



Real Madrid

# Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa 2022-2023





Real Madrid

**Informe de  
Sostenibilidad y  
Responsabilidad Social  
Corporativa**  
2022-2023

# CONTENIDOS



1. REAL MADRID C. F.

04



2. BUEN GOBIERNO

42



3. PERSONAS

60



4. MEDIOAMBIENTE

72



5. RESUMEN

82



Real Madrid

## Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa 2022-2023

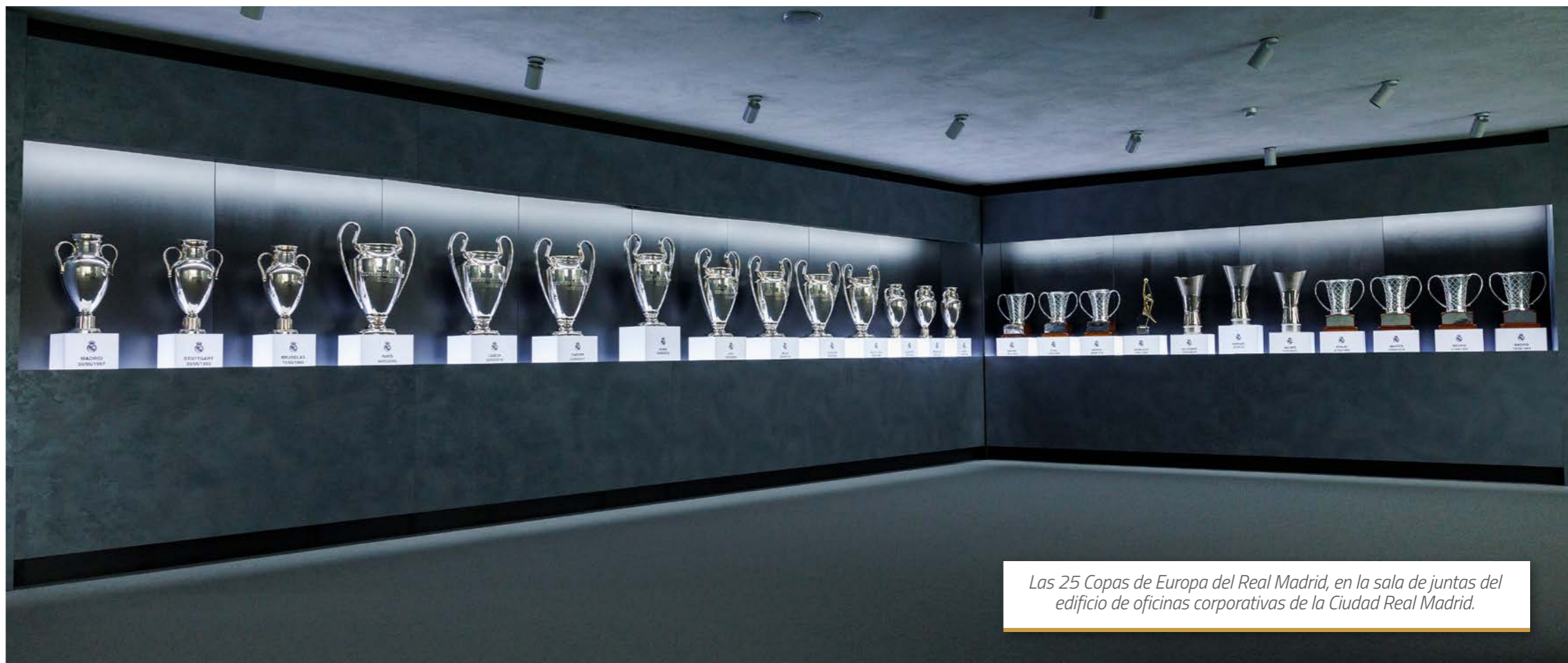
# 1. REAL MADRID C. F.

## 1.1. SOSTENIBILIDAD REAL MADRID - PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS

El Real Madrid Club de Fútbol es una institución centenaria, fundada en 1902. Su objeto social y la voluntad inequívoca de su masa social le dotan de un carácter permanente y perpetuo. Por y para ello, se orienta al futuro a largo plazo apostando firmemente por una cultura corporativa de sostenibilidad, considerándola en todos los procesos de decisión y entendiendo las tendencias y desafíos sociales como palanca de estrategia.

Esta sostenibilidad se concreta en los siguientes aspectos:

- **Buen Gobierno y Transparencia:** cumplimiento estricto de estos principios, que son los pilares sobre los que se asienta la actividad diaria del club. Se asegura, por tanto, la integración de la cultura de cumplimiento y buen gobierno en toda la estructura y todos los niveles de organización del Real Madrid. Todo ello con una gestión económica responsable que permita la continuidad indefinida de sus actividades y el cumplimiento puntual de sus obligaciones de pago con todos sus grupos de interés, especialmente hacienda pública, seguridad social, deportistas, empleados y proveedores.
- **Medioambiental:** minimizando el impacto medioambiental de las actividades del club para preservar los recursos naturales, contribuir a la salud de los ecosistemas en que operamos, gestionar adecuadamente los residuos que generamos, utilizar de forma responsable la energía y el agua y conservar la biodiversidad.
- **Social:** maximizando la aportación del club a la sociedad en términos económicos y de prosperidad; con empleo de calidad, fomen-



*Las 25 Copas de Europa del Real Madrid, en la sala de juntas del edificio de oficinas corporativas de la Ciudad Real Madrid.*

to del deporte y sus valores, así como contribuyendo a actividades comunitarias que reflejen el compromiso del Real Madrid con los derechos humanos y la lucha contra la discriminación, la violencia, la intolerancia y las desigualdades.

El Real Madrid es hoy el resultado de los logros acumulados en todos esos aspectos por las generaciones precedentes de socios, jugadores, técnicos, empleados y seguidores que nos han legado el club líder que hemos heredado de ellos. Para el Real Madrid, la sostenibilidad consiste en aceptar esa herencia junto con el compromiso de gestionar para las futuras generaciones de madridistas, de manera que los resultados presentes no comprometan, sino que potencien los futuros, y que la gestión de todo tipo de recursos que hacemos en la actualidad no ponga en peligro el disfrute de los mismos al que tienen derecho las generaciones futuras que nos sucederán.

Siguiendo definiciones generalmente aceptadas, el Real Madrid concibe su sostenibilidad como la gestión de los impactos que genera su actividad en todos los colectivos con los que se relaciona de forma recurrente. Mediante el diálogo continuo con dichos colectivos, nuestros grupos de interés, esa gestión de impactos se orienta a obtener relaciones sostenibles basadas en el beneficio mutuo y la búsqueda continua de sinergias y de un equilibrio edificado sobre el respeto a los intereses legítimos de ambas partes.

Para ello, el Real Madrid ha definido todos los colectivos a los que reconoce como sus grupos de interés y con los que acepta compromisos a largo plazo que se explicitan más adelante en este mismo informe.

El Real Madrid es miembro del Pacto Mundial de Naciones Unidas Global Compact desde 2020 con el nivel de socio, el estatus de compromiso

más elevado. Nuestro club ha sido pionero entre los clubes de fútbol en su adhesión al Pacto Mundial, que ha sido renovada recientemente en su segundo aniversario para un nuevo período, procediendo a la autoevaluación del informe de compromiso siguiendo las directrices elaboradas por el Pacto Mundial.

El Pacto Mundial (Global Compact) es la iniciativa de la ONU que lidera la sostenibilidad empresarial en el mundo.

En España hay 1.032 entidades asociadas: un 41% son grandes empresas, un 43% son pymes y un 16% corresponden a otro tipo de organizaciones. Están asociadas 32 de las 35 empresas que integran el IBEX 35, lo que supone un 91% del total.

En todo el mundo hay 18.029 entidades asociadas en 65 redes locales.

El Pacto Mundial es un llamamiento a empresas y organizaciones para que alineen sus estrategias y operaciones con diez principios universales que se agrupan en cuatro apartados:

- Derechos humanos.
- Normas laborales.
- Medioambiente.
- Lucha contra la corrupción.

El Pacto Mundial cuenta con el mandato de la ONU para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el sector empresarial. Los 17 ODS componen la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que fue aprobada por unanimidad por todos los miembros de la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015.

El Pacto Mundial, como iniciativa de la ONU para la sostenibilidad empresarial del sector privado, ostenta el mandato de Naciones Unidas para ejercer como catalizador de los esfuerzos de las empresas y organizaciones en la consecución de los ODS.

La sostenibilidad corporativa comienza con el sistema de valores de la organización, por lo que el Real Madrid basa su estrategia y sus operaciones en sus propios valores, y gestiona, evalúa y reporta sus resultados en sostenibilidad según el modelo del Pacto Mundial como guía de aplicación.

En la temporada 2022-2023, en el Real Madrid hemos dado pasos muy significativos en nuestro viaje hacia la mayor sostenibilidad en nuestra industria. El principal ha sido la puesta en marcha de un ambicioso proyecto para adelantarnos al cumplimiento de las futuras normativas sobre información no financiera, movilidad sostenible y diligencia debida en la garantía de respeto de los derechos humanos, en la responsabilidad medioambiental y en la lucha contra la corrupción en todas sus formas. Esa normativa futura tiene su origen tanto en directivas aprobadas por la Unión Europea y que deberán ser traspuestas a la

legislación española en los plazos establecidos para ello, como en requisitos propios de nuestra industria del deporte y que provienen de los organismos reguladores y organizadores de las competiciones en que participan nuestros equipos tanto de fútbol como de baloncesto.

Para ello, hemos encontrado en BMW al socio perfecto en sostenibilidad y más en concreto en movilidad sostenible. Estamos llevando a cabo, en estrecha colaboración con BMW, un amplio despliegue de actuaciones con el objetivo de reducir drásticamente la huella de carbono del club a través de la movilidad eléctrica, así como para apoyar otras facetas de la sostenibilidad como la seguridad vial.

Estamos inmersos en un proceso de rediseño profundo de las acciones de comunicación de nuestra estrategia de sostenibilidad. Además de la presente Memoria de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa del Club, que estrena un nuevo formato de contenidos, vamos a contar con un nuevo espacio dedicado a sostenibilidad en la página web oficial del Real Madrid. En cuanto a comunicación interna, se ha desplegado un programa de difusión interna para que toda la plantilla de empleados esté formada en materia de sostenibilidad y conozca tanto los conceptos que la constituyen como los compromisos específicos del club en este campo. Este programa de comunicación interna utiliza los canales de difusión disponibles para llegar a toda la plantilla, con especial atención a los canales digitales y el circuito cerrado de televisión existente en nuestras oficinas.

El Real Madrid destaca en su sector como entidad sostenible, acumulando logros y reconocimientos en temas como transparencia, relaciones laborales, conciliación, reducción de las desigualdades y fomento de la diversidad. En el prestigioso ranking sectorial Football Sustainability Index, que elabora Brand Finance, nuestro club se ha situado en una destacada tercera posición entre los casi 100 clubes de fútbol de las primeras divisiones de



las cinco mayores ligas europeas. Además de la española, las de Inglaterra, Francia, Italia y Alemania han visto cómo sus clubes se han sometido a un detenido escrutinio en los diferentes ámbitos de la sostenibilidad, tras el cual el Real Madrid figura en el pódium como reconocimiento a los avances alcanzados hasta ahora.

Así mismo, en la temporada 2022-2023, el club se ha sumado a otras iniciativas relevantes a nivel nacional e internacional en diferentes campos de la sostenibilidad. En primer lugar, debemos mencionar la renovación de nuestro más alto nivel de compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas Global Compact en sus cuatro áreas de Derechos Humanos, Derechos Laborales, Respeto Medioambiental y Lucha contra la Corrupción. También merece mención especial la adhesión del Real Madrid a la Carta Europea de la Diversidad, que implica compromisos en igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad, integración de personas con perfiles diversos, no discriminación, inclusión, conciliación y corresponsabilidad.

También consideramos especialmente relevante el convenio suscrito por el Real Madrid con la Comunidad de Madrid para unir esfuerzos en promoción de la igualdad, la no discriminación y la protección de menores en el deporte, especialmente contra el abuso, la violencia y la intolerancia en todas sus formas.

### 1.1.1 ODS REAL MADRID

La adhesión sin reservas del Real Madrid al Pacto Mundial y sus 10 principios se complementa necesariamente con el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

El Real Madrid no solo asume la necesidad de su contribución solidaria con los ODS a través de sus operaciones y proyectos, sino que también es consciente de la especial responsabilidad que tiene por la influencia e inspiración que ejerce sobre millones de seguidores en todo el mundo que apoyan apasionadamente al Real Madrid. Esa influencia es aún más relevante por extenderse a las nuevas generaciones a través de millones de jóvenes madridistas de todo el planeta que nos siguen. Por ello, nuestras políticas de sostenibilidad tienen un impacto mayor como ejemplo, como mensaje y como inspiración para muchas personas, cuyo compromiso con comportamientos sostenibles y socialmente responsables será crítico para alcanzar los ODS.

Un análisis minucioso de nuestras actividades y su impacto en términos de sostenibilidad nos ha llevado a elegir los ODS prioritarios del Real Madrid:

#### ODS 3: Salud y bienestar.

El Real Madrid, como entidad deportiva, promueve la actividad física y el estilo de vida saludable propio de los deportistas. Nuestra actividad de-



La remodelación del Santiago Bernabéu entra en su recta final.

portiva es seguida por nuestros aficionados, para los que somos un ejemplo inspiracional. Muchas personas, y especialmente los niños y jóvenes, practican el fútbol o el baloncesto siguiendo el ejemplo de nuestros jugadores. Por otro lado, la práctica del deporte se transforma en un hábito de vida saludable que puede prolongarse a lo largo de la vida, aportando bienestar y mejorando la calidad de vida de las personas de todas las edades. También contribuimos a la salud y bienestar de la población potenciando otros hábitos saludables, como la nutrición, la hidratación, los estiramientos o el descanso. En conjunto, la vida del deportista implica un estilo de vida saludable, formado por muchos hábitos que mejoran el bienestar y promueven la salud. El Real Madrid también potencia el desarrollo de la medicina del deporte, la fisioterapia y la podología, contribuyendo a que la comunidad disfrute de sus mejoras en prevención y tratamiento de las lesiones, mejora del rendimiento fisiológico, detección precoz de problemas cardiovasculares y musculoesqueléticos, cirugía y otras prácticas de las ciencias de la salud y del rendimiento. El Real Madrid también contribuye a la investigación y el desarrollo de avances en estas ciencias, siendo un agente activo de la innovación en las mismas.

#### ODS 4: Educación de calidad.

Los sistemas educativos reconocen la práctica deportiva como uno de sus elementos constituyentes. El deporte forma parte de la educación por su papel en la adquisición de hábitos saludables desde la infancia, y también como escuela de valores en la que se aprende respeto a los demás, aceptación de las normas, juego limpio, trabajo en equipo, ayuda mutua, tolerancia, capacidad de esfuerzo y en general convivencia y aceptación de los demás. El Real Madrid aspira a transmitir a todos sus seguidores, y especialmente a los más jóvenes, los valores que han definido nuestra historia y que nos caracterizan, como aportación fundamental a la educación de calidad. El Real Madrid promueve una educación de calidad integral, que en el caso de nuestros jóvenes deportistas de cantera se concreta en los mejores medios y esfuerzos para apoyar su educación y su desarrollo como personas y como deportistas. También la Fundación Real Madrid dedica sus esfuerzos y recursos a promover educación de calidad para todos, y sobre todo para los niños, niñas y jóvenes en riesgo de exclusión y desventaja social.

#### ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

El crecimiento de las operaciones del Real Madrid, su prestigio basado en los éxitos deportivos, y el incondicional apoyo de nuestros socios y seguidores nos han llevado a adquirir una dimensión económica y organizativa que nos convierte en un empleador relevante y un generador significativo de recursos económicos. El Real Madrid es consciente de su responsabilidad como empleador y como organización económica capaz de generar una aportación relevante a la riqueza de la comunidad a través del pago de retribuciones, facturas de proveedores, impuestos y tasas estatales, autonómicos y municipales, cotizaciones sociales, inversiones, y generación inducida de ingresos para otros sectores que también se benefician en sus operaciones de la actividad del Real Madrid y sus efectos indirectos sobre el entorno.

#### ODS 9: Industria, innovación e infraestructura.

La innovación es una seña de identidad del Real Madrid, que ha sido pionero a lo largo de su historia en la introducción de soluciones creativas para el desarrollo de la industria del deporte. Actualmente, canalizamos nuestra aportación a la innovación en nuestra industria a través de grandes proyectos que suponen una ingente inversión de recursos y esfuerzos:

- En primer lugar, la remodelación del estadio Santiago Bernabéu, que se halla en curso, supone una inversión para crear un entorno único e innovador que será verdadera referencia para nuestro sector e introducirá un amplio catálogo de innovaciones para ser un icono de Madrid único por sus soluciones en digitalización, funcionalidad múltiple y sostenibilidad. En este gran proyecto destacan como innovadoras las soluciones tecnológicas que permitirán contar con un césped retráctil y un invernadero subterráneo para su conservación y mantenimiento mientras el estadio es utilizado para otras actividades diferentes a la celebración de partidos de fútbol. La introducción de esta novedosa e ingeniosa solución

ha requerido la creación en la Ciudad Real Madrid de un laboratorio en que experimentar el cultivo del césped deportivo y su conservación bajo los más estrictos estándares de sostenibilidad y respeto al medioambiente.

- En segundo lugar, Real Madrid Next es la apuesta del club para impulsar y colaborar en la investigación y la puesta en marcha de ideas innovadoras que faciliten la transformación de la sociedad a través del deporte. Bajo la marca Real Madrid Next llevamos a cabo proyectos de innovación tecnológica que tienen como objetivo generar un ecosistema que promueve la mejora y el avance de la industria del deporte en su conjunto. Actualmente, Real Madrid Next se centra en 6 áreas de trabajo:

- E-health.
- Performance.
- Fan engagement.
- Contenido audiovisual.
- Cibersecurity & technology.
- Social.

- En tercer lugar, el departamento de Applied Research, encargado de analítica avanzada y ciencia de datos, tiene como principal objetivo brindar apoyo a todas las áreas del club, proporcionando la información y datos necesarios para tomar decisiones fundamentadas. Además, colabora en el desarrollo de estrategias destinadas a fomentar el crecimiento de la comunidad Madridista y fortalecer las áreas de negocio que utilizan las plataformas digitales del club.

#### ODS 10: Reducción de las desigualdades.

La desigualdad continúa siendo uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la humanidad, que debe aspirar a una mayor solidaridad con los desfavorecidos para proporcionarles niveles de desarrollo dignos. La desigualdad es un obstáculo para el desarrollo y también para el respeto a los derechos humanos y para el aseguramiento de la paz. Por ello, figura entre los ODS con el propósito de reducir la pobreza, promover la inclusión social y ofrecer mayores

oportunidades de desarrollo a los desfavorecidos. En el caso de las empresas, este objetivo de desarrollo sostenible les demanda proporcionar condiciones laborales dignas, evitando la evasión fiscal y fomentando proyectos de cooperación. El deporte, que se basa en la competición equitativa con igualdad de oportunidades para todos los deportistas, es un vehículo de transmisión de valores inclusivos y de no discriminación, potenciando la cultura de derechos humanos que exige reducir progresivamente las desigualdades en todos los ámbitos.

### ODS 13: Acción por el clima

El análisis realizado por el Real Madrid de sus impactos en términos de sostenibilidad sitúa nuestras actividades en una posición muy favorable dentro de la taxonomía verde. El sector deportivo no figura entre las industrias potencialmente más perjudiciales para el medioambiente, e incluso dentro de las actividades deportivas, el fútbol y el baloncesto no aparecen en la taxonomía del deporte entre las actividades que por practicarse en entornos naturales tienen mayor impacto medioambiental. No obstante, el Real Madrid quiere contribuir en la medida de su capacidad en la acción colectiva por el clima. Para ello, centramos nuestros esfuerzos en los puntos críticos para el medioambiente de nuestra actividad: uso de agua para el riego de césped deportivo, gestión de residuos en los eventos deportivos, consumo de energía y movilidad. Contribuyendo a la acción por el clima también enviaremos un mensaje a todos nuestros seguidores para que se comprometan individualmente con la acción por el clima.

## 1.2. PERFIL INSTITUCIONAL

### 1.2.1 MISIÓN

Un club abierto y multicultural, apreciado y respetado en todo el mundo por sus éxitos deportivos y por los valores que difunde, que, desde la búsqueda de la excelencia dentro y fuera del terreno de juego, contribuye a colmar las expectativas de sus socios y seguidores.

### 1.2.2 VISIÓN

Un club líder en fútbol y baloncesto que, a través de sus triunfos deportivos, da respuesta a las ilusiones y expectativas de todos sus seguidores a escala nacional e internacional, que preserva su importante legado histórico, que gestiona su patrimonio con rigor y transparencia en beneficio de sus socios, y que actúa con criterios de responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

### 1.2.3 VALORES

#### ESPÍRITU GANADOR

El Real Madrid tiene como meta llegar a lo más alto en todas las competiciones en las que participa, sin darse jamás por vencido y dando prueba de su entrega, de su constancia en el trabajo y de su lealtad a su afición.

#### DEPORTIVIDAD

El Real Madrid es un rival sincero y honesto en el terreno de juego, que obra en él de buena fe y que respeta a todos los equipos con los que compite y a sus respectivas aficiones. Fuera del terreno de juego, desea mantener relaciones fraternales y solidarias con todos los demás clubes, ofreciendo a estos y a las autoridades deportivas nacionales e internacionales su continua colaboración.

#### EXCELENCIA Y CALIDAD

El Real Madrid aspira a contar entre sus filas con los mejores jugadores españoles y extranjeros, inculcándoles su compromiso con los valores propios del club, y a corresponder al apoyo de la afición con un trabajo deportivo basado en criterios de calidad, disciplina y capacidad de sacrificio. En la gestión de sus actividades se atiende a principios de buen gobierno y transparencia, y a la búsqueda permanente de la excelencia.

#### FILOSOFÍA DE EQUIPO

Cuantos forman parte del Real Madrid, tanto los deportistas como los demás profesionales, se comprometen a trabajar en equipo, aportando lo mejor de sí mismos en beneficio del colectivo, sin egoísmos personales ni profesionales.



#### FORMACIÓN

El Real Madrid consagra un esfuerzo elevado y permanente al descubrimiento y educación de nuevos valores deportivos, dedicando la atención y los recursos necesarios a la cantera de todas sus secciones y cuidando no sólo la formación deportiva de los jóvenes, sino también su formación social, ética y ciudadana.

#### RESPONSABILIDAD SOCIAL

El Real Madrid es consciente de la elevada repercusión social de sus actividades y por ello dedica recursos a cumplir los más altos estándares de buen gobierno corporativo y transparencia, y a la promoción de los mejores valores deportivos, al fortalecimiento de sus relaciones con sus socios, veteranos, peñas y seguidores, y al desarrollo de proyectos solidarios en favor de colectivos necesitados dentro y fuera de España.

#### RESPONSABILIDAD ECONÓMICA

El Real Madrid es consciente de que gestiona activos materiales e inmateriales de excepcional valor e importancia, por lo que se compromete a administrarlos de manera responsable, transparente, eficaz y honesta en beneficio de sus socios.

### 1.2.4 FUNDACIÓN REAL MADRID

La Fundación Real Madrid canaliza la acción social del Real Madrid, contribuyendo con su intervención a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, estratégicos para la Fundación: Educación de calidad (ODS4), con escuelas y proyectos sociodeportivos de educación en valores a través del deporte y programas de fútbol educativo, así como formando a los profesionales; Salud y Bienestar (ODS3), con la promoción de eventos deportivos y el propio desarrollo de los proyectos; e Igualdad de género (ODS5), con el desarrollo de todas sus actividades en clave de equidad de género. La actividad de la Fundación contribuye y se alinea con los ODS a los que contribuye el Real Madrid, así como con el ODS 1 (pobreza cero), ODS 8 (empleo y economía creciente), ODS 10 (reducción de desigualdades) y ODS 17 (alianzas).

La Fundación ha celebrado esta temporada su 25 aniversario y se han desarrollado 1.279 actividades, programas y proyectos sociodeportivos en los ámbitos de la educación, la inclusión de colectivos vulnerables y la cooperación al



Alumnos de la escuela sociodeportiva de Camboya.

desarrollo, utilizando el deporte de manera instrumental, al tiempo que promociona la práctica deportiva y el deporte educativo en 95 países. Ha generado un gran impacto social con 98.505 beneficiarios y participantes, además de los circuitos, eventos y formaciones, que han impactado en 77.577 personas más de manera directa, resultando un total de 176.082 personas impactadas de forma directa por la acción de la Fundación Real Madrid en el mundo. Para la sostenibilidad económica de la estructura de la Fundación, el Real Madrid efectúa anualmente una donación que, en combinación con la generación de recursos por parte de la entidad, permite su desarrollo. Además, cuenta con alianzas con empresas y organizaciones relevantes y con las aportaciones individuales de miles de madridistas.

El propósito de la Fundación es utilizar el deporte para mejorar vidas, fomentando los valores educativos del deporte y su promoción como

instrumento social en beneficio de quienes padecen marginación; priorizando la inclusión de minorías, promoviendo el respeto a la diversidad y adaptando la práctica deportiva a las necesidades, muy especialmente, de la infancia, la juventud, las personas con discapacidad y la población migrante, hospitalizada, recluida, sin hogar, víctimas de la violencia doméstica o del terrorismo, desempleados y reclusos.

El deporte educativo promueve una cultura de paz en zonas de conflicto y, a través de campañas, se promocionan valores como la solidaridad o la salud, y se combina el uso instrumental del deporte con la cobertura de necesidades básicas. También se realizan actividades institucionales y socioculturales con la gestión del Centro de Patrimonio Histórico del Real Madrid.

La Fundación presenta los resultados de su auditoría financiera anual a su Patronato y al

Protectorado de Fundaciones del Ministerio de Educación y Deporte, y se publican en la Memoria Anual y la web. Asimismo, cuenta con el sello EFQM 300+ de calidad de sus procesos y en esta temporada se han constituido tanto el comité de representación sindical de la Fundación, como el comité de seguridad y salud laboral. El impacto social del Real Madrid a través de la Fundación se ha visto reconocido esta temporada con diversos premios y reconocimientos y se han desarrollado las siguientes líneas de actividad:

### Escuelas y proyectos sociodeportivos en España

Se han alcanzado las 153 escuelas y proyectos, que han atendido a más de 11.000 beneficiarios, en su mayoría menores en desventaja social. Destaca la incorporación a LaLiga Genuine para personas con discapacidad, el aumento del programa infantil de baloncesto en hospitales en psiquiatría infantojuvenil, la consecución de nuevas alianzas para la sostenibilidad de los proyectos, el arranque de escuelas de fútbol para la integración en Oviedo y Cádiz y los proyectos piloto de escuelas sénior.

Las 45 escuelas sociodeportivas de fútbol y baloncesto en España, más las 28 adaptadas e inclusivas, han atendido esta temporada a más de 4.700 niños, niñas y jóvenes; de ellos, 785 menores en baloncesto y 3.927 en fútbol. Los técnicos son formados por el Área de Formación de la Fundación para implementar la metodología *Por una educación REAL: Valores y Deporte* en las diferentes disciplinas.

Cada escuela cuenta con un mínimo del 15% de las plazas y un máximo del 100% reservadas para menores vulnerables en riesgo de exclusión, gracias al sistema de becas y semibecas, en el que destaca la alianza con Cruz Roja Española y con los servicios sociales públicos.

Cabe destacar la participación en el programa *Compañer@s* en colaboración con la Fundación Mutua Madrileña para menores víctimas de la violencia doméstica, así como la colaboración con la Fundación Víctimas del Terrorismo

y la Consejería de Justicia de la Comunidad de Madrid para la atención de menores de familias víctimas del terrorismo. Las escuelas cuentan con el apoyo de entidades como la Fundación "la Caixa", Endesa, Banco Santander, Ecopilas, Exolum, Unicaja Banco, etcétera. Destaca la renovación de la colaboración de Endesa, con la presencia del presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, y las visitas de iconos como Jesús Vallejo, Álvaro Arbeloa, Iker Casillas o Felipe Reyes, Williams-Goss, Musa y Hanga.

### Atención a la diversidad

Las escuelas de fútbol y baloncesto inclusivo, adaptado y en silla de ruedas se desarrollan en colaboración con las entidades especializadas F. Conecta, Down Madrid, F. A la Par, F. Ana Carolina Díez Mahou y Atades. Los proyectos se dirigen a menores con síndrome de Down, trastorno generalizado del desarrollo (TGD), discapacidad intelectual y trastornos del espectro autista (TEA), entre otros, para acercar el deporte de calidad y en valores a estos colectivos en desventaja y realizar su inclusión con compañeros sin discapacidad. Estos proyectos cuentan con apoyo de Endesa, El Corte Inglés, Ambilamp, UPS y Signus. En total 28 proyectos de atención a la diversidad, de los cuales 19 son de baloncesto inclusivo, en silla y adaptado y 9 escuelas de fútbol inclusivo o adaptado, para 459 beneficiarios con capacidades diferentes.

