - Denboraldi amaieran helburua betetzeko **konfiantza-maila** adierazten dute:
    - **Orlegia**: Proiekzioa 2026ko ekainean %70 eta %100 artean betetzea denean
    - **Horia:** %40 eta %70 artean
    - **Gorria:** %40 baino gutxiago

    Athletic Clubek helburu-eszenatoki batean lan egitea erabaki du, 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

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1. EXIGENCIA, LIDERAZGO Y ÉXITO DEPORTIVO	63%	Sobre el plan
1.2. SER LOS MEJORES EN LA IDENTIFICACIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	70%	Sobre el plan
1.3. MAXIMIZAR NIVEL Y POTENCIAL DEL FUTBOLISTA DE LEZAMA	63%	En riesgo
1.4. DISPONER DE LA MEJOR PLANTILLA AJUSTADA A MERCADO	62%	En riesgo
1.5 MAXIMIZAR RENDIMIENTO Y COMPETITIVIDAD APLICANDO CIENCIA, TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO	59%	En riesgo
1.7. MEJORAR EL NIVEL FUTBOLÍSTICO EN EUSKAL HERRIA (FOCO EN BIZKAIA)	28%	En riesgo

25-26: LOGRAR LOS ÉXITOS DEPORTIVOS PARA 25-26	5%	Atrasado
• Copa Reina: No caer eliminados por otros equipos No Top3	25%	Sobre el plan
• Copa Rey: No caer eliminados por otros equipos distintos a No Top3	20%	Sobre el plan
• Liga EA Sports - Lograr clasificación a Champions	8 puesto	Atrasado
• Liga F: Top 4	8 puesto	Atrasado
• Supercopa: Llegar a la final	0%	No conseguido
• UCL - Alcanzar el play-off (Top 24)	28 puesto	En riesgo

EUSKAL HERRIKO FUTBOL MAILA HOBETZEA (ARRETA BIZKAIAN)

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

[FEM] Elevar el nivel competitivo de categorías inferiores de fútbol femenino	37%	Sobre el plan
[IPARRALDE] Elevar nivel de formación de clubes convenidos	18%	Sobre el plan
Aumentar la influencia sobre 1 club convenido en el desarrollo del jugador (experiencia piloto)	74%	Sobre el plan
Implantar "Objetivos Individuales" en jugadores controlados en clubes convenidos	0%	Sin empezar
Mejorar las capacidades motrices desde edades tempranas (Campus, Eskola, Clubes convenidos y Diputación)	28%	Atrasado
Mejorar nivel formativo de entrenadores de equipos en máximas categorías de fútbol base (Benjamín a Infantil)	0%	Sin empezar

%28

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Txiki-txikitatik mugitzeko gaitasunak hobetzea (Campusa, Eskola, hitzartutako klubak eta Bizkaiko Foru Aldundia)

✓ Psikomotrizitatea Eskola eta Campuseko programetan integratzea

Jokalariaren garapenean hitzartutako klub baten gaineko eragina handitzea (proiektu pilotua)

✓ Klubaren auditoria eta analisia

✓ Hitzartutako klubetarako ISM konfigurazioa diseinatzea

TALENTUA IDENTIFIKATZEN, ERAKARTZEN ETA FIDELIZATZEN ONENAK IZATEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

[FEM] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación para el primer equipo femenino	70%	Sobre el plan
[MAS] Garantizar recursos de nivel en la línea de sucesión por cada demarcación con jugadores catalogados internamente como p...	64%	Sobre el plan
Reforzar la identificación de talento en colectivos con contextos desfavorables	0%	Atrasado
Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador (con esp. Inmigración)	44%	En riesgo
Reforzar sentimiento de "orgullo y pertenencia" a un club único y ganador en clubes convenidos	43%	En riesgo

%70

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

[EMAK] Posizio bakoitzeko ondorengotza lerroan maila baliabideak bermatzea emakumezkoen lehen taldearentzat

