



# GOGOAREN INDARRA

---

## PROGRAMA

---

## EGITARAUA

---



## La filosofía. Gure bidea

Elegimos ser David cuando todos querían ser Goliath. Elegimos nuestro camino no por sencillo sino por especial, por el orgullo (Haritz zaharraren enborrak) y así debe seguir siendo. Desde Lezama abiertos al mundo del siglo XXI, a nuestra realidad sociológica, sin complejos, sin cortoplacismos, sin miedo, **redoblando esfuerzos en la captación y en la formación del talento**. Fortalecer el sentido grupal de pertenencia al Athletic en una sociedad cada vez más individualizada.

**¿Por qué no sin cláusulas?**

## Lezama y más Lezama. Alto rendimiento

**Lezama es el mayor activo** para garantizar que nuestra envidiada filosofía deportiva dependa solo de nosotras y nosotros.

La modernización de sus instalaciones, prácticamente finalizada, debe dar paso a **una estructura de funcionamiento compacta y fortalecedora que aglutine las mejores metodologías, personas formadoras de alto nivel y los más punteros avances tecnológicos** en todas las disciplinas, garantizando así el alto rendimiento, la formación continua y el seguimiento personalizado de los jugadores y jugadoras del Athletic Club y de los clubes convenidos.

**Lezama abierta a Bizkaia y a sus clubes**, su entorno natural, y al resto de territorios de Euskal Herria (potenciación del modelo propio como referente entre los mejores del mundo).

## LEZAMA Y CANTERA

Lezama es el corazón del Athletic pero nuestro corazón está sometido a una crítica constante e injusta, muchas veces desde el desconocimiento. Después de siete años de trabajo y una inversión de más de 20 millones, el Lezama de 2018 poco o nada tiene que ver con el Lezama de 2011.

La mejora de las infraestructuras ha venido acompañada por la optimización del rendimiento del capital humano. Los datos avalan nuestra apuesta. En esta última década salen más y mejores futbolistas para nuestros primeros equipos, masculino y femenino. Aun así, no nos conformamos y buscamos la innovación y la mejora constante.

Sin Lezama, el Athletic no existiría tal y como lo conocemos.

## LA INNOVACIÓN COMO FILOSOFÍA

El mundo evoluciona a una velocidad desconocida hasta ahora. También el mundo del fútbol. Y el Athletic no se puede quedar atrás en esa carrera. Las nuevas tecnologías están cambiando la manera de entender y gestionar tanto el desarrollo de la cantera como el trabajo de los equipos de élite.

Llevamos años preocupados, pero también ocupados, con el desarrollo de nuestra capacidad para seguir estando en la vanguardia también en este ámbito. Ya tenemos las líneas maestras, y buena parte de la tecnología necesaria, de lo que será el nuevo departamento de Data Analytics del Athletic Club.

**El Athletic del siglo XXI ya está aquí.**

## ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

- **Redefinición y ajuste de la estructura de trabajo del área deportiva, orientándose a la siguiente configuración:**
  - **Director General Deportivo**, máximo responsable de los primeros equipos masculino y femenino, contrataciones y relación directa con la Junta Directiva del Club y su Dirección General.
  - **Director de fútbol base, perfil** que recaerá en otra persona. Reportará al Director General Deportivo y su ámbito de actuación abarcará todos los procesos y recursos relativos al fútbol base, dentro y fuera de Lezama.
  - **Organización:**
    - **Departamento de metodología.**
      - Con una línea de trabajo uniforme y coordinada.
      - Orientación al trabajo individualizado. Cada jugador o jugadora tiene unas necesidades distintas en su formación, y han de ser atendidas de este modo.
    - **Departamento de scouting y análisis de jugadores:**
      - Departamento que da un servicio transversal al primer equipo y categorías inferiores, tanto masculinas como femeninas.
      - Departamento de reporte directo a las direcciones deportiva y de Lezama, y a los entrenadores de los primeros equipos junto con el responsable de captación.
    - **Departamento de captación:**
      - Equipo conformado de tres responsables, uno por ciclo: benjamín/alevín, infantil/cadete, juvenil/senior.
      - Orientación de trabajo para ser un referente mundial identificando talento en edades tempranas, aunando análisis técnicos y análisis basados en modelos de datos. Orientación a trabajar en Lezama, Bizkaia y clubes convenidos.

- **Departamento Harro2 de Clubes convenidos:**
  - Prestación de servicios en materia de formación, desarrollo de jugadores en clubes convenidos, atención a incidencias contractuales, material para los clubes, etc.
  - Lezama como centro de referencia y vinculación con el fútbol bizkaino y clubes convenidos. Espacio para el trabajo y el aprendizaje compartido.
- **Departamento de atención al jugador y jugadora, y su entorno familiar directo:**
  - Apoyo a la vivienda, alojamiento en la Residencia, etc.
  - Contacto con centros escolares y formativos.
  - Apoyo pedagógico al estudio y de orientación o tutorización.
  - Apoyo a la integración.
- **Departamento de psicología:**
  - Definir y desarrollar la estructura del departamento de Psicología.
  - Funciones: atención psicológica a demanda, atención específica a los equipos, atención genérica a familias y Escuela de aitas y amas, formación continua a personal técnico y supervisión a cuerpos técnicos, etc.
- **Departamento ASK (Athletic Science Knowledge) de Data Analytics:** Partiendo de la noción de durabilidad para construir un futuro en constante evolución que sea viable, el propósito de este nuevo Departamento es hacer del Athletic un motor de la innovación.
  - Creación de un equipo de reflexión estratégica, en la que la innovación permita un aprendizaje significativo, globalizado, específico, personalizado y activo.
  - Espacio para la innovación más allá de las propias disciplinas.
  - Incorporación de hasta 4 especialistas de altísimo nivel (Master/Doctorado) en áreas directamente relacionadas con la Analítica de Datos.
  - Alta especialización a la vez que diversidad como principio de un buen sistema de innovación.
  - Relación proactiva y colaboración específica tanto con líderes mundiales en I+D (Liverpool, FC Barcelona, Red Bull) como de nuestro entorno (CIC Bizkaia Innovation Hub).
  - Departamento de investigación y creación de conocimiento único y diferencial respecto a otros clubs, conocimiento que nos de ventajas competitivas tanto para el “producto acabado” como para la formación del jugador, al vez que en la captación de talento en los siete herrialdes.
  - Departamento transversal que complemente el resto de departamentos en Lezama, pero con una mayor visión a medio y largo plazo, directamente dependiente de la Dirección General Deportiva.
  - Ampliación del sistema digital de control y mejora de las actividades de formación, desarrollo propio de IT, analítica de datos propia y exclusiva.
- **Departamento de administración:** tareas vinculadas al área de Infraestructuras (en dependencia del responsable de Infraestructuras del Club), Comunicación (en dependencia del responsable de Comunicación del Club), gestión de personas y contratos (en dependencia del responsable legal y departamento financiero).
- **Departamento médico.**
  - Innovación, gestión y análisis de datos orientados a (1) mejora en la gestión de la lesión y la lesionabilidad, y (2) introducción de criterios de Biobranding.
  - Optimización de las seis unidades del servicio médico adscritos al proyecto externo.
- **Departamento de preparación física:** orientación al trabajo individualizado, en cuanto al desarrollo de la fuerza, resistencia, velocidad, etc.
- **Departamento de apoyo metodológico específico al fútbol femenino:**
  - Servicio de captación.
  - Servicio para el diseño de metodologías específicas para el desarrollo del talento.

### Nuestra apuesta por el fútbol femenino

Pasos firmes y sin retorno. La apuesta del Athletic Club por el fútbol femenino no va a hacer sino reforzarse. Es imprescindible caminar en dos direcciones: **consolidación de los pasos dados en la profesionalización de las jugadoras** en todos los ámbitos (deportivo, económico, médico etc...) y **extensión de la estructura del fútbol femenino**.

### FÚTBOL FEMENINO

El Athletic Club también es pionero en el fútbol femenino. Desde que en 2002 participara en la primera Superliga, nuestro equipo ha experimentado un crecimiento constante que se ha disparado en los últimos siete años. El 70% de la inversión histórica en el fútbol femenino, se ha materializado en estos últimos siete años. Hemos dado pasos decisivos en la profesionalización de las jugadoras del primer equipo y en el desarrollo de la cantera, de forma que sus condiciones se acerquen cada vez más a la de los equipos masculinos hasta alcanzar la igualdad.

Estamos orgullosos de que el liderazgo del Athletic Club haya multiplicado las licencias y los equipos de fútbol femenino en todo el territorio de Bizkaia. Es nuestra aportación a la igualdad entre hombres y mujeres.

### ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

- Apoyo institucional a la concreción y aprobación de un convenio colectivo justo y que atienda a las demandas del colectivo del fútbol femenino estatal. Conservación de aquellas condiciones que ya son más beneficiosas para nuestras jugadoras, con respecto a la citada negociación.

- Compromiso con el crecimiento y desarrollo continuo del primer equipo.
- Fortalecimiento del cuerpo técnico adscrito a la estructura del fútbol femenino.
- Celebración de partidos relevantes en San Mames por parte del primer equipo.
- Favorecer un mayor número de experiencias internacionales (participación en torneos internacionales, etc.) para la mejora de la formación y la competitividad.
- Compromiso con el crecimiento y desarrollo continuo del fútbol base femenino.
  - Acompañamiento y formación en metodologías de trabajo a clubes convenidos.
  - Ampliación de la estructura del fútbol femenino, en categorías y número de equipos. Tracción con las administraciones públicas y entidades competentes para una mejor identificación del talento.
  - Aumento del número de clubes convenidos adscritos al AC.
- Mantenimiento del compromiso explícito del AC con una mayor visibilización de las futbolistas, tal y como se desarrolla en el Plan de comunicación correspondiente.
- Desarrollo de un Plan comercial y de marketing de fútbol femenino para que pueda convertirse en una unidad sostenible y rentable desde el punto de vista económico.
- Colaboración activa con iniciativas locales, forales y vascas para un mayor protagonismo del deporte femenino, y del fútbol en particular.

### Un Club con músculo financiero

Sabemos que **nuestro Club tiene una salud económica excelente**. La situación de las cuentas nos invita a ser optimistas (patrimonio neto positivo de 134 millones de euros y provisión de 76 millones de euros) pero, al mismo tiempo, a **reafirmar el rigor y la forma de gestionar con las que se ha trabajado hasta la fecha** para adaptarnos, si fuera necesario, a cualquier tipo de recesión en el mercado de los derechos audiovisuales u otro contratamiento con influencia en el capítulo presupuestario así como para invertir en la adaptación del Club a los nuevos retos del fútbol mundial.

### ÁREA ECONÓMICA

Nuestra solvencia económica está más que contrastada. A lo largo de siete años en los que no hemos subido las cuotas, hemos sido capaces de pagar San Mamés y remodelar Lezama en profundidad, manteniendo un superávit producto de nuestra gestión.

