



# Ajax Jaarverslag 2021/2022

Deze kopie van het jaarverslag 2021/2022 van AFC Ajax NV is niet de versie die is opgesteld in overeenstemming met de ESEF vereisten zoals opgesteld door de Europese Commissie in de Regulatory Technical Standard op ESEF (Regulation (EU) 2019/815). De ESEF rapportage is beschikbaar op [www.ajax.nl](http://www.ajax.nl).

# AJAX for the future

Wij zijn Ajax.

Verbonden door voetbal en door te presteren met creatief, gedurfd en aanvallend spel. Mede te danken aan opleiding, inzet en spelplezier van jonge talenten.

Ajax werd opgericht in Amsterdam op 18 maart 1900. De club ontwikkelde zich door de jaren heen tot een beursgenoteerde voetbalvereniging met internationale uitstraling en naamsbekendheid. Sinds de invoering van het betaald voetbal in Nederland (1956) speelt Ajax onafgebroken op het allerhoogste niveau.

Ajacieden zijn spelers die elke week het karakteristieke shirt dragen, zijn de supporters van de club en iedereen die op haar of zijn eigen wijze Ajax een warm hart toedraagt. Gezamenlijk bepalen zij het DNA en de resultaten van de club. Ajax vermaakt, inspireert en verbindt mensen in Amsterdam, Nederland en daarbuiten. Nu en...

for the future

36

Landskampioen



20

KNVB Beker



9

Johan Cruijff Schaal



4

UEFA Champions League



3

UEFA Super Cup



2

Wereldbeker



1

UEFA Cup



1

Europacup II





TERDAMSCH E

AJAX

ERED  
2022

2021  
KAMPIOEN





ERE



2022

EREDIVISIE

# Inhoud

## 8. Ajax, de club en het bedrijf

---

- 9. Kerncijfers 2021/2022
- 10. Woord vooraf van de CEO
- 12. De teams
- 14. Kernwaarden
- 16. Van voetbalfilosofie naar strategie
- 18. Strategische pijlers
- 20. Onze historie

## 22. Het seizoen 2021/2022

---

- 23. De voetbalwereld 2021/2022
- 25. Ajax, het voetbal
- 32. Wereldspeler
- 40. Professionele organisatie
- 44. Maatschappelijk betrokken
- 54. Financiële balans

## 60. Governance


---

- 60. Governancestructuur
- 61. Samenstelling van de directie
- 63. Samenstelling van de Raad van Commissarissen
- 66. Verslag van de Raad van Commissarissen
- 70. Remuneratieverslag
- 76. Corporate governance verklaring
- 86. Belastingen
- 88. Risico's en risicomanagement
- 97. Verklaring van de directie

## 99. Jaarrekening 2021/2022

---

- 100. Geconsolideerde balans
- 102. Geconsolideerde winst- en verliesrekening
- 103. Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten
- 104. Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 105. Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen
- 106. Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling
- 111. Grondslagen voor de waardering van de activa en passiva

- 
- 114. Grondslagen voor de bepaling van het resultaat
  - 116. Financieel risicobeheer
  - 119. Toelichting op de geconsolideerde balans
  - 137. Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening
  - 146. Enkelvoudige balans
  - 148. Enkelvoudige winst- en verliesrekening
  - 149. Toelichting op de enkelvoudige balans

## **153. Overig**

---

- 154. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
- 162. Statutaire bepalingen omtrent winstbestemming
- 164. Meerjarenoverzicht 2012/2013 tot en met 2021/2022



**AJAX** for the future

# Ajax, de club en het bedrijf





# Kerncijfers 2021/2022



Omzet

**€ 189,2 miljoen**

2020/2021: € 125,2 miljoen



Netto resultaat

**-€ 24,3 miljoen**

2020/2021: -€ 8,1 miljoen



Resultaat transfers

**€ 37,8 miljoen**

2020/2021: € 86,1 miljoen



Voetbalopbrengsten Europese toernooien

**€ 70,8 miljoen**

2020/2021: € 43,6 miljoen



Koers (30.06.2022)

**€ 12,40**

30.06.2021: € 14,95



Aantal fte's

**448**

2020/2021: 409



Ajax-opgeleide spelers in selectie

**39,7%**

2020/2021: 32%



Volgers op TikTok

**6.100.000**

2020/2021: 2.700.000



Directe CO<sub>2</sub>-uitstoot

**582 ton**

2020/2021: 755 ton



Aantal gespeelde wedstrijden

**48**

2020/2021: 51



# Woord vooraf van de CEO

## Winst en verlies, op en naast het veld

**Voor Ajax was het seizoen 2021/2022 een jaar vol contrast. Met sportieve successen zoals het 36<sup>ste</sup> landskampioenschap en een unieke achttien punten uit zes wedstrijden in de groepsfase van de UEFA Champions League. Daartegenover stonden de aanhoudende beperkende maatregelen door de coronacrisis en het plotselinge vertrek van Marc Overmars. Samen met CEO Edwin van der Sar kijken we terug op een bewogen seizoen.**

**Het seizoen begon veelbelovend voor club en supporters met een volle Johan Cruijff ArenA. Achteraf was dat wat te vroeg gejuicht.**

“De lockdowns leken definitief verleden tijd, maar op 13 november 2021 besloot het kabinet dat vanwege een toename aan COVID-19-besmettingen publiek opnieuw niet langer welkom was bij sportwedstrijden. Dat was inderdaad een tegenvaller. Met de maatregel brak voor ons en de voetbalsector als geheel, opnieuw een onzekere periode aan. We speelden in deze fase uiteindelijk twaalf thuiswedstrijden zonder of voor een beperkt aantal supporters in de Johan Cruijff ArenA. Dat betekende een gemis aan inkomsten, maar belangrijker was het ontbreken van de steun en enthousiasme van onze supporters. Gelukkig konden we vanaf begin maart 2022 weer in een vol huis spelen. Een verademing voor ons allemaal.”

**In de groepsfase van de UEFA Champions League trof Ajax Besiktas, Borussia Dortmund en Sporting CP. Een poule met Borussia Dortmund als Europese topclub en Sporting en Besiktas als potentieel lastige tegenstanders.**

“Zo dachten wij ook. Maar het werd thuis en uit een ongekende zegereeks met uiteindelijk zes gespeeld achttien punten. Twintig doelpunten voor, vijf tegen. De thuiswedstrijd tegen Dortmund was misschien wel de beste van Ajax in jaren. Op deze manier overwinteren hadden we niet verwacht en met ons spel maakten we indruk in Europa. Natuurlijk was daarna de uitschakeling in de achtste finale tegen Benfica teleurstellend.

De doelstelling van Ajax is en blijft structureel deel uitmaken van de Europese top. Vanaf 2024 verandert de opzet van de Europese toernooien en willen wij jaarlijks deelnemen aan de UEFA Champions League. We zijn goed op weg, maar we zijn er nog steeds niet, omdat we jaarlijks een aantal van onze beste spelers zien

vertrekken. Spelers die zich in topcompetities verder willen ontwikkelen. Daardoor moeten wij weer nieuwe spelers inpassen en dat kost tijd.”

**De titelstrijd voor het landskampioenschap was lang spannend, des te groter de ontlasting op 11 mei toen Ajax thuis tegen SC Heerenveen opnieuw de schaal veroverde.**

“Jazeker, en dat in een volle ArenA. De 36<sup>ste</sup> titel is een mooie beloning voor de inzet en professionaliteit van spelers, staf en organisatie. Een bewijs dat we samen op een stabiel en hoog niveau presteren. Het was ook goed om te zien dat de Ajax Vrouwen tot het laatst meestreden om het landskampioenschap. Helaas mocht het dit seizoen niet zo zijn, maar ik heb vertrouwen in de weg die we met ons vrouwenvoetbal zijn ingeslagen.”

**Kort nadat jullie als Ajax-leiding nog eens in een interne mail het belang van een veilige sport- en werkomgeving hadden benadrukt, kwamen er beschuldigingen van grensoverschrijdend gedrag aan het adres van collega directielid Marc Overmars. Dat moet een shock voor je zijn geweest.**

“Dat kun je wel zeggen. Een afschuwelijke situatie en erg pijnlijk voor de vrouwen die hiermee te maken hebben gehad. Het zorgde daarnaast voor grote opschudding en verontwaardiging binnen en buiten Ajax. Ik voel me, en ben er als algemeen directeur verantwoordelijk voor dat iedere collega vrij en veilig kan werken bij Ajax. Het belangrijkste dat sindsdien is gebeurd, is het uitvoeren van een onderzoek door een extern bureau en het installeren van de begeleidingscommissie. Deze commissie is in opdracht van de RvC aan de slag gegaan en heeft onder andere een belangrijke adviesfunctie waar het gaat om een veiliger werk- en sportklimaat.”

### **Ajax sloot het boekjaar af met een verlies. Dat kan uiteraard beter. Maar is dit ook reden om ons direct zorgen te maken?**

“Nee, dat is niet nodig. Er is een duidelijke oorzaak voor het verlies: de gevolgen van de coronacrisis werken ook dit seizoen door in onze jaarcijfers. Naast de recette-inkomsten was er met name op de transfermarkt relatief weinig beweging door de pandemie. Ajax merkt dat helaas direct in het financieel resultaat. Inmiddels hebben we gezien dat in de zomer van 2022 er een stevige correctie op de transfermarkt heeft plaatsgevonden met een bovengemiddeld aantal transacties. De verwachting is nu dat we over het boekjaar 2022/2023 zwarte cijfers schrijven. Maar ik bekijk het ook vanuit de voetbalkant. Van sommige spelers weet je dat ze toe zijn aan een stap en dan werken we ook mee. Maar de wereld verandert en je ziet dat we daar beter op moeten anticiperen. Er hebben veel wisselingen plaatsgevonden en dat maakt het voor een trainer, zeker als je zoals Alfred Schreuder nieuw bent, extra lastig en dat weten we.”

### **Naast het kampioenschap zijn er meer dingen om met een tevreden gevoel op terug te kijken.**

“Klopt, mede dankzij de successen in de groepsfase van de Champions League, nieuwe partnerships en goede resultaten op het gebied van merchandising steeg onze omzet in het seizoen 2021/2022. De introductie van het Bob Marley-tenue, dat wereldwijd aandacht trok, was een enorm succes. Een mooi voorbeeld van hoe we ons als club samen met adidas en onze fans graag presenteren op steeds meer plekken in de wereld. Ondertussen blijven we ondanks de lastige coronajaren investeren in onze sterke jeugdopleiding met de bijbehorende topsportfaciliteiten, met als tastbaar voorbeeld de eerste fase van de bouw van het trainings- en opleidingscomplex De Nieuwe Toekomst.”

### **Tot slot, hoe kijk je terug op het vertrek van Erik ten Hag?**

“Erik is hier 4,5 jaar hoofdtrainer geweest en wij zijn hem dankbaar voor wat hij hier heeft neergezet en wat hij met Ajax heeft gewonnen. Hij heeft een verdiende transfer gemaakt naar een andere mooie club in een geweldige competitie. Daarnaast bedank ik ook graag al onze supporters, sponsors, partners, medewerkers en spelers voor hun bijdragen aan de club dit seizoen. Ajacieden winnen en verliezen samen, met als gemeenschappelijke constante: clubliefde. Als directie dragen we met inzet en plezier bij aan het succes van de club, voor morgen en voor de lange termijn.”



**Edwin van der Sar**  
CEO AFC Ajax



# De teams

## Ajax 1



Bovenste rij v.l.n.r.: Anton Scheutjens (keeperstrainer), Kenneth Taylor, Mohamed Daramy, Remko Pasveer, Maarten Stekelenburg, Jay Gorter, Sean Klaiber, Mohammed Kudus, Richard Witschge (assistent-trainer), Mitchell van der Gaag (assistent-trainer)

Middelste rij v.l.n.r.: Victor Jensen, Zakaria Labyad, Lisandro Martinez, Noussair Mazraoui, Perr Schuurs, Sébastien Haller, Davy Klaassen, Steven Berghuis, Nico Tagliafico, Danilo

Onderste rij v.l.n.r.: Antony, Edson Álvarez, Jurriën Timber, Daley Blind, Michael Reiziger (assistent-trainer), Erik ten Hag (hoofdtrainer), Winston Bogarde (assistent-trainer), Dušan Tadić, Ryan Gravenberch, David Neres, Devyne Rensch

## Ajax Vrouwen



Bovenste rij v.l.n.r.: Soraya Verhoeve, Vita van der Linden, Tiny Hoekstra, Isabelle Hoekstra, Regina van Eijk, Lize Kop, Isa Pothof, Zaina Bouzerrade, Quinty Sabajo, Jamie Altelaar

Middelste rij v.l.n.r.: Liza van der Most, Nikita Tromp, Iris Stiekema, Eshly Bakker, Lisa Doorn, Stefanie van der Gragt, Sherida Spitse, Victoria Pelova, Marthe Munsterman

Onderste rij v.l.n.r.: Chasity Grant, Nadine Noordam, Kay-Lee de Sanders, Anouk Bruil (assistent-trainer), Danny Schenkel (hoofdtrainer), Robbie Tetteroo (assistent-trainer), Marjolijn van den Bighelaar, Romée Leuchter, Jonna van de Velde, Kelly Zeeman

# Kernwaarden

Onze kernwaarden geven richting aan ons denken en doen. Ze verwoorden waar we als Ajax voor staan en helpen bij het maken van strategische beslissingen. De kernwaarden typeren onze clubcultuur, gedragen door alle Ajacieden.

## Wij willen de beste zijn

Met een winnaarsmentaliteit en de drang om het maximale uit onszelf te halen. Goed is nooit goed genoeg.

## Wij denken aanvallend

Hebben het lef en creatieve vermogen om het anders te durven doen. Daar halen we plezier uit.

## Wij zijn Amsterdams direct

Zijn zelfbewust, onverschrokken en spreken elkaar aan op wat beter kan. Dat doen we opbouwend en met Amsterdamse directheid en humor.

## Wij brengen talent tot bloei

Van oudsher weten we als geen ander hoe je talenten helpt om het allerbeste uit henzelf te halen. Heb jij de ambitie jezelf te ontwikkelen? Dan krijg je daarvoor de kans.

## Wij versterken elkaar

Om onze doelen te halen werken we samen. Iedereen beschikt over unieke vaardigheden, door van elkaars kwaliteiten gebruik te maken, zijn we op ons sterkst.

## Wij tonen leiderschap

We leiden door te doen en het voorbeeld te geven. Ajacieden nemen verantwoordelijkheid voor hun gedrag en ontwikkeling. Ze respecteren anderen, hun omgeving en zichzelf. Ajacieden zijn trots, maar voelen zich nergens te groot voor.





# Van voetbalfilosofie naar strategie



## Onze voetbalfilosofie

Wij geven de jeugd dromen en kansen. Vermaken en inspireren mensen wereldwijd met onze manier van voetballen. Dat doen we door altijd voor de winst te gaan, met aanvallend en creatief voetbal. Met dank aan een van de beste jeugdopleidingen van Europa, waar we talenten opleiden die het verschil maken op het allerhoogste niveau.<sup>1</sup> Naast het bieden van vermaak en inspiratie, motiveren we met onze voetbalprestaties en jeugdopleiding mensen tot actief sporten en bewegen. Dat geeft hen plezier, een betere gezondheid en meer welzijn. Voetbal, actief en passief, verbindt en verbreedert. Het is van en voor iedereen en biedt mensen op en rond het veld een ontmoetingsplek.

## Voetbal, actief en passief, verbindt en verbreedert

Met Ajax' reputatie en sportieve waarde nemen we onze verantwoordelijkheid in de samenleving. Zo verbindt de Ajax Foundation - een onafhankelijke aan AFC Ajax NV gelieerde stichting - op een respectvolle, positieve manier voetbal met algemene levensvaardigheden voor met name (kwetsbare) kinderen en jongeren<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> bron: Onderzoeksbureau CIES, 2021, [www.football-observatory.com](http://www.football-observatory.com)

<sup>2</sup> <https://www.ajax.nl/club/maatschappelijk>



## For the future

Ajax heeft de ambitie wereldwijd de meest iconische en succesvolle voetbalclub te zijn als het gaat om het inspireren en ontwikkelen van talent. Ajax wil winnen en zijn supporters vermaken. Altijd. Om te kunnen concurreren met grote Europese clubs die over veel geld beschikken en de allerbeste spelers kopen, moeten wij anders denken en doen. Zoals aanvullender, met bravoure durven spelen en grensverleggend handelen. We kopen geen legendes, maar creëren ze. Daar zijn we goed in en het zit in ons DNA. Het is de essentie van onze visie: For the Future.

We geven jeugdig talent alle kansen zijn of haar toekomst te verzilveren. Hoe? Door de beste faciliteiten te bieden, kennis te ontwikkelen en durf te tonen. En daarmee jongeren wereldwijd te inspireren en activeren. Als we dat consistent doen, kunnen we erop rekenen dat zij aansluiten bij Ajax. Als fan, liefhebber of speler.

## Onze strategie

Uit eerdergenoemde filosofie, visie en missie is een strategie ontwikkeld met vier pijlers:



### Voetbal

structureel aanhaken bij de Europese top en ontwikkelen van talent



### Wereldspeler

internationaal actief voor meer naamsbekendheid, fans, partners en volgers



### Professionele organisatie

efficiënt en kundig, mede door innovaties en digitalisering. Sociaal en duurzaam verantwoordelijk, met betrokken mensen



### Financieel in balans

voor stabiele prestaties en talentontwikkeling: door winst in de wedstrijd van morgen en op de lange termijn



# Strategische pijlers



## Voetbal

**Om met onze voetbalfilosofie zo veel mogelijk voetballiefhebbers te bereiken, willen wij structureel in de UEFA Champions League spelen en nationale prijzen winnen. We gaan altijd voor de winst met aanvallend en creatief voetbal, vermaken onze fans en ontwikkelen de *legends of the future*.**

## Onze onderscheidende kracht is spelers opleiden en klaarstomen voor de top

Vanwege de financiële, en als direct gevolg daarvan sportieve, kloof tussen de Nederlandse Eredivisie en Europese topcompetities, zijn wij niet altijd in staat de meest gelouterde topspelers aan te trekken of te behouden. Daarom maken we gebruik van onze onderscheidende kracht: spelers opleiden en klaarstomen voor de top. Zo maken wij het verschil en dromen waar. Dankzij een alert scoutingsbeleid weten we talenten aan te trekken en onze (jeugd)selecties de juiste

impulsen te geven. Zo kan onze A-selectie concurreren met de wereldtop. Dat bewijst Ajax keer op keer.

De kwaliteit van de selectie en de jeugdopleiding blijven we verhogen. Daar passen onder meer de geplande investeringen in De Nieuwe Toekomst bij, waarmee we faciliteiten uitbreiden en verbeteren op een niveau dat nodig is om de lat weer hoger te leggen. We anticiperen daarmee op dat wat nodig is om de komende jaren de nummer één van Nederland te blijven en op het allerhoogste Europese voetbalniveau te blijven spelen. Met deze voetbalstrategie geven we onze visie en missie vorm.



## Wereldspeler

**Ajax staat voor aanvallend voetbal en heeft een wereldwijd herkenbare filosofie. Dat heeft een grote aantrekkingskracht op spelers, supporters en commerciële partners. Nationaal en internationaal.**

De afgelopen jaren zette Ajax zichzelf opnieuw op de wereldkaart. Wij lieten zien dat het mogelijk is Europese topclubs te verslaan met aantrekkelijk voetbal en een juiste balans tussen jong talent en ervaring. Door de prestaties in de Champions League groeit het aantal (buitenlandse) supporters en partners.

Onze kracht, het opleiden van spelers, zetten we in om commerciële kansen te benutten. Als kweekvijver voor talent creëren wij niet alleen waarde voor Ajax en onze supporters: de door ons opgeleide talenten versterken wereldwijd voetbalteams. Het onderstreept onze positie als wereldspeler en geeft ons de (financiële) ruimte te

investeren in de ontwikkeling van de jeugdopleiding, die weer bijdraagt aan Ajax' internationale merkbeleving.

## Door ons opgeleide talenten versterken wereldwijd voetbalteams

Globalisering in het voetbal heeft als gevolg dat voetbalclubs en spelers *global brands* zijn geworden met een mondiaal bereik. Op dat internationale niveau kunnen we nog flinke stappen zetten door onze naamsbekendheid te vergroten en meer fans en volgers aan ons te binden.



## Professionele organisatie

**In topsport is het verschil tussen winst of verlies vaak klein. Succes zit in de details. Een professionele organisatie met gemotiveerde medewerkers kan het verschil maken.**

Voor topprestaties 'op het veld,' moeten alle onderdelen naast het veld goed functioneren. Denk aan de ontwikkeling en inzet van digitale platformen voor ticketverkoop, merchandise en andere commerciële initiatieven. Maar ook het moderniseren van financiële processen en versterken van de *hospitality*. Ajax wil hierin voorop blijven lopen. Dat vraagt om een organisatie die zich steeds vernieuwt en waar medewerkers kansen krijgen en grijpen. Waar iedereen zich veilig en gewaardeerd voelt.

Daarnaast bereidt Ajax zich voor op nieuwe uitdagingen, zoals wet- en regelgeving voor de voetbalmarkt met als doel een zuivere competitie. We zorgen ervoor dat we blijven voldoen aan de diverse financiële en juridische eisen die gesteld worden aan beursgenoteerde ondernemingen.



## Financieel in balans

**Ajax wil continuïteit: nu en in de toekomst presteren. Dat vraagt om een gezond, duurzaam financieel beheer. Door goeddoordachte investeringen en stabiele inkomsten kan Ajax de financiële kloof met de Europese topvoetbalclubs verkleinen en ook op de langetermijn competitief blijven op het hoogste niveau.**

Dit vraagt om een financiële structuur die stuurt op kansen en tegelijkertijd garandeert dat we *compliant* zijn aan regelgeving waaraan wij als beursgenoteerde voetbalclub behoren te voldoen. Ajax heeft, net als andere voetbalclubs, een volatiel bedrijfsmodel, gedreven door (wisselende) sportieve resultaten en transfers. Wij accepteren, vanwege de continuïteit, niet meer dan een gematigd financieel risico voor wat betreft het operationeel en transferresultaat.

Speerpunten zijn onder meer het versterken van vaste inkomsten en het beheersbaar houden van de salarislasten en afschrijvingen op transfersommen.

## Een organisatie die zich steeds vernieuwt en waar medewerkers kansen krijgen en grijpen

Ajax is zich daarnaast bewust van zijn maatschappelijke positie. Met onze *corporate social responsibility*-aanpak (CSR), gestut door de pijlers mens, maatschappij en milieu, dragen we bij aan een duurzame toekomst door bijvoorbeeld onze ecologische voetafdruk te beperken en jongeren in Nederland en daarbuiten kansen te bieden hun dromen waar te maken.

# Onze historie

18 maart 1900

Oprichting aan de Kalverstraat 2



1911

Verandering van het shirt naar het huidige ontwerp

1917-1919

Winst van de eerste nationale prijzen, waaronder een ongeslagen kampioenschap in 1919

1934

Opening van stadion de Meer.



1956

Invoering betaald voetbal

1962

Ajax veroverd zijn eerste internationale prijs: de Intertoto-cup (Ajax-Feyenoord 4-2)

1964

Johan Cruyff maakt zijn debuut voor Ajax



1971-1973

Ajax wint drie keer op rij de Europa Cup 1



1972

Ajax wint zijn eerste Wereldbeker



1987

Ajax wint onder trainer Johan Cruyff de Europa Cup 2



1992

Ajax wint onder Louis van Gaal de UEFA Cup

1995

Ajax wint de UEFA Champions League en de Wereldbeker



1996

Opening Amsterdam Arena

1998

Ajax gaat naar de beurs

2011-2014

Vier landstitels op rij

2012

Oprichting vrouwenvoetbaltak

2019

Ajax wint de KNVB Beker, het landskampioenschap en de Johan Cruyff Schaal

2022

Ajax wordt voor de 36e keer landskampioen





# Het seizoen 2021/2022



Ajax wint op 28 september 2021 van Besiktas met 2-0.

# De voetbalwereld 2021/2022

Ajax maakt onderdeel uit van een van de grootste mondiale sportsectoren. De voetbalwereld is op en buiten het veld afgelopen decennia uitgegroeid tot een miljardenindustrie met grote belangen en vele belanghebbenden. Een wereld die met overleg, afspraken en regels door clubs, nationale bonden, UEFA en FIFA in goede banen wordt geleid. Hieronder enkele belangrijke ontwikkelingen in het seizoen 2021/2022.

## Akkoord nieuwe opzet UEFA Champions League

Het uitvoerend comité van de UEFA heeft op 10 mei 2022 ingestemd met de opzet en *access list* voor de UEFA Club Competities vanaf het seizoen 2024/2025<sup>3</sup>. Na een lange consultatieperiode met alle belanghebbenden is besloten dat het aantal deelnemers in de drie clubcompetities (UEFA Champions League, UEFA Europe League en UEFA Conference League) van 32 naar 36 per toernooi gaat. De extra plekken in de Champions League zijn gereserveerd voor:

- ➔ de club die op de derde plaats is geëindigd van de nationale competitie in het vijfde land op de UEFA Country Ranking;
- ➔ een extra kampioen die zich via de kwalificatie plaatst;
- ➔ de landen die de meeste punten op de UEFA-coëfficiënten ranglijst hebben behaald in het voorgaande seizoen (twee plekken).

Daarnaast wordt de groepsfase vervangen door een zogenoemde *league-fase*, waarbij alle teams in dezelfde ranglijst staan om te bepalen wie doorstromen naar de knock-outfase. Elk team in de Champions League speelt in de *league-fase* acht wedstrijden. Na deze wedstrijden kwalificeert de top-acht van de ranglijst zich direct voor de laatste zestien van het toernooi. De nummers 9 tot en met 24 spelen een play-off ronde om te bepalen wie zich bij de top-acht mag voegen. Clubs stromen van de Champions League niet meer door naar de Europe League.

De Champions League is in 1992 ontstaan uit de Europa Cup 1, die in 1955 van start ging en het grootste deel van zijn bestaan een knock-outtoernooi was.

## Nieuwe regels voor financial sustainability

De UEFA heeft in overleg met belanghebbenden in het Europese voetbal een nieuwe set financiële regels opgesteld om de voetbalsport te beschermen en clubs voor te bereiden op toekomstige uitdagingen: het *financial sustainability*-reglement<sup>3</sup>. De ontwikkeling van de voetbalsector en de financiële gevolgen van de pandemie waren de directe aanleidingen voor deze hervorming. Belangrijkste doelstelling is het bereiken van financiële duurzaamheid door de balans van clubs te verbeteren en schulden te verminderen. Dit wordt bereikt via drie pijlers: betere solvabiliteit, meer stabiliteit en minder kosten. Voor wat betreft solvabiliteit blijft de bestaande regel van kracht: er mogen geen achterstallige schulden openstaan (aan voetbalclubs, werknemers, sociale en fiscale autoriteiten en de UEFA). Hiermee behouden eventuele crediteuren bescherming. De UEFA controleert de clubs elk kwartaal en zal zich minder tolerant opstellen tegenover wanbetalers.

De grootste verandering in de reglementen is de invoering van een zogenoemde 'teamkostenregel', deze moet de uitgaven aan spelerssalarissen en transferkosten beter in de hand houden. Het beperkt de uitgaven van clubs aan lonen, transfers en agentvergoedingen tot maximaal 70 procent van de inkomsten van de club. Wie de regels overtreedt kan rekenen op vooraf vastgestelde financiële en sportieve sancties. De impact van de invoering van de teamkostenregel is voor Ajax gering, omdat we met ons eigen (financiële) beleid onder het voorgeschreven maximale percentage blijven. Het *financial sustainability*-reglement werd in juni 2022 ingevoerd. De teamkostenregel kent een gefaseerde introductie, verspreid over drie jaar. Daarmee krijgen clubs voldoende tijd hun (financiële) beleid zo nodig aan te passen.

<sup>3</sup> www.uefa.com



## **Herstel na coronapandemie**

Bij de start van het seizoen 2021/2022 overheerste de onzekerheid over het verloop van de coronapandemie. Twee jaar van lockdowns, met wedstrijden zonder of met een beperkt aantal fans en andere beperkende maatregelen, had gevolgen voor de financiële positie van de clubs en daarmee ook voor de transfermarkt. Slechts een beperkt aantal clubs in Europa was in staat (hoge) bedragen te betalen voor (top)spelers, met alle gevolgen van dien voor de gehele markt. Zo bleef het aantal (top)spelers dat van club wisselde beperkt en groeide het aantal spelers dat transfervrij vertrok.