El Real Madrid, a través de su Fundación, se ha incorporado a LaLiga Genuine con un equipo rotativo de beneficiarios procedentes de sus escuelas inclusivas. Es el club con mayor número de jugadores con distintas capacidades.

### Programas en centros de menores en España

Se han desarrollado 28 programas sociodeportivos en centros de acogida y de internamiento de menores, en colaboración con la Consejería de Familia y Asuntos Sociales de la Comunidad de Madrid, la Agencia para la Reeducción y Reinserción del Menor Infractor y la Fundación Diagrama. Han beneficiado a 1.481 menores, niños, niñas y adolescentes durante 36 semanas de actividad deportivo-educativa. En Madrid, son



también beneficiarios de la campaña “En Navidad, ningún niño sin regalo”, que este año atendió a 1.380 menores en centros y hospitales. Iker Casillas, visitó la residencia infantil Chamberí junto a la consejera de Asuntos Sociales y Familia. El programa cuenta con el apoyo de Caixabank, Fundación Nemesio Díez, Fundación Mutualidad de la Abogacía y HSBC y Fundación Cajazol se incorpora como nuevo colaborador.

#### Programas sociodeportivos en hospitales

Cabe destacar el aumento de proyectos en el campo de la psiquiatría infantojuvenil, que ya se desarrollan en seis centros, junto al programa infantil de baloncesto en hospitales que desde hace casi 20 años tiene lugar en oncología pediátrica. El programa continúa desarrollándose en 11 centros hospitalarios y ha atendido a 1.207 menores. Para estos proyectos de salud mental, la Fundación Real Madrid sigue contando con el apoyo de Fundación AMA, Medical Service Care y Fundación Nemesio Díez.

#### Proyectos sociodeportivos con beneficiarios adultos

Continúa la inclusión social a través del deporte en valores con 30 proyectos de fútbol y baloncesto en centros penitenciarios, de los que se han beneficiado 1.800 internos en cárceles de España. El programa para personas sin hogar ha incorporado un nuevo proyecto, y ya son cuatro en Madrid, atendiendo semanalmente a 158 personas en colaboración con el Ayuntamiento, Cruz Roja y la Fundación P. Garralda. Se ha continuado con el programa Emprendesporte, para desempleados de larga duración, con casi medio centenar de participantes y el programa de actividad física para mayores de 65 años, que ha atendido a más de 231 mayores en tres ubicaciones y que contó con la campaña de prevención del cáncer de próstata, en colaboración con Janssen. Destaca el arranque de escuelas sénior así como la escuela de deporte adaptado adulto, con apoyo de Unicaja Banco y su fondo solidario.

#### Escuelas y proyectos sociodeportivos internacionales de la Fundación Real Madrid

En un contexto marcado por la guerra en Ucrania, los proyectos internacionales son 245 en 70

países, y atienden a 35.321 beneficiarios, casi un 30% de niñas. La alianza global de la Fundación con Abbott en la lucha contra la malnutrición se ha puesto en funcionamiento en Estados Unidos, India, Colombia, Kenia, Israel, Brasil y México.

Se han realizado auditorías con E&Y, tanto financieras como de calidad, en Filipinas, Indonesia, Colombia y Mauritania. Un año más, beneficiarios de diversos programas han visitado la Ciudad Real Madrid procedentes de Portugal, Rumanía, Ucrania, Chile y Costa Rica; y representantes de las escuelas de Bulgaria, Hungría, Portugal, Marruecos, Rumanía, Baréin, Egipto y Jordania participaron en la IX Copa Alma, con el apoyo de MBRGI. Destaca en cada región geográfica:

#### África (53 proyectos en 25 países para 10.738 beneficiarios)

Se refuerzan y consolidan las escuelas sociodeportivas, especialmente los proyectos de ayuda humanitaria, en alianza con los Misioneros de África “Padres Blancos” llevando ayuda e ilusión a Burundi, Ruanda y la República Democrática del Congo, principalmente. Destaca el evento inaugural de la escuela de Kampala, en colaboración con la Fundación Xcalibur y MTN Uganda y el arranque de un nuevo proyecto sociodeportivo de educación y cooperación al desarrollo en Tanzania, con la Fundación Dr. Pedro Jaén y el Hospital KCMC, que combina valores, deporte y un programa específico de salud para los jóvenes albinos.

#### América (126 proyectos en 22 países con 17.055 beneficiarios)

Se fortalecen los proyectos para asegurar una formación integral de los beneficiarios y se establecen actividades específicas destinadas a las familias y tutores. Santiago Solari, director de Fútbol del Real Madrid, visitó la escuela de González Catán (Argentina), primer proyecto internacional de la Fundación, en su 20º aniversario, en colaboración con la Obra del Presbítero José Mario Pantaleo. Otra leyenda del club como Hugo Sánchez visitó las escuelas de la Fundación en México con el Grupo Bafar. Estos proyectos se beneficiarán de una iniciativa especial de Adidas.



Campaña navideña 'Ningún niño sin regalo' de la Fundación Real Madrid.

En materia de alianzas destaca la intensa relación con los colaboradores en la región, como Abbott, Millicom-Tigo, Fundación Mapfre, Globalvia, AT&T, Banco Mercantil Santa Cruz, y Kontiki Expeditions, así como con el Banco Interamericano de Desarrollo para activar estrategias de atención a la población en procesos migratorios.

#### Asia-Pacífico (24 proyectos en 7 países con 2.680 beneficiarios)

Aumenta el impulso de las alianzas para incrementar el impacto de los proyectos sociodeportivos, asesorando a las ONG colaboradoras en materia de gestión, prevención de riesgos y protección de la infancia (prevención del acoso y el abuso), con talleres online en Filipinas y Camboya. En este último país se celebró la II Copa Alma Camboya y se han mantenido los intercambios entre la escuela de Harumi (Japón) y la escuela de Battambang, gracias al apoyo de Global Football Management. Desde la Fundación se ha colaborado un año más con acciones como el torneo de Churriana, a beneficio de la escuela de Calcuta, o con la Fundación Esperanza y Alegría para las escuelas de Trichi y Kerala (India).

#### Europa (18 proyectos en 8 países para atender a 1.585 beneficiarios)

La guerra de Ucrania, con la integración de los refugiados y desplazados, marca una tempora-

da en la que se crece en proyectos con la apertura de nuevas escuelas en Brescia (Italia) con la asociación Nuovo Cortile y en Elk (Polonia) con Misiones Salesianas, para la integración de migrantes y colectivos desfavorecidos. Destaca el apoyo del Ayuntamiento de Madrid y Cesal al socio ucraniano de la Fundación, Epicentr for Children, para reforzar la labor de las siete escuelas que se mantienen activas en el país y cuyos beneficiarios visitaron la capital de España. Aquí fueron recibidos por el presidente Florentino Pérez, el futbolista ucraniano Andriy Lunin, Iker Casillas y el alcalde de la ciudad, José Luis Martínez-Almeida. Además, la Fundación UPS se ha incorporado como colaboradora en proyectos en Portugal, Rumanía, Reino Unido, Polonia, Ucrania y Hungría, tras siete años como mecenas de programas en España.

#### Oriente Medio (24 proyectos en 8 países para 3.263 beneficiarios)

La prioridad en la zona sigue siendo la promoción de una cultura de paz, la reducción de radicalismos a través del deporte y la inclusión de las niñas en la práctica deportiva. Iker Casillas visitó los proyectos de Abu Dabi y Kuwait durante la celebración del Mundial de Catar. Con motivo de la disputa de la Supercopa de España en Riad, los beneficiarios de proyectos de la región tuvieron la oportunidad de ver de cerca a los jugadores del primer equipo. Continúa la línea de actuación en

Palestina, Líbano y Jordania, donde se potencian los proyectos de ayuda humanitaria que atienden a refugiados sirios, palestinos e iraquíes y se han coordinado talleres de formación para la empleabilidad de estos colectivos vulnerables.

#### Actividades de formación

Toda la actividad educativa de la Fundación Real Madrid se basa en la metodología exclusiva *Por una educación Real: Valores y deporte*, actualizada cada año con la experiencia de más de un millar de entrenadores. Se desglosa en los manuales específicos. Para la formación permanente se realizan cursos presenciales y on line, así como el Congreso Internacional de Entrenadores, y se sirve de la plataforma OTT 2.0, Sport Values Academy TV, para alcanzar al mayor número de personas. Se han superado las 2.480 horas de formación repartidas en 1.468 formaciones que han impactado en 67.867 personas; un esfuerzo que duplica la actividad de la temporada anterior y cuya proyección ha sido reconocida por la UE con la concesión de fondos de transformación digital para la plataforma, que también ha recibido el Premio del Festival de Naciones de Sevilla y cuenta ya con 60.000 usuarios. Destaca muy especialmente la nueva línea de formación a empresas y grandes colectivos como el Servicio Nacional de Empleo de Colombia, los cursos para la Federación Española de Municipios y Provincias o las formaciones con la cantera del club. Asimismo, se ha creado con la Cámara de Comercio de Linares la primera escuela Sport-Tech de España. Y, como referente del sector, la Fundación ha participado en multitud de congresos y foros, manteniendo también el programa de educación vial con Gonvarri y renovando los acuerdos con Adidas e Interactvty.

#### Actividades de promoción del deporte educativo

La segunda gran línea de actividad de la Fundación es la promoción del deporte educativo de calidad para un adecuado uso del tiempo de ocio, su perfeccionamiento y su utilización como herramienta educativa. Se trata de los programas de campus, clínicos y el programa de asesoramiento formativo Educational Football Program que, además de trabajar en el ámbito

de la educación, contribuyen a la sostenibilidad de los proyectos sociodeportivos para la infancia necesitada. Con 46 proyectos en 13 países, el Educational Football Program cuenta ya con 4.150 menores en el mundo, que aprenden valores mientras mejoran su juego.

Por otro lado, los Campus Experience de la Fundación Real Madrid llegaron en el verano de 2022 a los 5.197 participantes en 18 sedes de fútbol y 565 en 6 campus de baloncesto, dentro y fuera de la Ciudad Real Madrid. Los participantes en los campus recibieron ilusionados las visitas de Álvaro Arbeloa y Felipe Reyes, mientras que Ricardo Gallego presentó los campus en Jaén.

Destaca el crecimiento del programa de clínicos formativos que se ha desplegado en 35 países diferentes (en 20 de los cuales no existen proyectos de permanencia) con casi 40.000 participantes, el 11% en desventaja social. Se celebraron 665 clínicos fuera de España y 116 en la Ciudad Real Madrid, duplicando la actividad del año anterior. Se celebró además un World Challenge y los asistentes recibieron las visitas de jugadores como Camavinga, Lucas Vázquez, Caroline Weir, Kathellen, Møller y Svava. Butragueño y Casillas visitaron los clínicos en Grecia y Turquía, respectivamente.

#### Eventos deportivos, socioculturales e institucionales

La Ciudad Real Madrid ha albergado 43 eventos institucionales, entre los que destacan la firma con la Fundación CSAI, a la que asistieron la ministra de Sanidad, Carolina Darias, y Florentino Pérez. El presidente también acudió a la presentación del libro *La Decimocuarta* y al acto de renovación de la alianza con Endesa. Destacan las acciones de celebración del 25 aniversario con ONCE, EMT y WFS.

El Circuito de Pádel by Unicaja Banco congregó a más de 1.600 jugadores en las sedes de Madrid, Almería, Málaga, Murcia, Cáceres, Córdoba y Mallorca. También con el apoyo de esta entidad bancaria se llevó a cabo el circuito de carreras populares, que reunió a casi 6.500 corredores en Madrid, Alhaurín de la Torre y Torre-



Celebración del primer aniversario de la escuela de la Fundación Real Madrid en Kampala (Uganda).

molinos. Y de la mano de Abbott se celebró el desafío “Corre contra la malnutrición” en la Ciudad Real Madrid.

Como referente del sector, cabe destacar la participación de la Fundación en el World Football Summit Europe, con motivo del 25 aniversario; la Brasil Futebol Expo 2022; el Foro Campo a Campo en homenaje a Pedro Ferrándiz, la Jornada informativa en el Congreso de los Diputados, el V Congreso Costa Cálida Sport Business; el Foro Anual del Club Excelencia en Gestión, la presentación del documental *Invisibles* o la jornada 360º oncología pediátrica, entre las más de 20 ponencias e intervenciones realizadas; y, en colaboración con el Centro de Patrimonio Histórico del Real Madrid, se han celebrado los Foros Luis de Carlos *El Real Madrid Universal*, *Homenaje a Amancio Amaro*, *Arte y Afición* o *Deporte y Salud: Hablemos de la ELA*, y se realizaron exposiciones en la Asamblea de Socios y la capilla ardiente de Amancio Amaro.

El Centro de Patrimonio Histórico ha catalogado y documentado la pasada campaña 2.641

fondos, lo que supone que el cómputo total de objetos y documentos del sistema ascienda a 276.072. Además, se han digitalizado 11.095 documentos, lo que arroja un acumulado de 215.587. El Centro de Patrimonio Histórico ha gestionado 284 préstamos sobre un total de 10.568 materiales gráficos o físicos, con 16 sesiones de trofeos a peñas del Real Madrid.

#### 1.2.5 ESCUELA UNIVERSITARIA REAL MADRID

Movidos por el compromiso con la sociedad y con el objetivo de promocionar y fomentar el deporte, así como sus valores inherentes, el club, tras una profunda reflexión interna sobre la evolución del mundo del deporte, decidió extender su experiencia y conocimiento al mundo universitario. Y a tal fin, en el año 2006 se llegó a un acuerdo con la Universidad Europea de Madrid para poner en marcha la Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea

El Real Madrid considera muy beneficioso para la comunidad el establecimiento de alianzas so-

bre principios y valores en la consecución de objetivos compartidos que se centren en las personas

Así, la escuela ofrece en el ámbito español e internacional formación de nivel superior susceptible de proporcionar, con la mejor calidad, los conocimientos especializados que requiere la gestión deportiva, tanto en lo relativo a instalaciones y equipamientos como en la formación y práctica del deporte o su explotación como espectáculo, pasando por los aspectos relacionados con la comunicación, la salud y el ocio, y todo ello con titulaciones universitarias oficiales. El Real Madrid es así el club pionero en el mundo en crear una escuela universitaria para transmitir a las futuras generaciones de gestores el legado del conocimiento acumulado en sus 121 años de historia, así como para difundir los valores que inspiran todas sus acciones.

A través de la Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea, el club contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) número 4 (Educación de Calidad), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), y 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

La escuela ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años y en la actualidad ofrece 38 programas de postgrado relacionados con el deporte en cuatro grandes áreas del conocimiento: Gestión, Ciencias Sociales, Salud y Fútbol.

La oferta de los programas en español la componen: el Máster Universitario MBA en Dirección de Entidades Deportivas (presencial y online), el Máster Universitario en Derecho Deportivo, el Máster Universitario en Marketing Deportivo, el Máster Universitario en Comunicación y Periodismo Deportivo, el Máster Universitario en Entrenamiento y Nutrición Deportiva (presencial y semipresencial), el Máster Universitario en Actividad Física y Salud, el Máster Universitario en Fisioterapia Deportiva (tanto presencial como semipresencial), el Máster Universitario en Psicología del Deporte (online), el Máster en Coaching Deportivo, el Máster en Dirección de Fútbol (presencial y online), el Máster Big Data

Deportivo y Scouting en Fútbol y el Máster en Alto Rendimiento Deportivo (presencial y online).

Desde la creación de la escuela en el año 2006, el espíritu internacional ha sido siempre una de nuestras señas de identidad. Como consecuencia, la oferta educativa se completa con los siguientes programas impartidos en inglés: MBA Master's Degree in Sports Management, Executive MBA in Sports Management (online), International Master in Sports Law –LLM, Master's Degree in Sports Marketing (presencial y online), Master in Communication and Sports Journalism, International Master in Football Coaching and Management (presencial y online), Master's Degree in Sports Training and Nutrition, Master in Sports Nutrition, Master in Sports Technologies and Digital Transformation y Master in Exercise and Sports Physiotherapy.

Además de los másteres, también ofrecemos cursos de formación continua online de diez semanas de duración especialmente enfocados a la actualización de conocimientos para profesionales del sector en las últimas tendencias en cada área a través del big data, inteligencia artificial, nuevas tecnologías, marketing digital, coaching y mediación deportiva.

El compromiso del Real Madrid con la escuela supone un elemento diferenciador y una gran ventaja competitiva. Como ejemplo de ello, cada uno de los programas ha contado con un ejecutivo del club como codirector y 124 profesionales del Real Madrid han formado parte del claustro de profesores de los diferentes másteres, lo que ha permitido a nuestros alumnos aprender directamente de la experiencia Real Madrid.

En su conjunto, la escuela ha compartido con los alumnos más de 1.000 ofertas de prácticas, y el Real Madrid, como parte de su compromiso, ha abierto sus puertas a 200 estudiantes para que realizaran sus prácticas en el club. Es un orgullo para todos nosotros que 61 profesionales del Real Madrid fueran alumnos de la escuela y que llegaran a nuestra institución a través de este programa de prácticas diseñado por el departamento de Recursos Humanos.



Florentino Pérez presidió el acto de graduación de la XVII promoción. Mariano Rajoy, presidente del gobierno de España entre 2011 y 2018, fue el padrino de esta promoción.

En cuanto al número de graduados en estos diecisiete años que hemos recorrido desde que comenzó la escuela, ya hemos alcanzado los 15.600. En esa cifra están incluidos los 1.147 estudiantes de nuestra sede de Madrid y los 425 de las sedes internacionales correspondientes al curso 2022-2023.

Como muestra de la extraordinaria diversidad que ofrece la escuela, en este curso el 75% de los alumnos han procedido de más de 70 países y el 80% de las áreas de formación han incluido la versión en inglés. Además, estamos presentes, a través de distintos acuerdos, en Estados Unidos, México, Portugal y Australia.

Seguimos ampliando nuestra presencia en Estados Unidos gracias a los nuevos acuerdos con Arizona State University, University of Michigan e Indiana University.

Como consecuencia de nuestra constante vocación internacional hemos recibido a más de 200 estudiantes de nuestros programas conjuntos con Torrens University de Australia, la Universidad del Valle de México, Florida International University, Stevens Institute of Technology, Virginia Commonwealth University, University of

Georgia, Arizona State University, Temple University y University of Michigan.

Sin duda, la Semana Blanca es una de las principales actividades del curso académico. Este año contó con la presencia, una vez más, de leyendas y personalidades del Real Madrid como Iker Casillas, Raúl González, Roberto Carlos, Álvaro Arbeloa, Santiago Solari, Felipe Reyes, Alberto Toril o Chus Mateo. Al mismo tiempo, los estudiantes tuvieron la oportunidad de disfrutar de los conocimientos y experiencias de grandes profesionales de distintos sectores del mundo del deporte como: Víctor Alfaro, director general de Podoactiva y podólogo del Primer Equipo del Real Madrid; José López Chicharro, catedrático de Fisiología del Ejercicio de la Universidad Complutense de Madrid y responsable del área de Nutrición de los Servicios Médicos del Real Madrid; Juan Contreras, director de Marketing Global Adidas Real Madrid BU; Mattias Grafström, secretario general adjunto de Fútbol de la FIFA; Alejandro Lucía, catedrático de Fisiología del Ejercicio de la Universidad Europea; y Pilar Jericó, presidenta de BeUp.

Los viajes formativos representan una parte muy relevante del curso académico, ya que nuestros alumnos tienen la oportunidad de visitar las

instalaciones deportivas más representativas y ser recibidos por los máximos responsables de las organizaciones deportivas más prestigiosas. En este curso se realizaron viajes a Nueva York, Londres, Portugal, Alemania, Holanda y Suiza.

La escuela también organizó varios seminarios que se han convertido en citas ineludibles para compartir y dar a conocer las últimas tendencias y herramientas en cada profesión. Destacan el Congreso Internacional de Derecho Deportivo, el VI Simposio Internacional de Entrenamiento y Nutrición Deportiva, las IV Jornadas Internacionales de Lesión Deportiva, IV Simposium Alto Rendimiento y las clases magistrales con alumni relevantes en gestión deportiva, e-sports y psicología deportiva.

Con el fin de fortalecer las relaciones entre los estudiantes de distintas promociones, se llevó a cabo el Primer Encuentro Alumni. Veinte nacionalidades estuvieron representadas y los participantes asistieron a talleres y compartieron sus proyectos con 150 antiguos alumnos. Además, se celebró un nuevo encuentro *Get Together* en la Ciudad Real Madrid con la participación exclusiva de más de 300 de nuestros estudiantes del campus de Madrid y de distintos grupos internacionales. Uno de los principales objetivos era el desarrollo de los valores ELITE, que son los que nos identifican y nos diferencian como escuela: Emprendimiento, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Integridad y Excelencia.

El curso terminó con el acto de graduación de la XVII promoción de la Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea, que se celebró en la Ciudad Real Madrid y que presidió el presidente Florentino Pérez. Se graduaron 700 estudiantes y el que fuera presidente del Gobierno de España entre 2011 y 2018, Mariano Rajoy, fue el padrino de esta promoción.

### 1.2.6 REAL MADRID ESTADIO S.L.

La temporada 2022-2023 ha constituido el primer ejercicio económico completo de operación de las actividades del estadio bajo el paraguas societario de Real Madrid Estadio, que comenzó en enero de 2022. La creación de Real Madrid Esta-

dio S. L. responde a la necesidad de agrupar las actividades de negocio del Santiago Bernabéu, promoviendo y encontrando sinergias de operación y gestión comercial sobre la unidad de negocio (el estadio) que pretende impulsar más que ninguna otra los ingresos de Real Madrid.

Para toda la dirección es absolutamente clave enfocar las actividades de generación de ingresos del estadio con un modelo sostenible a todos los niveles, con especial hincapié en los siguientes ámbitos:

- (1) Promoviendo el **buen gobierno** de la sociedad Real Madrid Estadio, con un modelo integrado y de interacción con las diferentes líneas ejecutivas, que permita a su vez la detección y anticipación de posibles problemas en todas las líneas de recursos humanos;
- (2) La **preservación del medio ambiente**, muy especialmente tenido en cuenta a la hora del suministro de energía, siendo en todo momento fuentes 100% renovables; también en el consumo de agua, siendo la dedicada el riego 100% reciclada;
- (3) La **promoción profesional** continuada, que permita mantener un elevado nivel motivacional entre los diferentes profesionales de la sociedad;
- (4) **Innovación y tecnología**, con la búsqueda y mejora de medios tecnológicos que redunden en procesos más eficientes y de mayor valor añadido, mejorando con ello la experiencia del cliente de todo tipo;
- (5) Desarrollo de **infraestructura** propia enfocada en la sostenibilidad, como será, a modo ilustrativo, el desarrollo de espacios de recarga de vehículos eléctricos y de movilidad sostenible en el aparcamiento del estadio.

Esta sociedad, 100% filial de Real Madrid, cuenta con un equipo humano de 60 profesionales especializados en las diferentes áreas de negocio del estadio Santiago Bernabéu.



Recreación del futuro estadio Santiago Bernabéu.

Las unidades de negocio de Real Madrid Estadio S.L. son las siguientes:

#### 1) Área VIP

El modelo de gestión de Real Madrid Área VIP consiste en la comercialización de palcos y butacas VIP, diferenciando por butaca y zona. Su actividad abarca tanto las zonas VIP del estadio Santiago Bernabéu como las de baloncesto ubicadas en el WiZink Center.

Durante la temporada 2022-2023, Área VIP ha seguido realizando un gran esfuerzo por adaptarse a las limitaciones que tiene por las obras de reforma del estadio, que reducen tanto el número de palcos como el de butacas disponibles y, especialmente las salas de hospitalidad asociadas a este servicio. Para suplir parcialmente esta carencia de espacios, el equipo de Área VIP volvió a llegar a acuerdos con hoteles y restaurantes del entorno del estadio para ofrecer su habitual servicio de atención personalizada y catering gourmet a sus clientes. Esta iniciativa permitió la apertura de zonas VIP que no disponían de espacio de hospitalidad en el estadio.

Se espera que durante esta temporada 2023-2024 el avance y conclusión de las obras permita progresivamente la prestación del servicio de

hospitalidad dentro del estadio, representando una mejora en la rentabilidad por la reducción en el coste de operación de este servicio.

Real Madrid Área VIP trabaja de forma continua en mejorar la satisfacción tanto de sus clientes como de los asistentes a los partidos, realizando estudios independientes de valoración continua desde hace nueve temporadas. El estudio anual realizado a finales de la temporada 2022-2023 reportó que un 92% de clientes valoró su satisfacción por encima de un 8, alcanzando un NPS (índice de recomendación) del 76,1. Se considera un resultado superior a 50 como excelente.

Con el objetivo de aumentar la demanda tanto de butacas y palcos de temporada como en partidos sueltos, se ha realizado una campaña publicitaria en soportes online y offline nacionales especializados en gestión de negocio, finanzas y estilo de vida premium similar a la de temporadas anteriores, buscando posicionar el producto de Área VIP en estos segmentos de alta calidad.

En consonancia con el resto del club, Área VIP se preocupa por trabajar con proveedores que garanticen un uso responsable de recursos naturales.



Recreación de la terraza panorámica del futuro estadio Santiago Bernabéu.

## 2) Aforo y Ticketing

Durante la temporada 2022-2023, la asistencia al estadio Santiago Bernabéu ha sido de 1,55 millones de espectadores, con un total de venta de entradas al público general de casi medio millón de localidades. El 95% de las localidades ha sido adquirido a través de canales online y en formato digital, logrando con ello un importante ahorro en consumo de papel y otros materiales.

El equipo de Aforo y Ticketing viene trabajando proactivamente en impulsar las ventas de entradas por medios digitales, acometiendo importantes inversiones en desarrollo y mantenimiento de la tecnología necesaria. Este formato, que ya se ha consolidado como el mayoritario y de referencia para acceder al estadio Santiago Bernabéu y al resto de recintos, permite un ahorro muy considerable en el consumo de papel, al tiempo que representa una mejora en la seguridad de la entrada y en la experiencia de los aficionados.

La compra de entradas desde medios informáticos ha crecido un 15% respecto a la temporada 2021/2022, alcanzando las 435.000 localidades.

Por otra parte, en lo relativo a la cesión de abonos para su comercialización como entradas de venta al público, esta temporada se ha registrado un importante éxito de esta modalidad. Ha representado el 33% de las entradas vendidas, superando las 150.000 localidades, con el consiguiente beneficio para los socios abonados en la renovación de sus cuotas y la obtención para el club de unos ingresos adicionales.

## 3) Real Madrid Experience

Esta división abarca las actividades relacionadas con el Museo y el Tour Bernabéu, así como la de eventos de escala menor, con posibilidad de ser albergados en salas interiores del estadio.

### • Museo y Tour

Durante la temporada 2022-2023, al igual que el resto de negocios del estadio, el Tour ha operado en un contexto de complejidad e incertidumbre logística, debido fundamentalmente a las obras de remodelación y a las restricciones de aforo derivadas de la necesidad de garantizar la seguridad de todos los visitantes al recinto. Su ubicación provisio-

nal se ha situado en el lado este del estadio, con acceso desde la calle Padre Damián, fuertemente condicionado por las restricciones logísticas por la reforma del Santiago Bernabéu.

La temporada 2022-2023 ha servido en el apartado operativo para testar las capacidades y aforos adecuándose a los diferentes recorridos que se han planteado según las necesidades de obra. La convivencia con las obras y la gestión los días de partido ha supuesto un gran reto operacional; no obstante, ha sido posible abrir todos los días gestionando una media diaria de 3.000 personas (prácticamente el mismo volumen que antes de la pandemia). Esto se ha traducido en más de 1.000.000 de visitantes, cifra que consolida el Tour Bernabéu como uno de los más visitados y un referente de la ciudad de Madrid.

Pese a la complejidad de la gestión del recinto debido a las obras, estas cifras suponen una gran expectativa en cuanto al volumen de visitantes e ingresos para la siguiente Temporada, en la que se prevé tener el nuevo Museo y el Tour terminados y a pleno funcionamiento. El objetivo por tanto para la temporada 23-24 será consolidar el nuevo estadio como uno de los principales iconos turísticos y foco de atracción para el visitante a la ciudad de Madrid y una fuente de ingresos constantes para el club.

### • Eventos

En lo referente a eventos, congresos, reuniones y conferencias, la temporada 2022-2023 se ha visto igualmente muy condicionada por la gestión de las obras, por lo que todos los eventos se han realizado en la Ciudad Real Madrid. No obstante, ha supuesto el punto de partida para comenzar a comercializar los nuevos espacios que albergarán los eventos durante los próximos años. La incipiente actividad comercial ha dado como resultado que durante el segundo semestre de la temporada 2023-2024 vayan a realizarse más de 100 eventos de distinto formato y tamaño en

los nuevos espacios del estadio, cifra que se prevé duplicar a partir de la temporada 2024-2025, cuando el Santiago Bernabéu funcione a pleno rendimiento.