- ✓ Estalitako ondorengotza lerroen %73
- ✓ Emakumezkoen futbolean kaptazio prozesuak eta antolaketa definitzea eta ezartzea
- ✓ Emakumezkoen futboleko scouting egitura optimizatzea
- ✓ BeSoccerPro abian jartzea, jokalarien jarraipena egiteko informazio-sistema gisa

[GIZ] Posizio bakoitzeko ondorengotza lerroan maila baliabideak bermatzea

- ✓ Jokalariak baloratzeko sistema berria, talentua posizioaren arabera zehazteko
- ✓ %100eko arrakasta erakartzean eta berritzean

Klub bakar eta irabazle bateko "harrotasun eta kidetza" sentimendua indartzea

- ✓ Jokalariak Klubarekin eta belaunaldien artean konektatzen dituen jarduera bat hilero (irteera kulturalak, barne txapelketak, jokalari ohiekin topaketak, urteroko topaketa San Mamesen, familien eguna Lezaman...)
- ✓ Jokalarien %75ek partida bat gutxienez San Mamesen Herri Harmailarekin
- ✓ Iparraldeko 3 kluben bisita Lezamara
- ✓ Eskola Cup-eko bi final Lezaman

LEZAMAKO FUTBOLARIAREN MAILA ETA POTENTZIALA MAXIMIZATZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

[FEM] Explotar el techo de la jugadora con trabajo integral 360º	50%	Sobre el plan
[MAS] Explotar el techo del jugador con trabajo integral 360º	35%	Sobre el plan
Evolucionar y arraigar el marco metodológico centrado en el desarrollo individual del futbolista	86%	Sobre el plan
Mejora del desarrollo individual del futbolista	28%	En riesgo
Preparar a los jugadores para las exigencias de la alta competición	75%	Sobre el plan

%63

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

[EMAK] Jokalariaren maila gorena lortzea 360º-ko lan integralarekin

- ✓ 10 jokalari hautatu dira eta bi hileko 2 fasetan banatu dira

[GIZ] Jokalariaren maila gorena lortzea 360º-ko lan integralarekin

- ✓ Bilbao Athleticen eta Basconian metodología ezarri da
- ✓ Lan-metodologia ezarri da Lezamako gainerako taldeetan

Futbolariaren banakako garapenean oinarritutako esparru metodologikoa garatzea eta errotzea

- ✓ Aste-mota etapaka eta taldeka zehaztuta, eta partida-planaren eredua
- ✓ Taldeko helburuen, talde teknikoen eta jokalarien banakakoen %100aren erregistroa
- ✓ Entrenatzaileen banakako helburuen %80aren erregistroa
- ✓ Entrenamenduen eta partida-planen %100eko erregistroa

Futbolariaren banakako garapena hobetzea

- ✓ Besoccer plataforman denboraldiko partiden %80ren ebaluazioa, jokalari guztien koordinatzaileen eta Lezamako zuzendaritzaren aldetik

Entrenatzailearen hobekuntza denboraldian zehar

- ✓ 14 teknikarien prestakuntza
- ✓ Entrenatzaileen prestakuntza bat beste kirol-modalitate batzuetako teknikariekin
- ✓ Tailer txikia talde guztiekin esku hartzeari buruz
- ✓ Lezamako teknikarien batez besteko puntuazioa 7tik gora Besoccer plataformako ebaluazioetan (koordinatzaileena eta Lezamako zuzendaritzena)

Jokalariak goi-mailako lehiaketaren eskakizunetarako prestatzea

- ✓ Saio bat entrenamendu psikologikoko/estresaren kudeaketako talde bakoitzarekin

MERKATURA EGOKITUTAKO PLANTILLA ONENA EDUKITZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Klubak esparru horretan lantzen dituen estrategia eta ekintza-plana konfidentzialak 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, dagoeneko publikoak baitira.