Doordat de beperkende maatregelen door nationale overheden gedurende het seizoen grotendeels werden opgeheven en clubs hun supporters weer konden ontvangen, herstelden de inkomsten van voetbalclubs zich. Daarmee zal naar verwachting ook de transfermarkt zich herstellen tot het niveau van voor de maatregelen door de coronapandemie.



# Ajax, het voetbal



**Ondanks dat we door beperkende maatregelen als gevolg van COVID-19 ook dit seizoen een aantal wedstrijden zonder publiek moesten spelen, kwam het uiteindelijk goed. Ajax kon na een spannend slot van de competitie de schaal omhoog houden en vierde die titel samen met de supporters in een volle Johan Cruijff ArenA.**

Na twee seizoenen voetballen in een (grotendeels) leeg stadion, begon ook het seizoen 2021/2022 met beperkende maatregelen door de coronapandemie. Pas op vrijdag 18 februari maakte de overheid bekend dat alle toeschouwers weer welkom waren in stadions. Op 6 maart 2022 speelde Ajax tegen RKC Waalwijk voor het eerst sinds lange tijd weer voor een Johan Cruijff ArenA met 53.467 fans een competitiewedstrijd. De fans waren zo de laatste maanden van het seizoen getuigen van een spannende ontknoping van de competitie. Met als resultaat dat Ajax zich voor de 36<sup>ste</sup> keer kampioen van Nederland mocht noemen.

## Meeste wedstrijden weer met fans

In het seizoen 2021/2022 speelde Ajax gelukkig maar twaalf wedstrijden zonder of met minder fans als gevolg van door COVID-19 veroorzaakte beperkende maatregelen. Voor deze gemiste wedstrijden hebben we iedereen, net als afgelopen seizoen, de optie tot restitutie of compensatie gegeven. Supporters die het complete compensatiebedrag aan Ajax doneerden, kregen exclusief een retro-jack van Ajax en een Ajax-buste cadeau.

## Voetbal: presteren én ontwikkelen

Prestaties op het veld zijn leidend voor Ajax. De hele organisatie is erop gericht dat in alle teams spelers op een zo hoog mogelijk niveau resultaten (kunnen) behalen. Dit geldt met name voor de eerste elftallen. Alle spelers die deel uitmaken van deze selecties weten dat elke wedstrijd telt en dat zij daarop worden beoordeeld. Door te presteren zijn we in staat onze ambitie, als voetbalclub en organisatie, waar te maken: structureel meespelen op Europees topniveau. In deze topcompetities ontwikkelen onze spelers zich het beste en deelname op dit podium maakt het makkelijker voor Ajax om buitenlandse talenten aan te trekken.

In andere Ajax-elftallen staan prestaties in dienst van de ontwikkelingen van het individu, zodat spelers op termijn een bijdrage leveren aan het succes in de hoogste competities. Deze samenhang tussen presteren én talent ontwikkelen is de basis van ons succes. Alle direct betrokkenen rond het eerste elftal hebben het doel om de eerstvolgende wedstrijd te winnen. Alle andere Ajax-medewerkers faciliteren de ontwikkeling van selectiespelers en talenten en waarborgen daarmee de goede resultaten van de eerste teams. Voor nu en in de toekomst.

## Scouten, coachen en begeleiden

Het opbouwen en op niveau houden van een selectie vereist continu een hoge kwaliteit coaching en scouting. Ajax kiest daarin voor specialistische coaches: trainers die zich individueel onderscheiden door hun (praktijk)kennis en prestaties. Daaronder zijn veel oudspelers die de club kennen en als geen ander weten hoe het is om Ajacied te zijn. Zij weten wat van een speler op een bepaalde positie in het veld wordt gevraagd om het karakteristieke Ajax-voetbal te spelen. Maar ook andersom: wat kun je als speler van Ajax verwachten?

Voetbal is leidend, maar daarnaast maken wij gebruik van kennis uit andere disciplines en sporten, zo werken we met trainers uit de atletiek- en judosport. Daarnaast maakt Ajax gebruik van (sport)wetenschappelijke deskundigheid. Denk aan medische en mentale begeleiding en ontwikkeling. Ondertussen breiden we ons fijnmazig netwerk aan Ajax-scouts uit om veelbelovend talent te ontdekken en in te laten stromen. Deze scouts werken in Nederland samen met diverse voetbalclubs en wereldwijd bezoeken zij toernooien en belangrijke (jeugd)duels.




## Ajax 1

Nadat de wedstrijd om de Johan Cruijff Schaal vorig seizoen door de coronacrisis werd afgelast, ging de traditionele aftrap van het seizoen 2021/2022 deze keer wel door. Als winnaar van de dubbel namen we het op 7 augustus 2021 in de Johan Cruijff ArenA op tegen PSV, de nummer twee van het afgelopen seizoen. Helaas ging de wedstrijd met 0-4 verloren, mede door een rode kaart in de eerste helft voor een Ajax-speler. Voor het landskampioenschap ontwikkelde zich een spannende tweestrijd met PSV, met uiteindelijk een gunstige afloop voor Ajax. Met een klinkende 5-0-overwinning in eigen huis op sc Heerenveen werden we in de voorlaatste

speelronde voor de 36<sup>ste</sup> keer kampioen van Nederland. In de competitie kregen we slechts 19 goals tegen en scoorden we zelf 98 keer. Sébastien Haller werd met 21 doelpunten de topscorer van de Eredivisie. Dusan Tadic was daarin de perfecte aangever met negentien assists. Naast zijn dertien treffers werd de aanvoerder van Ajax daarmee de meest waardevolle speler van de Eredivisie.

Als houder van de KNVB Beker bereikte Ajax ook in 2021/2022 de bekerfinale. Op weg naar de eindstrijd versloeg Ajax achtereenvolgens BVV Barendrecht, Excelsior Maassluis, Vitesse en AZ. De dubbel werd echter niet geprolongeerd. Op 17 april 2022 verloren we in de Rotterdamse Kuip met 2-1 van PSV.


### Seizoen XXX6 in cijfers


<b>83</b> punten	<b>+79</b> doelsaldo	<b>98</b> goals voor 
<b>19</b> goals tegen	<b>04:36</b> schot op doel	
<b>22</b> doelpunten uit doodspelmoment	<b>27%</b> goals in het laatste kwartier	

**8**  
debutanten

---

<b>Berghuis</b>	Ajax - NEC // 14.08.2021
<b>Daramy</b>	PEC Zwolle - Ajax // 11.09.2021
<b>Pasveer</b>	PEC Zwolle - Ajax // 11.09.2021
<b>Van Axel Dongen</b>	FC Utrecht - Ajax // 16.01.2022
<b>Van Gelderen</b>	NEC - Ajax // 23.04.2022
<b>Regeer</b>	Ajax - PEC Zwolle // 30.04.2022
<b>Salah-Eddine</b>	Vitesse - Ajax // 15.05.2022
<b>Gorter</b>	Vitesse - Ajax // 15.05.2022

**Topscorer**  
**Haller**  


**Meest waardevolle speler**  
**Tadic**  


In de groepsfase van de UEFA Champions League maakte Ajax indruk. Aan de hand van Sébastien Haller, die in dit Europese seizoen tot een indrukwekkend aantal van elf doelpunten kwam, wonnen we alle pouledeuels: Sporting CP, Besiktas en Borussia Dortmund werden thuis en uit verslagen. Een unieke prestatie in de geschiedenis van de club en in de historie van de Champions League. Een plek in de knock-outfase van de UEFA Champions League werd daarmee op overtuigende wijze afgedwongen. In de achtste finale was Benfica de tegenstander. Nadat de heenwedstrijd in Portugal eindigde in een gelijkspel (2-2), ging het in eigen huis alsnog mis (0-1). Het betekende het plotse einde van Ajax' Europese campagne voor dit seizoen.

Voor een succesvol eerste elftal streeft Ajax naar de juiste balans tussen jeugd (zelf opgeleid en jong aangetrokken) en ervaren topspelers. Het bewijs daarvan was ook in seizoen 2021/2022 op het veld te zien: de selectie bestond uit een gebalanceerde mix met (relatief) jongere spelers als Ryan Gravenberch, Jurriën Timber, Kenneth Taylor, Antony, Edson Álvarez en Lisandro Martínez en meer ervaren en gelouterde spelers als Davy Klaassen, Daley Blind en Dusan Tadic.

Land	Recordkampioen	Aantal titels
Portugal	Benfica	37
Italië	Juventus	36
Nederland	<b>Ajax</b>	36
Spanje	Real Madid	34
België	Anderlecht	34
Duitsland	Bayern München	32





## Ajax Vrouwen

Ajax heeft de ambitie om op termijn toonaangevend te zijn in de ontwikkeling van het vrouwenvoetbal. Het wil met de selectie elk jaar kampioen worden, zodat de voorrondes van UEFA Women's Champions League worden gehaald. Goede prestaties op dit podium dragen bij aan de uitstraling van Ajax en zetten de club nog beter op de kaart als een brede, professionele voetbalclub. We investeren in gekwalificeerde trainers, ontwikkelen talenten en besteden meer aandacht aan performance en techniek. Bovendien is Ajax sinds 2019 de eerste voetbalclub in Nederland waarbij het vrouwenteam een beroep kan doen op collectieve arbeidsvoorwaarden (cao), die onlangs verlengd werden tot 2026.

## Goede prestaties in het vrouwenvoetbal zetten de club nog beter op de kaart als een brede, professionele voetbalclub

De Ajax Vrouwen begonnen sterk aan de competitie en waren in de winterstop koploper in de Eredivisie. Het seizoen bleef een continue nek-aan-nek race met FC Twente. Uiteindelijk werd Ajax tweede in de Eredivisie. Hiermee kwalificeerde het team van Danny Schenkel zich voor de voorrondes van de UEFA Women's Champions League (League Path).

Voor de vijfde keer in de geschiedenis wonnen de Ajax Vrouwen de KNVB Beker. In de finale in Nijmegen werd PSV met 2-1 verslagen, dankzij doelpunten van Nadine Noordam en Romée Leuchter. De finale van de Eredivisie Cup op zondag 5 juni werd helaas met 3-4 verloren van FC Twente.

Aan het einde van het seizoen nam Ajax afscheid van trainer Danny Schenkel. Suzanne Bakker, sinds 2018 coach van de talenten van Ajax, neemt vanaf het seizoen 2022/2023 de leiding over. In lijn met de Ajax-filosofie – het opleiden van jeugdspelers – is het goed te constateren dat Isa Kardinaal en Regina van Eijk uit het talententeam een contract tekenden bij het eerste elftal. Liza van der Most speelde dit seizoen haar tweehonderdste wedstrijd in het eerste elftal. De 28-jarige verdediger maakt al tien jaar (vanaf de start Ajax Vrouwen) deel uit van de selectie.

## Speelveld: De Toekomst

De Ajax Vrouwen, Jong Ajax, alle jeugdteams en de zaterdagamateurtteams spelen hun thuiswedstrijden op sportcomplex de Toekomst dat op steenworp afstand ligt van de Johan Cruijff ArenA. Alle elftallen, dus ook de A-selectie, trainen op dit sportcomplex. Daarmee vormt de Toekomst het kloppende hart van onze voetbalclub.

Hier werken ondersteunende afdelingen en staf nauw samen om spelers te ontzorgen en te faciliteren om tot de beste prestaties te komen. Het huidige sportcomplex sluit na een kwart eeuw niet meer volledig aan bij de toekomstplannen van de club, daarom is Ajax gestart met het (bouw)project De Nieuwe Toekomst (zie kader).

## Met het onder een dak brengen van alle onderdelen versterkt Ajax zijn unieke clubcultuur en de onderlinge samenwerking in een veilige en professionele werkomgeving

## De Nieuwe Toekomst

Sportcomplex de Toekomst – het opleiding- en trainingscentrum van Ajax – is na 25 jaar toe aan uitbreiding en renovatie. In lijn met de ambities en filosofie van Ajax wil de club de allerbeste, toekomstbestendige – en dus ecologisch duurzame – faciliteiten aan (jeugd)spelers, staf en medewerkers aanbieden. Een modern sportcomplex is ook een belangrijke voorwaarde om tot topprestaties te komen.

De Nieuwe Toekomst wordt in fasen verbouwd en gaat op termijn ruimte bieden aan alle teams en de gehele Ajax-organisatie. Ondertussen blijft het terrein operationeel, voor trainingen en wedstrijden. Wij bereiden ons voor op de uitdagingen die dit met zich mee zal brengen en streven naar een minimale impact op de dagelijkse gang van zaken. Bij het opstellen van de bouwplannen en de verbouwing van De Nieuwe Toekomst werkt Ajax nauw samen met de gemeenten Ouder-Amstel en Amsterdam.

Met het onder een dak brengen van alle onderdelen versterkt Ajax zijn unieke clubcultuur en de onderlinge samenwerking in een veilige en professionele werkomgeving. Ajax 1 en Jong Ajax krijgen hun aparte – betaald voetbal – gebouw waar deze selecties zich volledig kunnen focussen op presteren zonder een overdaad aan prikkels. De jeugd zit samen met de Ajax Vrouwen in een daarnaast gelegen gebouw waar voornamelijk het opleiden centraal staat. Daar bevinden zich ook faciliteiten waar Ajax 1 en Jong Ajax gebruik van maken, wat het gezamenlijke clubgevoel en topsportklimaat versterkt.

## Ontwikkelingen 2021/2022

In het seizoen 2021/2022 ging de ontwikkeling van De Nieuwe Toekomst onverminderd door, ondanks de beperkende coronamaatregelen. Hoewel we voortdurend kritisch naar de kosten kijken, kiest Ajax ervoor te blijven investeren: de beste faciliteiten zijn een noodzakelijke randvoorwaarde voor het duurzaam ontwikkelen van talent en leveren van topprestaties.

In dit seizoen werd het definitieve ontwerp van het onderkomen voor Ajax 1 en Jong Ajax afgerond en is gestart met het interieurontwerp en het selecteren van een bouwpartner. De uitstraling, vastgelegd in het beeldkwaliteitsplan met een knipoog naar de ‘Amsterdamse School’, werd getoetst en goedgekeurd door de welstandscommissie van de gemeente Ouder-Amstel. Daarnaast sloot Ajax met de gemeente Amsterdam en de gemeente Ouder-Amstel een overeenkomst voor de toekomstige uitbreiding van het sportcomplex naar het parkeerterrein P2, dat naast de Toekomst ligt. Ajax wil op het betreffende stuk grond op termijn een ministadion en twee extra velden aanleggen.

De eerste veranderingen op het sportcomplex zijn inmiddels zichtbaar: er is een keepersstrook, een vijver en een dijk met bomen aangelegd. Om de biodiversiteit te stimuleren zijn insectenhôtels en vogelhuisjes geplaatst.



Op 18 april 2022 verslaan de Ajax Vrouwen in De Goffert in Nijmegen PSV met 2-1 en winnen daarmee voor de vijfde keer de KNVB Beker.



## Talent

De laatste tien jaar is de jeugdopleiding van Ajax meerdere keren uitgeroepen tot de beste van Europa.<sup>3</sup> Ook dit seizoen heeft de club, met zeventien spelers uit de eigen opleiding, de meeste zelf-opgeleide spelers in de A-selectie. Ook staan de laatste jaren stevast een aantal Ajax-talenten op de prestigieuze NXGN-lijst<sup>4</sup> van meest talentvolle jonge spelers in Europa: dit jaar waren dat Naci Ünüvar (31<sup>ste</sup>) en Devyne Rensch (7<sup>de</sup>). Het zijn resultaten die passen bij de ambitie van Ajax. De club investeert in de opleiding van jeugdspelers op het hoogst mogelijke niveau. In de Keuken Kampioen Divisie krijgen spelers van Jong Ajax de grootst mogelijke tegenstand en jeugdteams meten zich met de internationale top in toernooien als de UEFA Youth League en de Future Cup, Ajax' eigen internationale jeugdtoernooi.

## Met zeventien spelers uit de eigen opleiding heeft Ajax de meeste zelf-opgeleide spelers in de A-selectie

Een belangrijk meetinstrument voor het succes van de jeugdopleiding is het aantal spelers dat jaarlijks doorstroomt naar het eerste elftal. Afgelopen seizoen maakten onder andere (voormalig) jeugdspelers Youri Regeer, Liam van Gelderen, Amourricho van Axel Dongen, Anass Salah-Eddine en Kristian Hlynsson hun debuut in het eerste elftal. Deze jongens leveren een bijdrage aan het succes van Ajax 1. En belangrijk, door de titel van Ajax 1 en plaatsing voor de Champions League speelt Ajax O18 in het seizoen 2022/2023 weer in de Youth League. Voor de spelers een mooie, waardevolle internationale ervaring, waarmee zij belangrijke stappen in hun ontwikkeling kunnen zetten.

## 88,8% van de opgeleide spelers wordt profvoetballer

Jong Ajax komt sinds het seizoen 2013/2014 uit op het één na hoogste niveau in Nederland: de Keuken Kampioen Divisie. De beloftenselectie onder leiding van John Heitinga had een moeizame start, maar beleefde daarna een prima seizoen. Met een jong team eindigde Jong Ajax op de zevende plaats in de Keuken Kampioen

Divisie. Kanttekening daarbij is dat volgens de Ajax-filosofie de plek op de ranglijst ondergeschikt is aan de individuele ontwikkeling van de spelers. De leerweg is voor de spelers van Jong Ajax belangrijker op weg naar een mogelijke plek in het eerste elftal.

### School van de Toekomst

In lijn met de Ajax-filosofie staat de ontwikkeling van het individu voorop: als voetballer én als mens. Ajax' School van de Toekomst speelt hierin een grote rol. Jongens en meiden kunnen daar terecht voor een complete schoolopleiding en persoonsgerichte programma's. Ook krijgen buitenlandse spelers taallessen. Ajax neemt hiermee verantwoordelijkheid voor de brede ontwikkeling van spelers.

Bij het creëren van de optimale voorwaarden voor jeugdspelers kijkt Ajax niet alleen naar wie de beste spelers zijn, maar ook hoe elke speler het beste uit zichzelf kan halen. Dit wordt versterkt door het aantrekken van stafleden op het gebied van verschillende disciplines, die samen met de speler op zoek gaan naar wat zij nodig hebben om de top te bereiken. Conform de Ajax-filosofie investeert Ajax ook in de opleiding van de stafleden en betreft het oud-Ajacieden bij het ontwikkelen van talenten.

## Jeugdscouting

Iedere speler die bij Ajax in de jeugdopleiding speelt, doorloopt daarvoor eerst een selectieproces. Onder verantwoordelijkheid van Ajax' jeugdscouting volgen talentvolle spelers de stappen van herkennen, beoordelen en instromen. De scouts van Ajax zijn gespecialiseerd in het beoordelen van talenten in drie verschillende categorieën: onderbouw, midden- en bovenbouw en internationaal. Om talentvolle spelers in te laten stromen en te behouden biedt Ajax hen goede medespelers, een deskundige staf en optimale faciliteiten aan.

<sup>3</sup> CIES Football Observatory

<sup>4</sup> Goal.com

#### Vierde op ranglijst zelf-opgeleide spelers

In een ranglijst over het seizoen 2021/2022, samengesteld uit de top-vijf Europese competities aangevuld met de Eredivisie, komt Ajax op plaats vier van door de club zelf-opgeleide spelers met een percentage van 39,7%. Drie Spaanse voetbalclubs voeren de ranglijst aan, met op de eerste plek Athletic Club (55,8%). Zelf-opgeleide voetballers zijn spelers die ten minste drie jaar bij een club hebben gespeeld tussen hun 15<sup>de</sup> en 21<sup>ste</sup> levensjaar.<sup>5</sup>



Man of the Match Daley Blind, scoort tegen Borussia Dortmund op 19 oktober 2021. Het werd 4-0 op een 'perfecte voetbalavond'.

<sup>5</sup> CIES Football Observatory



# Wereldspeler



Met zijn voetbalprestaties, talentontwikkeling en historie staat Ajax voor een merk met een ijzersterke reputatie. Dat komt tot uiting op pleinen en scholen in Amsterdam, op sportcomplex de Toekomst, in de Johan Cruïjff ArenA en op internationale podia, zoals de UEFA Champions League. Als een van de boegbeelden van het Nederlands voetbal is Ajax een wereldspeler. Een positie die om onderhoud vraagt en de beste faciliteiten op het gebied van voetbal, commercie, financiën en organisatie. De club doet dit door onder meer te investeren in zijn relatie met fans en partners en het ontwikkelen van diverse (commerciële) activiteiten naast het veld. Altijd met de blik op de bal.

## Het merk

### Wereldwijd populair

Verschillende Ajax-campagnes trokken in 2021/2022 internationaal de aandacht. Zoals de introductie van het

Ajax x adidas Bob Marley-shirt. Een shirt dat cultureel en muzikaal aan Ajax verbonden is en in korte tijd compleet was uitverkocht in Nederland en wereldwijd. De *Three Little Birds*, naar de titel van het Bob Marley-nummer dat tijdens de rust door de Johan Cruïjff ArenA galmt, staan afgebeeld in de nek van het shirt.



De lancering van het nieuwe derde tenue op 20 augustus 2022 bleef ook buiten de landsgrenzen niet onopgemerkt met hoge verkoopcijfers tot gevolg. Het shirt is een ode aan Bob Marley en zijn nummer Three Little Birds.



Als een van de eerste Nederlandse vrouwenteams lanceerde Ajax met succes een TikTok-account. Het account blijft groeien, vooral ook met dank aan de speciaal daarvoor ontwikkelde content. Met de campagne 'Wie de kans geeft, heeft de Toekomst' liet hoofdsponsor ABN AMRO zien tot welke ontwikkelingen het partnership heeft geleid: van een volwaardige selectie tot een talentenacademie voor meiden. Dit sluit aan bij onze For the Future-ambities. Voor de verdere professionalisering en commercialisering van het vrouwenvoetbal werd afgelopen seizoen betaalde kaartverkoop bij wedstrijden van de Ajax Vrouwen geïntroduceerd.

Ajax Esports, waar voetbal en *gaming* samenkomen, heeft de ambitie om internationaal voorop te blijven lopen in Esports. Dat onderstreepten wij in 2021/2022 met de #VoteTadic-campagne, waarmee we de EA Sports *Team of the Year*-nominatie van Dusan Tadic kracht bij zette. Ook werden de *ratings* op creatieve wijze bekend gemaakt en goed bekeken. Bijzonder was de *Future Stars*-campagne met Ryan Gravenberch in de hoofdrol, waarmee wij onze For the Future-positionering wereldwijd aandacht gaven.

### Meer volgers

In 2021/2022 steeg het aantal volgers van Ajax op diverse social mediakanalen. Daarmee versterkte Ajax zijn zichtbaarheid onder (internationale) fans. De verschillende campagnes om Ajax onder de aandacht te brengen betalen zich uit. Opvallend is (opnieuw) de flinke stijging van het aantal volgers op het TikTok-account met 126% in 2021/2022 ten opzichte van het jaar ervoor. Ook het aantal volgers op Instagram steeg aanzienlijk (33%) en is daarmee het social mediakanaal met het grootste bereik.

Met het ontwikkelen van unieke content voor social media wil Ajax zoveel mogelijk mensen bereiken met maximale impact en daarmee maximaal (indirecte) inkomsten genereren. Die (indirecte) inkomsten komen uit ticketsales, merchandise en het verrijken en de exposure van onze partners door *branded content*. Daarnaast worden de kanalen van Ajax ook gebruikt om inhoudelijk te communiceren met onze achterban, denk aan nieuwsberichten vanuit de club en interviews met spelers en staf.

Ajax is bewust actief op diverse social mediakanalen. Met deze mix aan kanalen bereiken we zoveel mogelijk doelgroepen: nationaal, internationaal en verschillende leeftijdscategorieën.

Social media	2021/2022*	Verschil	2020/2021	2019/2020
Facebook	3.500.000	6%	3.300.000	3.200.000
Ajax.nl en Ajax app	1.700.000	-6%	1.800.000	1.500.000
Twitter	1.600.000	14%	1.400.000	1.300.000
Instagram	7.600.000	33%	5.700.000	4.900.000
Sina Weibo	1.300.000	-	1.300.000	1.300.000
YouTube	930.000	20%	775.000	668.000
LinkedIn	91.000	21%	75.000	62.000
TikTok	6.100.000	126%	2.700.000	890.000

\*aantal unieke volgers of bezoekers



## Merchandise

Traditiegetrouw werd het uitshirt eind seizoen 2020/2021 geïntroduceerd. In de zomer volgde het thuisshirt. Uit de verkoopcijfers bleek dat deze populair was onder fans, mede vanwege het oude Ajax-logo dat eenmalig terugkeerde op de borst. Rond de start van de Champions League werd het Bob Marley-tenu en daarmee het derde tenue geïntroduceerd. Dit shirt trok ook veel

internationale interesse zo bleek onder meer uit de hoge verkoopcijfers. Door wereldwijde leveringsproblemen als gevolg van de coronapandemie vond de introductie van het nieuwe uitshirt 2022/2023 later plaats, waardoor er in het seizoen 2021/2022 een shirt minder gelanceerd werd dan gebruikelijk.



Devyne Rensch presenteert het nieuwe thuish tenue van Ajax op 14 juli 2021. Bijzonder was dat op het shirt het oude, historische logo eenmalig te zien was.

## Kaartverkoop

Het seizoen startte met beperkte publieke aanwezigheid tijdens wedstrijden door coronamaatregelen. Alleen seizoenkaarthouders kregen toegang. Tijdens de wintermaanden speelden we de wedstrijden tegen Sporting CP, Willem II, AZ, Fortuna Sittard, BVV Barendrecht en Excelsior Maassluis zelfs in een leeg stadion.

## Met de hernieuwde Ajax App werd het makkelijker ‘mobiele tickets’ te delen via de app

Daarna volgden opnieuw drie wedstrijden met beperkt

publiek. De wedstrijden waar het publiek weer toegang had, waren snel uitverkocht. Dat gold ook voor de Champions League-wedstrijden tegen Borussia Dortmund (19 oktober 2021) en Benfica (15 maart 2022). Een vol stadion is niet alleen goed voor de begroting, maar zorgt uiteraard ook voor een betere sfeer.

Met de hernieuwde Ajax App werd het makkelijker ‘mobiele tickets’ te delen via de app. Tegen het einde van het seizoen werd Ajax Resale geïntroduceerd: een officiële en veilige manier voor de fans om tickets *last minute* te verkopen en kopen. Seizoenkaarthouders krijgen zo de mogelijkheid hun eigen plek(ken) voor thuiswedstrijden in de Eredivisie aan een mede-Ajacied aan te bieden. Na deze succesvolle pilot is de Resale ook aankomend seizoen beschikbaar.



Op donderdagavond 2 december 2021 speelt Ajax (weer) in een lege Johan Cruyff ArenA nadat de regering wegens de coronapandemie wedstrijden met publiek heeft verboden. Tegenstander is Willem II. Ajax wint met 5-0.



## Voetbal innoveren

Ajax werkt samen met de KNVB, Europese voetbalorganisaties, waaronder de UEFA, de Johan Cruijff ArenA en City Football Group, om nieuwe uitdagingen in de voetbalsector aan te pakken. De organisaties, verenigd onder de vlag '*Football Innovation Platform*', organiseren om die reden jaarlijks drie innovation challenges.

De voetbalorganisaties richten zich op samenwerking binnen de brede voetbalgemeenschap en daarbuiten om (technologische) oplossingen en *best practices* te vinden voor fans, spelers, media-organisaties, clubs, competities en verenigingen. Bedrijven kunnen door 'open innovatie' hun nieuwe producten en diensten testen in de praktijk op een realistische schaal en deze, met de adviezen van experts, verbeteren.

### Challenges

In seizoen 2021/2022 richtte de eerste *challenge* zich op gezonde, veilige, beveiligde en duurzame sportevenementen. Van het meer circulair maken van afval (onder categorietitel: '*Why Waste*') tot het groener maken van de reis van en naar het stadion of de club ('*Go Greener*'). De partners van het Football Innovation Platform nemen hun verantwoordelijkheid om de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van voetbalwedstrijden en -evenementen te verkleinen en willen dit samen met fans versnellen.

De tweede *challenge* betrof bezoekerservaringen. Ofwel, het versterken van de verbinding tussen de volger en bezoeker ('*Connect the Crowd*') met zijn sport of evenement ('*Excellent Stadium Experiences*') en hoe het ervaringen met anderen kan delen.

De derde *challenge* omvatte het vergroten van sportdeelname. Daarbij gaat het om het stimuleren en begeleiden van individuen, zodat zij gezonder gaan leven, meer bewegen ('*Move to Improve*') en beter presteren in sport, individueel en als team ('*Champion Learning and Performance*').