## 4) Conciertos y grandes eventos

Esta división de reciente creación se dedica a la comercialización del estadio como recinto de conciertos y eventos de gran envergadura, que abarquen las gradas y el terreno de juego. Desde el anuncio de la puesta en marcha de esta unidad de negocio, y la incorporación de una dirección de área propia, se están anunciando ya importantísimos conciertos y grandes eventos de escala internacional, siguiendo esa estrategia de posicionamiento del estadio como recinto de referencia a nivel mundial.

El estadio Santiago Bernabéu como recinto que acoge grandes eventos a lo largo de todo el año fomenta diferentes medidas asociadas a la sostenibilidad en este tipo de celebraciones. Desde la gestión eficiente de recursos, promoción de la conciencia ambiental en los eventos, eliminación del uso de plásticos de un solo uso, considerando siempre medidas para compensar la huella de carbono y fomentando el uso de transporte sostenible entre los asistentes incentivando el uso del transporte público. Igualmente, la actividad del estadio contribuirá a la sociedad local pudiendo establecer alianzas con organizaciones sin fines de lucro, apoyo a proyectos comunitarios o impulsando siempre la contratación de personal local. Estas acciones ayudarán a fortalecer los lazos con la comunidad y generar un impacto positivo en el entorno social.

De esta forma el estadio Santiago Bernabéu se posiciona como un recinto líder en sostenibilidad, promoviendo prácticas ecológicas y sociales positivas tanto dentro como fuera de sus instalaciones y trabajando siempre de la mano de socios y promotores para alcanzar objetivos de sostenibilidad compartidos.



Presentación de Jude Bellingham como nuevo jugador del Real Madrid.

### 1.2.7. MEDIOS DE COMUNICACIÓN PROPIOS

La Dirección de Comunicación tiene como finalidad una comunicación eficiente y continua con los socios del Real Madrid, al mismo tiempo que funciona como nexo de unión entre el club y los medios de comunicación.

#### REALMADRID.COM

Realmadrid.com cerró la temporada 22-23 batiendo su récord histórico: 66,7 millones de usuarios únicos (aquellos que visitan la web al menos una vez), un 38% más que la pasada campaña. Como resultado de ello, Realmadrid.com es, por séptimo año consecutivo, la página web de clubes de fútbol más vista del mundo, con una media de 8,9 millones de visitas al mes (según los datos aportados por la empresa de análisis digital SimilarWeb).

En total, nuestro site registró 108 millones de sesiones y más de 506 millones de páginas vistas, incrementando las cifras del ejercicio

anterior. El compromiso de nuestra audiencia crece año tras año, lo que se traduce en un aumento en el número de visitas por usuario y en una mayor interacción en el portal.

Con versiones en español, inglés, francés, alemán, portugués, japonés, chino, hindi y árabe, el objetivo de expandir nuestros contenidos internacionalmente ha mejorado la presencia de Realmadrid.com en muchos países. El consumo de la web desde dispositivos móviles representa este año el 74% del tráfico y nuestra audiencia se concentra principalmente en el grupo de edad entre 18 y 34 años, que supone un 48% del total.

## REALMADRID.COM LA PÁGINA WEB DE CLUBES DE FÚTBOL MÁS VISTA DEL MUNDO POR SÉPTIMO AÑO CONSECUTIVO

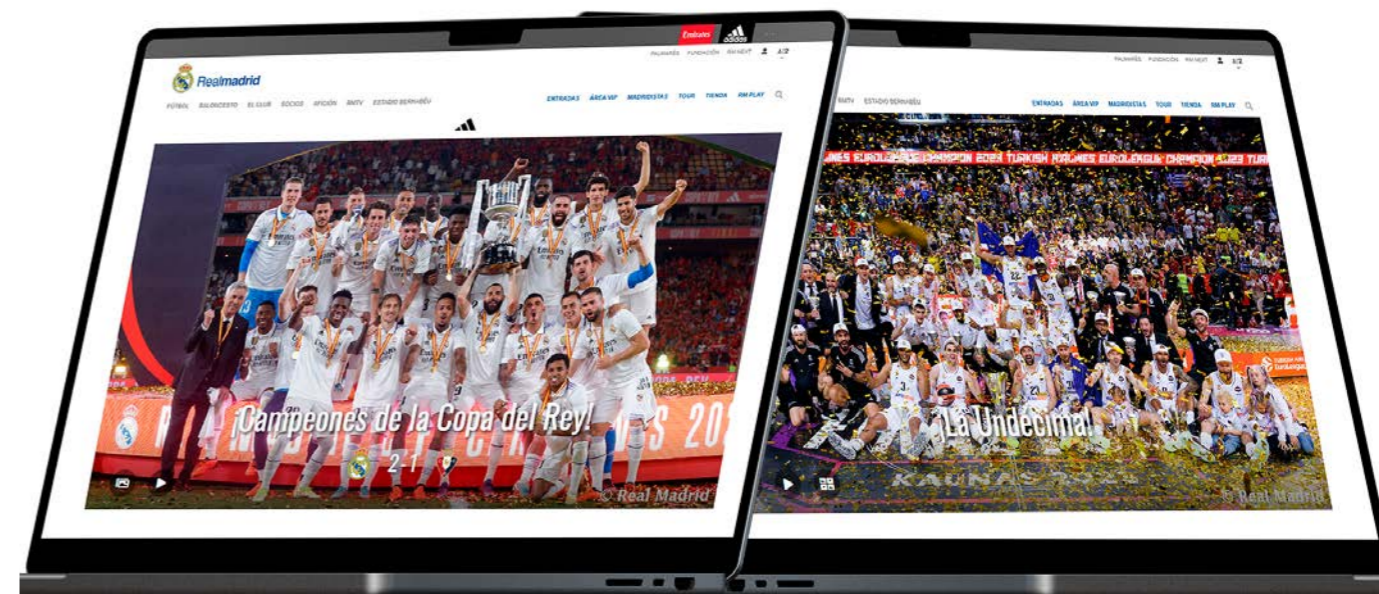
1		Real Madrid C. F.	8,9 millones de visitas*
2		Manchester United	6,3
3		Arsenal	5,9
4		Bayern Múnich	5,5
5		Manchester City	5,3
6		Liverpool	4,8
7		F. C. Barcelona	4,3
8		Chelsea	4,2
9		PSG	1,9
10		Juventus	1,5

\* Promedio de visitas al mes que recibe la web según la empresa de análisis digital SimilarWeb.

## 108 MILLONES DE VISITAS A LA WEB Y MÁS DE 506 MILLONES DE PÁGINAS VISTAS

DISPONIBLE EN NUEVE IDIOMAS:  
ESPAÑOL, INGLÉS, FRANCÉS, ALEMÁN, PORTUGUÉS,  
JAPONÉS, CHINO, HINDI Y ÁRABE

66,7 MILLONES DE USUARIOS ÚNICOS,  
UN 38% MÁS QUE LA PASADA CAMPAÑA



## PUBLICACIONES

El club edita 12 publicaciones durante la temporada, encabezadas por *Hala Madrid*, una de las revistas de clubes de fútbol con mayor difusión del mundo: más de 320.000 ejemplares anuales. Tiene carácter trimestral y se envía de forma gratuita al domicilio de todos los socios. Muestra la actualidad informativa más destacada del club. Se caracteriza por el cuidado y la calidad fotográfica de sus contenidos. La versión infantil y juvenil de esta revista, *Hala Madrid Júnior*, llega a los socios de entre 7 y 14 años. Desde 2011, ambas publicaciones incluyen de forma extraordinaria un póster especial de cada celebración de los títulos de nuestros equipos de fútbol y baloncesto.

Con la nueva revista online *Hala Madrid*, con más contenido y un diseño más renovado, la actualidad informativa del club llega a los Madridistas Premium y Júnior de más de 200 países. Este formato digital se edita en dos idiomas: español e inglés.

La revista *Grada Blanca*, que antes de la pandemia se distribuía en los partidos de Liga que se celebraban en el Santiago Bernabéu, se ha convertido desde la temporada 2021-22 en la

revista *Grada Blanca online*. Cuando acceden al estadio, los aficionados pueden descargarse de forma gratuita esta renovada publicación que incluye todas las noticias y datos estadísticos relacionados con el partido, ampliada ahora con galerías fotográficas y vídeos, que complementan la información. *Grada Blanca online* es una publicación mucho más dinámica e interactiva.

Semanalmente, el club lanza un Boletín de Socios con la actualidad del Real Madrid y con toda la información de interés para los socios. El resumen de cada temporada del club se expone en los informes que se editan de cara a la Asamblea anual de Socios Compromisarios. El Informe Anual, el Resumen del Informe Anual, el Informe Económico y el Informe de Responsabilidad Social Corporativa componen un bloque de cuatro publicaciones con cerca de 1.000 páginas de contenido, donde se ofrece a los socios del club toda la información necesaria para el acto más importante que celebra nuestra entidad durante la temporada. Asimismo, la Fundación Real Madrid edita un Informe Anual y un Resumen del Informe Anual.



Medios de comunicación durante un entrenamiento del primer equipo en la Ciudad Real Madrid.

### LAS 12 PUBLICACIONES QUE EDITA EL CLUB

- [Hala Madrid](#)
- [Hala Madrid Júnior](#)
- [Hala Madrid online](#)
- [Grada Blanca online](#)
- [Boletín de Socios online](#)
- [Revista de la Fundación Real Madrid](#)
- [Informe Anual del club](#)
- [Resumen del Informe Anual del club](#)
- [Informe Económico del club](#)
- [Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa del club](#)
- [Informe Anual de la Fundación Real Madrid](#)
- [Resumen del Informe Anual de la Fundación Real Madrid](#)



## PRENSA

En la temporada 2022-23 ha aumentado considerablemente la actividad del departamento. Las campañas anteriores estuvieron marcadas por las medidas sanitarias adoptadas por la pandemia. Se han retomado las ruedas de prensa y las zonas mixtas presenciales.

La actividad relacionada con los medios de comunicación durante la participación en la Champions League conllevó que se gestionaran 800 acreditaciones por partido, lo que representó 4.800 en el total de la competición.

Durante la Liga y la Copa del Rey, la media de acreditaciones tramitadas fue de 500, más de 9.500 durante ambas competiciones.

En baloncesto, las acreditaciones realizadas fueron cerca de 1.500.

Los protagonistas de nuestros equipos de fútbol y baloncesto han comparecido más de 2.425 veces entre entrevistas, zonas mixtas y ruedas de prensa.



Entrevista a Nacho en RealMadrid TV.

#### REALMADRID TV

RealMadrid TV sigue creciendo y termina este ejercicio con su mejor dato histórico, logrando un 0,53% de cuota de pantalla. Además, iguala en junio de 2023 su mejor registro histórico mensual con un 0,65%.

El canal registra su mejor dato histórico de audiencia acumulada por cuarta temporada consecutiva, alcanzando 27.814.000 espectadores.

En la franja de prime time RealMadrid TV obtiene su mejor dato histórico, con una cuota de 0,72% y un crecimiento del 10% respecto a la temporada anterior.

La emisión de cine en horario de máxima audiencia también marca su récord histórico de lunes a viernes con 127.000 espectadores de media y un 1%. Los fines de semana consigue 87.000 espectadores de media y un 0,73%.

El mejor día de la temporada fue el 25 de junio de 2023, con un 1,51% de cuota de pantalla, coincidiendo con el partido de vuelta de la final de la fase de ascenso entre el Eldense y el Real Madrid Castilla, que fue la emisión más vista de la temporada.

#### Las emisiones más vistas

La prórroga y el partido entre el Eldense y el Real Madrid Castilla fueron las dos emisiones más vistas de la temporada en RealMadrid TV con 761.000 espectadores de media y 6,07%, y con 421.000 y 4,18%, respectivamente. Otro partido del primer filial fue lo tercero más visto de la cadena en este curso. El encuentro Castilla-Barcelona Atlètic reunió una audiencia media de 334.000 espectadores y 3,1%.

**Hoy Jugamos. Eldense-RM Castilla** es la cuarta emisión más vista de la temporada con una audiencia de 277.000 espectadores y un 2,78%.

La **Gala del Balón de Oro** en la que Karim Benzema recibió el trofeo como mejor jugador del mundo fue vista por 247.000 espectadores, con un 1,86% y es la quinta emisión más vista.

**Real Madrid Conecta**, el magacín de tarde, consiguió la emisión más vista de su historia el 22 de febrero de 2023, día en el que dábamos el último adiós a nuestra leyenda Amancio Amaro y tras la histórica victoria en Anfield, con una audiencia media de 81.000 espectadores, un 0,68% y una audiencia acumulada de 546.000 espectadores.

## EL REAL MADRID, LÍDER MUNDIAL EN REDES SOCIALES



# ¡500 MILLONES DE SEGUIDORES!

## ES LA PRIMERA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA DEL MUNDO QUE ALCANZA ESTA CIFRA



## EL REAL MADRID ES EL CLUB DEPORTIVO CON MÁS SEGUIDORES EN SUS CUENTAS PRINCIPALES EN REDES SOCIALES

SEGÚN LA PLATAFORMA DE DATOS BLINKFIRE ANALYTICS

\*Datos a 30 de septiembre de 2023.

#### REDES SOCIALES

Las redes sociales del Real Madrid cerraron la temporada 2022/23 con los mejores registros de su historia. En septiembre de 2023, nuestro club reafirmó su liderazgo como la institución deportiva con mayor número de seguidores en redes sociales, con un total de 500 millones, sumando las cuentas de todas las secciones en 12 plataformas (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Tik-tok, Snapchat, Twitch, Weibo, Line, Douyin, Wechat y Toutiao) y 6 idiomas (inglés, español, francés, portugués, árabe y chino).

Entre todas nuestras cuentas, acabamos la temporada como líderes absolutos en las plataformas de referencia: 165 millones de seguidores en Instagram, 154 millones en Facebook, 86 millones en Twitter y 36 millones en TikTok. Las redes constituyen el canal con mayor audiencia del club y la plataforma perfecta para dar a conocer los contenidos de todas las áreas: patrocinio, tienda online, comunidad Madridista, ticketing...

#### La organización deportiva con mayor interacción y visualizaciones de vídeo

El Real Madrid es el club con mayor interacción y mayor cantidad de visualizaciones a lo largo de los últimos 12 meses. Esto es especialmente destacable considerando que la temporada

anterior registramos nuestra mayor interacción histórica. Si tomamos solo como referencia las cuentas principales (primer equipo masculino), superamos los 3.000 millones de interacciones y los 12.600 millones de visualizaciones de vídeo.

En esta campaña hemos publicado casi 80.000 piezas de contenido, un 20% más que en la anterior y abrimos nuevos canales de distribución de contenidos en redes sociales, como una cuenta de Madridistas en Instagram, una cuenta nueva de Twitter en portugués, whatsapp channels, etc.

En fútbol masculino, hemos superado los 142 millones de seguidores en Instagram, un crecimiento del 17% respecto al curso anterior. El club también ha visto crecer su presencia en baloncesto, fútbol femenino y ha lanzado una nueva cuenta dedicada a la afición: @Madridistas, que ha superado sus objetivos anuales en menos de un mes.

#### El inventario digital de más valor en el mundo

Este éxito en audiencia se refleja en el valor económico digital que se crea para el club y nuestros patrocinadores. Según un estudio independiente de la consultora Horizm, el Real Madrid es el equipo que más valor digital crea para sus audiencias y patrocinadores.



## Realmadrid App

Durante la temporada 2022/2023, la aplicación oficial del Real Madrid ha experimentado un gran aumento en términos de descargas, 1.848.023, 700.000 más que la campaña anterior. El 88% de nuestros usuarios prefieren utilizar la app desde dispositivos Android. Este factor nos ha permitido llegar a una amplia audiencia, garantizando una experiencia óptima para la mayoría de nuestros seguidores.

Otro indicador clave del éxito de nuestra aplicación es el número promedio de usuarios mensuales, que ha alcanzado los 411.000, un 46% más en relación al año pasado. La app es una herramienta esencial para que los seguidores se mantengan informados y conectados con el club. El 72% de los usuarios son internacionales y generan el 65% de nuestros ingresos.

Estos datos de participación de los seguidores también se reflejan en los ingresos que obtiene el club a través de la app. Durante la temporada 2022/23, hemos experimentado un crecimiento del 57% en comparación con el ejercicio anterior.



## 1.2.8 RM NEXT



Real Madrid Next es la marca bajo la que se desarrollan los proyectos de innovación del Real Madrid, con la colaboración de startups y empresas que buscan mejorar el desempeño, las prestaciones y la fortaleza deportiva y económica del Real Madrid, así como potenciar el patrimonio de todos sus socios.

Real Madrid Next se enfoca en seis áreas de trabajo: *e-health*, *performance*, *fan engagement*, *generación de contenido audiovisual*, *ciberseguridad* e *infraestructuras tecnológicas y sociales*. En todas ellas buscamos la excelencia y el mayor avance tecnológico posibles, que nos permitan crear herramientas propias, exclusivas y adaptadas a nuestra forma de trabajar. Buscaremos así potenciar aún más los resultados de todas las áreas que componen el club y, en particular, el área deportiva, la transformación digital y la globalización de toda la organización.

En la temporada 2022-2023, el club a través de Real Madrid Next ha desarrollado diferentes proyectos y colaboraciones muy interesantes que lo posicionan ya como referente internacional de la industria de la innovación deportiva.

Esta temporada Real Madrid Next ha puesto en marcha nuevos proyectos para mejorar la salud y el bienestar de sus deportistas. Por ejemplo, Real Madrid Next ha cerrado un acuerdo para que nuestros deportistas utilicen anillos conectados para medir la calidad del sueño, tanto durante la noche como durante las siestas diurnas, permitiendo regular la intensidad del trabajo físico en función de la recuperación de esfuerzos pasados. Esta herramienta se utiliza como un indicador de momento y como base para trabajar en el rendimiento futuro.

Dentro de los procesos de toma de decisiones, Real Madrid Next ha firmado un piloto para aprovechar una nueva tecnología de cámara infrarroja que permite informar sobre la fatiga muscular de las piernas en tiempo real, utilizando inteligencia artificial en el análisis de las imágenes. Dentro de este ámbito, Real Madrid Next también ha pue-

to en marcha un proyecto destinado a vincular el rendimiento deportivo a la carga física del entrenamiento, con el fin de desarrollar índices de evaluación y comparación. Todo esto sin perder de vista los proyectos iniciados en temporadas anteriores, donde muchos de ellos están comenzando a convertirse en proyectos más concretos que podrían ser utilizados de manera permanente por nuestros atletas en un futuro cercano.

Además de los desarrollos directos impulsados por Real Madrid Next, las colaboraciones con nuestros *partners* han dado lugar a la creación de un laboratorio de innovación con Abbott, centrado en el ámbito de *e-health*. Este laboratorio es un espacio donde los servicios médicos del Real Madrid y los científicos de Abbott colaboran para generar ideas innovadoras y explorar el futuro de la nutrición y fisiología deportiva. El centro está ubicado dentro de las instalaciones del primer equipo de la Ciudad Real Madrid y está diseñado para potenciar el rendimiento de nuestros jugadores.

Debemos también mencionar que Real Madrid Next sigue avanzando a través de varias reuniones internacionales en el proyecto Safe Stadium, un programa pionero europeo para definir un protocolo eficiente contra potenciales amenazas QBRN (Química, Bacteriológica, Radiológica y Nuclear). El Real Madrid es estadio piloto en este proyecto de 3 años y trabaja con expertos europeos de Polonia, Alemania, Eslovaquia, Italia y España en el Santiago Bernabéu para evaluar y analizar el funcionamiento de un estadio de fútbol de alta capacidad y las normas de seguridad aplicadas.

Real Madrid Next participa también en la expansión internacional del programa *Máster en Digitalización y Sports Tech*, asociándose con varias universidades en Estados Unidos como Virginia Tech, Stevens Institute y Florida International University. Varios estudiantes han podido unirse con nuestros equipos para trabajar en proyectos de *e-health*, *sport performance* y *fan engagement* durante toda la temporada.

### 1.3 COMPROMISOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Las expectativas y necesidades de nuestros grupos de interés están en el centro de la Responsabilidad Social Corporativa del Real Madrid. Identificarlas y establecer prioridades sobre las que actuar será labor esencial para desarrollar una estrategia sostenible que nos permita avanzar en la creación de valor económico, social y medioambiental.

Así, de acuerdo con dicha estrategia y los valores fundacionales del club, el Real Madrid está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas. Es el primer club de fútbol en suscribirlo como participante, el nivel de compromiso más elevado.

El Pacto Mundial constituye la mayor iniciativa de sostenibilidad corporativa del mundo: un movimiento global de empresas y organizaciones sostenibles, que se comprometen a crear el mundo que todos anhelamos, trabajando para generar resultados positivos en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: gobernanza, sociedad y medioambiente.

Su acción está basada en los diez Principios del Pacto Mundial y su estrategia se orienta hacia la consecución de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que conforman la llamada Agenda 2030. Dichos objetivos están interrelacionados entre sí para abarcar esas tres dimensiones del desarrollo sostenible: el crecimiento económico bajo normas de gobierno corporativo, la inclusión social y la protección del medioambiente.

#### 1.3.1 SOCIOS

Son socios del Real Madrid Club de Fútbol aquellas personas físicas que, previo cumplimiento de las normas aprobadas por la Asamblea General, ingresen en la entidad, con los derechos y obligaciones contenidos en los Estatutos. Los socios son los propietarios del club y como tales son su primer grupo de interés.

El Real Madrid se compromete con sus socios a mantener y potenciar los valores del madridismo, a cumplir los más estrictos estándares de buen

gobierno corporativo y transparencia, a propiciar la participación de los socios por las vías previstas en los Estatutos y sobre todo a la permanente búsqueda de logros deportivos, manteniendo unas finanzas saneadas, permanentemente supervisadas con transparencia a través de los sistemas de auditoría y control y bajo el principio general de rendición de cuentas continua y sistemática.

#### 1.3.2 DEPORTISTAS Y ÁRBITROS

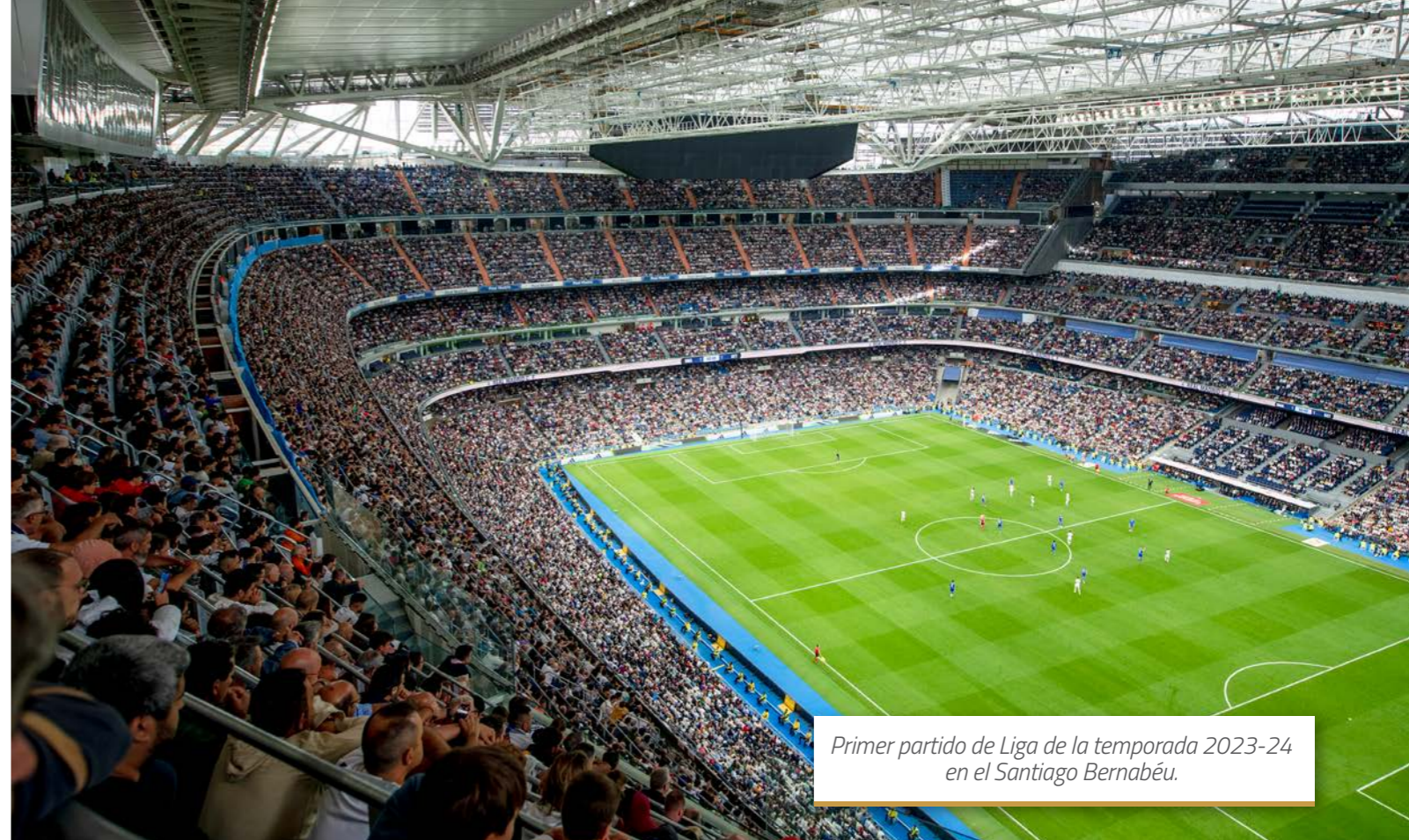
El objeto social del Real Madrid es el fomento del deporte. Por ello, todos los deportistas, incluyendo en ellos a los árbitros, son un grupo del mayor interés para el club.

El Real Madrid se compromete con los deportistas y árbitros a abrazar los valores deportivos de juego limpio, respeto y competitividad. Con sus jugadores de todas las categorías el club tiene el compromiso permanente de desarrollar la cantera, potenciar el cuidado de la salud de los deportistas, mantener un estricto cumplimiento de lo acordado en sus contratos, mantener la más alta competitividad para aspirar deportivamente a lo más alto, ofrecer a los deportistas buenas instalaciones, excelentes profesionales técnicos, y visibilidad por presencia en medios de comunicación. Estos compromisos se extienden a quienes han abandonado la práctica profesional del deporte de competición en el club y pertenecen a su Asociación de Veteranos.

#### 1.3.3 EMPLEADOS

El Real Madrid, para realizar sus actividades de todo tipo, no solamente precisa de sus deportistas, sino también del resto de empleados que prestan sus servicios profesionales a la entidad.

El Real Madrid aspira a ser un excelente lugar en el que trabajar por ofrecer a sus trabajadores empleo fijo y retribuido en condiciones de mercado, respeto a los más estrictos principios de igualdad y fomento de la diversidad, oportunidades de conciliación de la vida profesional con la vida personal y familiar, oportunidades de formación y énfasis en la seguridad y salud laboral.



Primer partido de Liga de la temporada 2023-24 en el Santiago Bernabéu.

#### 1.3.4 ADMINISTRACIONES DEPORTIVAS Y PÚBLICAS

Nuestra práctica del deporte implica la relación continua con las administraciones deportivas: federaciones nacionales e internacionales, ligas profesionales en que participamos y Consejo Superior de Deportes. Nuestra actividad económica implica también una relación continua con las Administraciones públicas: estatal (Hacienda, Seguridad Social), autonómica (Comunidad de Madrid) y municipal (Ayuntamiento de Madrid).

El Real Madrid se compromete con las administraciones deportivas al respeto estricto de los principios de juego limpio, colaboración institucional, respeto a la autoridad y participación en la organización del deporte. Con relación a las administraciones públicas, el compromiso del Real Madrid se concreta en ser una institución cumplidora plenamente de sus obligaciones en materia fiscal, social, de buen gobierno corporativo y transparencia, y medioambiental, colaborando estrechamente con las autoridades en proyectos comunitarios y especialmente en el orden y seguridad de los espectáculos deportivos que organizamos.

El Real Madrid está presente en los siguientes organismos:

**RFEF:** el club ha tenido durante esta temporada la presencia institucional que le corresponde, incluyendo la participación en la Junta Directiva.

**FFM:** el club también ha tenido durante esta temporada la presencia que le corresponde en la Federación de Fútbol de Madrid.

**LNFP:** el club, cuya representación en este organismo ostentan el director general y el director de los Servicios Jurídicos, ha tenido durante esta temporada una participación muy activa en todas las actividades desarrolladas por este organismo, destacando la Asamblea General y la Comisión Audiovisual.

**Presencia en organismos del fútbol femenino:** El club es miembro del Comité Nacional de la competición profesionalizada de fútbol femenino de la RFEF.

**Presencia en organismos del baloncesto:** El Real Madrid está presente en los organismos decisorios del baloncesto, tanto el nacional en la ACB como el europeo en la Euroliga.

