



PLAN DIRECTOR SOSTENIBILIDAD

2025

ESPAÑOL

ENGLISH

LALIGA

ÍNDICE

Mensaje del Presidente	3				
01 INTRODUCCIÓN	4	02 DIMENSIONES DE LA SOSTENIBILIDAD	12	03 CONCLUSIÓN	34
La sostenibilidad como motor de cambio en LALIGA	5	Entender nuestro terreno de juego: Diálogo, impacto y acción	13	Sostenibilidad para liderar, transformar y dejar huella	35
Liderazgo ético para una industria que evoluciona	8	Medioambiente De la eficiencia a la influencia	17		
		Social Un fútbol que cuida, conecta y transforma	22		
		Gobernanza Sostenibilidad desde la raíz del sistema	30		

Mensaje del **Presidente**

“El fútbol no solo se juega en los estadios. También se juega en la forma en la que gestionamos nuestro impacto en el mundo.”

Vivimos un momento en el que las organizaciones, las instituciones y las industrias están llamadas a evolucionar. A repensar su papel en la sociedad. A ser parte activa de las soluciones que nuestro tiempo demanda. Y el deporte, como reflejo de lo que somos y como motor de transformación colectivo, no puede quedar al margen.

En LALIGA asumimos esa responsabilidad con plena convicción. Porque entendemos que liderar hoy implica algo más que gestionar una competición de referencia. Significa también actuar con transparencia, contribuir al progreso común, cuidar de las personas y proteger el entorno que compartimos.

Este **Plan Director de Sostenibilidad** que hoy presentamos no es un gesto ni una obligación. Es una declaración de intenciones. Es el resultado de años de trabajo, de escucha activa, de análisis riguroso y de una visión estratégica que sitúa la sostenibilidad en el corazón de nuestro modelo de gestión. Porque solo así podemos garantizar un crecimiento sólido, equilibrado y duradero.

Hemos estructurado este plan sobre tres grandes pilares: **la gobernanza ética, el compromiso social y la acción medioambiental**. Tres dimensiones que no se entienden por separado, y que solo adquieren sentido cuando se gestionan con coherencia y se activan con ambición. A ellas se suman elementos transversales como la innovación, la internacionalización o el desarrollo económico de nuestros clubes, que refuerzan y amplifican nuestra capacidad de impacto.

Nuestro objetivo es claro: construir una LALIGA más fuerte, más transparente, más inclusiva y más comprometida. Y hacerlo desde el convencimiento de que el fútbol tiene el poder de cambiar realidades, de inspirar conductas y de movilizar a millones de personas en torno a valores compartidos.

Este documento es solo el principio. El verdadero desafío está en lo que hacemos con él. En cómo lo aplicamos, cómo lo medimos y, sobre todo, cómo lo compartimos. Porque la sostenibilidad no se impone: se lidera. Y en LALIGA, queremos hacerlo con el mismo espíritu competitivo, innovador y transformador que ha guiado cada paso de nuestra historia.

Gracias a todos los que formáis parte de este camino.

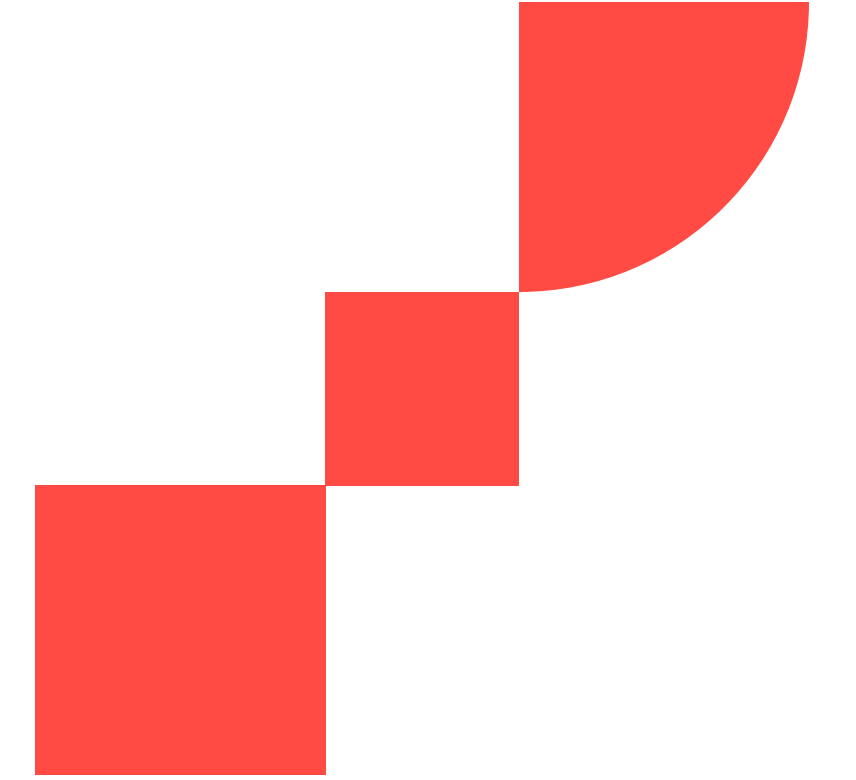
Javier Tebas
Presidente de LALIGA



01 INTRODUCCIÓN

UN NUEVO JUEGO, UN MISMO COMPROMISO:

La sostenibilidad como motor de cambio en LALIGA



Sostenibilidad: el pilar que impulsa nuestro futuro

En un mundo donde la transformación ya no es una opción, sino una exigencia del presente, LALIGA avanza con paso firme integrando la sostenibilidad como un eje estratégico de su modelo organizativo. Más allá del cumplimiento normativo, entendemos la sostenibilidad como una oportunidad para liderar desde la innovación, el propósito y la creación de valor compartido.

Nuestro compromiso nace del convencimiento de que el fútbol profesional tiene el poder de movilizar, inspirar y transformar. Por eso, en LALIGA no solo gestionamos competiciones: gestionamos impacto. Cada decisión, cada avance tecnológico, cada mejora en la experiencia del aficionado, está pensada para generar un legado positivo en lo económico, lo social y lo medioambiental.

Sostenibilidad como ventaja competitiva

En LALIGA, la sostenibilidad no es una narrativa complementaria: es una estrategia de negocio. Incorporar criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en nuestro modelo nos permite anticiparnos a los retos globales, adaptarnos a las nuevas expectativas del entorno e impulsar la competitividad de nuestros clubes y de la industria en su conjunto.

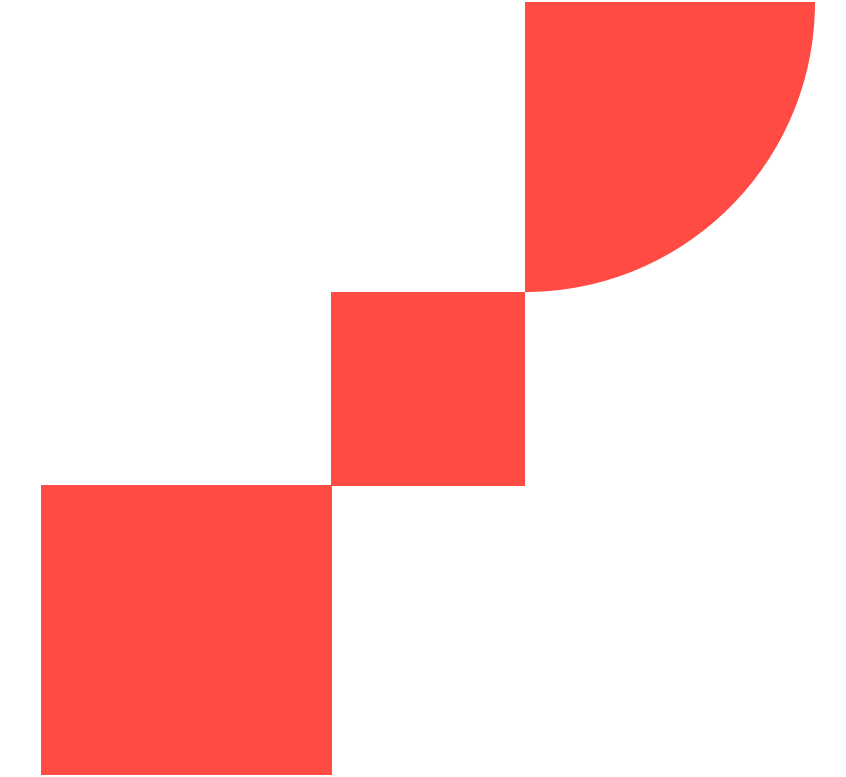
Esto se traduce en una gestión más resiliente, en una relación más sólida con inversores y patrocinadores, en una mayor eficiencia operativa y en la atracción de talento comprometido. Pero, sobre todo, se traduce en valor sostenible a largo plazo. Porque una organización que piensa en el mañana ya está liderando el hoy.

UN NUEVO JUEGO, UN MISMO COMPROMISO:

La sostenibilidad como motor de cambio en LALIGA

La sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en una exigencia del entorno. En un contexto de transformación profunda, las organizaciones que aspiran a liderar no pueden limitarse a reaccionar: deben comprender los factores que están moldeando su presente y condicionarán su futuro, más cuando en el caso del deporte profesional, esta transformación es aún más visible dado que lo que sucede dentro y fuera del terreno de juego está cada vez más conectado con las expectativas sociales, económicas y medioambientales que nos rodean.

En LALIGA identificamos cuatro grandes vectores que están redefiniendo las reglas del juego y acelerando la integración de la sostenibilidad en nuestro modelo:



1

LA SOCIEDAD EXIGE MARCAS CON VALORES.

La afición no solo quiere espectáculo; quiere compromiso. El deporte debe responder a una ciudadanía que demanda transparencia, ética y acción frente a los grandes retos globales.



2

LOS PATROCINADORES APUESTAN POR EL IMPACTO.

La sostenibilidad se ha convertido en un criterio clave en las decisiones de patrocinio. Las marcas quieren asociarse a proyectos que compartan su visión y sus valores.



3

LAS FINANZAS MIRAN AL FUTURO CON LENTES ASG

(Ambiental, Social y Gobernanza)

El acceso a capital está cada vez más condicionado por indicadores no financieros. La sostenibilidad ya no es un plus, es una garantía de viabilidad.



4

LA REGULACIÓN LO EXIGE, LAS INSTITUCIONES LO PREMIAN.

La sostenibilidad es hoy un pasaporte para acceder a financiación pública, derechos audiovisuales y la organización de grandes eventos deportivos. Ignorar esta realidad es quedar fuera del partido.





UN NUEVO JUEGO, UN MISMO COMPROMISO:

La sostenibilidad como motor de cambio en LALIGA

Nuestro compromiso: ser parte activa del cambio

En este contexto, LALIGA asume un papel de liderazgo. Hemos diseñado un marco integral de sostenibilidad que guía nuestras políticas, proyectos e inversiones, alineado con los principales estándares internacionales y las expectativas de nuestros grupos de interés.

Este plan no es solo una hoja de ruta. Es una declaración de intenciones. Es nuestra manera de decir que el fútbol que queremos construir es más ético, más inclusivo, más innovador y sostenible. Un fútbol que inspire. Un fútbol que trascienda.

Liderazgo ético para una industria que evoluciona

Una organización que se transforma desde sus valores

En LALIGA entendemos que la sostenibilidad comienza por dentro. No como una función aislada, sino como una manera de gestionar, de liderar, de tomar decisiones. Por eso, nuestro compromiso con el buen gobierno va más allá del cumplimiento normativo: es un principio transversal que atraviesa toda la organización.

Nuestra visión de futuro se construye sobre valores que nos definen y que dan forma a un modelo de gestión que combina eficacia operativa con responsabilidad institucional. Gobernar bien significa construir confianza, y esa es nuestra hoja de ruta.

Por ello LALIGA se propone trabajar usando esa fuerza que generan los 42 clubes más sus aficiones, reivindicando el orgullo de estar en una LIGA que hace crecer a todos agradeciendo lo que son. Y lo hace desde unos valores legítimos para la marca y que impulsan esta fuerza conjunta.



**HAZ QUE
IMPORTE.**
A TODOS.



**APUNTA
ALTO.**
SIN MIEDO.



**CREE EN
EL TALENTO.**
DEJA HUELLA.



**HAZ LO
CORRECTO.**
SIEMPRE.

Un nuevo posicionamiento que se traslada de forma conjunta en el nuevo lema de la marca. Reclamando el orgullo de ser parte de una competición, de un proyecto que inspira a todos y les ayuda a crecer como persona y como sociedad. **Juntos llegamos más lejos.**

LA FUERZA DE NUESTRO FÚTBOL



Liderazgo ético para una industria que evoluciona

Una estrategia organizativa al servicio del crecimiento sostenible

La sostenibilidad no es un anexo a la estrategia de LALIGA: es su columna vertebral. Nuestro modelo de gestión está diseñado para garantizar el desarrollo sostenido de la competición, impulsando un ecosistema de fútbol profesional más fuerte, moderno y responsable. Para ello, articulamos una estructura que actúa sobre tres dimensiones clave: el **productor** (los clubes), el **producto** (la competición y sus derechos audiovisuales) y el **cliente** (aficionados, broadcasters y patrocinadores).

Este enfoque nos permite no solo proteger nuestros activos más valiosos, sino también amplificarlos, llevarlos más lejos y hacerlos evolucionar. La internacionalización, la digitalización, la eficiencia operativa y la innovación tecnológica son motores que alimentan esta transformación.

Nuestra estrategia organizativa, en evolución constante, ha demostrado ser capaz de adaptarse a los desafíos del entorno sin perder el foco en lo esencial: **la sostenibilidad económica, la cohesión institucional y la capacidad de generar valor compartido para todos los actores que forman parte de LALIGA.**

El modelo de negocio de LALIGA: de la protección a la promoción

Concebimos nuestro modelo como un engranaje perfectamente alineado, donde cada actor cumple una función estratégica en la construcción de un futuro sostenible.

Además de organizar la competición, la patronal del fútbol español concentra labores de producción y comercialización de los contenidos asociados a los eventos deportivos en el ámbito de su responsabilidad. Estas competencias, junto a la normativa vigente en términos de organización de competiciones, configuran la estrategia y modelo de negocio de LALIGA, que abanderará como principal objetivo, el crecimiento sostenido y sostenible de los asociados y la competición, cimentados sobre la base de:

- Solidez económico-financiera de los clubes
- Excelencia operacional en la gestión y exposición del producto audiovisual
- La internacionalización como factor de crecimiento
- La innovación y tecnología como palanca de la productividad
- Impulso al crecimiento sostenido de los clubes

En los últimos años, la estrategia de LALIGA ha ido acomodándose a las necesidades del fútbol profesional en cada momento con el objeto de optimizar su modelo de negocio apalancado en dos ejes de actuación.

La protección y la promoción de sus Clubes y SADs, la competición, y sus socios comerciales y aficionados que, han permitido fortalecer las políticas dirigidas a impulsar los impactos positivos y mitigar aquellos de carácter negativo, que permitan identificar a LALIGA como un actor convenido e implicado en atender los principales retos sociales y medioambientales desde la competición.

OPERACIONES	MODELO DE NEGOCIO		
	Regulador ORGANIZADOR	Producto PRODUCTOR	Cliente COMERCIALIZADOR
	Clubes / SADs	Competición Derechos Audiovisuales	Broadcasters Patrocinadores Aficionados
Protección	Supervisión económico-financiera Seguridad del evento Integridad en la participación Lucha contra XVRI (*) Prácticas anticorrupción y amaños Transparencia en la información Cumplimiento regulatorio	Excelencia operacional (Reglamento de Televisión)	Lucha contra el fraude audiovisual Optimización de la asistencia a los estadios
Promoción	Globalización (internacionalización) Adaptación tecnológica e innovación Digitalización procesos productivos Formación capital humano Crecimiento sostenido de los clubes	Revalorización marca LALIGA	Mejora del producto audiovisual Experiencia online offline 360º
Gestión de los impactos y riesgos medioambientales	Infraestructuras sostenibles	Eventos sostenibles	
Gestión de los impactos y riesgos socio-comunitarios	Fomento del asociacionismo deportivo Impulso y promoción del fútbol base Contribución a la transformación del deporte general	Implementación de programas socio-comunitarios basados en dos líneas de actuación: inclusión e integración	

(*) Lucha contra la xenofobia, violencia, racismo e intolerancia.

Un modelo de gobernanza que impulsa la sostenibilidad

Este modelo no sería posible sin una estructura de gobierno sólida, transversal y comprometida con la transparencia. En LALIGA, la sostenibilidad está presente en todos los niveles de decisión, desde la estrategia hasta la ejecución.

Nuestra estructura se articula a través de órganos que garantizan la coherencia, el control y la adaptación permanente:

- La **Asamblea General** y la **Comisión Delegada**, como órganos rectores de la organización.
- Comités especializados como el **Comité de Control Económico**, el **Comité de Auditoría** o el **Órgano de Cumplimiento Normativo**, que aseguran el cumplimiento riguroso de nuestras obligaciones.
- Direcciones ejecutivas con enfoque integral, que integran criterios ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) en áreas clave: cumplimiento, económica, audiovisual, seguridad e integridad, recursos humanos, marca, innovación y tecnología, y oficina de clubes.

Este modelo permite que cada departamento, cada área, cada club afiliado avance bajo un marco común de responsabilidad compartida.

Gobernar bien es generar confianza

Nuestra forma de gobernar se traduce en hechos: en el saneamiento económico de la competición, en la protección de los derechos audiovisuales, en la profesionalización de los clubes o en el acompañamiento técnico a sus estructuras de gestión. Iniciativas como *LALIGA Impulso*, son el reflejo de este compromiso, al ofrecer soporte y herramientas a los clubes para evolucionar hacia modelos de negocio más sostenibles y resilientes.

Porque en LALIGA, gobernar bien no es solo cumplir. Es inspirar. Es anticiparse. Es actuar con responsabilidad y, sobre todo, es asegurar que el fútbol profesional español tenga la estructura, la credibilidad y la ambición necesarias para seguir liderando dentro y fuera del terreno de juego.



DIMENSIONES DE LA **SOSTENIBILIDAD**

Entender nuestro terreno de juego: Diálogo, impacto y acción

Un ecosistema conectado: nuestros grupos de interés

En LALIGA, el fútbol es mucho más que un deporte: es una red viva de relaciones que conecta a clubes, instituciones, empresas, medios, comunidades y millones de aficionados en todo el mundo. Todos ellos, con sus diferentes visiones, expectativas y necesidades, forman parte de nuestro ecosistema. Son nuestros grupos de interés, nuestros *stakeholders*, y jugar bien este partido significa escucharlos, entenderlos y actuar en consecuencia.

La gestión de la sostenibilidad no es posible sin diálogo. Por eso mantenemos una relación activa y estratégica con todos los actores que forman parte de nuestro entorno, a través de procesos periódicos de consulta, análisis de expectativas y colaboración conjunta. Esta visión compartida nos permite priorizar acciones, detectar oportunidades y abordar riesgos de forma proactiva.

Nuestro enfoque distingue tres tipos de stakeholders:

- **Internos**, como nuestro capital humano, los clubes y sus estructuras directivas.
- **Externos**, como administraciones públicas, organismos deportivos o instituciones del tercer sector.
- **Conectados**, como broadcasters, patrocinadores, aficionados o financiadores, cuya relación se construye desde el intercambio constante y el valor compartido.

Cada uno de ellos aporta una mirada imprescindible. Y esa diversidad es lo que fortalece nuestra capacidad de influencia, adaptación y liderazgo responsable.