## Commerciële partners

Ondanks de pandemie zijn wij erin geslaagd om de financiële bijdragen van commerciële partnerships in het seizoen 2021/2022 te laten groeien. Het toont de weerbaarheid en aantrekkingskracht van Ajax en het vertrouwen van onze huidige partners en sponsors in de club. Het geeft ons een solide commerciële en financiële basis voor de toekomst.

## De financiële bijdragen van commerciële partnerships waren in het seizoen 2021/2022 weer vrijwel op een gelijk niveau als voor de pandemie

Doordat we onze partners bij de meeste wedstrijden weer ontvingen, konden we relaties verder uitbouwen. Zo werd de samenwerking met hoofdsponsor Ziggo verlengd tot 2025. Dat gold ook voor het contract met Electronic Arts (EA), een belangrijke partner voor Ajax Esports.

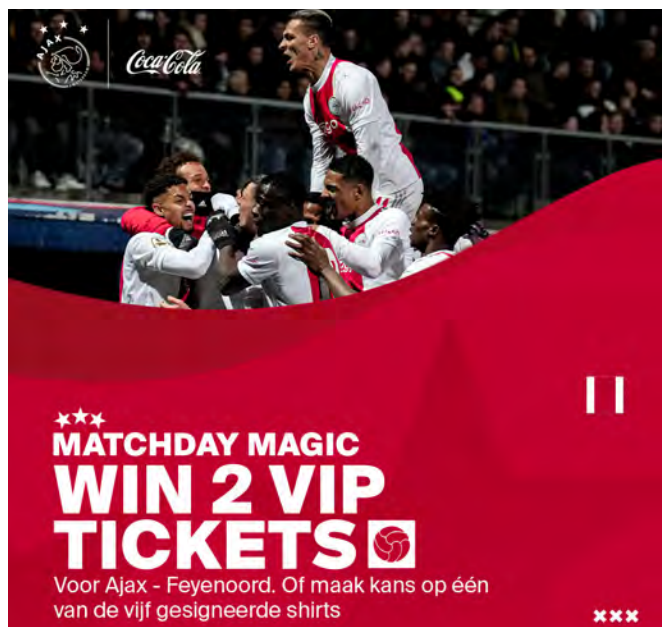
Daarnaast kwamen er nieuwe relaties bij. Zoals de samenwerking met Coca-Cola, waarmee we dit seizoen een aantal keer succesvol de *Matchday Magic* organiseerden. Ook Flink (online supermarkt) en BLOX (handel in cryptomunten) sloten zich als partner aan. Deze twee nieuwkomers in snelgroeïende markten, vergroten hun naamsbekendheid en versterken hun klantenbinding door de samenwerking met Ajax. Eind seizoen 2021/2022 presenteerden we de samenwerking met Unibet. Het online-gokbedrijf is vanaf komend seizoen official partner van de club.

## Business relations

Bij de start van het seizoen 2021/2022 konden wij ook onze business relaties weer (beperkt) verwelkomen in de Johan Cruijff ArenA. Zoals gezegd kwam hier tijdens de wintermaanden tijdelijk een einde aan, maar door persoonlijk contact en speciale kleinschalige events hielden we relaties bij de club betrokken. Tegen het einde van het seizoen vonden gelukkig de grotere, fysieke evenementen weer plaats.

Uit de vele verlengingen van het Ajax Business Membership bleek een onverminderde interesse in Ajax,

waardoor we alle stoelen konden vullen. We startten het seizoen in een uitverkochte ArenA.



Campagnebeeld Matchday Magic.

## Nationale voetbalpartners

Via de Ajax Coaching Academy (ACA) deelt de club zijn filosofie en kennis met meer dan 45 Nederlandse (amateur)voetbalclubs. Doelstellingen bij de samenwerking met deze partnerclubs zijn: talent in beeld te brengen (jeugdscouting) en door de ontwikkeling van de club en de coaches een bijdrage te leveren aan het voetballandschap in de omgeving van Amsterdam. We

helpen clubs zich te ontwikkelen als voetbalvereniging, rekening houdend met de specifieke vraag, ambities en mogelijkheden van elke afzonderlijke club. De Ajax-opleiding levert daarvoor maatwerk.

## Internationaal kennis delen

Ajax staat voor (voetbal)kwaliteit met het opleiden van talent als basis. Lokaal en globaal. Met Amsterdam als thuisbasis, zijn wij een aantrekkelijke partner en kunnen we ons internationaal profileren. De ACA exporteert Ajax' trainingsmethoden wereldwijd, door het aanbieden van online en offline opleidingen, het sluiten van partnerschappen in binnen- en buitenland en het lokaal organiseren van Camps & Clinics voor coaches, spelers en voetbalacademies.

## De Ajax Coaching Academy draagt bij aan de missie: het wereldwijd kansen bieden aan talenten en hen inspireren met de Ajax-voetbalfilosofie

Het delen van kennis, kunde en ervaring is in lijn met Ajax' missie: het wereldwijd kansen bieden aan talenten en hen inspireren met de Ajax-voetbalfilosofie. Doel is partners te selecteren die aansluiten bij de Ajax-visie met als resultaat: elkaar versterken. Dit kan zijn via kennis, talent en/of financieel, waarmee zowel Ajax als de partner zich verder ontwikkelt.



Opleidingsavond van de Ajax Coaching Academy bij een partnerclub.



## Ajax Academy Dubai

In 2021/2022 opende onze allereerste voetbalacademie in het buitenland zijn deuren: de Ajax Academy Dubai. Vier talentvolle Ajax-coaches leiden hier jeugdspelers op en krijgen zo een kans zich als coach te ontwikkelen en promoten daarmee tegelijkertijd Ajax in de Golfregio. Hiermee presenteren we de Ajax-methode aan een groter publiek.

## Partner Sharjah FC

In dezelfde regio (Verenigde Arabische Emiraten - VAE) werkt Ajax samen met Sharjah FC. Doel van dit partnerschap is de grootste talenten (coaches en spelers) van de VAE een stap verder te brengen om uiteindelijk de beste jeugdopleiding in het land te worden. De eerste resultaten worden inmiddels zichtbaar: in de huidige nationale selectie onder 16 jaar van de VAE bevinden zich zes spelers van Sharjah FC. Ajax ontvangt voor de inzet van de coaches een financiële vergoeding.

Ook zijn wij actief op andere vlakken in de VAE: tijdens de Dubai Expo 2020 (in verband met COVID verplaatst naar

2021) lieten Ajax-experts zien hoe het zijn filosofie bij Sharjah FC vormgeeft. Onze activiteiten in de VAE worden opgemerkt en dat biedt nieuwe kansen die Ajax op termijn kan verzilveren.

## Ajax op Curaçao

Sandals Resorts, een grote Jamaicaanse exploitant van toeristische all-inclusive resorts in het Caribisch gebied, is een nieuwe partner die volledig aansluit bij Ajax' For the Future-ambitie. Samen zetten we op Curaçao de Future Goals-campagne op, door voetbalgoals te maken van visnetten uit de oceaan en gerecycled plastic afval. Kinderen krijgen zo de kans samen te spelen en zich te ontwikkelen.

Als onderdeel van het partnerschap met Curaçao Tourist Board vloog Ajax 1 na afloop van het seizoen naar Curaçao. Daar bezochten de Ajacieden scholen en voetbalgerelateerde projecten. De trip werd afgesloten met een oefenwedstrijd tegen het nationale team van Curaçao in een, voor het eerst sinds jaren, uitverkocht stadion.



Doel van visnetten uit de oceaan en gerecycled plastic afval.



## Nationaal en internationaal vertegenwoordigd

CEO Edwin van der Sar vertegenwoordigt Ajax bij de diverse overlegorganen van de KNVB en de Eredivisie CV. Daarnaast is hij namens de club afgevaardigd in diverse internationale overlegorganen. Bij de European Club Association (ECA) is Van der Sar vicevoorzitter en vertegenwoordiger van de *Subdivision2*-landen. De ECA levert vanuit de clubs een bijdrage aan (beleids)veranderingen in het voetbal. Bij de ECA is hij ook voorzitter van de Youth Working Group. Daarnaast is Ajax vertegenwoordigd binnen de ECA in de Commercial Working Group, Women's Football Committee, het Legal Advisory Panel en de Competitions Working Group.<sup>6</sup>

In de UEFA Professional Football Strategy Council (UEFA PFSC) heeft Van der Sar zitting om samen met de UEFA, clubs, professionele competities en spelers oplossingen te vinden voor grote uitdagingen die het voetbal beïnvloeden.<sup>7</sup> Tot slot adviseert de CEO, als lid van de FIFA Football Stakeholders Committee (FIFA FSC), de council over voetbal gerelateerde onderwerpen: van de structuur van het spel tot aan technische aangelegenheden.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> [www.ecaeurope.com](http://www.ecaeurope.com)

<sup>7</sup> [www.uefa.com](http://www.uefa.com)

<sup>8</sup> [www.fifa.com](http://www.fifa.com)



# Professionele organisatie



Een van Ajax' zes kernwaarden luidt: wij versterken elkaar, op en langs het veld. Want alleen samen kan Ajax topprestaties leveren. Wij geven iedereen de kans haar of zijn unieke vaardigheden te ontplooiën en maken gebruik van elkaars kwaliteiten. Zo bouwen wij aan een professionele, innovatieve organisatie, waar mensen dagelijks het verschil maken.

## Algemeen directeur – Edwin van der Sar

- ➔ Strategie
- ➔ Pers & Communicatie
- ➔ Wedstrijdorganisatie
- ➔ Sportcomplex de Toekomst
- ➔ Project De Nieuwe Toekomst
- ➔ Verenigingszaken
- ➔ Ajax Coaching Academy

## Financieel directeur – Susan Lenderink

- ➔ Finance
- ➔ Business control
- ➔ Juridische zaken
- ➔ Digital & IT
- ➔ Ajax Foundation & Corporate Social Responsibility (CSR)
- ➔ Human Resources (HR)

## Commercieel directeur – Menno Geelen

- ➔ Marketing & Brand partnerships
- ➔ Commercial matchday & operations
- ➔ Merchandising
- ➔ Ticketing

## Directeur Voetbal – [vacant]

- ➔ Ajax 1 & Jong Ajax
- ➔ Ajax Vrouwen
- ➔ Jeugdopleiding
- ➔ Video analyse
- ➔ Scouting betaald voetbal
- ➔ Scouting jeugd
- ➔ Technisch management
- ➔ Performance/Medisch
- ➔ Teammanagement

## Taken directeur voetbalzaken tijdelijk waargenomen

Sinds het vertrek van directeur voetbalzaken Marc Overmars begin februari 2022, zijn de taken met betrekking tot betaald voetbal overgenomen door de technisch managers Gerry Hamstra en Klaas Jan Huntelaar. Zij rapporteren direct aan de CEO Edwin van der Sar. De overige voetbalafdelingen worden tijdelijk aangestuurd door de CEO.

## Professionaliseren

Om structureel aan te haken bij de Europese top moet ook de cluborganisatie in de volle breedte op Champions League-niveau 'spelen'. Daarbij is onze filosofie, visie en missie het uitgangspunt. Zo doen wij onverminderd recht aan de rol en positie van de vereniging Ajax en bewaken we het clubgevoel.

## Duurzaam succes op het veld is mede afhankelijk van een professionele, deskundige organisatie

De marges in topsport zijn klein. Duurzaam succes op het veld is mede afhankelijk van een professionele organisatie met deskundigheid in verschillende disciplines, zoals financiën, commercie, human resources en digitalisering. De nationale en internationale ambities van Ajax vragen om een bijpassende ontwikkeling in de kwaliteit van functies en afdelingen. De afgelopen jaren heeft dit tot aanpassingen in de organisatiestructuur geleid. In het seizoen 2021/2022 is gewerkt aan het verbeteren van de digitale diensten en voorzieningen (zie hieronder). Ook de komende tijd zal de organisatie zich verder blijven



ontwikkelen om de groei en ambities van Ajax te faciliteren.

## Digitaliseren

De ambities van Ajax, in combinatie met de snel veranderende verwachtingen van de fans en partners van Ajax, vragen om veilige en innovatieve digitale en IT-diensten. Mede daarom heeft Ajax in 2021/2022 op het gebied van privacy, veiligheid en netwerken de samenwerking met IT-partners uitgebreid. Voor nieuwe, prestigieuze en langlopende IT-projecten zoals De Nieuwe Toekomst biedt dit Ajax naast flexibiliteit ook de nodige specialistische kennis.

Het digitale platform van Ajax ontwikkelt zich snel met de 'klantreis' als kloppend hart. Zo verliep dit seizoen de verspreiding van de digitale seizoenkaarten via de Ajax app. Het gebruik van mobile tickets en het veilig delen en verkopen daarvan binnen een afgeschermd marktplein in de app geeft fans extra mogelijkheden wedstrijden bij te wonen. Technologische ontwikkelingen zorgen voor meer gebruikersgemak, sluiten aan bij de online shopbehoefte van onze fans en zorgen voor een groter bereik, wat weer kansen biedt om nieuwe markten aan te boren.

## Onze mensen

De ambities van Ajax vragen om bijzondere competenties en vaardigheden van medewerkers. Wij stimuleren en faciliteren hun persoonlijke ontwikkeling. Met onze zes kernwaarden als kompas kijken we niet alleen naar prestaties, maar ook naar gedrag. Dat stelt collega's in staat met de organisatie mee te groeien.

In de tweede helft van het seizoen 2021/2022 is veel aandacht besteed aan een veilige werk- en sportomgeving (zie kader). Daarnaast hebben wij dit seizoen:

- ➔ het **onboardingsprogramma** voor nieuwe medewerkers ontwikkeld en opgestart (vanaf oktober 2021)
- ➔ een talentenprogramma opgestart om toptalenten naast het veld een podium te bieden en te ondersteunen in hun ontwikkeling. Er werden elf toptalenten ('de selectie') uit de organisatie geselecteerd die een speciaal programma volgen;

- ➔ een online leerportaal gelanceerd, waar alle medewerkers (korte) praktische cursussen kunnen volgen;
- ➔ een nieuwe werkenbij.ajax.nl website gelanceerd;
- ➔ het leiderschapsprogramma wederom uitgevoerd (sinds 2019).

### Veiliger werk- en sportomgeving

Begin 2022 benadrukte CEO Edwin van der Sar in een interne e-mail nog eens het belang van een veiliger werk- en sportomgeving en de bestaande mogelijkheden om binnen Ajax misstanden te melden. Kort daarna volgde een melding over grensoverschrijdend gedrag van één van de directieleden van Ajax. Het leidde tot zijn vertrek bij Ajax. Intern en extern zorgde de kwestie voor veel beroering.

Naar aanleiding van de situatie voerde het Bureau Bezemer & Schubad een onderzoek uit in opdracht van de Raad van Commissarissen (RvC). In mei 2022 kwam het rapport uit, dat bevestigde dat een aantal vrouwen te maken heeft gehad met ongewenst gedrag. Doel van het onderzoek was ook om samen met de directie en de Bestuursraad van de vereniging er alles aan te doen om een veiliger werk- en sportomgeving binnen alle geledingen van de club te creëren. Het rapport bevatte daarvoor onder meer de volgende aanbevelingen:

- Stel een plan van aanpak op.
- Benoem een deskundige advies- en begeleidingscommissie als opdrachtgever en begeleider van dit traject.
- Voer een onafhankelijk, breed cultuuronderzoek uit onder alle medewerkers.

#### *Instellen begeleidingscommissie*

Een van de aanbevelingen uit het rapport was het instellen van een breed samengestelde, onafhankelijke advies- en begeleidingscommissie voor het proces van cultuurverandering. Begin september 2022 is deze commissie aan de slag gegaan met het opstellen van een advies aan de RvC over: de positie van vrouwen in de organisatie, de gewenste omgangscultuur, vroegtijdige signalering van ongewenst gedrag, scholing over preventie van grensoverschrijdend en overig ongewenst gedrag. Het advies maakt onder meer gebruik van de resultaten van een - nog uit te voeren - cultuuronderzoek onder alle medewerkers.

Na een besluit van de RvC over het advies wordt de directie gevraagd dit uit te werken in een plan van aanpak en zorg te dragen voor de uitvoering ervan. De advies- en begeleidingscommissie gaat daarna de uitvoering monitoren. In overleg tussen directie en commissie wordt er ook voor gezorgd dat tussentijdse quick wins worden doorgevoerd waar dat kan

Om de onafhankelijkheid en deskundigheid van de begeleidingscommissie te waarborgen bestaat deze uit externe deskundigen, Ajax-medewerkers van zowel de Toekomst als de ArenA en vertegenwoordigers van de Bestuursraad en de ondernemingsraad. Ajax heeft integriteitsspecialist Mirjam Decoz bereid gevonden de rol van onafhankelijk voorzitter op zich te nemen. Zij rapporteert rechtstreeks aan Leen Meijaard, de voorzitter van de RvC.

## Vitaal en gezond

### COVID-19 in 2021/2022

De impact van COVID-19 op het ziekteverzuim bleef beperkt met een lichte stijging (van 1,6% naar 2,0%). Daarmee ligt het verzuim in 2021/2022 nog ruim onder het landelijk gemiddelde. Conform de RIVM-richtlijnen konden medewerkers thuiswerken.

We hielpen hen met geschikte thuiswerkplekken, gaven online mentale steun via een online platform en boden een combinatie van activiteiten aan om betrokken te blijven bij de organisatie, zoals samen sporten en online events.

Impressie werkenbij.ajax.nl.



## Het verzuim ligt in 2021/2022 nog ruim onder het landelijk gemiddelde

De pandemie had geen effect op de werkgelegenheid bij Ajax, ondanks de druk op de financiële resultaten mede veroorzaakt door het spelen van wedstrijden zonder publiek.

## Werken bij Ajax

Het aantal medewerkers (en fte's) is met circa 10% toegenomen ten opzichte van vorig seizoen.

Het aantal spelers onder contract steeg in 2021/2022 door de zogenoemde 1-mei contracten voor jeugdspelers. Zij verdienen vaak niet meer dan het minimumloon en tellen als fte. Ook zijn er in de zomer van 2021 relatief weinig spelers vertrokken. Verder was er in het seizoen 2021/2022 een toename van het aantal fte's bij diverse ondersteunende afdelingen. Dit is voor een belangrijk deel te verklaren door het beëindigen van de vacaturestop na de coronapandemie en een groei van het aantal nieuwe medewerkers bij (jeugd)scouting, human resources, facilitaire zaken, IT en vrouwenvoetbal.

## Opbouw medewerkersbestand

	2021/2022	2020/2021	2019/2020
<b>Aantal fte*</b>	447	408	409
<b>Aantal medewerkers</b>	574	515	516
<b>Onderverdeeld in (fte)</b>			
Spelers	103	85	90
Staf (technisch & medisch)	120	103	113
Ondersteuning	224	220	206
<b>Gemiddelde leeftijd totaal</b>			
	35	35,9	34,7
<b>Gemiddelde leeftijd spelers</b>			
	22,8	22,8	22,7
<b>Aantal vrouwen (%)</b>			
	26	26	26
<b>Onderverdeeld in (%)</b>			
Spelers	24	27	22
Staf (technisch & medisch)	13	16	14
Ondersteuning	33	30	32
<b>Gemiddeld aantal dienstjaren</b>			
	5	5	4,9
<b>Ziekteverzuim (%)</b>			
	2,0	1,6	2,8

\*Het betreft alleen FTE's in Amsterdam.

## Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van Ajax behartigt de belangen van alle medewerkers door mee te praten over de beslissingen van de directie. Hiermee voldoet Ajax aan de verplichting die de Wet op de Ondernemingsraden aan Ajax stelt. De OR vormt een afspiegeling van het personeel en bestaat uit zes leden. Tijdens de constructieve overleggen besprak de OR het ondernemingsbeleid aan de hand van verschillende onderwerpen. De bestuurder vroeg de OR om advies over onder andere de transitie van de afdeling IT. Uiteraard stond de OR ook stil bij het onderwerp veilige werk- en sportomgeving.

De OR kwam afgelopen seizoen twaalf keer bijeen. Daarnaast overlegde de OR acht keer met de directie waarvan twee keer in het bijzijn van een lid van de RvC. Daarnaast startte een nieuwe zittingstermijn. Het merendeel van de OR-leden is aangebleven, twee leden verlieten de OR en één nieuw lid trad toe. Daarmee is de samenstelling nu als volgt: Casimir Westerveld (voorzitter), Dennis Blokker, Coen Jonkerman, Thijs Kracht, Rianne Mol, Sascha Smulders en Barbara Traanberg.



# Maatschappelijk betrokken

**Begin 2022 scherpte Ajax zijn aanpak aan van 'corporate social responsibility' (CSR). Als wereldspeler op nationale en internationale podia heeft en neemt de club zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. Fans, sponsors, partners en (nieuwe) medewerkers verwachten dat Ajax zich ook op dit terrein onderscheidt met zijn kenmerkende bravoure, vernuft en een actieve, aanvallende aanpak. Ajax' CSR-visie sluit aan bij zijn voetbalfilosofie en kernwaarden: de jeugd een toekomst bieden door te inspireren en dromen waar te maken. Door het verschil te maken voor mens, maatschappij en milieu.**

## Met elkaar naar de top

Wij creëren een (samen)werkcultuur waarin onze medewerkers, spelers en talenten het beste uit zichzelf halen. Dat zij het vertrouwen krijgen en zich veilig voelen om zich persoonlijk en als groep te ontwikkelen op het veld en daarbuiten. Dat brengt hen én Ajax verder, want de club dat zijn wij.

## Ontwikkelingen 2021/2022

In het seizoen 2021/2022 stond het thema veilige werk- en sportomgeving centraal. Dat geldt ook voor komend seizoen. Het cultuuronderzoek dat we in de komende maanden gaan uitvoeren, zal hier effectief richting aan geven. Op basis van de resultaten van het onderzoek en de behoeften starten we nieuwe projecten rondom dit thema.

### Verantwoord samenwerken

Ajax werkt aan een 'landenbeleid'. Daarin liggen uitgangspunten vast voor (strategische) keuzes bij internationale initiatieven en samenwerkingen. Keuzes die niet alleen financieel en sportief gemotiveerd zijn, maar waarin ook sociaal-maatschappelijke thema's als mensenrechten, arbeidsverhoudingen en politiek klimaat in landen waar de kansen zich voordoen worden meegewogen. Wij realiseren ons dat in de huidige tijdsgeest steeds meer beroep op (sport)organisaties wordt gedaan om maatschappelijk kleur te bekennen en daarin transparant te zijn. Voor een club als Ajax, die midden in de samenleving staat en een grote groep partners en supporters aan zich weet te binden, is dat niet vrijblijvend. Met onze CSR-visie en -doelstellingen als startpunt willen we in het seizoen 2022/2023 tot een tastbaar en herkenbaar landenbeleid komen waarop wij kunnen worden aangesproken.

## Wereldwijd jeugd aan de bal

Er zijn duizenden kinderen die dromen van voetballen op het hoogste niveau. Helaas spelen die niet allemaal op de Toekomst. Toch willen wij hen inspireren het beste uit hun talent te halen. Met ons creatieve voetbal en spelplezier willen we jongeren vertrouwen geven, gezonder maken en zo bijdragen aan hun persoonlijke ontwikkeling. Met die instelling maken we de samenleving een beetje beter.

## Ontwikkelingen 2021/2022

In samenwerking met de Ajax Foundation (zie hieronder) leveren wij in Amsterdam en omgeving een bijdrage aan een samenleving waarin kinderen gelijke kansen krijgen bij het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten en het leiden van een gezond leven. Onze impact vergroten wij door samen te werken met partners in binnen- en buitenland. Een eerste stap is inmiddels gezet met het opstellen van een menukaart met bestaande, Amsterdamse projecten.

## CO<sub>2</sub>-neutraal in 2030

Alle genoemde ambities en initiatieven hebben pas effect op een gezond, groen en duurzaam 'speelveld'. Ofwel, het is ook onze taak de planeet met zorg te beheren. Dat betekent onder meer een bijdrage leveren aan het beperken van de klimaatverandering door in 2030 CO<sub>2</sub>-neutraal te zijn. Ondertussen bereiden we ons voor op wat komen gaat, want nationale en Europese overheden leggen ons (terecht) meer en meer maatregelen op. Samen maken Ajacieden een verschil door verantwoordelijkheid te nemen. Wij moeten ambitie tonen en aanvallend durven spelen om aan de goede kant van de geschiedenis te staan.

## Ontwikkelingen 2021/2022: CO<sub>2</sub>-neutraal in 2030

In samenwerking met Climate Neutral Group werkt Ajax aan een **roadmap** naar CO<sub>2</sub>-neutrale faciliteiten en organisatie (scope 1). Naast projecten die CO<sub>2</sub>-uitstoot direct reduceren nemen wij, waar dit (nog) niet lukt, de verantwoordelijkheid door compensatie van onze ecologische voetafdruk.

### Directe uitstoot (scope 1)

Dit betreft CO<sub>2</sub>-uitstoot die is veroorzaakt door eigen bronnen binnen de organisatie. Denk aan de uitstoot door het gebruik van eigen gebouwen en vervoersmiddelen. Afgelopen seizoen is deze uitstoot met zo'n 23% afgenomen. Het verbruik van aardgas in de wintermaanden was aanzienlijk lager, waarschijnlijk veroorzaakt door de relatief milde temperaturen.

### Indirecte uitstoot (scope 2)

Dit omvat CO<sub>2</sub>-uitstoot door het opwekken van verbruikte elektriciteit of warmte die wordt ingekocht. De organisatie gebruikt deze energie intern, maar wekt deze niet zelf op.

Die opwekking vindt fysiek ergens anders plaats, bijvoorbeeld in een elektriciteitscentrale. Sinds het seizoen 2018/2019 koopt Ajax volledig groene stroom in, waardoor het geen CO<sub>2</sub>-uitstoot bij het verbruik van ingekochte elektriciteit.

### Overige indirecte uitstoot (scope 3)

Dit betreft bedrijfsactiviteiten van derden. Het gaat om CO<sub>2</sub>-uitstoot door bronnen die niet in het bezit zijn van de eigen organisatie en waar we ook geen directe invloed op kunnen uitoefenen. Denk met name aan energieverbruik door vervoer, zoals busreizen, openbaar vervoer en vliegreizen. Door het intrekken van veel beperkende maatregelen nam het aantal afgelegde kilometers in het seizoen 2021/2022 toe, maar het bleef onder het niveau van het seizoen 2019/2020.

In het afgelopen seizoen steeg het verbruik van water aanzienlijk ten opzichte van de seizoenen 2020/2021 en 2019/2020. Ook dit is een gevolg van het deels afschaffen van beperkende coronamaatregelen. Ten opzichte van de seizoenen daarvoor stijgt het verbruik licht (2018/2019) of daalt het verbruik (2017/2018).