### 1.3.5 OTROS CLUBES

La práctica deportiva del Real Madrid implica necesariamente la participación en competiciones locales, nacionales e internacionales. Los demás clubes con los que competimos son otro de nuestros grupos prioritarios de interés, con los que deseamos formular y cumplir compromisos firmes.

Como competidor deportivo, el Real Madrid ofrece en todas sus actuaciones juego limpio, espíritu competitivo, respeto y colaboración en iniciativas comunes y proyectos solidarios.

### 1.3.6 CLIENTES

Nuestra actividad necesita unos ingresos económicos que proceden de nuestros clientes, que son tanto empresas como particulares. Entre las empresas figuran cadenas de televisión, patrocinadores, licenciarios, arrendadores de palcos y de instalaciones para celebración de eventos de todo tipo. Los clientes particulares del club son quienes adquieren una entrada para cualquier espectáculo deportivo que organizamos, para la visita a nuestras instalaciones y exposiciones, o los que compran productos con nuestra marca.

El Real Madrid se compromete con sus clientes a mantener y promover altos estándares de calidad e innovación, promoción de la satisfacción del cliente, mantenimiento de procesos profesionales de gestión de reclamaciones y valoración y mejora continuada de los servicios.

#### PATROCINIO GLOBAL

Desde el departamento de Patrocinio Global del Real Madrid trabajamos con más de treinta marcas de distintos sectores y dimensiones. Independientemente de su industria y contexto, es notable, temporada a temporada, la evolución y compromiso que están llevando a cabo estas marcas en materia de sostenibilidad y RSC. Esto es algo muy positivo y valioso, ya que, como es conocido, el propio club también avanza con paso firme en esas materias. Como venimos explican-

do en anteriores ediciones, las marcas saben del compromiso del Real Madrid y aprovechan el potencial de amplificación del club y del propio patrocinio para alinear su mensaje y dar a conocer sus propuestas e iniciativas en esta materia.

Entre todas esas acciones y estrategias, la Fundación Real Madrid sigue siendo un pilar fundamental con el que desarrollar diferentes planes a la vez que se colabora con su crecimiento. Los acuerdos firmados por la Fundación con algunos de nuestros patrocinadores crecen y se refuerzan año a año.

#### CONTINUACIÓN DE LAS COLABORACIONES CON LA FUNDACIÓN REAL MADRID

La multinacional americana Abbott, en su segunda temporada como patrocinador del club y de la Fundación Real Madrid, ha aumentado y consolidado su compromiso con los proyectos en su lucha contra la malnutrición. Se han realizado talleres de formación en hábitos de vida saludable para beneficiarios de nuestras escuelas sociodeportivas en Brasil, Colombia, México, EE. UU., India, Israel, Kenia y España. Con todo ello, se acumulan ya más de 16.000 horas de educación para los beneficiarios, sus familias y los entrenadores de dichas escuelas. Próximamente se extenderán estas actividades a Filipinas y Reino Unido. Actualmente se está realizando un cribado sobre el estado nutricional de los beneficiarios de las escuelas en los países antes mencionados a través de la cinta de medición *MUAC-z score* de Abbott. Se aspira a que se finalice la temporada 2024/25 con la participación de más de 3.000 menores en dichos cribados y que se puedan atender así todos los casos de malnutrición detectados.

También vinculado a la Fundación Real Madrid, Abbott se convirtió en patrocinador de su circuito de running, que se desarrolló con carreras en Madrid, Alhaurín de la Torre y Torremolinos. El broche final a la temporada 2022/23 en este deporte lo pusieron ambas instituciones organizando una carrera en Valdebebas como parte de la campaña "Combate la Malnutrición". Participaron más de 1.000 personas de forma presencial



Beneficiarios de la escuela de El Salvador con Fundamadrid.

(dos distancias, 5 km y 10 km) y más de 500 de forma virtual.

Unicaja, banco oficial del Real Madrid en España, colabora en la sostenibilidad de diversos proyectos sociodeportivos para la integración de colectivos en desventaja social a través del fútbol. En este contexto participa con el programa que se desarrolla en los centros penitenciarios de Villabona (Asturias) y Ocaña II (Castilla-La Mancha), además de con la escuela sociodeportiva de Quinta de Asturias. También está presente en el programa de actividad física para personas desempleadas de larga duración, Emprendedeporte. Durante la temporada 2022/23 se vinculó como colaborador de la escuela de fútbol en colaboración con el Ayuntamiento de Oviedo. Adicionalmente es patrocinador de los circuitos de running y pádel de la Fundación Real Madrid, donde además coincide con otros patrocinadores del club, como son Solán de Cabras, Mahou, Coca-Cola, Cantabria Labs o Adidas.

Por su lado, Adidas es el socio principal de la denominada Sports Values Academy, un servicio OTT (*over the top*) de la Fundación en el que se ofrecen contenidos educativos fundamentados en los valores del Real Madrid y del deporte.

Además, en junio de 2023 la marca realizó un taller de arte en una de las escuelas sociodeportivas en Oaxaca, México, dirigido por la artista NEWS y que se enmarcaba dentro de la campaña de promoción de la primera equipación para la temporada 23/24.

Cerramos el capítulo de actividades de patrocinadores y la Fundación con Palladium y Sanitas. El grupo hotelero ha ofrecido clínicas de la Fundación dentro del portfolio de actividades de sus hoteles en México y Brasil. Por su parte, Sanitas trabaja en escuelas inclusivas de fútbol y en campus inclusivos de baloncesto, destinados a personas con diversidad funcional.

#### OTRAS INICIATIVAS DE SOSTENIBILIDAD CON EL CLUB

Además de las múltiples colaboraciones con nuestra Fundación, las marcas patrocinadoras activan sus derechos de patrocinio con el club orientando sus iniciativas hacia la sostenibilidad. BMW ha puesto en marcha distintas propuestas en este campo. La marca ha proporcionado vehículos 100% eléctricos a todos los jugadores y jugadoras de los primeros equipos de fútbol y baloncesto, además de a sus entrenadores. Adicionalmente, BMW ha instalado cargadores

eléctricos para estos vehículos en Valdebebas que dan servicio tanto a los primeros equipos como a las oficinas, lo que convierte a nuestras instalaciones en un referente en electrificación.

También BMW organizó el llamado “Banco de Energía”, una actividad ejecutada en Madrid cuyo objetivo era conseguir fondos para un proyecto social mediante la generación de energía a partir del movimiento de los participantes en diferentes partidos de fútbol en la modalidad “3x3”. Pasaron por dicho evento cerca de 400 participantes y se donaron 58.823 kWh que permitieron ayudar a 1.600 personas en situación de pobreza energética. La actividad se reforzó con la colaboración de varios exjugadores, extendiendo con ello el compromiso de todo el club y su entorno.

Por último, BMW organizó varios retos de sostenibilidad lanzados a los fans del club a través de redes sociales. Con la participación de los jugadores, se animaba a reducir el consumo de energía y reutilizar sus camisetas oficiales.

Cantabria Labs integró a varios jugadores del primer equipo de fútbol masculino en su campaña de concienciación sobre la importancia de cuidar la piel para evitar así la aparición del melanoma. Bajo el lema “Objetivo cero melanoma”, se anima a todas las personas a prevenir dicha enfermedad en un claro compromiso con la sostenibilidad social.

#### MERCHANDISING , LICENSING & RETAIL INTERNACIONAL

El Real Madrid y adidas lanzaron una colección con tres equipaciones de juego que celebraban el pasado, el presente y el futuro del club. Renovando su compromiso con el medio ambiente, las camisetas están hechas con materiales 100% reciclados. También cuentan con las innovaciones de la tecnología *Heat.Rdy Keep Cool* para regular la temperatura de los jugadores durante los partidos. El acuerdo con la marca alemana, el más importante de la industria del fútbol, hace que los aficionados del Real Madrid puedan acceder a un catálogo de más de 1.000 referencias, en más de 100 países.

Las ventas de los productos oficiales de la colección adidas-Real Madrid se han incrementado un 55% respecto a la temporada anterior. Más del 70% de estas ventas son internacionales.

Además, adidas y el Real Madrid han ampliado su colaboración con una edición especial de dorsales realizados con la asociación *Common Goal* y utilizados durante el partido Real Madrid-Juventus en la gira por EE.UU., con un diseño que representa y promueve un objetivo común para el fútbol: hacer del juego un espacio inclusivo, equitativo y seguro para todos.

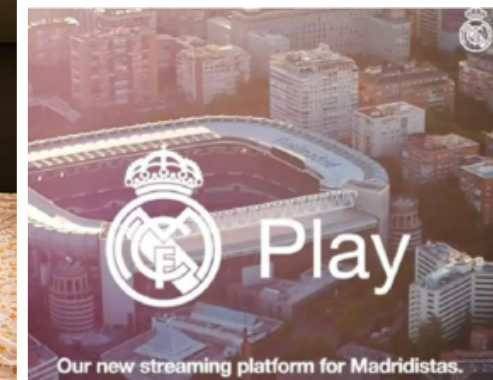
La marca alemana se centra en tres áreas principales: renovar los materiales, alargar su vida útil y reducir la huella de carbono. En 2022, más de 6 millones de personas en todo el mundo participaron en el evento *Run for the Oceans*.

La gestión y la operación de las tiendas oficiales se realiza de la mano de Legends, empresa estadounidense de experiencias premium en merchandising, retail, tecnología y hostelería desde la firma del acuerdo en 2020.

En esta última temporada, las ventas en los canales verticales de distribución han seguido creciendo, alcanzando y superando los niveles pre-pandemia y representando cerca del 20% de las ventas globales de los productos oficiales del Real Madrid.

El éxito obtenido en la gestión del programa integral de venta al por menor omnicanal ha llevado al Real Madrid y a Legends a renovar su alianza hasta 2034, con un ambicioso plan de desarrollo del negocio y expansión internacional.

A través de las alianzas con los líderes de sector, el objetivo principal es garantizar que nuestros aficionados puedan proveerse de los mejores productos oficiales, así como disfrutar de nuestra presencia tanto a nivel nacional como internacional, asegurando la viabilidad a largo plazo por disponer de las fuentes de ingresos necesarias.



#### RM PLAY: TODOS LOS CONTENIDOS VÍDEO DEL CLUB EN UN SOLO LUGAR, BAJO DEMANDA

El 7 de junio de 2023 se estrenó RM Play, la plataforma OTT (over-the-top) en la que por primera vez en la historia todos los contenidos de vídeo del club están puestos a disposición de nuestra comunidad, bajo demanda.

RM Play ha nacido como un servicio de valor añadido para la familia madridista y es accesible en dispositivos móviles, tabletas y smart TV (Apple TV, Android TV y Amazon Fire TV). Desde la fecha de lanzamiento estaban disponibles más de 700 horas de contenido producido por los equipos digitales del club y por Realmadrid TV y esa cifra va en aumento cada día. RM Play es una plataforma que se presenta en inglés, en español y subtitulada en portugués en algunos de sus contenidos.

Los socios del club pueden acceder a todos los contenidos de RM Play.

El colectivo de Madridistas tiene acceso a:

- La actualidad de todas las secciones del club: resúmenes, conferencias de prensa, entrevistas y especiales.

- El archivo histórico de todas las secciones, incluyendo los resúmenes de los últimos 15 años del primer equipo.
- Los tráileres y el primer capítulo de nuestras series originales.
- La señal de RMTV en directo, en su versión española e internacional, y los informativos de los últimos 15 días bajo demanda.

Los Madridistas Premium y Júnior tienen acceso a todo lo anterior más:

- Partidos completos, actuales e históricos.
- Contenido exclusivo.
- Todos los capítulos de nuestra series y películas originales: *Behind the Champions*, *La Leyenda Blanca*, el documental Bernabéu, *Campo de Estrellas*, la serie sobre nuestras victorias en Euroliga y Champions League *En el Corazón de...* y mucho más.

RM Play se convierte en un destino de preferencia para nuestros fans para disfrutar los contenidos audiovisuales del club y en una pieza clave del crecimiento del negocio digital y de la Comunidad Madridista.

### 1.3.7 AFICIONADOS

Los aficionados son los seguidores de nuestros equipos en las diferentes competiciones en que participamos. El Real Madrid es un club abierto a todos. Entre los aficionados, son grupos de especial interés para el Real Madrid sus peñistas y los seguidores que mantienen una relación directa con el club a través del programa de fidelización Madridistas.

El Real Madrid ofrece a todos los aficionados al deporte su adhesión a los principios de la competición basada en el juego limpio, aportando siempre su mejor esfuerzo para promover los valores deportivos, la transparencia informativa, el respeto y la mayor seguridad en los eventos que organiza. Con aquellos seguidores adscritos al programa Madridista, el Real Madrid mantiene una relación más estrecha facilitándoles información de primera mano, ventajas en la adquisición de productos y servicios del club, así como diferentes oportunidades promocionales en empresas de ocio con las que el Real Madrid tiene acuerdos. Igualmente, el club se compromete a mantener una estrecha relación con las peñas madridistas establecidas en todo el mundo, en su objetivo compartido de defensa de los colores del Real Madrid y el apoyo a la entidad.

Los Valores del Real Madrid incluyen la Excelencia y Calidad como uno de sus pilares fundamentales. La exigencia de excelencia y calidad se extiende a la totalidad de las operaciones y servicios del club, y no solamente al área deportiva. En consecuencia, el Real Madrid se compromete a ofrecer excelencia y calidad a los consumidores de sus productos y servicios. Por ello, existen también canales de reclamación accesibles a disposición de los consumidores, y en nuestro organigrama existe un Departamento de Atención al Público que recibe, monitoriza y gestiona las comunicaciones que se reciben de los consumidores. Todos los canales de reclamación a disposición de los consumidores se atienden y revisan diariamente por el Departamento de Atención al Público, que mensualmente informa a la dirección del club de las reclamaciones existentes, la gestión que se realiza de

las mismas y sus resultados. Del mismo modo, se reportan a la dirección las reclamaciones recibidas por vía administrativa (Oficina Municipal de Consumo) o por vía judicial.

La información mensual que se eleva a la dirección del club para su conocimiento y en su caso toma de decisión para llevar a cabo acciones correctoras de mejora, incluye el número de registros telefónicos y de correos electrónicos atendidos por el Departamento de Atención al Público, la relación de las incidencias reportadas por los consumidores en los últimos 12 meses por meses, la clasificación de las incidencias y reclamaciones por tipos de productos o servicios y el estado de la tramitación de cada una de las reclamaciones. En las reclamaciones resueltas se incluyen las condiciones del acuerdo o compensación al consumidor cuando procede.

La Oficina de Atención al Público, que nace en 2013, con el objeto de que nuestros aficionados, que no pertenecen a colectivos que forman parte del club, como son socios, titulares de carnet Madridista o peñistas, tuvieran también un servicio específico para consulta e información de todas las gestiones que se realizan en el club. Actuaciones que han superado los 71.000 registros.

Nuestros aficionados se pueden dirigir al club a través del teléfono 91 121 00 90 o 91 121 91 00, con una atención personalizada a través de nuestros operadores. O bien pueden dirigirse al correo [atencionpublico@corp.realmadrid.com](mailto:atencionpublico@corp.realmadrid.com), servicio que se presta de lunes a domingo de 9 a 21 horas, todos los días del año a excepción de Navidad y Año Nuevo.

A través de nuestro servicio telefónico se han atendido más de 43.000 llamadas, a las que hay que añadir más de 28.000 correos, donde ofrecemos a nuestros aficionados información sobre los temas relacionados con el club, desde fechas de salida de venta de entradas, cómo obtener la condición de Madridista, Tour Bernabéu, etc.

Todos nuestros aficionados pueden acceder de forma presencial los días de partido a nuestra



Once inicial del Real Madrid de la temporada 2023-24, posando con el cartel de madridistas.com.

taquilla, que se habilita a tal efecto para la resolución de cualquier tipo de duda.

Por último, esta oficina gestiona las reclamaciones de consumo que pueden interponer nuestros aficionados, intentando consensuar las discrepancias que puedan surgir entre sus aficionados y el club.

### NUEVA COMUNIDAD MADRIDISTA

En septiembre de 2022, 21 años después del nacimiento del carnet Madridista, el club lanzó su nueva comunidad Madridista. Una apuesta para impulsar la relación con los aficionados de todo el mundo basada en la cercanía a nuestros fans, el compromiso hacia ellos y la expansión de un colectivo que está en continuo desarrollo en los cinco continentes.

Con este nuevo concepto de comunidad, los Madridistas tendrán más oportunidades para sentirse cerca del club y viceversa, escogiendo el tipo de vinculación que deseen. Nuestros aficionados pueden unirse a la comunidad de forma gratuita o escoger un nivel Premium para adultos o juniors que les permite disfrutar de más ventajas simplemente por formar parte del colectivo.

El nacimiento de la nueva comunidad Madridista y, con ello, de la identidad única del fan, se enmarca dentro de una serie de mejoras basadas en una apuesta firme por la digitalización, el big data y la inteligencia artificial. Una de las principales ventajas de los miembros de la nueva

comunidad Madridista es la posibilidad de descargar en el móvil su propio carnet digital personalizado, así como un acceso mediante login único a todo el ecosistema de productos y servicios digitales del Real Madrid, como la Tienda Oficial Online o Real Madrid Play entre otros.

### MADRIDISTA PREMIUM

El anterior carnet Madridista evoluciona al nuevo programa Madridista Premium, con el que nuestros fans continúan disfrutando de ventajas y experiencias exclusivas. Esta temporada se ha alcanzado la cifra de 140.000 Madridistas Premium, un 13% más que la campaña pasada.

### MADRIDISTA JÚNIOR

Nuestros Madridistas más jóvenes también han tenido un protagonismo esencial durante la temporada 2022/2023. El programa Júnior ha sido rediseñado para adaptarlo a las necesidades y gustos de las nuevas generaciones. Superan ya la cifra de 94.000 miembros, un 62% más que la temporada anterior.

Desde junio de 2023, otra de las ventajas de las que disfrutaban los Madridistas Premium es el acceso ilimitado a todo el contenido de Real Madrid Play, el servicio de streaming digital del club que ofrece a los aficionados acceso a contenido exclusivo y a Real Madrid TV en directo.

A lo largo de la temporada se ha trabajado en estrecha colaboración con otras áreas del club,



Florentino Pérez, en la reunión de peñas celebrada durante el Mundial de Clubes en el Palacio de Congresos Rabat Bouregreg (Marruecos).

patrocinadores y entidades colaboradoras para ofrecer a los Madridistas la mejor experiencia. La comunidad Madridista ha reforzado y mejorado su presencia en las redes sociales con la creación de un perfil exclusivo en Instagram, generando más contenido específico para los aficionados más jóvenes.

Durante este curso se realizaron más de 293 millones de envíos de newsletters correspondientes a 893 campañas; la emisión y recepción de más de 146.000 llamadas en la Línea de Atención Madridista y 495.000 SMS; la gestión a través del Contact Center de más de 76.000 correos electrónicos y 11.500 chats respondidos.

## PEÑAS

El Real Madrid tiene 2.478 peñas, de las que 2.239 se encuentran en España y 239 fuera de nuestro país. En estos momentos, tenemos 35 peñas nacionales e internacionales en proceso de formación.

A lo largo de la temporada, las peñas han celebrado sus aniversarios, en los que el club ha estado presente enviando representación institucional. 21 peñas conmemoraron su 25º aniversario, nueve lo hicieron por el 50º aniversario y seis peñas de más de 60 años también organizaron su celebración.

En muchos de los desplazamientos del primer equipo convocamos a las peñas de la zona para mantener una reunión con ellas. Esta temporada hemos mantenido contacto con más de 600 peñas.

Durante el Mundial de Clubes celebramos en Rabat un encuentro con las peñas de Marruecos y con las que asisten a los partidos. Mas de 600 personas se dieron cita en este acto, que presidió Florentino Pérez.

## 1.3.8 PROVEEDORES

Los suministradores de productos y servicios son colaboradores imprescindibles para la obtención de los objetivos generales del club. La gestión de compras y contratación de servicios están reguladas a través de normativas, sistemas de control y procedimientos internos para conseguir la mejor alternativa de aprovisionamiento posible, optimizando la inversión realizada.

El Real Madrid es consciente de que sus compromisos con el buen gobierno corporativo, el respeto al medioambiente y la acción social necesitan extenderse a lo largo de toda su cadena de valor e incluir a sus proveedores. Por ello, en su elección se incorporan criterios de cumplimiento de los derechos humanos y laborales, sostenibilidad medioambiental y aportación social a la comunidad. Tenemos el firme compromiso de realizar compras responsables que vinculen a los proveedores en el cumplimiento de los estándares aplicables en derechos humanos, ética empresarial y cuidado medioambiental.

La política de selección de proveedores y adjudicación de pedidos y contratos se basa en los principios de ética profesional, publicidad y competencia y se realiza de forma transparente, justa

y responsable bajo la supervisión del Comité de Compras. Adicionalmente, se potencia la compra a proveedores locales, incidiendo en la creación de riqueza en el entorno y en la sostenibilidad ambiental de nuestra cadena de suministro.

## 1.3.9 SOCIEDAD

Sentimos también una responsabilidad que deseamos instrumentar en forma de compromisos con la sociedad en general. El Real Madrid es una institución que se debe a la comunidad en la que se inscribe, y de la que recibe mucho apoyo. En correspondencia, el Real Madrid desea comprometerse en la ayuda a los más necesitados y a los proyectos comunitarios en los que sus valores y su experiencia en la práctica deportiva puedan ser útiles.

El Real Madrid también está comprometido con la formación de nuevas generaciones de gestores del deporte que contribuyan al desarrollo de la salud, el ocio y la economía en sus comunidades.

Nuestra vocación de presente y futuro nos hace estar con los más jóvenes y comprometernos con su futuro. Para ello, buscamos que nuestro impacto en el medioambiente no perturbe el disfrute del mismo al que tienen derecho las generaciones futuras.

El Real Madrid pretende contribuir al desarrollo social y económico del entorno, con el deporte como vehículo para crear valor. Por ello apuesta por un empleo de calidad en el que destacan valores como la diversidad, la sostenibilidad y el trabajo en equipo.

Además, concreta este compromiso con la sociedad a través de la actividad que desarrolla la Fundación Real Madrid, especialmente en la creación y gestión de proyectos, programas y escuelas sociodeportivas, adaptadas e inclusivas; proyectos educativos destinados a la infancia y colectivos vulnerables o programas de formación, así como el apoyo a acciones solidarias, y a la promoción de los valores positivos del deporte como el respeto, la motivación para la superación, la equidad de género o la solidaridad del trabajo en equipo, entre otros. La labor de la

Fundación contribuye a los ODS 1,3,4,5,8,10,17 con acciones directas e indirectas que redundan en una mejora de las comunidades.

Esta temporada ha continuado con una intensa transformación digital que reduce el consumo de papel, así como la evolución y desarrollo de la plataforma de formación omnicanal OTT que reduce los viajes y desplazamientos. La infancia y los colectivos en riesgo de exclusión social son los principales beneficiarios de la actividad de la Fundación, y su educación en valores de respeto al medioambiente se ha plasmado un año más en España en acciones de promoción del reciclaje con Signus (neumáticos), Ambilamp (bombillas) o Ecopilas, recogiendo más de una tonelada de pilas entre los beneficiarios de las escuelas sociodeportivas. En el ámbito internacional, destacan iniciativas como los torneos *plastic free* en algunas escuelas; la fabricación de bolsas de tela que eviten el consumo de bolsas de plástico entre las actividades complementarias en algunos proyectos; el reciclaje de todo tipo de envases para su uso en manualidades; las charlas sobre las tres R: reciclar, reutilizar y reusar; o el trabajo de apoyo en huertos ecológicos. Asimismo, se ha continuado con el apoyo en la reforestación del parque nacional de Gorongosa en Mozambique. Son iniciativas que forman parte de los proyectos integrales de los que la Fundación es parte fundamental.

## 1.3.10 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El club es consciente del interés que despierta en la sociedad y en su opinión pública. Por ello, los medios de comunicación social cumplen un papel esencial del que el Real Madrid es consciente, por lo que desea comprometerse con ellos como un grupo de interés relevante.

El Real Madrid asume responsablemente una relación de colaboración basada en la profesionalidad y la transparencia informativa con los medios de comunicación social, sin perjuicio del cumplimiento de las normativas de protección de datos e informaciones, y con el reconocimiento de la importante labor que desempeñan.

## 2. BUEN GOBIERNO

### 2.1. ESTRUCTURA SOCIAL

El Real Madrid Club de Fútbol es una entidad deportiva privada sin ánimo de lucro formada por sus socios con los objetivos de fomento y práctica del deporte que se establecen en sus Estatutos Sociales.

### 2.2. ADMINISTRACIÓN DEL CLUB

Corresponde la gestión y representación de la entidad a la Asamblea General, al presidente y a la Junta Directiva. Estos tres órganos son elegidos democráticamente por los socios, cuya voluntad representan en la administración del club. El principio de rendición de cuentas y transparencia se aplica sistemáticamente en todas las áreas del club, dentro de las normas de buen gobierno.

El buen gobierno corporativo se concreta en la administración del club mediante políticas transversales y procedimientos que aseguran el control de las decisiones clave, tales como nombramientos, retribuciones, compras e inversiones.

En todos los procesos críticos se han definido los procedimientos a seguir de forma que su ejecución sea plenamente verificable, trazable y auditable. Aplicando principios de buen gobierno corporativo, las decisiones clave son colegiadas y están sometidas en primer lugar a la propuesta del director del área correspondiente; en segundo lugar, a la validación de la dirección funcional que actúa transversalmente para toda la organización (recursos humanos, servicios jurídicos, compras, control del gasto, etc.); y en tercer lugar a la aprobación de comités formados por altos ejecutivos del club y miembros de la Junta Directiva. Se han constituido un Comité

Ejecutivo, un Comité de Compras y un Comité Económico que se reúnen periódicamente y toman decisiones sobre nombramientos, traslados, bajas y retribuciones del personal, compras de bienes y servicios, inversiones y seguimiento del presupuesto, y acciones para minimizar los riesgos. Asimismo, la Junta Directiva recibe informes periódicos del Comité de Compras y del Comité Económico, elabora los planes de acción y ejecuta las decisiones operativas para alcanzar los objetivos establecidos y supervisa y dirige la administración y gestión del club en sentido amplio. Finalmente, la correcta ejecución de todos los procesos es supervisada por la Dirección de Cumplimiento y por la Auditoría Interna. Todos estos pasos aseguran la correcta toma de decisiones, así como su adecuación a la estrategia y al presupuesto aprobado.

Con el mismo objetivo existen procedimientos obligatorios y auditables para la conformación de facturas, las liquidaciones de gastos y las atenciones protocolarias, de forma que se eviten abusos en los temas sensibles

El control exhaustivo de las operaciones no se limita a las áreas de gasto. El seguimiento del cobro de facturas emitidas está también sistematizado para mantener bajo estricto control la morosidad y los cobros fallidos en todas las



Asamblea General de Socios Compromisarios 2022-23.

áreas de ingresos del club, bajo supervisión de administración y, en última instancia, del Comité Económico.

### ELECCIÓN DEL PRESIDENTE Y JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es el órgano al que corresponde, de forma directa, la administración, gobierno, gestión y representación del club. La Junta Directiva supervisa la actuación de los niveles ejecutivos del club, y a su vez rinde cuentas a la Asamblea General de Socios, asegurando de este modo la aplicación de los principios de buen gobierno corporativo en la gestión del Real Madrid.

La elección del presidente y de la Junta Directiva se realiza democráticamente a través de las correspondientes elecciones, a las que concurren las candidaturas de socios que cumplen lo previsto en los Estatutos.

Se produce convocatoria de elecciones a presidente y Junta Directiva en los supuestos siguientes:

- Por expiración del mandato del anterior presidente y Junta Directiva.
- Por decisión del presidente, oída la Junta Directiva.

c. Cuando lo acuerde la Asamblea General en razón de la dimisión o inhabilitación de la Junta Directiva o cuando por dimisiones, renuncias, fallecimientos o incapacidades físicas, haya quedado la Junta Directiva reducida a un número inferior a cinco miembros en total.

d. Por voto de censura aprobado de conformidad con lo dispuesto en los Estatutos, en ejercicio de los procedimientos de control que ejerce la Asamblea General de Socios dentro de las prácticas de buen gobierno del club.

La duración del mandato de la Junta Directiva es de cuatro años a contar desde su proclamación, pudiendo sus miembros presentarse a la reelección, bien conjuntamente o por separado en otras candidaturas. La Junta Directiva goza de las más amplias facultades para el gobierno, administración y representación de la entidad, sin más límites que aquellas cuestiones que especialmente estén reservadas a la Asamblea General, como máximo órgano de expresión de la voluntad de los socios.

La Junta Directiva es el máximo órgano de supervisión de estas políticas y al que corresponde de forma directa la administración, gobierno, gestión y representación del club. La Junta Directiva ha mantenido 4 reuniones durante la temporada 2022-2023.



Discurso de Florentino Pérez durante la Asamblea General de Socios Compromisarios 2022-23.