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

[GIZ] Epe luzerako kirol proiektua indartzea, lehen plantilla proiektu irabazle bati fidelizatuz

- ✓ Gizonezkoen lehen taldeko emaitzak*:
  - 8. postuan Ligan (23 puntu eta 5 puntu gutxiago 6. sailkatuarekiko, partida bat gehiagorekin)
  - 28. postua Champions League-n (play-offetarako sailkatzeko 24º-tik 2 puntura)
  - Kopako final-zortzirenetarako sailkatuta
- ✓ Merkatu-balioaren %19ko murrizketa (Transfermarkt) 375m €-tik, 24/25ean, 303m €-ra, 25/26an. 4. balio absolutu handiena ligan (+33m €, 5.arekin alderatuta) eta 4.a hazkundean.
  - Debuta Bilbao Athleticetik: Alejandro Rego, Ibon Sánchez, Asier Hierro eta Selton Sánchez
  - Fitxaketak: Jesús Areso eta Aymeric Laporte
  - Lagapenaren ondoren itzultzea: Nico Serrano eta Urko Izeta

[EMAK] Kirol proiektua indartzea – Lehen plantillaren fidelizazioa proiektu erabakigarri batera

- ✓ Emakumezkoen lehen taldeko emaitzak*:
  - 8. postuan ligan (19 punturekin eta 7 puntu gutxiago 4. sailkatuarekiko).
  - Kopako final-laurdenetarako sailkatuak
- ✓ Emakumezkoen lehen taldea indartzea:
  - Igoerak emakumezkoen B taldetik: Nerea Benito, Elene Gurtubay, Oihana Agirregomezkorta eta Thais Pargaray
  - Fitxaketak: Olatz Santana eta Ane Campos
  - Lagapenaren ondoren itzultzea: Eider Arana.

*resultados a 31 de diciembre de 2025

ERRENDIMENDUA ETA LEHIAKORTASUNA MAXIMIZATZEA ZIENTZIA, TEKNOLOGIA ETA EZAGUTZA APLIKATUZ

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

[FEM] Mejorar los indicadores de rendimiento individual y colectivo del primer equipo femenino	40%	Sobre el plan
[MAS] Implantar en el primer equipo la misma homogeneidad, disciplina y compromiso en metodología y registro de datos que en la cantera	48%	En riesgo
Construir y aplicar modelo predictivo de proyección profesional basado en parámetros físicos y metabólicos	85%	Sobre el plan
Mejorar el Rendimiento del Jugador/a mediante la consolidación del ciclo completo de medición-plan de acción	71%	Sobre el plan
Optimizar el protocolo multidisciplinar de Return to Play + Return to Fitness	50%	Sobre el plan

%59

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

[EMAK] Emakumezkoen lehen taldearen banakako eta taldeko errendimenduaren adierazleak hobetzea

- ✓ Frogen eta balorazioen egutegia lehen taldean betetze-mailaren %80
- ✓ *Return to Play* prozedura lehen taldean betetze-mailaren %90

Parametro fisiko eta metabolikoetan oinarritutako proiekzio profesionaleko eredu prediktiboa eraiki eta aplikatu

- ✓ Parametroak identifikatzea eta ereduan pisuak esleitzea
- ✓ Harrobiko jokalarien %100ari eredua aplikatzea, B Kadeteetatik Bilbao Athleticera arte

Jokalariaren errendimendua hobetzea, ekintza-planeko neurketa-ziklo osoa finkatu

- ✓ Jokalarien %90ek test guztiak egin behar dituzte, eta gehienez ere 48 orduko epean erregistratu behar dira.
- ✓ Harrobiko %85ak eta lehen taldeko jokalariak banakako planarekin eginda helburuak eta ekintzak erregistratuta
- ✓ Prestatzaileek ekintzen %80 erregistratzen dituzte astero
- ✓ Planifikatutako ekintzen %80 bete da

***Return to Play + Return to Fitness*-en diziplina anitzeko protokoloa optimizatzea**

- ✓ Lesionatutako jokalarien %100ek estandarizatutako protokoloa bete behar dute fase guztietan (klinika, berregokitzea, fitnessa, itzulera)
- ✓ ISMn erregistratutako RTP+RTFren fase bakoitzean funtsezko neurketen %100a (egun, jokalariaren koadernoa)

HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

2. IMPACTO SOCIAL Y GOBERNANZA RESPONSABLE	70%	Sobre el plan
2.1. INCREMENTAR SATISFACCIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y PARTICIPACIÓN DE LA MASA SOCIAL	74%	Sobre el plan
2.2. GANAR EFICIENCIA Y RESPONSABILIDAD EN EL MODELO DE GOBERNANZA	80%	Sobre el plan
2.3. AUMENTAR PRESENCIA E IMPACTO TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN NUESTRO TERRITORIO)	61%	En riesgo
2.4. INCREMENTAR LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DEL MODELO ATHLETIC (PROYECTAR NUESTROS VALORES EN EL MUNDO)	31%	En riesgo

BAZKIDEEN GOGOBETETZEA, KIDE IZATEAREN SENTIMENDUA ETA PARTE-HARTZEA AREAGOTZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Alcanzar la excelencia en la atención del Club	93%	Sobre el plan
Contar con una animación implicada en San Mames y Lezama	84%	Sobre el plan
Incrementar el valor de la relación con peñas y peñistas	73%	Sobre el plan

%78

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Klubaren arretan bikaintasuna lortzea

- ✓ Omnikanalitatea (aurrez aurreko arreta, telefono bidezkoa, posta elektronikoa, txokoa eta WhatsApp bateratzea) eta zerbitzu-mailen eta gogobetetasun-indizearen neurketa
- ✓ Feedback-a biltzeko 20 prozesutatik 5 automatizatzea, Klubarekiko interakzioetan oinarrituta

San Mamesen eta Lezaman animazioa izatea

- ✓ 3 espediente edo gutxiago hiruhileko bakoitzeko (0 T3n eta 3 T4n)
- ✓ Ligako eta UEFAko partidetako zigorren zenbatekoa %20 murriztea

Peñekiko eta peñakideekiko harremanaren balioa handitzea

- ✓ Peñen Txoko berria (webgunea) peñentzat eta peñakideentzat (Klubarekiko harremanetarako gune pribatua)
  - Peñek aurkeztutako 4 proiektu
  - 15.131 peñazale erroldatu
  - 185 peña sarrerak eskatu dituzte
- ✓ Hiru topaketa peñekin 3 eremu geografikotan: Levante, Katalunia eta Galizia.

GOBERNANTZA-EREDUAN ERAGINKORTASUNA ETA ERANTZUKIZUNA IRABAZTEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Reforzar el modelo de gobernanza y de gestión del club y de la FAC	97%	Sobre el plan
Bikain ziurtagiria	60%	No conseguido
Equiparar Plan igualdad FAC a Club	93%	Sobre el plan
Informe sostenibilidad FAC 2024	100%	Conseguido!

%83

LORTUTAKO EMAITZAK NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Klubaren eta FACen gobernantza- eta kudeaketa-eredua indartzea

✓ FAC 2024 iraunkortasun txostena: Athletic Club Fundazioak 21M €-ko balio soziala sortu zuen 2024. urtean

GIZARTEAN PRESENTZIA ETA ERAGIN ERALDATZAILEA HANDITZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Aumentar la presencia y capacidad de financiación de Fundación en el tejido empresarial	49%	Sobre el plan
Incrementar el impacto de los proyectos de Fundación; FOCO, cuidado/desarrollo de las personas	47%	Sobre el plan
Incrementar el impacto social del museo	85%	Sobre el plan
Reforzar la marca y la comunicación de la Fundación	94%	Sobre el plan

%64

LORTUTAKO EMAITZAK NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Fundazioak enpresa-sarean duen presentzia eta finantzatzeko gaitasuna handitzea

- ✓ Utopia proiekturako babesa lortzea
- ✓ Athletic Club Fundazioaren aurkezpena Bizkaiko 10 ETEri

Fundazioko proiektuen inpaktua handitzea; ARRETA, pertsonen zaintza/garapena

- ✓ Sirian haur errefuxiatu palestinarrekin proiektua abian jartzea UNRWAren eskutik
- ✓ SuperTxapeldunak abiaraztea UEFA Foundation, Osakidetza eta IMQrekin
- ✓ 33 bisita programa didaktikoa duten ikastetxeetara
- ✓ 102 laguntza-ekintza partida bakoitzeko mugikortasun urriko pertsonei, San Mameseko boluntarioen eskutik