CO<sub>2</sub>-uitstoot

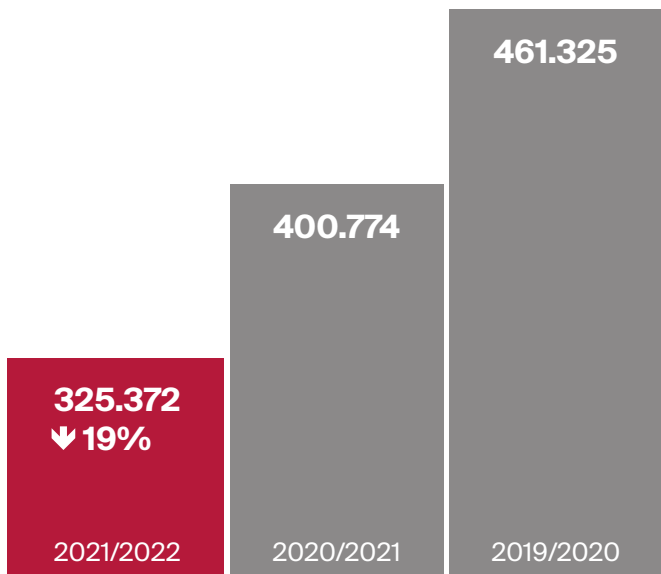
	2021/2022	Verschil	2020/2021	2019/2020
<b>Directe CO<sub>2</sub>-uitstoot (ton) door aardgasverbruik</b> (scope 1)	582	-23%	755	869
<b>Indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot (ton) door opwekking elektriciteit</b> (scope 2)	--		--	--
<b>Overige indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot (ton), waaronder vervoer</b> (scope 3)	753	74%	432	1.130
<b>Totaal uitstoot</b>	<b>1.335</b>	<b>12%</b>	<b>1.187</b>	<b>1.999</b>



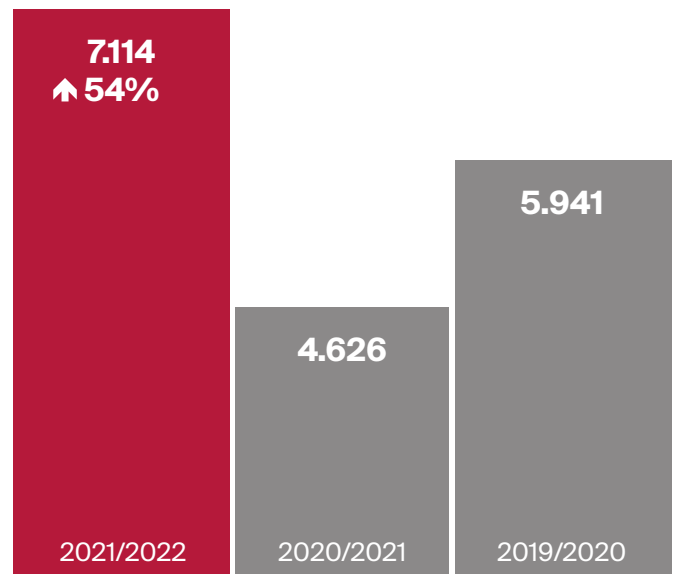
## Zakelijk vervoer (in km)

	2021/2022	Vershil	2020/2021	2019/2020
Vervoer touringcar	20.500	57%	13.052	40.104
Vervoer trainingsbusjes	1.300.000	24%	1.050.000	1.400.000
Vervoer OV (NS)	864.746	41%	612.000	469.157
Vliegverkeer	2.348.429	274%	628.212	4.248.286

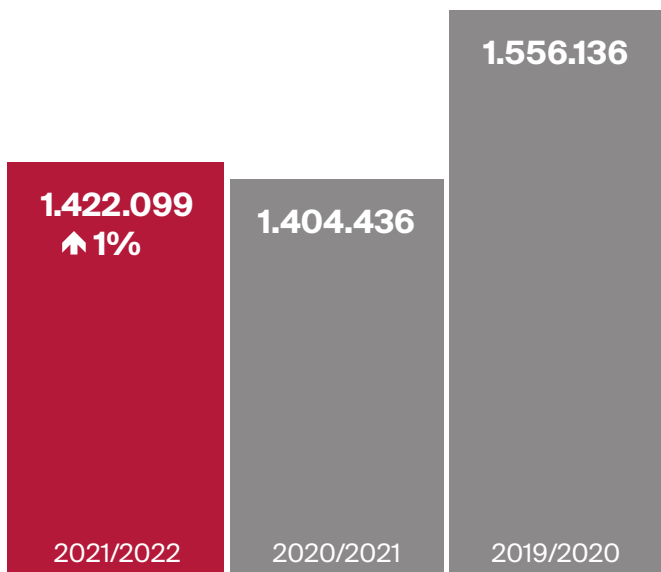
## Verbruik aardgas (per m3)



## Verbruik water (per m3)



## Verbruik elektriciteit (per kWh)



## Duurzaam stadion en sportcomplex

Ajax streeft naar een goede balans tussen het creëren van een topsportklimaat met optimale faciliteiten en het beperken van zijn ecologische voetafdruk voor het behoud van een leefbare planeet.

### Johan Cruïjff ArenA

De Johan Cruïjff ArenA is één van de meest duurzame stadions ter wereld en levert daarmee een bijdrage aan de groene ambities van Amsterdam. Het stadion beschikt over een *Living Lab*: een proeftuin waar onder meer duurzame innovaties in de praktijk worden getest. Het stadion heeft de volgende duurzame voorzieningen:

- ➔ op het dak wekken 4.200 zonnepanelen energie op. In 2021/2022 werd daarmee 925.425 kWh opgewekt. Dit staat gelijk aan het gemiddeld jaarverbruik van 373 huishoudens;
- ➔ de ArenA maakt gebruik van groene stroom uit een Europees windpark;
- ➔ om het veld vorstvrij te houden verwarmt de restwarmte (retourleiding) van de Diemercentrale het veld, stadskoude komt uit de Ouderkerkerplas;
- ➔ de roltrappen dragen bij aan het verlagen van de carbon footprint;
- ➔ energie wordt opgeslagen in batterijen van elektrische voertuigen;
- ➔ en er wordt gewerkt aan de aanleg van een biovergister naast het stadion.

## 4.200 zonnepanelen op de ArenA wekken evenveel stroom op als het gemiddeld jaarverbruik van 373 huishoudens

Tenslotte moedigt de ArenA supporters aan om duurzamer te reizen door onder meer gebruik te maken van elektrische voertuigen of openbaar vervoer. Daarvoor beschikt de parkeergarage over elektrische oplaadpunten en kan elke bezoeker gebruikmaken van de Mobility Portal voor het beste en meest duurzame reisadvies.

Ook de omgeving profiteert van de duurzame voorzieningen van de ArenA. Zo beschikt het stadion over

drie megawatt energieopslag dat de netbeheerder gebruikt om te zorgen voor stabiliteit in het energienet in Amsterdam-Zuidoost. De Johan Cruïjff ArenA is de thuishaven waar Ajax zijn wedstrijden speelt. Het stadion is voor 13,2% eigendom van Ajax.

### De Toekomst

Sportcomplex de Toekomst, het opleidings- en trainingscentrum van Ajax, wordt verbouwd en uitgebreid: De Nieuwe Toekomst (zie kader pagina 29). Dat gebeurt op een duurzame, ecologisch verantwoorde wijze. Tijdens de bouw en later, bij het gebruik van de locatie, is er sprake van zo min mogelijk milieudruk. Zo wil Ajax dat het hele sportcomplex vanaf 2030 gasloos en energiezuinig is. Gebouwen worden dan ook niet aangesloten op het aardgasnetwerk. De duurzaamheidsambities zijn onderverdeeld in acht hoofdthema's: energie, water, gezondheid, mobiliteit, ecologie, vervuiling, afval en materialen. We zetten daarbij in op bewezen, duurzame oplossingen waarbij de bedrijfsvoering geen risico's loopt op verstoringen. Denk aan parkeerplaatsen met elektrische laadpunten: 5% direct en 100% voorbereid voor elektrisch laden op termijn. En er wordt rekening gehouden met hitte, zoals absorberende en groene daken en droogte door water langer vast te houden en verhard oppervlakte te beperken.

Bij het opstellen van de bouwplannen en de verbouwing van De Nieuwe Toekomst werkt Ajax nauw samen met de gemeenten Ouder-Amstel en Amsterdam. Het trainingscomplex van Ajax komt aan de rand van de nieuwe woonwijk De Nieuwe Kern te liggen.

Bewoners in de omgeving van het sportcomplex worden bij activiteiten op De Nieuwe Toekomst betrokken. Onder meer door het organiseren van een jaarlijkse burendag en het eenmaal per jaar beschikbaar stellen van enkele velden. Op scholen in de buurt gaat de Ajax Foundation diverse activiteiten organiseren, zoals Life Skills & Clinics, Ajax Fair Play-workshop en het S'Cool-project (voor meer informatie, zie Ajax Foundation). Daarnaast gaat Ajax samenwerken met amateurverenigingen in Ouder-Amstel. Tijdens de verschillende bouwfases van De Nieuwe Toekomst blijft het terrein beschikbaar voor de trainingen, wedstrijden en als oefenruimte. Wij streven naar een minimale impact voor de spelers, staf, bezoekers en omgeving.



Impressies De Nieuwe Toekomst.



### **Rapporteren over niet-financiële waarde**

Ajax houdt rekening met maatschappelijke belangen en die van stakeholders en volgt nauwgezet de regelgeving die hierover in ontwikkeling is. De Europese Commissie wil de ESG-rapportages van ondernemingen – dit staat voor *Environmental, Social and Governance* en komt in grote lijnen overeen met CSR – op één lijn brengen met financiële rapportage. Hierdoor kunnen stakeholders, zoals investeerders, de economische activiteiten van ondernemingen op een gelijkwaardige basis toetsen en beter beoordelen in hoeverre zij financiële en niet-financiële waarde creëren.

De toenemende behoefte van stakeholders aan relevante, betrouwbare, vergelijkbare en beschikbare ESG-informatie leidt momenteel tot een versnelling van de invoering van wet- en regelgeving. De Europese Commissie heeft in april 2021 een voorstel aangenomen voor een *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Dit vereist, ook van ons als beursgenoteerde onderneming, over het verslagjaar 2024 uitgebreide ESG-informatie te rapporteren in het jaarverslag. De informatie omvat duurzaamheidsdoelstellingen, de risico's en kansen die voortvloeien uit ESG-factoren, de veerkracht van het bedrijfsmodel op dit gebied en de strategie van de onderneming ten aanzien van de impact hierop op korte, middellange en lange termijn. Deze informatie zal door een externe accountant geverifieerd worden. Om aan deze niet-financiële rapportagestandaard te voldoen, zet Ajax in aankomend boekjaar eerste stappen om aan de criteria van de bindende richtlijnen te voldoen wanneer deze van kracht is. We zullen over de voortgang verslag uitbrengen in het volgend jaarverslag.



adidas  
32

Ziggo



adidas



2. Blind  
Ruud van Nistelrooy (Reserve)

ABN-AMRO

Ziggo



## Ajax Foundation: voor een betere samenleving

De Ajax Foundation is een onafhankelijke, aan Ajax gelieerde stichting die gelooft en investeert in een samenleving waarin kinderen gelijke kansen krijgen bij het ontdekken en ontwikkelen van hun talent en het leiden van een gezond leven. De stichting werd op 18 maart 2010 opgericht.

Via de stichting geeft Ajax kinderen en jongeren de kans zich te ontwikkelen, zowel binnen als buiten het veld en de club. Wij nemen daarmee onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en willen zo een bijdrage leveren aan een betere samenleving.

### Voor kwetsbare kinderen en jongeren

De Ajax Foundation organiseert projecten in Amsterdam en omgeving op scholen, in wijken en bij sportverenigingen rond de thema's sport en bewegen, sociale veiligheid en een gezonde leefstijl voor kwetsbare kinderen en jongeren onder negentien jaar. Daarmee biedt Ajax hen perspectief om ambities waar te maken. De onderwijsprogramma's worden ontwikkeld in samenwerking met de Ajax Coaching Academy en uitgevoerd met de steun van trainers en selectiespelers. In het seizoen 2021/2022 bereikte de Ajax Foundation 13.975 kinderen en jongeren, 586 trainers, docenten of vrijwilligers en waren er 21.975 contactmomenten. ABN AMRO is maatschappelijk partner van de Ajax Foundation.

## Als ze begrijpen hoe 'ons recept om te winnen' is samengesteld, kunnen ze dat vertalen naar hun situatie en een eigen recept maken

### 'Ons recept om te winnen'

In de onderwijsprogramma's laten wij jongeren aan de hand van de Ajax-kernwaarden ervaren hoe wij met elkaar om gaan en waarom Ajax daarmee succesvol is. We laten ze kennis maken met ons 'recept om te winnen'. Als ze begrijpen hoe dit recept is samengesteld, kunnen ze dat vertalen naar hun situatie en een eigen 'recept' maken.

Het programma van de Ajax Foundation loopt als een rode draad door de schoolperiode heen en bestaat uit onder meer de volgende onderdelen.

### Life Skills & Clinics

Dit lesprogramma leert kinderen uit het basisonderwijs spelenderwijs meer over normen en waarden, veilig gebruik van social media, bewust omgaan met geld en gezonde voeding. In 2021/2022 organiseerde de Ajax Foundation 53 Life Skills & Clinics Mini waaraan 4.240 kinderen van vier tot zes jaar deelnamen. Voor zeven- tot twaalfjarigen werden eveneens 53 Life Skills & Clinics gehouden waaraan 6.625 kinderen meededen.

### Blijvende plek voor Abdelhak Nouri

Op 7 juni 2022 onthulde Edwin van der Sar in het bijzijn van de vader van Abdelhak Nouri zijn kleedkamermeubel in de Ajax Fanshop. Zoals bij de bekendmaking van de schikking in februari 2022 werd gesteld: de band tussen Ajax en de familie Nouri zal altijd blijven. Niet alleen vanwege de Abdelhak Nouri Trofee, die de familie jaarlijks aan het grootste talent van onze opleiding overhandigt. Ook omdat er is besloten om het rugnummer 34 aan de familie Nouri te geven. Bij Ajax 1 zal nooit meer met rugnummer 34 worden gespeeld, tenzij de familie Nouri en Ajax daar samen een uitzondering voor willen maken.

Daarnaast is nu dus in de Ajax Fanshop, naast de hoofdingang van de ArenA, het kleedkamermeubel van Abdelhak geplaatst. "Dat hebben we de afgelopen jaren zorgvuldig bewaard in het stadion en gaan we nu een mooie plek geven, die voor iedereen toegankelijk is", lichte Edwin van der Sar toe.





## Ajax Fair Play-workshop

Leerlingen van het voortgezet onderwijs biedt Ajax de Fair Play-workshop aan. Dit lesprogramma koppelt de belangrijkste waarden van de club aan maatschappelijke thema's, zoals diversiteit, discriminatie, goed burgerschap en racisme. In 2021/2022 waren er elf Fair Play-workshops voor twaalf- tot veertienjarigen waaraan 1.100 jongeren deelnamen.



## S'Cool

Afgelopen seizoen is het project S'Cool<sup>3</sup> gestart: een vijftien weken durende scholencompetitie voor leerlingen in het voortgezet onderwijs. Aan de hand van de Ajax-kernwaarden worden jongeren geïnspireerd bij het bepalen van hun eigen kernwaarden, de kernwaarden van de klas en de kernwaarden van de school. Vijfhonderd jongeren in de leeftijd van veertien tot zeventien jaar verdeeld over vier scholen namen hieraan deel.



## Ajax Challenge

De Ajax Challenge is een achtweeks les- en beweegprogramma. Het inspireert jongeren van zestien tot negentien jaar en ouder uit het ROC (mbo) het maximale uit zichzelf te halen en hun talent te

ontwikkelen. Zij worden bewust van hun ambities en het belang hun school af te maken. In 2021/2022 vonden 34 Ajax Challenges plaats, waaraan 466 jongeren deelnamen.

## Club DNA

Club DNA ondersteunt sportverenigingen bij het verbeteren van het sportklimaat, met als doel om kinderen en jongeren plezieriger te laten sporten. Trainers krijgen handvatten om de jeugd pedagogisch verantwoord te begeleiden. Dit project is in samenwerking met de gemeente Amsterdam ontwikkeld en wordt door de Ajax Coaching Academy in eerste instantie aangeboden bij partnerclubs van Ajax. In het seizoen 2021/2022 waren er vier bijeenkomsten met 400 jongeren van twaalf tot veertien jaar.



## Only Friends & Ajax

Kinderen en jongeren met een beperking sporten met plezier bij Only Friends (onlyfriends.nl). Ajax en de Ajax Foundation werken nauw samen met Only Friends en zorgen ervoor dat de voetbalteams spelen in het bekende Ajax-tenu. Spelers van de jeugdafdeling en Ajax O18 zijn vaak te vinden op het Friendship Sportcentre. De Ajax Foundation organiseerde afgelopen seizoen een Football Friends Talentendag voor de voetbalafdeling van Only Friends.

## Emma Kinderziekenhuis

Kinderen en jongeren die (chronisch) ziek zijn verdienen medische en psychische topzorg. De Ajax Foundation en Stichting Steun Emma Kinderziekenhuis bundelen hun krachten en zetten zich in voor talentontwikkeling, educatie en mentale support voor de kinderen van het Amsterdamse Emma Kinderziekenhuis. Spelers van

<sup>3</sup> [www.ajax.nl/meer/s-cool/](http://www.ajax.nl/meer/s-cool/)

Ajax 1 en de Ajax Vrouwen brengen meerdere malen per seizoen een ziekenbezoek aan de kinderen of trappen een balletje mee op de Ajax Playground.

### **Shirt Antony geveild voor Emma Kinderziekenhuis**

Ajax liet kort na de gewonnen thuiswedstrijd tegen Feyenoord (3-2) op 20 maart 2022 het gesigeneerde wedstrijdshirt van Antony veilen waarin de Braziliaan uitblonk in de Klassieker. De opbrengst van € 9.250 werd door de Ajax Foundation gedoneerd aan de Stichting Steun Emma Kinderziekenhuis.

### **Doelpuntenactie: 721 keer gescoord**

De spelers van Ajax O8 tot en met O12 helpen mee door te doen wat ze het liefste doen: doelpunten maken. Met de jaarlijkse doelpuntenactie wordt per goal geld opgehaald voor cadeaus voor kwetsbare kinderen. Het doel, minimaal vijfhonderd doelpunten maken, werd door de Ajax-jeugd met 721 doelpunten ruimschoots overtroffen. In samenwerking met maatschappelijk partner ABN AMRO en horecagroothandel VHC Jongens was de Ajax Foundation daardoor in staat om honderdvijftig *Foodball-boxen* te doneren aan gezinnen met kinderen die gebruik maken van de voedselbank in Amsterdam-Zuidoost. Doel van de actie is ook om jeugdspelers van Ajax al op jonge leeftijd bewust te maken van de bevoorrechte positie die zij hebben.

Voor meer informatie over de activiteiten van de Ajax Foundation, verwijzen we naar het jaarverslag van de Ajax Foundation (vanaf 1 december 2022 beschikbaar) en naar de website [www.ajax.nl/foundation](http://www.ajax.nl/foundation).

## **Maatschappelijke samenwerkingen**

Ajax ondersteunde in 2021/2022 enkele stichtingen die aansluiten bij de maatschappelijke betrokkenheid van de club. Zo leverden we een financiële bijdrage aan de organisatie van de 14K Run en boden we derden gesigeneerde items aan. Daarnaast ondersteunde Ajax, samen met de gemeente Amsterdam, de stichting Axios met het aanbieden van faciliteiten. Stichting Axios verzorgde de uitvoering van het project Ajax Challenge (zie boven).

## **Bijzondere wensen**

Ajax werkt samen met uiteenlopende wensstichtingen. Dagelijks ontvangen we wensverzoeken van particulieren, vaak supporters, om hun laatste wens in vervulling te laten gaan. In 2021/2022 kregen meer dan vierhonderd van hen een uitnodiging voor het bijwonen van een wedstrijd. Naar diegene voor wie het niet meer mogelijk was naar het stadion te komen, stuurden we een gesigeneerd item of een persoonlijke videoboodschap. Daarnaast ondersteunden we zo'n tien goede doelen met het leveren van een uniek veilingitem.

## **Cruyff Foundation**

De Cruyff Foundation steunt en ontwikkelt wereldwijd impactvolle sport- en spelprojecten. Hierbij richt zij zich op jongeren voor wie sporten niet vanzelfsprekend is. Dit doet de Foundation met sportprojecten voor kinderen met een handicap, door het inrichten van sportieve buitenruimten en door maatschappelijke sportprogramma's. In 2021/2022 zette Ajax de samenwerking met de Cruyff Foundation voort. Zo bood Ajax financiële ondersteuning en mankracht bij de organisatie van de 14K Run.<sup>4</sup> En koos het 'Ajax-talent van het jaar' ook dit seizoen een basisschool uit waar een Schoolplein14 aangelegd wordt. Voor meer informatie over de Cruyff Foundation en haar projecten, bezoek de website [www.cruyff-foundation.org](http://www.cruyff-foundation.org).

<sup>4</sup> [acties14k.cruyff-foundation.org](http://acties14k.cruyff-foundation.org)

# Financiële balans



**De coronacrisis heeft een forse impact gehad op de financiële resultaten van het seizoen 2021/2022. De pandemie had een zeer negatieve impact op de transfermarkt wat resulteerde in een verlies op de transferresultaten van € 19,3 miljoen. Daarnaast speelde Ajax met name in de eerste seizoenshelft wedstrijden met beperkt en zonder publiek, dit leidde tot een operationeel verlies van € 7,6 miljoen.**

Ajax 1 behaalde in het seizoen 2021/2022 sportieve successen door als winnaar de groepsfase van de UEFA Champions League 2021/2022 af te sluiten en daarmee de achtste finale te bereiken. Door opnieuw het landskampioenschap te veroveren kwalificeerde de club zich rechtstreeks voor de groepsfase van de Champions League 2022/2023. Tenslotte bereikte Ajax in 2021/2022 de finale van de KNVB Beker.

## Kerncijfers

- ➔ De netto-omzet steeg met ruim 51% naar € 189,2 miljoen. Dit is een gevolg van hogere voetbalomzet, partnershipomzet en omzet uit merchandising.
- ➔ De voetbalomzet (voornamelijk ticketverkoop en premies uit Europese competitie) groeide naar € 98,9 miljoen (+ 106%) door sportieve resultaten in de UEFA Champions League en doordat in het seizoen 2020/2021 nagenoeg alle wedstrijden zonder publiek werden gespeeld door coronamaatregelen.
- ➔ De omzet merchandising en partnerships is gestegen met € 25,4 miljoen naar € 74,8 miljoen door de succesvolle verkoop van het iconische Europese tenue en door het aangaan van nieuwe partnerships in het seizoen 2021/2022.
- ➔ De kosten stegen met ruim 24% naar € 196,8 miljoen voornamelijk door een stijging van salariskosten, wedstrijd gerelateerde kosten en door de schikking met de familie Nouri.
- ➔ Het operationele verlies bedraagt dit boekjaar derhalve € 7,6 miljoen, tegenover een operationeel verlies van € 33,1 miljoen in 2020/2021.
- ➔ De inkomsten uit transfers van spelers bedroegen € 37,8 miljoen als gevolg van de transfers van Ryan Gravenberch naar FC Bayern München, Noa Lang naar Club Brugge, David Neres naar FC Shakhtar Donetsk, Kjell Scherpen naar Brighton & Hove Albion en Jurgen Ekkelenkamp naar Hertha BSC. Dit is 56% minder dan in het seizoen 2020/2021 (€ 86,1 miljoen).

- ➔ Het nettoverlies (resultaat na belastingen) bedraagt € 24,3 miljoen, in het seizoen 2020/2021 was dit een nettoverlies van € 8,1 miljoen.
- ➔ Verwachtingen: Ajax kwalificeerde zich voor het seizoen 2022/2023 voor de groepsfase UEFA Champions League. In het boekjaar 2022/2023 hebben bovendien transfers plaatsgevonden van onder anderen Antony dos Santos, Lisandro Martínez, Sébastien Haller, Nico Tagliafico en Perr Schuurs. Mede door deze reeds gerealiseerde transferresultaten verwacht Ajax een positief nettoresultaat voor het boekjaar 2022/2023.

## Omzet

De netto-omzet bedroeg in het boekjaar 2021/2022 € 189,2 miljoen, een stijging van € 64,0 miljoen (ruim 51% ten opzichte van 2020/2021) door hogere voetbalomzet als gevolg van de sportieve prestaties in de UEFA Champions League en doordat in het seizoen 2020/2021 nagenoeg alle wedstrijden zonder publiek werden gespeeld als gevolg van de coronamaatregelen.

## Voetbal

De voetbalomzet is gestegen met € 51,0 miljoen naar € 98,9 miljoen (ruim 106% hoger ten opzichte van 2020/2021).

### ➔ Inkomsten nationale competities

De inkomsten uit nationale competities hebben betrekking op zeventien gespeelde thuiswedstrijden in de competitie, waarvan vijf wedstrijden met beperkt publiek en drie wedstrijden zonder publiek. In de bekercompetitie werden twee van de drie thuiswedstrijden zonder publiek gespeeld en een wedstrijd met beperkt publiek. De vriendschappelijk wedstrijden en de wedstrijd om de Johan Cruijff Schaal speelde Ajax met publiek. Dankzij de, in vergelijking

met het vorig seizoen, versoepelde coronamaatregelen zijn de inkomsten uit nationale competities met € 24,8 miljoen gestegen ten opzichte van het seizoen 2020/2021.

#### *Recettes competitie, nationale beker en vriendschappelijke wedstrijden*

De recettes zijn gestegen met € 3,9 naar € 4,6 miljoen.

#### *Seizoenkaarten*

De opbrengst uit seizoenkaarten zijn gestegen met € 10,1 naar € 10,5 miljoen. Er zijn in het seizoen 2021/2022 in Amsterdam 40.959 seizoenkaarten verstrekt, een toename van 431.

#### *Business-seats en skyboxen*

De inkomsten uit verkochte business-seats en skyboxen zijn gestegen met € 10,8 miljoen naar € 11,6 miljoen. In totaal zijn 4.186 plaatsen verstrekt, een stijging van 343.

#### *Jaarkaarten*

In totaal komt het aantal in Amsterdam uitgegeven jaarkaarten op 45.145, 774 meer dan vorig jaar.

#### ➔ **Recettes Europese competitie**

De recettes van de UEFA Champions League 2021/2022 zijn € 7,5 miljoen hoger als gevolg van het spelen van het merendeel van de Europese wedstrijden met publiek.

#### ➔ **Premies Europese competitie**

De premies uit Europese competitie zijn gestegen met 45% van € 43,6 miljoen naar € 63,2 miljoen. Ajax won in de groepsfase van de UEFA Champions League 2021/2022 alle wedstrijden en overwinterde daardoor in deze Europese competitie.

#### ➔ **Indirecte wedstrijdibaten**

De totale indirecte voetbalbaten zijn gedaald met € 0,9 miljoen naar € 1,5 miljoen. Hierin zijn onder meer de vergoedingen voor het ter beschikking stellen van spelers aan nationale elftallen en de vergoedingen voor het uitlenen van spelers opgenomen. De lagere inkomsten zijn te verklaren door de hogere opbrengst in 2020/2021 als gevolg van UEFA Euro 2020.

## **Partnerships**

De partnershipomzet bestaat uit inkomsten uit

bedrijfssponsoring. In het boekjaar 2021/2022 steeg de omzet met € 11,5 miljoen naar € 39,2 miljoen (ruim 41% hoger). De tegemoetkoming aan partners vanwege het niet kunnen verlenen van toegang tot de wedstrijden is lager dan in het seizoen 2020/2021 door de versoepelde coronamaatregelen. Met ingang van het seizoen 2021/2022 ging Ajax nieuwe partnerships aan met onder meer Coca-Cola, Flink en Blox.

## **Televisie**

De televisie-inkomsten daalden met € 1,1 miljoen naar € 10,6 miljoen (bijna 9% lager) met name door lagere televisie-inkomsten uit de Europese competitie.

## **Merchandising**

Deze omzet steeg met € 14,0 miljoen naar € 35,6 miljoen (65% hoger) voornamelijk dankzij de succesvolle verkoop van het iconische 'Bob Marley-tenue'.

## **Overige baten**

De overige baten ten bedrage van € 4,9 miljoen, daalden met € 11,4 miljoen (70% lager) voornamelijk door de verleende subsidie uit hoofde van de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor behoud van Werkgelegenheid (NOW) in het seizoen 2020/2021.

## **Bedrijfslasten**

De kosten zijn met 24% (€ 38,5 miljoen) gestegen naar € 196,8 miljoen voornamelijk door een stijging van wedstrijd gerelateerde kosten en salariskosten.

## **Inkoopwaarde omzet**

De inkoopwaarde van de omzet is toegenomen met € 4,8 miljoen naar € 18,9 miljoen (34% hoger) geheel in lijn met de stijging van de merchandise omzet.

## **Lonen, salarissen en sociale lasten**

Deze kosten namen toe met € 14,6 miljoen naar € 109,4 miljoen (ruim 15% hoger) voornamelijk door een toename in de salariskosten voetbal als gevolg van de premies voor het overwinteren in de UEFA Champions League 2021/2022, mutaties in de spelersgroep en contractverlengingen. Het aantal fte's steeg dit boekjaar met 39 fte van 409 naar 448.



## Afschrijvingen op vaste activa

De afschrijvingen op vaste activa bleven gelijk op € 12,1 miljoen.

## Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn met € 19,1 miljoen gestegen naar € 56,4 miljoen (51% hoger). De belangrijkste onderdelen van de overige bedrijfskosten zijn:

- ➔ Overige personeelskosten: stijging van € 1,4 miljoen naar € 6,2 miljoen (ruim 28% hoger) voornamelijk door de tijdelijke inhuur van extern personeel als gevolg van een IT-transitie en hogere kosten voor spelersverzekeringen.
- ➔ Wedstrijdkosten: stijging van € 5,0 miljoen naar € 20,5 miljoen (32% hoger) met name door hogere wedstrijd gerelateerde kosten door het spelen van wedstrijden met publiek. Vorig boekjaar werd de eenmalige solidariteitsbijdrage van € 3,0 miljoen door Ajax aan de Eredivisie CV hier verantwoord.
- ➔ Huisvestingskosten: stijging van € 2,6 miljoen naar € 5,5 miljoen (89% hoger) voornamelijk door een hogere recette-afhankelijke huur door het spelen van de thuiswedstrijden met publiek na het versoepelen van de coronamaatregelen.
- ➔ Beheer- en administratiekosten: stijging van € 10,1 miljoen naar € 24,2 miljoen (72% hoger) voornamelijk door hogere reis- en verblijfskosten, automatiseringskosten, afboekingen van oninbare vorderingen door COVID-19 en de schadeafwikkeling inzake Abdelhak Nouri.