La Ley del Deporte no la hizo el Athletic Club en 1990, pero está obligado a cumplirla. Nosotros cumplimos con el aval el día que asumimos la dirección del Club. La solvencia de nuestra

gestión traducida en beneficio económico, nos libera ahora de esa responsabilidad y nos otorga un amplio margen de maniobra.

Nosotros soñamos con títulos. Para todo lo demás, preferimos permanecer muy despiertos.

### ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

- Formulación de cuentas que no tengan salvedades de los auditores.
- Planteamos la posibilidad de bajas temporales de la condición de socio o socia para personas en dificultades económicas. Por un periodo no inferior a 2 años, en los que se pagaría solo el 10% de la cuota correspondiente. El socio o socia no podría acudir a los partidos pero mantendría el resto de sus derechos. La localidad quedaría a disposición del club. Reserva garantizada de localidad al finalizar la baja temporal.
- Vincular la asistencia a San Mamés y Lezama con descuentos en las tiendas oficiales del club y en la cuota de socio del año siguiente.
- Someter a aprobación de la Asamblea de Compromisarios incluir el importe de los Días del Club en la cuota anual, con una rebaja en el precio respecto a la compra separada.
- Habilitar fórmulas para el pago fraccionado de la cuota de entrada y la cuota anual.
- Congelación de cuotas en 2020.
- Acuerdos comerciales con terceros que reporten ventajas a nuestros socios y socias.
- Tomar parte en expediciones comerciales de las administraciones públicas cercanas y en iniciativas promovidas por LaLiga.
- Análisis de la conveniencia de participar en el ámbito de los e-sports.

## Servicio a las y los socios, participación y mecanismos de relación y comunicación

### ÁREA SOCIAL

El Athletic es un club propiedad de sus socias/socios. Queremos que siga siendo así y por ello planteamos estrategias que refuercen el vínculo en estos tiempos amenazantes para proyectos tan singulares como el nuestro. Trabajamos para que el socio se sienta parte del Club participando en las grandes decisiones, para lo que es imprescindible que esté informado al detalle. Estamos desarrollando herramientas informáticas que faciliten tanto el acceso a la información como las gestiones con el Club.

Trabajamos para conseguir fórmulas que incentiven la presencia de los socios y socias en los partidos de nuestros dos primeros equipos y el Bilbao Athletic. Pensamos que la mejora de la animación empieza por unas gradas llenas.

### ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS: ATENCIÓN, SERVICIO Y COMUNICACIÓN A LAS Y LOS SOCIOS Y AFICIÓN EN SU CONJUNTO

#### SERVICIO A SOCIAS Y SOCIOS

- Nuevas Oficinas de Atención al Socio/a, dotando de mejores espacios para un trato más personalizado.
  - Espacio físico de Ibaigane.
  - Espacio físico en San Mames.
  - Diversificación y optimización de los canales de atención, para una mayor adaptación a las necesidades personales: atención directa en oficina en días con y sin partido, atención telefónica y vía Whatsapp, atención telemática vía web y app, etc.
- Mayor desarrollo de una App específica para las personas socias, que permita la realización de los trámites más relevantes del Club.
- Desarrollo del Carnet virtual para facilitar la cesión del mismo.
- Tomar presencia real en la vida de las personas socias, en su relación con el Club: hospitality en su proceso de acogida como socia o socio, en su mayoría de edad, en su cumplimiento del primer año de su condición de persona socia, al dejar de formar parte del Club, en su fallecimiento, etc.
- Información y escucha activa. Reuniones periódicas y charlas con personas socias y compromisarias sobre la evolución y situación del Club.
- Establecimiento de la figura de Representante del Club en todos los desplazamientos, para el abordaje de incidencias de las y los socios y peñistas.

- Estudio de un sistema de ayuda al desplazamiento de las y los socios en días de partido y que provengan de zonas alejadas del Gran Bilbao.
- Estudio de las funciones y tareas a desarrollar por parte de una figura de Defensoría de la persona socia –figura tradicionalmente llamada “Defensor del socio/a”, “Representante del socio/a” ...-.

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- Puesta en marcha de nuevas herramientas dentro del proceso de transformación digital ya emprendido:
  - Implantación de la OTT (Over The Top) conocida como Smart TV, tipo de servicio de vídeo que llega a nuestro televisor inteligente a través de Internet, en todos los modelos de TV. Monetización de los contenidos propios.
  - Renovación de la APP oficial y actualización de la App de los ambigús de San Mamés.
  - Pasos paulatinos hacia la digitalización de la revista del club.
- Estudiar la viabilidad de crear una emisora de radio propia: Athletic Club Irratia.
- Incrementar el número de partidos y equipos retransmitidos en streaming, principalmente del primer equipo femenino y Bilbao Athletic.
- Optimizar la utilización de las actuales herramientas de contacto con las socias y socios y orientación a una atención más personalizada: sms, Whatsapp, Telegram y resto de redes sociales.
- Reforma integral del apartado Bazkideok, antiguo “Txoko de los socios” dedicado en la web oficial a poder ofrecer un mejor y más completo servicio.
- Mejora continua de los medios propios en todos sus ámbitos (Athletic TV, web oficial, Instagram, Facebook, Twitter) con aumento del número de contenidos audiovisuales y apertura de perfiles para su llegada a otros espacios geográficos (China, mundo árabe...).
- Reforzamiento de la creación de contenidos monográficos propios sobre la historia de la entidad en todos sus ámbitos.
- Organización de un Forum anual sobre Fútbol y comunicación desde el prisma del Athletic Club y su particular filosofía, a celebrarse en San Mamés en periodo temporal coincidente con el One Club Man/Woman o de su mano.
- Creación de una tipografía propia en euskara y castellano, a utilizar en todos los soportes.
- Comunicación vinculada a nuestro fútbol femenino:
  - Reforzamiento de los recursos destinados por el departamento de Comunicación, acorde con el paso dado en la profesionalización de la primera plantilla.
  - Intensificar la comunicación externa de las jugadoras del primer equipo femenino.
  - Atención comunicativa a la estructura de categorías inferiores de nuestro fútbol femenino.

- Comunicación vinculada a Lezama:
  - Reforzamiento de los recursos destinados por el departamento de Comunicación para desarrollar una comunicación dedicada exclusivamente a Lezama en una doble vertiente:
    - Atención y formación de sus categorías inferiores (redes sociales, prácticas comunicativas, comunicación desde y con la familia etc).
    - Generación de contenidos informativos/divulgativos de las actividades que se desarrollan en Lezama, bien para comunicación externa, bien para comunicación interna. Ejemplos de posibles comunicaciones:
      - a) Visitas y actividades de entidades sociales, educativas, etc.
      - b) Visitas de otros clubes y entidades deportivas a Lezama (competición, intercambios y solicitud de información).
      - c) Posibles eventos con repercusión comunicativa de los equipos de las categorías inferiores fuera de Lezama -torneos de prestigio, etc-.
      - d) Comunicaciones del equipo Athletic Fundazioa que participa en la Liga Genuine.
      - e) etc.

#### **INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y RELACIÓN CON PEÑAS, ASOCIACIÓN DE VETERANOS Y VETERANAS Y OTROS AGENTES DEL ENTORNO CERCANO**

##### **PEÑAS**

- Mantener el desarrollo telemático de relación con el colectivo de las peñas oficiales, para modernizar y agilizar la petición de entradas mediante un sistema de acceso directo a la compra de entradas, las vías de comunicación, la visibilización de sus actividades, etc.
- Avanzar en la identificación de las y los peñistas para que puedan obtener beneficios en la entrada al Museo, promociones y descuentos, etc.
- Actualizar el apoyo ofrecido a las peñas por parte del Club, a través de un proceso de reflexión realizado con el colectivo de delegados y delegadas de la Coordinadora de la Federación Internacional de Peñas.
- Adecuación del espacio ofrecido en San Mames a las peñas del club.
- Poner en valor con actuaciones concretas al colectivo de peñas, a través de la presencia en el palco de honor, celebraciones, inauguraciones y aniversarios, encuentros informales, etc.

#### **ASOCIACIÓN DE VETERANOS DEL ATHLETIC CLUB**

- Consolidar el ámbito de actuación del Convenio con la Asociación de Veteranos.
- Poner en valor a las personas con 50 y 75 años de socias, a la Asociación de Veteranos del Athletic Club a través de la presencia en el palco de honor, celebraciones, inauguraciones y aniversarios, encuentros informales, etc.

#### **OTRAS INSTITUCIONES DEL ENTORNO**

- Mantener la cercanía y las sinergias necesarias con las administraciones públicas de nuestro entorno, así como con las entidades sociales de todos los ámbitos, que buscan en el Athletic Club un aliado para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS: TRANSPARENCIA Y COMPROMISO CON LA SOCIEDAD**

- Actualización y mejora de los sistemas de transparencia y compliance (política de prevención de riesgos penales) del Club. Actualmente el Club cuenta con un sistema implantado y validado por LaLiga, proponiéndose su modernización y mejora acorde a la nueva norma UNE 19601.
- Mejora continua en los estándares de transparencia aplicables al Athletic Club.
- Actualización de los procesos de compras y contratación con terceros y relaciones con las administraciones públicas. Introducción de cláusulas sociales en la contratación.
- Concreción formal de un Plan para la igualdad de mujeres y hombres y para la perspectiva de género de carácter transversal para todas las áreas de gestión del club.

## Estatutos del siglo XXI

El día a día de la vida del Athletic Club nos muestra unos estatutos anclados a una época pasada. Situaciones inimaginables al tiempo de su redacción motivan su necesaria modificación.

**El Club necesita unos estatutos adaptados a los tiempos y a sus realidades**, unos estatutos sociales del siglo XXI. Los intentos, baldíos, anteriores para que fueran reformados tienen que valer para aprender de los procesos y para no repetir errores. Todas las socias y los socios debemos ser capaces de reflexionar sobre sus elementos fundamentales y, simultáneamente, hacer un esfuerzo por hacerlos útiles y diseñar una estructura de relación con los socios más directa y transparente. Nuestra intención es **buscar un consenso entre las socias y los socios y poner los mecanismos de reforma en funcionamiento.**

## ESTATUTOS SOCIALES

Estamos convencidos de la necesidad de modernizar nuestros Estatutos. El texto que regula la vida del Athletic tiene demasiados años y choca con las exigencias de los tiempos actuales. Quienes redactaron nuestros Estatutos ni siquiera podían imaginar un futuro con tanta influencia de las nuevas tecnologías, por ejemplo. Sabemos de la dificultad de la empresa porque otros, antes, han fracasado en el intento. Pero no nos rendimos.

Convocaremos la creación de una Comisión encargada de una nueva redacción, actualizada, moderna, acorde con las necesidades actuales y atenta a facilitar la relación del socio con su club.

## ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

- Iniciar el proceso de reforma de Estatutos. Pondremos todo nuestro empeño en conseguir que se aprueben unos Estatutos mejores que los actuales, no nos valen unos Estatutos perfectos que no sean aprobados.
- En esta reforma, propondremos eliminar de los Estatutos el Día de Ayuda al Club.
- Promover la modificación de la Ley del Deporte, con el fin de permitir que en el futuro se flexibilicen las condiciones para presentación de candidaturas y se puedan utilizar por una Junta Directiva nueva los superávits generados por las Juntas Directivas anteriores. Actualmente no se puede y es algo que sólo sucede en los clubes y no en las S.A.D., lo cual es discriminatorio y redundante con los mecanismos de control económico de La Liga. Buscaremos que sólo nuestros Estatutos regulen los límites y las garantías de las que las socias y los socios decidamos o no dotarnos.

## Animación, un debate (colectivo) pendiente

Una tarea colectiva, apoyar al equipo, exige un debate colectivo. San Mamés no sólo aflora sentimientos, aporta puntos. Queremos adoptar medidas a corto plazo para recuperar el ambiente místico de la Catedral.

Al mismo tiempo, proponemos organizar un foro de debate interno con todos los agentes implicados para analizar desde todos los prismas la situación de la animación en San Mamés.

Posteriormente se elaborará un informe con las conclusiones y una propuesta concreta para ser presentada a la Asamblea General Ordinaria para su aprobación por las socias y socios compromisarios.

Paralelamente, abogamos por incrementar las políticas de bonificación por la asistencia a San Mamés.

## ANIMACIÓN

El equipo necesita el aliento de San Mamés y estamos trabajando para crear las mejores condiciones de cara a conseguir que el rugido de La Catedral suene en todos los partidos. Es responsabilidad de todo el campo animar al equipo. San Mamés tiene que demostrar su propia personalidad. Creemos que la animación empieza por un campo lleno y pondremos los medios para conseguirlo. Nos reuniremos con todos los agentes implicados, la ICHH y las y los socios que puedan sentirse afectados. Todos tienen derechos que tenemos que respetar, pero estamos seguros de que llegaremos a una solución positiva para el Athletic.

Nos hemos puesto un plazo para lograrlo: la próxima Asamblea de Compromisarios

## ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

Animación, un debate y una aprobación colectiva

Una tarea colectiva, apoyar al equipo, exige un **debate colectivo y multidisciplinar.**

Queremos adoptar **medidas para recuperar el ambiente** de la Catedral y que sean refrendadas por las socias y los socios y con la mínimaafección para cualquiera de las personas que asisten a San Mamés.

1. Organizar un foro de debate con todos los agentes implicados “Animazioa; guztiona eta guztiontzat”. Objetivo: analizar desde todos los prismas posibles la situación de la animación en San Mamés.

Ejes fundamentales del análisis:

- Repaso histórico de la animación:
    - campo actual.
    - campo anterior.
  - Contexto en torno a la animación y situación actual en San Mamés:
    - Fútbol “moderno”, normativas vigentes en materia de seguridad, evacuación, materiales, separación de aficiones, utilización de instrumentos, tecnología etc.-.
    - Estudio del campo en su globalidad en el interior y en el exterior con respecto a la animación. Espacios y ubicaciones existentes.
    - Balance de las medidas adoptadas hasta la fecha en el apartado de animación y marcos de relación entre club y socias y socios responsables de colectivos de aficionados.
  - Estudio y mejora de la sonoridad de San Mamés.
  - Animación en los desplazamientos. Problemática y situación específica.
  - Posibilidad de crear la figura del responsable de animación en el Club, con las siguientes tareas y recursos:
    - Coordinar peñas y colectivos de animación, dinamizador de la Comisión de Animación (reuniones quincenales)
    - Presupuesto del Club asignado a animación.
    - Enlace directo con los aficionados fuera de casa para todos los viajes (Liga, Copa y Europa). Asistencia a las personas socias ante cualquier problema.
  - Creación de una grada de animación específica. ¿Cómo? ¿dónde?
    - Estudio de las ubicaciones posibles, pros y contras (accesos, seguridad, circulaciones etc.)
    - Posible aprobación/implantación del safe standing en el sector elegido -ofrecería la posibilidad de mayor aforo-.
    - Estudio de plazas disponibles.
    - Estudio sobre la masa crítica (número de aficionados que formarían la grada y que influiría en la ubicación y su tipología)
    - Posibles afectaciones a las socias y socios.
    - Posibles medidas incentivadoras y/o compensatorias: ubicación/reubicación, cuotas flexibles, condiciones no discriminatorias con respecto a otras gradas etc.
    - Estudiar la figura del abono más allá de la grada de animación.
2. Elaboración de un informe con las conclusiones y propuesta concreta para ser presentada a la Asamblea General Ordinaria de 2019 para su aprobación por las socias y socios compromisarios y su puesta en marcha desde enero de 2020 (por la posibilidad de cambios de cuotas). Posibilidad de otros plazos que pueda marcar la comisión.

## Euskaraldia egunero

De la mano de los acuerdos rubricados con Bai Euskarari y por la senda de la iniciativa Euskaraldia, **el Athletic Club ha de intensificar, más aún si cabe, su compromiso diario con el euskara como elemento vivo de comunicación interna y externa.** Nuestro Club pondrá los medios a su alcance para garantizar la presencia normalizada del euskara en su funcionamiento y caminará de la mano de las instituciones y de los organismos relacionados con la lengua en las iniciativas que se lleven a cabo.

## EUSKARA

En los últimos años el Athletic Club ha dado pasos firmes y prácticos a favor del euskara, en su día recorriendo el camino de la mano de la asociación Bai Euskarari y en las últimas fechas sumándose al experimento social Euskaraldia. Sin embargo, estos pasos no son suficientes. **El Athletic Club tiene que hacer, en el día a día, aún más intenso su compromiso con el euskara como herramienta de comunicación interna y externa.** Nuestro club pondrá todos los recursos disponibles para garantizar la PRESENCIA y USO normalizado del euskara y, al mismo tiempo, estará presente en todas las iniciativas a favor de nuestra lengua.

## ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

Coincidimos con el objetivo de Euskaraldia, es decir, queremos dar pasos para vivir en euskara. Más pasos. Queremos dar continuidad a las iniciativas Belarri prest+Ahobizi para euskaldunizar el club.

En las estructuras del club:

- El euskara será imprescindible en las contrataciones de personal que tenga relación con el público.
- Se garantizará la atención en euskara a los euskaldunes en nuestras dependencias oficiales. Hacemos nuestro el símbolo Ahobizi para expresar que atenderemos en euskara.
- Al menos la comunicación interna será bilingüe. Aumentará el número de reuniones a desarrollarse en euskara.
- Todos los formularios e impresos del club serán bilingües y se chequearán en la evaluación anual con “Bai Euskarari”.
- A medio plazo se desarrollará un plan estratégico del euskara en el Athletic Club.

Mirando al exterior:

- En todas las apariciones públicas en las que sea posible se seguirá dando preferencia al euskara.
- Hoy en día la señalética es casi en su totalidad bilingüe. En adelante, toda la señalética será bilingüe. En todas las señales o carteles de nueva presencia se procurará una discriminación positiva del euskara.



- Se creará una tipografía corporativa especial, diferenciando el euskara y el castellano.

En nuestra candidatura serían ocho las personas directivas euskaldunes. Para seguir con el proceso de euskaldunización, usaremos todos los recursos a nuestro alcance para hacer juntas y juntos el tránsito de Belarri Prest a Ahozbi.

La primera palabra... siempre en euskara

### Fundazioa, la vía social y cultural

Athletic Fundazioa como referente en la implicación de nuestro Club con la sociedad. El Athletic no tiene que cejar en su empeño de devolver a la sociedad Bizkaina lo que esta aporta al Club. Por eso es **imprescindible reforzar la participación de Fundazioa en proyectos sociales y culturales sin ánimo de lucro** y hacer participe a la sociedad de su presencia para generar sinergias y mostrar realidades.

Es necesario realizar campañas específicas para aumentar el número de personas participantes en esta apasionante tarea de extender valores y, también, de dar a conocer la dimensión histórica del Athletic.

### ATHLETIC FUNDAZIOA

La Fundación Athletic ya es una parte inseparable de nuestro Club. Su labor social nos ha situado como un referente en el ámbito de la solidaridad en sus múltiples facetas. La labor de la Fundación es devolver a la sociedad al menos parte de lo que la sociedad le da al Athletic. Tenemos que estar con las personas más desfavorecidas, con aquellas que más necesitan que les echen una mano. Los valores del deporte incluyen la solidaridad y el trabajo en equipo. Tampoco olvidamos los aspectos culturales y nuestra propia identidad. El objetivo es reforzar todo lo bueno que ha hecho nuestra Fundación y mejorarlo, si cabe.

### ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

Consolidación del proyecto social y cultural de la Fundación Athletic. Elaboración de una propuesta estratégica de la Fundación. (2019-2022).

- Promover el mayor impacto social posible a través de la visibilidad, sensibilización, y focalización en ciertas problemáticas, principalmente las vulneraciones de derechos y personas en situación de marginalidad y vulnerabilidad. Análisis de las transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos (tanto a corto como a medio plazo) que derivan de las actividades desarrolladas hasta la actualidad, y consecución de expectativas de los agentes involucrados.

- Ajuste de proyectos y definición de nuevos proyectos en función de las necesidades sociales detectadas.
- CLUB ATHLETIC.
  - Aumento del número de simpatizantes de la fundación.
  - Plan de captación y fidelización de nuevos simpatizantes de la Fundación Athletic Club.
  - Mejora en la atención a los socios y socias, fortaleciendo las actividades exclusivas ya existentes y programando nuevas actividades.
- COMUNICACIÓN. Revisión del Plan de comunicación y su adecuación a la nueva dimensión. Búsqueda de un mayor impacto y reconocimiento social.
- VOLUNTARIADO. Seguir impulsando el voluntariado interno y externo.

### Un club abierto al mundo. Zuri-gorriak munduan zehar

Somos conscientes de que **las y los athleticzales que habitan el mundo necesitan una atención especial**. La distancia no debe ser una barrera para que cualquier athleticzale pueda sentirse parte de nuestra historia, de nuestros logros y de nuestros retos. La experiencia iniciada en Boise, por ejemplo, debe servir como referencia para reforzar la presencia del Athletic en el mundo.

### Marca Athletic Club.

Nuestra marca representa una historia que no tiene parangón en el mundo; un relato que necesita ser contado y compartido en cualquier lugar. **La marca Athletic tiene que multiplicar su presencia en el panorama internacional** mediante la colaboración con agentes privados e institucionales, locales e internacionales. Nuestra filosofía deportiva es nuestra llave de entrada. **Nuestro Club y nuestra marca deben ser conocidos** no por sus jugadores o jugadoras, sino **por su manera y modo de competir**.

Tenemos un modelo único tanto a la hora de competir como a la hora de formar a nuestros jugadores y jugadoras; un modelo a enseñar y a exportar.