Museoaren eragin soziala handitzea

- ✓ AC Museoaren bilduma Museotik-en integratzearen balorazioa
- ✓ Erosteko, lagatzeko eta emateko irizpideak definitzea

Fundazioaren marka eta komunikazioa indartzea

- ✓ Hiru milioi erabiltzaile web-ean hiruhileko bakoitzeko
- ✓ FACen webgunerako trafikoa %10 handitzea

ATHLETIC EREDUAREN NAZIOARTEKO PROIEKZIOA HANDITZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Aprovechar la competición europea para proyectar nuestra imagen como club y nuestros valores	95%	Sobre el plan
Aprovechar proyectos con alcance internacional q transmiten valores (OCM/Thinking/ENLD/Newport)	100%	Sobre el plan

%72

LORTUTAKO EMAITZAK NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

- ✓ Walking Football partidak zaleen artean eta haritz landaketa, Athleticen balioen ikurra, Dortmunden, Newcastlen eta Pragan
- ✓ Thinking Footbal Film Festival 2025 jaialdiaren ospakizuna
- ✓ 14 inpaktu lehen mailako nazioarteko hedabideetan (BBC Sport, The Guardian, NY Times, Sky Sports)

HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

3. SALTO ECONÓMICO Y SOSTENIBILIDAD CON EL FOCO EN INGRESOS	57%	En riesgo
3.1 LOGRAR EL MÁXIMO APROVECHAMIENTO DE SAN MAMÉS	68%	Sobre el plan
3.2 MAXIMIZAR INGRESOS COMERCIALES EXISTENTES	69%	Sobre el plan
3.3 DESARROLLAR LA RELACIÓN DIGITAL CON LOS FANS	60%	Sobre el plan
3.4 INCREMENTAR INGRESOS CON ACTIVOS DE LEZAMA	66%	Sobre el plan
3.5 GENERAR INGRESOS POR NUEVOS NEGOCIOS	55%	En riesgo
3.6 REFORZAR EL MODELO DE INGRESOS DEL EQUIPO FEMENINO	35%	En riesgo

Merkataritzako diru-sarreren gehikuntza*

((25/12/31n lortutakoak (30 m €) 24/12/31rekiko (26 m €))

+4 milioi €

(47 m €-ko merkataritza-sarreren proiekzioa denboraldi-itxieran)

* 2025eko abenduaren 31n. Diru-sarrera horietan ez dira sartzen kirol-lehiaketengatiko sariak, bazkideengatiko diru-sarrerak, emanaldietarako eskubideak eta transferentziengatiko diru-sarrerak. Proiekzioak ez du barne hartzen Europako txapelketarako edo Koparako kanporaketen ticketinga.

SAN MAMES AHALIK ETA GEHIEN APROBETXATZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1. Incrementar inventario de localidades en venta	69%	Sobre el plan
2. Maximizar ingreso neto de ticketing	92%	Sobre el plan
3. Maximizar ingresos por grandes eventos y conciertos	33%	En riesgo
4. Incrementar los ingresos por experiencias VIP	44%	Sobre el plan
5. Maximizar ingresos del Museo	55%	Sobre el plan
6. Maximizar ingresos por eventos MICE	17%	Atrasado

%68

LORTUTAKO EMAITZAK NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Salgai dauden eserlekuen inbentarioa handitzea

- ✓ Lagapenen +%10 24-25 denboraldiarekin alderatuta
- ✓ +51 eserleku Beheko tribunetan

Ticketing-eko diru-sarrera garbia maximizatzea

- ✓ Partida bakoitzeko ticketing-sarrerak %12 handitzea, bazkideek klubari egindako lagapenak %10 igo direlako eta salmenta-prozesuak eta -bideak optimizatu direlako.
- ✓ 7 akordio taldeko kanalekin/salmentekin
- ✓ Eskaera txikiko partidetako merkataritza-ekintzako plana