## Vergoedingssommen

De afschrijvingen op vergoedingssommen zijn gedaald met € 3,4 miljoen naar € 57,1 miljoen (ruim 6% lager) met name door het vertrek van Quincy Promes, David Neres en Razvan Marin. Het resultaat vergoedingssommen bedraagt € 37,8 miljoen, een daling van € 48,3 miljoen (56% lager) Met name de transfers van Ryan Gravenberch, Noa Lang, David Neres, Kjell Scherpen en Jurgen Ekkelenkamp zorgden voor dit resultaat. Het resultaat vergoedingssommen bestaat naast transfers van spelers uit opleidingsvergoedingen, ontvangen solidariteitsbijdragen voor getransfereerde voormalige Ajax-spelers en aandelen uit transfersommen bij doorverkoop. Er was sprake van wereldwijde daling van het aantal transfers op de markt door de aanhoudende

coronacrisis. Ajax werd als opleidingsclub hierdoor relatief hard geraakt aangezien dit traditioneel een belangrijke inkomstenbron voor de club is.

## Financieel resultaat, belastingen, aandeel derden en waardeverandering effecten

Deze post kende een daling van € 0,5 miljoen voornamelijk door de hogere belastingbaten op het negatieve resultaat.

## Dividend

Over het boekjaar 2021/2022 zal geen dividend worden uitgekeerd. Ajax heeft een negatief bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen gerealiseerd in 2021/2022 waardoor overeenkomstig met het vastgestelde dividendbeleid geen dividend zal worden uitgekeerd.

## Balans

De vergoedingssommen zijn gedaald met € 32,2 miljoen naar € 106,3 miljoen (23% lager) door uitgaande transfers van spelers. De financiële vaste activa daalden met € 12,3 miljoen met name door een afname in de langetermijn vorderingen uit transfers. Kortlopende vorderingen, met een looptijd korter dan één jaar, namen met € 7,0 miljoen toe naar € 74,5 miljoen, onder meer door hogere kortetermijn vorderingen op clubs inzake spelertransfers. Ajax heeft op 30 juni 2022 € 20,4 miljoen aan liquide middelen, een stijging van € 2,7 miljoen ten opzichte van 30 juni 2021. De waarde van de beleggingsportefeuille bedraagt € 22,6 miljoen en bestaat uit obligaties. Langlopende verplichtingen daalden met € 19,3 miljoen naar € 172,2 miljoen door een afname in de langlopende verplichtingen uit transferactiviteiten. Kortlopende verplichtingen stegen met € 3,9 miljoen naar € 93,8 miljoen. Dit wordt onder meer veroorzaakt door hogere vooruitontvangen baten seizoenkaarten. Na toevoeging van het resultaat bedraagt het totaal eigen vermogen € 197,6 miljoen, 42,6% van het balanstotaal, exclusief leaseverplichtingen 62,2%. De overige reserves bedragen voor verwerking van het onverdeeld resultaat € 112,6 miljoen.





## Buitenlandse deelnemingen

AFC Ajax USA Inc. is voor 100% in de geconsolideerde cijfers opgenomen. Het doel van de deelneming is in eerste instantie het aangaan van commerciële partnerships in de Verenigde Staten. De financiële impact van AFC Ajax USA Inc. op de jaarcijfers is nagenoeg nihil.

## Verwachtingen

Ajax heeft zich voor het seizoen 2022/2023 gekwalificeerd voor de groepsfase van UEFA Champions League. Na balansdatum zijn transferresultaten gerealiseerd voor een aantal spelers, waaronder Antony dos Santos, Lisandro Martínez, Sébastien Haller, Nico Tagliafico en Perr Schuurs. Mede door de reeds gerealiseerde transferresultaten verwacht Ajax een positief nettoresultaat voor het boekjaar 2022/2023.







# Governance

## Governancestructuur

Het management en toezicht van Ajax kent een zogeheten two-tier bestuursstructuur bestaande uit een directie en een Raad van Commissarissen (RvC). De directie heeft tot taak de onderneming te besturen en is daarbij verantwoordelijk voor het bepalen en behalen van de operationele en financiële doelstellingen van Ajax, het opzetten van de strategie, de beheersing van de risico's en organisatiecultuur en waarden.

De RvC heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van de directie, de algemene gang van zaken bij Ajax en op de met Ajax verbonden onderneming. De RvC kent drie commissies die besluitvorming van de RvC voorbereiden; de auditcommissie, de beloningscommissie en de selectie- en benoemingscommissie. De RvC is onafhankelijk van de directie en adviseert en ondersteunt de directie. De RvC laat zich in de uitvoering van haar taak leiden door het belang van Ajax, rekening houdend met de belangen van Ajax' stakeholders.

Meer informatie over ons Governance-systeem is te vinden in de Corporate Governance-verklaring in dit jaarverslag.

### Juridische structuur

AFC Ajax NV (Ajax) is een naamloze vennootschap naar Nederlands recht, opgericht op 1 mei 1998. De aandelen Ajax zijn genoteerd aan de Amsterdamse effectenbeurs, Euronext Amsterdam. Het management en toezicht van Ajax kent een zogeheten two-tier bestuursstructuur bestaande uit een directie en een Raad van Commissarissen (RvC). De RvC houdt toezicht op de directie en zorgt daarbij voor externe kennis en ervaring. De directie en de RvC zijn onafhankelijk ten opzichte van elkaar en leggen beide voor hun functioneren verantwoording af aan de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA).

### Leden van de directie en RvC

De directie bestaat op dit moment uit drie leden: de algemeen directeur, de commercieel directeur en de financieel directeur. De vijf RvC-leden hebben verschillende achtergronden in voetbal en bedrijfsvoering. Ajax streeft een diverse samenstelling van de RvC na, gebaseerd op nationaliteit, geslacht, leeftijd, achtergrond, kennis, deskundigheid en ervaring.

### Aandeelhouders

De algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) vindt jaarlijks plaats. De AVA is onder andere verantwoordelijk voor de benoemingen in de RvC en het vaststellen van de jaarrekening van AFC Ajax NV. De grootste aandeelhouder is de vereniging AFC Ajax met 73% van de aandelen. De vereniging telt ruim 700 leden, die worden vertegenwoordigd door een zevenhoofdige bestuursraad. De huidige leden van de bestuursraad zijn: Frank Eijken (voorzitter), Ruud Haarms, Mike Harman, Sander Mallie, Wendy Nagel, Cees van Oevelen, Marc Stuit.

# Samenstelling van de directie

In het verslagjaar 2021/2022 bestond de directie uit Edwin van der Sar (voorzitter van de directie), Susan Lenderink (financieel directeur), Menno Geelen (commercieel directeur) en - tot 6 februari 2022 - Marc Overmars (directeur voetbalzaken).

## Edwin van der Sar

Algemeen directeur



Edwin van der Sar is sinds 11 november 2016 directievoorzitter en algemeen directeur van Ajax. Van der Sar kende als keeper een lange, succesvolle nationale en internationale voetbalcarrière. Hij stond tijdens zijn carrière 312 officiële wedstrijden voor Ajax in het doel. Tijdens zijn professionele voetballoopbaan kwam hij vervolgens uit voor Juventus (Italië), Fulham en Manchester United (beide Engeland). Van der Sar speelde 130 interlands voor het Nederlands elftal. Hij won ruim dertig individuele en teamprijzen, waaronder tweemaal de UEFA Champions League (1995 en 2008) en tweemaal de Wereldbeker voor clubteams (1995 en 2008) met Ajax en Manchester United.

In de zomer van 2011 beëindigde hij zijn actieve voetbalcarrière. Daarna richtte hij de Edwin van der Sar Foundation op (heden: oprichter en bestuurder) en haalde hij het diploma International Master of Sport Management aan het Johan Cruyff Institute of Sport Studies. Andere relevante posities van Van der Sar zijn: lid van de FIFA Football Stakeholders Committee, lid van de UEFA Professional Football Strategy Council, uitvoerend bestuurslid van de European Club Association (ECA), voorzitter van de ECA Youth Working Group en bestuurslid van de Johan Cruyff Foundation en de Ajax Foundation.

## Susan Lenderink

Financieel directeur



Susan Lenderink studeerde Accountancy aan de Universiteit van Amsterdam waar zij tevens de postdoctorale opleiding tot register controller afrondde. Zij startte haar carrière in 2000 bij PricewaterhouseCoopers als accountant. In 2003 maakte Lenderink de overstap naar warenhuisketen De Bijenkorf waar zij diverse financiële en commerciële functies vervulde om uiteindelijk in 2012 toe te treden tot de directie als CFO. Op 1 juli 2019 trad Lenderink bij Ajax in dienst als financieel directeur. Sinds 15 november 2019 vervult zij deze functie als statutair bestuurder van Ajax. Daarnaast is zij toezichthouder bij Euro Shoe Group NV in België, bestuurslid van Triple A en de Ajax Foundation.



## Menno Geelen

Commercieel directeur



Menno Geelen studeerde Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Geelen is sinds de zomer van 2010 in dienst bij Ajax. Daarvoor was hij werkzaam voor Eyeworks Sport en Sportmarketingbureau Trefpunt. Bij Ajax begon hij als accountmanager op de Sponsorafdeling, was vervolgens twee jaar werkzaam als Hoofd Sponsoring en daarna vier jaar eindverantwoordelijke van de gehele commerciële afdeling. Op 1 november 2016 trad Geelen als commercieel directeur (titulair) toe tot de directie. Sinds 16 november 2018 vervult hij deze functie als statutair bestuurder van Ajax.

## Vacant

Directeur voetbalzaken

De taken van de directeur voetbalzaken worden tijdelijk waargenomen door technisch managers Gerry Hamstra en Klaas Jan Huntelaar.

Geen van de directieleden heeft commissariaten bij een grote Nederlandse rechtspersoon in de zin van titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Geen van de leden van de RvC heeft meer dan het toegestane maximum aantal toezichthoudende functies bij een dergelijke grote Nederlandse rechtspersoon.

Per balansdatum bezit Edwin van der Sar 1.200 aandelen Ajax en houden de overige commissarissen en de overige leden van de directie geen aandelen of optierechten in de vennootschap.

Naam	Positie	Geb. datum	Nationaliteit	Datum eerste benoeming	Lopende termijn
Dhr. E. van der Sar	directievoorzitter	29.10.1970	Nederlandse	13.11.2015	15.11.2019 t/m 17.11.2023
Mw. S. Lenderink	financieel directeur	30.08.1977	Nederlandse	15.11.2019	01.01.2022 t/m 30.06.2026
Dhr. M. Geelen	commercieel directeur	22.01.1982	Nederlandse	16.11.2018	01.01.2022 t/m 30.06.2026
Dhr. M. Overmars	directeur voetbalzaken	29.03.1972	Nederlandse	01.02.2013	13.11.2020 t/m 06.02.2022

# Samenstelling van de Raad van Commissarissen

**Bij aanvang van het verslagjaar 2021/2022 bestond de Raad van Commissarissen uit Leen Meijaard (voorzitter), Annette Mosman, Danny Blind, Ernst Ligthart (plaatsvervangend voorzitter), Peter Mensing. Blind legde zijn taken als commissaris neer op 4 augustus 2021 toen hij bij de KNVB in dienst trad als assistent-bondscoach. In de BAVA van 28 januari 2022 werd Georgette Schlick als commissaris benoemd. Bij alle benoemingen en herbenoemingen is de profielschets van de RvC in acht genomen.**

## Leen Meijaard

Voorzitter

Leen Meijaard was van 2002 tot 2017 werkzaam bij BlackRock, waarvan de laatste tien jaar als lid van de Raad van Bestuur van BlackRock voor Europa, het Midden-Oosten en Azië. Thans is hij voorzitter RvC bij Achmea Investment Management en voorzitter RvC bij Anthos Fund & Asset Management. Tevens is hij lid van de Raad van Toezicht van het Prins Bernard Cultuurfonds.

## Annette Mosman

Annette Mosman is voorzitter van de Raad van Bestuur van APG. Zij is o.a. werkzaam geweest bij KPMG Accountants, bij KPMG Consulting (later Atos Consulting) en bij Generali Nederland. Haar nevenfuncties zijn: bestuurslid NOCNSF, lid RvT Jeroen Bosch Ziekenhuis, bestuurslid stichting TBI en lid RvT Netspar.

## Georgette Schlick

Georgette Schlick is werkzaam als CEO Fremantle Nederland en België. Zij is o.a. werkzaam geweest als CEO van DutchView (nu NEP) en van SBS Nederland (nu Talpa Network). Een van haar nevenfuncties is dat zij als commissaris is verbonden aan SD Worx.

## Ernst Ligthart

Ernst Ligthart is actief lid van de vereniging AFC Ajax na voorheen gespeeld te hebben in Zaterdag 1. Ernst was binnen de vereniging lid van de Ledenraad en interim-bestuurslid in 2011. Ernst is advocaat en managing partner in een advocatenmaatschap en vertolkt daarnaast diverse advies- en boardfuncties. Van 2015-2019 was hij lid van de Raad van Commissarissen van Stadion Amsterdam NV. Ernst Ligthart is binnen de

RvC klankbord en aanspreekpunt voor de Ondernemingsraad van Ajax.

## Peter Mensing

Peter Mensing was in de periode 1984–2015 werkzaam bij Booz Allen Hamilton, Booz & Company en Strategy. Als senior vice-president was hij de laatste jaren verantwoordelijk voor Europa. Hij is (president) commissaris by Ksyos, Eurocaps, Vascobelo, Swapfiets, Lunchgarden, New York Pizza, Teslin en Kick your Habits. Ook is hij bestuurder bij Dioraphte en lid van de advisory board van Penooc, Vortex, IMT en voorzitter van het Stedelijk Museum Fonds. Hij is lid van de Raad van Toezicht van De Balie.

## Danny Blind

Danny Blind voetbalde tussen 1986 en 1999 voor AFC Ajax. Daarnaast was hij als jeugdtrainer, directeur spelersbeleid, hoofd jeugdopleiding, hoofdcoach en technisch-manager aan de club verbonden. Danny Blind is bestuurslid en ambassadeur voor de stichting Spieren voor Spieren en tevens ambassadeur voor de Stichting Niet Blind en de Voedselbank. Danny Blind was als commissaris aan Ajax verbonden van 23 april 2018 tot 4 augustus 2021.

Overeenkomstig de profielschets van de RvC streeft Ajax naar een samenstelling van de raad die voorziet in deskundigheid, ervaring en expertise op een aantal specifieke terreinen. De RvC meent dat daaraan op een adequate manier wordt voldaan. Ook streeft Ajax naar een zodanige samenstelling dat de commissarissen kritisch en onafhankelijk van elkaar functioneren, onafhankelijk van de directie en zonder enig persoonlijk belang. Alle commissarissen zijn onafhankelijk zoals bedoeld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Nederlandse corporate governance code.



Ajax is een voorstander van diversiteit. Dit geldt voor de man-vrouwverhouding in het bestuur van de onderneming. Bij iedere vacature in de directie en in de RvC zoekt Ajax nadrukkelijk en actief naar passende vrouwelijke kandidaten.

Zowel in de RvC als in de directie is een vrouw benoemd, maar het streven is erop gericht dat aantal te verhogen zeker zolang nog geen sprake is van een evenwichtige man/vrouwverhouding als bedoeld in het wettelijk

streefcijfer c.q. het wettelijk diversiteitsquotum. Commissarissen bij Ajax ontvangen geen beloning.

Vnr: Ernst Ligthart, Annette Mosman, Leen Meijaard, Peter Mensing, Georgette Schlick, Menno Geelen, Suzan Lenderink en Edwin van der Sar.









# Verslag van de Raad van Commissarissen

## Het verslagjaar 2021/2022

### Aan de aandeelhouders van AFC Ajax NV

Tijdens het boekjaar 2021/2022 vervulde de Raad van Commissarissen (RvC) zijn taak met inachtneming van toepasselijke wet- en regelgeving en de statuten van de vennootschap. Daarnaast hield de RvC toezicht op het door de directie gevoerde beleid en gaf het de directie advies.

De RvC werd in het verslagjaar geconfronteerd met grensoverschrijdend gedrag van de directeur voetbalzaken Marc Overmars. De RvC initieerde naar aanleiding daarvan een aantal acties, met hulp van externe deskundigen, allereerst om de melding(en) te onderzoeken en daarop adequaat te handelen, hetgeen heeft geleid tot het vertrek per direct van Marc Overmars bij Ajax op 6 februari 2022. Daarnaast heeft de RvC vervolgstappen gezet ter verbetering van een veilig werk- en sportklimaat bij Ajax. De RvC besprak met de zittende directieleden de eerste, direct noodzakelijke maatregelen. Dit betrof onder andere voorlichting over de beschikbaarheid van vertrouwenspersonen waar medewerkers zich konden melden en een zorgvuldige communicatie over de kwestie. Het grensoverschrijdend gedrag binnen Ajax was aanleiding voor de RvC om een deskundig, onafhankelijk bureau de opdracht te geven uitgebreid onderzoek te doen. In mei 2022 werd het onderzoeksrapport van het bureau aan de RvC gepresenteerd, inclusief aanbevelingen, waaronder het advies een onafhankelijke begeleidingscommissie te installeren die rechtstreeks aan de RvC rapporteert en adviseert bij het versterken van een veiligere werk- en sportomgeving binnen alle geledingen van de club.

Deze advies- en begeleidingscommissie is in september 2022 geïnstalleerd en met haar werkzaamheden begonnen. De RvC sprak zijn dank uit aan de vrouwen die het grensoverschrijdende gedrag hebben gemeld en

vertrouwt dat er met ieders inspanning een weg omhoog kan worden ingeslagen om de omgangscultuur te veranderen en een veiliger werk- en sportklimaat te creëren binnen alle geledingen van de club.

De RvC onderschrijft de door de directie gepresenteerde missie, visie en kernwaarden van het beleid van Ajax. Met name het beleid, dat enige jaren geleden is geïnitieerd, om meer te investeren in de selectie en zo het zelf opgeleide talent een betere kans te bieden om zich te ontwikkelen en op het hoogste Europese podium in de UEFA Champions League een rol van betekenis te spelen, is cruciaal om dichterbij de doelstelling te komen om structureel deel uit te maken van de beste zestien clubs in Europa. De RvC heeft hierbij een rol gespeeld als aanjager, als klankbord, maar ook als waakhond om te zorgen dat geen onverantwoorde risico's worden genomen.

Daarnaast ziet de RvC dat Ajax een maatschappelijke verantwoordelijkheid en impact heeft. Duurzaamheid en sociale waarden zijn thema's die inmiddels breed in de samenleving om aandacht en gedragsverandering vragen. Ajax kan en wil hieraan met sportiviteit en met zijn grote achterban een wezenlijke bijdrage leveren.

### Jaarverslag en bestemming resultaat

De RvC biedt hierbij het jaarverslag aan, waarin de jaarrekening over het boekjaar 2021/2022 en het directieverslag zijn opgenomen. Deze zijn opgesteld door de directie en goedgekeurd door de RvC op 27 september 2022. De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte Accountants BV. De goedkeurende verklaring van de accountant is opgenomen op pagina 154 van dit jaarverslag.

De RvC beveelt de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) aan de jaarrekening vast te stellen en overeenkomstig het voorstel van de directie het negatieve resultaat van € 24,3 miljoen ten laste te brengen van het eigen vermogen.

## Samenstelling RvC, onafhankelijkheid en beloning

Naam	Geb. datum	Nationaliteit	Datum eerste benoeming	Lopende termijn	Audit-commissie	Belonings-commissie	Selectie- en benoemings-commissie
Dhr. L. Meijaard	25.05.1961	Nederlandse	14.04.2016	15.11.2019 t/m 17.11.2023	✓		✓
Mw. A. Mosman	23.08.1967	Nederlandse	13.11.2020	13.11.2020 t/m 14.11.2024	✓		✓
Dhr. D. Blind	01.08.1961	Nederlandse	23.04.2018	23.04.2018 t/m 04.08.2021			
Dhr. E. Ligthart	02.06.1969	Nederlandse	14.12.2012	13.11.2020 t/m 11.11.2022		✓	✓
Dhr. P. Mensing	12.03.1960	Nederlandse	14.04.2016	15.11.2019 t/m 17.11.2023		✓	✓
Mw. G. Schlick	04.08.1971	Nederlandse	28.01.2022	28.01.2022 t/m 28.11.2025			✓

### Vergaderingen van de RvC en andere activiteiten

In het verslagjaar vergaderde de RvC zeven keer regulier met de directie, naast een groot aantal ingelaste (online) vergaderingen. In de vergaderingen werden de volgende onderwerpen besproken: de strategie en het beleidsplan, de sportieve en financiële resultaten en het jaarbudget, de corporate governance, de voornaamste risico's die aan de onderneming verbonden zijn alsmede de interne risicobeheersing- en controlesystemen. De externe accountant was aanwezig bij de bespreking van de jaarrekening. Dit verslagjaar besteedde de RvC specifiek aandacht aan:

- ➔ Samenstelling eerste elftalselectie, transferbeleid, spelerstransacties, intermediairs.
- ➔ Samenstelling technische staf, scouting, jeugdopleiding, vrouwenvoetbal
- ➔ De sportaccommodaties: de Toekomst, ArenA en De Nieuwe Toekomst.
- ➔ De omgangscultuur, grensoverschrijdend gedrag, veilig werk- en sportklimaat.
- ➔ De coronacrisis en daarmee samenhangende gevolgen voor de bedrijfstak en voor Ajax.
- ➔ Het CSR-beleid van Ajax en de verschillende manieren waarop dit wordt vormgegeven.
- ➔ Het meerjarenplan, de samenstelling van de directie, de samenstelling van de RvC.
- ➔ Het commerciële beleid, marketing, tv-rechten, eSports, seizoenkaarten, business-seats en skyboxen.
- ➔ Het financiële beleid, begroting, beloning, risk management, investeringen, (half)jaarcijfers en de aanstelling van de accountant.

De voorzitter van de RvC en de voorzitter van de directie kwamen regelmatig samen om vergaderingen voor te bereiden om de voortgang te bespreken. Er heeft een aantal ingelaste vergaderingen plaatsgevonden onder andere over grensoverschrijdend gedrag, het bevorderen van een veilig werk- en sportklimaat en besluiten rondom transferzaken. Verder vergaderde de RvC een aantal keer zonder de directie. Hierin werd het functioneren van de directie besproken, het functioneren van de RvC, het functioneren van de afzonderlijke commissies en het functioneren van de individuele commissarissen.

### Zelfevaluatie RvC

Eén van de uitgangspunten van de Code is dat RvC collectief verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en noemt de zelfevaluatie als 'best practice'. De zelfevaluatie is in september 2021 uitgevoerd op basis van een vragenlijst die door alle commissarissen is ingevuld, een analyse van performances, gesprekken met betrokkenen en een evaluatie van de uitkomsten in de RvC. De daaruit volgende rapportage is besproken in de RvC. Aan de hand van de beoordelingen en evaluaties is geïdentificeerd waar ruimte is voor verbetering en zijn concrete actiepunten opgesteld. Deze zijn teruggekoppeld naar de betrokken bestuurders en commissarissen zodat deze kunnen worden opgepakt en geadresseerd.

De RvC bevestigt dat de commissarissen voldoende tijd vrijmaken voor hun taken en de belangen van de vennootschap. De aanwezigheidsscore voor de vergaderingen tussen de RvC en de directie was dit verslagjaar 100%. De individuele scores van de commissarissen: Meijaard 100%, Mosman 100%, Schlick 100%, Blind 100%, Ligthart 100%, Mensing 100%.



## Auditcommissie

De auditcommissie vergaderde dit verslagjaar drie keer. De financieel directeur, de manager finance, de manager business control en de externe accountant waren hierbij aanwezig. De leden van deze commissie beschikken over de kennis en ervaring om toezicht te houden op de cijfers en het risicoprofiel van de vennootschap. De auditcommissie besprak in de bijeenkomsten onder andere het jaarverslag, de (half)jaarcijfers, de bevindingen en managementletter van de externe accountant, aspecten van het risicomangement en het adequaat functioneren van de interne risicobeheersings- en controlesystemen. Ook zijn onderwerpen als het jaarbudget, risicomangement, spelerstransacties en intermediairs, het KNVB-licentiesysteem en de UEFA-regels inzake *Financial Fair Play* aan de orde geweest. Het selectieproces van de externe accountant is besproken. In de algemene vergadering van aandeelhouders van 12 november 2021 werd Deloitte Accountants benoemd tot accountant van de vennootschap belast met het onderzoek naar de jaarrekening over het boekjaar 2021/2022. De RvC beoordeelde of er behoefte is aan een interne auditor. Op dit moment vervullen de financial controllers van Ajax deze taak, naar volle tevredenheid. Zowel de auditcommissie als de RvC concluderen daarom dat een interne auditor op dit moment niet nodig is. De aanwezigheidsscore voor de vergaderingen van de auditcommissie was 100%. De individuele scores van de commissarissen (Mosman en Meijaard) was in dit verband ook 100%.

## Beloningscommissie

De beloningscommissie vergaderde dit verslagjaar vier keer. Daarbij kwam onder andere de vaste beloning en de variabele beloning van de bestuurders aan de orde, alsmede de bijbehorende prestatiecriteria en een beoordeling in hoeverre aan de prestatiecriteria is voldaan. De beloningscommissie vergeleek de beloningen met het beleid dat bij Ajax geldt, wat is vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders. Ook maakte de beloningscommissie vooraf scenarioanalyses over de beloningen en keek daarbij naar de beloningsverhoudingen binnen de onderneming. De aanwezigheidsscore voor de vergaderingen van de beloningscommissie was 100%. De individuele scores van de beide commissarissen (Mensing en Ligthart) was in dit verband ook 100%.

## Selectie- en benoemingscommissie

De selectie- en benoemingscommissie, bestaande uit de voltallige RvC, vergaderde dit verslagjaar twee keer. Zij bespraken onder andere de samenstelling van de RvC en van de directie, in het bijzonder de beoogde benoemingen en herbenoemingen. Tijdens het boekjaar en tevens voetbalseizoen 2021/2022 wijzigde de samenstelling van de RvC. Danny Blind werd door de KNVB aangesteld als assistent-bondscoach. Om de schijn van belangenverstrengeling te voorkomen, maakte hij vanaf augustus 2021 geen deel meer uit van de beraadslagingen en besluitvorming. We vonden Adrie Koster bereid om ons te adviseren op het gebied van voetbaltechnische zaken. Aan het einde van het kalenderjaar droegen we Georgette Schlick voor als nieuw lid van de RvC. Haar aanstelling werd in januari 2022 geformaliseerd. Zij brengt een enorme kennis en ervaring mee, met name op het gebied van media.

De RvC verlengde tijdens het afgelopen boekjaar de contracten van CFO Susan Lenderink en CCO Menno Geelen. Begin september 2022 werd het contract met CEO Edwin van der Sar verlengd. Alle drie verlengden voor meerdere jaren, hetgeen blijk geeft van een wederzijds vertrouwen. Daarnaast heeft de RvC de directie versterkt met Maurits Hendriks. De voormalig directeur van de NOC\*NSF startte in september 2022 als Chief Sports Officer (CSO). Door deze nieuwe functie te creëren wijzigt de directiestructuur en denkt de RvC samen met de directie voor de langetermijn de topsportorganisatie van de club te bestendigen.

De aanwezigheidsscore voor de vergaderingen van de selectie- en benoemingscommissie was 100%. De individuele scores van alle vijf commissarissen was in dit verband ook 100%.

## Corporate governance

Ajax voldoet aan de meeste bepalingen van de Nederlandse corporate governance code. Aan een klein aantal bepalingen van de code voldoen we niet. De uitleg daarover staat op pagina 76 van dit jaarverslag. De RvC ziet er daarnaast op toe dat Ajax jaarlijks in de algemene vergadering van aandeelhouders verantwoording aflegt over de naleving van de code.



## Dankwoord

De RvC dankt de directie, medewerkers en vrijwilligers voor de toewijding en inzet in het verslagjaar.