### MARKETING, COMERCIAL, EXPLOTACIÓN DEL ESTADIO

El fútbol es una industria que abarca campos más amplios cada vez. Los ingresos obtenidos por medios distintos a las cuotas de socios o las taquillas, hace tiempo que dejaron de ser atípicos y ya están considerados como vías habituales para fortalecer el músculo financiero

del club. El Anillo VIP ya significa nuestra tercera fuente de ingresos, por detrás de los derechos de televisión y las cuotas de socio. Los eventos que se desarrollan en esa zona a lo largo de la semana responden a los criterios de explotación de los estadios más modernos del mundo. Pero hay más, las tiendas oficiales y el museo son también fuente de ingresos además de proyectar la imagen del Athletic a todas las personas que nos visitan.

## ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

- Unificar la Dirección de generación de negocio: explotación del estadio (Museo, eventos, ticketing), SMVA, marketing y comercial. Aprovechamiento de las sinergias generadas por cada área.
- Centralización en el propio San Mames de las oficinas de soporte a las citadas áreas.
- SMVA
  - Aprovechar el margen de crecimiento de que dispone la generación de nuevos ingresos en San Mames.
  - Alcanzar crecimientos anuales del 10% en los abonos.
  - Mantener la ocupación del 100% de los palcos.
  - Aumentar la oferta de servicios a socios, empresas y zonas VIP:
    - Actividades sobre gradas y/o césped en verano.
    - Eventos en el boulevard de la planta baja.
  - CRM y marketing digital: mejorar en el conocimiento del cliente y sus necesidades, mediante el análisis de bases de datos, formulación de estrategias de Business Intelligence y planes de acción específicos.
- Estrategia de internacionalización.
  - Acuerdos con partners internacionales.
  - Orientación a la celebración de Congresos: Soccerex, Eurolatam, Leaders
  - Presencia en BILBAO BIZKAIA ACTION GROUP, Bilbao Convention Bureau, etc.
- Comercial:
  - Nuevas líneas de Merchandising y desarrollo de producto.
  - Orientación a una venta global, con el mundo como mercado, a través de las nuevas tecnologías.
  - Optimizar la venta cruzada a través de otras líneas de negocio del Club: SMVA, redes sociales, Smart TV propia, etc. Generación de tráfico y ventas.
  - Ofrecer un espacio-tienda referente en el centro de la ciudad, mejorar espacios de tiendas actuales y propiciar nuevos espacios, como por ejemplo, en el aeropuerto de Loiu, asumimos el compromiso de analizar su viabilidad.
  - Desarrollo de un sistema de incentivos por puntos, tarjeta de fidelización, sistema de descuentos asociados al consumo de productos AC como entradas, comercial, museo, etc.

- Marketing/patrocinios:
  - Adopción de nuevos modelos de patrocinios. Transición del patrocinio clásico al contenido patrocinado.
  - Buscar una mayor dimensión internacional de los acuerdos de patrocinio y actividades de marketing.
- Museo:
  - Impulsar la asistencia de personas socias al Museo, mediante acciones puntuales.
  - Impulsar la celebración y difusión de exposiciones temporales. Generación tráfico.
  - Incorporar la visita al Museo en circuitos turísticos, cruceristas, etc.
- Ticketing:
  - Plataforma de venta online de entradas para toda la temporada, con un proceso de compra más cómodo, rápido e intuitivo.
  - Facilitar a socias y socios las activaciones de carnet, cesiones, acceso a sorteos, etc.
  - Elaboración de un Plan de negocio para la venta de entradas: análisis de datos de disponibilidad de asientos, demandas, tendencias de venta, mercado secundario, ticketing strategy LaLiga, etc.
- Eventos
  - Celebración continuada de reuniones de empresa, conferencias y congresos, galas, entregas de premios y celebraciones de aniversarios, así como presentaciones comerciales, ferias y show rooms.
  - Presencia y apoyo en la gestión de grandes eventos.
  - Aprovechamiento de la explanada frente al estadio para actividades temáticas.
- Ambigües
  - Seguimiento y evaluación del cambio de modelo de negocio, para su ajuste y mejora continua.

## Área de infraestructuras

## ÁREA DE INFRAESTRUCTURAS

Muy pocos clubes pueden presumir de un patrimonio como el nuestro. Ibaigane, nuestra incomparable sede, el recién estrenado (y pagado) San Mamés, y nuestro corazón, Lezama, remodelado y ampliado después de una gran inversión, constituyen nuestro más preciado tesoro. Nuestro objetivo es mantener todas nuestras infraestructuras en perfecto estado de revista y preparadas para asumir las exigencias tecnológicas actuales y dar el servicio adecuado a futbolistas, entrenadores, socios y aficionados, así como quienes tienen que trabajar en las mismas, como las televisiones, medios de comunicación y otros usuarios.

## ÁREAS DE TRABAJO PROPUESTAS

### SAN MAMES

- Habilitación y/o remodelación de diferentes zonas del estadio.
  - Oficinas corporativas en antigua tienda de San Mamés.
- Mejoras en la seguridad del estadio y en la supervisión y control de aficiones rivales.

### LEZAMA

- Ampliación del Plan Director de Lezama (en función de la resolución que se adopte con respecto al Plan General urbanístico del municipio de Lezama):
  - Construcción de dos nuevos campos de césped híbrido.
  - Construcción de depósito de recogida de agua de lluvia y riego, junto con sistema de captación de agua del río, con el fin de minimizar el gasto en agua de riego de los campos, aumentar la sostenibilidad de las instalaciones y minimizar las afecciones al suministro de agua del municipio.
  - Ampliación zonas ajardinadas y espacios lúdicos para txikis que visiten las instalaciones.
  - Construcción de edificio destinado al primer equipo masculino.
  - Rehabilitación integral del edificio principal, habilitando zona de oficinas, remodelando la zona del polideportivo, gimnasio y espacio para primer equipo femenino.
  - Construcción de una residencia para jóvenes que se estén formando en las instalaciones.
  - Modernización de cubierta del campo 2.
  - Nuevo aparcamiento bajo campo 6.
  - Renovación del campo 6.

### IBAIGANE

- Rehabilitación integral del Palacio con el fin de mantener en él la sede corporativa y las oficinas centrales del Club, manteniendo su valor histórico.

### SOSTENIBILIDAD Y AHORRO ENERGÉTICO

- Cambio a tecnología LED en lámparas para cuidado de césped, en San Mames y nuevos carros en Lezama.
- Alumbrado LED deportivo con un doble objetivo:
  - Ahorro energético
  - Compatibilización con video mapping, videomarcadores, o televisiva, para realizar espectáculos en los pre y post partido para impulsar la animación.
  - Optimización de la recogida y retirada de los residuos generados en sus instalaciones de San Mames y Lezama, y colaboración con campañas de concienciación medioambiental.
  - Organizar actos propios bajo la marca Erronka Garbia. Iniciativa de Ihobe.

### GOGOARENINDARRA

# EGITARAUA



## Filosofia. Gure bidea

David izatea aukeratu genuen, denek Goliath izan nahi zuten garaian. Gure bidea ez genuen erraza zelako aukeratu, baizik eta berezia zelako eta harro sentiarazten gintuelako (Haritz zaharraren enborrak), eta horrela jarraitu behar dugu. Lezamatik XXI. mendeko mundura zabalik, gure errealitate soziologikora, konplexurik gabe, epe motzari liluratu gaitzan utzi gabe, beldurrik gabe, eta **talentua taldera ekartzeko eta prestatzeko ahalegina areagotuz**. Athleticen kide izateak dakarren taldekotasuna indartuz, gero eta indibidualistagoa den gizartearen batean bizi garen arren. **Zergatik ez klausularik gabe?**

## Lezama eta, berriro ere, Lezama. Goi-errendimendua

**Lezama da aktibo nagusia** geure esku baino egon ez dadin hainbesteko miresmena sortzen duen gure kirol-filosofia.

Hango instalazioen modernizazioa ia amaituta dago, eta, ondoren, **funtzionamendu-egitura trinkoa eta indartsua ezarri behar da, metodologia onenak, goi-mailako prestatzaileak eta goren mailako aurrerapen teknologikoak biltzen** dituen diziplina guztietan; horrela bermatuko dira Athletic Clubeko eta hitzartutako klubetako jokalarien goi-errendimendua, etengabeko prestakuntza eta jarraipen pertsonalizatua.

**Lezama Bizkaira eta Bizkaiko taldeetara irekita** behar du, hori baita haren ingurune naturala; eta Euskal Herriko gainerako lurraldeetara ere bai (geure erredua erreferente gisa sendotzeko munduko onenen artean).

## LEZAMA ETA HARROBIA

Lezama da Athleticen bihotza, baina gure bihotzak etengabeko kritika bidegabeak jaso ditu, ezjakintasunean oinarrituak sarritan. Zazpi urteko lanaren eta 20 milioi baino gehiagoko inbertsioaren ondoren, 2018ko Lezama eta 2011koak ez dute zerikusirik, edo ia batere ez.

Azpiegituren hobekuntzarekin batera, giza kapitalaren errendimenduaren optimizazioa gauzatu da. Datuek bermatzen dute gure apustua. Azken hamarkadan futbolari gehiago eta hobeak atera dira gure lehen taldeetarako (maskulinoa nahiz femeninoa). Hala ere, ez da nahikoa, eta etengabeko berrikuntzaren eta hobekuntzaren bila gabiltza.

Lezamarik gabe, Athletic ez litzateke gaur egun ezagutzen dugun bezalakoa izango.

## BERRIKUNTZA FILOSOFIA GISA

Munduaren bilakaeraren abiada inoiz ez bezalakoa da, baita futbolaren munduan ere. Eta Athletic ezin da atzean geratu lehia horretan. Teknologia berriak direla-eta, aldatzen ari dira hala harrobiaren garapena kudeatzeko eta ulertzeko modua, nola eliteko taldeen lana.

Urteak daramatzagu arduraz gogor lan egiten, alor horretan ere abangoardian egoteko gure ahalmena garatzeko ahaleginetan. Baditugu dagoeneko Athletic Clubeko etorkizuneko Data Analytics sail berriaren lehen nagusiak eta hartarako beharko dugun teknologia gehiena.