En el marco del esquema de gobierno corporativo y para el desarrollo de las funciones de la Junta Directiva, el club dispone de los Comités Ejecutivo, Económico y de Compras, constituidos por miembros de la Junta Directiva y ejecutivos del club.

El Comité Económico, que ha mantenido 5 reuniones a lo largo de la temporada, tiene como funciones supervisar la evolución del ejercicio económico, introducir medidas correctoras, revisar los cierres parciales de cuentas y actualizar las previsiones anualizadas de cumplimiento del presupuesto anual del club.

El Comité de Compras, que ha mantenido 5 reuniones a lo largo de la temporada, tiene la responsabilidad de supervisar y, en su caso aprobar, las compras de bienes y servicios de elevado importe o que, por sus características, se considera que deben ser analizadas a este nivel organizativo.

## 2.3 POLÍTICAS

El Real Madrid adopta plenamente los compromisos de rendición de cuentas, publicación de datos relevantes y exposición abierta de sus actuaciones corporativas. Por ello ha venido implantando, a lo largo de los últimos años, una Política Integral de Transparencia que ha culminado en la web <http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/transparencia>, portal que publica el máximo de datos institucionales, económicos, organizativos y contractuales previstos por estándares nacionales e internacionales, como la Ley 19/2013 de Transparencia, información pública y buen gobierno, o los indicadores INFUT de Transparencia Internacional. Adicionalmente, desde 2019 el Real Madrid cuenta con la certificación de Excelencia en Transparencia en las Relaciones Laborales emitida por el prestigioso Instituto para las Relaciones Laborales Transparentes.

La Política de Transparencia forma parte de las más amplias de responsabilidad social corporativa y buen gobierno, se complementa con el Código Ético y los programas de control que garantizan la prevención de incumplimientos, y se culmina con los sistemas de calidad y participación de grupos de interés.

Asimismo, el club establece entre sus políticas un Sistema de Gestión de Riesgos Penales que tiene como finalidad, por un lado, fijar bases de actuación para la identificación y gestión de los riesgos, previniendo la comisión de delitos que afectan al club, y de otro lado, establecer los principios fundamentales antisoborno, encontrándose publicado el resumen ejecutivo de dicha política en el Portal de Transparencia dentro del apartado de Cumplimiento y Buen Gobierno.

Asimismo, el club establece entre sus políticas un Sistema de Gestión de Riesgos Penales que tiene como finalidad, por un lado, fijar bases de actuación para la identificación y gestión de los riesgos, previniendo la comisión de delitos que afectan al club, y de otro lado, establecer los principios fundamentales antisoborno, encontrándose publicado el resumen ejecutivo de dicha política en el Portal de Transparencia dentro del apartado de Cumplimiento y Buen Gobierno.

## 2.4. SOCIOS

La masa social del Real Madrid está compuesta por 93.872 socios, de los que 65.883 son adultos, 17.840 son infantiles y 10.149 son socios con más de 65 años de edad o más de 50 años de antigüedad. De todos los socios 72.864 son hombres y 21.008 son mujeres.

### 2.4.1. ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno del club a quien corresponde, entre otras funciones, la aprobación y ratificación o la censura del presidente y de la Junta Directiva.

La Asamblea General está integrada por todos los socios con derecho a voto, a través de la representación democrática desarrollada en los Estatutos.

La Asamblea General examina y en su caso aprueba la Memoria, Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de cada ejercicio económico, así como el presupuesto del ejercicio siguiente.

La Asamblea General es la mejor expresión de la aplicación sistemática del principio de rendición de cuentas que asegura el buen gobierno en la gestión del Real Madrid.

También son competencias exclusivas de la Asamblea General de Socios la modificación de Estatutos, las decisiones económicas de mayor importancia, la moción de censura al presidente o a la Junta Directiva, y la convocatoria de un referéndum entre los socios a fin de decidir sobre los asuntos de mayor trascendencia. Todo ello dota a la Asamblea General de amplísimas facultades, lo que garantiza el buen gobierno corporativo del club.

#### ACTOS INSTITUCIONALES CON LOS SOCIOS

El 2 de octubre de 2022, se celebraron de forma presencial y telemática las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria, en las que se aprobaron los siguientes puntos:

#### Asamblea General Ordinaria

- Liquidación del Presupuesto, la Memoria, el Balance de Situación y las Cuentas de Pérdidas y Ganancias correspondientes al ejercicio 2021-2022.
- Presupuesto de Ingresos y Gastos y el Proyecto de Actividades para el ejercicio 2022-2023.
- Base imponible de las cuotas de socio para la temporada 2023-2024.

#### Asamblea General Extraordinaria

- Ratificación del acuerdo tomado por la Junta Directiva el día 12 de septiembre de 2022 de nombramiento de Amancio Amaro Varela como Presidente de Honor del Real Madrid C.F.
- Modificación del artículo 40 de los Estatutos Sociales.
- Aprobar la Fusión por absorción, con efectos de 1 de julio de 2023, del Club RSC Internacional F. C.

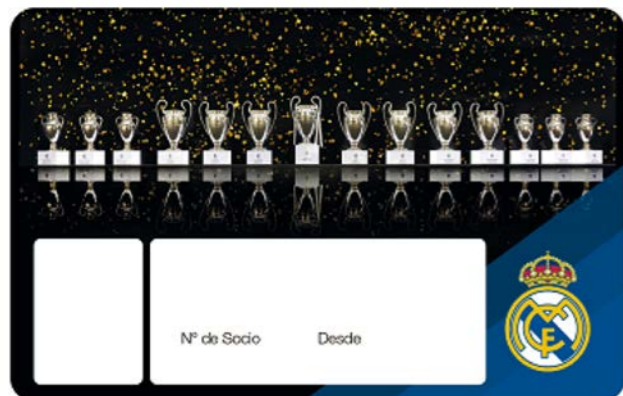
### 2.4.2 DERECHOS DE LOS SOCIOS

Los socios tienen derecho al disfrute de las actividades del club dentro de las normas establecidas para ello, así como a elegir los órganos de representación y gobierno del club de forma democrática, y también los máximos órganos de seguimiento y control del gobierno corporativo del Real Madrid.

Los socios representantes son los que componen la Asamblea General, que es el órgano supremo de gobierno del club. Actualmente está compuesta por 2.044 socios, entre los que están incluidos la Junta Directiva, socios de honor, y los cien primeros socios.

La Comisión de Disciplina Social es elegida por la Asamblea General de Socios, a propuesta de la Junta Directiva, teniendo a su cargo la apreciación y calificación de los hechos cometidos y actitudes por los socios del club, que les son denunciados y sometidos a consideración. La Comisión se reúne una vez por semana para





estudiar y resolver los asuntos inherentes a sus funciones. Durante la temporada 2022-2023 han sido tramitados 102 expedientes disciplinarios.

El Reglamento de Disciplina Social del Real Madrid C. F., cuya entrada en vigor tuvo lugar el día 7 de diciembre de 2017, se encuentra a disposición de los socios en el apartado Socios – Atención al Socio – Comisión de Disciplina Social – Nuevo Reglamento Comisión Disciplina Social, de la página web corporativa [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com).

### ENTREGA DE INSGNIAS

El 17 de diciembre de 2022 se celebró el acto de entrega de insignias a todos los socios que cumplieron 25, 50 y 60 años de afiliación al club. Se concedieron un total de 2.209 insignias, de las cuales 234 fueron de oro y brillantes, 388 de oro y 1.587 de plata.

El presidente del club, Florentino Pérez, presidió el acto junto al presidente de honor, Amancio Amaro Varela y una representación de la Junta Directiva, acompañados por leyendas del madridismo.

### SERVICIOS DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN A LOS SOCIOS

#### OFICINA DE ATENCIÓN AL SOCIO

El club pone a disposición de los socios dos Oficinas de Atención ubicadas:

- Oficina de Atención al Socio del estadio Santiago Bernabéu, situada en la calle Segre nº 29 (acceso por calle del Darro nº32, 28002 - Madrid).

- Oficina de Atención al Socio de la Ciudad Real Madrid (avenida de las Fuerzas Armadas nº 402 28055 – Madrid). Los medios de transporte público para llegar a ella son el Cercanías (parada de Valdebebas) o los autobuses de la EMT correspondientes a las líneas 171 y 174.

El horario de atención presencial en ambas oficinas es de lunes a viernes, de 9:00h a 19:00 horas.

#### SERVICIO DE CITA PREVIA PRESENCIAL

En la temporada 2022/2023, continuamos con el servicio de cita previa presencial. Para reservar la cita online, los socios tienen que acceder a la Oficina Online de Atención al Socio, con su número de socio y contraseña, seleccionar cita previa presencial, la oficina que prefiera, el servicio que necesite tramitar y elegir la franja horaria deseada. Una vez hecha la reserva, recibirá un correo electrónico de confirmación en el que podrá comprobar los detalles de la cita, así como modificarla o cancelarla.

Los socios que acudan a cualquiera de las oficinas con su reserva de cita previa presencial serán atendidos de forma preferente a los socios que acudan sin ella. Con este servicio se garantiza que no haya esperas innecesarias.

En la temporada 2022/2023, la Oficina de Atención al Socio ha recibido más de 5.400 solicitudes de cita previa. Llevándose a cabo las consultas y los trámites a través de la Oficina Online de Atención al Socio. Han sido atendidas más de 13.000 llamadas telefónicas.

Además, desde el correo electrónico oficial de la Oficina de Atención al Socio y el correo de trámites se han respondido y resuelto 167.800 solicitudes de información y gestiones diversas.

La atención a los Socios Representantes se presta exclusivamente en la Oficina de la Ciudad Real Madrid. Los Socios Representantes y el Club de los 100, formado por nuestros 100 socios más antiguos, disponen de una atención personalizada y privilegios especiales en agradecimiento a su lealtad y servicio al club.



Acto de entrega de insignias a los socios que cumplieron 25, 50 y 60 de afiliación al club.

#### OFICINA ONLINE DE ATENCIÓN AL SOCIO

La Oficina Online de Atención al Socio (<https://socios.realmadrid.com>) es el portal web que permite realizar consultas y operaciones relacionadas con su condición de socio sin necesidad de desplazarse a las oficinas del club, sin limitación de horario y con total seguridad y confidencialidad.

Durante la temporada 2022/2023 la Oficina Online ha registrado 661.280 visitas de socios, que han resuelto sus trámites con total normalidad.

La Oficina Online mantiene trámites permanentes para que los socios puedan modificar sus datos personales (domicilio, teléfonos, email, etc.), comprobar su domiciliación bancaria y modificarla si lo desean o cambiar su código PIN.

#### LÍNEA DE ATENCIÓN AL SOCIO 91 344 54 45

Línea exclusiva para socios. Para acceder es necesario identificarse previamente con el número de socio y código PIN. Además, se puede comunicar con el club desde cualquier parte del mundo, marcando el 0034 91 344 54 45. También sigue disponible el teléfono de atención al socio 902 21 2002. En la temporada 2022/2023 han sido atendidas 105.115 llamadas.

#### CIUDAD REAL MADRID

Tras la pandemia, en junio de 2023, se han reanudado las visitas a la Ciudad Real Madrid,

en la que socios y acompañantes, previa solicitud, tienen la oportunidad de conocer de cerca las residencias del primer equipo y de la cantera, el gimnasio, los vestuarios y los campos de fútbol donde juegan y entrenan nuestros equipos.

#### TAQUILLA DE INCIDENCIAS

Los socios disponen de una taquilla de incidencias que se habilita los días de partido, en la que se atienden los casos en los que el socio ha extraviado u olvidado la tarjeta de su abono, emitiéndose la entrada correspondiente a su localidad de asiento. En la temporada 2022/2023, han sido resueltas 4.078 incidencias.

#### BOLETÍN ELECTRÓNICO EXCLUSIVO PARA SOCIOS

Revista electrónica de periodicidad semanal que ofrece a los socios del Real Madrid las noticias e informaciones más destacadas del club, vídeos exclusivos, fechas de venta de entradas, los resultados de los partidos de fútbol y baloncesto del fin de semana. Más de 91.500 socios reciben en la actualidad el Boletín Electrónico, lo que supone un volumen total de 1.687.114 boletines enviados durante la pasada temporada.

#### COMUNICADOS A SOCIOS

Como complemento a los boletines electrónicos y aprovechando las nuevas tecnologías, desde el Departamento de Socios se envían también por correo electrónico (email) comunicados a

socios con periodicidad variable en función de las necesidades informativas del club y de nuestros socios. Durante la temporada 2022/2023 se han enviado más de 9.600.000 correos electrónicos con información de gran utilidad e interés para el socio, haciendo la comunicación entre el club y el socio más rápida, ágil y eficiente. Desde este medio queremos animar a todos aquellos socios del Real Madrid que no hayan comunicado su dirección de correo electrónico al club que pueden hacerlo de una manera fácil y sencilla en la dirección “<https://socios.realmadrid.com>”, registrándose con su número de socio y su código Pin y eligiendo el trámite “Cambio de datos personales”.

#### CENTRO DE SUSCRIPCIONES

Durante la temporada se desarrolló el Centro de Suscripciones de Comunicaciones de Socios, una herramienta con la que los socios pueden elegir qué información desean recibir del Real Madrid en función de sus intereses en las distintas áreas del club. Para seleccionar el contenido del que desean ser informados, pueden hacerlo a través de la Oficina Online de Atención al Socio, donde deberán suscribirse a las categorías temáticas de su preferencia.

#### MENSAJES SMS

Durante la temporada 2022/2023, se enviaron 265.870 mensajes a móviles con diversa información.

#### REVISTA HALA MADRID

Envío trimestral a los socios, con toda la actualidad del club.

## 2.5. SISTEMAS DE CONTROL

El Real Madrid, como se ha expuesto, es una institución transparente y comprometida con los principios del buen gobierno corporativo, y especialmente con el principio de rendición de cuentas aplicado sistemáticamente en todos los niveles de la gestión del club. La actividad de control es resultado de un escrutinio permanente de su funcionamiento por parte de órganos ejecutivos internos, de su masa social, de las autoridades e incluso de la opinión pública a través de los me-

dios de comunicación. El órgano ejecutivo interno es la Dirección de Control y Auditoría Interna, que en dependencia del presidente y la Junta Directiva del club, define y audita los procedimientos y sistemas de control necesarios para asegurar el máximo nivel de rigor institucional.

Dicha dirección tiene elaborado un Manual de Procedimientos que en la actualidad se compone de 55 referencias, que establecen la operativa del club en sus procesos internos más importantes. El cumplimiento de dichos procedimientos se asegura a través de la supervisión realizada por Auditoría Interna. En concreto, durante la temporada 2022-2023 se han completado las siguientes auditorías: homologación de proveedores, liquidaciones de gastos y solicitudes de viajes.

Además de lo indicado anteriormente, Auditoría Interna ha llevado a cabo durante esta temporada otros trabajos tales como informes requeridos por distintas direcciones del club, control de la morosidad y medidas a adoptar, seguimiento y control periódico del proceso de compras, planteamiento de nuevas aplicaciones informáticas para facilitar la gestión de diferentes procesos e informes especiales relativos a organización interna, etc. También ha colaborado activamente junto con la Dirección de Cumplimiento en la monitorización y supervisión continua del Modelo de Prevención de Delitos (Sistema de Gestión de Riesgos Penales), mediante la participación en las auditorías internas y externas del SGRP, con el fin de continuar con la certificación en la norma UNE 19601:2017 de Compliance Penal.

La masa social ejerce el control a través de la Asamblea de Socios Representantes y de la Junta Directiva. Las autoridades deportivas (federaciones nacionales e internacionales, ligas nacionales y Consejo Superior de Deportes) ejercen también una supervisión permanente de las actividades del club, que también recibe una atención permanente de los medios de comunicación social como expresión de la transparencia del club en la gestión de todas sus actividades.

En su conjunto, los sistemas de control del Real Madrid aseguran su permanente adecuación a los principios de buen gobierno y transparencia



*Oficina de Atención al Socio en la Ciudad Real Madrid.*

a los que se adhiere sin reservas. El control, la colegiación de las decisiones y la rendición de cuentas se aplican rigurosamente para prevenir que se tomen decisiones arbitrarias y en último caso evitar que alguien pueda tomar decisiones que comprometan el buen nombre y administración del club.

Desde la temporada 2013-2014 se encuentra en vigor el Modelo de Organización y Gestión del Real Madrid para la prevención de delitos, denominado por el club Sistema de Gestión de Riesgos Penales (SGRP). Este documento responde al estado actual en materia de prevención de los riesgos derivados de la responsabilidad de las organizaciones. El Modelo de Organización y Gestión detalla los protocolos de control existentes en el club, el sistema de delegación de poderes, el sistema de sanciones y los órganos de vigilancia. De este modo se explicita a toda la organización el modo en que se forma en el club la voluntad para la toma de decisiones, las atribuciones y responsabilidades siguiendo los procedimientos de aprobación internos, la forma en que se va a vigilar y controlar la correcta aplicación de dichos procedimientos, y por último el sistema de sanciones para los casos en que se actúe de manera irregular, incumpliendo las normativas fijadas por el club. El Modelo de Organización y Gestión detalla los sistemas de control existentes en el club, definiendo las funciones de los órganos implicados en la función de control interno: Asamblea de Socios Representantes, Junta Directiva, Comisión de Disciplina Social, Comisión Ética, Comité Ejecutivo, Comité Económico, Comité de Compras y Dirección de Control y Auditoría Interna.

Asimismo, el club tiene establecida una Política del SGRP que tiene como finalidad, por un lado, establecer las bases de actuación para la identificación y gestión de los riesgos para prevenir la comisión de delitos que afectan al club, y de otro lado, establecer los principios fundamentales antisoborno encontrándose publicado el resumen ejecutivo de dicha política en el Portal de Transparencia dentro del apartado de Cumplimiento y Buen Gobierno.

Respecto al cumplimiento continuo de la Ley de Transparencia, durante esta temporada se ha continuado revisando y actualizando de forma permanente el Portal de Transparencia del club, que recoge la rendición de cuentas en los ámbitos más sensibles al escrutinio público marcados por la Ley de Transparencia y por los estándares internacionales más exigentes. El portal recoge amplísima y detallada información económica y financiera, de contratos, de retribuciones, de compromisos éticos y de valores, o de gestión y servicios, yendo mucho más allá de las prescripciones y normativas.

La Junta Directiva, como máxima responsable del establecimiento de la política de control, ha procedido al nombramiento de un responsable de cumplimiento normativo (Compliance Officer) y a un Comité de Cumplimiento como máximo encargado, en el seno de la organización, de la vigilancia y control para la prevención de delitos y el cumplimiento normativo.

En la vigilancia del cumplimiento normativo y como prueba evidente del compromiso del Real Madrid por la efectiva implementación del mo-

delo de prevención de delitos, el club obtuvo en la temporada 2017-2018 el certificado otorgado por AENOR acreditativo del pleno cumplimiento de todos los requisitos del Sistema de Gestión de Compliance Penal conforme con la norma UNE 19601:2017. El Real Madrid se convirtió en una de las primeras entidades asociativas del país que lo obtuvo y ratifica su continuo compromiso por situarse en la vanguardia en la adopción de las mejoras prácticas de buen gobierno y transparencia en la gestión del club, constituyéndose en un referente en la implantación de políticas de gestión de riesgos penales en el ámbito deportivo

## 2.6 SEGURIDAD Y CIBERSEGURIDAD

### SEGURIDAD

Dirección de Seguridad del club está plenamente alineada con los compromisos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. En esa línea, colabora permanentemente con el resto de departamentos, con las direcciones de seguridad de otros clubes, así como con los organismos encargados de la seguridad pública, particularmente durante los eventos celebrados en nuestras instalaciones y en cualquier situación que requiere de nuestra participación.

En esa línea, la Dirección de Seguridad facilita que se lleven a cabo con normalidad todas las actividades deportivas del club mediante el establecimiento de los dispositivos de seguridad habituales, tanto en el estadio Santiago Bernabéu, como en la Ciudad Real Madrid. Estos servicios han posibilitado la celebración de:

- 27 partidos en el Santiago Bernabéu.
- 47 partidos en el Alfredo Di Stéfano.
- 40 partidos de baloncesto en el WiZink Center.
- 1.350 partidos, aproximadamente, de competición de todas las categorías, masculinas y femeninas, de fútbol y baloncesto de cantera.
- Más de 600 eventos, la mayoría deportivos, pero también de otros ámbitos (torneos Fundación, institucionales, comerciales, etc.)
- 70 ruedas de prensa primer equipo.

- 205 entrenamientos de primer equipo de fútbol y más de 125 de primer equipo de baloncesto.

Todos estos eventos se han celebrado con plena normalidad. Este hecho adquiere particular relevancia en el estadio Santiago Bernabéu donde, como es conocido, han estado conviviendo unas profundas obras de remodelación con la celebración de partidos, tanto en competición nacional como internacional. En estos casos, al objeto de garantizar la seguridad de todas las personas que acuden a presenciar los encuentros, más de 1.000 vigilantes y auxiliares contratados por el club han participado en cada uno de los dispositivos establecidos, junto a las Fuerzas de Seguridad del Estado, Policía municipal, bomberos y servicios sanitarios.

Además de este esfuerzo preventivo de carácter genérico, se cuenta con protocolos de atención específica para casos particulares o elementos de especial riesgo, con los que se pretende atender de manera especial situaciones o colectivos determinados. Así, se cuenta con un protocolo específico para la prevención de invasiones de campo, que ha sido revisado y mejorado esta temporada, un protocolo para garantizar la seguridad de la afición del equipo rival, especialmente relevante en partidos internacionales o un protocolo para garantizar el correcto acceso de las personas que componen nuestra grada de animación, entre otros. Todos ellos se han ido perfeccionando con la experiencia adquirida en el transcurso de la temporada.

Por otro lado, desde la Dirección de Seguridad del Real Madrid se colabora intensamente con las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado en todos los aspectos para los que es requerida. En este sentido, durante los últimos meses, se ha colaborado en la lucha contra los actos de racismo de los que han tenido lugar en el fútbol español, y más concretamente, en los que jugadores del Real Madrid han figurado como víctimas. El compromiso del Real Madrid en este aspecto es claro e inequívoco y no cesará en su permanente esfuerzo para acabar con este tipo de manifestaciones en el fútbol. En esa misma línea, el Real Madrid ha participado en la campaña “StopRa-



Paneles de información en los accesos al edificio de cantera, en la Ciudad Real Madrid.

cismo” promovida por LaLiga, emitiendo en los videomarcadores del estadio Santiago Bernabéu los mensajes previamente definidos, así como los mensajes de audio específicos.

Por otro lado, en línea con el compromiso del club en la búsqueda de la excelencia y la innovación, se está trabajando, junto a la empresa de seguridad privada que colabora en la actualidad con el Real Madrid, Prosegur, en una plataforma tecnológica de registro de incidentes y ayuda para la toma de decisiones, que nos está permitiendo tener un conocimiento preciso de los incidentes que se producen en el estadio Santiago Bernabéu y así poder responder con mayor prontitud y eficacia. También se está trabajando en implementar un sistema de informes de análisis de riesgos, ya en pruebas, para mejorar los dispositivos que se establecen en los desplazamientos, fundamentalmente del primer equipo de fútbol. Ambos sistemas estarán plenamente operativos para la temporada 23-24.

Finalmente, en línea con el compromiso con la igualdad de género, mencionar que, en este momento, el 35 % de las personas que componen el Departamento de Seguridad son mujeres, porcentaje netamente superior a la media de la presencia de la mujer en tareas de seguridad en España.

Este enorme esfuerzo ha contribuido a generar un espacio seguro que se ha saldado con la finalización de la temporada sin haber sufrido incidentes significativos y minimizando los efectos de los que se han registrado.

El Real Madrid reitera su compromiso con las personas que nos visitan en hacer todos los esfuerzos que estén en nuestra mano para garantizar su seguridad en todo momento, de manera que su experiencia con nosotros sea lo más placentera posible.

### CIBERSEGURIDAD

Uno de los campos más importantes, dentro del modelo de prevención de delitos, es el de la ciberseguridad. Para ello se creó en la temporada 2017-2018 el Comité de Ciberseguridad con representantes de las áreas jurídica, tecnológica, de recursos humanos y cumplimiento, que tiene como responsabilidad, además de la detección y bloqueo de acciones no autorizadas, el desarrollo de la normativa específica aplicable a los riesgos tecnológicos.

Por otro lado, de acuerdo con lo que se expone con más detalle en el siguiente punto, al haberse incorporado el Real Madrid al Pacto Mundial de Naciones Unidas, se refuerza aún más esta actividad de control, adquiriendo el compromiso de reportar periódicamente a través del Informe de Progreso sobre las acciones de desarrollo sostenible implementadas.

Durante la temporada 2022-2023, el Comité de Ciberseguridad ha intensificado sus actividades, reforzando los ejes prioritarios de actuación que venía desarrollando e incorporando uno adicional, el nuevo estadio Santiago Bernabéu.

Así, las actividades quedarían:

1. Prevención de un uso no apropiado de las tecnologías de la información, mejorando la concienciación y las herramientas de control.
2. Aplicación de medidas técnicas correctivas a través de sistemas automáticos y mediante el uso de inteligencia artificial para la detección de posibles brechas de seguridad.
3. Concienciación a los usuarios, lanzando el documento Protocolo de Buenas Prácticas en el uso de la información corporativa.
4. Inclusión como novedad del estadio Santiago Bernabéu como plan específico de ciberseguridad, con tres medidas ante cualquier tecnología o sistema que se implemente:
  - a. Una homologación previa desarrollada por un consultor independiente y que garantiza que no se implantan en el estadio tecnologías que no han tenido en cuenta de forma fundacional la protección ante ciberataques.
  - b. Una monitorización 24/7 de todos los sistemas y automatismos para detección precoz y reacción ante cualquier ataque.
  - c. Un acuerdo para realizar ejercicios reales de *red team*, que permitan simular la actividad de hacker reales sobre dichos sistemas.

## 2.7 INSTALACIONES

Durante la temporada 2022-2023 hemos seguido comprometidos con el cometido de dar servicio a todos nuestros clientes y usuarios de Ciudad Real Madrid y estadio Santiago Bernabéu.

En el estadio se han disputado 27 encuentros entre Liga, Copa del Rey y UEFA Champions League, en los que se emplean cientos de personas de limpieza y mantenimiento para disponer de las instalaciones en las mejores condiciones, especialmente difícil esta temporada por la ejecución de las obras del estadio.

En la Ciudad Real Madrid se ha recuperado la actividad total tras pandemia dando cabida en las instalaciones a:

- 47 encuentros en estadio Alfredo Di Stéfano.
- 1 entrenamiento a puerta abierta de nuestro primer equipo masculino en el estadio Alfredo Di Stéfano.
- 8 entrenamientos de equipos visitantes en UEFA Champions League.
- 3 entrenamientos de equipos visitantes en UEFA Youth League.

Hemos cedido nuestros campos a cinco clubes para entrenamientos y nuestro pabellón de baloncesto a cinco equipos para la misma actividad.

A lo largo de la temporada, se han desarrollado en la Ciudad Real Madrid diferentes eventos:

- 36 clínicos deportivos.
- 129 campus.
- 108 eventos institucionales.
- 48 eventos comerciales.

Esta actividad se desarrolla a lo largo de la temporada durante todos los meses del año, pero tenemos una actividad ordinaria y regular que es diaria y que la forman fundamentalmente los trabajadores del club y todas las categorías de fútbol y baloncesto.

Para que toda esta actividad disponga de las mejores condiciones de trabajo, colaboran con el club en el día a día, una relación de empresas y personas con sus tareas de trabajo diarias:

- Limpieza.
- Mantenimiento.
- Catering.
- Recogepelotas.
- Fijos discontinuos.
- Cruz Roja.
- Plagas.
- Otras empresas de servicio

Un dispositivo humano de más de 70 personas trabaja diariamente en mantener parte de las casi 35 hectáreas construidas en la Ciudad Real Madrid en las mejores condiciones posibles. Instalaciones

como el pabellón de baloncesto, estadio Alfredo Di Stéfano, edificio principal de vestuarios cantera y primer equipo, edificio de oficinas, residencias y todo su entorno requieren continuamente de atención. Todo ello da cabida a 45 vestuarios, más de 12 campos con sus gradas, zonas de circulación, 6 gimnasios, 24 baños de público... Para toda la actividad desarrollada, se prestan trabajos de limpieza, desinfección, acondicionamiento de espacios entre otros estando presentes antes, durante y después de la actividad.

La sostenibilidad está presente en todos los servicios que colaboran con el Real Madrid y las empresas de servicio son las más concienciadas en seguir los parámetros que marcamos. La segregación de residuos, el uso de pinturas al agua, productos de limpieza ecológicos y biodegradables, vehículos eléctricos y herramientas como sopladoras de baterías son ejemplos de la mejora continuada con la que se pretende mejorar y reducir la huella de carbono generada.

## 2.8 INFORMACION ECONOMICA Y FISCAL

Entre los Valores del Real Madrid figura la Responsabilidad Económica, que incluye la honestidad en las relaciones con la comunidad, aportando los recursos económicos que corresponden al club a la Hacienda pública, a la Seguridad Social y a las diferentes administraciones públicas.