De Raad van Commissarissen van AFC Ajax NV

Leen Meijaard  
Annette Mosman  
Georgette Schlick (vanaf 28 januari 2022)  
Ernst Ligthart  
Peter Mensing

Amsterdam, 27 september 2022

# Remuneratieverslag

Het beloningsbeleid voor de bestuurders is door de algemene vergadering van aandeelhouders overeenkomstig het voorstel van de Raad van Commissarissen (RvC) vastgesteld. Het doel van dit beleid is om gekwalificeerde bestuurders met ervaring aan te trekken, te motiveren en te behouden. De beloningsstructuur moet gericht zijn op een optimale verhouding tussen de kortetermijn resultaten van de onderneming en de langetermijn doelen.

Het totale beloningspakket van de bestuurders bestaat uit:

- ➔ de vaste beloning
- ➔ een bonusregeling
- ➔ secundaire arbeidsvoorwaarden (waaronder een leaseauto)
- ➔ een pensioen
- ➔ een uitkering bij beëindiging van het contract

Ajax streeft ernaar dat het totaal van dit beloningspakket (en in het bijzonder voor de onderdelen vaste en variabele beloning) voldoende concurreert met de beloning van bestuurders in vergelijkbare functies bij andere betaald voetbal organisaties in Nederland en daarbuiten waarmee Ajax zich wil meten. De bonusregeling is erop ingericht dat de bestuurders een variabele beloning kunnen verdienen, gebaseerd op het realiseren van concrete doelen die specifiek verband houden met hun eigen beleidsterrein. We bieden de bestuurders een marktconform pensioen dat uitgaat van een beschikbare premieregeling. De uitkering bij beëindiging van het contract is mede afhankelijk van de omstandigheden en is in elk geval niet meer dan eenmaal het jaarsalaris (het vaste deel van de beloning). Er worden geen opties, leningen, voorschotten en garanties verstrekt aan de bestuurders.

Op basis van dit beloningsbeleid stelde de RvC de beloning van de bestuurders vast. De RvC vindt dat deze past bij de doelstellingen en cultuur van de vennootschap. Ook heeft de Raad na een evaluatie geoordeeld dat het beloningsbeleid van de vennootschap klopt met de principes en aanbevelingen in de Nederlandse corporate governance code. Meer informatie daarover kunt u nalezen in de corporate governance verklaring op pagina 76. Op basis van publieke informatie die voorhanden is

over betaling aan bestuurders in de peergroup, kan de conclusie worden getrokken dat een en ander met elkaar in verhouding is. Een belangrijk punt van de vastgestelde beloning is dat in een succesvol jaar van Ajax, met navenante gevolgen voor de financiële resultaten, een extra bedrag als variabele beloning voor de bestuurders beschikbaar komt. De prestatiecriteria die in dit verband worden gehanteerd (deels gelegen op het eigen werkterrein van de betreffende bestuurder, deels op basis van sportieve prestaties) vormen op deze manier een bijdrage aan het streven naar waardecreatie op de langetermijn. Voor de bestuurders gelden in dit verslagjaar onder andere de volgende beloningscomponenten:

- ➔ vaste beloning
- ➔ variabele beloning
- ➔ pensioen of een daarmee te vergelijken regeling

Bij elke bonus geldt een geheel of gedeeltelijke discretionaire bevoegdheid van de RvC. De vennootschap is bevoegd een bonus geheel of deels terug te vorderen voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de targets of de omstandigheden waarvan de bonus afhankelijk was gesteld en daarnaast indien een toegekende bonus tot onbillijke uitkomsten leidt vanwege buitengewone omstandigheden. Een dergelijke terugvordering heeft in het verslagjaar alleen plaatsgevonden met betrekking tot bonus en tekengeld bedragen van Marc Overmars. Dit wordt hieronder nader toegelicht. De belangrijkste elementen van de (management)contracten met de bestuurders leest u hieronder. Deze contracten zijn in lijn met de Wet bestuur en toezicht.

De RvC heeft geëvalueerd of alle aspecten van het beloningsbeleid nog aansluiten bij de strategie en als uitkomst van deze evaluatie geconcludeerd dat dit het geval is. De RvC heeft terzake de evaluatie voorafgaand advies gevraagd aan de OR, dat advies bij de evaluatie betrokken en rekening gehouden met de standpunten van de AVA met betrekking tot het beloningsbeleid en eerdere bezoldigingsverslagen voor zover die standpunten er waren en kenbaar zijn gemaakt.

In de tabel zijn onder andere de contractueel overeengekomen bezoldigingen van de bestuurders opgenomen. De contractueel overeengekomen bonussen wijken af van de daadwerkelijk uitbetaalde bonussen zoals hieronder uiteengezet. De financiële doelstellingen van de vennootschap zijn onder andere toegepast bij het verbinden van een bonus aan gezond, duurzaam financieel beheer overeenkomstig de strategische pijler 'financieel in balans' en bij de sportieve

bonussen aangezien sportief resultaat bij Ajax tevens zorgt voor lang termijn waarde creatie en versterking van de financiële huishouding. Daarnaast spelen ook niet-financiële indicatoren een rol bij onderdelen van de variabele beloning. Dit komt met name tot uitdrukking bij de doelstellingen gericht op de andere strategische pijlers zoals professionaliseren van de organisatie en Ajax als wereldspeler.

	<b>E. van der Sar</b>	<b>M. Geelen</b>	<b>S. Lenderink</b>	<b>M. Overmars</b>
Looptijd contract	15.11.2019 - 17.11.2023	01.01.2022 - 30.06.2026	01.01.2022 - 30.06.2026	01.07.2021 - 06.02.2022
Management fee	€450.000	€400.000	€400.000	€800.000
Retentie bonus	€250.000	-	-	-
Tekengeld	-	€50.000	-	€1.250.000
Bonus o.b.v. doelstellingen	€200.000	€150.000	€150.000	€75.000
Bonus o.b.v. sportieve prestaties	€850.000	€125.000	-	€1.150.000
Pensioen	Collectieve pensioen regeling	Collectieve pensioen regeling	Collectieve pensioen regeling	Geen pensioen
Vertrekregeling	6 maanden management fee	12 maanden management fee	6 maanden management fee	6 maanden management fee
Opzegtermijn	3 maanden	3 maanden	3 maanden	3 maanden
Change of control clause	Geen	Geen	Geen	Geen
Relatief aandeel vaste beloning en variabele beloning	Vast: 39,1% Variabel: 60,9%	Vast: 67,8% Variabel: 32,2%	Vast: 75,8% Variabel: 24,2%	Vast: 82,8% Variabel: 17,2%

Voor Edwin van der Sar geldt een variabele beloning die deels verband houdt met vooraf vastgestelde doelen op het gebied van management en organisatie, budgetresultaat, algehele coördinatie en communicatie en die deels verband houdt met de sportieve prestaties van het eerste elftal. De RvC stelde vast dat een deel van de doelstellingen op het eigen beleidsterrein zijn behaald en dat een deel van de sportieve doelstellingen werden behaald. In verband daarmee werden de volgende bonussen aan Van der Sar uitgekeerd: retentiebonus € 250.000, bonus op basis van doelstellingen € 130.000, bonus op basis van sportieve prestaties € 350.000.

Voor Menno Geelen geldt een variabele beloning die deels verband houdt met vooraf vast te stellen doelen op het gebied van commercie, waaronder marketing, partnerships en merchandising. Daarnaast geldt voor hem een bonus die verband houdt met de sportieve prestaties van het eerste elftal. De RvC stelde vast dat een deel van de doelstellingen op het eigen beleidsterrein zijn behaald en dat een deel van de sportieve doelstellingen werden behaald. In verband daarmee werden de volgende bonussen aan Geelen uitgekeerd: bonus op basis van doelstellingen € 116.250, bonus op basis van sportieve prestaties € 50.000.



Voor Susan Lenderink geldt een variabele beloning voor het realiseren van vooraf vast te stellen doelstellingen op het gebied van management, budgettering en rapportages. De RvC stelde vast dat een deel van de doelstellingen op het eigen beleidsterrein zijn behaald. In verband daarmee werd de volgende bonus aan Lenderink uitgekeerd: bonus op basis van doelstellingen € 116.250.

Voor Marc Overmars gold een variabele beloning die deels verband houdt met de sportieve prestaties van het eerste elftal en deels verband houdt met vooraf vastgestelde doelen op het gebied van management en organisatie, het budget spelersbeleid en transferzaken. Er is aan Overmars geen bonus uitgekeerd op basis van doelstellingen. Aan Overmars is ruim voor zijn vertrek een bonus uitgekeerd van € 350.000 op basis van het behalen van sportieve prestaties. Met Overmars zijn, naar aanleiding van zijn vertrek, afspraken gemaakt over het terugbetalen van bonussen voor een bedrag van € 250.000 en tekengelden voor een bedrag van € 1.250.000. Het in totaal terug te betalen bedrag is € 1.500.000.

Bij het vaststellen van de zogeheten pay ratio, de verhouding tussen de beloning van de statutaire directie en de gemiddelde Ajax-werknemer, zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd. Enerzijds de in het verslagjaar voor de statutaire directieleden vastgestelde totale beloning bestaande uit managementfee, bonussen, vakantiegeld en pensioen. Anderzijds het in het verslagjaar vastgestelde totaalbedrag (geconsolideerd) aan lonen, salarissen, sociale lasten, pensioenlasten - gedeeld door het totaal aantal personeelsleden (aantal FTE's, geconsolideerd).

Vergeleken met het vorige boekjaar was er ongeveer evenveel sportief succes. Ajax prolongeerde de landstitel, deed het beter in Europa door de groepsfase van de Champions League te winnen, maar verloor de KNVB Bekerfinale. Zoals bekend gold in het vorige boekjaar op grond van de subsidievoorwaarden verboden aan de NOW de verplichting om niet over te gaan tot het uitkeren van bonussen aan de bestuurders. Omdat deze restrictie in het verslagjaar niet meer van kracht is, steeg de variabele beloning bij de bestuursvoorzitter in vergelijking met het vorige boekjaar.

Voor een overzicht van de beloning van dit verslagjaar verwijzen we u naar de door de wet voorgeschreven

informatie over beloning op pagina 140 van het jaarverslag.



	2021/2022	2020/2021	2019/2020
<b>Totale loonsom Ajax gedeeld door aantal fte's</b>	109.359.000/448= 244.105	94.729.000/409= 231.611	92.401.000/475= 194.528
<b>Algemeen directeur</b>			
Beloning Edwin van der Sar	1.198.000	808.000	646.000
Pay Ratio	4,91	3,49	3,32
<b>Directeur voetbalzaken</b>			
Beloning Marc Overmars	580.000	512.000	696.000
Pay ratio	2,38	2,21	3,58
<b>Financieel directeur</b>			
Beloning Susan Lenderink / Jeroen Slop	479.000	407.000	196.000
Pay ratio	1,96	1,76	1,01
<b>Commercieel directeur</b>			
Beloning Menno Geelen	534.000	381.000	306.000
Pay ratio	2,19	1,64	1,57
<b>Operationeel directeur</b>			
Beloning Rutger Arisz	-	-	-
Pay ratio	-	-	-

	2018/2019	2017/2018
<b>Totale loonsom Ajax gedeeld door aantal fte's</b>	92.172.000/441= 209.007	52.836.000/448 = 117.938
<b>Algemeen directeur</b>		
Beloning Edwin van der Sar	1.165.000	480.000
Pay Ratio	5,57	4,07
<b>Directeur voetbalzaken</b>		
Beloning Marc Overmars	2.371.000	432.000
Pay ratio	11,34	3,66
<b>Financieel directeur</b>		
Beloning Susan Lenderink / Jeroen Slop	850.000	326.000
Pay ratio	4,07	2,76
<b>Commercieel directeur</b>		
Beloning Menno Geelen	307.000	-
Pay ratio	1,47	-
<b>Operationeel directeur</b>		
Beloning Rutger Arisz	778.000	366.000
Pay ratio	3,72	3,10





# Corporate governance verklaring

In deze corporate governance verklaring (in de zin van het Besluit inhoud bestuursverslag) wordt ingegaan op:

- ➔ Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code ('Code')
- ➔ Informatie ten aanzien van directie, RvC, aandeelhouders (AVA)
- ➔ Langetermijn waardecreatie, cultuur, kernwaarden, gedragscode
- ➔ Diversiteitsbeleid
- ➔ Artikel 10 Overnamerichtlijn

## Naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code ('Code')

Het corporate governance kader van Ajax is gebaseerd op de statuten van de vennootschap, de regels van het burgerlijk wetboek, de Nederlandse Corporate Governance Code (de Code) en op de overige toepasselijke wetten en regels waar Ajax aan gebonden is. De Code is beschikbaar voor het publiek via de website van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code.<sup>5</sup> De Code bevat principes en best practice bepalingen voor Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen. Afwijkingen van de Code worden onderstaand toegelicht in overeenstemming met het 'pas toe of leg uit' principe.

- ➔ 2.5.2. De diverse toepasselijke gedragsregels zijn, zowel intern als extern, verspreid geregeld. Daarom lenen deze regels zich niet goed voor plaatsing op de website.
- ➔ 2.7.2. Ajax meent dat regels, voor bezit van en transacties in andere effecten dan die van de "eigen" vennootschap, bij Ajax geen bijdrage leveren aan goede corporate governance.
- ➔ 3.3. en 3.3.1. Commissarissen ontvangen bij Ajax geen beloning. Daarover is eerder in de algemene vergadering van aandeelhouders van gedachten gewisseld. Deze uitkomst heeft de instemming van alle commissarissen.
- ➔ 3.4. en 3.4.1. In het remuneratieverslag, dat als onderdeel van het jaarverslag op de website wordt geplaatst, legt de RvC verantwoording af over de uitvoering van het beloningsbeleid. Naast de wettelijk voorgeschreven informatie over de beloning (zie

<sup>5</sup> [www.mccg.nl/de-code](http://www.mccg.nl/de-code)

pagina 140 van het jaarverslag) zijn ook de belangrijkste elementen van de overeenkomsten met de bestuurders in het jaarverslag vermeld (zie pagina 71 van het jaarverslag).

- ➔ 4.2.6. De beschermingsmaatregelen zijn vermeld in deze corporate governance verklaring.

## Artikel 10 van de overname richtlijn

In deze rapportage is ook de informatie opgenomen die Ajax moet publiceren op grond van het Besluit artikel 10 (EU) overnamerichtlijn.

## Wijzigingen corporate governance structuur

Indien er substantiële wijzigingen plaatsvinden in de corporate governance structuur van Ajax, of in de toepassing door Ajax van de Code, dan zullen deze ter bespreking aan de AVA worden voorgelegd.

## Informatie ten aanzien van directie, RvC, aandeelhouders (AVA)

### Directie

De directie heeft tot taak de onderneming te besturen. Daarbij is de directie onder andere verantwoordelijk voor het bepalen en behalen van operationele en financiële doelen van Ajax, het opzetten van de strategie om deze doelen te behalen, de parameters die voor de strategie worden toegepast (bijvoorbeeld het bewaken van de financiële ratio's), de bedrijfscultuur gericht op langetermijn waardecreatie (vijf jaar) waaronder mede begrepen de maatschappelijke waardecreatie, de ontwikkeling van de resultaten, prestaties op het gebied van duurzaamheid en de voor Ajax belangrijke onderdelen van het CSR beleid.

De directie is verantwoording verschuldigd aan de RvC en aan de AVA. Bij het besturen van de onderneming laat de directie zich leiden door het belang van Ajax en de met Ajax verbonden ondernemingen, rekening houdend met de belangen van Ajax' stakeholders. De directie is verantwoordelijk voor het voldoen aan alle toepasselijke wetten en regels, voor het managen van de risico's die met

de onderneming van Ajax verbonden zijn en voor de financiering van Ajax.

De leden van de directie worden benoemd door de RvC, nadat de AVA in kennis is gesteld van de voorgenomen benoeming. De benoemingstermijn is vier jaar (of korter), met de mogelijkheid van herbenoeming. De RvC benoemt één van de leden van de directie tot directievoorzitter. Een directielid kan door de RvC worden ontslagen nadat de AVA over het voorgenomen ontslag is gehoord. De Raad kan alleen een ontslagbesluit nemen met meerderheid van stemmen, in een vergadering waarin alle commissarissen aanwezig zijn. Het is bestuurders van Ajax niet toegestaan om meer dan twee commissariaten te hebben bij een grote Nederlandse onderneming. Bovendien behoeft een voorgenomen commissariaat van een bestuurder voorafgaand akkoord van de RvC.

#### **Tegenstrijdige belangen directie**

Een directeur van Ajax doet niet mee aan discussies en besluiten over onderwerpen waarbij deze een tegenstrijdig belang heeft. Transacties waarbij een tegenstrijdig belang van een directeur speelt en die van materiële betekenis zijn voor Ajax of voor de betreffende directeur, hebben goedkeuring van de RvC nodig. Dergelijke transacties worden gerapporteerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en een verklaring dat de relevante bepalingen uit de Code zijn nageleefd. In dit verslagjaar zijn geen transacties gerapporteerd, waarbij een tegenstrijdig belang van een directeur speelde en die van materiële betekenis zijn voor Ajax of de betreffende directeur.

#### **Beloning directie**

De RvC stelt de beloning van bestuurders van Ajax vast op advies van de beloningscommissie, met inachtneming van het door de AVA vastgestelde beloningsbeleid. Het beloningsbeleid en de beloning van de bestuurders zijn vermeld in de beloningsparagraaf van het verslag van de RvC. Meer is hierover te lezen in de wettelijk voorgeschreven informatie op pagina 140 van de jaarrekening. De belangrijkste elementen van de managementcontracten van de bestuurders zijn vermeld op pagina 71.

#### **Raad van Commissarissen**

De RvC heeft als taak om toezicht te houden op het beleid van de directie, op de algemene gang van zaken bij Ajax

en op de met Ajax verbonden onderneming. Bovendien geeft de RvC adviezen aan de directie. De RvC laat zich leiden door het belang van Ajax en de met Ajax verbonden ondernemingen, rekening houdend met de belangen van Ajax' stakeholders.

Het toezicht betreft onder andere het bereiken van Ajax' doelstellingen, de strategie van de onderneming en de bijbehorende risico's verbonden aan de activiteiten van Ajax. Ook houdt de Raad toezicht op de opzet en effectiviteit van de risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële verslaglegging, compliance, de relatie tussen Ajax en de aandeelhouders, en de voor Ajax belangrijke onderdelen van het CSR-beleid. De voorzitter van de RvC bepaalt de agenda, zit de vergaderingen van de RvC en de AVA voor en ziet toe op een juist functioneren van de Raad en de sub-commissies. Ook zorgt de voorzitter voor voldoende en tijdige informatie aan de commissarissen. De voorzitter is bovendien het aanspreekpunt namens de RvC voor de leden van de directie.

De RvC beoordeelt de opzet en de effectiviteit van de risicobeheersing- en controlesystemen. Daarnaast ziet de Raad erop toe dat de resultaten van deze beoordeling, samen met de strategie en de belangrijkste risico's, minimaal een keer per jaar worden gerapporteerd en geëvalueerd. De leden van RvC worden benoemd door de AVA op voordracht van de RvC. De AVA kan bij een gewone meerderheid die minimaal een derde deel vertegenwoordigt van het geplaatste kapitaal de voordracht afwijzen. De maximale benoemingstermijn is vier jaar, gevolgd door herbenoeming voor nog eens vier jaar. Daarna kan een commissaris tweemaal worden herbenoemd voor nog eens twee jaar. Indien een herbenoeming na acht jaar plaats vindt, wordt dit gemotiveerd in het verslag van de RvC.

#### **Reglement Raad van Commissarissen**

De taken, verantwoordelijkheden en de interne procedures voor de RvC zijn vastgelegd in het Reglement van de RvC. Het reglement staat op de website van Ajax. Daarbij zijn de volgende bijlagen geplaatst: (1) samenstelling RvC en commissies, (2) profielschets, (3) rooster van aftreden, (4) overzicht van directiebesluiten die RvC goedkeuring vereisen; alsmede de reglementen van de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Omdat alle commissarissen lid zijn van de selectie- en



benoemingscommissie, fungeert het RvC-reglement tevens als reglement van deze commissie.

## **Tegenstrijdige belangen RvC**

Een commissaris van Ajax doet niet mee aan discussies en besluiten over onderwerpen waarbij deze een tegenstrijdig belang heeft. Transacties waarbij een tegenstrijdig belang van een commissaris speelt en die van materiële betekenis zijn voor Ajax of voor de betreffende commissaris, hebben goedkeuring van de RvC nodig. Dergelijke transacties worden gerapporteerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en een verklaring dat de relevante bepalingen uit de Code zijn nageleefd. Over de aanstelling van de zoon van toenmalig commissaris Danny Blind (contractspeler) is in het betreffende verslagjaar 2017/2018 gerapporteerd. Net als voorgaande jaren is ook in dit verslagjaar door de RvC erop toegezien dat de transacties die hiermee verband houden, waarbij sprake is van een tegenstrijdig belang, tot stand komen tegen op de markt gebruikelijke condities, dat de betrokken commissaris niet deelneemt aan de discussies en besluiten en dat ook de relevante best practice bepalingen uit de Code worden nageleefd. Dergelijke transacties hebben zich echter in het verslagjaar niet voorgedaan.

## **Beloning**

Commissarissen van Ajax ontvangen daarvoor geen beloning.

## **Besluiten onderworpen aan RvC-goedkeuring**

Een aantal besluiten van de directie vereist voorafgaande goedkeuring van de RvC. Bijvoorbeeld: het nemen van een belang in het kapitaal van een andere vennootschap, het aangaan of verbreken van een duurzame samenwerking die van ingrijpende betekenis is, statutenwijziging, het aanvragen van het faillissement en een voorstel tot fusie en transfers. Meer daarover is te vinden in bijlage 4 bij het Reglement van de RvC dat op de website van Ajax staat.

## **Commissies**

De RvC kent drie commissies. De auditcommissie, de beloningscommissie en de selectie- en benoemingscommissie. Deze commissies bereiden de

door de RvC te nemen besluiten voor. De reglementen van de commissies staan op de website van Ajax.

## **Profiel en diversiteit van de directie en de Raad van Commissarissen**

Ajax vindt diversiteit in de samenstelling van directie en RvC belangrijk. Het diversiteitsbeleid gaat uit van een samenstelling gebaseerd op nationaliteit, geslacht, leeftijd, achtergrond, kennis, deskundigheid en ervaring. Ajax streeft naar diversiteit bij het selecteren en benoemen van kandidaten, rekening houdend met het algehele profiel en de overige selectiecriteria. Van een evenwichtige verdeling is sprake als minimaal 30% van de zetels door vrouwen wordt bezet en minimaal 30% door mannen. Dit wettelijk streefcijfer voor de zetelverdeling in de directie en RvC geldt voor grote NV's en BV's. Ajax voldoet thans aan dit streefcijfer. De functie van financieel directeur wordt vervuld door een vrouw, de andere twee directieleden zijn man. De RvC bestaat uit twee vrouwen en drie mannen. Ajax erkent dat geslacht slechts één onderdeel is van diversiteit. Naast geslacht spelen, zoals gezegd, andere diversiteitscriteria een rol bij selectie. Zoals eerder toegelicht wil Ajax bij vacatures alle elementen van diversiteit nadrukkelijk in het selectieproces betrekken, niet in de laatste plaats de man-vrouw verhouding. Daarnaast is het bij de samenstelling van de RvC ook van belang dat deskundigheid op een aantal specifieke terreinen gewaarborgd blijft. Dat is op dit moment het geval. Voor een evenwichtige samenstelling is het ook essentieel dat de commissarissen kritisch en onafhankelijk van elkaar functioneren, onafhankelijk zijn van de directie en geen persoonlijk belang hebben. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8. van de Code.

## **Aandeelhouders**

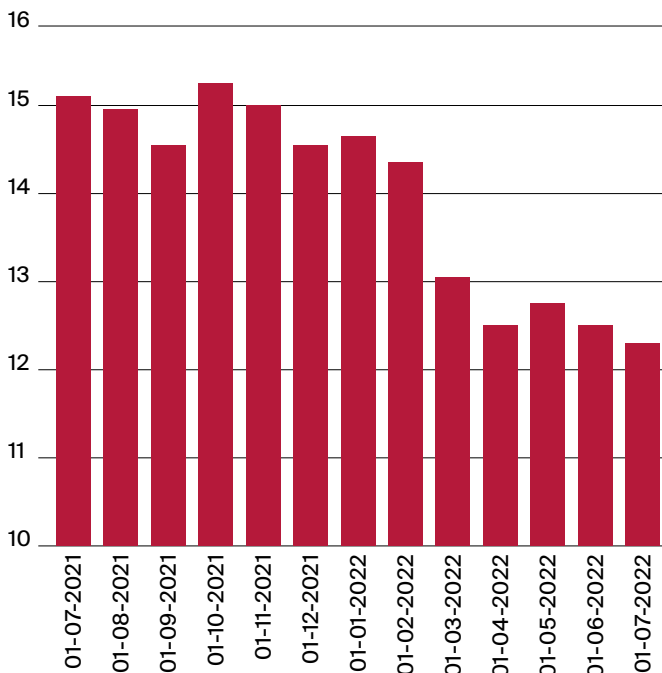
### **Aandeelhoudersinformatie**

Voor het aanmerkelijk belang overzicht wordt verwezen naar de informatie op grond van het register van de AFM inzake substantiële deelnemingen, dat is opgenomen op pagina 81 van dit jaarverslag.

### **De algemene vergadering van aandeelhouders (AVA)**

Jaarlijks wordt binnen zes maanden na einde van het boekjaar de AVA gehouden. Op de agenda staan in ieder geval de volgende onderwerpen: (i) behandeling van het

bestuursverslag, (ii) vaststelling van de jaarrekening, (iii) vaststelling dividend, (iv) décharge van de directie, (v) décharge van de RvC. De vergadering wordt bijeen geroepen door de directie of de RvC. De oproeping gebeurt niet later dan op de 42e dag voor de vergadering op de website van Ajax.



De vergadering is in Amsterdam, Ouder-Amstel of op de luchthaven Schiphol. Iedere stemgerechtigde aandeelhouder die zich op tijd en op de juiste wijze heeft aangemeld, kan de AVA bijwonen, daarin het woord voeren en het stemrecht uitoefenen. In de aankondiging staat de uiterste datum van aanmelding. Deze datum is uiterlijk zeven dagen voor de vergadering. Als stemmen/of vergadergerechtigden gelden zij die op de 28e dag voor de vergadering (“het registratietijdstip”) deze rechten hebben. Ook moeten zij als zodanig zijn ingeschreven in een door de vennootschap aangewezen (deel)register.

Ook het registratietijdstip wordt in de oproeping vermeld. Tijdens de vergadering kan een schriftelijk gevolmachtigde vergaderrechten uitoefenen. Onder schriftelijk wordt ook verstaan een elektronische volmacht. De wijze van volmacht en het uiterste tijdstip dat de vennootschap de volmacht moet hebben ontvangen staan in de oproeping. Iedere stemgerechtigde, of zijn vertegenwoordiger, moet de presentielijst tekenen.

De voorzitter van de RvC leidt de AVA, bij zijn afwezigheid de plaatsvervangend voorzitter van de RvC. Is ook deze afwezig dan wijzen de aanwezige commissarissen uit hun midden een voorzitter aan. De RvC is bevoegd voor een AVA een andere voorzitter aan te wijzen. De AVA neemt alle besluiten met volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen, behalve als de wet of de statuten een grotere meerderheid voorschrijft. Ieder aandeel geeft recht op één stem. De voorzitter wijst een secretaris aan die de AVA notuleert. De voorzitter en de secretaris stellen de notulen vast en tekenen deze. De vastgestelde notulen worden op de website van de vennootschap geplaatst. Op verzoek krijgen de aandeelhouders de conceptnotulen binnen drie maanden na de vergadering, zodat zij kunnen reageren. Wordt een notarieel proces-verbaal van de vergadering opgemaakt, dan wordt dat door de voorzitter mede ondertekend en op de website geplaatst. De directie en de RvC geven de AVA alle verlangde informatie, tenzij een zwaarwichtig belang van de vennootschap zich daartegen verzet. Dat moet dan wel gemotiveerd worden toegelicht.

Aandeelhouders die alleen of gezamenlijk voldoen aan het wettelijke minimum, en dus minimaal 3% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen, kunnen een onderwerp voor de agenda indienen. Het verzoek moet tenminste 60 dagen vóór de vergadering bij de directie binnen zijn, omkleed met redenen. De directie kan het verzoek afwijzen op grond van redelijkheid en billijkheid.