XXI. mendeko Athletic hemen dago.

## LAN-ARLOAK ETA PROPOSAMENAK

- **Kirol-arloko lan-egitura berrantolatzea eta egokitzea, honako egitura honetara bideratzeko:**
  - **Kirol-zuzendari nagusia.** Lehen talde maskulinoaren eta femeninoaren arduradun gorena izango da; gainera, kontratazioen nahiz Zuzendaritza Batzordearekiko eta haren Zuzendaritza Nagusiarekiko harreman zuzenen ardura ere izango du.
  - **Oinarri-futboleko zuzendaria.** Kirol-arloko beste pertsona batek izango du ardura hau. Kirol-zuzendari nagusiari emango dio bere lanaren berri, eta jarduketa-eremutzat oinarri-futbolari buruzko prozesu eta baliabide guztiak izango ditu, Lezamakoak zein Lezamatik kanpokoak.
  - **Antolamendua.**
    - **Metodologia-saila:**
      - Lan-ildo uniforme eta koordinatua izango du.
      - Lan indibidualizatura bideratuta egongo da. Jokalari bakoitzak bere prestakuntza-beharrak ditu, eta behar horien arabera lagundu behar zaio.
    - **Jokalarien scouting-erako eta azterketarako saila:**
      - Hiru arduradun ditu sail honek, bat ziklo bakoitzeko: benjaminak/alebinak, haurrak/kadeteak, gazteak/seniorrak.
      - Adin goiztiarretan talentua identifikatzen munduko erreferente izatera bideratutako lana da, analisi teknikoetan eta datu-eredutan oinarritutako azterketak batuz. Lezaman, Bizkaian eta hitzartutako taldeetan lan egitera bideratua dago.
    - **Jokalariak taldera ekartzeko saila:**
      - Hiru arduradun ditu sail honek, bat ziklo bakoitzeko: benjaminak/alebinak, haurrak/kadeteak, gazteak/seniorrak.
      - Adin goiztiarretan talentua identifikatzen munduko erreferente izatera bideratutako lana da, analisi teknikoetan eta datu-eredutan oinarritutako azterketak batuz. Lezaman, Bizkaian eta hitzartutako taldeetan lan egitera bideratua dago.

- **Hitzartutako taldeen eta kanpoko prestakuntzaren saila:**
  - Zerbitzuak emango ditu alor hauetan: prestakuntza, hitzartutako taldeetako jokalarien garapenean, kontratuen gorabeherekin zerikusia duenean, taldeentzako materialetan...
  - Lezama Bizkaiko futbolaren eta hitzartutako taldeen erreferentzia- eta lotura-gune gisa. Partekatutako lanerako eta ikaskuntzarako espazioa.
- **Jokalariaren eta haren familia-inguru gertukoaren arretarako saila:**
  - Etxebizitza lortzeko, egoitzan ostatu hartzeko... laguntza.
  - Harremana ikastetxeekin eta gainerako prestakuntza-zentroekin.
  - Ikasketetarako laguntza pedagogikoa eta orientazio- eta tutoretza-laguntza.
  - Integrazioarako laguntza.
- **Psikologia-saila:**
  - Psikologiako sailaren egitura definitzea eta garatzea.
  - Funtzioak: eskatzen duenari laguntza psikologikoa ematea, taldeei berriazko laguntza ematea, familien eta guraso-eskolen arreta, langile teknikoei etengabeko prestakuntza ematea, talde teknikoak gainbegiratzea, etab...
- **DataAnalytics-eko ASK (Athletic Science Knowledge) saila:** Sail berri honen helburua Athletic berrikuntzaren eragile egitea da, eta horren oinarrian iraunkortasunaren ideia egotea, etengabe aldatzen den eta bideragarria den etorkizuna eraikitzeko.
  - Gogoeta estrategikorako talde bat sortzea, eta gogoeta horretan berrikuntzak ikaskuntza esanguratsua, globalizatua, berriazkoa, pertsonalizatua eta aktiboa ahalbidetzea.
  - Berrikuntzarako espazioa, diziplinez harago.
  - Datuen azterketarekin zuzenean lotutako goren mailako 4 espezialista (master/doktoretza), gehienez, lanean jartzea.
  - Goi-mailako espezializazioarekin batera, aniztasuna ezartzea berrikuntza-sistema on baten printzipio gisa.
  - Harreman proaktiboa eta berriazko lankidetzak l+Gko mundu-mailako liderrekin (Liverpool, FC Barcelona, Red Bull) eta gure ingurukoekin (CIC Bizkaia Innovation Hub).
  - Ikerketarako eta ezagutza sortzeko sail bereizgarria, beste taldeetako ez bezalakoa; ezagutza horrek abantailak eman behar dizkigu hala "amaierako produktuari" dagokionez, nola jokalariaren prestakuntzari dagokionez, bai eta talentua zazpi herrialdeetan erakartzeari dagokionez ere.
  - Lezamako gainerako sailen osagarri izango den zeharkako saila, baina epe ertain eta luzeko ikuspegi handiagoa izango duena; Kirol Zuzendaritzaren mende egongo da zuzenean.
  - Kontrol-sistema digitala zabaltzea eta prestakuntza-jarduerak hobetzea; IT eta datuen azterketa berezkoa eta esklusiboa garatzea.
- **Administrazio-saila:** Honako zeregin hauek izango ditu: azpiegituren eremuarekin (klubeko azpiegituren arduradunaren mende), komunikazioaren eremuarekin (klubeko

komunikazio-arduradunaren mende), eta pertsonen eta kontratuen kudeaketaren eremuarekin (lege-arduradunaren eta finantza-sailaren mende) lotutakoak.

- **Medikuntza-saila:**
  - Berrikuntza, honako hauetara bideratutako kudeaketa eta datu-azterketa: lesioen eta lesioak saihesteko aukeren kudeaketa (1) eta Biogranding irizpideak sartzea (2).
  - Kanpoko proiektuari atxikitako zerbitzu medikoaren sei unitateen optimizazioa.
- **Prestakuntza fisikoaren saila:** Lan indibidualizatura bideratutako lana, indarraren, erresistentziaren, abiaduraren eta abarren garapenari dagokionez.
- **Emakumeen futbolari berriazko laguntza metodologikoa emateko saila:**
  - Jokalariak taldera ekartzeko zerbitzua.
  - Talentua garatzeko berriazko metodologiak diseinatzeko zerbitzua.

## Emakumeen futbolaren aldeko gure apustua

Urrats sendoak eta atzerabiderik gabeak. Indartu baino ez da egingo Athletic Clubek emakumeen futbolaren alde egindako apustua. Ezinbestekoa da bi norabidetan aurrera egitea: esparru guztietan (kirolari lotua, ekonomikoa, medikoa, etab.) **jokalariak profesionalizatzeko egindako urratsak sendotzea eta emakumeen futbolaren egitura hedatzea.**

## EMAKUMEEN FUTBOLA

Athletic Club emakumeen futbolearen ere aitzindaria da. 2002. urtean hartu zuen parte lehen Superligan; harrezkero, gure taldea etengabe hasi da, azken zazpi urteetan, batez ere. Izan ere, emakumeen futbolearen egindako inbertsioaren % 70 azken zazpi urte horietan gauzatu da. Lehen taldeko jokalariak profesionalizatzeko eta harrobia garatzeko urrats erabakigarriak egin ditugu, horien baldintzak gizonetzkoen taldeek dituzten baldintzetatik gero eta gertuago egon daitez, berdintasuna lortu arte.

Athletic Cluben lidertzari esker, biderkatu egin dira emakumeen futbol-taldeen lizentziak Bizkaiko lurralde osoan, eta oso harro gaude horretaz. Emakumeen eta gizonetzkoen arteko berdintasunari egiten diogun ekarpena da.

## PROPOSATZEN DITUGUN LAN-ARLOAK

- Babes instituzionala ematea Estatuko emakumeen futbolaren kolektiboaren eskariei erantzuten dien lan-hitzarmen kolektibo bidezkoa zehazteari eta onartzeari. Gure jokalariek dagoeneko dituzten baldintza onuragarriei negoziazio horretan eustea.

- Lehen taldearen hazkundearekiko eta etengabeko garapenarekiko konpromisoa.
- Emakumeen futbolaren egiturari atxikitako talde teknikoa sendotzea.
- Lehen taldearen partida garrantzitsuak San Mamesen jokatzeko.
- Nazioarteko esperientziari bultzada handiagoa ematea (nazioarteko torneoetan parte hartzea, etab.), prestakuntza eta lehiakortasuna hobetzeko.
- Emakumeen oinarri-futbolaren hazkundearekiko eta garapenarekiko konpromisoa.
  - Hitzartutako taldeei lan-metodologietan eta prestakuntzan laguntzea.
  - Emakumeen futbolaren egitura handitzea, kategoriatan eta talde-kopuruan. Administrazio publikoak eta eskumena duten entitateak erakartzea, talentua hobeto identifikatzeko.
  - Athletic Clubi atxikitako hitzartutako taldeen kopurua handitzea.
- Emakumeen futbolari ikusgarritasuna emateko Athletic Clubek duen berariazko konpromisoari eustea, dagokion komunikazio-planean adierazten den bezala.
- Emakumeen futbolaren merkataritza- eta marketin-plan bat garatzea, unitate errentagarria eta iraunkorra bihurtu dadin ikuspegi ekonomikotik.
- Emakumeen kirolak (futbolak bereziki) tokiko, probintziako eta Euskal Herriko ekimenetan protagonismo handiagoa izateko parte-hartze aktiboa izatea.

### Muskulu finantzarioa duen talde bat

Badakigu **gure taldeak osasun ekonomiko bikaina duela**. Kontuen egoerak baikor izatera garamatza (134 milioi euroko ondare garbi positiboa eta 76 milioi euroko hornidura), baina, aldi berean, **orain arte erabili ditugun lan egiteko zorrotasuna eta kudeatzeko modua sendotzera** ere bai; izan ere, beharrezkoa balitz, ikus-entzunezko eskubideen edozein motatako murrizketari edo aurrekontuetan eragina izan dezakeen bestelako gorabehereri aurre egiteko prest egon nahi genuke, bai eta taldea munduko futbolaren erronka berrietara molda dadin inbertitzeko ere.

### ARLO EKONOMIKOA

Gure kaudimen ekonomikoak fidagarritasun osoa du. Azken zazpi urte hauetan ez ditugu kuotak igo eta, hala ere, San Mames ordaintzeko eta Lezama sakon eraldatzeko gai izan gara; hori gutxi ez, eta superabitari eutsi diogu, gure kudeaketari esker.

1990eko Kirolaren Legea ez zuen Athletic Clubek egin, baina betetzera behartuta dago. Guk abala aurkeztu genuen klubaren zuzendaritza geureganatu genuen egunean. Gure kudeaketaren

fidagarritasuna onura ekonomiko bihurtu da, eta horrek orain ardura horretatik aske uzten gaitu, maniobrarako aukera handiak emateaz gain.

Guk tituluak eskuratzearekin egiten dugu amets. Gainerakoan, nahiago dugu oso esna egon.