Ekitaldi eta kontzertu handiengatiko diru-sarrerak maximizatzea

- ✓ Zelai osoko 2 kontzertu (Zetak ekainaren 26an)
- ✓ Errugbiko finalak: EPCR Challenge Cup eta Investec Champions Cup

VIP esperientziengatiko diru-sarrerak handitzea

- ✓ +140k € VIP esperientziak bezero berriei saltzeagatik

Museoaren diru-sarrerak maximizatzea

- ✓ 1,1m € sarrerak saltzeagatik
- ✓ Matchday Tour abian jartzea
- ✓ Txanpon turistikoen salmenta adostu eta abian jartzea

DAUDEN MERKATARITZA DIRU-SARRERAK MAXIMIZATZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1. Maximizar ingresos por patrocinios	50%	En riesgo
2. Mejorar la activación de patrocinios con foco en fidelización	70%	Sobre el plan
3. Maximizar el negocio propio en tiendas Oficiales	46%	Sobre el plan
4. Aumentar el negocio Wholesale en linea AC	80%	Sobre el plan
5. Aumentar ingreso neto de Licencias	79%	Sobre el plan

%72

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Babesletzagatiko diru-sarrerak maximizatzea

✓ +450k € babesle berriengatik

Fidelizazioan arreta jarriz babesleen aktibazioa hobetzea

✓ 4 berritze adostu dira

Denda ofizialetan norberaren negozioa maximizatzea

✓ +400k € norberaren produktua saltzeko Castore-rentzat

AC lerroko Wholesale negozioa handitzea

✓ AC lerroko 24 salgune berri Bizkaian, Gipuzkoan, Araban eta Kantabrian

Lizentzien diru-sarrera garbia handitzea

✓ Lizentzia berri bat sartzea

JARRAITZAILEEKIN HARREMAN DIGITALA GARATZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1. Mejorar el valor de marca (foco conocimiento y afinidad)	49%	En riesgo
2. Aumentar nº de seguidores en RRSS y su engagement, con un crecimiento sólido, sostenible y alineado con los valores del Club	0%	Sobre el plan
3. Aumentar la comunidad Athleticzale (captación y fidelización)	49%	En riesgo
4. Incrementar miembros de Club Athletic de pago (incl. upgrade)	60%	Sobre el plan
5. Aumentar la fidelización de Club Athletic (inc. recuperación de bajas)	78%	Sobre el plan
6. Acelerar la generación de negocio en canales digitales	75%	Sobre el plan
7. Fidelizar y monetizar a nuestros fans	85%	Sobre el plan
8. Mejorar la satisfacción de cliente	72%	Sobre el plan

%62

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Markaren balioa hobetzea (ezagutza eta kidetasuna)

- ✓ Brand Center abian jartzea

Sare Sozialetako jarraitzaleen eta bere engagement-ean kopurua handitzea, Klubaren balioekin bat datorren hazkunde sendo, iraunkor eta parekatuarekin

- ✓ 18,6 milioi jarraitzaile sare sozialetan (lehenengoa jarraitzaileen ehunekoen hazkundean eta Top 6 engagement-ean eta Top2 engagement/followers ratioetan)

Athleticzale komunitatea handitzea (erakartzea eta fidelizatzea)

- ✓ 65.000 athleticzale erregistratu dira

Ordainpeko Club Athletic-eko kideak gehitzea (upgrade barne)

- ✓ +1.100 alta berri Club Athletic-en
- ✓ +1.200 alta berri eta +1.500 upgrade Club Athletic Premium-era

Club Athleticen fidelizazioa handitzea (bajak berreskuratzea barne)

- ✓ 241 baja berreskuratu dira
- ✓ +570k €-ko diru-sarrerak
- ✓ %85eko atxikipena

Kanal digitaletan negozioaren sorrera bizkortzea

- ✓ +735.000 harpidedun Youtuben

Gure jarraitzaileak fidelizatzea eta moneta bihurtzea

- ✓ 180k € CRMko aktibazioetan

LEZAMAKO AKTIBOEKIN DIRU-SARRERAK HANDITZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

2. Maximizar negocio deportivo de Stages, Coaches, Boarding y Campus internacional	67%	Sobre el plan
3. Crecimiento de Eskola y consolidación del nuevo modelo operativo y comercial	51%	Sobre el plan