Op grond van het bepaalde in artikel 4.1.6. van de Code geldt: “Een aandeelhouder oefent het agenderingsrecht slechts uit nadat hij daaromtrent in overleg is getreden met het bestuur. Wanneer één of meer aandeelhouders het voornemen hebben de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap, bijvoorbeeld door het ontslag van één of meer bestuurders of commissarissen, wordt het bestuur in de gelegenheid gesteld een redelijke termijn in te roepen om hierop te reageren (de responstijd). De mogelijkheid van het inroepen van de responstijd geldt ook voor een voornemen als hiervoor bedoeld dat strekt tot rechterlijke machtiging voor het bijeenroepen van een algemene vergadering op grond van artikel 2:110 BW. De desbetreffende aandeelhouder respecteert de door het bestuur ingeroepen responstijd, bedoeld in best practice bepaling 4.1.7.”

De responstijd is maximaal 180 dagen te rekenen vanaf het tijdstip dat de directie door één of meer



aandeelhouders is geïnformeerd over het verzoek om het betreffende onderwerp op de agenda te plaatsen tot aan de dag van de aandeelhoudersvergadering waarin het onderwerp zal worden behandeld. De directie gebruikt deze periode voor beraadslaging en constructief overleg. Per AVA wordt de responstijd slechts eenmaal ingeroepen en niet voor een onderwerp waarvoor dat al een keer eerder is gebeurd.

## Beschermingsmaatregelen

De beschermingsmaatregelen tegen een overname van de zeggenschap over Ajax houden verband met:

- ➔ het op Ajax toepasselijke structuurregime;
- ➔ het belang van 73% dat de vereniging AFC Ajax in de vennootschap houdt;
- ➔ het bijzonder aandeel dat de vereniging AFC Ajax in de vennootschap houdt;
- ➔ de mogelijkheid om financieringspreferente aandelen uit te geven.

Een overname van de zeggenschap over Ajax of de wens daartoe is niet actueel. Daarom is het nu niet zinvol om de omstandigheden te schetsen waaronder Ajax een beroep zou doen op de genoemde beschermingsmaatregelen. Ajax kent geen gecertificeerde aandelen.

## Langetermijn waardecreatie, cultuur, kernwaarden, gedragscode

In de visie van de directie komt de langetermijn waardecreatie bij Ajax het meest zichtbaar tot uitdrukking door zelf talentvolle spelers op te leiden en klaar te stomen voor de top. Door zelf jaarlijks deel te nemen aan de UEFA Champions League wordt de kans vergroot dat gearriveerde toptalenten bij Ajax willen (blijven) spelen, maar ook dat op enig moment een volgende stap in hun voetbalcarrière aan de orde komt. Een alert en actief scoutingsbeleid helpt om talenten aan te trekken en om de selectie de juiste impulsen te geven. Met een selectie die bestaat uit door ons zelf opgeleid talent en aangetrokken spelers met meer internationale ervaring, wil de club kunnen concurreren met de wereldtop. Naast het spelersbeleid is een belangrijke pijler van de maatschappelijke waardecreatie gericht op de betrokkenheid, het vermaken en het inspireren van de fans, niet in de laatste plaats als dit bijdraagt aan plezier en ambitie om ook zelf deel te nemen aan sport en

bewegen. De waardecreatie krijgt verder vorm door te investeren in de topsportfaciliteiten en in de strategische pijlers van het beleid: Voetbal, Ajax als wereldspeler, Personeel en Organisatie en Financiële balans. In het afgelopen jaar is hieraan een belangrijke bijdrage geleverd door de voetbalresultaten van het eerste elftal (landkampioenschap en overwinteren in de Champions League), een aantal spelerstransfers (sommigen daarvan na balansdatum), bijzondere vormen van interacties met de fans en aanzienlijke investeringen voor de langetermijn in de topsportfaciliteiten van sportcomplex de Toekomst. Meer informatie hierover staat elders in het directieverslag.

In de kern draait de cultuur van Ajax om samenwerken, voetbal is tenslotte een teamsport, en het leveren van topsportprestaties. Het streven is erop gericht dat dit gebeurt aan de hand van de kernwaarden van de club: Wij willen de beste zijn, Wij brengen talent tot bloei, Wij denken aanvallend, Wij versterken elkaar, Wij tonen leiderschap, Wij zijn Amsterdams direct. Zoals algemeen bekend zijn er (ook) bij Ajax dingen niet goed gegaan en is dit duidelijk gemarkeerd door het vertrek van Marc Overmars in februari 2022 na het versturen van seksueel grensoverschrijdende berichten aan meerdere vrouwelijke collega's. Sindsdien heeft Ajax extra ingezet op dit thema, heeft een extern onafhankelijk onderzoek plaatsgevonden naar grensoverschrijdend gedrag bij Ajax en is een advies- en begeleidingscommissie geïnstalleerd die zorgt dat een cultuuronderzoek plaatsvindt, dat er aanbevelingen worden gedaan voor verbetering van een veilig sport- en werkklimaat en die zal toezien op naleving van de aanbevelingen.

Bij Ajax is een zero tolerance beleid van kracht op dit terrein en er zijn verschillende voorzorgsmaatregelen en mechanismen aanwezig die moeten garanderen dat er een veilig sport- en werkklimaat is. Dat betreft onder andere: een protocol ongewenste omgangsvormen, duidelijk omschreven waarden en normen waaruit blijkt wat toelaatbaar is en wat niet, externe vertrouwenspersonen en interne vertrouwenscontactpersonen, een klachtenprocedure, een klokkenluidersprocedure. Evenwel, de conclusie moet zijn dat deze voorzorgsmaatregelen en mechanismen in dit geval niet naar behoren hebben gefunctioneerd, dat wil zeggen zij hebben er niet voor gezorgd dat het grensoverschrijdende gedrag werd voorkomen en zij hebben evenmin geresulteerd in meldingen door de betreffende Ajax-medewerkers van



dit gedrag op een eerder moment dan thans is gebeurd. De directie trekt zich dat aan. Het is de verantwoordelijkheid van de directie om te zorgen dat dit snel, grondig en effectief anders wordt; dat alles in het werk wordt gesteld om dat voor elkaar te krijgen. Onderdeel van de aanpak is dat de werking en naleving van de gedragscode, op het gebied van de omgangsvormen maar ook de andere normen en waarden die daarin verankerd zijn, veel effectiever zal moeten zijn en nadrukkelijker en vaker gemonitord zal worden, niet alleen door de directie maar ook door de Raad van Commissarissen in zijn rol als toezichthouder.

## Diversiteitsbeleid

Allereerst wordt verwezen naar hetgeen vermeld is bij 'Profiel en diversiteit van de directie en de Raad van Commissarissen'. Daaruit blijkt dat zowel de directie als de RvC op dit moment voldoet aan het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige man/vrouw verhouding in de directie en de RvC. Het diversiteitsbeleid van Ajax gaat uiteraard verder dan alleen de man/vrouw verhouding. Met name ook andere aspecten zoals nationaliteit, leeftijd, achtergrond, kennis, deskundigheid en ervaring spelen een belangrijke rol, niet alleen op bestuursniveau maar in alle lagen. Niet in de laatste plaats op het sportveld bij alle teams van Ajax, zowel de jongens als de meisjes, de mannen en de vrouwen, de contractspelers en de amateurs.

## Artikel 10 van de EU overnamerichtlijn

Mededeling ingevolge artikel 1 lid 1, sub a, b, c, d, e, f, g, h, i, j en k van het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn  
*Sub a - kapitaalstructuur, verschillende soorten aandelen, de daaraan verbonden rechten en plichten*  
Het maatschappelijk kapitaal is als volgt verdeeld:  
45.000.000 gewone aandelen van nominaal EUR 0,45  
14.999.999 preferente aandelen van nominaal EUR 0,45  
1 bijzonder aandeel van nominaal EUR 0,45  
Het geplaatst en volgestort kapitaal is als volgt samengesteld:  
18.333.332 gewone aandelen van nominaal EUR 0,45  
1 gewoon aandeel van nominaal EUR 0,45  
Zowel voor de gewone aandelen als voor het bijzonder aandeel geldt dat ieder aandeel recht geeft op één stem en dat iedere stemgerechtigde aandeelhouder bevoegd de algemene vergadering van aandeelhouders bij te

wonen, daarin het woord te voeren en het stemrecht uit te oefenen. Aan de gewone aandelen zijn geen bijzondere winstrechten of zeggenschapsrechten verbonden. Voor het bijzonder aandeel wordt verwezen naar de informatie bij sub d.

*Sub b - beperking door de vennootschap van overdracht van aandelen*

Het bijzonder aandeel kan worden overgedragen aan de vennootschap. Iedere andere overdracht dan die aan de vennootschap kan slechts geschieden met goedkeuring van de directie en de Raad van Commissarissen. Bij gebreke van die goedkeuring vervallen de rechten die in de statuten aan de houder van het bijzonder aandeel als zodanig zijn toegekend.

*Sub c - deelnemingen waarvoor een meldingsplicht bestaat conform art 5:34, 5:35, 5:43 Wft*

Op grond van het register van de AFM worden direct of indirect substantiële deelnemingen in de vennootschap gehouden door de navolgende meldingsplichtigen:

<b>Naam</b>	<b>%</b>
Vereniging AFC Ajax	73,00
NN Group NV	5,29
Invesco Ltd.	4,99
Overig ter beurse genoteerd	16,72
<b>Totaal</b>	<b>100</b>

*Sub d - bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen en de naam van de gerechtigde*

Aan de gewone aandelen zijn geen bijzondere winstrechten of zeggenschapsrechten verbonden. Er is één bijzonder aandeel. Het bijzonder aandeel wordt gehouden door de vereniging Amsterdamsche Football Club "Ajax". Een aantal besluiten van de directie heeft eerst goedkeuring nodig van de houder van het bijzonder aandeel. Het gaat om besluiten over:

- wijziging van een handelsnaam van de vennootschap;
- wijziging van de bestaande kernactiviteiten van de vennootschap;
- wijziging van het logo, de clubkleuren rood-wit en/of het tenue gedragen tijdens thuiswedstrijden bestaande uit een wit shirt met verticaal rode baan over borst en rug, rode kraag en rode mouwomslagen, alsmede een witte broek en witte kousen met rode omslag;



- d. wijziging van de bestaande stadionlocatie te Amsterdam;
- e. wijziging van de structuur van de op topvoetbal gerichte jeugdopleiding alsmede wijzigingen in de ten behoeve van deze jeugdopleiding gebruikte accommodaties en faciliteiten;
- f. wezenlijke wijzigingen in de structuur van het functioneren van jeugd- en amateurelftallen;
- g. de verstrekking, wijziging en intrekking van licenties en sublicenties;
- h. het doen van een voorstel tot statutenwijziging.

*Sub e - het mechanisme voor controle van een regeling, die rechten toekent aan werknemers om aandelen in de vennootschap te verkrijgen, indien de controle niet bij de werknemers ligt*

Een regeling die dergelijke rechten toekent (aandelenparticipatieplan of optieplan) is bij de vennootschap op dit moment niet van kracht.

*Sub f - beperking van stemrecht, termijnen voor de uitoefening van stemrecht, uitgifte (met medewerking van de vennootschap) van certificaten van aandelen*

Uit de statuten van de vereniging AFC Ajax vloeit voort dat de bestuursraad van de vereniging de taak heeft te besluiten over een voorstel tot uitoefening van het stemrecht op het bijzonder aandeel in de vennootschap. Een dergelijk besluit neemt de Bestuursraad tijdens een Bestuursraadvergadering, waarbij minimaal vijf bestuursleden aanwezig zijn, en alleen als niet meer dan één bestuurslid tegenstemt.

*Sub g - elke overeenkomst met een aandeelhouder die aanleiding kan geven tot beperking van overdracht van aandelen of certificaten van aandelen of tot beperking van stemrecht*

Dergelijke overeenkomsten zijn de vennootschap niet bekend.

*Sub h - voorschriften betreffende benoeming en ontslag van bestuurders en commissarissen en wijziging van de statuten.*

## **Benoeming, schorsing, ontslag van bestuurders**

De RvC benoemt de leden van de directie. Hij geeft de algemene vergadering kennis van een voorgenomen benoeming. De RvC ontslaat een lid van de directie niet

voordat de algemene vergadering over het voorgenomen ontslag is gehoord. Een besluit tot ontslag kan alleen worden genomen met een gewone meerderheid van stemmen in een vergadering waarin alle commissarissen aanwezig zijn. Zo niet dan kan het voorstel tot ontslag worden geplaatst op de agenda van een tweede vergadering. Het besluit over het ontslag tijdens de tweede vergadering is geldig, ongeacht het aantal aanwezige commissarissen. De RvC kan een lid van de directie schorsen en elke schorsing één of meermaals verlengen, maar in totaal niet langer dan drie maanden. Is er na drie maanden geen beslissing genomen over het opheffen van de schorsing of over het ontslag, dan eindigt de schorsing. Een lid van de directie treedt af uiterlijk op de laatste dag van het jaar waarin hij de leeftijd van 65 jaar heeft bereikt. Op de benoeming en het ontslag van de leden van de directie is verder artikel 158 lid 10 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing.

## **Benoeming van commissarissen**

De algemene vergadering benoemt de commissarissen, op voordracht van de RvC. Indien artikel 22 lid 6 van de statuten van toepassing is, benoemt de RvC zelf commissarissen. De RvC maakt de aanbeveling of voordracht bekend aan de ondernemingsraad en aan de algemene vergadering en motiveert de voordracht tot (her)benoeming. Bij herbenoeming houdt de Raad rekening met de wijze waarop de kandidaat zijn taak als commissaris heeft vervuld. De algemene vergadering neemt pas een besluit nadat de ondernemingsraad in de gelegenheid is gesteld een standpunt te bepalen over de voordracht. Dit gebeurt tijdig voor de oproeping. De voorzitter, of een door hem aangewezen lid van de ondernemingsraad, kan het standpunt van de ondernemingsraad in de algemene vergadering toelichten. Het nemen van een besluit over de voordracht gaat door, ook als de ondernemingsraad geen standpunt inneemt. De algemene vergadering en de ondernemingsraad kunnen personen als commissaris aanbevelen. De RvC deelt daarvoor op tijd mee wanneer de vacature moet worden vervuld, waardoor deze is ontstaan en aan welk profiel de nieuwe commissaris moet voldoen.

Ook meldt de RvC dit als er sprake is van een versterkt recht van aanbeveling, zoals bedoeld in artikel 22 lid 4 van de statuten. Van kandidaten voor een commissariaat worden bekendgemaakt: zijn leeftijd, zijn beroep, het bedrag aan door hem gehouden aandelen in het kapitaal

van de vennootschap en de betrekkingen die hij bekleedt of heeft bekleed voor zover die van belang zijn voor het vervullen van de taak van een commissaris. Ook wordt vermeld aan welke rechtspersonen de kandidaat reeds als commissaris is verbonden. Het kan zijn dat daaronder rechtspersonen vallen die tot eenzelfde groep behoren. In dat geval volstaat de aanduiding van alleen die groep. Eenderde van de kandidaten die de Raad als commissaris voordraagt, moeten personen zijn die zijn aanbevolen door de ondernemingsraad. Is het aantal leden van de RvC niet door drie deelbaar, dan geldt het eerste lagere getal dat wel door drie te delen is. De RvC kan tegen zo'n aanbeveling van de ondernemingsraad bezwaar maken, als hij denkt dat de persoon ongeschikt is of dat door de benoeming van de kandidaat de Raad niet naar behoren zal zijn samengesteld. Als de RvC bezwaar maakt, deelt hij de ondernemingsraad het bezwaar onder opgave van redenen mee. De RvC treedt ogenblikkelijk in overleg met de ondernemingsraad om overeenstemming te bereiken over de voordracht.

Als de RvC constateert dat overeenstemming niet mogelijk is, dan wordt het gerechtshof te Amsterdam verzocht het bezwaar gegrond te verklaren. Het verzoek wordt ingediend door een aangewezen vertegenwoordiger van de RvC. Dat gebeurt niet eerder dan vier weken na de start van het overleg met de ondernemingsraad. Als de Ondernemingskamer het bezwaar ongegrond verklaart, plaatst de RvC de aanbevolen persoon op de voordracht. Verklaart de Ondernemingskamer het bezwaar gegrond, dan kan de ondernemingsraad een nieuwe aanbeveling doen overeenkomstig het bepaalde in artikel 22 lid 4 van de statuten. De algemene vergadering kan met volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen de voordracht afwijzen, zolang de stemmen minimaal eenderde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Is dat laatste niet het geval, dan kan tijdens een nieuwe vergadering de voordracht worden afgewezen met volstreekte meerderheid van stemmen. De RvC maakt dan een nieuwe voordracht op. Artikel 22 leden 2, 4 en 5 van de statuten zijn van toepassing. Indien de algemene vergadering de voorgedragen persoon niet benoemt en niet besluit tot afwijzing van de voordracht, benoemt de RvC de voorgedragen persoon. Ontbreken alle commissarissen, anders dan ingevolge het bepaalde in artikel 24 leden 1 tot en met 3 van de statuten, dan benoemt de algemene vergadering de voorgedragen kandidaat. De ondernemingsraad kan personen voor benoeming tot commissaris aanbevelen. Degene die de

algemene vergadering bijeenroep, deelt de ondernemingsraad daartoe tijdig mede dat de benoeming van commissarissen onderwerp van behandeling in de algemene vergadering zal zijn, met vermelding of benoeming van een commissaris plaatsvindt overeenkomstig het versterkte aanbevelingsrecht van de ondernemingsraad op grond van artikel 22 lid 4 van de statuten. De toelichting bij de agenda voor een algemene vergadering van aandeelhouders waarin een voorstel tot benoeming van een commissaris aan de orde komt, bevat ten minste:

- a. mededeling van het tijdstip waarop de vacature zal of is ontstaan en de oorzaak van haar ontstaan;
- b. de naam van de persoon die de RvC wenst voor te dragen, onder de opschortende voorwaarde dat door de algemene vergadering geen aanbeveling van een andere persoon zal worden gedaan;
- c. de motivering van voordracht;
- d. de gegevens betreffende de voorgedragen kandidaat als bedoeld in art 22 lid 3 statuten.

De agenda voor een algemene vergadering van aandeelhouders waarin een voorstel tot benoeming van een commissaris aan de orde wordt gesteld, bevat ten minste:

- a. gelegenheid tot het doen van een aanbeveling door de algemene vergadering;
- b. onder de opschortende voorwaarde dat de algemene vergadering geen aanbeveling doet: het voorstel tot benoeming van de door de RvC op de voordracht geplaatste kandidaat.

De oproeping voor deze algemene vergadering van aandeelhouders vindt pas plaats, nadat de RvC de ondernemingsraad gedurende een redelijke termijn in de gelegenheid heeft gesteld een aanbeveling te doen; of nadat, bij een versterkt recht van aanbeveling als bedoeld in artikel 22 lid 4 van de statuten, een door de ondernemingsraad aanbevolen persoon op de voordracht is geplaatst of nadat de ondernemingsraad te kennen heeft gegeven daar geen gebruik van te willen maken van het versterkt recht van aanbeveling.

## **Aftreden, ontslag en schorsing van commissarissen**

Een commissaris treedt af uiterlijk vier jaar na zijn laatste benoeming. Periodiek aftreden gebeurt op het moment



dat de jaarlijkse algemene vergadering sluit. Een periodiek aftredende commissaris is meteen herbenoembaar. Als er tussentijds een vacature is in de RvC, dan geldt de Raad toch als volledig samengesteld; wel wordt zo spoedig mogelijk iemand definitief benoemd. Wie benoemd is in een tussentijds ontstane vacature, heeft zitting voor de tijd die zijn voorganger nog te vervullen had. De Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam kan op verzoek een commissaris ontslaan wegens verwaarlozing van zijn taak, wegens andere gewichtige redenen of wegens ingrijpende wijziging van de omstandigheden waardoor handhaving als commissaris redelijkerwijs niet van de vennootschap kan worden verlangd. Het verzoek kan worden ingediend door de vennootschap, vertegenwoordigd door de RvC. Ook een aangewezen vertegenwoordiger van de algemene vergadering van aandeelhouders of van de ondernemingsraad kan een verzoek indienen.

De RvC kan een commissaris schorsen. De schorsing vervalt van rechtswege als de vennootschap niet binnen een maand na aanvang schorsing een ontslagverzoek heeft ingediend bij de Ondernemingskamer.

## Opzeggen van het vertrouwen in de RvC

De algemene vergadering kan met volstrekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen het vertrouwen in de RvC opzeggen, mits de stemmen minimaal eenderde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Het besluit dient met redenen omkleed te zijn. De algemene vergadering kan geen vertrouwen opzeggen in commissarissen die zijn aangesteld door de Ondernemingskamer, overeenkomstig artikel 24 lid 3 van de statuten. Is niet minimaal eenderde van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd, dan kan er geen nieuwe vergadering worden bijeengeroepen. Een besluit als bedoeld in artikel 24 lid 1 van de statuten wordt niet genomen voordat de directie de ondernemingsraad van het voorstel en de gronden daartoe in kennis heeft gesteld. Dat moet gebeuren ten minste 30 dagen voor de algemene vergadering. Heeft de ondernemingsraad een standpunt over het voorstel, dan stelt de directie de RvC en de algemene vergadering hiervan op de hoogte. De ondernemingsraad kan zijn standpunt in de algemene vergadering toelichten. Het besluit bedoeld in artikel 24 lid 1 heeft het onmiddellijk ontslag van de leden van de RvC tot gevolg. De directie verzoekt dan ogenblikkelijk de

Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam om tijdelijk één of meer commissarissen aan te stellen. De Ondernemingskamer regelt de gevolgen van de aanstelling. De RvC zorgt dan dat een nieuwe raad wordt samengesteld met inachtneming van artikel 22 van de statuten binnen een door de Ondernemingskamer vastgestelde termijn.

## Statutenwijziging

Een besluit tot wijziging van de statuten of tot ontbinding van vennootschap kan alleen worden genomen op voorstel van de directie dat is goedgekeurd door de RvC. Een besluit tot wijziging van de statuten waarbij één of meer van de aan het bijzonder aandeel verbonden rechten wijzigingen zouden ondergaan, de naam van de vennootschap wordt gewijzigd of het doel van de vennootschap wordt gewijzigd, kan alleen worden genomen na goedkeuring van de houder van het bijzonder aandeel.

Wanneer aan de algemene vergadering een voorstel tot statutenwijziging of tot ontbinding van de vennootschap wordt gedaan, moet dit in de oproeping voor de algemene vergadering van aandeelhouders worden vermeld. Tegelijkertijd moet een afschrift van het voorstel, waarin de statutenwijziging woordelijk is opgenomen, ter inzage worden gelegd en gratis beschikbaar worden gesteld aan aandeelhouders, vruchtgebruikers en pandhouders die stemrecht hebben. Het voorstel wordt tot het eind van de algemene vergadering ter inzage gelegd in het kantoor van de vennootschap en op een plaats in Amsterdam die in de oproeping vermeld zal worden.

*Sub i - bevoegdheden van de leden van het bestuur, met name of zij tot uitgifte of inkoop van aandelen kunnen overgaan.*

De directie bestuurt en vertegenwoordigt de vennootschap, onverminderd het bepaalde in de wet en de statuten. Wat betreft de uitgifte van aandelen en het verkrijgen van eigen aandelen vloeit uit de statuten het volgende voort.

## Uitgifte van aandelen

De directie besluit over uitgifte van aandelen, na goedkeuring door de RvC. Het gaat dan om alle nog niet uitgegeven aandelen van het maatschappelijk kapitaal, zoals dit luidt of op enig moment zal luiden. De periode

van deze bevoegdheid om aandelen uit te geven wordt bepaald door de algemene vergadering maar is niet langer dan maximaal vijf jaar. De algemene vergadering kan de bevoegdheid verlengen, maar steeds niet langer dan voor vijf jaar. Verlenging kan ook bij statuten. De algemene vergadering bepaalt tevens hoeveel aandelen mogen worden uitgegeven. Een bij besluit van de algemene vergadering gegeven aanwijzing kan, tenzij bij de aanwijzing anders is bepaald, niet worden ingetrokken. Eindigt de bevoegdheid van de directie, dan besluit de algemene vergadering over de uitgifte van aandelen, behalve als die al een ander vennootschapsorgaan heeft aangewezen om dat te doen. De algemene vergadering kan alleen aandelen uitgeven of een orgaan daartoe aanwijzen op voorstel van de directie, na goedkeuring van de RvC. Het bepaalde in artikel 7 lid 1 tot en met 4 van de statuten is van overeenkomstige toepassing op het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, maar is niet van toepassing op het uitgeven van aandelen aan iemand die een al eerder verkregen recht tot het nemen van aandelen uitoefent. Op uitgifte van aandelen en op het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen is verder artikel 96, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing.

## Verkrijgen van eigen aandelen

De vennootschap mag volgestorte eigen aandelen of certificaten daarvan verkrijgen, maar slechts om niet of in het geval:

- a. het uitkeerbaar deel van het eigen vermogen ten minste gelijk is aan de verkrijgingsprijs, en
- b. het nominale bedrag van de aandelen in haar kapitaal of certificaten daarvan die de vennootschap verkrijgt, houdt of in pand houdt of die worden gehouden door een dochtermaatschappij, niet meer beloopt dan eentiende van het geplaatste kapitaal.

Verkrijging anders dan om niet kan alleen als de algemene vergadering de directie daartoe heeft gemachtigd. Deze machtiging geldt maximaal achttien maanden. De algemene vergadering moet in de machtiging bepalen hoeveel aandelen of certificaten daarvan mogen worden verkregen, op welke manier en tussen welke grenzen de prijs moet liggen. De vennootschap kan eigen aandelen of certificaten daarvan verkrijgen om deze krachtens een voor hen geldende regeling over te dragen aan werknemers in dienst van de vennootschap of van een groepsmaatschappij. De

directie besluit over verkrijging of vervreemding van eigen aandelen, na goedkeuring door de RvC, onverminderd het bepaalde in artikel 10 lid 2 statuten. Op eigen aandelen of certificaten daarvan zijn verder de artikelen 89a, 95, 98, 98a, 98b, 98c, 98d en 118, Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing.

*Sub j - belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of worden ontbonden bij wijziging van zeggenschap over de vennootschap na een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 Wft*

Bij overeenkomsten als boven genoemd is de vennootschap geen partij.

*Sub k - elke overeenkomst met een bestuurder of werknemer die voorziet in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband na een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 Wft*

De vennootschap heeft een overeenkomst als boven genoemd niet gesloten met een bestuurder of werknemer

Gegevens genoemd in artikel 392 lid 1, onder e, van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek:

De vennootschap heeft geen stemrechtloze aandelen uitgegeven en evenmin aandelen die geen of slechts een beperkt recht geven tot deling in de winst of reserves van de vennootschap.



# Belastingen

## Fiscale strategie

De bedrijfsvoering van Ajax richt zich op prestaties op het veld. Administratieve, organisatorische en economische gevolgen van fiscale onzekerheden mogen ons niet afleiden van de hoofdactiviteit: het voetbal. Daarom is Ajax fiscaal risico-avers en streven wij ernaar om fiscale onzekerheden proactief te beperken.

Commerciële en economische overwegingen zijn leidend bij het beoordelen van onze activiteiten. Fiscale gevolgen worden meegewogen bij die beoordeling. Ajax maakt gebruik van fiscale stimuleringsmaatregelen, aftrekposten, incentives en vrijstellingen, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, R&D en energietransitie, waarbij wij werken indachtig onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en reputatie.

## Fiscale functie

De fiscale strategie van Ajax is gebaseerd op onze kernwaarden en bedrijfsstrategie. Fiscale beheersing is niet alleen de verantwoordelijkheid van ons fiscale team, maar behoort ook tot de taken van de directie, managers en overige medewerkers, als onderdeel van een tax control framework.

## Fiscale naleving

De fiscale organisatie van Ajax is erop gericht om in control te zijn van de fiscale verplichtingen van de onderneming, zodat belastingaangiften juist, volledig en tijdig worden ingediend in alle landen waarin Ajax actief is. Ajax hanteert een breed begrip van de wet, conform letter én geest: een slechts beperkte, legalistische, interpretatie is onvoldoende. Ajax maakt geen gebruik van kunstmatige, zuiver juridische, constructies die niet

in overeenstemming zijn met de feitelijke situatie en de economische werkelijkheid.

## Fiscale transparantie

De eigendoms- en ondernemingsstructuur van Ajax is plat en ongecompliceerd: de beursgenoteerde hoofdvestiging AFC Ajax NV en zijn dochtermaatschappij AFC Ajax USA Inc., een entiteit voor commerciële partnerships in de Verenigde Staten. Daarnaast is er een vaste inrichting in de Verenigde Arabische Emiraten voor de samenwerking van de Ajax Coaching Academy met Sharjah FC. De vaste inrichting in China voor de samenwerking van de Ajax Coaching Academy met Guangzhou R&F FC is beëindigd in de eerste helft van seizoen 2021/2022.