### PROPOSATZEN DITUGUN LAN-ARLOAK

- Kontu-ikuskarien salbuespenik ez duten kontuak aurkeztea.
- Zailtasun ekonomikoak dituzten pertsonen bazkietzan aldi baterako bajak hartzeko aukera proposatzen dugu. Gutxienez 2 urterako izango lirakeke, eta urte horietan dagokion kuotaren % 10 baino ez lukete ordainduko. Bazkide horiek ezingo lirakeke partidetara joan, baina gainerako eskubideei eutsiko liekete. Eserlekua klubaren esku geratuko litzateke. Aldi baterako baja amaitu orduko, eserlekuaren erreserba bermatuta izango lukete.
- San Mamesera eta Lezama joatearekin lotzea klubeko denda ofizialetako prezioak eta hurrengo urteko bazkide-kuotarenak jaitea.
- Konpromisarioen Biltzarrari klubaren egunetako zenbatekoak urteko kuotan sar ditzan onartzeko proposatzea, bereizita erosiz gero baino prezio merkeagoan.
- Sarrerako kuota eta urteko kuota zatikatuta ordaintzeko formulak martxan jartzea.
- 2020an kuotak izoztea.
- Gure bazkideentzat onuragarriak izango diren merkataritza-akordioak egitea hirugarrenekin.
- Gertuko administrazioek eta LaLiga sustatutako merkataritza-espazioetan parte hartzea.
- E-sports-etan parte hartzea komeni den aztertzea.

## Bazkideentzako zerbitzuak, partaidetza eta erlazio- eta komunikazio-mekanismoak

### GIZARTE-ARLOA

Athletic bere bazkideen kluba da. Horrela izatea nahi dugu eta, horregatik, lotura hori indartzen duten estrategiak proposatzen ditugu, garai hauek mehatxagarriak baitira gurea bezalako proiektu berezientzat. Bazkideak erabaki garrantzitsuetan parte har dezan eta, horrela, klubaren parte senti dadin lan egiten dugu; eta horretarako ezinbestekoa da hark informazio xehatua izatea. Tresna informatikoak garatzen ari gara, bazkideak informazioa eskuragarri izan dezan eta klubarekin egin beharreko gestioak erraztu dakizkion.

Gure lehen bi taldeen eta Bilbao Athleticen partidetara bazkideak joatea saritzen duten formulak lantzen ari gara. Uste dugu animazioa hobetzeko abiapuntua harmailak beteta egotea dela.

### PROPOSATUTAKO LAR-ARLOAK: ARRETA, ZERBITZUA ETA KOMUNIKAZIOA BAZKIDEEI ETA ZALE GUZTIEI

#### BAZKIDEENTZAKO ZERBITZUA

- Bazkidearen arretarako bulego berriak, harreman pertsonalagoa eskaintzeko espazio hobeekin.
  - Ibaiganeke espazio fisikoa.
  - San Mameseko espazio fisikoa.
  - Arreta-kanalak dibertsifikatzea eta optimizatzea, beharizan pertsonaletara hobeto egokitzeko: arreta zuzena bulegoetan partida dagoen eta ez dagoen egunetan, telefono eta Whatsapp bidezko arreta, webgune eta aplikazio bidezko arreta telematikoa, etab.
- Bazkideentzako berariazko App bat hobeto garatzea, klubarekiko izapide garrantzitsuenak egiteko aukera eman dezan.
- Txartel birtuala garatzea, hura beste norbaiti uzteko aukera errazteko.
- Bazkideen bizitzan, haiek klubarekin duten harremanean, Athleticen benetako presentzia izatea: hospitality aplikatzea pertsona horiei bazkide gisa harrera egitean, adin nagusiko egiten direnean, bazkide gisa lehen urtea betetzen dutenean, klubeko kide izateari uzten diotenean, hiltzen direnean...
- Informazioa eta entzute aktiboa. Aldian behingo bilerak eta solasaldiak bazkideekin eta konpromisarioekin, klubaren bilakaerari eta egoerari buruz.
- Klubaren ordezkariaren figura ezartzea desplazamendu guztietan, bazkideen eta klubeko lagunarteetako kideen arazoei erantzuteko.

- Desplazamendurako laguntza-sistema bat aztertzea, partida-egunetan Bilbo Handiko urruneko eremuetatik etortzen diren bazkideentzat.
- Bazkidearen defentsarako figurak –“Bazkidearen defendatzailea” edo “Bazkidearen ordezkaria”... esan izan zaio orain arte– izango lituzkeen funtzioak eta zereginak aztertzea.

#### INFORMAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA

- Tresna berriak martxan jartzea dagoeneko hasita dagoen eraldaketa-prozesu digitalean:
  - OTT (Over The Top) ezartzea –Smart TV esaten zaio–; hau da, Internet bidez gure telebista adimendunera (TB modelo guztietan) iristen den bideo-zerbitzu mota. Norberaren edukien monetizazioa.
  - App ofiziala berritzea eta San Mameseko edaritegiko Appa berritzea.
  - Klubeko aldizkaria digitalizatzeko arian-arian egin beharreko urratsak.
- Berezko irrati-emisora bat sortzearen (Athletic Club Irratia) bideragarritasuna aztertzea.
- Streaming bidez emandako partiden eta taldeen kopurua handitzea, emakumeen lehen taldearenak eta Bilbao Athleticenak, batez ere.
- Bazkideekin harremanak izateko gaur egungo tresnen (sms, Whatsapp, Telegram eta beste sare sozialak) erabilera optimizatzea eta harreman pertsonalagoetara bideratzea.
- “Bazkideok” atala (garai bateko “Bazkideen txokoa”) erabat berritzea, webgune ofizialean zerbitzu hobea eta osoagoa eskaini dezan.
- Klubaren komunikabideak (Athletic TB, webgune ofiziala, Instagram, Facebook, Twitter) arlo guztietan etengabe hobetzea, ikus-entzunezko edukiak ugartuz eta beste eremu geografiko batzuetara (Txina, arabiar mundua...) iristeko profilak irekiz.
- Erakundearen esparru guztien historiari buruzko eduki monografikoen sorrera indartzea.
- Futbolari buruzko foro bat urtero antolatzea, Athletic Cluben eta haren filosofia bereziaren ikuspegitik; One Club Man/Woman ospatzen den unean edo haren inguruan egingo litzateke San Mamesen.
- Berezko tipografia sortzea euskaraz eta gaztelaniaz, euskarri guztietan erabil dadin.
- Gure emakumeen futbolarekin lotutako komunikazioa:
  - Komunikazio-sailera bideratutako baliabideak indartzea, lehen taldea profesionalizatzeko egiten diren urratsekin batera.
  - Emakumeen lehen taldeko jokalarien kanpo-komunikazioa areagotzea.
  - Arreta komunikatiboa jartzea gure emakumeen futboleko beheragoko kategorien egituran.
- Lezamarekin lotutako komunikazioa:
  - Komunikazio-sailak Lezamari soilik bideratutako komunikazioa garatzeko erabiltzen dituen baliabideak indartzea, bi bidetatik:

- Beheragoko kategorietan eta prestakuntzan arreta jartzea (sare sozialak, praktika komunikatiboak, familiaratik eta familiarekin komunikatzea, etab.)
- Lezaman egiten diren jardueri buruzko informazio- eta dibulgazio- edukiak sortzea, bai kanpo-komunikaziorako, bai barne-komunikaziorako. Honako hauek dira egin daitezkeen komunikazioen adibide batzuk:
  - a) Gizarte- eta hezkuntza-erakundeen eta beste batzuen bisitak eta jarduerak.
  - b) Beste klub eta kirol-erakunde batzuek Lezamara egiten dituzten bisitak (lehiaketa, informazio-eskaerak eta -trukeak).
  - c) Athleticeko beheragoko kategorietako taldeek Lezamatik kanpo egin ditzaketen jarduerak, eragin komunikatiboa izan badezakete –ospe handiko torneoak, etab.–.
  - d) Liga Genuine-n parte hartzen duen Athletic Fundazioa taldeari buruzko komunikazioa.
  - e) ...

#### **INFORMAZIOA, KOMUNIKAZIOA ETA HARREMANA LAGUNARTEEKIN, BETERANOEN ELKARTEAREKIN ETA INGURUNE HURBILEKO BESTE ERAGILE BATZUEKIN**

##### **LAGUNARTEAK**

- Lagunarte ofizialekin harremanak izateko garapen telematikoari eustea, sarrera-salmentaren atalera zuzenean sartzeko sistema baten bidez sarrera-eskaerak modernizatzeko eta arintzeko, bai eta komunikazio-bideak, lagunarteen jardueren ikusgarritasuna eta beste batzuk modernizatzeko eta arintzeko ere.
- Lagunarteetako kideen identifikazioan aurrera egitea, zenbait onura lor ditzaten, hala nola Athleticen museorako sarrera, promozioak eta beherapenak, etab.
- Klubak lagunarteei eskaintzen dien babesa eguneratzea, Lagunarteen Nazioarteko Federazioaren Koordinakundeko ordezkarien kolektiboarekin egindako gogoeta-prozesu baten bidez.
- San Mamesen klubeko lagunarteei ematen zaien espazioa egokitzea.
- Ekintza zehatzen bidez (Ohorezko Palkoan egotea, ospakizunak, inaugurazioak eta urteurrenak, elkartze informalak, etab.), honako hauek balioan jartzea: pertsona bazkideak oro har, bazkide 50 eta 75 urte egiten dituztenak, Athletic Clubeko Beteranoen Elkarte eta lagunarteen kolektiboa.

##### **ATHLETIC CLUBEKO BETERANOEN ELKARTEA**

- Beteranoen Elkartearekin sinatutako hitzarmenaren jarduera-esparrua sendotzea.
- Ekintza zehatzen bidez (Ohorezko Palkoan egotea, ospakizunak, inaugurazioak eta urteurrenak, elkartze informalak, etab.), honako hauek balioan jartzea: pertsona bazkideak oro har, bazkide 50 eta 75 urte egiten dituztenak, Athletic Clubeko Beteranoen Elkarte eta lagunarteen kolektiboa.

##### **INGURUNeko BESTE ERAKUNDE BATZUK**

- Gure inguruneko administrazio publikoekin hurbiltasuna eta sinergiak mantentzea, bai eta esparru guztietako entitate sozialekin ere, Athletic Club aliatutzat hartzen baitute beren helburuak lortzeko.

##### **PROPOSATZEN DITUGUN LAN-ARLOAK: GARDENTASUNA ETA GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA**

- Klubaren gardentasun-sistema eta compliance-sistema (zigor-arriskuak saihesteko politika) eguneratzea eta hobetzea. Gaur egun LaLigak ezarritako eta onetsitako sistema bat du klubak; hura modernizatzea eta hobetzea proposatzen da, UNE 19601 arau berriaren arabera.
- Athletic Clubi aplikatu dakizkiokeen gardentasun-estandarrak etengabe hobetzea.
- Hirugarrenekin egin beharreko erosketa- eta kontratazio-prozesuak eta administrazio publikoekiko harremanak eguneratzea. Gizarte-klausulak sartzeko kontratazioan.
- Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunerako eta genero-ikuspegirako plan bat formalki zehaztea, zeharkako izaera izango duena klubeko kudeaketa-eremu guztietan.