Entender nuestro terreno de juego: Diálogo, impacto y acción

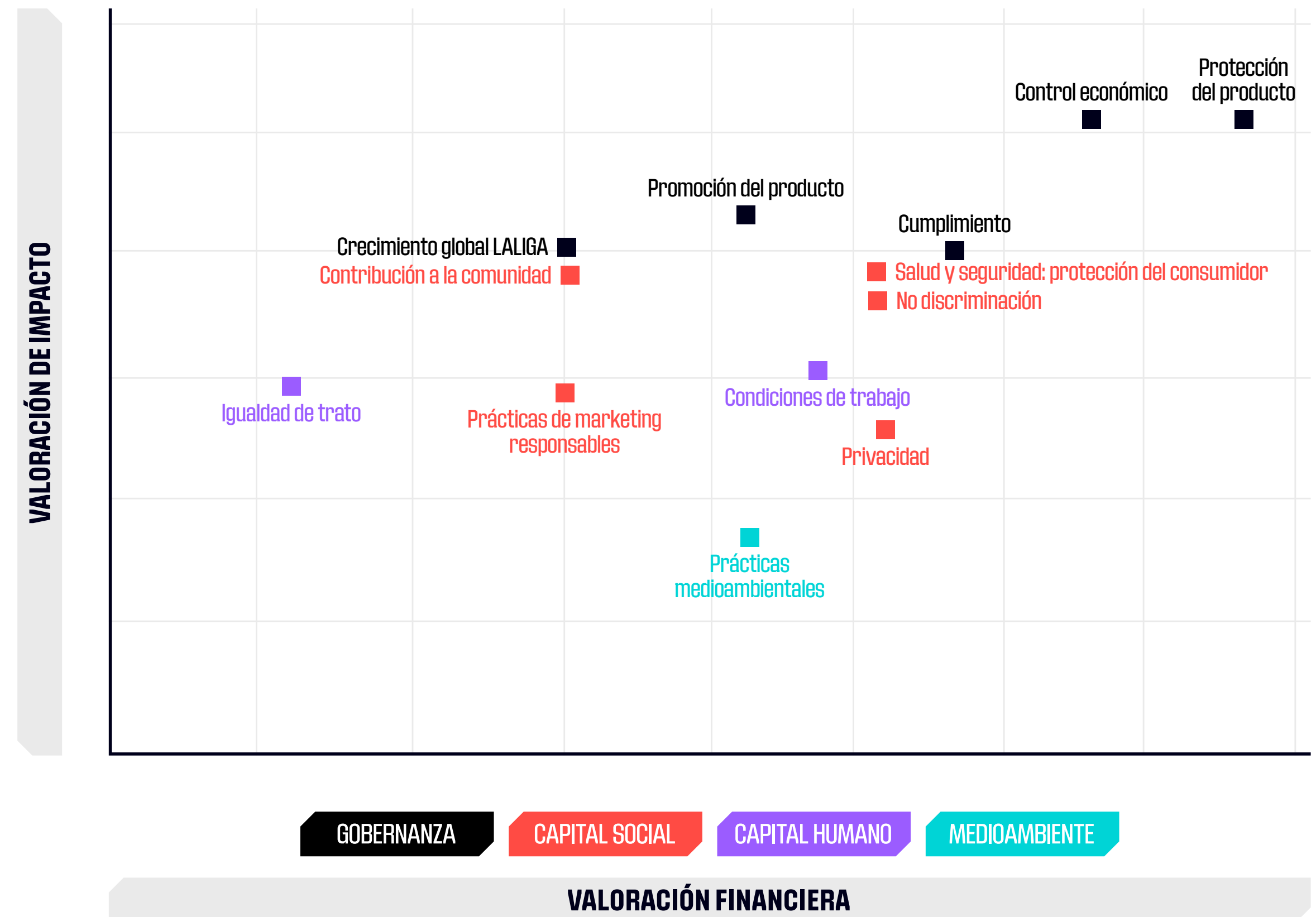
Nuestra brújula: la matriz de doble materialidad

En un contexto en el que las organizaciones están llamadas a rendir cuentas no solo por su desempeño económico, sino también por su impacto en la sociedad y el entorno, en LALIGA hemos adoptado el enfoque de la **doble materialidad**. Esta herramienta nos permite ver la sostenibilidad desde dos dimensiones complementarias:

- Por un lado, evaluamos cómo nuestras actividades influyen, de forma positiva o negativamente en las personas, el entorno natural y los territorios donde operamos.
- Por otro, analizamos cómo esos mismos temas pueden afectar a nuestra estabilidad económica, nuestra reputación, nuestra rentabilidad y nuestra capacidad de atraer inversión o financiación.

El resultado es una matriz de materialidad clara, precisa y alineada con los principales estándares europeos, que nos guía para tomar decisiones informadas, actuar con responsabilidad y priorizar aquellos asuntos que realmente importan a nuestros stakeholders... y a nuestros *shareholders*.

Gracias a este ejercicio, hemos podido identificar los temas clave que definirán nuestra acción: desde el control financiero y la gobernanza ética, hasta la movilidad sostenible, la igualdad de oportunidades, la protección del consumidor o la transformación digital del espectáculo deportivo.



Entender nuestro terreno de juego: Diálogo, impacto y acción

El Plan Director: hoja de ruta para un futuro sostenible

A partir de este análisis riguroso, nace nuestro **Plan Director de Sostenibilidad**: una hoja de ruta ambiciosa, estructurada y alineada con nuestra misión de liderar el cambio en la industria del deporte.

Este plan se articula en torno a una estructura de tres niveles:

- **Dos protagonistas principales:** LALIGA como institución y los clubes/SADs que conforman la competición.
- **Tres dimensiones estratégicas:** la protección y promoción del **productor** (clubes), del **producto** (la competición y los derechos audiovisuales), y del **cliente** (aficionados, broadcasters y patrocinadores).
- **Cuatro áreas de acción prioritarias:**
 - **Gobernanza**, con foco en la ética, la transparencia y las finanzas sostenibles.
 - **Capital humano**, promoviendo la igualdad, el talento y las condiciones laborales dignas.
 - **Compromiso social**, reforzando nuestro rol como agente de cohesión e integración.
 - **Medioambiente**, orientado a infraestructuras y eventos más sostenibles y responsables.

A través de este modelo, no solo organizamos nuestras acciones. También garantizamos su seguimiento, medición y mejora continua.

EN
SOSTENIBILIDAD
EL COMPROMISO
NO ES SOLO DECIR
QUÉ HACEMOS
SINO DEMOSTRAR
CÓMO LO HACEMOS Y
HACIA DÓNDE VAMOS

PLAN DIRECTOR DE SOSTENIBILIDAD DE LALIGA

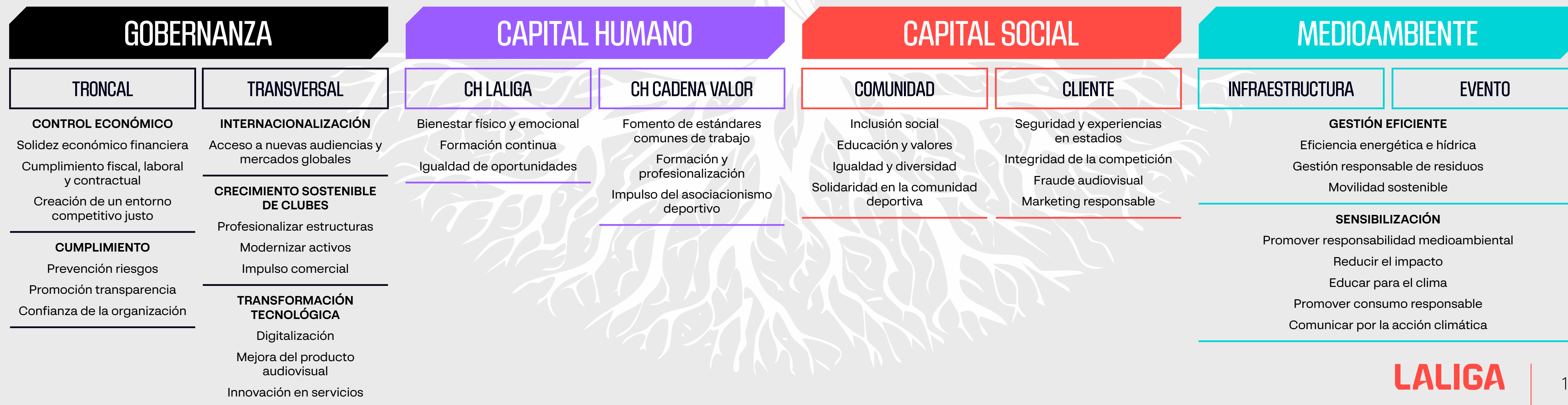
2 PROTAGONISTAS LALIGA y CLUBES

3 DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

PROTECCIÓN Y PROMOCIÓN

Producto, productor y consumidor

4 ÁREAS PRIORITARIAS





Medioambiente

De la eficiencia a la influencia

El fútbol también juega por el planeta

En un mundo que exige acción urgente frente al cambio climático y la pérdida de recursos, LALIGA asume su responsabilidad con decisión y ambición. Porque el fútbol no es ajeno a estos desafíos. Muy al contrario: como industria global con una enorme capacidad de movilización, tenemos el deber y la oportunidad, de ser parte activa en la construcción de un futuro más sostenible.

Nuestro compromiso medioambiental no es reactivo, es transformador. No se limita a cumplir, sino que busca **liderar una nueva manera de entender la relación entre el deporte, las personas y el entorno**. Apostamos por un modelo que una gestión eficiente de recursos, innovación y cultura ambiental para reducir nuestra huella, inspirar a nuestros públicos y generar un impacto positivo en el ecosistema del fútbol profesional.

Medioambiente

De la eficiencia a la influencia

Un modelo propio: del conocimiento a la acción

Nuestra estrategia ambiental parte de un principio claro: **no se puede gestionar lo que no se conoce**. Por eso, el primer paso ha sido identificar, con base científica y metodológica, cuáles son los focos prioritarios de impacto ambiental vinculados a nuestra actividad. A través de un riguroso análisis de doble materialidad, hemos identificado dos ejes centrales que concentran el mayor peso de nuestras emisiones y riesgos ecológicos:



EFICIENCIA EN LA GESTIÓN,

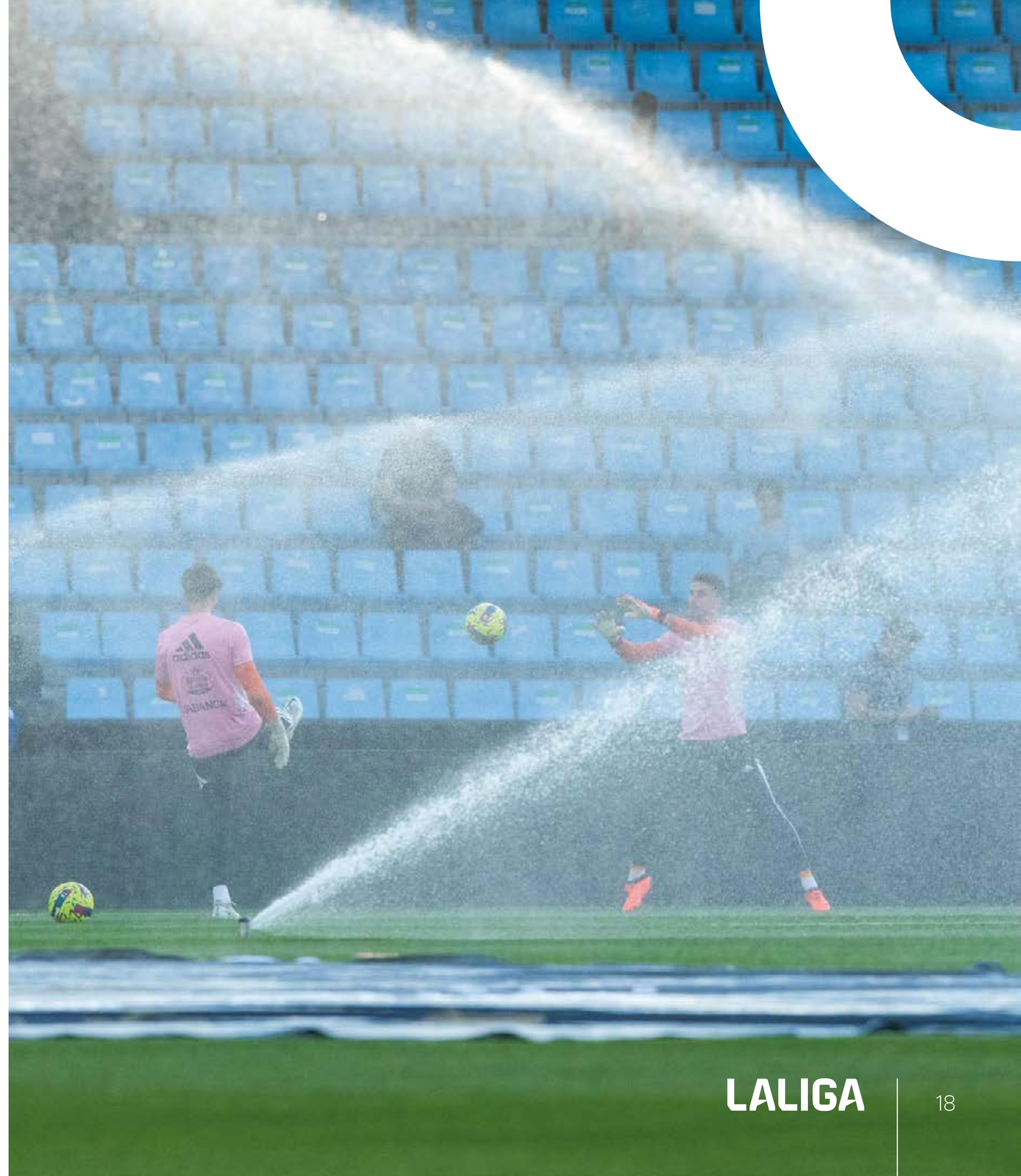
derivada de las mejores prácticas en gestión energética, hídrica y residuos, en todas sus instalaciones, competiciones y eventos organizados.



LA MOVILIDAD SOSTENIBLE,

como desafío estructural y oportunidad de innovación.

Estos dos ejes forman el núcleo de nuestro plan de sostenibilidad medioambiental. Son el punto de partida para trazar una hoja de ruta realista, adaptada al contexto del fútbol profesional, pero alineada con los compromisos globales en materia climática, energética y de eficiencia de recursos.



Medioambiente

De la eficiencia a la influencia

Una estrategia en dos tiempos: culturizar para transformar

El camino recorrido por LALIGA en sostenibilidad ambiental se puede dividir en dos etapas claramente diferenciadas, pero unidas por una visión común: evolucionar desde la **eficiencia operativa** hacia la **influencia estratégica**.

▲ FASE 1 LA CULTURIZACIÓN AMBIENTAL

Entre 2018 y 2022, LALIGA ha centrado sus esfuerzos en sentar las bases de una cultura ambiental sólida dentro de la organización y entre los clubes. En esta etapa trabajamos en cuatro grandes frentes:

1. **Infraestructuras y eventos sostenibles**, optimizando el uso energético e hídrico en estadios y centros deportivos, e impulso de la gestión óptima de los residuos.
2. **Capacitación y formación**, mediante guías prácticas y programas educativos para clubes.
3. **Inversión en eficiencia**, a través de iniciativas como LALIGA Impulso y sus proyectos en energías renovables y asesoramiento técnico.
4. **Concienciación y sensibilización medioambiental**: impulsando el rol del fútbol como un agente de cambio social mediante campañas de sensibilización, educación y concienciación ante los principales desafíos medioambientales.

Esta etapa fue clave para construir un lenguaje común, alinear valores y preparar a la industria para los cambios que estaban por venir.

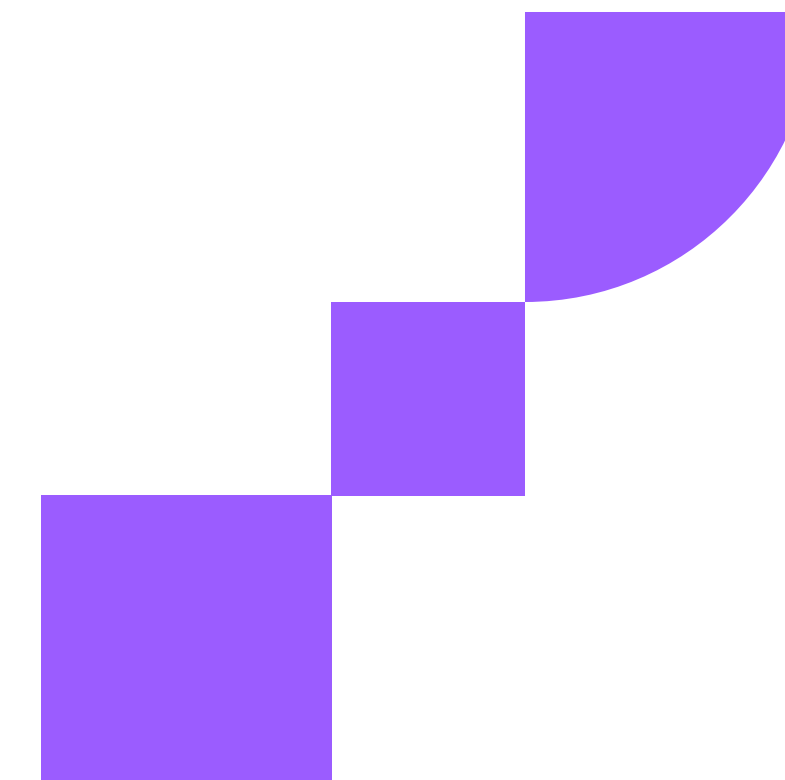
▲ FASE 2 LA MOVILIDAD COMO RETO Y OPORTUNIDAD

A partir de 2023, el foco de la estrategia se traslada al principal generador de emisiones del fútbol profesional: **la movilidad**. Se estima que cerca del 80% de la huella de carbono de la competición proviene de los desplazamientos de equipos, trabajadores y aficionados.

Conscientes de la magnitud de este desafío, LALIGA ha diseñado una segunda fase estratégica centrada en:

- ▲ **Reducir la necesidad de desplazamientos** innecesarios.
- ▲ **Fomentar modos de transporte más eficientes**, colectivos y de bajas emisiones.
- ▲ **Impulsar soluciones digitales**, como apps de movilidad compartida y medición de huella.
- ▲ **Crear una Oficina Técnica de Movilidad**, que actúa como centro de asesoramiento y formación para los clubes.

Este enfoque trasciende la operativa interna. Es una apuesta por movilizar a todo el ecosistema del fútbol (clubes, aficionados, operadores logísticos, administraciones) hacia un nuevo modelo de acceso, consumo y experiencia deportiva con menor impacto climático.



Medioambiente

De la eficiencia a la influencia

Cuatro pilares para avanzar con coherencia

Nuestra estrategia ambiental se sustenta en un modelo de gestión claro y progresivo, estructurado en **cuatro pilares clave**.

Estos pilares son ya parte del lenguaje operativo de muchos clubes. Pero el objetivo va más allá: queremos que se conviertan en señas de identidad del fútbol profesional español.

1

EFICIENCIA ENERGÉTICA EN INFRAESTRUCTURAS.

- Mejora de sistemas
- Auditorías
- Fomento de fuentes renovables



2

GESTIÓN HÍDRICA RESPONSABLE.

- Optimización del riego
- Reaprovechamiento de aguas grises y pluviales



3

GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS.