Durante esta temporada, el Real Madrid ha continuado con su política de cumplimiento puntual de sus obligaciones tributarias y de cotizaciones a la Seguridad Social, encontrándose en todo momento al día en sus obligaciones de pago con las administraciones públicas, tal como consta en el Portal de Transparencia. Del mismo modo, ha continuado con su colaboración institucional con las administraciones autonómica y local.

### BALANCE FISCAL

La contribución directa del Real Madrid durante el ejercicio 2022-2023 a los ingresos fiscales del Estado y entes locales, así como a la Seguridad Social ha sido por un importe de 342,4 millones de euros. El desglose por partidas es el siguiente:

1. 294,1 millones de euros en concepto de pago de impuestos a la Hacienda estatal y local, así como en cuotas a la Seguridad Social, que representa un coste del 35% de la cifra de ingresos (antes enajenación) del club; es decir, por cada 100 euros ingresados, el Real Madrid destina 35 a pagos de impuestos y cuotas a la Seguridad Social.
2. 48,4 millones de euros en concepto de IVA que, como consecuencia de su actividad económica, el Real Madrid ha ingresado en Hacienda (diferencia entre IVA repercutido a clientes e IVA soportado de proveedores).

### IMPORTES INGRESADOS EN EL EJERCICIO 2021-2022

	MILES €
IRPF e IRNR (retenciones trabajo personal e imagen)	250.783
IMPUESTO DE SOCIEDADES	26.433
IBI y otros impuestos locales	4.504
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota empresa)	10.210
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota trabajador)	2.147
<b>TOTAL COSTE POR PAGO IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>294.077</b>
% s/Ingresos de Explotación (antes enaj. inmov.)	<b>35%</b>
SALDO NETO DE IVA INGRESADO EN HACIENDA	48.360
<b>TOTAL CONTRIBUCIÓN REAL MADRID A INGRESOS FISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>342.437</b>



Partido de Liga en el estadio Santiago Bernabéu.

## 2.9 MEDIDAS PREVENTIVAS CONTRA LA CORRUPCIÓN Y EL SOBORNO

El Real Madrid ofrece un compromiso pleno y sin reservas con la lucha contra todas las formas de corrupción, incluyendo el soborno. Ha sido aprobada la Política del Sistema de Gestión de Riesgos Penales que permite establecer las bases de actuación para la identificación y gestión de los riesgos para prevenir la comisión de delitos que afectan al club, la cual es de obligado cumplimiento para todos los empleados del Real Madrid y por extensión aplica también a todas aquellas personas que desarrollen funciones relevantes en el club, su Fundación, cualquier sociedad dependiente del Real Madrid o presten servicios al Real Madrid independientemente de que su vinculación con el club sea de carácter laboral, mercantil, social, o de otro tipo.

Por ello, a título enunciativo y sin carácter exhaustivo, será también de aplicación a la actuación en el club o en la Fundación Real Madrid, de deportistas, empleados fijos discontinuos, empleados de empresas subcontratadas, autónomos y otros colaboradores.

La voluntad del Real Madrid es combatir y prevenir la comisión de cualquier acto ilícito en el seno de la entidad, por lo que esta política supone un compromiso de vigilancia y sanción de los actos y conductas delictivas, mantenimiento del sistema de gestión y la creación de una cultura empresarial enfocada a la ética y a la honestidad.

La dirección del Real Madrid, consciente de la importancia de los riesgos penales, está comprometida a tratar los riesgos que pudieran afectar al club, mediante la identificación, gestión y control de las diferentes actividades del club, estableciendo para ello la política como un mecanismo que permita alcanzar los objetivos del club, aportar una seguridad y garantías a los diferentes grupos de interés y proteger la reputación del Real Madrid, Los principios por los que se rige son:

El Real Madrid se encuentra a 30 de junio 2023, como siempre, completamente al corriente de pago de todas sus obligaciones fiscales.

En el ámbito económico, durante el ejercicio 2022/23, el club ha continuado recuperando el ritmo de actividad ordinaria que había sido afectado en años anteriores por la pandemia, si bien el entorno económico general se ve afectado por la incertidumbre y los efectos derivados de la guerra en Ucrania, en especial el fuerte aumento de la inflación y la consiguiente elevación brusca y muy significativa de los tipos de interés.

La cifra de ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado) obtenida en el ejercicio 2022/23 es de 843 millones €. En este ejercicio, a pesar de que aún persisten algunos efectos derivados del Covid-19 y de las limitaciones de aforo en el estadio derivadas de las obras de remodelación en curso, el club logra superar por primera vez la cifra de ingresos previa a la pandemia (757 millones € en 2018/19). Los ingresos del estadio, debido a las obras, aún han sido un 13% inferiores a los de 2018/19 pero los ingresos de las restantes líneas de negocio ya han superado significativamente los que se lograron en 2018/19.

La gestión del club ha continuado centrada en la contención de gastos y en las actuaciones de mejora de gestión y de desarrollo del negocio en todos los ámbitos, lo que se ha traducido en la obtención de un resultado de explotación antes de amortizaciones e intereses (EBITDA) de 158 millones €.

El club cierra el ejercicio 2022/23 con un beneficio después de impuestos de 12 millones €. De este modo, en un contexto económico caracterizado por pérdidas generalizadas y muy significativas en la gran mayoría de clubes más relevantes europeos en el período 2019/20 a 2021/22, pérdidas que persisten también en los resultados de clubes relevantes anunciados hasta el momento relativos al ejercicio 2022/23, el club cierra en beneficios todos los ejercicios del periodo de 4 años que abarca los ejercicios 2018/19 a 2022/23, que han estado afectados por el Covid-19 y, en el caso específico del club, por la realización de las obras de remodelación del estadio. Todo ello se ha logrado a través de medidas de contención de gasto y de mejora de negocio en todos los ámbitos.

El club mantiene así los resultados positivos logrados en los últimos 22 años, que le han permitido acumular un patrimonio neto de 558 millones € a 30 de junio de 2023.

La Deuda Neta del club, excluido el proyecto de remodelación del estadio, se ha situado en un valor de -47 millones € a 30 junio 2023. Este importe representa, en realidad, no una deuda sino una posición de liquidez neta, al ser mayor la suma de la tesorería y de los deudores por traspasos que los saldos acreedores por inversiones, deuda bancaria y anticipos.

Relacionando el importe de la deuda con la capacidad de pago del club, representada por el flujo de caja ordinario (medido a través de la magnitud EBITDA: 158 millones €), se obtiene la ratio Deuda/EBITDA, uno de los más utilizados indicadores de solvencia, que se sitúa a 30 de junio de 2023 en un valor de 0, dado que el club no tiene deuda sino una posición de liquidez neta. Es decir, a pesar de los efectos provocados en estos años por la pandemia del Covid-19, el club tiene un nivel de la ratio Deuda/Ebitda que representa máxima calidad crediticia para las entidades financieras.

Las cuentas anuales del club correspondientes a la temporada 2022-2023 han sido auditadas externamente por la firma EY, y su informe sin salvedades se acompaña al Informe Económico del club de esta temporada. Las cuentas anuales del club, una vez aprobadas por la Junta Directiva, son sometidas al escrutinio y aprobación definitiva de la Asamblea de Socios Representantes.



El soborno es la oferta, promesa, o pago de efectivo, regalos, o incluso entretención excesiva, o el incentivo de cualquier tipo que se ofrezca o se entregue a una persona en una posición de confianza para influenciar los puntos de vista o conducta de esa persona, o para obtener una ventaja inadecuada.

La corrupción puede tomar varias formas, incluyendo, entre otros, la entrega o aceptación de:

- Pagos en efectivo.
- Trabajos o relaciones de “consultoría” falsos.
- Sobornos .
- Contribuciones políticas.
- Contribuciones de caridad.
- Beneficios sociales.
- Regalos, viajes, hospitalidad, y reembolso de gastos.

La política del Real Madrid con respecto al soborno y la corrupción es absolutamente clara: nadie puede ofrecer, dar ni recibir sobornos ni pagos indebidos con relación a su trabajo para el Real Madrid de nadie ni a nadie en ningún momento y por ningún motivo, y nadie debe solicitar a nadie más que participe en un soborno o realice un pago indebido en representación del Real Madrid. Ningún ejecutivo, director, empleado ni socio comercial puede:

- a) Influir sobre la voluntad u objetividad de personas ajenas al club para obtener algún beneficio o ventaja mediante el uso de prácticas no éticas y/o contrarias a la ley aplicable.
- b) Realizar ni ofrecer, de forma directa o indirecta, ningún pago en metálico o de cualquier otro tipo y bajo cualquier forma contractual, o cualquier otro beneficio o ventaja a cualquier persona física o jurídica:
  - (i) al servicio de cualquier autoridad, entidad, pública o privada, partido político o candidatos para cargos públicos, con la intención de obtener o mantener, ilícitamente, negocios u otras ventajas;

- a) Implantación de las actuaciones necesarias para prevenir la comisión de actos ilícitos mediante las medidas preventivas identificadas como consecuencia del análisis de riesgo realizado.
- b) Favorecer la comunicación de las posibles irregularidades, a través del canal de denuncias, mediante el cual cualquier empleado o tercero interesado puede poner en conocimiento los actos que tenga conocimiento, garantizando que el informante no sufrirá represalias.
- c) Investigar cualquier denuncia que se presente, garantizando la confidencialidad del denunciante y los derechos de las personas investigadas.
- d) Sancionar disciplinariamente, de acuerdo con lo establecido en la legislación aplicable en cada momento, a las conductas que estén destinadas a impedir o dificultar el descubrimiento de delitos y la no comunicación de un hecho delictivo.
- e) Cumplir con el Código Ético establecido por el Real Madrid.
- f) Concienciar a todos los empleados, para que no exista ningún tipo de tolerancia en la comisión de delitos.
- g) Proporcionar los medios materiales y humanos al Compliance Officer para que pueda llevar a cabo las labores encomendadas.

La corrupción se define como la práctica que consiste en hacer abuso de poder, de funciones o de medios para sacar un provecho económico o de otra índole.

- (ii) con la intención de que estas abusen de su influencia, real o aparente, para obtener de cualquier autoridad, entidad, pública o privada, cualquier negocio u otra ventaja; o
  - (iii) cuando se tenga conocimiento de que todo parte del dinero o de la especie será ofrecida o entregada, directa o indirectamente, a cualquier autoridad, entidad, pública o privada, partido político o candidatos para cargos públicos, con cualquiera de los propósitos mencionados.
- c) Financiar ni mostrar apoyo o soporte de cualquier otra clase, directa o indirectamente, a ningún partido político, sus representantes o candidatos.
  - d) Utilizar las donaciones para encubrir pagos indebidos.
  - e) Solicitar ni percibir de manera indebida, directa o indirectamente comisiones, pagos o beneficios, de terceros con ocasión de o con causa en las operaciones de inversión, desinversión, financiación o gasto que lleve a cabo el club.
  - f) No dar a conocer entre sus socios, proveedores, contratistas y empresas colaboradoras esta política.
  - g) No prestar especial atención a aquellos supuestos en que existan indicios de falta de integridad de las personas o entidades con las que se realizan negocios, con el fin de prevenir y evitar la realización de blanqueo de capitales provenientes de actividades delictivas o ilícitas.
  - h) No reflejar fielmente y de forma adecuada todas las actuaciones, operaciones, y transacciones del club en los registros y sistemas de la misma.
  - i) No actuar bajo el principio de transparencia de la información, reportando todas las actuaciones, operaciones y transacciones del club de manera veraz, clara y contrastable.

- j) Realizar “pagos de facilitación”: Los pagos realizados a funcionarios públicos para estimular o acelerar el cumplimiento de un deber u obligación existente (llamados por lo general “Pagos de facilitación”) están prohibidos por el club.

La Política de Gestión de Riesgos Penales se ejecuta mediante el Sistema de Gestión, apoyado en la función del Compliance Officer y del Comité de Cumplimiento, (órgano independiente, con poderes autónomos de iniciativa y de control, sin que concurra conflicto de interés alguno, garantizando la imparcialidad en toda la toma de decisiones, así como compromiso con el Compliance Penal, siendo el nombramiento aprobado anualmente por la Junta Directiva) y soportado por los procedimientos, metodologías y herramientas de soporte internas, que permite:

- a) Identificar los riesgos y amenazas que pueden afectar al Real Madrid, gestionando su posible ocurrencia dentro del club.
- b) Establecer una estructura de políticas y directrices, para la aprobación y despliegue de planes de tratamiento enfocados a mitigar los riesgos del club.
- c) Medir y controlar los riesgos siguiendo procedimientos y estándares del club.
- d) Analizar los riesgos asociados a los servicios y procesos, como elemento esencial en la toma de decisiones y estrategias de negocio.
- e) Mantener un sistema de control del cumplimiento de políticas y procedimientos implantados en el club.
- f) Evaluar la eficiencia y aplicación del Sistema de Gestión de Riesgos y las mejores prácticas y recomendaciones en materia de riesgos para su eventual incorporación al Sistema de Gestión.
- g) Evaluar la eficacia de los controles implantados mediante un cuadro de indicadores, revisiones, e informes de control.
- h) Auditar el sistema para comprobar la adecuación de los procesos y los de los controles definidos para mitigar los riesgos identificados.



Edificio de Oficinas Corporativas en la Ciudad Real Madrid.

i) Las auditorías del Real Madrid se realizarán de forma periódica para asegurar el cumplimiento de los requisitos de esta Política y de los procedimientos y pautas aplicables. Las auditorías podrán ser realizadas internamente o externamente a través de terceros contratados. En la documentación de auditoría se incluirán los planes de acción para la mejora del desempeño.

El incumplimiento de esta política bien por parte de los empleados del Real Madrid o bien por parte de todas aquellas personas que desarrollen funciones relevantes en el club, su Fundación, cualquier sociedad dependiente del Real Madrid o presten servicios al Real Madrid independientemente de que su vinculación con el club sea de carácter laboral, mercantil, social, o de otro tipo, conllevará las acciones disciplinarias o contractuales que, en su caso, correspondan.

Asimismo, todo empleado o persona que desarrolle funciones relevantes en el club, como ha sido indicado, que tenga conocimiento directo sobre potenciales incumplimientos de esta política pero que no denuncie dichos incumplimientos o bien que induzca a error u obstaculice a los investigadores que se encuentren realizando averiguaciones sobre potenciales incumplimientos de esta política, podría estar sujeto a acción disciplinaria según la legislación laboral vigente.

En todo caso, se garantizará la confidencialidad del informante, quien no sufrirá represalias.

Los empleados del Real Madrid o todas aquellas personas que desarrollen funciones relevantes en el club, su Fundación, cualquier sociedad dependiente del Real Madrid o presten servicios al Real Madrid independientemente de que su vinculación con el club sea de carácter laboral, mercantil, social, o de otro tipo, tienen la responsabilidad de denunciar inmediatamente cualquier sospecha o conocimiento de que se haya cometido una infracción de esta política, o de otras políticas del Real Madrid, en aplicación de las leyes aplicables.

Las denuncias o aportaciones de información adicional deberán realizarse a través del Compliance Officer del club o bien a través del Canal de Denuncias del Real Madrid en el siguiente correo electrónico: cumplimiento@corp.realmadrid.com.

El club garantiza que en ningún caso se tomarán represalias ni se tolerarán las represalias contra cualquier denunciante o informante que ponga en conocimiento, de buena fe, una posible infracción de esta política, incluso si una investigación determinara que no ha ocurrido ninguna infracción.

En cualquier caso, queda garantizada la confidencialidad del denunciante o informante.

## 2.10. MEDIDAS CONTRA EL BLANQUEO

El Código Ético del Real Madrid previene el blanqueo de capitales al exigir a todos sus miembros un cumplimiento estricto de las normativas legales en materia mercantil y fiscal. Adicionalmente, se realizan periódicamente análisis de riesgos dentro de nuestro modelo de prevención de riesgos penales. A esos análisis de riesgos sigue la existencia de controles para impedir cualquier actuación susceptible de cooperación con el blanqueo de capitales. Dichos controles y su funcionamiento en la práctica se verifican anualmente en la auditoría del sistema de prevención de riesgos penales, en el que son piezas clave la política de poderes notariales del club, que limita a personas clave la facultad de contratación, y la Dirección de Administración y Finanzas, que, en colaboración con las instituciones financieras que cuentan con personal especialmente formado en la lucha contra el blanqueo de capitales, tiene instrucciones claras de actuación ante cualquier riesgo de operativa susceptible de implicar blanqueo de capitales.

Todo lo anterior se completa con la inclusión de la prevención del blanqueo de capitales en la formación periódica obligatoria que reciben todos los directores del club siguiendo las instrucciones del órgano de cumplimiento.

## 2.11. LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN EN EL DEPORTE

El Código Ético del Real Madrid establece que queda prohibida cualquier actuación dirigida a predefinir, mediante precio, intimidación o simples acuerdos, el resultado de un partido o competición. El fraude o amaño en la competición deportiva es totalmente contrario a los Valores del club y al espíritu del deporte, por lo que en el Real Madrid será perseguido y sancionado con la máxima severidad, incluyendo el dopaje como adulteración del rendimiento deportivo.

El Real Madrid colabora activamente en todas las acciones de las autoridades deportivas, reguladores de competiciones y demás estamentos deportivos en contra de todas las formas de corrupción en el deporte. Por ello, participa en las campañas de información, comunicación y formación para difundir buenas prácticas y promover activamente la integridad en el deporte.

En ese contexto, informamos e instruimos a todos nuestros deportistas y empleados para luchar contra las apuestas ilegales, el amaño de partidos o cualquier alteración de elementos del mismo, el uso de información privilegiada interna o confidencial para el uso en apuestas, contra las primas a terceros e incentivos extradeportivos y contra el dopaje.

## 3. PERSONAS

El Real Madrid, como entidad adherida al Pacto Mundial de Naciones Unidas, se compromete sin reservas con el cumplimiento y la defensa de los Derechos Humanos. De forma enunciativa y no limitativa, promovemos la no discriminación de las personas por razón de su edad, nacionalidad, género, orientación sexual, raza, religión, ideología o afiliación política o sindical de cualquier tipo. Promovemos la igualdad, la inclusión y la diversidad, prestando especial atención a la igualdad de género, la no discriminación de opciones de orientación sexual e identificación de género, y la especial protección de las personas menores de edad y su bienestar integral. Nos hacemos responsables de realizar nuestros mejores esfuerzos para ofrecer en nuestras actividades, operaciones y eventos la mayor seguridad a las personas, incluyendo la protección de sus datos personales y la accesibilidad universal. Promovemos el cuidado del entorno, analizando el impacto de nuestra actividad sobre el medioambiente y los recursos naturales, y esforzándonos por limitarlos y compensarlos.

### 3.1. PREVENCIÓN DE RIESGOS DE VULNERACIÓN

Con la finalidad de prevenir los riesgos de vulneración de los Derechos Humanos, la figura de la delegada de Protección ha venido realizando análisis periódicos de riesgos, a los que siguen acciones de prevención basados en la elaboración y difusión de normativas internas, por una parte, y en la realización de campañas de comunicación interna y de planes de formación a nuestro personal.

En la temporada 2022-2023 esta actividad de prevención se ha intensificado, cuyos objetivos son la prevención del riesgo de vulneración de los derechos humanos y la potenciación de su respeto a través de la formación dirigida a los miembros de nuestras canteras de jóvenes deportistas.

### 3.2. PROTECCIÓN DE MENORES

La protección de los menores de edad es un compromiso fundamental del Real Madrid, que tiene

en el centro de su actividad la promoción del deporte entre niños y jóvenes a través de los equipos de categorías inferiores que componen nuestras canteras de fútbol masculino y femenino, y de baloncesto. Nuestro compromiso comprende la promoción del deporte como parte del bienestar y de la educación de los menores de edad, transmitiéndoles los valores del deporte y los hábitos de vida saludable propios del deportista y que consisten en actividad física, nutrición sana, hidratación adecuada, descanso suficiente, pautas de prevención de lesiones y cuidado integral de la salud.

La delegada de Protección de Menores ha continuado su trabajo para promocionar el bienestar infantil en el club, prevenir riesgos de abuso, acoso o cualquier forma de violencia dirigida contra las personas menores de edad, y en su caso gestionar las preguntas, reclamaciones o denuncias en la materia, dirigiendo las investigaciones cuando proceda con el objetivo continuo de preservar el bienestar de los menores.

El Real Madrid cuenta con un protocolo contra el acoso, el abuso y la violencia en el club, que ha sido adaptado a la nueva normativa en materia de protección de la infancia y la adolescencia, y también a los protocolos federativos contra la violencia sexual en el deporte.

### 3.3. PROCEDIMIENTOS DE DENUNCIA (CANAL DE REPORTES)

Existe un amplio plan de información y comunicación interna para difundir entre los menores de edad del club, sus familias y todo el personal del club que trabaja en contacto con ellos, la existencia de la delegada de Protección de Menores, a fin de que puedan dirigirse a ella para cualquier cuestión, incluida cualquier denuncia.

En tales casos, la delegada de Protección de Menores es la encargada de activar el protocolo contra el abuso, el acoso y la violencia existente en el club, que define el procedimiento de denuncia, el de investigación y el de resolución de las mismas. Adicionalmente, el club cumple en cada



Escudo del club en el edificio de oficinas corporativas de la Ciudad Real Madrid.

caso con las obligaciones legales de denuncia ante las autoridades de cualquier indicio de violencia o delito contra un menor que conozca.

La nueva edición del protocolo que ha entrado en vigor en la temporada 2021-2022 presenta también mejoras en cuanto a los canales de denuncia previstos, incorporando también la investigación de denuncias anónimas por parte de la comisión a cargo de los procedimientos de esclarecimiento de hechos, con la finalidad de mejorar la actuación preventiva y asegurar que no se queda sin investigación ningún caso aunque no se cumplan los requisitos formales en la denuncia o los indicios existentes sean limitados.

### 3.4. INVESTIGACIÓN DE DENUNCIAS

Tal y como establece el protocolo contra el abuso, el acoso y la violencia, todas las denuncias son investigadas por parte de una comisión paritaria formada por dos miembros designados por la dirección del club (una de ellas la propia delegada de Protección de Menores), y otros dos miembros designados por la representación legal de los trabajadores, cuyos miembros son elegidos periódicamente de forma democrática por los empleados del club en las elecciones sindicales correspondientes. En la actualidad cada una de las dos secciones sindicales existentes en el Real Madrid (CSIF y UGT) cuenta con un miembro representante en esta comisión.

La comisión paritaria cuenta con independencia y amplios poderes para realizar la investigación, tomando declaración a cuantas personas puedan

aportar información relevante, contando con los asesoramientos expertos o periciales que estime necesarios, y practicando las pruebas que considere oportunas. Como resultado de su investigación independiente, la comisión paritaria elabora un informe de conclusiones que eleva a la Comisión Ética del Real Madrid, que está formada por miembros de la Junta Directiva y de la alta dirección ejecutiva del club. La Comisión Ética, a la vista de las conclusiones de la investigación de la denuncia por parte de la comisión paritaria, toma las decisiones pertinentes en el ámbito disciplinario y, en su caso, ordena la realización de las acciones de prevención, corrección y reparación del daño que estime adecuadas.

### 3.5. EMPLEO

Los empleados del Real Madrid constituyen un colectivo al que el club presta una especial atención. Siguiendo estándares internacionales de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad, el Real Madrid aplica en su gestión de personas los principios contenidos no solamente en la normativa laboral de aplicación, sino también en las recomendaciones y declaraciones de derechos provenientes de organismos internacionales. En este sentido, el Real Madrid como empleador hace suyos para la gestión de sus trabajadores los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de Naciones Unidas número 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), número 5 (Igualdad de género) y número 3 (Salud y bienestar). También, como firmante del Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact), se compromete plenamente con los principios 4, 5, 6 y 7 del mismo, dedicados al respeto a los derechos laborales de los trabajadores.



Durante la temporada 2022-2023 el Real Madrid ha mantenido una plantilla media de 858 cotizantes a la Seguridad Social.

A 30 de junio de 2023 la plantilla cuenta con 512 deportistas (429 hombres y 83 mujeres), de los que 312 son jugadores (236 hombres y 76 mujeres), y 200 son técnicos (174 hombres y 26 mujeres).

Los empleados de convenio colectivo a la finalización de la temporada 2022-2023 son 478 (304 hombres y 174 mujeres) lo que supone un 36,4% de mujeres. Entre las mujeres, 80 de ellas ocupan puestos de responsabilidad. Entre ellas, hay 7 directoras (el 14,3% de las direcciones) y 10 jefas de departamento (el 32,3% de las jefaturas), así como 63 responsables medios (el 33,7% en este nivel profesional). Estos datos reflejan tanto el efecto de la promoción interna ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional, como la evolución paulatina de nuestra plantilla desde una acusada masculinización hacia un equilibrio progresivo a lo largo de las últimas décadas como resultado de los sucesivos planes de igualdad pactados por la dirección con la representación legal de los trabajadores para canalizar los esfuerzos de la organización en pro de la igualdad de oportunidades.

La tasa de temporalidad entre los empleados del club no es significativa (0,21%), ya que todos los empleados son trabajadores fijos con contrato indefinido (99,79%) excepto una única persona con contrato temporal a jornada completa por sustitución de baja por paternidad.

Adicionalmente, existe un colectivo de empleados fijos discontinuos que prestan sus servicios únicamente los días de partido. Este colectivo consta de 22 personas (19 hombres y 3 mujeres).

En términos de diversidad, podemos destacar que entre los empleados de convenio colectivo existen personas de 16 nacionalidades diferentes. Entre los deportistas, el número de nacionalidades representadas en nuestra plantilla es de 27 en el caso de jugadores, y 7 en el caso de técnicos.

En la temporada 2022-2023 han disfrutado de permisos de paternidad o maternidad 27 personas (15 hombres y 12 mujeres). Se han producido

5 excedencias voluntarias por cuidado de hijos o familiares dependientes (1 hombre y 4 mujeres), y 4 reducciones voluntarias de jornada por el mismo motivo (1 hombre y 3 mujeres). En cuanto a excedencias voluntarias, se han encontrado en esa situación en esta temporada 10 personas (7 hombres y 3 mujeres). En cuanto a bajas, se han producido 6 resoluciones de contrato por mutuo acuerdo (4 hombres y 2 mujeres) y una jubilación.

En el capítulo de formación del personal, la inversión del club ha superado los 372.963 euros y las 21.100 horas dedicadas por la plantilla en total, y 4 empleados (3 hombres y 1 mujer) han cursado estudios de postgrado en la Escuela Universitaria Real Madrid beneficiándose de becas concedidas por la propia escuela.

En términos de empleo, hay que añadir los datos correspondientes a Real Madrid Estadio S.L., la sociedad dedicada a la explotación comercial del estadio Santiago Bernabéu tras su remodelación, que actualmente se encuentra en su fase final. Esta sociedad cuenta con una plantilla de 60 personas a 30 de junio de 2023, de los cuales 26 son hombres y 34 son mujeres (56,7%). En los puestos de responsabilidad de esta sociedad, el 40% de los directores y jefes son mujeres. Cabe destacar que más del 80% de la plantilla de Real Madrid Estadio S.L. procede de Real Madrid Club de Fútbol, ya que en la creación de la sociedad se produjo la segregación de los departamentos que ya se venían dedicados a las actividades de explotación de los ingresos que genera el estadio.

### 3.6. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

El Real Madrid entiende el papel clave que juegan sus empleados en la fiabilidad de sus operaciones y en la calidad de su gestión, que son unánimemente reconocidas en la industria del deporte. Por ello, aplica una política de división del trabajo y especialización funcional, al mismo tiempo que estrictos principios de eficiencia, productividad y buena administración en la gestión del personal.

La organización del trabajo es conocida por los trabajadores a través de la intranet corporativa, en la que pueden acceder al organigrama,

al modelo de organización y gestión, y al manual de procedimientos que define los procesos operativos de gestión del club más relevantes a través de 55 procedimientos.

Del mismo modo, en la citada intranet corporativa los trabajadores tienen acceso a las normativas y manuales de aplicación en la organización, detallando instrucciones en materia de identidad corporativa, tratamiento de patrimonio histórico, tratamiento de sanciones y recursos, prevención del fraude en la competición, retransmisiones televisivas, integridad, asistencia en viajes, notificación de incidencias en las instalaciones, liquidaciones de gastos, emisión de certificados, etc.

Los convenios colectivos firmados por la dirección del club con la representación legal de los trabajadores también regulan aspectos de la organización del trabajo, tales como clasificación profesional en grupos profesionales, promoción profesional, movilidad funcional, jornada y horarios de trabajo, medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y familiar con la actividad profesional, teletrabajo y desconexión digital.

### 3.7. SALUD Y SEGURIDAD

Un compromiso básico del Real Madrid con sus empleados hace referencia a la actividad continua de prevención de riesgos laborales.