%66

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Stages, Coaches, Boarding eta Nazioarteko Campusen kirol negozioa maximizatzea

- ✓ 4 Coaches eta Advisory programa
- ✓ 3 stage
- ✓ Nazioarteko campuseko akordio bat (3 egoitza Japonian)
- ✓ +120k €-ko diru-sarrerak

Eskolaren hazkundea eta eredu operatibo eta komertzial berria finkatzea

- ✓ 9/10 esperientziarekin pozik
- ✓ 150 erabiltzailek kontratatu dituzte hiruhileko 243 programa

NEGOZIO BERRIENGATIK DIRU-SARRERAK SORTZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

2. Incrementar el negocio Nutrition Athletic	52%	En riesgo
3. Incrementar los ingresos del negocio ACFC	75%	En riesgo

%55

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Nutrition Athletic negozioa handitzea

- ✓ 2.500 erabiltzaile aktibo
- ✓ Ordainpeko 30 erabiltzaile

EMAKUMEZKOEN TALDEAREN DIRU-SARREREN EREDUA INDARTZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

1. Incrementar el conocimiento sobre nuestras jugadoras y equipo de fútbol femenino	0%	Sin empezar
2. Aumentar el interés mediático por el fútbol femenino con foco en el día de partido	50%	En riesgo
3. Mejorar la experiencia de partido en San Mamés	0%	Sin empezar
4. Maximizar la generación de ingresos en el futbol femenino	75%	Sobre el plan

%35

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Emakumezkoen futbolarekiko interes mediatikoa areagotzea, partidaren egunean arreta jarriz

- ✓ Partidaren aurreko asteetako jarduera mediatikoen plana

Emakumezkoen futbolean diru-sarreren sorrera maximizatzea

- ✓ Emakumezkoaren urteko abonua merkaturatzea
- ✓ Matchday estrategia definituta denboraldi osorako

HITZAURREA

EXIJENTZIA, LIDERGOA ETA KIROL-ARRAKASTA

ERAGIN SOZIALA ETA GOBERNANTZA ARDURATSUA

JAUZI EKONOMIKOA ETA IRAUNKORTASUNA, DIRU-SARRERAK ARDATZ HARTUTA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

ERRENDIMENDU GORENEKO ANTOLAKETA, KULTURA ETA KUDEAKETA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

4.1 LOGRAR UNA ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS INCORPORANDO Y DESARROLLANDO TALENTO	69%	En riesgo
4.2 IMPLEMENTAR MODELO DATA DRIVEN EN TODAS LAS ÁREAS DEL CLUB	73%	Sobre el plan
4.3 LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN Y APROVECHAR LA TECNOLOGÍA EN PROCESOS CLAVE	50%	En riesgo

%64

BERRIKUNTZAREN ANTOLAKETA ETA KULTURA SUSTATZEA ETA EMAITZETARA BIDERATUTA, TALENTUA TXERTATUZ ETA GARATUZ

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Arraigar el modelo de gestión	52%	En riesgo
Identificar el mejor talento para funciones clave a reforzar	61%	Sobre el plan
Incrementar la colaboración y el trabajo en equipo	46%	En riesgo
Mejorar el rendimiento y las competencias de los empleados	45%	En riesgo
Producir, utilizar y aplicar conocimiento, ciencia y tecnología para objetivos estratégicos	98%	Sobre el plan

%69

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA-ABENDUA)

Kudeaketa-eredua errotzea

- ✓ 4 aginte-koadro estrategiko (1 x ardatz)
- ✓ Negozioarekin eta Sozialarekin komunikatzeko eta marketina egiteko hileko plangintza-prozesu berria ezarri da
- ✓ Teknologiako aginte-taula operatiboa

Langileen errendimendua eta gaitasunak hobetzea

- ✓ Konpetentziak ebaluatzeko eta datuak erregistratzeko eredua digitalizatzea, kudeatzeko eta trazabilitaterako
- ✓ Eredu berrian egindako ebaluazioak. Talentu-maparako oinarriak.