- Reducción en origen
- Reciclaje
- Eliminación de plásticos de un solo uso



4

MOVILIDAD SOSTENIBLE.

- Planificación inteligente de desplazamientos
- Incentivos
- Sensibilización



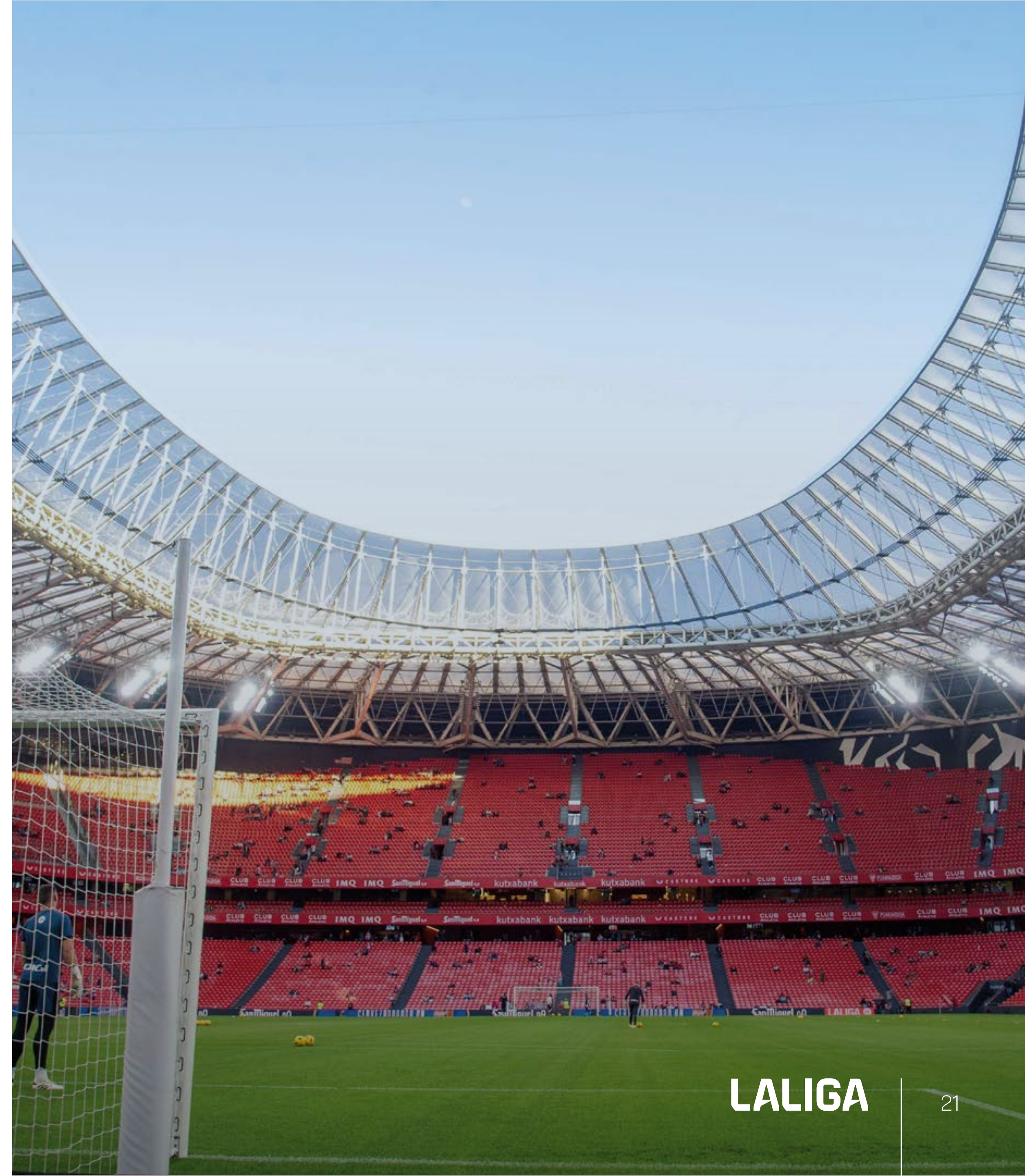
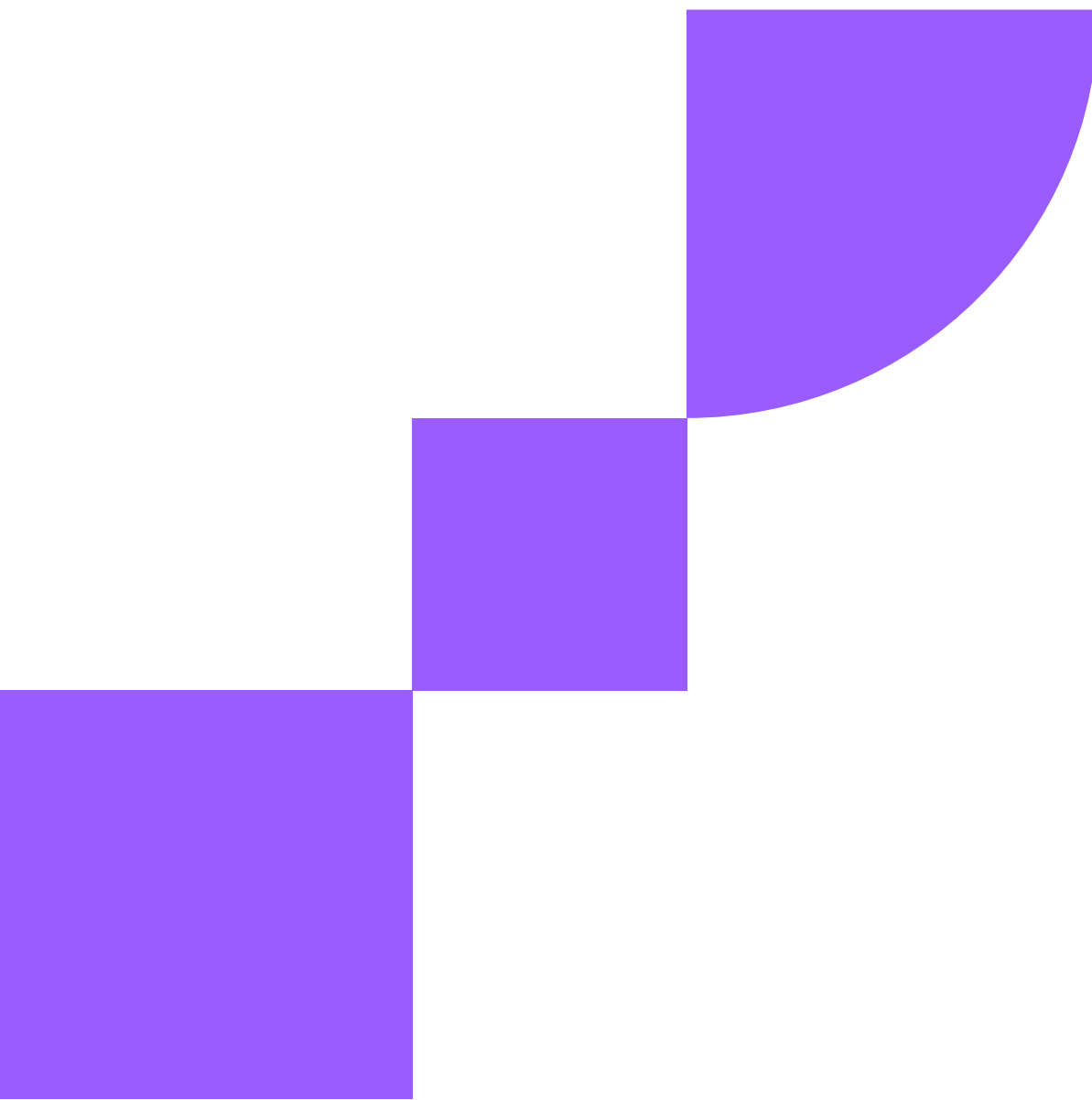
Medioambiente

De la eficiencia a la influencia

De la cultura a la influencia

Hoy, el plan ambiental de LALIGA ya no es solo un conjunto de acciones. Es una herramienta de transformación. Un marco de actuación alineado con los cinco principios esenciales del deporte frente al cambio climático definidos por la *UN Climate Change*, y una plataforma para influir en toda la cadena de valor del fútbol.

Porque sostenibilidad no es solo lo que hacemos. Es lo que inspiramos. Es lo que dejamos. Es el legado que construimos, jugada a jugada, con visión de futuro y compromiso con el planeta.





Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

Las personas en el centro del juego

En LALIGA entendemos la sostenibilidad como un compromiso que empieza por las personas. Porque detrás de cada club, cada competición y cada jornada, hay miles de profesionales, aficionados, jugadores, comunidades y colectivos que hacen posible que el fútbol sea mucho más que un deporte: una experiencia compartida, un motor de desarrollo, una escuela de valores.

Nuestro enfoque social pone el foco en el bienestar, la equidad, la inclusión y la cohesión. Queremos construir un entorno donde todas las personas vinculadas al ecosistema del fútbol, desde el personal interno hasta los grupos más vulnerables, puedan crecer, participar y sentirse protegidas. Un entorno donde el respeto, la diversidad y la integridad no se negocien.

Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

Capital humano: talento con propósito

El equipo de personas que integra LALIGA es uno de nuestros principales activos estratégicos. Por eso trabajamos para generar un entorno profesional estimulante, seguro e inclusivo, donde el desarrollo del talento sea compatible con el bienestar integral.

Nuestra estrategia de capital humano se apoya en tres pilares esenciales:



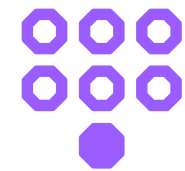
BIENESTAR FÍSICO Y EMOCIONAL,

con programas de salud laboral, equilibrio vida-trabajo, y cultura del autocuidado.



FORMACIÓN CONTINUA,

a través de iniciativas como *LALIGA Spotlight*, *LALIGA Corporate Academy* o el programa *Talent Booster*, que impulsan el desarrollo profesional y el liderazgo responsable.



IGUALDAD DE OPORTUNIDADES,

garantizando condiciones equitativas, procesos de promoción transparentes y una cultura de respeto a la diversidad.

Además, extendemos este compromiso a los clubes y SADs, promoviendo estándares comunes en materia de empleo digno, seguridad laboral y capacitación para sus estructuras internas.

Nuestra cadena de valor: corresponsabilidad y excelencia

Trabajamos con un enfoque amplio de sostenibilidad que incluye no solo nuestras operaciones internas, sino también el conjunto de actores que forman parte de nuestra cadena de valor. Esto incluye clubes, proveedores, patrocinadores, inversores, plataformas tecnológicas y entidades colaboradoras.

Nuestro objetivo es que los principios de sostenibilidad y responsabilidad social se integren en toda la estructura del fútbol profesional. Para ello, hemos desarrollado mecanismos de apoyo y acompañamiento que permiten:

- **Establecer estándares comunes** en materia de cumplimiento, integridad y gestión del talento.
- **Promover la formación y profesionalización** en los clubes, con especial foco en la seguridad, la gobernanza y la transformación digital.
- **Impulsar el asociacionismo deportivo**, la protección del fútbol base y la proyección de los deportistas en su etapa deportiva y post-competitiva.

Este modelo colaborativo nos permite consolidar una red más robusta, cohesionada y preparada para afrontar los retos sociales del presente y del futuro.

Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

Comunidad: compromiso real con el entorno

Creemos que el impacto social positivo no es una externalidad: es una responsabilidad activa. Por eso trabajamos desde múltiples frentes para contribuir al desarrollo de las comunidades con las que nos relacionamos, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Esta labor se estructura en torno a tres grandes líneas de actuación que reflejan nuestro compromiso con el entorno social del fútbol y con la promoción de valores a través del deporte:

- 1. La acción social canalizada a través de la FUNDACIÓN LALIGA**, que impulsa proyectos transformadores con especial atención a la inclusión, la igualdad de oportunidades, la discapacidad, la educación y la cooperación internacional.
- 2. La colaboración institucional con el ecosistema deportivo nacional**, desde donde contribuimos al fortalecimiento de las federaciones y entidades que gestionan el deporte en todo el país, promoviendo la profesionalización, la innovación y la buena gobernanza como palancas para un desarrollo deportivo más justo y equilibrado.
- 3. El cumplimiento de los compromisos legislativos de aportación económica**, que garantizan la transferencia de recursos a organismos públicos como el CSD, la RFEF y a colectivos sociales vinculados al deporte, fomentando la cohesión y el asociacionismo en el tejido deportivo nacional.

Estas tres dimensiones constituyen el eje de nuestra contribución a la sociedad, una acción articulada que refuerza el papel del fútbol profesional como agente activo en la mejora del entorno social. Lo hacemos desde un modelo de creación de valor compartido que entiende que el **desarrollo del entorno del deporte en todas sus disciplinas es también una condición para nuestro propio éxito.**

01 EJES DE ACCIÓN SOCIAL DE LA FUNDACIÓN LALIGA

Una de nuestras principales líneas de acción social se canaliza a través de la **Fundación LALIGA**, que impulsa proyectos en torno a cuatro ejes estratégicos:

- 1. Educación:** programas formativos basados en valores deportivos y convivencia.
- 2. Inclusión social:** iniciativas como *LALIGA Genuine*, dirigidas a colectivos vulnerables.
- 3. Igualdad de género y oportunidades:** fomento del deporte femenino y liderazgo diverso.
- 4. Voluntariado y solidaridad:** colaboraciones con ONG y programas de acción comunitaria.

A ello se suman acciones específicas como el programa *Futura Afición*, los talleres de reminiscencia para personas mayores y, la integración de refugiados a través del fútbol.

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO	PROGRAMAS INICIATIVAS DESTACADAS
EDUCACIÓN Y VALORES	Fomentar el respeto, la convivencia y el juego limpio a través del deporte	Futura Afición, Escuelas de valores, Encuentros Jurídicos
INCLUSIÓN SOCIAL	Integrar a personas con discapacidad, refugiadas o en riesgo de exclusión	LALIGA Genuine, Programa de Refugiados, Voluntariado
IGUALDAD Y DIVERSIDAD	Promover la igualdad de oportunidades y la representación femenina en el deporte	Programas de liderazgo femenino, acciones contra la discriminación
SOLIDARIDAD Y COMUNIDAD	Impulsar la cohesión social mediante alianzas con entidades del tercer sector	Talleres de Reminiscencia, Donaciones, Ligas locales inclusivas

Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

02 ALIANZAS INSTITUCIONALES: COMPROMISO CON LA MEJORA DEL DEPORTE Y LA RESPUESTA A LOS GRANDES RETOS SOCIALES

Desde su vertiente institucional, LALIGA mantiene una relación directa y constante con los principales agentes del ecosistema deportivo, estableciendo puentes de colaboración que permiten fortalecer la gestión profesional del deporte en España. Este compromiso se traduce en el impulso de proyectos estratégicos junto a federaciones, entidades deportivas y administraciones públicas, con el objetivo de promover un deporte más moderno, eficiente y alineado con los valores que demanda la sociedad actual.

A través de esta red de alianzas, LALIGA apoya activamente:

- **La mejora de la gestión y profesionalización de estructuras deportivas**, contribuyendo a la capacitación de sus responsables, la innovación en procesos y la adopción de buenas prácticas que garanticen la sostenibilidad y transparencia del sistema.
- **El diseño y ejecución de políticas públicas en materia deportiva**, sumándose a iniciativas lideradas por administraciones nacionales, autonómicas o locales que abordan desafíos sociales actuales, como la salud mental en el deporte, la inclusión de colectivos vulnerables, la lucha contra el abandono deportivo en jóvenes o la promoción de la igualdad en el acceso a la práctica deportiva.

Este enfoque de colaboración institucional refuerza el papel de LALIGA como actor comprometido con el desarrollo del deporte más allá del fútbol profesional, poniendo sus capacidades al servicio del bien común y de una sociedad más cohesionada y saludable.





Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

03 LALIGA CON EL DEPORTE: IMPULSO AL ECOSISTEMA DEPORTIVO

Desde LALIGA impulsamos el fortalecimiento del deporte en todo el territorio nacional a través de una colaboración estructural con los principales organismos que lo gestionan. Esta línea de acción permite canalizar recursos hacia iniciativas y colectivos que desempeñan un papel clave en la vertebración del deporte, contribuyendo a la equidad, la inclusión y el desarrollo del talento.

Cada año, una parte significativa de los ingresos generados por la actividad audiovisual de LALIGA se destina a tres grandes ámbitos institucionales, con objetivos concretos que trascienden lo competitivo y refuerzan la dimensión social del deporte:

- **Real Federación Española de Fútbol (RFEF):** se contribuye al impulso del fútbol base y el desarrollo del fútbol aficionado en todo el país, fomentando la práctica deportiva desde edades tempranas y garantizando estructuras de formación accesibles y de calidad.
- **Consejo Superior de Deportes (CSD):** los fondos gestionados por el CSD se orientan a reforzar la protección social de futbolistas en categorías no profesionales, así como al apoyo económico de los deportistas de Alto Nivel en todas las disciplinas deportivas. Adicionalmente, se ha ampliado el alcance de estas ayudas para incluir a otros deportes federados, promoviendo un reparto más justo de los beneficios del deporte profesional.
- **Colectivos del asociacionismo deportivo:** se respalda el trabajo de las asociaciones de futbolistas en el acompañamiento y defensa de sus derechos laborales, sociales y formativos, tanto durante su carrera como en su transición hacia la vida profesional posterior. Estas asociaciones también reciben apoyo para facilitar la participación de sus miembros en proyectos internacionales y acciones de representación colectiva.

Este modelo de colaboración permite que los beneficios del fútbol profesional reviertan de forma tangible en el tejido deportivo y social de nuestro país, actuando como una palanca para el desarrollo integral del deporte y para el bienestar de quienes lo hacen posible.

Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

Protección y responsabilidad: una experiencia que trasciende el espectáculo

Entendemos que nuestra responsabilidad social no se limita a quienes forman parte de la organización o del sistema productivo. También abarca y, muy especialmente, a quienes dan sentido a todo lo que hacemos: **los aficionados, los seguidores, los consumidores de contenidos, los patrocinadores, los broadcasters y, todos los actores que viven el fútbol desde el otro lado del terreno de juego.**

La nueva visión europea sobre sostenibilidad reconoce explícitamente el papel de los consumidores como agentes a proteger y compromete a las organizaciones a garantizar entornos seguros, integridad en los productos, transparencia en las prácticas comerciales y una experiencia justa y responsable. En LALIGA asumimos este enfoque como propio, y lo hemos traducido en políticas y actuaciones concretas en cuatro áreas clave:

01 SEGURIDAD Y EXPERIENCIA EN LOS ESTADIOS

Nuestros estadios son espacios de encuentro, celebración y pasión. Pero también deben ser espacios seguros, inclusivos y regulados. Por ello, LALIGA lidera una política activa de mejora continua en los entornos físicos donde se desarrolla el fútbol profesional, centrada en:

- **Garantizar la seguridad física y emocional** de los asistentes, jugadores, equipos y personal técnico.
- **Prevenir la violencia y la discriminación** mediante protocolos, campañas y controles.
- **Proteger la experiencia del aficionado**, velando por accesibilidad, convivencia y calidad del servicio.

Una jornada de LALIGA debe ser una experiencia positiva en todos los sentidos. Y trabajamos cada día para que así sea.