Gran parte de la actividad de prevención de riesgos, durante esta temporada ha consistido en realizar las actuaciones necesarias para evitar o minimizar riesgos y prevenir accidentes y enfermedades profesionales y garantizar la seguridad física de todas las personas, mediante la evaluación, revisión de instalaciones, actividad y puestos de trabajo, y seguimiento y control de las medidas preventivas o correctivas derivadas de la evaluación de riesgos. También se han realizado 310 nuevas coordinaciones de actividades empresariales.

En el ámbito del entorno psicosocial de trabajo se ha realizado la evaluación de riesgos psicosociales utilizando el FSICO de factores psicosociales versión 4.1, con el objetivo de conocer la valora-

ción que las personas trabajadoras tienen de sus condiciones de trabajo y planificar las acciones de mejora que pudieran ser necesarias.

Al mismo tiempo, y en el campo de la salud personal se ha ofrecido a toda la plantilla un reconocimiento médico de puesto de trabajo con una serie de pruebas diagnósticas para la detección precoz de diferentes enfermedades que permitan a las personas tomar las decisiones acertadas para mantener un estilo de vida saludable. Se han realizado un total de 418 empleados comunes y técnicos. Igualmente, se ha desarrollado una campaña de vacunación voluntaria contra la gripe, dentro de la cual se han vacunado 159 empleados.

El Real Madrid promueve un estilo de vida saludable entre sus empleados, del mismo modo que alienta las iniciativas en pro de la sostenibilidad medioambiental de nuestro entorno. El programa Healthy Cities auspiciado por nuestro patrocinador y proveedor sanitario exclusivo Sanitas persigue ambos objetivos: promoción de la salud y mejora de nuestro medioambiente. Los empleados del club que han decidido participar voluntariamente en el programa, han descargado en sus móviles una aplicación que mide su actividad física y les presenta retos de ejercicio, que a su vez cuando se cumplen tienen como recompensa la donación por parte de Sanitas de árboles para su plantación en su iniciativa de reforestación en bosques sostenibles. De este modo, la plantilla del club se ha sumado a este reto en favor de la adopción de un estilo de vida activo y también de la mejora de la calidad del aire a través de la plantación de árboles.

Nuestras instalaciones cuentan con la certificación de espacios cerebroprotegidos (a través de la Fundación Freno al Ictus) y de espacios cardioprottegidos para la lucha contra los accidentes cardiovasculares, con especial énfasis en la prevención de este tipo de episodios en el deporte. La declaración de espacios cardioprottegidos no es una iniciativa aislada, sino que se ve acompañada por la atención que presta el Real Madrid a este tema en los reconocimientos médicos anuales de sus deportistas, en los que se refuerzan y duplican los controles de cardiología orientados a la detección precoz de patologías cardiovasculares.

El Real Madrid mantiene el compromiso continuo de que sus instalaciones sean espacios cardioprotectados, para lo que mantiene una red de un total de 23 desfibriladores distribuidos estratégicamente por sus edificios para asegurar que ante cualquier emergencia cardiovascular existe un equipo disponible y cercano para su tratamiento urgente. Para ello, cada temporada se realiza el mantenimiento preventivo de los equipos y la actualización de la formación a las personas encargadas de su utilización en caso necesario.

El Comité de Seguridad y Salud, formado por representantes de los trabajadores y de la dirección del club, ha continuado con sus actividades, proporcionando avances notables en los planes de prevención de riesgos para todas las áreas y reuniéndose periódicamente para hacer seguimiento de la situación y acordar medidas y planes de mejora.

### 3.8. RELACIONES LABORALES

En el Real Madrid las relaciones laborales se caracterizan por el diálogo continuo y la negociación permanente en busca de acuerdos con la representación legal de los trabajadores que potencien en rendimiento organizativo de la entidad al mismo tiempo que se mejoran las condiciones laborales de los trabajadores.

Tanto los empleados de estructura como los empleados fijos discontinuos cuentan con sus propios convenios colectivos de empresa.

La negociación colectiva constituye la pieza fundamental de ese diálogo permanente. Entre los trabajadores de estructura existen secciones sindicales de los sindicatos Unión General de Trabajadores (UGT) y Central Sindical Independiente y de Funcionarios (CSIF). En el caso de los trabajadores fijos discontinuos, que solo trabajan los días de partido, es Comisiones Obreras (CC. OO.) el sindicato mayoritario y a cuya lista pertenecen los delegados de personal que ejercen la representación legal de los trabajadores de ese colectivo. Tanto los trabajadores de estructura como los fijos discontinuos eligen libre y democrática-

mente a sus representantes legales en las correspondientes elecciones sindicales que se celebran periódicamente siguiendo los calendarios oficiales en los plazos marcados por la normativa.

En la temporada 2022-2023 se han celebrado elecciones sindicales tanto en Real Madrid Club de Fútbol como en Real Madrid Estadio S.L., teniendo lugar las votaciones en los meses de febrero y marzo de 2023. Dichos procesos electorales se llevaron a cabo sin incidentes y con plena normalidad, dando como resultado la nueva representación legal de los trabajadores en ambas organizaciones, que durante los próximos años representarán a los empleados en el diálogo y la negociación colectiva con la dirección.

Ese diálogo social y la negociación colectiva continua con la representación de los trabajadores ha mantenido un nivel de actividad muy alto a lo largo de toda la temporada 2022-2023 en diferentes temas de la gestión de personal en el club, como prevención de riesgos laborales, igualdad, conciliación, beneficios sociales y clasificación profesional.

El principal fruto de esa negociación colectiva en la temporada 2022-2023 ha sido la firma del segundo plan de igualdad del Real Madrid el pasado 9 de enero, y la inscripción del mismo en el registro público correspondiente el 7 de marzo. Este plan de igualdad ha sido el resultado de largos y complejos trabajos llevados a cabo en estrecha colaboración por el comité de empresa y el área de recursos humanos, que han incluido el diagnóstico de la situación en términos de igualdad, incluyendo la evaluación retributiva y su auditoría, y una serie de medidas de mejora a implementar en los años de vigencia del plan.

Cabe destacar también la firma de acuerdos entre la representación legal de los trabajadores y la dirección del club en otras materias como compensación, conciliación, beneficios sociales, salud laboral y una nueva clasificación profesional que ha venido a adecuar las categorías laborales a la realidad actual del trabajo en nuestra organización, caracterizado por el impacto de la tecnología y la transformación digital que ha afectado a todas nuestras áreas funcionales.

### 3.9. FORMACIÓN Y DESARROLLO

El Real Madrid cuenta con una plantilla de empleados altamente cualificados, superando el 60% la proporción de empleados que cuenta con estudios superiores universitarios. Por otro lado, las cifras de rotación y de antigüedad media de la plantilla muestran una excepcional vinculación de las personas trabajadoras con el club, poniendo de manifiesto una fuerte retención del talento y una fidelización muy elevada, superior a la media de los trabajadores en España.

La cualificación básica de los empleados se asegura a través de los procesos de selección previos a su incorporación, y posteriormente se complementa y actualiza a través de la actividad de formación continua que realiza el club.

La inversión en formación y desarrollo en esta temporada ha supuesto 372.963 euros y con más de 21.100 horas dedicadas a formación. Otro aspecto importante en relación con los empleados del club es la colaboración con nuestra Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid. En ese marco, se han concedido 4 becas a empleados del club para realizar cursos de especialización y programas máster en la escuela con un coste económico para el empleado muy reducido, mejorando de ese modo su capacitación profesional para su trabajo actual y también su cualificación para otros retos futuros en su trayectoria laboral en el club.

### 3.10. IGUALDAD Y DIVERSIDAD

También la igualdad y la diversidad constituyen un eje central de la gestión de personas en el Real Madrid. En la temporada 2022-2023 el Real Madrid ha registrado su plan de Igualdad en la Dirección General de Trabajo de la Comunidad de Madrid. En el mismo se ha incluido la creación del registro salarial para vigilancia de la brecha de género, así como el diagnóstico actualizado de la situación de la igualdad. En la elaboración de dicho plan, ha participado una amplia representación de los trabajadores junto con la dirección del club.

Hay que destacar que la Comisión Paritaria de Igualdad es otro órgano de diálogo permanen-

te entre la dirección del club y la representación legal de sus trabajadores, que también se ocupa de la investigación y propuesta de medidas de actuación ante cualquier situación objeto de consulta o denuncia en relación con las materias propias de su competencia.

Además el Real Madrid en materia de garantía integral de la libertad sexual, así como para prevenir y sensibilizar en el ámbito laboral, ha firmado un Convenio de Colaboración con la Dirección General de Igualdad de la Comunidad de Madrid con el objeto de promover en el club acciones formativas, de sensibilización y de comunicación interna en materia de igualdad, prevención de violencia de género, y promoción de igualdad de trato y no discriminación por razón de orientación sexual, para concienciar a todo el personal y especialmente a jóvenes deportistas contra cualquier tipo de discriminación y acoso.

En la temporada 2022-2023, el Real Madrid ha firmado su adhesión a la Carta Europea de la Diversidad, promovida por la Unión Europea con el fin de promover en las empresas e instituciones los valores europeos de:

1. Diversidad.
2. Inclusión.
3. Igualdad.
4. Accesibilidad.
5. Lucha contra la Discriminación y la Intolerancia (por raza, género, orientación sexual, religión, edad, etc.)

Para el Real Madrid, es una declaración de principios, que se acompaña del compromiso moral y laboral de formación y comunicación interna para promover una cultura de inclusión, diversidad, igualdad y no discriminación.

Además, el Real Madrid en la temporada 2022-2023 se ha hecho socio de la Fundación Diversidad, que tiene el mandato exclusivo para España de la Comisión Europea para gestionar la Carta Europea de la Diversidad. Asimismo, la Fundación Diversidad nos da formación al personal del Real Madrid para promover la cultura de Diversidad, Inclusión, Igualdad y No Discriminación.



El Real Madrid celebra la conquista de la vigésima Copa del Rey.

### 3.11. ÁREA DEPORTIVA/DEPORTISTAS

El objeto social del Real Madrid es el fomento de la práctica del deporte. Por ello, todos los deportistas, jugadores, técnicos y resto de cuerpo deportivo, son un grupo del mayor interés para el club.

El Real Madrid se compromete con los deportistas a abrazar los valores deportivos de juego limpio, respeto y competitividad. Con sus jugadores de todas las categorías el club tiene el compromiso permanente potenciar el cuidado de la salud de los deportistas, mantener un estricto cumplimiento de lo acordado en sus contratos, desplegar la más alta competitividad para aspirar deportivamente a lo más alto, ofrecer a los deportistas buenas instalaciones, excelentes profesionales técnicos, y visibilidad por presencia en medios de comunicación y además

el compromiso de desarrollar la cantera. Estos compromisos se extienden a quienes han abandonado la práctica profesional del deporte de competición en el club y pertenecen a su Asociación de Veteranos.

A tal efecto el Real Madrid pone a disposición de todos sus deportistas, más de 700 (jugadores y técnicos), tanto en fútbol masculino, fútbol femenino y baloncesto, todos los medios de que dispone para cumplir dicho compromiso

#### Centro médico:

El centro médico de la Ciudad Deportiva, con unas instalaciones del más alto nivel y un equipo de médicos, enfermeros, fisioterapeutas, podólogos, y nutricionistas que dan cobertura médica a todos los deportistas del club tiene el objetivo prioritario de potenciar el cuidado de la salud de los deportistas y ayudar a la mejora de su rendimiento deportivo.

#### Direcciones de fútbol, baloncesto y cuerpos técnicos

Para obtener el mejor rendimiento y crecimiento deportivo se pone a disposición de los deportistas un equipo de excelentes técnicos (entrenadores, preparadores físicos, recuperadores funcionales, analistas, psicólogos y otros profesionales, para mantener la más alta competitividad y mejorar su desarrollo y crecimiento deportivo y personal.

A través de las direcciones de Fútbol y de Baloncesto con sus departamentos de Gestión, Coordinación y Unidad de Rendimiento, tanto los cuerpos técnicos como el servicio médico proveen a los deportistas de todas las herramientas para su desarrollo deportivo y personal, desde la metodología formativa técnico – táctica a la preparación física, la nutrición, la atención médica, de fisioterapia, preparación psicoemocional, etc.

#### Instalaciones deportivas

Tanto la Ciudad Real Madrid como el estadio Santiago Bernabéu (en proceso de remodelación) son instalaciones de primer nivel para la práctica deportiva de nuestros deportistas.

La Ciudad Real Madrid alberga para el fútbol masculino y femenino el estadio Alfredo Di Stéfano, donde habitualmente disputan sus partidos el Castilla y el primer equipo femenino. Adicionalmente, la Ciudad Real Madrid cuenta con 11 campos de fútbol, 6 de ellos de hierba natural, donde se desarrolla toda la actividad de entrenamiento los equipos de fútbol masculino y femenino, así como las competiciones de los equipos de categoría inferiores.

En la Ciudad Real Madrid también se encuentra el pabellón multiusos de baloncesto, que consta de 4 canchas de baloncesto donde se desarrolla toda la actividad de entrenamientos del baloncesto tanto del primer equipo como de las categorías inferiores, así como los partidos de las categorías inferiores.

Además de dichas instalaciones ya mencionadas (pabellón multiusos de baloncesto, estadio Alfredo Di Stéfano, y campos de fútbol), la Ciudad Real Madrid cuenta con los edificios de vestuarios de cantera y primeros equipos de fútbol, edificios de oficinas deportivas, residencias de primer equipo y de cantera, y todo un conjunto de instalaciones auxiliares que incluyen un laboratorio de investigación agronómica especializado en optimización del cultivo sostenible de césped deportivo, un centro de hidroterapia, un área de diagnóstico por imagen equipado con un equipo de resonancia magnética de última generación, 6 gimnasios y 45 vestuarios.

Estas instalaciones, referente internacional en instalaciones deportivas para la práctica del fútbol y el baloncesto, son mantenidas diariamente por un equipo humano de más de 70 personas que trabaja diariamente en las casi 35 hectáreas construidas de la Ciudad Real Madrid.



Florentino Pérez, con jugadores del equipo prebenjamín del Real Madrid.

### RESIDENCIA CANTERA

La finalidad de la residencia de la cantera es ser el hogar de las futuras generaciones de deportistas del Real Madrid.

Para ayudar a nuestros jóvenes deportistas en su desarrollo social y humano, se cuenta con un equipo multidisciplinar formado por profesionales del club, psicólogos, entrenadores, profesores y educadores que en todo momento se preocupan por acompañar en la formación, desarrollo y cuidado de los residentes

La residencia cuenta con unas instalaciones pensadas principalmente para poder compatibilizar la formación académica con la deportiva. A través de ellas, se genera una atmósfera que ofrece a los jugadores una metodología para fomentar el desarrollo de capacidades tales como la toma de decisiones, la autonomía, la proactividad y la organización de su vida diaria. En este sentido, se busca dar respuesta a cada una de las necesidades de los jugadores teniendo en cuenta el contexto dentro del cual se encuentran y brindando una formación integrada persona-deportista.

Concretamente, durante la temporada 2022-23, la residencia de cantera ha albergado a 76 jugadores, 58 de fútbol y 18 de baloncesto. Sus edades han estado comprendidas entre los 12 y

los 19 años. Esta generación de jugadores proceden de 12 nacionalidades distintas repartidas entre Europa (España, Serbia, Rusia, Polonia, Letonia, Bélgica, Francia, Alemania, Suiza y Eslovenia) y el continente africano (Senegal y Mali).

### FÚTBOL MASCULINO

El objetivo queda enmarcado dentro de la misión, visión y valores del club, donde por medio de la búsqueda de la excelencia dentro y fuera del terreno de juego, se aspira a colmar las expectativas de sus socios y seguidores, a través de los mayores éxitos deportivos siendo fieles a nuestros valores.

Nuestra sección de fútbol masculino incluye al primer equipo masculino (que compite en la máxima categoría del fútbol español LaLiga y en la UEFA Champions League) y a 16 equipos de categorías inferiores (Real Madrid Castilla, Juvenil A, Juvenil B, Juvenil C, Cadete A, Cadete B, Infantil A, Infantil B, Alevín A, Alevín B, Alevín C, Benjamín A, Benjamín B, Prebenjamín A, Prebenjamín B y Debutante).

#### Jugadores provenientes de la cantera

Durante la temporada 2022/23, 111 jugadores que fueron formados en la cantera del Real Madrid estuvieron inscritos en la Primera y Segunda División del fútbol profesional español.

De ellos, 58 jugaron en la Primera División en 18 clubes diferentes. Adicionalmente, fuera de nuestras fronteras 69 jugadores formados en la cantera del club militaron en equipos profesionales de ligas extranjeras.

Durante la temporada 2022-2023, el club concedió becas a 58 jugadores provenientes de otras comunidades. A todos ellos se les facilitó el internado en la residencia de jugadores de la Ciudad Real Madrid, donde reciben servicios completos de alojamiento, alimentación, ocio, formación para el desarrollo deportivo y humano, formación en los valores del Real Madrid, escolarización en prestigiosos centros de enseñanza y atención sanitaria completa.

En la temporada 2023-24, tras la aprobación en la pasada Asamblea General de Socios de la fusión por absorción del RSC Internacional, la cantera masculina contará con un nuevo filial: el Real Madrid C. Competirá en la Tercera Federación.

### FÚTBOL FEMENINO

Nuestra sección de fútbol femenino incluye al primer equipo femenino (que compite en la máxima categoría del fútbol femenino español y también en la UEFA Women's Champions League) y a tres equipos de cantera, que compiten en categorías sénior, juvenil y cadete.

Nuestros equipos de fútbol femenino siguen en pleno crecimiento y están alcanzando ya importantes niveles de notoriedad. Las audiencias de ciertos partidos así lo demuestran, destacando los 827.000 espectadores de media que nos vieron disputar la final de Copa de la Reina. Sin duda, el mayor seguimiento de la actividad diaria del equipo se consigue en redes sociales, donde contamos con más de 6,5 millones de seguidores de nuestro fútbol femenino, y se produce una elevada interacción media por publicación que supera las 270.000 interacciones durante los partidos del primer equipo femenino.

Este interés social está generando un interés publicitario de las marcas, y así la mayoría de los patrocinadores del club, concretamente 18 de ellos, realizan actividades de promoción y comunicación con nuestro primer equipo femenino. Destaca la incorporación de AT Valor como primer patrocinador exclusivo del Real Madrid Femenino. Las jugadoras, conscientes del impacto social del Real Madrid, han participado durante la temporada en más de 200 acciones de índole social y comercial.

### BALONCESTO

La misión de la sección de baloncesto consiste en promover la práctica del baloncesto y acrecentar su interés en la sociedad a través de la búsqueda de la excelencia dentro y fuera de las canchas de juego para dar respuesta a las ilusiones y expectativas de nuestros seguidores, compitiendo en búsqueda continua del éxito deportivo.

La sección de baloncesto, además del primer equipo que compite en la Liga ACB y en la Euroliga, cuenta con las categorías inferiores representadas por el segundo equipo de baloncesto, que disputó la Liga EBA, el equipo Júnior, cuyos jugadores también forman parte del equipo EBA, dos equipos de categoría Cadete, dos equipos de categoría Infantil y un equipo Preinfantil.

#### Jugadores provenientes de la cantera

Durante la temporada 2022-2023, 18 jugadores formados en la cantera del Real Madrid formaron parte de equipos inscritos en la máxima categoría del baloncesto español, la Liga Endesa.

Durante la temporada 2022-2023, el club concedió becas a 18 jugadores provenientes de otras comunidades y países. A todos ellos se les facilitó el internado en la residencia de jugadores de la Ciudad Real Madrid, donde reciben servicios completos de alojamiento, alimentación, ocio, formación para el desarrollo deportivo y humano, formación en los valores del Real Madrid, escolarización en prestigiosos centros de enseñanza y atención sanitaria completa.

### 3.12 COMPRAS RESPONSABLES

El Real Madrid aspira a extender el compromiso con la sostenibilidad a toda su cadena de suministros, incluyendo a las empresas proveedoras de bienes y servicios contratadas por el club. Este compromiso con las compras responsables está sustentado en un código de proveedores y un portal de homologación de proveedores (<https://realmadrid.app.jaggaer.com>) a través del cual nuestros potenciales y actuales colaboradores se someten al proceso de verificación del cumplimiento de determinados requisitos con el fin de ser considerados como aptos para la prestación de cualquier bien/servicio y en el que se incluye criterios de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad (ambientales, sociales y de buen gobierno) dentro de los criterios de selección.

Todo ello concebido para fortalecer la cadena de valor, mejorar la eficiencia, reducción del riesgo (reputacional, fraude, solvencia...), garantizar las compras responsables, promover la competencia entre proveedores de calidad para cada categoría de compra y que respeten los estándares exigidos de manera general basados en los de principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Como cifras relevantes para evaluar el volumen de compras que gestiona anualmente el Real Madrid, podemos señalar que en la temporada 2022-2023 se han realizado 3.947 gestiones de adquisición de bienes y servicios, incluyendo tanto los correspondientes a gastos operativos como de inversión. La facturación total gestionada para este volumen de compras se ha distribuido entre 1.007 proveedores distintos.

Los proveedores del Real Madrid cuentan con el compromiso del club de mantener las disponibilidades líquidas necesarias para hacer frente a los pagos comprometidos en los plazos previstos. Las políticas del club establecen los límites mínimos de liquidez que se deben mantener para ello en todo momento.

El Comité de Compras, órgano del club formado por altos ejecutivos y miembros de la Junta Di-

rectiva para la toma de decisiones, ha celebrado 5 reuniones, en las que se han aprobado y supervisado las principales compras de bienes y servicios e inversiones que ha realizado el club durante la presente temporada, además de verificar la evolución del presupuesto.

Desde esta estrategia de sostenibilidad, dentro de las acciones llevada a cabo por la dirección de Compras y Servicios Generales, cabe destacar las siguientes como especialmente relevantes:

- Sustitución de 2 vehículos de Servicios Generales hasta ahora con motor diésel, a modalidad eléctrica 100%.
- Actualización de los equipos de lavandería industrial (lavadora y secadora) y cambio en los programas de lavado para obtener un ahorro estimado en cada ciclo completo de lavado (lavado + secado) de 2,1KWH y con un 23% menos de agua utilizada en cada ciclo. La instalación de estas nuevas máquinas ayuda a cumplir con las medidas definidas en el Plan de Gestión Sostenible del Agua (al tener un menor consumo) y proporciona una sustancial mejora en la eficiencia energética de la instalación.

### 3.13 ACCESIBILIDAD

Optar por la accesibilidad es optar por un mundo más justo, más seguro, más diverso, más desarrollado y más sostenible. La Accesibilidad es una parte relevante de la Responsabilidad Social Corporativa/Sostenibilidad del Real Madrid, y consiste en hacer accesible el club en todos los sentidos a las personas que tienen algún tipo de necesidad especial para acceder a nuestros productos, servicios, instalaciones y organización.

A tal efecto se ha creado un grupo de trabajo de accesibilidad que ha tenido su primera reunión de constitución a final de esta temporada y donde se han marcado estos objetivos:



Vehículos eléctricos en la Ciudad Real Madrid.

- Sensibilizar sobre la necesidad de una accesibilidad universal.
- Fomentar la accesibilidad física a nuestras instalaciones, evitando barreras arquitectónicas y facilitando el acceso a personas con discapacidad de cualquier tipo (movilidad, sensorial ...) a toda nuestra oferta de eventos y servicios.
- Fomentar la accesibilidad digital a nuestra web y a los demás medios digitales del club, para que nuestros contenidos digitales sean lo más accesibles posible para personas con necesidades especiales de cualquier índole.
- Fomentar la accesibilidad personal a nuestra organización y a toda nuestra cadena de valor, para poder integrarse en ella más allá de lo que obligatoriamente requiere la normativa en vigor sobre la integración social de personas con discapacidad.

En próximas temporadas, el grupo de trabajo de accesibilidad desarrollará sus trabajos para detectar e inventariar las barreras a la accesibilidad universal que puedan existir en nuestras instalaciones, con vistas al estudio y análisis de las soluciones viables para afrontarlas. Especial-

mente importante en ello será la inauguración del nuevo estadio Santiago Bernabéu tras su remodelación, en la que se ha teniendo en cuenta la accesibilidad mejorando sus instalaciones y equipamientos para ofrecer mejores facilidades a personas con movilidad reducida o con otras necesidades especiales.

En el campo de la accesibilidad digital, el rediseño de nuestra página web oficial mejora sus prestaciones para personas con limitaciones visuales o auditivas, y está previsto el futuro desarrollo de soluciones adicionales para aumentar la accesibilidad a todos los contenidos digitales del Real Madrid.

En la accesibilidad a nuestra cadena de suministros, incluyendo no solo nuestra propia organización, sino también nuestros proveedores de productos y servicios que trabajan de forma recurrente para el Real Madrid, mantendremos un inventario actualizado tanto de personas trabajadoras que voluntariamente han comunicado su discapacidad reconocida oficialmente, y también de organizaciones laborales como los centros especiales de empleo, empresas de empleo protegido donde se fomenta la integración laboral de personas con discapacidad y que son suministradores habituales de servicios o bienes al Real Madrid.

## 4. MEDIOAMBIENTE

El Real Madrid, a través de la dirección de medioambiente, analiza periódicamente y de forma exhaustiva el impacto de sus actividades sobre el medioambiente, con el objetivo de prevenir cualquier daño al entorno, evaluar sus impactos y poder planificar las necesarias acciones de compensación y corrección.

La taxonomía medioambiental de sectores, industrias y organizaciones sitúa la actividad del Real Madrid en una posición de partida favorable, ya que la actividad deportiva que supone la práctica del fútbol y el baloncesto tiene menor impacto en el medioambiente y el consumo de recursos naturales que la mayoría de las organizaciones de tamaño comparable en otros sectores.

El mencionado análisis del impacto medioambiental de nuestras operaciones sitúa el foco de nuestra acción de cuidado de la naturaleza en las emisiones de gases (huella de carbono) y consumo de energía causados por la movilidad y la gestión de instalaciones, la gestión de residuos y singularmente los producidos en los eventos deportivos, y el consumo de agua para riego de los terrenos de juego de césped natural.

### 4.1. HUELLA DE CARBONO / EMISIONES

Las necesidades de movilidad suponen la mayor fuente de emisiones de gases a la atmósfera que produce la actividad del Real Madrid. Por una parte, los desplazamientos a nuestras instalaciones para el desempeño de sus funciones por parte de empleados y deportistas suponen parte del volumen de emisiones que producimos, mientras que la mayor parte proviene de los desplazamientos que generan los eventos deportivos en que participamos dentro de las competiciones deportivas en las que están inscritos nuestros diferentes equipos.

El Real Madrid fue el primer club de fútbol que voluntariamente empezó a evaluar su huella de carbono y certificar el sistema de evaluación. El cálculo de la huella de carbono proporciona como resultado un indicador ambiental global de las actividades que desarrollamos, con el fin de conocer objetivamente nuestro impacto medioambiental y poder de ese modo diseñar medidas adecuadas para equilibrarlo.

Gracias a las políticas de reducción de emisiones llevadas a cabo durante estos últimos 4 años, hemos solicitado la obtención del alcance “reduzco” dentro del sello otorgado por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico.

Continuando con el compromiso de cálculo de huella de carbono y de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero se han dado los primeros pasos para iniciar medidas cuya finalidad será la de compensar las emisiones generadas.



Vista aérea de la Ciudad Real Madrid.

### 4.2. GESTIÓN DE RESIDUOS

En la temporada 2022-2023 el Real Madrid ha continuado desarrollando su política de cuidado del medioambiente dentro de su estrategia de sostenibilidad. La dirección de Medioambiente ha impulsado una amplia gama de acciones para reducir el impacto de las actividades del club sobre los recursos naturales.

Las actividades de reciclado de materiales y residuos es una de nuestras prioridades realizando nuestra propia gestión de los residuos producidos tanto en el estadio Santiago Bernabéu como en la Ciudad Real Madrid.

A través de los convenios de colaboración suscritos con entidades de recogida selectiva y coordinada, se han atendido las necesidades de recogida, transporte y tratamiento de la totalidad de los residuos, tanto no peligrosos como peligrosos, derivados de la actividad del club.

El Real Madrid mantiene desde 2007 un convenio con Ecoembes España, S. A. para la implantación de recogida selectiva y recuperación de envases ligeros y papel cartón, tanto en el estadio Santiago Bernabéu como en la Ciudad Real Madrid, por el que se ha creado un sistema de recogida, transporte y posterior tratamiento. En la temporada 2022-2023, y a través de este convenio, se han gestionado 415.960 kg de residuos procedentes del estadio Santiago Bernabéu y Ciudad Real Madrid. Hemos recuperado toda la actividad deportiva y de eventos con el acceso a gradas, consumo en barras lo que ha aproximado las cifras a las de temporadas previas a pandemia, pero teniendo en cuenta que el estadio Santiago Bernabéu ha seguido con el ritmo de obra sin disponer de actividad de restauración.

Hemos conseguido con el uso de dispensadores de agua reducir el residuo de PET incluso con el aumento de nuevas categorías a la cantina del club.



Cargadores para vehículos eléctricos en los parkings de la Ciudad Real Madrid.