Indartu beharreko funtsezko funtzioetarako talenturik onena identifikatzea

- ✓ Egiturak, arriskuak eta talentua identifikatzeko kudeaketa- eta erregistro-eredua.
- ✓ Talde indartuak: Data, Komertziala (Ekitaldiak, Komertziala) Laborala, Arreta osoa, Finantzarioa, Eskolak 15, PM (NN), Fisioa eta Komunikazioa
- ✓ Talentua bilatzeko eta hautatzeko estrategia eta prozesua

Lankidetza eta talde-lana areagotzea

- ✓ Urteroko AC Aurrera partida bat, langile, lehen talde, Bilbao Athletic eta Emakumezkoen B taldeekin.
- ✓ OKRen 6 jaberi laguntzea
- ✓ 4 hautagaitza OKR sarietarako

Ezagutza, zientzia eta teknologia helburu estrategikoetarako sortzea, erabiltzea eta aplikatzea

Aholkularitza-kontratuaren esleipena (I+G+Brako laguntza eta dirulaguntzetarako identifikazioa eta dokumentazioa)

DATA DRIVEN EREDUA KLUBEKO ARLO GUZTIETAN EZARTZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Conseguir la visión 360º en las fichas del usuario registrado en el ecosistema digital (SSO)	30%	En riesgo
Enriquecer información financiera	55%	Sobre el plan
Implantar plataforma de Datos	81%	Sobre el plan
Implantar un sistema de identificación digital única (Single Sign On (SSO) robusto, seguro y escalable en los canales digitales para todo...	100%	Conseguido!
Incrementar la calidad del dato de los usuarios registrados en el ecosistema digital del club	100%	Sobre el plan

%73

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA- ABENDUA)

Finantza-informazioa aberastea

✓ Aurrekontu-kontrolean itxiera-aurreikuspena sartzea

Datuen plataforma ezartzea

✓ Datuak prozesatzeko hedapenen eta aginte-koadroen automatizazioa

Klubaren ekosistema digitalean erregistratutako erabiltzaileen datuen kalitatea handitzea

✓ Kontuak araztea eta neurriak ezartzea, erregistratutako erabiltzaile-kontuek Klubaren datu-basean erregistro faltsuak edo bikoiztuak sor ez ditzaten.

✓ SSOren bidez bazkide-txartela lagatzearen hartzailea zalantzarik gabe identifikatzea, eta horretarako Athletic Clubeko kontu digital bat eduki beharra.

KUDEAKETAN BIKAINTASUNA SUSTATZEA ETA FUNTSEZKO PROZESUETAN ABANGOARDIAKO TEKNOLOGIA TXERTATZEA

25/26KO HELBURUEN BETETZE-MAILAREN %

Automatizar seguimiento presupuestario con información online	50%	Sobre el plan
Mejorar eficiencia y disponibilidad de sistemas y redes del club	63%	Sobre el plan
Mejorar la eficiencia de los procesos asociados a Club Athletic	65%	En riesgo
Mejorar la eficiencia de los procesos de generación y comunicación de contenidos	50%	En riesgo
Mejorar la eficiencia de los procesos de pago del usuario al Club (que no sean los de la venta online de entradas)	0%	Sin empezar
Mejorar la eficiencia de otros procesos corporativos	88%	Sobre el plan
Reforzar la ciberseguridad	100%	Sobre el plan

%52

LORTUTAKO EMAITZA NAGUSIAK (UZTAILA- ABENDUA)

Aurrekontuaren jarraipena automatizatzea online informazioarekin

✓ Fakturen eta ordainketen kudeaketa digitalizatzeko prozesu berria definitu da

Beste prozesu korporatibo batzuen eraginkortasuna hobetzea

✓ Kanpoko partidetako sarreren bidalketa automatizatzea

Athletic Club

EMAITZEN JAKINARAZPENA | 2025EKO ABENDUAK 31

AC AURRERA

2026KO URTARRILAK 16