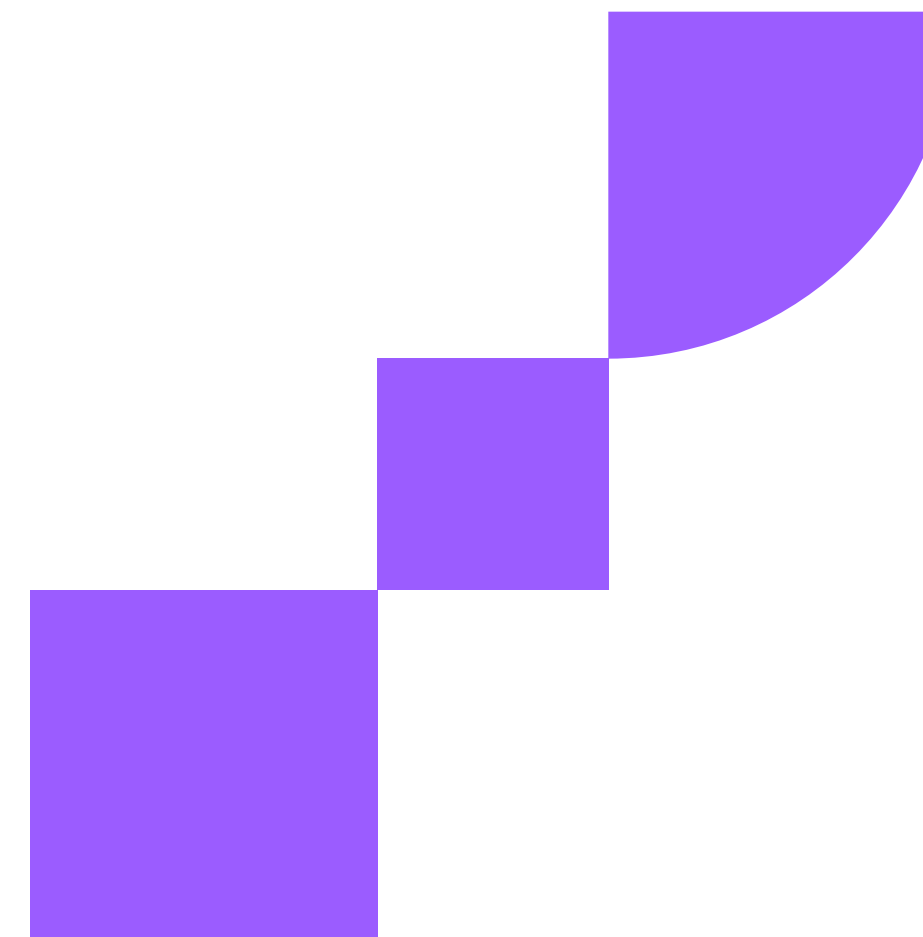
02 INTEGRIDAD DE LA COMPETICIÓN

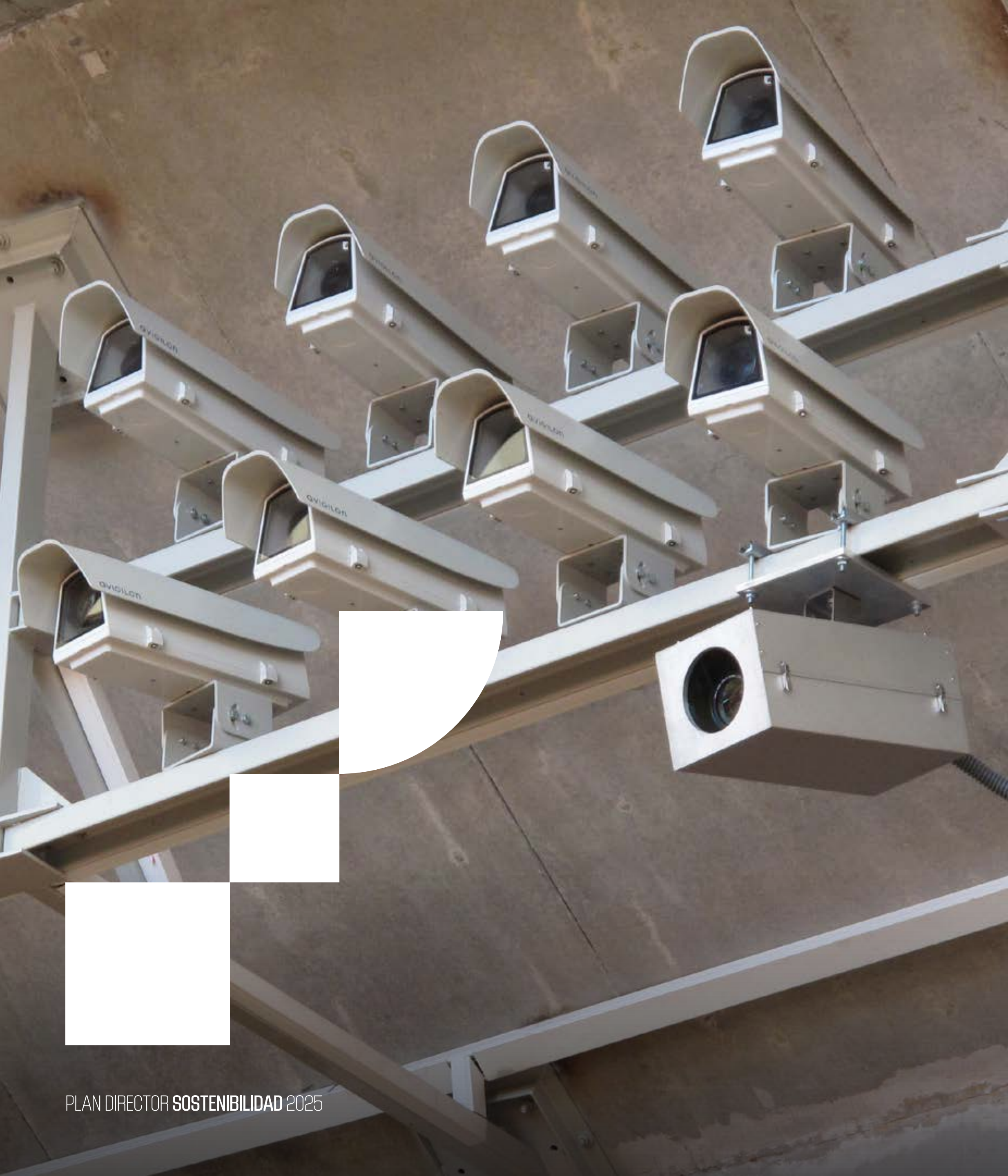
La credibilidad es la base de todo espectáculo. Por eso, en LALIGA desarrollamos un completo sistema de integridad para asegurar que cada partido se juega con transparencia, equidad y justicia deportiva.

Nuestro **Programa Global de Integridad** incluye:

- Formación y sensibilización para jugadores, técnicos y directivos.
- Monitorización de mercados de apuestas para detectar posibles amaños.
- Canales de denuncia y mecanismos de respuesta coordinados con las autoridades.

Proteger la integridad no solo defiende a los clubes. También garantiza que los aficionados vivan un espectáculo auténtico, y que los patrocinadores asocien su marca a valores de juego limpio, profesionalidad y rigor.





Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

03 LUCHA CONTRA EL FRAUDE AUDIOVISUAL

El fútbol se ve, se comparte, se vive... y también se protege. En un entorno digital donde la piratería amenaza tanto la calidad del producto como su sostenibilidad, LALIGA ha creado un ecosistema de defensa del contenido audiovisual sin precedentes en el deporte europeo.

Nuestra estrategia antifraude combina cuatro grandes líneas de acción:

1. **Tecnología y detección avanzada**, con herramientas propias que permiten rastrear emisiones ilegales en tiempo real.
2. **Acción legal coordinada** a escala nacional e internacional.
3. **Educación y concienciación**, para consumidores, plataformas y actores de la industria.
4. **Colaboración institucional y sectorial**, con gobiernos, operadores, proveedores y organismos deportivos.

Proteger el contenido es proteger al consumidor, a los clubes, a los patrocinadores... y a todo el modelo económico que sostiene la competición.

Social

Un fútbol que cuida, conecta y transforma

04 MARKETING RESPONSABLE Y PRÁCTICAS ÉTICAS

La forma en que comunicamos, vendemos o nos relacionamos con nuestros públicos también define nuestro impacto social. Por eso, LALIGA aplica políticas de **marketing responsable** que garantizan:

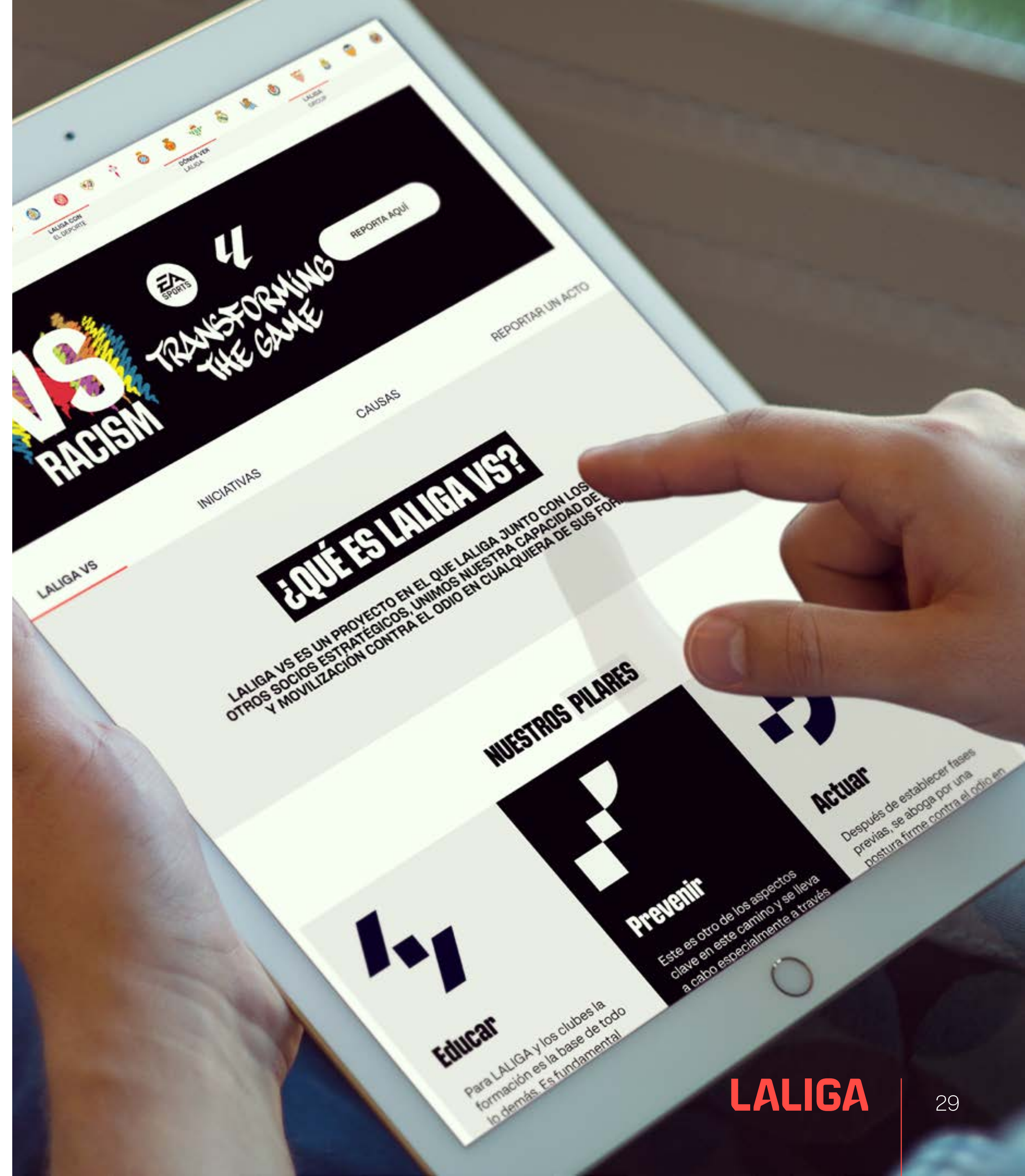
- Información clara, transparente y accesible en todos los canales y productos.
- Protección de datos personales y privacidad de los usuarios.
- Accesibilidad universal a servicios, entradas y contenidos.
- Campañas libres de sesgos o estereotipos que refuercen valores negativos.

Además, trabajamos para que todas las experiencias vinculadas a LALIGA, desde una campaña digital hasta una compra en estadio, estén alineadas con principios de inclusión, seguridad y respeto a los derechos del consumidor.

Un compromiso con cada persona que confía en nosotros

Cada una de estas políticas tiene un enfoque común: **proteger a quienes hacen posible el fútbol**. Desde el niño o la niña que acude por primera vez al estadio, hasta el aficionado que sigue los partidos desde otro continente. Desde el patrocinador que invierte en nuestra marca, hasta el club que compite por los mismos valores. Nuestro compromiso con todos ellos es ofrecer una experiencia segura, íntegra y responsable.

Porque en LALIGA no solo competimos por resultados. Competimos por ser una organización en la que se pueda confiar.





Gobernanza

Sostenibilidad desde la raíz del sistema

Gobernanza: ética, control y transparencia para sostener el fútbol profesional

En LALIGA, la gobernanza no es solo una estructura técnica: es el eje vertebrador de nuestra sostenibilidad institucional. Un sistema sólido de normas, órganos de control y principios éticos que garantiza que todo lo que hacemos, dentro y fuera del campo, se sustente sobre una base de integridad, legalidad y rigor.

Nuestro compromiso en este ámbito se concreta en dos pilares fundamentales:

01 CONTROL ECONÓMICO: ESTABILIDAD COMO GARANTÍA DE FUTURO

El modelo de sostenibilidad financiera de LALIGA ha sido clave para transformar la realidad económica del fútbol profesional español. A través del sistema de **control económico y presupuestario**, aseguramos:

- La viabilidad financiera de los clubes y SADs, evitando desequilibrios y reduciendo riesgos de insolvencia.
- El cumplimiento de los compromisos fiscales, laborales y contractuales.
- La creación de un entorno competitivo justo, en el que todos los actores operan bajo las mismas reglas.

Este sistema, reconocido como referente a nivel europeo, no solo protege la competición: también fortalece la confianza de inversores, patrocinadores e instituciones públicas.

La implantación del sistema de control económico en LALIGA ha supuesto mucho más que una transformación financiera: ha sido un cambio cultural que ha redefinido la forma de enten-

der la sostenibilidad en el fútbol profesional. Hoy, hablar de estabilidad económica no es solo hablar de cuentas equilibradas, sino de poder ofrecer una competición más justa, profesional y fiable; una competición que inspira confianza, atrae inversión y devuelve valor a los verdaderos protagonistas: los aficionados.

En el ámbito económico y empresarial, la sostenibilidad no se limita a obtener beneficios transaccionales. Consiste en crear vínculos reales, en construir una relación duradera con las personas basada en la confianza, la coherencia y los valores compartidos. En el fútbol, esto se traduce en estadios renovados, en experiencias de mayor calidad, en un entorno que permite vivir cada partido con emoción, orgullo y seguridad. Y todo ello es posible gracias a una gestión responsable que pone las bases para crecer con equilibrio, mirar a largo plazo y conectar con las expectativas de una sociedad cada vez más exigente.

La buena gestión económica no es ajena a lo social ni a lo ambiental: es su aliada. Porque solo desde la solidez se pueden tomar decisiones que generen impacto positivo, que mejoren infraestructuras, que protejan el entorno y que eleven la experiencia de quien nos acompaña cada fin de semana. La sostenibilidad empieza también en los despachos, y se consolida en cada grada llena, en cada joven que sueña y en cada aficionado que vuelve. Porque cuando se gestiona bien, se juega mejor. Y se vive mejor.

Gobernanza

Sostenibilidad desde la raíz del sistema

02 CUMPLIMIENTO NORMATIVO: LA BASE ÉTICA DE LA SOSTENIBILIDAD

En LALIGA, el cumplimiento normativo trasciende la mera función de control: es el cimiento sobre el que se erige una **sostenibilidad auténtica, multidimensional y perdurable**. Mientras el discurso tradicional suele centrarse en lo ambiental y lo social, nuestra visión reconoce que **la gobernanza robusta es el eje que da coherencia y solidez a todo el modelo**. Sin ella, incluso las iniciativas más innovadoras carecerían de legitimidad y proyección futura.

Un sistema de cumplimiento sólido no solo mitiga riesgos; **institucionaliza la ética, la transparencia y la accountability** en el ADN organizativo. Es la garantía de que ninguna estrategia por ambiciosa que sea, perdurará sin una **estructura de integridad** que la sustente. Así, el cumplimiento opera como la **infraestructura invisible** de la sostenibilidad: el soporte que hace posible su impacto tangible.

Desde 2015, LALIGA ha consolidado un **Modelo de Cumplimiento Normativo** pionero, diseñado para:

- Fortalecer la transparencia institucional y la confianza de stakeholders.
- Prevenir riesgos legales y reputacionales con mecanismos proactivos.
- Cultivar una cultura ética, alineando acciones y decisiones con principios irrenunciables.

Este modelo se materializa en:

- **Órganos autónomos** (como el *Órgano de Cumplimiento Normativo* y la *Dirección de Cumplimiento y Control Interno*), que velan por la independencia y objetividad.
- **Políticas rigurosas** contra la corrupción, el fraude y los conflictos de interés, aplicables a toda la organización.
- **Canales éticos y formación continua**, que empoderan a empleados y colaboradores para actuar con integridad.
- **Unidades especializadas** en protección de la infancia, gestión de riesgos de terceros y ciberseguridad, asegurando estándares en todos los frentes.

Además, impulsamos **alianzas con organismos nacionales e internacionales** y priorizamos la supervisión constante, porque la integridad no es un destino, sino un **proceso de mejora continua**.

Para LALIGA, la gobernanza excelente no es un complemento: es **la condición sine qua non** para que los proyectos sociales y ambientales alcancen su propósito. El cumplimiento, en definitiva, es **la brújula que asegura que cada avance, por disruptivo que sea, se construye sobre bases éticas irreprochables**.

Gobernanza

Sostenibilidad desde la raíz del sistema

Asuntos transversales: competitividad, desarrollo y visión estratégica

Además de los ejes clásicos de la sostenibilidad (ASG), LALIGA ha identificado una serie de **temas estratégicos transversales** que son esenciales para garantizar la coherencia, la ambición y la escalabilidad de su modelo.

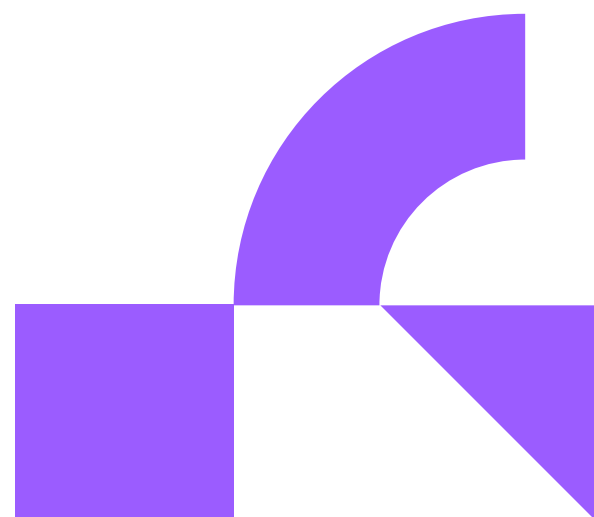
Estos temas no solo impactan en uno de los pilares de la sostenibilidad, sino que actúan como palancas de cambio para todo el sistema.