## XXI. mendeko estatutuak

Athletic Clubeko eguneroko jardunak erakusten digu gure estatutuak iraganeko garai batean sustraituta daudela. Idatzi zirenean imajinatu ere ezin ziren zenbait egoerari aurre egin behar izatea nahikoa arrazoi da estatutu horiek aldatzeko.

**Klubak garai hauetara eta garai honetako errealitatera moldatutako estatutuak behar ditu;** hau da, XXI. mendeko estatutu sozialak. Aurretik zenbait alferrikako ahalegin egin dira estatutuok berritzeko, eta ahalegin horiek ikasteko eta akatsak ez errepikatzeko balio behar digute. Bazkide guztiok egin behar dugu gogoeta estatutuen oinarritzko elementuei buruz eta,aldi berean, baliagarri izan daitezen ahalegindu eta bazkideekiko harreman zuzenagoa eta gardenagoa diseinatu. Honako hau da gure asmoa: **bazkideen arteko adostasuna bilatzea eta berrikuntza-mekanismoak martxan jartzea.**

## ESTATUTU SOZIALAK

Estatutuak aldatu beharra dago. Athleticen bizitza arautzen duen testuak urte gehiegi ditu, eta talka egiten du gaur egungo eskakizunekin. Gure Estatutuak idatzi zituztenek ezin zuten imajinatu, adibidez, teknologia berriek hainbesteko eragina izango zutenik. Badakigu lan zaila dela, beste batzuk lehen ere saiatu eta porrot egin baitute, baina ez dugu amore ematen.

Batzorde bat sortzeko deia egingo dugu, idazketa berri, eguneratu eta moderno bat egin dezan, egungo premiekin bat datorrena, eta bazkidearen eta Klubaren arteko harremanak errazten dituena.

## PROPOSATUTAKO LAN-ILDOAK: KLUBAREN ESTATUTU SOZIALAK

- Estatutuak erreformatzeko prozesuari ekitea. Gogotik ahaleginduko gara oraingoak baino hobeak izan daitezen onartutako Estatutuak, ez baitigu balio Estatutuak perfektuak izateak baina ez onartzeak.
- Erreforma horretan, Klubari Laguntzeko Eguna kentzea proposatuko dugu.
- Kirol Legea alda dadin sustatzea, etorkizunean errazagoa izan dadin hautagaiak aurkeztea, eta Zuzendaritza Batzorde berriak erabili ahal izan ditzan aurreko Zuzendaritza Batzordeek sortutako superabirik. Gaur egun ezinezkoa da: KSAetan ez eta klubetan bakarrik gertatzen da, diskriminatzailea da, eta LaLigak kontrol ekonomikorako dituen mekanismoak errepikatzea dakar. Bazkideek erabakitako mugak eta bermeak soilik arautzea bilatuko dugu.

## Animazioa, zintzilik dagoen eztabaida (kolektiboa)

Taldea babestea lan kolektiboa da eta eztabaida kolektiboa eskatzen du. Sentimenduak ez ezik, indarra ere sortzen da San Mamesen.

Neurriak hartu nahi ditugu epe laburrean, Katedraleko giro mistikoa berreskuratzeko.

Aldi berean, barne-eztabaidarako foro bat antolatzea proposatzen dugu, agente guztiok parte hartzen dutelarik, ikuspegi guztietatik aztertu ahal izateko zertan den San Mamesko animazioa.

Horren ostean, ondorioekin txosten bat egin eta proposamen zehatz bat aurkeztuko zaio Ohiko Batzar Nagusiari, bazkide konpromisarioek onar dezaten.

Horrekin batera, San Mamesera joateagatik jasotako hobariak handitzearen alde gaude.

## ANIMAZIOA

Taldeak San Mamesen arnasa behar du, eta lanean ari gara baldintzarik onenak sortu eta Katedraleko orroa entzun dadin norgehiagoka guztietan. Zale guztien ardura da taldea animatzea. San Mamesek bere nortasuna erakutsi behar du. Gure ustez, animazioaren lehen urratsa zelaia betetzea da, eta hori lortzeko bideak ipiniko ditugu. Elkartu egingo gara agente guztiekin, ICHHrekin eta zeresana duten bazkide guztiekin. Denek dituzte errespetatu beharreko eskubideak, baina ziur gaude Athleticentzat ona den soluzio batera helduko garela.

Epe bat jarri dugu horretarako: hurrengo Konpromisario Batzarra.

## PROPOSATUTAKO LAN-ILDOAK: ANIMAZIOA

Animazioa, eztabaida eta onarpen kolektiboa

Taldea babestea lan kolektiboa da eta **eztabaida kolektiboa eta diziplinartekoa** eskatzen du.

Katedraleko **giroa berreskuratzeko neurriak** hartu nahi ditugu, eta bazkideek onartzea, San Mamesera doan inori kalterik eragin gabe.

1. Eztabaida-foro bat antolatzea eragile guztiekin: "Animazioa, guztiona eta guztiontzat". Helburua: ikuspegi guztietatik aztertzea San Mamesko animazioa zertan den.

Azterketaren ardatz nagusiak:

- Animazioaren historia:
  - egungo zelaian.
  - lehengo zelaian.

- **San Mamesko egungo animazioaren eta egoeraren** testuingurua:
    - Futbol “modernoa”, egungo segurtasun-arautegiak, hustuketa, materialak, afizioak bereiztea, tresnen erabilera, teknologia, etab.
    - Zelaia oro har aztertzea, barru eta kanpo, animazioari dagokionez. Dauden guneak eta kokapenak.
    - Balantzea egitea: animazioaren arloan orain arte hartutako neurrien balantzea, eta zale-kolektiboetako arduradun diren bazkideen eta Klubaren arteko harremana.
  - Desplazamenduetako animazioa. Problematika eta egoera zehatza.
  - Klubean animazio-arduradun bat sortzearen aukera. Zeregin eta baliabide hauek izango lituzke:
    - Peñen eta kolektiboen animazioa koordinatzea, Animazio Batzordea dinamizatzea (hamabostean behingo bilerak).
    - Klubak animazioari eskainitako aurrekontua.
    - Etxetik kanpoko zaleekin lotura zuzena bidaia guztietan (Liga, Kopa eta Europa). Bazkideei laguntzea edozein arazoren aurrean.
  - Animaziorako harmaila berezi bat sortzea. Nola? Non?
    - Kokapen posibleak aztertzea, alde onak eta txarrak (sarbideak, segurtasuna, joan-etorriak, etab.)
    - Hautatutako sektorean agian safe standing onartzea/ezartzea–aforo handiagoa emango luke–.
    - Dauden plazak aztertzea.
    - Masa kritikoa ikertzea (zenbat zale leudekeen harmailan, eta kokapenaren eta tipologiaren gaineko eragina).
    - Bazkideen gaineko eragin posibleak.
    - Pizgarri edo ordain posibleak: kokatzea/birkokatzea, kuota malguak, baldintza diskriminatzaileak eza beste harmailekiko, etab.
    - Abonua aztertzea, animazio-harmailaz kanpora.
2. Ondorioekin txosten bat egitea eta proposamen zehatz bat aurkeztea 2019ko Ohiko Batzar Nagusiari, bazkide konpromisarioek onar dezaten, eta martxan jar dadin 2020ko urtarrilean (aldaketak egon baitaitezke kuotetan). Batzordeak beste epe batzuk ezar ditzake.

## Euskaraldia eguneroko

Bai Euskarari elkartearekin sinatutako akordioen bidean eta Euskaraldia ekimenaren ildoan, **Athleticek areagotu egin behar du bere eguneroko konpromisoa euskararekin, barruan eta kanpoan komunikatzeko tresna bizi moduan**. Gure Klubak eskura dauzkan bitarteko guztiak erabiliko ditu euskarak presentzia normala izan dezan eguneroko funtzionamenduan, eta hizkuntzarekin lotutako erakundeen eskutik joango da ekimen guztietan.

## EUSKARA

Bere garaian Bai Euskarari elkartearekin bideari ekin zizaionean eta azken egunotan Euskaraldiarekin bat eginez, urrats sendoak eta praktikoak egin ditu Athleticek azken urteotan euskararen alde, baina ez dira nahikoak. **Athletic Clubek biziagotu behar du, are gehiago, bere eguneroko jardueran euskararekiko duen konpromisoa, barne eta kanpoko komunikazio-tresna moduan**. Gure Klubak eskura dituen baliabideak ipiniko ditu euskararen presentzia normalizatua bermatzeko, eta gure hizkuntzarekiko lotura duten erakundeen eskutik horren alde burutuko diren ekimenetan presente egongo da.

## PROPOSATUTAKO LAN-ILDOAK: EUSKARA

Euskararaldiaren helburuarekin bat egiten dugu, hau da, euskaraz bizitzeko urratsak eman nahi ditugu. Urrats gehiago. Belarri prest+Ahobizi, elkarrekin kluba euskaldunduz.

Klubaren egiturak:

- Euskara ezinbestekoa izango da publikoarekin harreman zuzena duten kontratazioetan.
- Gure egoitza ofizial guztietan euskaldunei arreta bermatu behar zaie. Ahobizi sinboloa “gure” egiten dugu, euskaraz arreta emango dugula adierazteko.
- Barne komunikazio idatzia ele bietan izango da, gutxienez. Euskaraz burutzen diren bileren kopurua handitzea.
- Klubeko formulario eta inprimaki guztiak ele bietan izango dira, “Bai Euskarari” elkartearen urteko ebaluazioren eskutik.
- Epe ertainera, euskararen plan estrategikoa egitea Athleticen.

Kanpora begira:

- Euskarari agerraldi publiko guztietan lehentasuna ematen jarraituko dugu, ahal dela.
- Seinaleak ia erabat ele bietan dira Klubean. Seinale guztiak ele bietan izatea. Seinale edo kartel berri guztietan euskararekiko diskriminazio positiboa.
- Tipografia korporatibo berezia sortzea, euskara eta gaztelania ezberdinduz.

Gaur egungo gure hautagaiztan zortzi bazkide euskaldun ditugu. Tresnak ipini beharko dira, presidentearengandik hasita, Belarriprestetik Ahobizi arteko bide kolektiboa egiteko. Lehen hitza euskaraz beti.

### Fundazioa, bide soziala eta kulturala

Gure Klubak gizartearekin duen inplikazioaren erreferentia da Athletic Fundazioa. Athleticek Bizkaiko gizarteari itzuli behar dio hark Klubari ematen diona. Horregatik, **ezinbestekoa da Fundazioak parte handiagoa izatea irabazi asmorik gabeko proiektu sozialetan eta kulturetan**, eta gizarteari bere presentziaren berri ematea, sinergiak sortzeko eta errealitateak ezagutarazteko.

Berariazko kanpainak egin behar dira gero eta jende gehiagok parte har dezan balioak zabaltzen, bai eta Athleticen dimentsio historikoa ezagutzera eman ere.