De esta cantidad de residuos, el 91% es material reciclable, de envases ligeros, papel y cartón con tan solo un 9% de impropios en los que se intenta mejorar.

Durante la temporada 2022-2023 se han recuperado 55,28 toneladas de envases ligeros y 123 toneladas de papel y cartón en base a este proceso.

A lo largo de los 16 años de vigencia del convenio con Ecoembes, se han reciclado más de 5.398 toneladas de envases ligeros y 1.790 toneladas de papel y cartón, con los beneficios medioambientales en reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera y ahorro en los consumos de agua y electricidad que ellos suponen.

Se han retirado de nuestras instalaciones por empresas especializadas 2.583 kilos de residuos peligrosos, tales como envases contaminados provenientes de los trabajos de mantenimiento, como pintura, sprays, siliconas, lámparas de mercurio, luminarias, baterías, etc. con lo que aseguramos el correcto destino de dichos residuos.

Hemos gestionado con un empresa especializada la recogida de 275 kg de residuos biosanitarios en todos los aseos y vestuarios femeninos de la instalación.

### 4.3 HUELLA HÍDRICA

El principal factor de consumo de agua en el Real Madrid es el riego de terrenos de juego de fútbol, tanto en el estadio Santiago Bernabéu como en la Ciudad Real Madrid, y el riego de la jardinería ornamental de la Ciudad Real Madrid.

Cumpliendo a su vez con la ordenanza municipal ANM 2006/50, se ha inscrito el actualizado Plan de Gestión Sostenible del Agua de la Ciudad Real Madrid (2021-2025) en el cual se monitorizan los suministros y se establecen las medidas correctoras y mejoras orientadas a la reducción del consumo de agua. Dicho plan ha sido visado con resolución favorable.

El 100% del consumo hídrico anual de nuestros campos de fútbol y jardinería ornamental de la

Ciudad Real Madrid proviene de la red de aguas regeneradas del Ayuntamiento de Madrid, así como de la recuperación de las aguas pluviales y de drenaje de campos.

En el consumo de agua de riego se han alcanzado nuevas reducciones mediante el uso de sensores con los que monitorizamos en tiempo real las necesidades del césped, lo que nos permite optimizar al máximo los riegos; también el uso de variedades de césped y capas de enraizamiento con menores necesidades hídricas o la modificación del acolchado en jardines para aumentar la retención de humedad. Por otro lado, el agua de riego se trata magnéticamente para reducir el consumo de agua con el mismo resultado en términos de irrigación, y todo nuestro equipo de jardineros ha recibido formación y sensores manuales para controlar el riego, dentro de un sistema de gestión y control del riego orientado a la máxima eficiencia en el uso del agua. Además, la reducción del tiempo de cultivo del césped a instalar en el estadio de 18 a 4 meses provoca la consiguiente disminución de necesidades de consumo de agua.

### 4.4. CONSUMO DE ENERGÍA

El consumo de energía del Real Madrid proviene de las necesidades de sus instalaciones, tanto deportivas como de oficinas, y de la celebración de eventos deportivos.

En cumplimiento de nuestra Política de Sostenibilidad y Eficiencia Energética, esta temporada se ha continuado estudiando y realizando acciones encaminadas tanto a la reducción de consumos de electricidad como a la gestión responsable de los recursos naturales en su proceso de producción.

En el mantenimiento de los activos patrimoniales del club, en cumplimiento de su política de sostenibilidad y eficiencia energética, se están reforzando las actuaciones dirigidas tanto a la reducción de consumos como a la gestión responsable de sus recursos.

Entre ellas se han realizado las siguientes actuaciones:

- Sustitución de las luminarias existentes por otras nuevas de tipo LED y RGB en el vestuario del primer equipo de la Ciudad Real Madrid.
- Sustitución de duchas eficientes en vestuarios local y visitante en el estadio Alfredo Di Stéfano.
- Instalación de variadores de velocidad en las UTA y contadores de energía en el edificio de instalaciones.

Todas las acciones que se acometen se ven reforzadas con la obligación por parte de nuestra empresa de mantenimiento integral (durante las labores operativas y conductivas) de realizar una gestión energética eficiente sobre todas nuestras instalaciones.

El Real Madrid dispone de certificados de garantía en origen de sus suministros de energía eléctrica. El 100% de la compra de kWh para nuestros edificios se ha producido previamente con fuentes de energía renovables (solar y eólica principalmente).

Todos estos criterios de sostenibilidad y eficacia energética además de implementarlos en las instalaciones existentes se toman como punto de partida del desarrollo de las nuevas infraestructuras.

Se mantienen puntos de estacionamiento de bicicletas y monopatines eléctricos para los trabajadores y se ha ampliado la dotación de puntos de carga para vehículos eléctricos (4 adicionales a los ya existentes) en los parkings de los edificios de la Ciudad Real Madrid, así como 70 puntos más en los lugares reservados para los equipos de las primeras plantillas de fútbol masculino, femenino y baloncesto.

En la temporada 2022-2023 se han dado nuevos pasos hacia el autoconsumo, con el proyecto de ejecución de un parque solar fotovoltaico en las cubiertas de nuestros edificios que nos permitirá reducir nuestra dependencia energética además de reducir nuestro impacto medioambiental. Actualmente nos encontramos en una fase de licitación para poder ejecutar la instalación de autoconsumo durante la temporada 2023/24.

El proyecto de remodelación del estadio Santiago Bernabéu también ha sido diseñado teniendo en cuenta la producción del menor efecto medioambiental posible para su ejecución, incluyendo en el proyecto de iluminación en todos sus aspectos, especificaciones de máximo respeto a los recursos naturales y mínimo impacto medioambiental.

Nuestro compromiso con el ahorro y eficiencia energética es claro y por ello se ha instalado una red de contadores de electricidad, agua y energía que, mediante su conexión a la plataforma IoT (Internet of Things), nos permitirá disponer de todos los datos de consumos en tiempo real.

Esta información se utilizará para crear líneas base de consumos, detectar desviaciones, averías, fugas y malas praxis de forma que podamos adoptar las medidas correctivas oportunas. Posteriormente, aplicando procesos big data y analítica de datos, nos permitirá de manera predictiva, ser mucho más eficientes en los proce-

dimientos de operación y mantenimiento sobre las instalaciones.

Por otra parte, toda la iluminación del estadio (galerías, fachada, cubierta, proyección terreno de juego, locales públicos y privados, etc.) cuentan con tecnología LED. La misma plataforma IoT, en sus funciones de BMS (*Building Management System*) nos permitirá realizar programaciones de apagado/encendido en los momentos donde sean realmente necesarias evitando malgastar energía cuando no lo fuese.

#### 4.5. MOVILIDAD

La movilidad sostenible constituye una pieza importante de nuestras actuaciones para la reducción progresiva de nuestra huella de carbono, y también para nuestra actividad continua de prevención de riesgos laborales, ya que los accidentes de tráfico *in itinere*, es decir en el recorrido diario de los trabajadores desde su domicilio al centro de trabajo y regreso, constituyen uno de los principales riesgos para la salud de los trabajadores.

Adelantándose a los futuros requerimientos legales en este campo, el Real Madrid ha procedido a la designación de un responsable de movilidad sostenible, que cuenta con formación y experiencia previas y que continúa con su proceso de formación para desempeñar las funciones que para ese puesto requiere la normativa europea de futura trasposición a la legislación nacional para su entrada en vigor en los próximos años.

Del mismo modo, se han iniciado ya los trabajos preliminares para la creación del Plan de Movilidad Sostenible del Real Madrid, que se llevará a cabo en colaboración estrecha con la representación legal de los trabajadores y tendrá el doble objetivo de reducir la huella de carbono de los desplazamientos de nuestro personal, por una parte, e incrementar la seguridad vial en dichos traslados para reducir la siniestralidad como parte de nuestras actuaciones de prevención de riesgos laborales.



Olga Carmona, cargando un vehículo eléctrico en la Ciudad Real Madrid.

Una de las primeras fases de ese ambicioso proyecto será una amplia encuesta entre el personal del club para conocer sus hábitos de desplazamiento, así como los medios de transporte que vienen empleando de forma habitual. En base a esos datos, podrán diseñarse actuaciones orientadas a la reducción tanto de las emisiones como de los riesgos de siniestralidad vial.

El análisis de la movilidad en las actividades cotidianas del club ya está dando sus primeros frutos en términos de sostenibilidad. Como resultado de ello, se ha optimizado la ruta que diariamente realizan nuestros jugadores de la residencia de cantera para asistir al colegio donde cursan sus estudios y regresar a la Ciudad Real Madrid al terminar las clases. Dentro de la misma institución educativa para mantener la calidad y metodología de su formación, en esta temporada ya van a acudir a un colegio más cercano, lo que va a suponer un ahorro del 30% en la distancia recorrida diariamente, con el consiguiente beneficio tanto de tiempo como de reducción de emisiones la atmósfera.

En este contexto de búsqueda permanente de mejoras, hemos encontrado en nuestro patrocinador BMW al socio perfecto en movilidad sostenible. Gracias a su apoyo hemos avanzado drásticamente en la electrificación de nuestra flota de vehículos. Especialmente relevante es que las plantillas de jugadores y los entrenadores de nuestros primeros

equipos de fútbol masculino, fútbol femenino y baloncesto, cuentan con coches eléctricos para sus desplazamientos, así como con la infraestructura de recarga para facilitar el suministro eléctrico a las baterías en nuestras instalaciones de la Ciudad Real Madrid y el estadio Santiago Bernabéu. Con esta actuación no sólo reducimos la huella de carbono de nuestros desplazamientos diarios, sino que por la especial notoriedad de nuestros deportistas en la sociedad y en los medios de comunicación masivos, también difundimos un mensaje implícito de apoyo a la descarbonización del transporte y la movilidad sostenible, especialmente en las ciudades.

También progresa rápidamente la electrificación de nuestra movilidad interna dentro de la Ciudad Real Madrid, que ya cuenta con minibuses eléctricos y buggies (coches de golf eléctricos) para desplazamientos internos de personal, a los que recientemente se han añadido vehículos industriales de transporte de mercancías y equipos de servicios generales. También fomentamos la movilidad eléctrica de nuestra cadena de suministros, incentivando que nuestros proveedores utilicen también vehículos eléctricos cero emisiones para los servicios que prestan al Real Madrid. Para atender las necesidades crecientes de suministro eléctrico para la recarga de baterías de esta flota de vehículos eléctricos continúa el proceso de instalación de puntos de recarga en los aparcamientos de nuestras instalaciones.





Vehículos eléctricos en el edificio de Oficinas Corporativas de la Ciudad Real Madrid.

La actuación más reciente en esta materia de electrificación de la movilidad se encuentra actualmente en fase de ejecución, y consiste en un proyecto en colaboración con BMW, quien nos va a ceder una pequeña flota de bicicletas convencionales, bicicletas eléctricas y patinetes eléctricos para su utilización por el personal del club en los desplazamientos internos continuos por el interior de la Ciudad Real Madrid. En estos momentos se encuentra en construcción la zona de estacionamiento y recarga de baterías destinada a estos vehículos de movilidad personal cero emisiones.

En las próximas temporadas continuaremos llevando a cabo de la mano de BMW un amplio despliegue de actuaciones con el objetivo de reducir drásticamente la huella de carbono del club a través de la movilidad eléctrica, así como para apoyar la seguridad en los desplazamientos en coche.

#### 4.6 ECONOMÍA CIRCULAR

La economía circular conecta con los Valores del Real Madrid de responsabilidad económica, austeridad y uso eficiente de los recursos. La economía circular supone compartir, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y pro-

ductos para crear valor añadiendo extendiendo el ciclo de vida de los objetos, de modo que podamos reducir el consumo y de ese modo limitar el uso de recursos naturales, materias primas y energía.

En el Real Madrid existen numerosos casos de éxito de economía circular, como el reciclaje de residuos sólidos en nuestras instalaciones, y especialmente de los eventos deportivos, institucionales y comerciales que organizamos; el empleo por nuestro primer equipo de fútbol en algunos partidos de camisetas confeccionadas por nuestro socio de equipación deportiva oficial adidas a partir de plástico recogido de los océanos; la utilización de aguas de la red de reciclaje en el riego de nuestros campos de fútbol; la segunda vida que la Fundación Real Madrid da cada año al final de la temporada a la ropa deportiva que utilizan nuestros equipos; el reciclaje continuo del caucho de nuestros campos de fútbol de hierba artificial para evitar su llegada a los océanos; o más recientemente el Proyecto Memorabilia que dará una segunda vida a los asientos del Santiago Bernabéu al ser sustituidos dentro del proyecto de remodelación del estadio. Este proyecto también utiliza materiales reciclados que provienen de la recogida de residuos plásticos de los océanos y del tratamiento de material sanitario desechado, lo que lo convierte en un ejemplo in-

tegral de economía circular que reutiliza, repara y recicla materiales a la vez que elimina residuos contaminantes de los océanos.

Merece mención especial nuestra colaboración con Ecoembes España S.A. desde 2007 a través de un convenio para la implantación de recogida selectiva y recuperación de envases ligeros, papel y cartón, tanto en el estadio Santiago Bernabéu como en la Ciudad Real Madrid, por el que se ha creado un sistema de recogida, transporte y posterior tratamiento que supera ampliamente los requisitos fijados en las directrices marcadas por la Unión Europea. A través de este sistema, se gestionan cada año alrededor de 100 toneladas de residuos sólidos, que se utilizan en la fabricación de diferentes tipos de productos generando al mismo tiempo reducciones significativas en el consumo de agua, energía y emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera.

Por último, por su proyección de futuro hay que referirse al nuevo Santiago Bernabéu, cuya remodelación está cerca de su finalización y que por sí mismo es una expresión de la economía circular. Desde su misma concepción básica, remodelando el estadio ya existente en lugar de demolerlo y construir uno nuevo, todo el proyecto se basa en la sostenibilidad de alargar la vida útil del edificio generando al mismo tiempo el mínimo de residuos. También su gestión del agua es ejemplar en términos de economía circular, ya que está diseñado para recoger el agua de lluvia y canalizarla a depósitos que se utilizan posteriormente en los sanitarios del estadio. Del mismo modo, el agua de riego que se emplea para el cuidado del césped deportivo del estadio, se recupera tras su paso por las raíces de la planta para ser igualmente conducida a los depósitos para su reutilización en sanitarios.

#### 4.7 CONSTRUCCIÓN SOSTENIBLE

La Ciudad Real Madrid, como construcción, tiene en su diseño y funcionamiento criterios de sostenibilidad; aunque, en este punto la, referencia es la remodelación del estadio.

Esta decisión (remodelar en vez de derribar y construir de nuevo) tiene que ver con un principio básico de sostenibilidad, alargar la vida útil de edificios y objetos, prolongar su uso. Es también la idea que subyace detrás de recubrir el edificio con una fachada exterior sobre una subestructura: proteger y minimizar el deterioro del mismo, mientras que se utiliza dicha estructura para ventilar el interior e insuflar o extraer aire caliente, consiguiendo temperaturas confortables de forma natural y sin consumo energético adicional.

Esa misma voluntad de uso ha llevado a plantear un edificio donde las superficies, con mínimas actuaciones, sirven a varios propósitos. Reducimos así la necesidad de m<sup>2</sup> para conseguir resultados en ingresos equivalentes, al tiempo que también se reducen los costes de mantenimiento y el uso de sustancias químicas en su limpieza.

El nuevo diseño de accesos y circulaciones también busca ahorrar, en este caso distancias y esfuerzo del asistente para llegar al punto del estadio al que se dirija. Optimizando circulaciones, haciéndolas más sencillas y directas. Con la vista puesta en la accesibilidad e inclusión, los sistemas de acceso y salida tienen múltiples soluciones técnicas para permitir que personas con capacidades diferentes disfruten también del estadio y puedan vivir la experiencia única que ofrece el Bernabéu.

Todo ello es posible porque la plataforma tecnológica que gestiona el estadio (su software) es de última generación, sin parangón en edificios similares en el mundo. Dicha plataforma permite:

- Control preventivo de todos los sistemas del estadio, desde mecánicos a eléctricos y audiovisuales, reduciendo sus tiempos y costes de mantenimiento y avería.
- Control de todas las condiciones de acceso y confort, eliminando gasto energético en las zonas sin uso y adecuando el mismo en las zonas de uso a la capacidad y asistentes reales.

- Control centralizado de pantallas y sus mensajes, de forma que se reducen los errores, redundancias y malos usos, extendiendo la vida útil de los soportes tecnológicos y mejorando la experiencia del usuario en todos los usos que quiera dar al estadio.
- Un sistema novedoso y de vanguardia para la gestión de las actividades audiovisuales y de retransmisión (broadcasting), que permite reducir de forma muy notable el número de unidades móviles, camiones y personas necesarios para retransmitir un evento, mejorando consumos, eficiencias y resultados finales.
- Uso masivo de datos provenientes de los sensores para optimizar la operación y producción de eventos, empezando por el diseño físico del estadio (que permite el acceso directo al campo de los transportes de material escénico) hasta la distribución logística perimetral, que disminuye el coste y tiempo de transporte de cualquier mercancía necesaria a cualquier punto del estadio, incluyendo líquidos.

El suministro energético necesario para operar un edificio de este tamaño, más de 125.000m<sup>2</sup>, se ha diseñado con el máximo rigor y con la vista puesta también en asegurar que se consume lo mínimo y óptimo para conseguir la mejor experiencia de los asistentes a sus eventos. Las conexiones eléctricas están regidas por un PPA que certifica su origen renovable, el gas de los calentadores es biogás, y el sistema de gestión del edificio (BMS) asegura, mediante datos en tiempo real obtenidos por miles de sensores, que los consumos asociados son los mínimos necesarios y que la calidad de funcionamiento de los sistemas es la óptima para minimizar su consumo energético.

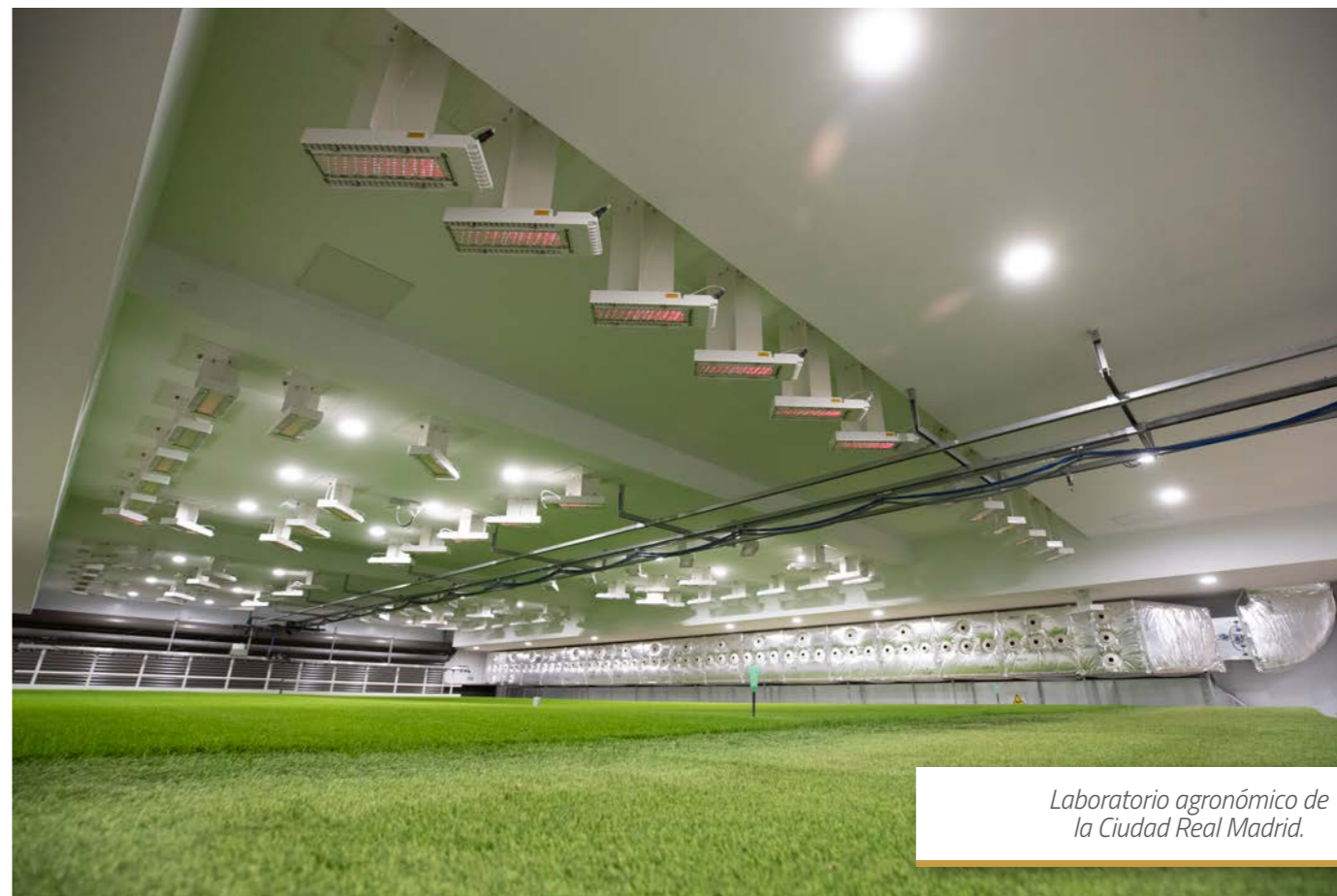
En cuanto a la huella hídrica, hay varias actuaciones que tienen en común la voluntad de recoger toda el agua disponible y usarla de forma sensata, sin perder una sola gota. El agua de lluvia que cae sobre el edificio es recogida y canalizada a depósitos bajo las torres de acceso, para su uso posterior en sanitarios. En cuanto al agua

de riego, una vez que el césped de competición absorbe la cantidad que precisa, recogemos el resto para volver a usarlo irrigando las raíces de dicha planta. El resto es conducido, también, a los depósitos para su uso en sanitarios. Podemos decir que el ciclo del agua en el Bernabéu no desperdicia una sola gota.

Asimismo, la nueva cubierta del estadio Santiago Bernabéu con una doble composición, fija para cubrir todas las localidades y retráctil sobre el terreno de juego, contribuirá a la reducción de la contaminación acústica y lumínica sobre el entorno de la ciudad de Madrid. Actualmente el estadio, con una cubierta fija mucho menor a la proyectada y sin ninguna posibilidad de cubrir la zona central, emite directamente al exterior todas las luces y sonidos que se producen durante la celebración de los eventos deportivos y de otros espectáculos. Con la construcción de la nueva cubierta prevista en las obras de remodelación del estadio Santiago Bernabéu, esta contaminación disminuirá sustancialmente, eliminando molestias a los vecinos y mejorando la calidad del entorno, además de mejorar la regulación del confort climático interior.

#### 4.8 MANTENIMIENTO DE CAMPOS DE FÚTBOL

El área de mantenimiento de campos de fútbol y jardinería ornamental en nuestras instalaciones del estadio Santiago Bernabéu y Ciudad Real Madrid está especialmente comprometida con el cuidado del medioambiente. Sus operaciones recurrentes incluyen planes de mejora continua en esta materia. En la búsqueda continua por reducir y eliminar la aplicación de productos químicos se han llevado a cabo las siguientes acciones. Se ha consolidado un sistema de lucha biológica que nos ha permitido mejorar el ecosistema de nuestros jardines y terrenos de juego, de forma que es capaz de luchar eficazmente contra las plagas habituales gracias a liberación de insectos depredadores o parásitos, y nematodos que compiten contra insectos y enfermedades perjudiciales que pueden aparecer en nuestros jardines, lo que ha permitido la eliminación de cualquier tipo de insecticida.



Se ha consolidado un plan para la mejora de la biodiversidad en la Ciudad Real Madrid, que consiste en introducir insectos polinizadores dentro de la fauna autóctona lo que provocaran una mayor propagación de especies y un aumento en la floración en los jardines de la ciudad deportiva, además afectara directamente a la flora de los espacios naturales cercanos a la ciudad deportiva.

Hemos conseguido eliminar el uso de herbicidas gracias a las escardas manuales y a la adquisición de una máquina que mediante aplicación de agua a más de 100°C quema las malas hierbas. Además, continuamos con el proceso de formación y mentalización para concienciar al equipo de jardineros para la eliminación manual de malas hierbas.

En lo referente a las enfermedades del césped causadas por los hongos, el uso de tecnología de radiación UV para la prevención de enfermedades, la aplicación de hongos, bacterias y otros tipos de microorganismos en el suelo que generan un ecosistema para conseguir el equilibrio natural de suelos, y de esta forma reducir al máximo el uso de fungicidas.

Se ha continuado en esta temporada con el uso de fertilizantes granulados por abonos orgánicos. Además, contamos con nuestra propia máquina para producir compost biológico (compost tea).

En consumo de agua de riego se han alcanzado nuevas reducciones mediante el uso de sensores con los que monitorizamos en tiempo real las necesidades del césped, lo que nos permite optimizar al máximo los riegos. El uso de variedades de césped y capas de enraizamiento con menores necesidades hídricas, la modificación del acolchado en jardines para aumentar la retención de humedad. La reducción del tiempo de cultivo del césped a instalar en el estadio de 18 a 4 meses disminuye las necesidades de consumo de agua.

También hemos comenzado a usar luces de crecimiento para la recuperación del césped con tecnología led lo que reduce considerablemente el consumo eléctrico.

Todas estas medidas hicieron al Real Madrid merecedor de la certificación medioambiental de STMA - Sports Turf Management Association (Asociación para la Gestión de Céspedes Deportivos) con validez hasta 2020.



Acceso al edificio de cantera en la Ciudad Real Madrid.

## 5. RESUMEN

El Real Madrid concibe su responsabilidad corporativa como un esfuerzo permanente de sostenibilidad a largo plazo, que asegure el cumplimiento de los compromisos con sus grupos de interés y, a su vez, genere un impacto positivo en la sociedad.

Esta sostenibilidad se concreta en los siguientes aspectos:

- **Buen Gobierno y Transparencia:** en la temporada 2022-2023 se ha mantenido el rigor en la gestión y administración, de forma que un año más se obtienen los resultados favorables logrados todos los años del presente siglo.

La buena ejecución del ejercicio económico se complementa con el mantenimiento de un balance fiscal que supone una aportación significativa de recursos económicos a la sociedad.

- **Medioambiental:** han continuado nuestros avances en movilidad sostenible, y también hemos dado los primeros pasos para la evaluación y gestión sostenible de nuestra huella hídrica, yendo más allá de nuestros esfuerzos en los últimos años para reducir el consumo de agua de riego y para utilizar agua reciclada.

- **Social:** se ha mantenido el impacto social positivo del club, de la Fundación Real Madrid y de la Escuela Universitaria Real Madrid. Todas ellas inciden positivamente en los objetivos de desarrollo sostenible en Salud y Bienestar; Educación de Calidad; y Reducción de las Desigualdades.

En la temporada 2022-2023, en el Real Madrid hemos dado pasos muy significativos en nuestro viaje hacia la mayor sostenibilidad en nuestra industria. El principal de esos pasos ha sido la puesta en marcha de un ambicioso proyecto

para adelantarnos al cumplimiento de las futuras normativas sobre información no financiera, movilidad sostenible, y diligencia debida en la garantía de respeto de los derechos humanos, en la responsabilidad medioambiental y en la lucha contra la corrupción en todas sus formas.

El Real Madrid viene destacando en su sector como entidad sostenible, acumulando logros y reconocimientos en temas como transparencia, relaciones laborales, conciliación, reducción de las desigualdades y fomento de la diversidad. En el prestigioso ranking sectorial *Football Sustainability Index* que elabora Brand Finance, nuestro club se ha situado en una destacada tercera posición entre los casi 100 clubes de fútbol de las primeras divisiones de las cinco mayores ligas europeas: además de la española, las de Inglaterra, Francia, Italia y Alemania han visto sometidos a todos sus clubes a un detenido escrutinio en los diferentes ámbitos de la sostenibilidad, tras el cual nuestro club figura

en el podio como reconocimiento de los avances en sostenibilidad ya alcanzados hasta ahora.

Así mismo, en la temporada 2022-2023, el club ha renovado el más alto nivel de compromiso con el Pacto Mundial de Naciones Unidas en sus cuatro áreas de Derechos Humanos, Derechos Laborales, Respeto Medioambiental y Lucha contra la Corrupción. También merece mención especial la adhesión del Real Madrid a la Carta Europea de la Diversidad, que implica compromisos en igualdad de oportunidades, respeto a la diversidad, integración de personas con perfiles diversos, no discriminación, inclusión, conciliación y corresponsabilidad. Igualmente debemos mencionar el convenio suscrito por el Real Madrid con la Comunidad de Madrid para unir esfuerzos en promoción de la igualdad, la no discriminación y la protección de menores en el deporte, especialmente contra el abuso, la violencia y la intolerancia en todas sus formas.



**Realmadrid**

Impreso en octubre de 2023 en Madrid

Edita: Real Madrid C.F.