▲01 INTERNACIONALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LOS CLUBES

Gracias a proyectos como **LALIGA Impulso**, hemos creado un marco estructural para acelerar el crecimiento de los clubes, profesionalizar sus estructuras, modernizar sus activos e impulsar su internacionalización. Esto se traduce en:

- ▲ Nuevas fuentes de ingresos sostenibles.
- ▲ Mejora de infraestructuras, marca y estrategia digital.
- ▲ Acceso a nuevas audiencias y mercados globales.

LALIGA acompaña a cada club en este proceso, adaptando las soluciones a su realidad y fomentando un desarrollo equilibrado de toda la competición.



▲02 TRANSFORMACIÓN DIGITAL, INNOVACIÓN Y PROTECCIÓN DEL PRODUCTO

El crecimiento de LALIGA también está impulsado por una apuesta firme por la **transformación tecnológica**. La digitalización, la mejora del producto audiovisual y la innovación en servicios permiten:

- ▲ Fortalecer la relación con los consumidores.
- ▲ Proteger el valor comercial del producto frente a amenazas como el fraude audiovisual.
- ▲ Generar nuevas experiencias y modelos de negocio.

Esta visión tecnológica se combina con una política activa de protección de derechos que blinda el ecosistema frente a amenazas externas, garantizando un mercado competitivo y justo.

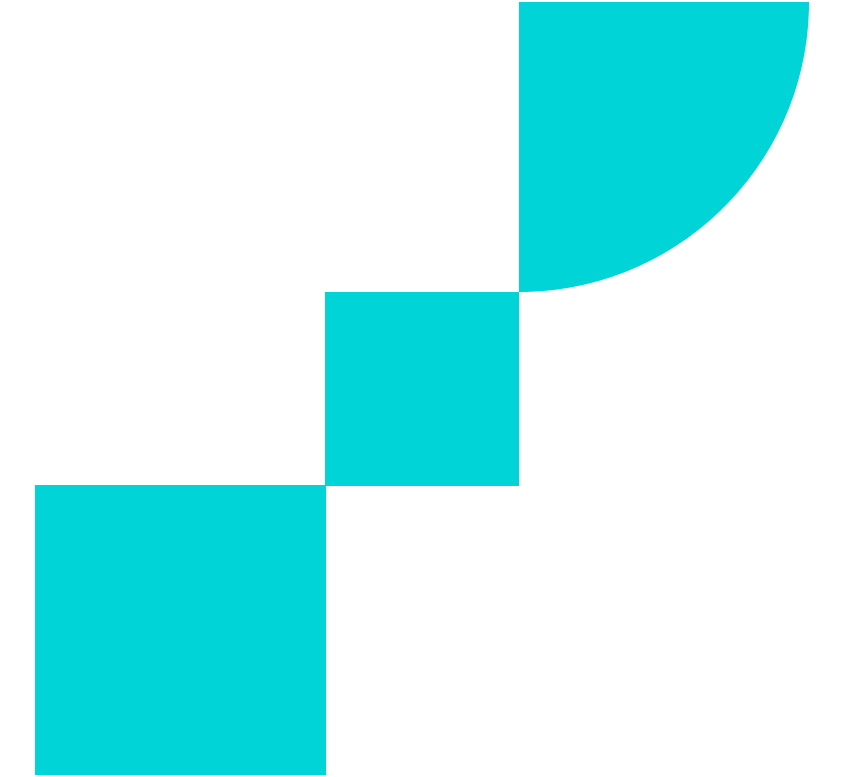
UNA BASE SÓLIDA PARA UN FÚTBOL QUE MIRA AL FUTURO

La gobernanza y los asuntos transversales no son complementos. Son la base del modelo. Son lo que permite que el resto de las dimensiones, la ambiental, la social y la económica, se desarrollen con solidez, coherencia y legitimidad.

En LALIGA, entendemos que sin buen gobierno, no hay sostenibilidad posible. Y que sin estrategia de largo plazo, no hay futuro.

03 CONCLUSIÓN

Sostenibilidad para liderar, transformar y dejar huella



El mundo cambia. Y el deporte, como reflejo y motor de la sociedad, debe cambiar con él. En LALIGA hemos entendido que la sostenibilidad no es una moda, ni una obligación impuesta: es una oportunidad histórica para hacer las cosas mejor, con más responsabilidad, más ambición y más sentido.

Este Plan Director de Sostenibilidad es mucho más que una estrategia corporativa. Es el marco que articula nuestros compromisos con el entorno, con las personas, con las instituciones y con el planeta. Es la hoja de ruta que nos permitirá seguir liderando desde la innovación, desde la ética y desde el impacto positivo.

A lo largo de este documento hemos definido un modelo integral, estructurado en tres grandes ejes:

- **Gobernanza**, como garantía de confianza, estabilidad y legitimidad.
- **Social**, como expresión de nuestro compromiso con las personas y las comunidades.
- **Medioambiental**, como respuesta urgente al reto climático y a la gestión de los recursos.

Y junto a ellos, hemos activado palancas clave, internacionalización, digitalización, integridad, desarrollo económico, transformación cultural, que refuerzan nuestra capacidad de influencia y de crecimiento responsable.

Este plan no parte de cero. Se construye sobre una trayectoria de avances tangibles, de aprendizajes compartidos y de proyectos ya en marcha. Pero, sobre todo, es una apuesta decidida por el futuro: el futuro de la competición, de los clubes, de los aficionados y de una industria que tiene el potencial de ser referente global en sostenibilidad.

Sabemos que el camino no será sencillo. Exigirá adaptación, inversión, nuevas formas de pensar y actuar. Pero también sabemos que LALIGA está preparada. Que contamos con el talento, la experiencia y la convicción para dar este paso con fuerza, coherencia y visión.

Porque el fútbol no solo puede entretener. También puede educar, incluir, proteger, inspirar y transformar. Y esa es la huella que queremos dejar.

EN LALIGA, JUGAMOS PARA GANAR. PERO SOBRE TODO, JUGAMOS PARA PERDURAR.





SUSTAINABILITY MASTER PLAN

2025

LALIGA

INDEX

Message from the Chairman	39				
01 INTRODUCTION	40	02 DIMENSIONS OF SUSTAINABILITY	48	03 CONCLUSION	70
Sustainability as a driver of change at LALIGA	41	Understand our playing field: Dialogue, impact and action	49	Sustainability to lead, transform and leave a mark	71
Ethical leadership for an evolving industry	44	Environment From efficiency to influence	53		
		Social Football that cares, connects and transforms	58		
		Governance Sustainability at the root of the system	66		

Message from the **Chairman**

“Football is not only played in stadiums. It also plays into the way we manage our impact on the world.”

We live in a time when organisations, institutions and industries are called to evolve. To rethink their role in society. To be an active part of the solutions that our times demand. And sport, as a reflection of who we are and as an engine of collective transformation, cannot remain on the sidelines.

LALIGA takes on this responsibility with full conviction. We understand that leadership today involves more than just managing a benchmark competition. It also means acting transparently, contributing to common progress, caring for people and protecting the environment we share.

This **Sustainability Master Plan** that we present today is neither a gesture nor an obligation. It is a statement of intent. It is the result of years of work, active listening, rigorous analysis and a strategic vision that places sustainability at the heart of our management model. This is the only way to ensure solid, balanced and sustainable growth.

We have structured this plan around three main pillars: **ethical governance, social commitment and environmental action**. Three dimensions that cannot be understood separately, and which only make sense when they are managed coherently and activated with ambition. In addition to these, cross-cutting elements such as innovation, internationalisation and the economic development of our clubs reinforce and amplify our capacity for impact.

Our goal is clear: to build a stronger, more transparent, more inclusive and more committed LALIGA. We need to do this from the conviction that football has the power to change realities, to inspire behaviours and to mobilise millions of people around shared values.

This document is only the start; the real challenge is in what we do with it, how we apply it, how we measure it and, above all, how we share it. Because sustainability is not imposed: it leads. And LALIGA wants to do it with the same competitive, innovative and transforming spirit that has guided every step of our history.

Thank-you to everyone involved in this journey.

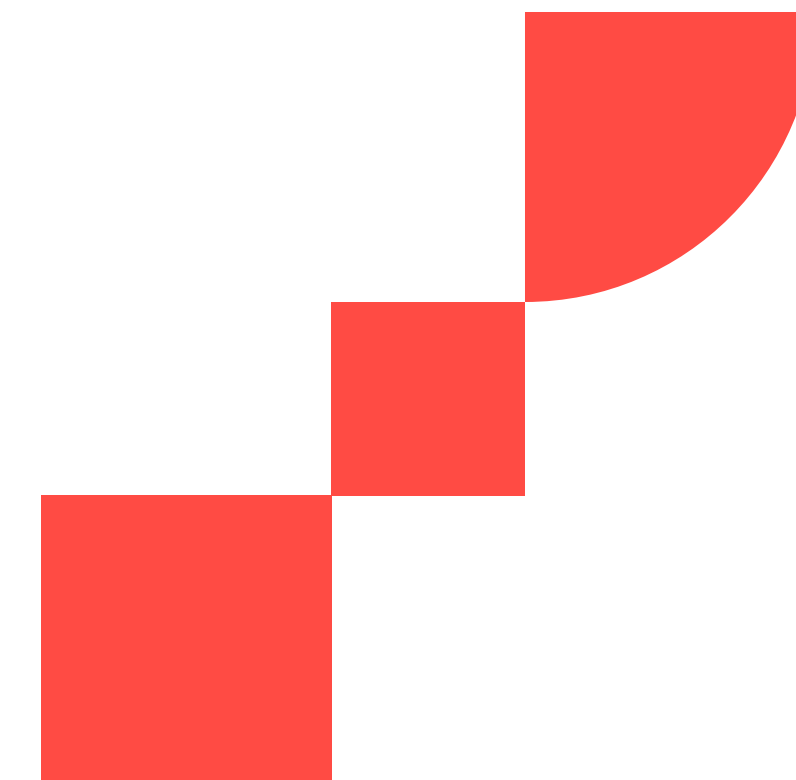
Javier Tebas
Chairman of LALIGA



01 INTRODUCTION

A new game, the same commitment:

Sustainability as a driver of change at LALIGA



Sustainability: the pillar that drives our future

In a world where transformation is no longer an option, but a requirement of the present, LALIGA is moving forward steadily integrating sustainability as a strategic axis of its organisational model. Beyond regulatory compliance, we see sustainability as an opportunity to lead through innovation, purpose and the creation of shared value.

Our commitment stems from the conviction that professional football has the power to mobilise, inspire and transform. That's why LALIGA doesn't just manage competitions: we manage impact. Every decision, every technological advance, every improvement in the fan experience is designed to generate a positive economic, social and environmental legacy.

Sustainability as a competitive advantage

For LALIGA, sustainability is not a supplementary narrative: it is a business strategy. Incorporating Environmental, Social and Governance (ESG) criteria into our model allows us to anticipate global challenges, adapt to new environmental expectations and boost the competitiveness of our clubs and the industry as a whole.

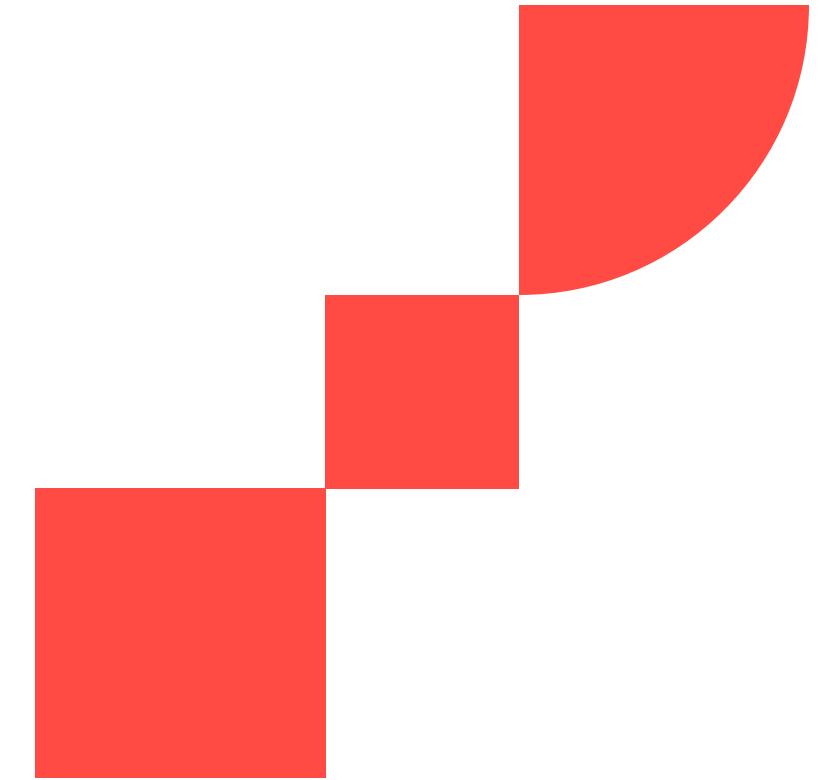
This translates into more resilient management, stronger relationships with investors and sponsors, greater operational efficiency and attracting committed talent. But above all, it translates into long-term sustainable value. Because an organisation that thinks about tomorrow is already leading today.

A NEW GAME, THE SAME COMMITMENT:

Sustainability as a driver of change at LALIGA

Sustainability is no longer an option but a requirement of the environment. In a context of profound transformation, organisations that aspire to lead cannot simply react: they must understand the factors that are shaping their present and will shape their future, especially when, in the case of professional sport, this transformation is even more visible as what happens on and off the pitch is increasingly connected to the social, economic and environmental expectations that surround us.

LALIGA has identified four major vectors that are redefining the laws of the game and accelerating the integration of sustainability into our model:



1

SOCIETY DEMANDS BRANDS WITH VALUES.

Fans don't just want spectacle; they want commitment. Sport must respond to citizens who demand transparency, ethics and action in the face of major global challenges.



2

SPONSORS ARE BETTING ON IMPACT.

Sustainability has become a key criterion in sponsorship decisions. Brands want to be associated with projects that share their vision and values.



3

FINANCE LOOKS TO THE FUTURE THROUGH AN ESG LENS

(Environmental, Social and Governance)

Access to capital is increasingly conditioned by non-financial indicators. Sustainability is no longer a plus, it is a guarantee of viability.



4

REGULATION DEMANDS IT, INSTITUTIONS REWARD IT.

Today, sustainability is a passport to public funding, audiovisual rights and the organisation of major sporting events. To ignore this reality is to be left out of the game.





A NEW GAME, THE SAME COMMITMENT:

Sustainability as a driver of change at LALIGA

Our commitment: to be an active part of change

In this context, LALIGA plays a leading role. We have designed a comprehensive sustainability framework to guide our policies, projects and investments, aligned with leading international standards and the expectations of our stakeholders.

This plan is not just a roadmap. It is a statement of intent. It is our way of saying that the football we want to build is more ethical, more inclusive, more innovative and sustainable. Football that inspires. Football that transcends.

Ethical **leadership** for an evolving industry

An organisation that is transformed by its values

LALIGA understands that sustainability starts from within. Not as an isolated function, but as a way of managing. To lead, to make decisions. That is why our commitment to good governance goes beyond regulatory compliance: it is a cross-cutting principle that runs throughout the organisation.

Our vision for the future is built on values that define us and shape a management model that combines operational efficiency with institutional responsibility. Good governance means building trust, and that is our roadmap.

For this reason, LALIGA intends to work using the strength generated by the 42 clubs and their fans, claiming the pride of being in a LIGA that makes everyone grow by thanking them for who they are. Doing so based on values that are legitimate for the brand and that drive this joint strength:



**MAKE IT
MATTER.**
TO ALL.



**AIM
HIGH.**
WITHOUT FEAR.



**BELIEVE
IN TALENT.**
MAKE A MARK.



**DO THE
RIGHT THING.**
ALWAYS.

A new positioning that is reflected in the brand's new slogan. Claiming the pride of being part of a competition, a project that inspires everyone and helps them to grow as a person and as a society. **Together we go further.**

THE POWER OF OUR *FÚTBOL*



Ethical leadership for an evolving industry

An organisational strategy for sustainable growth

Sustainability is not an annex to LALIGA's strategy: it is its backbone. Our governance model is designed to ensure the sustained development of the competition, fostering a stronger, more modern and accountable professional football ecosystem. To this end, we articulate a structure that acts on three key dimensions: the **producer** (the clubs), the **product** (the competition and its audiovisual rights) and the **client** (fans, broadcasters and sponsors).

This approach allows us not only to protect our most valuable assets, but also to amplify them, take them further and evolve them. Internationalisation, digitisation, operational efficiency and technological innovation are the driving forces behind this transformation.

Our constantly evolving organisational strategy has proven to be able to adapt to the challenges of the environment without losing focus on the essentials: **economic sustainability, institutional cohesion and the ability to generate shared value for all LALIGA's stakeholders.**

LALIGA's business model: from protection to promotion

We conceive our model as a perfectly aligned gear, where each actor plays a strategic role in building a sustainable future.

As well as organising the competition, the Spanish football association is responsible for the production and marketing of content associated with the sporting events in its scope. These competencies, together with the current regulations in terms of organising competitions, make up the strategy and business model of LALIGA, whose main objective is the sustained and sustainable growth of its members and the competition, based on the following principles:

- Economic and financial soundness of clubs
- Operational excellence in the management and exhibition of the audiovisual product
- Internationalisation as a growth factor
- Innovation and technology as a lever of productivity
- Encouraging the sustained growth of clubs

In recent years, LALIGA's strategy has been adapting to the needs of professional football at all times in order to optimise its business model, leveraged on two main lines of action.

The protection and promotion of its Clubs and SADs, the competition, and its commercial partners and fans, which have enabled the strengthening of policies aimed at boosting positive impacts and mitigating those of a negative nature, which allow LALIGA to be identified as an agreed actor involved in addressing the main social and environmental challenges from the competition.

OPERATIONS	BUSINESS MODEL		
	Regulator ORGANISER	Product PRODUCER	Client MARKETER
	Clubs / SADs	Competition Audiovisual Rights	Broadcasters Sponsors Supporters
Protection	Economic and financial oversight Event security Integrity in participation Fight against XVRI (*) Anti-corruption practices and match-fixing Transparency of information Regulatory compliance	Operational excellence (Television Regulations)	Fight against audiovisual fraud Optimising stadium attendance
Promotion	Globalisation (internationalisation) Technological adaptation and innovation Digitalisation of production processes Human capital formation Sustained growth of clubs	Revaluation of the LALIGA brand	Improvement of the audiovisual product 360° online offline experience
Management of environmental impacts and risks	Sustainable infrastructure	Sustainable events	
Management of socio-community impacts and risks	Promotion of sports associations Encouragement and promotion of grassroots football Contribution to the transformation of sport in general	Implementation of socio-community programmes based on two lines of action: inclusion and integration	

(*) Fighting against xenophobia, violence, racism and intolerance.

A governance model that drives sustainability

This model would not be possible without a strong, cross-cutting governance structure committed to transparency. Sustainability is present at all decision-making level in LALIGA, from strategy to implementation.

Our structure is articulated through bodies that guarantee coherence, control and permanent adaptation:

- The **General Assembly** and the **Delegated Committee**, as governing bodies of the organisation.
- Specialised committees such as the **Economic Oversight Committee**, the **Audit Committee** or the **Regulatory Compliance Body** ensure strict compliance with our obligations.
- Executive management with a holistic approach, integrating ESG criteria in key areas: compliance, finance, audiovisual, security and integrity, human resources, branding, innovation and technology, and club office.