### ATHLETIC FUNDAZIOA

Athletic Fundazioa gure Klubeko zati bereizezina bihurtu da. Bere lan sozialari esker, erreferente gara elkartzunean. Fundazioak gizarteari itzultzen dio hark Athletici ematen dionaren zati bat. Egoera ahulean dauden eta laguntza behar duten pertsonen alboan egon behar dugu. Kirolaren balioen artean daude elkartzasuna eta talde-lana. Ezin ahaztu alderdi kulturalak eta gure nortasuna ere. Gure Fundazioak egin duen on guztia indartu nahi dugu eta, ahal bada, hobetu.

### PROPOSATUTAKO LAN-ILDOAK: ATHLETIC FUNDAZIOA

Athletic Fundazioaren proiektu soziala eta kulturala sendotzea. Fundazioaren proposamen estrategiko bat egitea. (2019-2022).

- Ahalik eta inpaktu sozialik handiena bultzatzea; hau da, bistan jartzea eta azpimarratzea hainbat arazo, batik bat eskubide-urraketak, eta baztertuta edo egoera ahulean dagoen jendea. Ea epe laburreko nahiz ertaineko zer eraldaketa, onura, lezio eta abar sortu den orain arteko jardueretatik, eta ea bete diren agenteen itxaropenak.
- Proiektuak egokitzea eta proiektu berriak definitzea, premia sozialen arabera.

- ATHLETIC CLUB.
  - Fundazioaren jarraitzaileak ugaritzea.
  - Athletic Club Fundazioko jarraitzaile berriak lortzeko eta fidelizatzeko plana.
  - Bazkideenganako arreta hobetzea, lehendik dauden jarduerak indartuz eta berriak programatuz.
- KOMUNIKAZIOA. Komunikazio Plana berrikustea eta dimentsio berrira egokitzea. Inpaktu eta aitortpen sozial handiagoa bilatzea.
- BOLUNTARIOTZA. Barruko zein kanpoko boluntariotza sustatzen jarraitzea.

### Kluba munduari zabalik. Zuri-gorriak munduan zehar

**Arreta berezia eskaini behar zaie munduan zehar bizi diren athletic zaleei.** Urruntasunak ez du oztopo izan behar edozein athletic zale gure historiaren, gure lorpenen eta gure erronken parte senti dadin. Boisen hasitako esperientziak, adibidez, erreferentzia izan behar du Athleticek munduan duen presentzia nabarmentzeko.

### Athletic Club marka.

Gure markaren historiak ez du berdinek munduan; nonahi kontatu eta ezagutarazi behar da. **Athletic marka hedatu behar da nazioartean**, elkarlanean jardunez hemengo nahiz atzerriko agente pribatu eta instituzionalekin.

Gure kirol-filosofia da gure sarrera-giltza. **Gure Kluba eta gure marka ezagunak izan behar dira ez jokariengatik, baizik eta lehiatzeko moduarengatik.**

Gure **modelo bakarra** da lehiatzeko orduan eta gure jokariak prestatzeko orduan; erakusteko eta esportatzeko modelo bat da.

### ESTADIOA: MARKETINA, ARLO KOMERTZIALA ETA USTIAPENA

Futbola industria bat da eta gero eta eremu zabalagoetara iristen da. Bazkide-kuotetatik eta leihatiletatik kanpoko diru-sarrerak aspalditik dira arruntak, eta ohiko bideak dira Klubeko finantzak indartzeko. Telebista-eskubideen eta bazkide-kuoten atzetik, VIP Eratzuna da

hirugarren sarrera-iturria. Astean zehar gune horretan izaten diren ekitaldiak munduko estadiorik modernoenen bidetik doaz. Baina ez hori bakarrik: denda ofizialak eta museoa ere, diru-iturri izateaz gain, Athleticen irudia proiektatzen diote bisitan datorkigun jende guztiari.

## **PROPOSATUTAKO LAN-ILDOAK: ESTADIOAREN MARKETINA, ARLO KOMERTZIALA ETA USTIAPENA**

- Negozio Zuzendaritza bateratzea: estadioaren ustiapena (Museoa, ekitaldiak, ticketak), SMVA, marketina eta arlo komertziala. Arlo bakoitzaren sinergiak aprobetxatzea.
- San Mamesen bertan zentralizatzea arlo horiei laguntzeko bulegoak.
- SMVA
  - San Mamesko negozio-sorrerak duen hazkunde-marjina aprobetxatzea.
  - Abonuak % 10 haztea urtero.
  - Palkoak % 100 betetzen jarraitzea.
  - Bazkide, enpresa eta VIPentzako zerbitzuen eskaintza handitzea:
    - Harmailetakoa eta/edo zelaiko jarduerak udan.
    - Behe-solairuko bulebarreko ekitaldiak.
  - CRM eta marketin digitala: bezeroa eta haren premiak hobeto ezagutzea, datu-baseak aztertuz, Business Intelligence estrategiak landuz, eta ekintza-plan zehatzak eginez.
- Nazioartera zabaltzeko estrategia.
  - Nazioarteko partnerrekiko akordioak.
  - Kongresuak egitea: Soccerex, Eurolatam, Leaders.
  - Presentzia izatea BILBAO BIZKAIA ACTION GROUP, Bilbao Convention Bureau, eta abarretan.
- Arlo komertziala:
  - Merchandising bide berriak eta produktua garatzea.
  - Salmenta globala, mundu osoa merkatutzat hartuta, teknologia berrien bitartez.
  - Salmenta gurutzatua optimizatzea Klubaren beste negozio-lerro batzuen bidez: SMVA, sare sozialak, Smart TV propioa, etab. Joan-etorria eta salmentak sortzea.
  - Erreferentia den gune/denda bat eskaintzea erdigunean, egungo dendak hobetzea eta gune berriak bultzatzea; adibidez, Loiuko aireportuan ipintzea bideragarria den aztertzea.
  - Pizgarri-sistema bat garatzea: puntuak, fidelizazio-txartela, deskontu-sistema bat AC produktuentzat (sarrerak, arlo komertziala, museoa, etab.)
- Marketina/babesletzak:
  - Babesletza-eredu berriak hartzea. Babesletza klasikotik babestutako edukira igarotzea.
  - Babesletza-akordioak eta marketin-jarduerak nazioartera zabaltzea.

- Museoa:
  - Bazkideek Museoa bisita dezaten bultzatzea, ekintza zehatzen bidez.
  - Aldi baterako erakusketak sustatzea. Joan-etorria sortzea.
  - Museoaren bisitaldia sartzeko turismo-zirkuituetan, itsas bidaiariei eskaintzea, etab.
- TICKETAK:
  - Denboraldi osoko sarrerak online saltzeko plataforma, erosketara eroso, azkar eta intuitibo baten bidez.
  - Bazkideei erraztea txartel-aktibazioak, lagapenak, zozketetan parte hartzea, etab.
  - Sarrerak saltzeko negozio-plan bat egitea: eserleku erabilgarrien datuak aztertzea, eskariak, salmenta-joerak, bigarren mailako merkatua, LaLiga ticketing strategy, etab.
- EKITALDIAK
  - Etengabe egitea enpresa-batzarrak, konferentziak eta kongresuak, galak, sari-banaketak, urtemugen ospakizunak, aurkezpen komertzialak, azokak eta show roomak.
  - Ekitaldi handiak kudeatzeko orduan bertan egotea eta laguntzea.
  - Estadioaren aurreko zabalgunea aprobetxatzea gai baten inguruko jardueretarako.
- AMBIGUAK
  - Negozio-ereduaren aldaketari jarraipena eta ebaluazioa egitea, egokitze eta etengabe hobetzeko.

## **Azpiegituren arloa**

### **AZPIEGITUREN ARLOA**

Oso klub gutxi dute guk bezalako ondarea. Altxor kutunak ditugu Ibaigane –egoitza paregabea–, San Mames estreinatu (eta ordaindu) berria, eta gure bihotza –Lezama–, birmoldatua eta zabaldua inbertsio handi baten ostean. Gure azpiegitura guztiak ezin hobeto mantentzea dugu helburu, egungo behar teknologikoak asetzeko prest, eta behar bezalako zerbitzua eman ahal izateko futbolari, entrenatzaile, bazkide eta zaleei, bai eta bertan lan egin behar dutenei ere, hala nola telebistei, hedabideei eta gainerako erabiltzaileei.

## PROPOSATUTAKO LAN ILDOAK: AZPIEGITURAK

### SAN MAMES

- Estadioko hainbat gune gaitzea eta/edo birmoldatzea.
  - Bulego korporatiboak San Mamesko denda zaharrear.
- Hobeto ikuskatzea eta kontrolatzea estadioko segurtasuna eta kontrako zaleak.

### LEZAMA

- Lezamako Gida Plana zabaltzea (Lezama udalerriko Hirigintza Plan Nagusiari buruz hartzen den ebazpenaren arabera):
  - Soropil hibridoko bi zelai berri egitea.
  - Euri-ura hartzeko eta ureztatzeko depositua eraikitzea, bai eta ibaiko ura hartzeko sistema ere, ureztapen-gastuak murrizteko, instalazioaren jasangarritasuna hobetzeko, eta udalerriko ur-hornidurari ahalik eta gutxien eragiteko.
  - Instalazioak bisitatzen dituzten umeentzako parkeak eta jolastokiak handitzea.
  - Gizonezkoen lehen taldearentzako eraikina egitea.
  - Eraikin nagusia osorik gaitzea, bai eta bulegoak ere, eta kiroldegia, gimnasioa eta emakumeen lehen taldearen gunea birmoldatzea.
  - Instalazioetan prestatzen ari diren gazteentzako erresidentzia bat eraikitzea.
  - 2. zelaiko estalkia modernizatzea.
  - 6. zelaiaren azpiko aparkaleku berria.
  - 6. zelaia berritzea.

### IBAIGANE

- Jauregiaren birgaitze integrala, Klubaren egoitza korporatiboa eta bulego nagusiak bertan mantendu ahal izateko, bere balio historikoari eutsiz.

### ENERGIA AURREZTEA ETA JASANGARRITASUNA

- Soropila zaintzeko LED lanparak ipintzea San Mamesen, eta orga berriak Lezaman.
- LED argiztapenak bi helburu ditu:
  - Energia aurreztea.
  - Bateragarri izatea video mapping, bideomarkagailu eta telebistako U-rekin, animazio-ikuskizunak egin ahal izateko partidaren aurretik eta ostean
- GARBIKER eta IHOBE
  - San Mames eta Lezamako instalazioetan sortutako hondakinak hobeto batzea eta kentzea, eta ingurumenaz kontzientziatzeko kanpainetan laguntzea.
  - Geure ekimenak antolatzea Erronka Garbia markaren barruan. Ihoberen ekimena.



Zalantzarik bai? Deituiguzu!

¿Tienes alguna pregunta? ¡Llámanos!

**688 726 553**

Colón de Larreategui 21, 48009 Bilbao  
athletic@gogorenindarra.eus  
gogorenindarra.eus