This model allows each department, each area, each affiliated club to move forwards under a common framework of shared responsibility.

Good governance is about building trust

Our way of governing is translated into action: in the economic reorganisation of the competition, in the protection of audiovisual rights, in the professionalisation of the clubs or in the technical support of their management structures. Initiatives such as *LALIGA Impulso* reflect this commitment by offering support and tools to clubs to evolve towards more sustainable and resilient business models.

Because, in LALIGA, governing well is not just about delivering. It is to inspire. It is to anticipate. It is to act responsibly and, above all, it is to ensure that Spanish professional football has the structure, credibility and ambition to continue to lead on and off the pitch.



DIMENSIONS OF **SUSTAINABILITY**



Understand our playing field: Dialogue, impact and action

A connected ecosystem: our stakeholders

Football is much more than a sport for LALIGA: it is a living network of relationships that connects clubs, institutions, companies, media, communities and millions of fans around the world. All of them, with their different visions, expectations and needs, are part of our ecosystem. They are our stakeholders, and playing this game well means listening to them, understanding them and acting accordingly.

Sustainability management is not possible without dialogue. This is why we maintain an active and strategic relationship with all the actors that form part of our environment, through regular processes of consultation, analysis of expectations and joint collaboration. This shared vision allows us to prioritise actions, identify opportunities and proactively address risks.

Our approach distinguishes between three types of stakeholder:

- **Internal**, such as our human capital, the clubs and their management structures.
- **External**, such as public administrations, sports organisations or third sector institutions.
- **Connected**, such as broadcasters, sponsors, fans or funders, whose relationship is built on constant exchange and shared value.

Each provides essential insight. It is this diversity that strengthens our capacity to influence, adapt and lead responsibly.



Understand our playing field: Dialogue, impact and action

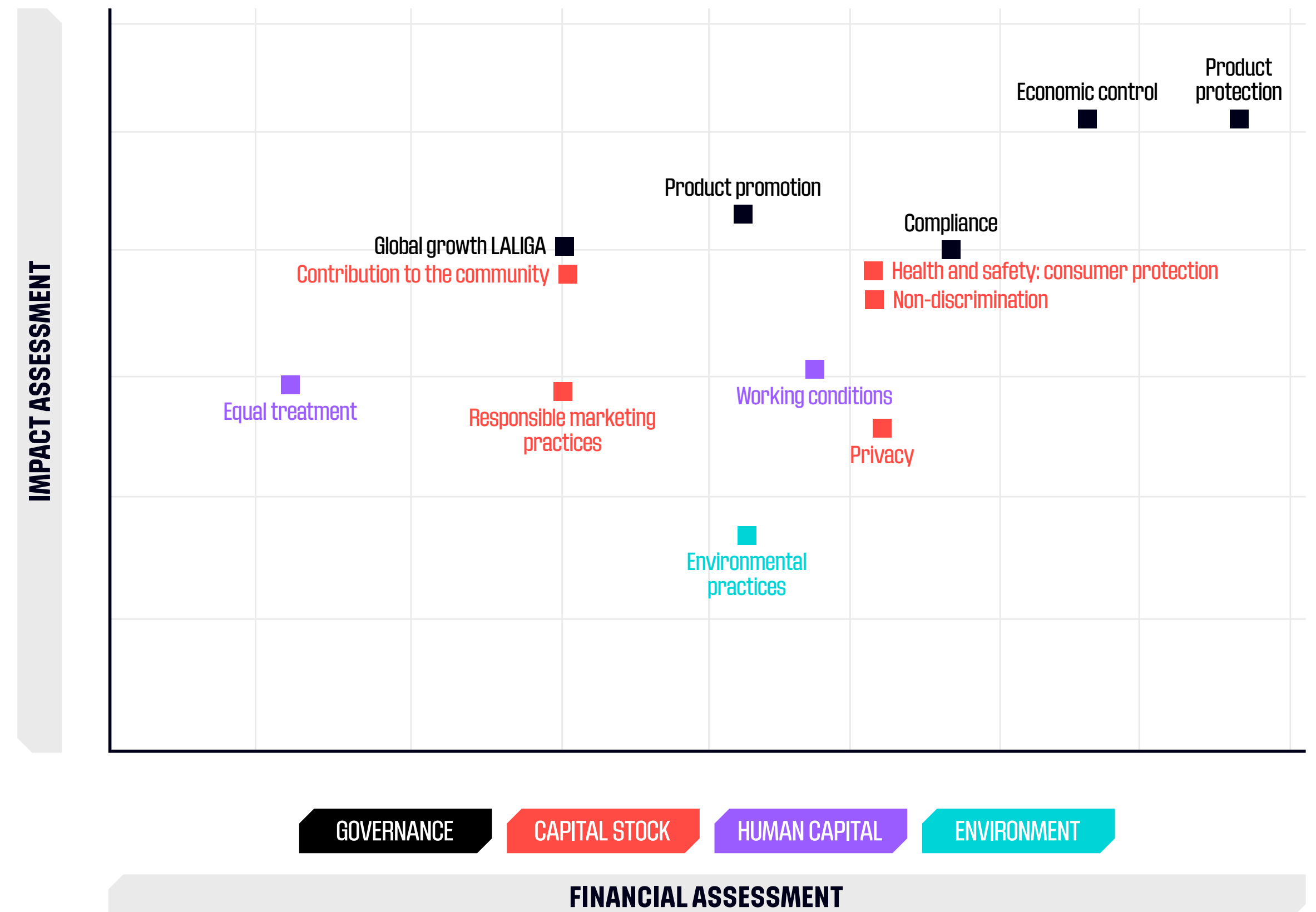
Our compass: the dual-materiality matrix

In a context where organisations are called to account not only for their economic performance, but also for their impact on society and the environment, at LALIGA we have adopted the **dual materiality** approach. This tool allows us to look at sustainability from two complementary dimensions:

- On one hand, we assess how our activities positively or negatively influence people, the natural environment and the territories where we operate.
- On the other hand, we look at how these same issues can affect our economic stability, our reputation, our profitability and our ability to attract investment or funding.

The result is a clear, accurate materiality matrix, aligned with leading European standards, which guides us to make informed decisions, act responsibly and prioritise those issues that really matter to our stakeholders... and our shareholders.

Thanks to this exercise, we have been able to identify the key issues that will define our action: from financial control and ethical governance, to sustainable mobility, equal opportunities, consumer protection or the digital transformation of sporting entertainment.



Understand our playing field: Dialogue, impact and action

The Master Plan: a roadmap for a sustainable future

From this rigorous analysis, our **Sustainability Master Plan** was born: an ambitious, structured roadmap aligned with our mission to lead change in the sports industry.

This plan is structured around three tiers:

- **Two main protagonists:** LALIGA as an institution and the clubs/SADs that make up the competition.
- **Three strategic dimensions:** the protection and promotion of the **producer** (clubs), the **product** (the competition and audiovisual rights), and the **customer** (fans, broadcasters and sponsors).
- **Four priority areas for action:**
 - **Governance**, with a focus on ethics, transparency and sustainable finance.
 - **Human capital**, promoting equality, talent and decent working conditions.
 - **Social commitment**, reinforcing our role as an agent of cohesion and integration.
 - **Environment**, aimed at more sustainable and responsible infrastructure and events.

Through this model, we not only organise our actions, we also ensure the monitoring, measurement and continuous improvement.

IN
SUSTAINABILITY
THE COMMITMENT
IS NOT JUST TO SAY
WHAT WE DO
BUT TO **DEMONSTRATE**
HOW WE DO IT AND
WHERE WE ARE GOING

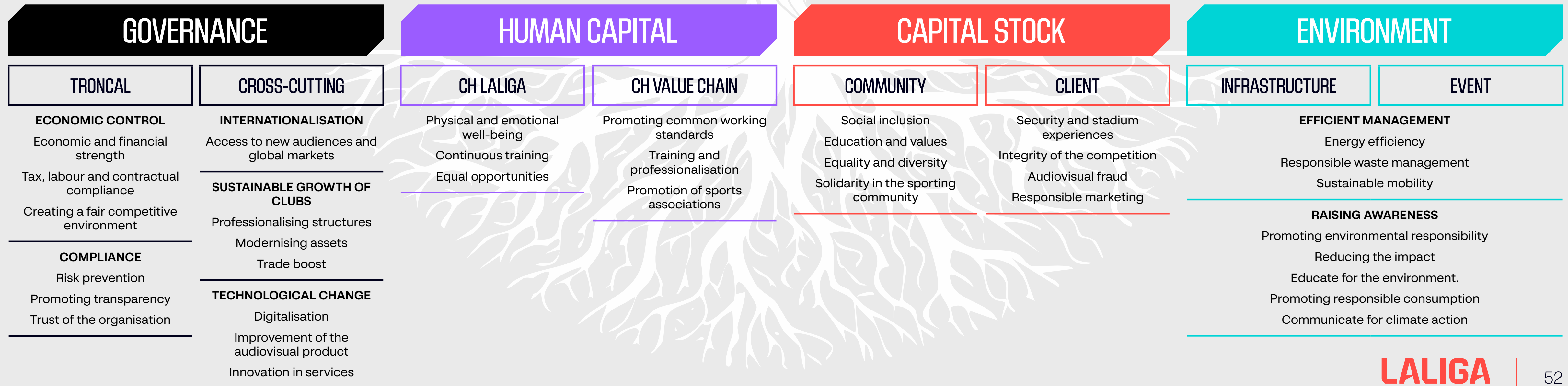
2 PROTAGONISTS
LALIGA and CLUBS

3 STRATEGIC DIMENSIONS

PROTECTION AND PROMOTION

Product, producer and consumer

4 PRIORITY AREAS





Environment

From efficiency to influence

Football also plays for the planet

In a world that demands urgent action on climate change and resource loss, LALIGA takes its responsibility with determination and ambition. Because football is no stranger to these challenges. Quite the contrary: as a global industry with an enormous capacity to mobilise, we have a duty and an opportunity to play an active part in building a more sustainable future.

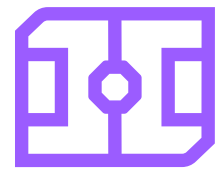
Our environmental commitment is not reactive, it is transformative. It does not just comply, but seeks **to lead a new way of understanding the relationship between sport, people and the environment**. We are committed to a model that unites efficient resource management, innovation and environmental culture to reduce our footprint, inspire our audiences and generate a positive impact on the professional football ecosystem.

Environment

From efficiency to influence

A model of its own: from knowledge to action

Our environmental strategy is based on a clear principle: **you cannot manage what you do not know**. Therefore, the first step has been to identify, on a scientific and methodological basis, the priority areas of environmental impact linked to our activity. Through a rigorous dual materiality analysis, we have identified two central axes that concentrate the greatest weight of our emissions and environmental risks:



EFFICIENCY IN MANAGEMENT,

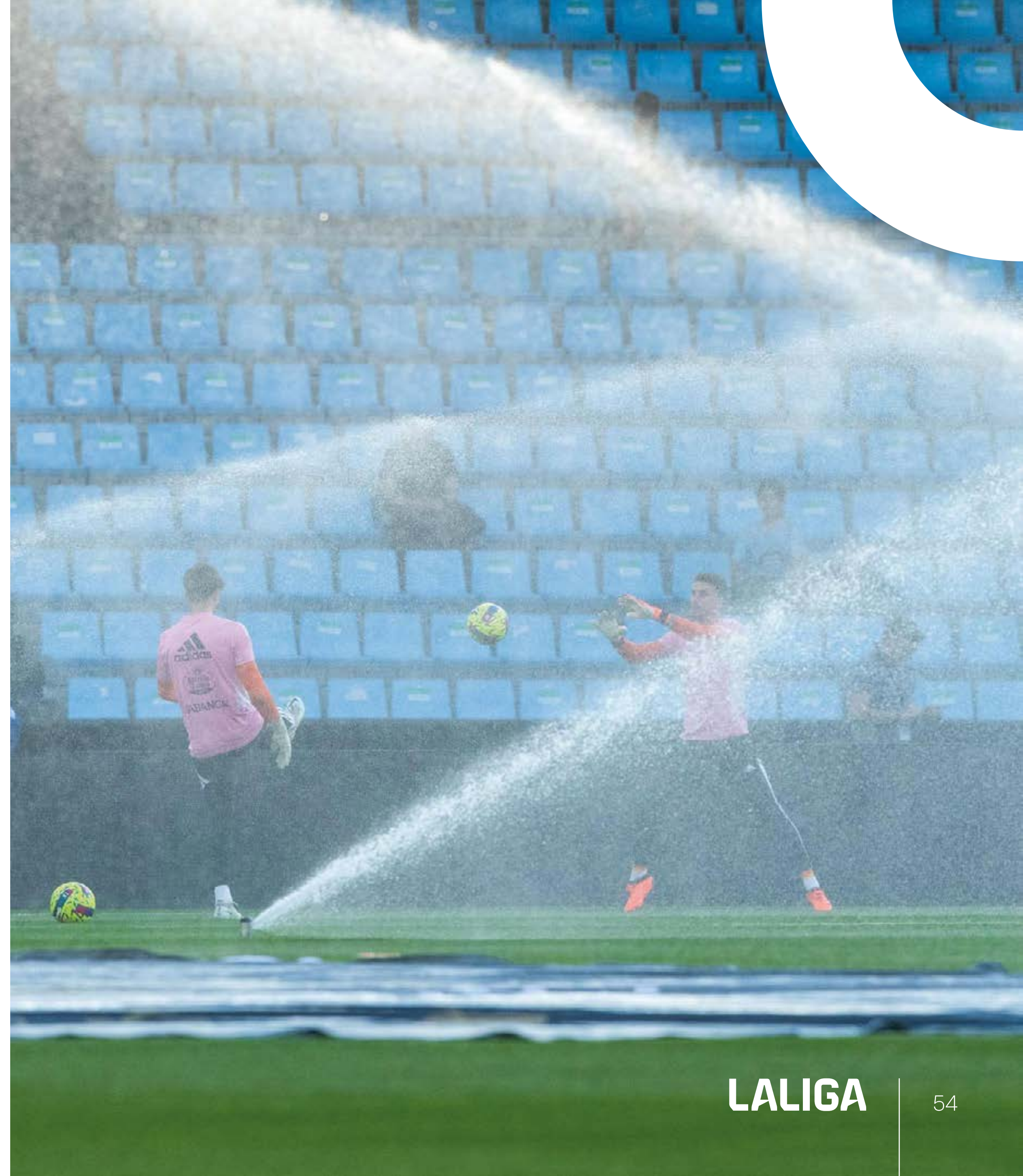
derived from best practices in energy, water and waste management, in all its facilities, competitions and organised events.



SUSTAINABLE MOBILITY,

as a structural challenge and an opportunity for innovation.

These two axes form the core of our environmental sustainability plan. They are the starting point for a realistic roadmap, adapted to the context of professional football, but aligned with global commitments on climate, energy and resource efficiency.



Environment

From efficiency to influence

A two-pronged strategy: educating for transformation

LALIGA's journey in environmental sustainability can be divided into two clearly differentiated stages, but united by a common vision: evolving from **operational efficiency** to **strategic influence**.

▲ PHASE 1 ENVIRONMENTAL AWARENESS

Between 2018 and 2022, LALIGA focused its efforts on laying the groundwork for a strong environmental culture within the organisation and among the clubs. At this stage we are working on four main fronts:

1. **Sustainable infrastructure and events**, optimising energy and water use in stadiums and sports centres, and promoting optimal waste management.
2. **Training and education**, through practical guides and educational programmes for clubs.
3. **Investment in efficiency**, through initiatives such as LALIGA Impulso and its renewable energy projects and technical advice.
4. **Environmental conscience and awareness raising**: promoting the role of football as an agent of social change through awareness, education and conscience campaigns on the main environmental challenges.

This stage was key to building a common language, aligning values and preparing the industry for the changes that were to come.

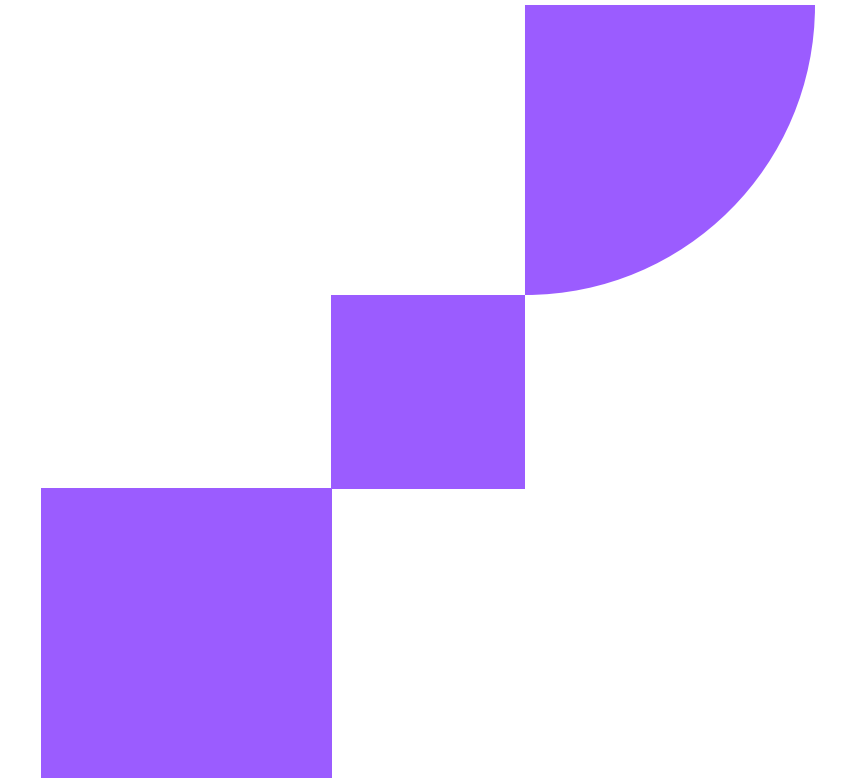
▲ PHASE 2 MOBILITY AS A CHALLENGE AND AN OPPORTUNITY

From 2023 onwards, the focus of the strategy shifted to the main generator of emissions in professional football: **mobility**. It is estimated that around 80% of the competition's carbon footprint comes from the travel of teams, staff and fans.

Aware of the scale of this challenge, LALIGA has designed a second strategic phase focused on:

- ▲ **Reduce the need for travel** that is unnecessary.
- ▲ **Promote more efficient modes of transport** that are collective and low-emission.
- ▲ **Boosting digital solutions**, such as shared mobility apps and footprint measurement.
- ▲ **Create a Technical Mobility Office**, which acts as an advisory and training centre for clubs.

This approach transcends internal operations. It is a commitment to mobilise the entire football ecosystem (clubs, fans, logistics operators, administrations) towards a new model of access, consumption and sporting experience with less climate impact.



Environment

From efficiency to influence

Four pillars for coherent progress

Our environmental strategy is based on a clear and progressive management model, structured around **four key pillars**.

These pillars are already part of the operating language of many clubs. But the objective goes further than that: we want them to become the hallmarks of Spanish professional football.

1 ENERGY EFFICIENCY IN INFRASTRUCTURE.

- Improvement of systems
- Audits
- Promotion of renewable sources

2 RESPONSIBLE WATER MANAGEMENT.

- Optimisation of irrigation
- Reuse of grey water and rainwater

3 INTEGRATED WASTE MANAGEMENT.

- Reduction at source
- Recycling
- Disposal of single-use plastics

4 SUSTAINABLE MOBILITY.

- Smart travel planning
- Incentives
- Awareness raising

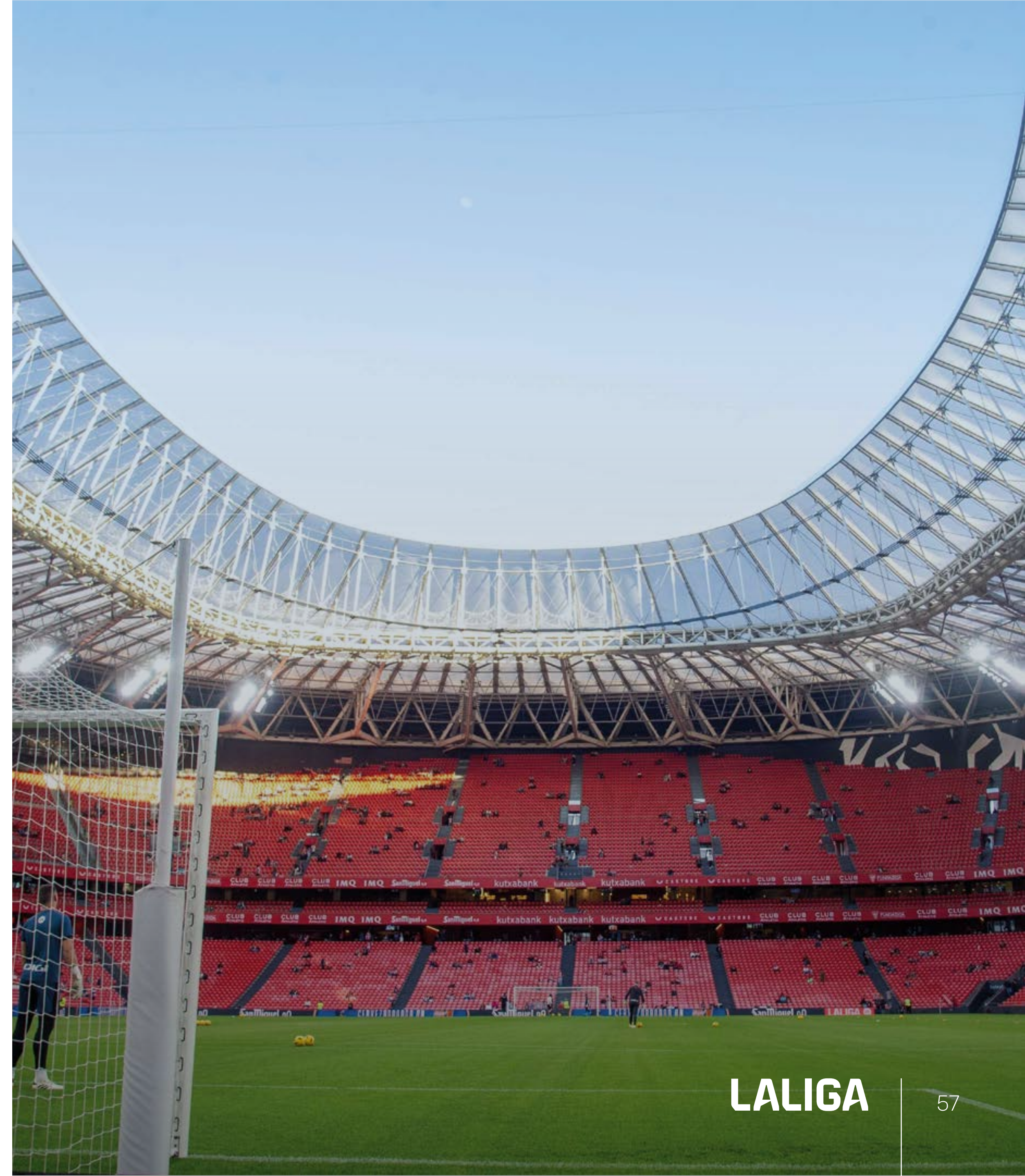
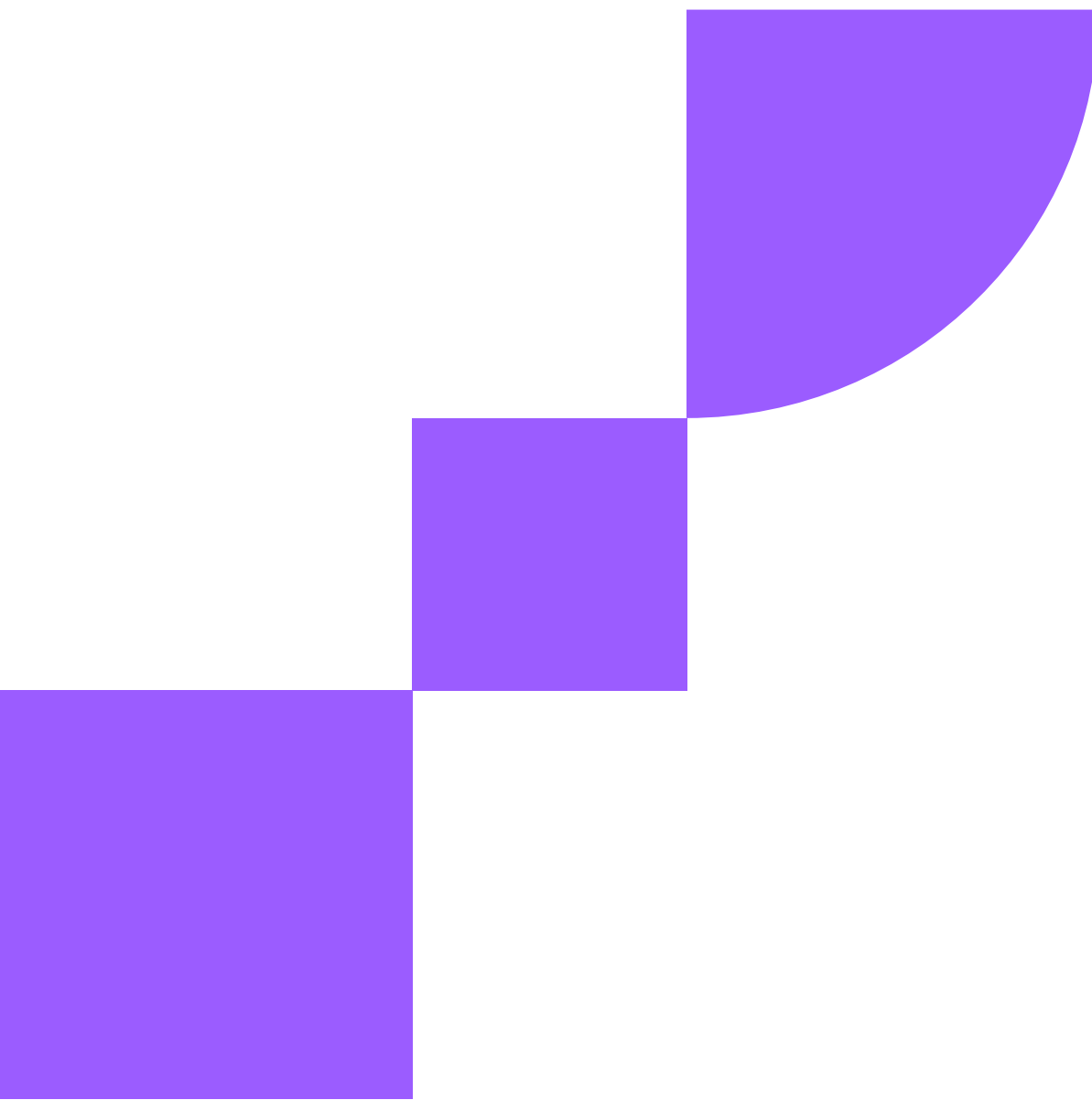
Environment

From efficiency to influence

From culture to influence

Today, LALIGA's environmental plan is no longer just a set of actions. It's a tool for transformation. A framework for action aligned with the five core principles of sport in the face of climate change as defined by *UN Climate Change*, and a platform to influence the entire football value chain.

Because sustainability is not just what we do. It's what we inspire. It's what we leave. It's the legacy we build, play by play, with a vision for the future and a commitment to the planet.





Social

Football that cares, connects and transforms

People at the heart of the game

LALIGA understands sustainability as a commitment that starts with people. Because behind every club, every competition and every matchday, there are thousands of professionals, fans, players, communities and groups that make football much more than a sport: a shared experience, an engine for development, a school of values.

Our social approach focuses on well-being, equity, inclusion and cohesion. We want to build an environment where everyone involved in the football ecosystem, from internal staff to the most vulnerable groups, can grow, participate and feel protected. An environment where respect, diversity and integrity are non-negotiable.

Social

Football that cares, connects and transforms

Human capital: talent with purpose

The team of people who make up LALIGA is one of our main strategic assets. That is why we work to create a stimulating, safe and inclusive professional environment, where the development of talent is compatible with overall well-being.

Our human capital strategy rests on three essential pillars:



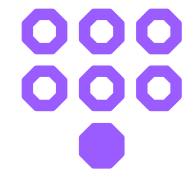
PHYSICAL AND EMOTIONAL WELL-BEING,

with programmes on occupational health, work-life balance and a culture of self-care.



CONTINUOUS TRAINING,

through initiatives such as *LALIGA Spotlight*, *LALIGA Corporate Academy* or the *Talent Booster* programme, which promote professional development and responsible leadership.



EQUAL OPPORTUNITIES,

ensuring a level playing field, transparent promotion processes and a culture of respect for diversity.

In addition, we extend this commitment to clubs and SADs, promoting common standards for decent employment, job security and training for their internal structures.

Our value chain: co-responsibility and excellence

We work with a broad approach to sustainability that includes not only our internal operations, but also all actors in our value chain. This includes clubs, suppliers, sponsors, investors, technology platforms and partners.

Our aim is that the principles of sustainability and social responsibility are integrated into the entire professional football structure. To this end, we have developed support and accompaniment mechanisms that allow:

- **Establish common standards** for compliance, integrity and talent management.
- **Promote training and professionalisation** in clubs, with a special focus on safety, governance and digital transformation.
- **To promote sports associations**, the protection of grassroots football and the projection of sportsmen and women in their sporting and post-competitive stage.

This collaborative model allows us to consolidate a more robust, cohesive network, ready to face the social challenges of the present and the future.

Social

Football that cares, connects and transforms

Community: real commitment to the environment

We believe that positive social impact is not an external factor: it is an active responsibility. That is why we work on multiple fronts to contribute to the development of the communities with which we interact, both nationally and internationally.

This work is structured around three main lines of action that reflect our commitment to the social environment of football and the promotion of values through sport:

- 1. Social action channelled through FUNDACIÓN LALIGA**, which promotes transformative projects with a special focus on inclusion, equal opportunities, disability, education and international cooperation.
- 2. Institutional collaboration with the national sports ecosystem**, from where we contribute to strengthening the federations and entities that manage sport throughout the country, promoting professionalisation, innovation and good governance as levers for a fairer and more balanced sports development.
- 3. Compliance with legislative commitments to financial contributions**, which guarantee the transfer of resources to public bodies such as the HCS, the RFEF and social groups linked to sport, promoting cohesion and associations in the national sporting fabric.

These three dimensions constitute the core of our contribution to society, an articulated action that reinforces the role of professional football as an active agent in the improvement of the social environment. We do so from a model of shared value creation that understands that **the development of the sport environment in all its disciplines is also a condition for our own success.**

01 SOCIAL ACTION AXES OF FUNDACIÓN LALIGA

One of our main lines of social action is channelled through **Fundación LALIGA**, which promotes projects around four strategic axes:

- 1. Education:** educational programmes based on sporting values and coexistence.
- 2. Social inclusion:** initiatives such as *LALIGA Genuine*, aimed at vulnerable groups.
- 3. Gender equality and opportunities:** promoting women's sport and diverse leadership.
- 4. Volunteering and solidarity:** collaborations with NGOs and community action programmes.

In addition, there are specific actions such as the *Futura Afición* programme, reminiscence workshops for the elderly and the integration of refugees through football.

STRATEGIC AXIS	OBJECTIVE	PROGRAMMES INITIATIVES HIGHLIGHTED
EDUCATION AND VALUES	To promote respect, coexistence and fair play through sport	Futura Afición, Schools of values, Legal Encounters
SOCIAL INCLUSION	Integrating people with disabilities, refugees or people at risk of exclusion	LALIGA Genuine, Refugee Programme, Volunteering
EQUALITY AND DIVERSITY	Promote equal opportunities and female representation in sport	Women's leadership programmes, anti-discrimination actions
SOLIDARITY AND COMMUNITY	Promote social cohesion through alliances with third sector entities	Reminiscence Workshops, Donations, Inclusive Local Leagues

Social

Football that cares, connects and transforms

02 INSTITUTIONAL ALLIANCES: COMMITMENT TO IMPROVING SPORT AND RESPONDING TO MAJOR SOCIAL CHALLENGES

From its institutional aspect, LALIGA maintains a direct and constant relationship with the main agents of the sports ecosystem, establishing bridges of collaboration that allow to strengthen the professional management of sport in Spain. This commitment translates into the promotion of strategic projects together with federations, sports organisations and public administrations, with the aim of promoting a more modern and efficient sport, aligned with the values demanded by today's society.

Through this network of alliances, LALIGA actively supports:

- **Improving the management and professionalisation of sports structures**, contributing to the training of their managers, innovation in processes and the adoption of good practices that guarantee the sustainability and transparency of the system.
- **Designing and implementing public policies on sport**, joining initiatives led by national, regional or local administrations that address current social challenges, such as mental health in sport, the inclusion of vulnerable groups, the fight against sport dropout among young people or the promotion of equality in access to sport.

This institutional partnership approach reinforces LALIGA's role as an actor committed to the development of sport beyond professional football, using its skills to service the common good and a more cohesive and healthy society.





Social

Football that cares, connects and transforms

03 LALIGA WITH SPORT: BOOSTING THE SPORTS ECOSYSTEM

LALIGA promotes strengthening sport throughout the national territory through a structural collaboration with the main bodies that manage it. This line of action enables resources to be channelled towards initiatives and groups that play a key role in the structuring of sport, contributing to equity, inclusion and the development of talent.

Each year, a significant part of the revenue generated by LALIGA's audiovisual activity is allocated to three major institutional areas, with specific objectives that transcend the competitive aspect and reinforce the social dimension of sport:

- ▶ **Royal Spanish Football Federation (RFEF):** contributes to the promotion of grassroots football and the development of amateur football throughout the country, encouraging sport being done from an early age and guaranteeing accessible and quality training structures.
- ▶ **High Council for Sports (HCS):** the funds managed by the HCS are aimed at reinforcing the social protection of football players in non-professional categories, as well as the financial support of top-level sportsmen and women in all sporting disciplines. In addition, the scope of this support has been extended to include other federated sports, promoting a fairer distribution of the benefits of professional sport.
- ▶ **Sports associations:** support is given to the work of footballers' associations in accompanying and defending their employment, social and training rights, both during their career and in their transition to professional life afterwards. These associations also receive support to facilitate the participation of their members in international projects and collective representation actions.

This collaboration model allows the benefits of professional football to tangibly revert to the sporting and social fabric of our country, acting as a lever for the integral development of sport and for the well-being of those who make it possible.

Social

Football that cares, connects and transforms

Protection and responsibility: an experience that transcends the spectacle

We understand that our social responsibility is not limited to those who are part of the organisation or the production system. It also encompasses and, most especially, those who give meaning to everything we do: **the fans, the followers, the content consumers, the sponsors, the broadcasters and all the actors who experience football from the other side of the pitch.**

The new European vision on sustainability explicitly recognises the role of consumers as agents to be protected and commits organisations to ensuring safe environments, product integrity, transparency in business practices and a fair and responsible experience. LALIGA takes this approach as our own, and has translated it into concrete policies and actions in four key areas:

01 SECURITY AND STADIUM EXPERIENCES

Our stadiums are places of encounter, celebration and passion. But they must also be safe, inclusive and regulated spaces. For this reason, LALIGA leads an active policy of continuous improvement in the physical environments where professional football takes place, focused on:

- **Ensuring the physical and emotional safety** of attendees, players, teams and technical staff.
- **Preventing violence and discrimination** through protocols, campaigns and monitoring.
- **Protecting the fan experience**, ensuring accessibility, coexistence and quality of service.

A LALIGA matchday should be a positive experience in every way. And we work every day to make it happen.

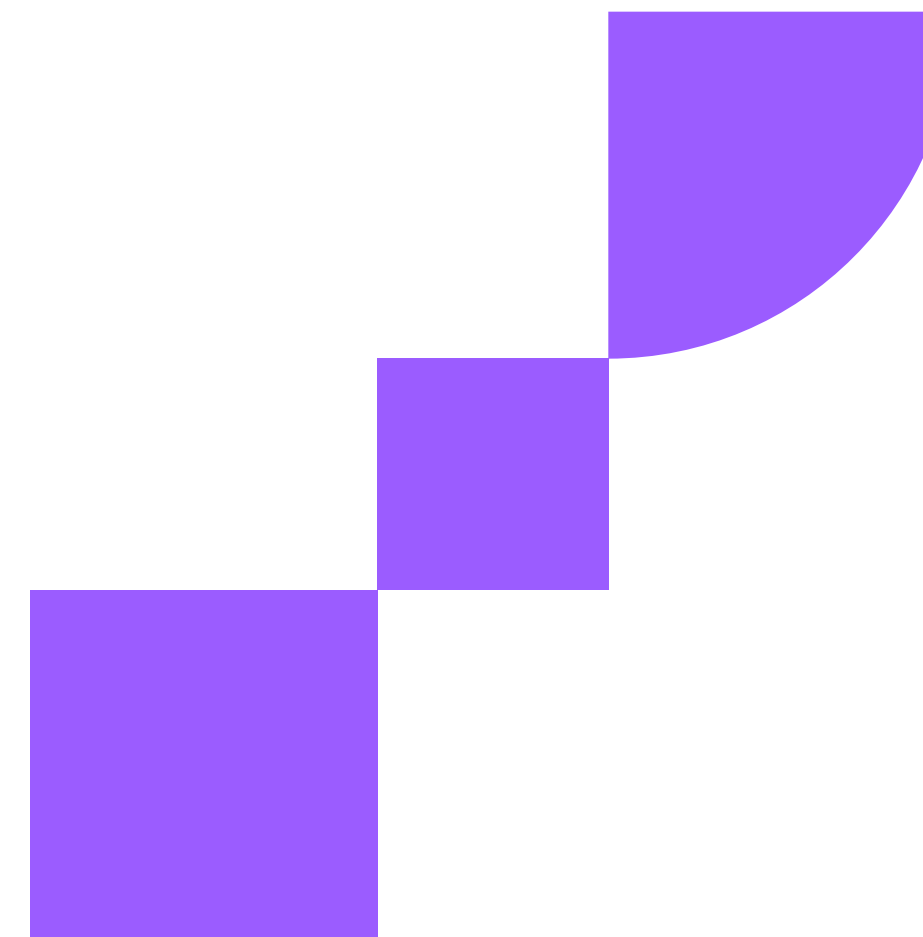
02 INTEGRITY OF THE COMPETITION

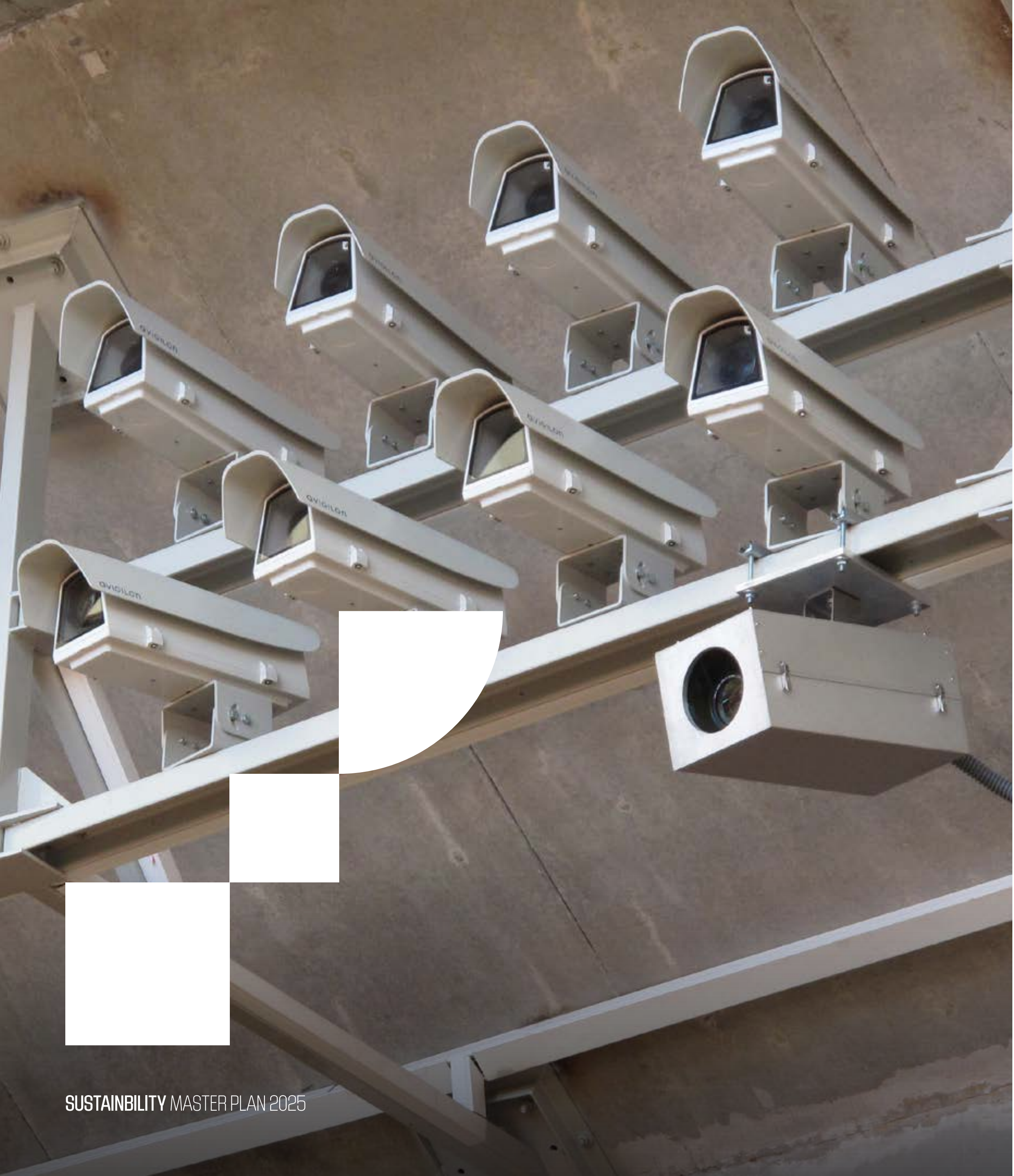
Credibility is the basis of any show. That's why LALIGA developed a comprehensive integrity system to ensure that every match is played with transparency, fairness and sporting justice.

Our **Global Integrity Programme** includes:

- Training and awareness-raising for players, coaches and managers.
- Monitoring of betting markets to detect possible match-fixing.
- Complaint channels and response mechanisms coordinated with the authorities.

Protecting integrity does not only defend clubs. It also ensures that fans experience an authentic spectacle, and that sponsors associate their brand with the values of fair play, professionalism and rigour.





Social

Football that cares, connects and transforms

▲03 FIGHT AGAINST AUDIOVISUAL FRAUD

Football is seen, shared, lived... and also protected. In a digital environment where piracy threatens both the quality of the product and its sustainability, LALIGA has created an ecosystem to defend audiovisual content that is unprecedented in European sport.

Our anti-fraud strategy combines four main lines of action:

1. **Advanced technology and detection**, with proprietary tools to track illegal broadcasts in real time.
2. **Coordinated legal action** at national and international levels.
3. **Education and awareness raising**, for consumers, platforms and industry players.
4. **Institutional and sectoral collaboration**, with governments, operators, suppliers and sports bodies.

To protect content is to protect the consumer, the clubs, the sponsors... and the whole economic model that sustains the competition.

Social

Football that cares, connects and transforms

04 RESPONSIBLE MARKETING AND ETHICAL PRACTICES

The way we communicate, sell or relate to our audiences also defines our social impact. This is why LALIGA applies **responsible marketing** policies that guarantee:

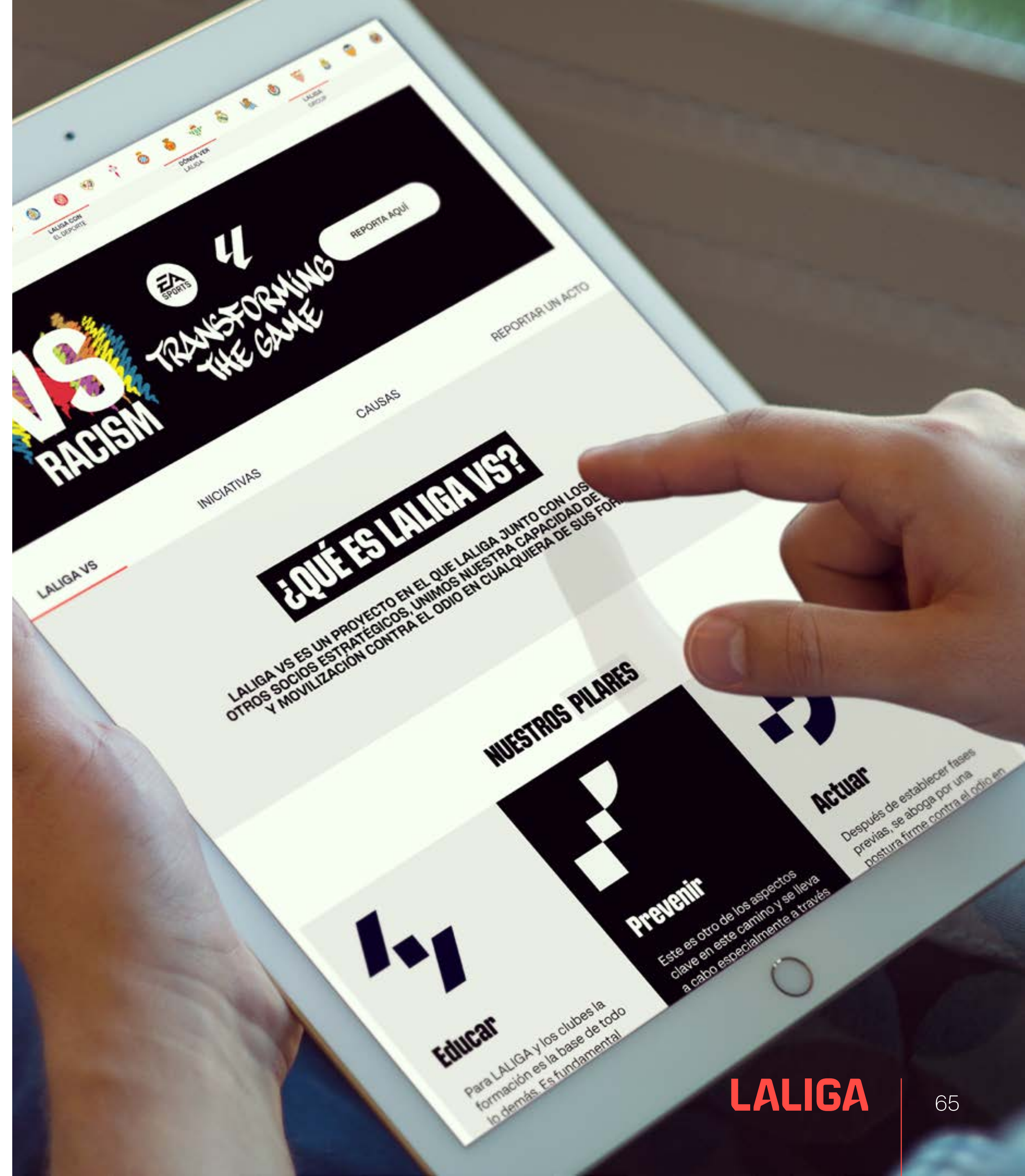
- Clear, transparent and accessible information on all channels and products.
- Protection of personal data and user privacy.
- Universal accessibility to services, inputs and content.
- Campaigns free of bias or stereotypes that reinforce negative values.

We also work to ensure that all experiences linked to LALIGA, from a digital campaign to an in-stadium purchase, are aligned with principles of inclusion, safety and respect for consumer rights.

A commitment to each person who trusts in us

Each of these policies has a common focus: **protecting those who make football possible**. From the child who goes to the stadium for the first time, to the fan who follows the games from another continent. From the sponsor who invests in our brand, to the club that competes for the same values. Our commitment to all of them is to offer a safe, integral and responsible experience.

**Because in LALIGA we don't just compete on results.
We compete to be an organisation that can be trusted.**





Governance

Sustainability at the root of the system

Governance: ethics, control and transparency to sustain professional football

Governance for LALIGA is not just a technical structure: it is the backbone of our institutional sustainability. A robust system of rules, control bodies and ethical principles that ensures that everything we do, on and off the field, is underpinned by a foundation of integrity, legality and rigour.

Our commitment in this area is based on two fundamental pillars:

Governance

Sustainability at the root of the system

01 ECONOMIC CONTROL: STABILITY AS A GUARANTEE FOR THE FUTURE

LALIGA's financial sustainability model has been key to transforming the economic reality of Spanish professional football. Through the **economic and budgetary control system**, we ensure:

- The financial viability of clubs and SADs, avoiding imbalances and reducing insolvency risks.
- Compliance with tax, labour and contractual commitments.
- The creation of a fair competitive environment, in which all actors operate under the same rules.

This system, recognised as a European benchmark, not only protects the competition: it also strengthens the confidence of investors, sponsors and public institutions.

The implementation of the economic control system in LALIGA has meant much more than a financial transformation: it has been a cultural change that has redefined the way of unders-

tanding sustainability in professional football. Today, talking about economic stability is not only about balanced accounts, but also about being able to offer a fairer, more professional and reliable competition; a competition that inspires confidence, attracts investment and gives value back to the real protagonists: the fans.

In the economic and business sphere, sustainability is not just about making transactional profits. It is about creating real links, building a lasting relationship with people based on trust, coherence and shared values. In football, this translates into renovated stadiums, into higher quality experiences, into an environment that allows each match to be experienced with emotion, pride and security. And all this is possible thanks to responsible management that lays the foundations for balanced growth, looking to the long term and connecting with the expectations of an increasingly demanding society.

Good economic management is not unrelated to social and environmental issues: it is their ally. Because only on the basis of solidity can decisions be made that generate a positive impact, that improve infrastructures, that protect the environment and that enhance the experience of those who accompany us every weekend. Sustainability also begins in the offices, and is consolidated in every grandstand that is full, in every young person who dreams and in every fan who returns. Because when you manage well, you play better. And you live better.

Governance

Sustainability at the root of the system

02 REGULATORY COMPLIANCE: THE ETHICAL BASIS FOR SUSTAINABILITY

Compliance in LALIGA goes beyond the mere control function: it is the foundation on which **genuine, multidimensional and enduring sustainability** is built. While the traditional discourse tends to focus on the environmental and social, our vision recognises that **robust governance is the linchpin that gives coherence and strength to the whole model**. Without it, even the most innovative initiatives would lack legitimacy and future projection.

A robust compliance system not only mitigates risks; it **institutionalises ethics, transparency and accountability** in the DNA of the organisation. It is the guarantee that no strategy, no matter how ambitious, will endure without a **structure of integrity** to underpin it. Compliance, therefore, operates as the **invisible infrastructure** of sustainability: the support that makes its tangible impact possible.

Since 2015, LALIGA has consolidated a pioneering **Regulatory Compliance Model** designed to:

- Strengthen institutional transparency and stakeholder confidence.
- Prevent legal and reputational risks with proactive mechanisms.
- Cultivate an ethical culture, aligning actions and decisions with unwaivable principles.

This model is embodied in:

- **Autonomous bodies** (such as the *Regulatory Compliance Body* and the *Compliance and Internal Control Department*), which ensure independence and objectivity.
- **Rigorous polices** on anti-corruption, anti-fraud and anti-conflict of interest, which are applicable throughout the organisation.
- **Ethical channels and continuous training**, empowering employees and partners to act with integrity.
- **Specialised units** in child protection, third party risk management and cyber security, ensuring standards on all fronts.

In addition, we foster **partnerships with national and international bodies** and prioritise constant monitoring, because integrity is not a destination, but a **process of continuous improvement**.

For LALIGA, excellent governance is not an add-on: it is **the sine qua non** for social and environmental projects to achieve their purpose. Compliance, in short, is **the compass that ensures that every advance, however disruptive, is built on irreproachable ethical foundations**.

Governance

Sustainability at the root of the system

Cross-cutting issues: competitiveness, development and strategic vision

In addition to the classic sustainability axes (ESG), LALIGA has identified a number of **cross-cutting strategic themes** that are essential to ensure the coherence, ambition and scalability of its model.

These issues not only impact on one of the sustainability pillars, but act as levers of change for the whole system.

▲01 INTERNATIONALISATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF CLUBS

Thanks to projects such as **LALIGA Impulso**, we have created a structural framework to accelerate the growth of clubs, professionalise their structures, modernise their assets and boost their internationalisation. This translates into:

- ▲ New sources of sustainable income.
- ▲ Improving infrastructure, branding and digital strategy.
- ▲ Access to new audiences and global markets.

LALIGA accompanies each club in this process, adapting the solutions to their reality and promoting a balanced development of the whole competition.

▲02 DIGITAL TRANSFORMATION, INNOVATION AND PRODUCT PROTECTION

LALIGA's growth is also driven by a firm commitment to **technological transformation**. Digitisation, improvement of the audiovisual product and innovation in services allow:

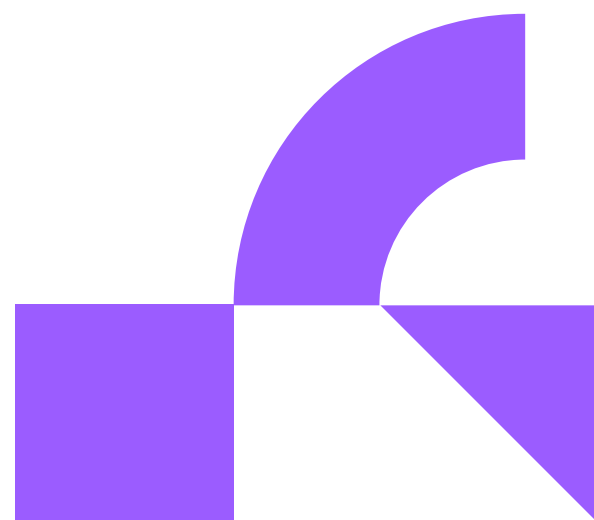
- ▲ Promoting the relationship with consumers.
- ▲ Protecting the commercial value of the product against threats such as audiovisual fraud.
- ▲ Generating new experiences and business models.

This technological vision is combined with an **active rights protection policy** that shields the ecosystem from external threats, ensuring a competitive and fair market.

A SOLID FOUNDATION FOR A FOOTBALL THAT LOOKS TO THE FUTURE

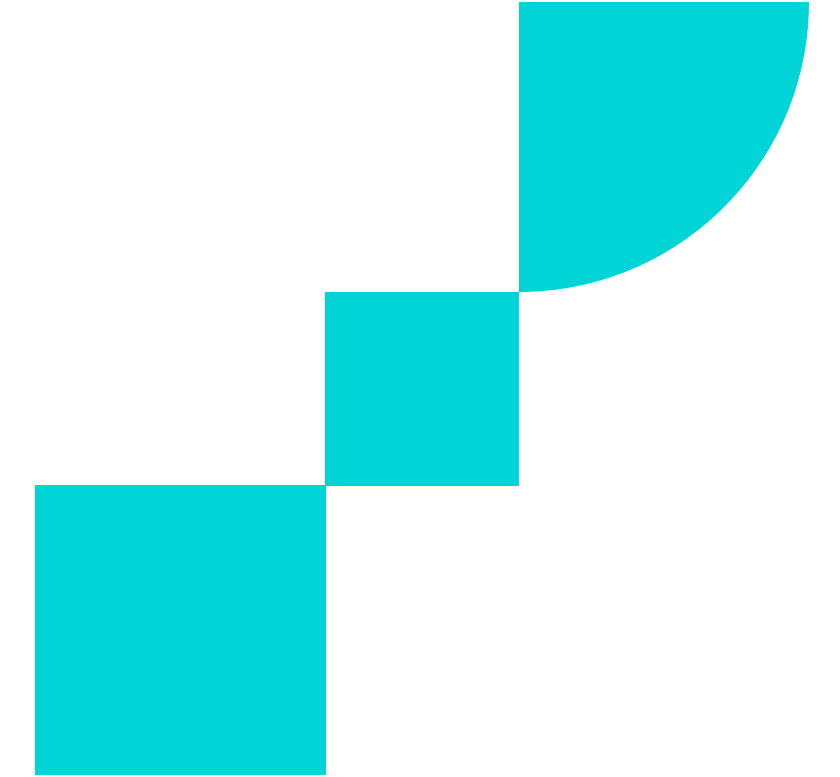
Governance and cross-cutting issues are not complementary. They are the basis of the model. They are what allow the other dimensions, environmental, social and economic, to develop with solidity, coherence and legitimacy.

LALIGA understands that without good governance, no sustainability is possible. And without a long-term strategy, there is no future.



03 CONCLUSION

Sustainability to lead, transform and leave a mark



The world is changing. And sport, as a reflection and driving force of society, must change with it. LALIGA has understood that sustainability is not a fad, nor an imposed obligation: it is a historic opportunity to do things better, with more responsibility, more ambition and more sense.

This Sustainability Master Plan is much more than a corporate strategy. It is the framework that articulates our commitments to the environment, to people, to institutions and to the planet. It is the roadmap that will allow us to continue to lead through innovation, ethics and a positive impact.

Throughout this document we have defined a comprehensive model, structured along three main axes:

- **Governance**, as a guarantee of trust, stability and legitimacy.
- **Social**, as an expression of our commitment to people and communities.
- **Environmental**, as an urgent response to the climate challenge and resource management.

And alongside them, we have activated key levers, internationalisation, digitalisation, integrity, economic development, cultural transformation, that reinforce our capacity for influence and responsible growth.

This plan does not start from scratch. It builds on a track record of tangible progress, shared learning and projects already underway. But, above all, it is a firm commitment to the future: the future of the competition, of the clubs, of the fans and of an industry that has the potential to be a global benchmark in sustainability.

We know that the road will not be easy. It will require adaptation, investment, new ways of thinking and acting. But we also know that LALIGA is ready. We know we have the talent, the experience and the conviction to take this step with strength, coherence and vision.

Because football not only entertains. It can also educate, include, protect, inspire and transform. And that is the mark we want to leave.

IN LALIGA, WE PLAY TO WIN. BUT ABOVE ALL, WE PLAY TO ENDURE.