Alle intercompany transacties vinden plaats op *at arm's length*-basis conform OECD-standaarden, zodat belasting wordt betaald over winst daar waar waarde wordt gecreëerd in het kader van de normale uitoefening van commerciële activiteiten. Ajax is niet gevestigd in landen die op de EU-lijst staan van jurisdicties die niet coöperatief zijn op fiscaal gebied.

## Fiscale coöperatie

Ajax werkt in horizontaal toezicht met de Belastingdienst en streeft ernaar om ook in de toekomst met de Belastingdienst in horizontaal toezicht te blijven werken. We onderhouden een open en constructieve dialoog met de Belastingdienst en andere toezichthouders. Indien de fiscale uitkomst van onze bedrijfsuitoefening onzeker is op grond van de op dat moment vigerende stand van wet-, regelgeving en jurisprudentie, dan treden wij actief in (voor)overleg met de Belastingdienst.



Ajax was in het seizoen 2021/2022 fiscaal gevestigd (middels een deelneming of een vaste inrichting) in de volgende landen: Verenigde Staten, Nederland, Verenigde Arabische Emiraten en China.



# Risico's en risicomangement

**De strategie is richtinggevend voor alle activiteiten van Ajax, daarmee draagt deze bij aan de visie en missie van de club. Die activiteiten gaan onvermijdelijk gepaard met risico's die een succesvolle uitvoering van de strategie en operatie kunnen beïnvloeden. Door een effectief risicomangement brengen we risico's tijdig in beeld en kunnen we weloverwogen besluiten nemen om deze te beheersen. Ajax ziet risicomangement als een kritiek onderdeel voor het succesvol realiseren van de strategie.**

## Ontwikkelingen in risicomangementsysteem

Ajax streeft er voortdurend naar processen te verbeteren en zijn bedrijfshuishouding te professionaliseren. Zo is het risicomangementsysteem sinds het seizoen 2019/2020 herijkt. De belangrijkste verbeteringen waren destijds het opstellen van een *risk control framework*, het formaliseren en standaardiseren van ons risicomangementproces en het stimuleren van organisatiebreed risicomangement. In het seizoen 2020/2021 is voor het eerst een jaarlijkse risicoassessment uitgevoerd. Daarbij is informatie verzameld over de oorzaken en gevolgen van risico's in verschillende verantwoordelijkheidsgebieden, de waarschijnlijkheid dat een risico optreedt, de mogelijke impact van het risico en de maatregelen die genomen of voorgesteld worden om risico's weg te nemen of te verzachten.

## Seizoen 2021/2022

Aandacht voor en verbetering van het risicomangementsysteem is een doorlopend proces. In het seizoen 2021/2022 is gekeken naar nieuwe ontwikkelingen binnen en rond Ajax. Zo gaven we aandacht aan het identificeren van de *key controls* binnen de financiële organisatie, mede als gevolg van twee nieuwe kritieke geautomatiseerde systemen met een financiële impact en output die in dit seizoen werden geïmplementeerd. Daarnaast was er aandacht voor voetbal gerelateerde risico's en voor wedstrijd gerelateerde risico's mede naar aanleiding van enkele incidenten in het seizoen. Verder is er met ondersteuning van een externe cybersecurity-deskundige naar de IT-organisatie gekeken en de daarbij behorende IT-beheersmaatregelen. Ajax onderkent risico's ten aanzien van cybersecurity. Dit onderzoek hielp ons bij het duiden van aandachtsgebieden en gaf ons de bevestiging van de werking van beheersmaatregelen die al waren genomen.

Voor een verbetering en toekomstbestendigheid van het risicomangement is aandacht besteed aan het digitaliseren en optimaliseren van het risicobeheerssysteem.

## Vooruitzicht: seizoen 2022/2023

Het is cruciaal dat het risicomangement aansluit op de interne en externe ontwikkelingen ten aanzien van de strategie. In het seizoen 2022/2023 vindt er een toetsing plaats van het *risk control framework* met de strategie en de daaruit voortvloeiende doelstellingen door middel van een jaarlijkse risicoassessment. Daarin ligt de nadruk op de opzet en het bestaan van beheersmaatregelen en de werking van deze *key controls*. Hiervoor wordt een monitoringssysteem voor deze beheersmaatregelen ontwikkeld. Waardoor het ook mogelijk wordt periodieke risicorapportages inclusief incidentenrapportages op te stellen. Deze rapportages worden besproken met de risico-eigenaren en waar nodig worden de beheersmaatregelen aangescherpt. Deze werkwijze zal worden geconcretiseerd en ingevoerd in het seizoen 2022/2023. In het seizoen 2022/2023 wordt verder aandacht gegeven aan het volledig digitaliseren van het risicomangement en de rapportagemogelijkheden. Daarnaast zal, in lijn met de ambitie om volgend boekjaar de bindende richtlijnen van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in te voeren, ook vanuit het risicomangement nadrukkelijke aandacht worden gegeven aan het integreren van de CSRD-criteria in het *risk control framework*.

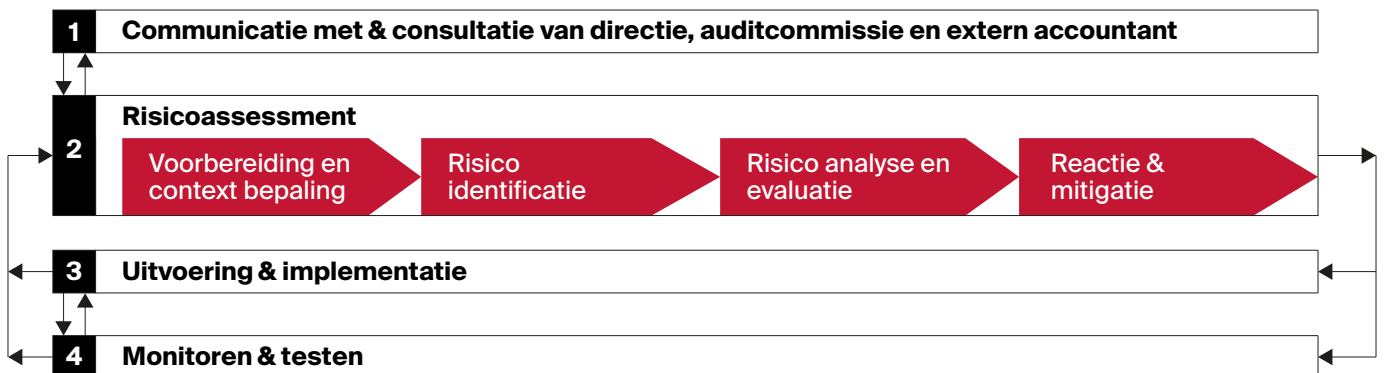


## Risicomanagement proces

De directie is eindverantwoordelijk voor het risicomanagement van Ajax en scheidt de randvoorwaarden door de risicobereidheid en -strategie te bepalen en het risicomanagement beleid goed te keuren. De Raad van Commissarissen houdt via haar auditcommissie actief toezicht op de risicomanagementactiviteiten. De managers van de verschillende afdelingen worden betrokken in het identificeren van de risico's en zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van de op hun afdeling van toepassing zijnde beheersmaatregelen. De managers zijn daarmee de *1st line of defence* om Ajax binnen de grenzen van zijn risicobereidheid te houden. De *2nd line of defence* zijn de afdelingen Financial Control en Legal & Compliance. Zij leggen de basis: interpreteren voor Ajax relevante wet- en regelgeving en beleid, onderhouden en implementeren

het risicomanagementraamwerk, faciliteren de *1st line of defence* met risico-assessments en uitvoering, monitoren dit en escaleren indien nodig issues naar de directie en/of auditcommissie. De afdeling Financial Control, in haar rol als internal auditor, en de externe accountant, die als onafhankelijke partij de werking van het risicomanagementsysteem beoordeelt, vormen samen de *3rd line of defence*. Met het aantrekken van een fiscalist kreeg het fiscale risicomanagement een formelere positie binnen het risicomanagement waarmee de *3rd line of defence* versterkt werd. RvC en de auditcommissie concluderen dat de *3rd line of defence* in het verslagjaar 2021/2022 naar behoren functioneert en dat daarom geen separate interne auditor nodig is.

Het risicomanagement proces kan als volgt worden samengevat.





## Risicobereidheid

Voor het realiseren van de strategische doelstellingen moeten we in bepaalde mate risico's accepteren. De directie bepaalt de mate waarin we daartoe bereid zijn. Dit is met de RvC besproken en akkoord bevonden. Onze

strategie en doelstellingen zoals beschreven in dit jaarverslag zijn hierin leidend. Op basis daarvan onderscheiden we vijf risicocategorieën. Per risicocategorie hebben we onze risicobereidheid vastgesteld.

Risico	Risico bereidheid	Toelichting
<b>Strategisch</b>		Ajax is bereid om gematigde risico's te aanvaarden voor het realiseren van de strategische doelstellingen en houdt daarbij rekening met de belangen van haar stakeholders.
<b>Operationeel</b>		De hoofdactiviteit van Ajax is de bedrijfsvoering van een professionele voetbalclub. Alle operationele en commerciële activiteiten van Ajax ondersteunen deze bedrijfsvoering en zijn van belang voor het blijvende sportieve succes van het eerste elftal. Ter bescherming van het sportieve succes en de merknaam "Ajax", de kwalitatieve verbetering van de spelersgroep en de jeugd alsmede voor de voortdurende ontwikkeling van de organisatie hanteren wij een lage tot gematigde risicobereidheid.
<b>Financieel</b>		Onze strategie is erop gericht de continuïteit van Ajax te waarborgen door een gezonde financiële balans. In dit kader hanteren we een lage risicobereidheid. In het kader van de jaarlijkse waardegroei accepteren we een gematigd risico voor wat betreft het operationeel resultaat en transferresultaat.
<b>Financiële verslaggeving</b>		Ajax is avers van elk risico dat de integriteit van haar rapportages in gevaar kan brengen. Wij hanteren stringente controlemaatregelen om het risico van materiële onjuistheden in de financiële verslaggeving te minimaliseren.
<b>Wet- en regelgeving</b>		Het voldoen aan relevante wet- en regelgeving en licentievereisten is onze 'licence to operate'. Daarom streven wij na om volledig compliant te zijn. Bovendien hebben wij een nultolerantiebeleid ten aanzien van omkoping, corruptie, fraude en elke andere vorm van (illegaal) wangedrag. Derhalve is onze risicobereidheid op het gebied van compliance zeer laag.



## Risico's beheren

### Risicoassessment

De afdeling Financial Control faciliteert jaarlijks een risicoassessmentsessie als onderdeel van het risicomangementproces. Eindverantwoordelijke managers en/of medewerkers vanuit alle disciplines nemen hieraan deel om via de volgende stappen de belangrijkste risico's en risicobeheersmaatregelen voor Ajax vast te stellen:

- ➔ Identificeren van relevante risico's voor het behalen van de strategische doelstellingen.
- ➔ Waardering van de risico's: beoordelen van de kans dat het risico optreedt (kans) en de gevolgen van het risico wanneer deze zich voordoen (impact).
- ➔ Evaluatie van de huidige beheersmaatregelen in relatie tot de vastgestelde risicobereidheid.
- ➔ Identificeren van additionele beheersmaatregelen indien de grenzen van risicobereidheid worden overschreden.

### Overzicht belangrijkste risico's

Het risicoassessment heeft geleid tot een prioritering in de belangrijkste risico's. In het overzicht op de volgende pagina's zijn de belangrijkste geïdentificeerde risico's, in relatie tot de strategische pijlers, weergegeven.

### Risico's met belangrijke impact in het seizoen 2021/2022

Ook in het seizoen 2021/2022 had de coronapandemie een grote impact op de bedrijfsvoering. Het seizoen ging van start met aanhoudende onzekerheid over het voortduren van de coronacrisis. Dit zorgde ervoor dat een deel van de wedstrijden met beperkt publiek of zonder

publiek zijn gespeeld. In de tweede seizoenshelft speelde Ajax alle wedstrijden met publiek door een versoepeling van de maatregelen. Ook had de coronacrisis impact op de transfermarkt met gevolgen voor de marktwaarde van onze spelers en voor de verkoop van spelers. Het risico 'externe gebeurtenissen' is derhalve een belangrijk risico om te blijven monitoren. De kans dat een dergelijk risico zich manifesteert wordt als erg laag ingeschat, maar ondanks dat kan de impact ervan op de operationele werkzaamheden en financiële resultaten van Ajax aanzienlijk zijn. Op dit moment is niet in te schatten of dit risico ook komend boekjaar nog impact op de activiteiten van Ajax zal hebben. Dit is afhankelijk van de ontwikkeling van het coronavirus en de daarbij behorende maatregelen. Ajax is van mening dat er doortastend is opgetreden om de negatieve impact van de coronacrisis zoveel als mogelijk te beperken. Ajax monitort de situatie rondom de coronacrisis continu en zal additionele maatregelen nemen indien noodzakelijk. Nadere informatie over de gevolgen van corona zijn opgenomen in de separate paragraaf op pagina 106 van de jaarrekening.

In het seizoen 2021/2022 deed zich een incident voor van grensoverschrijdend gedrag bij een van de directieleden. Als gevolg daarvan is er een extern onderzoek ingesteld. Dit bevestigde dat er sprake was van ongewenst gedrag. Als gevolg hiervan werd er een breed samengestelde, onafhankelijke en deskundige advies- en begeleidingscommissie samengesteld die het proces van cultuurverandering begeleidt. Verder is er kritisch gekeken naar de aanwezige beheersmaatregelen. In het seizoen 2022/2023 zal onder andere een cultuuronderzoek uitgevoerd worden om effectief richting te geven aan het thema veilig sport- en werkklimaat. Als gevolg van het gemanifesteerde incident is dit risico toegevoegd aan het overzicht van belangrijkste risico's gezien de hoge impact van dit risico.







Risico	Risicobeschrijving	Risicocategorie*	Mogelijke gevolgen
<b>Transferrisico</b>	Risicovolle en complexe transferdeals door toenemende onderlinge concurrentie, internationalisering en macht van intermediairs.	Strategisch/ financieel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Debiteurenrisico</li> <li>➔ Onterechte betalingen en/of boetes en claims</li> <li>➔ Reputatieschade</li> </ul>
<b>Marktrisico</b>	Volatiliteit inkomsten door afhankelijkheid sportieve prestaties eerste elftal en hoge vaste kostenbasis voor deelname Europees voetbal.	Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Dalende inkomsten, bijvoorbeeld bij uitblijven Europees voetbal of lagere transferinkomsten</li> <li>➔ Negatief effect op aandelenwaarde</li> <li>➔ Verlies van supporters en partners</li> </ul>
<b>Partnerships</b>	Het verlies of onvoldoende benutten van contracten met partners van wie Ajax sterk afhankelijk is voor inkomsten.	Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Derving van (sponsor)gelden</li> <li>➔ Financiële schade door claims t.a.v. het nakomen van contractuele verplichtingen</li> <li>➔ Reputatieschade</li> </ul>
<b>Wedstrijd-organisatie en supporters</b>	Het onvoldoende veiligheid rond wedstrijden en evenementen kunnen borgen en wangedrag, geweld en/of vandalisme door Ajax-supporters bij wedstrijden en evenementen.	Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Financiële en reputatieschade als gevolg evenementen die geen doorgang kunnen vinden</li> <li>➔ Calamiteit door onvoldoende borging van veiligheid van toeschouwers</li> <li>➔ Toenemende kosten beveiliging</li> <li>➔ Boetes of sanctie door voetbalbonden</li> </ul>
<b>Liquiditeit</b>	Onvoldoende liquide middelen door volatiele cash flow gerelateerd aan verdienmodel.	Financieel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wanbetaling</li> <li>➔ Aanspreken van reserves</li> <li>➔ Verstoring van de bedrijfsvoering</li> <li>➔ Reputatieschade</li> </ul>
<b>Wet- en regelgeving</b>	Niet voldoen aan relevante toenemende en complexere (internationale) wet- en regelgeving en licentievereisten vanuit de KNVB, UEFA en FIFA.	Wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Verlies 'license to operate'</li> <li>➔ Derving inkomsten</li> <li>➔ Reputatieschade</li> <li>➔ Financiële schade door boetes en claims</li> </ul>
<b>'War for talent'</b>	Onvoldoende kunnen aantrekken, ontwikkelen en behouden van talenten.	Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Stijgende loonkosten</li> <li>➔ Verslechterde concurrentiepositie</li> <li>➔ Verlies van talent</li> <li>➔ Verlies Ajax DNA en onderscheidend vermogen</li> <li>➔ Druk sportieve prestaties</li> <li>➔ Druk op liquiditeit als gevolg van aantrekken spelers</li> </ul>
<b>Data en IT-beveiliging</b>	Onvoldoende (kunnen) beschermen van de vertrouwelijkheid en integriteit van data, informatie en systemen tegen cybercriminaliteit.	Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Financiële schade door claims en boetes uit hoofde van AVG-wetgeving</li> <li>➔ Belemmering bedrijfsvoering door (tijdelijk) niet beschikbare data en systemen</li> <li>➔ Reputatieschade</li> </ul>
<b>Project De Nieuwe Toekomst</b>	Het uitvoeren van een project dat niet binnen de normale bedrijfsvoering van Ajax valt, waar schaarste en stijgende energieprijzen van toepassing zijn.	Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Onrechtmatige deals</li> <li>➔ Financiële schade</li> <li>➔ Reputatieschade</li> <li>➔ Afhankelijkheid derden</li> <li>➔ Disruptie kernactiviteiten</li> <li>➔ Druk op sportieve prestaties</li> <li>➔ Hogere bouwkosten</li> </ul>
<b>Veilig sport- en werkklimaat</b>	Door gedrag en cultuur binnen de club geen veilig en vertrouwd sport- en werkklimaat kunnen bieden.	Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Onveilige werksituatie</li> <li>➔ Verlies van medewerkers</li> <li>➔ Reputatieschade</li> </ul>

\*Voor de risicobereidheid per risicocategorie wordt verwezen naar pagina 90.



### Link met strategie

Kans	Impact	Belangrijkste beheersmaatregelen	Voetbal	Ajax als wereldspeler	Personeel en organisatie	Financiële balans
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Strikte procedures en richtlijnen</li> <li>➔ Financiële, fiscale en juridische toetsing</li> <li>➔ Betalingszekerheden</li> </ul>	✓	✓		✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Strategische planning en diversificatie van inkomsten</li> <li>➔ Financiële basis – stabiliteit inkomsten en cost control</li> <li>➔ Investeren in kwaliteit club</li> </ul>	✓	✓		✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Partnermanagement</li> <li>➔ Contractbeheer</li> <li>➔ Contractmanagement</li> </ul>		✓		✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Relatiemanagement partners</li> <li>➔ Draaiboek wedstrijden en evenementen</li> <li>➔ Calamiteitenplan</li> <li>➔ Veiligheidsdriehoek</li> <li>➔ Samenwerkingen supportersgroepen en stakeholders</li> <li>➔ Beveiligingsmiddelen</li> <li>➔ Verzekeringen</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Cashflow management</li> <li>➔ Financieringsbeleid</li> </ul>				✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Compliance officers</li> <li>➔ Gebruik externe specialisten</li> <li>➔ Actieve lobby</li> <li>➔ Samenwerkingen stakeholders</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Blijven investeren onderscheidend vermogen</li> <li>➔ Nationaal en internationaal scoutingteam</li> <li>➔ Sociaal component in opleiding</li> <li>➔ Aanstelling technisch manager</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ IT-ricicommanagement governance</li> <li>➔ Operationeel informatiebeveiligingsbeleid</li> <li>➔ General IT-controls (GITC's)</li> </ul>		✓	✓	✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Kernteam project De Nieuwe Toekomst</li> <li>➔ Gebruik van externe specialisten</li> <li>➔ Actieve samenwerking betrokken afdelingen</li> <li>➔ Interne rapportages</li> <li>➔ Goedkeuring directie en RVC op projectplan</li> </ul>	✓	✓	✓	✓
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Vertrouwenspersonen</li> <li>➔ Aanstellen advies- en begeleidingscommissie</li> <li>➔ Klachten- en meldprocedure</li> <li>➔ Zorgvuldig beleid</li> <li>➔ Voorlichting en communicatie</li> <li>➔ Specifieke maatregelen (gedragscode, kwaliteitsstandaarden)</li> <li>➔ Kennis wet- en regelgeving</li> <li>➔ Cultuuronderzoek</li> <li>➔ Trainingen</li> </ul>	✓		✓	

Zeer laag    Laag    Gematigd    Hoog    Zeer hoog



## Financiële verslaggeving

Het risico op materiële onjuistheden in de financiële verslaggeving is blijvend aanwezig. De beheersing van dit risico is dan ook verankerd binnen de processen in de gehele organisatie. Ajax streeft voortdurend naar verbetering van zijn processen, zowel financieel als operationeel. Hierbij beweegt Ajax naar een formele organisatie waarbij vastgelegde processen, procedures en interne beheersmaatregelen de juistheid, volledigheid en tijdigheid van geregistreerde transacties borgen. Dit draagt bij aan een betrouwbare interne en externe informatievoorziening en besluitvorming. Het risicomanagementproces is op zichzelf een beheersmaatregel voor het financiële verslaggevingsrisico.

De directie verklaart dat, gegeven de opzet en werking van de door Ajax gehanteerde risicobeheersings- en controlesystemen in het licht van de financiële verslaggeving:

1. de risicobeheer- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid bieden dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
2. de directie geen indicaties heeft dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar niet naar behoren zouden hebben gewerkt;
3. de directie geen indicaties heeft dat de risicobeheersings- en controlesystemen in het lopende boekjaar niet naar behoren zullen werken.





# Verklaring van de directie

Het directieverslag vermeldt op pagina 22 van dit jaarverslag geldt als bestuursverslag in de zin van artikel 391 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

In overeenstemming met best practice bepaling 1.4.3. van de Code en onder verwijzing naar het directieverslag en de daarin opgenomen risicoparagraaf verklaart de directie, dat:

- i. het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ii. voornoemde systemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- iii. het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op *going concern* basis; en
- iv. in het verslag de materiële risico's en onzekerheden zijn vermeld die relevant zijn ter zake van de verwachting van de continuïteit van de vennootschap voor een periode van twaalf maanden na opstelling van het verslag.

Hierbij wordt aangetekend dat het voorgaande niet betekent dat dit systeem en deze procedures de absolute zekerheid geven dat de operationele en strategische doelstellingen van Ajax worden gerealiseerd en evenmin dat deze alle onjuistheden, slordigheden, fouten, fraude, niet naleving van toepasselijke wet- en regelgeving zouden kunnen voorkomen. Voor een gedetailleerdere beschrijving van het risicobeheersysteem en de voornaamste geïdentificeerde risico's wordt verwezen naar de risicoparagraaf.

In overeenstemming met artikel 5:25c paragraaf 2 sub c van de Wet Financieel Toezicht bevestigt de directie naar beste weten dat de jaarrekening 2021/2022 een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie per 30 juni 2022 en het resultaat over het boekjaar 2021/2022; en dat het directieverslag een getrouw beeld geeft van de toestand op de balansdatum (30 juni 2022), de gang van zaken gedurende het boekjaar 2021/2022 van de vennootschap en dat in het directieverslag de wezenlijke risico's waarmee Ajax wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Amsterdam, 27 september 2022

Edwin van der Sar  
Susan Lenderink  
Menno Geelen



# Jaarrekening 2021/2022



# Geconsolideerde balans

BEDRAGEN x EUR 1.000

30 juni 2022

30 juni 2021

**ACTIVA****Vaste activa****Immateriële vaste activa (1)**

Vergoedingssommen	106.273	138.511
Software	2.010	3.053
	<hr/>	<hr/>
	108.283	141.564

**Materiële vaste activa (2)**

Bedrijfsgebouwen en terreinen	13.407	14.354
Machines en installaties	153	244
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.498	2.955
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	3.896	1.721
	<hr/>	<hr/>
	19.954	19.274

**Lease activa (3)**

143.068 144.482

**Financiële vaste activa**

Actieve belastinglatenties (4)	8.169	4.006
Deelnemingen (5)	4.928	4.678
Overige vorderingen (6)	57.797	74.516
	<hr/>	<hr/>
	70.894	83.200

**Totaal vaste activa**

342.199 388.520

**Vlottende activa****Vorraden (7)** 3.909 5.385**Vorderingen**

Debiteuren (8)	59.545	51.736
Overige vorderingen (9)	13.223	13.616
Overlopende activa (10)	1.736	2.117
	<hr/>	<hr/>
	74.504	67.469

**Effecten (11)**

22.632 24.285

**Liquide middelen (12)**

20.380 17.713

**Totaal vlottende activa**

121.425 114.852

**Totaal activa**

463.624 503.372

BEDRAGEN x EUR 1.000

30 juni 2022

30 juni 2021

**PASSIVA****Eigen vermogen**

Geplaatsd kapitaal (13)	8.250	8.250
Agio (14)	101.120	101.120
Reserve omrekeningsverschillen (15)	4	1
Overige reserves (16)	112.582	120.639
Onverdeeld resultaat boekjaar (17)	(24.320)	(8.057)

**Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap**

197.636	221.953
---------	---------

**Langlopende verplichtingen**

Belastinglatenties (18)	16.752	19.935
Leaseverplichtingen (19)	138.482	140.014
Overige schulden (20)	16.983	31.562

172.217	191.511
---------	---------

**Kortlopende verplichtingen**

Crediteuren (21)	28.754	30.171
Belastingen en premies sociale verzekeringen (22)	9.930	10.534
Leaseverplichtingen (19)	7.507	6.591
Overige schulden (23)	20.685	18.946
Overlopende passiva (24)	26.895	23.666

93.771	89.908
--------	--------

**Totaal passiva**

463.624	503.372
---------	---------



## Geconsolideerde winst- en verliesrekening

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Netto-omzet (25)</b>	189.208	125.159
Inkoopwaarde omzet (26)	18.930	14.147
Lonen, salarissen en sociale lasten (27)	109.359	94.729
Afschrijvingen op vaste activa (28)	12.099	12.136
Overige bedrijfskosten (29)	56.393	37.301
<b>Som der bedrijfslasten</b>	196.781	158.313
<b>Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen</b>	(7.573)	(33.154)
Afschrijvingen vergoedingssommen (30)	(57.071)	(60.503)
Resultaat vergoedingssommen (31)	37.768	86.067
<b>Bedrijfsresultaat na afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen</b>	(26.876)	(7.590)
Resultaat deelneming (32)	-	(2.553)
Financieel resultaat (33)	(2.643)	(1.818)
Waardeverandering effecten (34)	(2.212)	245
<b>Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	(31.731)	(11.716)
Belastingen resultaat uit bedrijfsuitoefening (35)	7.411	3.611
<b>Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	(24.320)	(8.105)
<b>Toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap</b>	(24.320)	(8.057)
Niet-controlerend belang	-	(48)
	(24.320)	(8.105)
Per gewoon aandeel vóór en na verwatering (x EUR 1)	(1,33)	(0,44)

# Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten

BEDRAGEN x EUR 1.000

	2021/2022	2020/2021
<b>Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	(24.320)	(8.105)
<b>Posten die uiteindelijk worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:</b>		
Omrekeningsverschillen deelnemingen	3	(23)
<b>Totaal van rechtstreekse vermogensmutaties</b>	3	(23)
<b>Totaalresultaat</b>	(24.317)	(8.128)
<b>Toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap</b>	(24.317)	(8.078)
Niet-controlerend belang	-	(50)
	(24.317)	(8.128)



## Geconsolideerd kasstroomoverzicht

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen	(7.573)	(33.154)
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen op vaste activa (28)	12.099	12.136
Veranderingen in werkkapitaal		
(Toe)/afname vorderingen	(2.320)	(2.230)
(Toe)/afname voorraden	1.476	(1.614)
Toe/(af)name kortlopende verplichtingen	1.918	12.738
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		
(vóór afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen)	5.600	(12.124)
Ontvangen rente	114	161
Betaalde rente	(2.131)	(2.159)
Ontvangen winstbelastingen	105	-
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	3.688	(14.122)
Investeringsactiviteiten		
Investeringsactiviteiten in vergoedingssommen	(49.017)	(72.660)
Investeringsactiviteiten in overige immateriële vaste activa	(159)	(1.794)
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	(3.735)	(1.999)
Investeringsactiviteiten in financiële vaste activa	(250)	-
Investeringsactiviteiten effecten	(559)	-
Desinvesteringen vergoedingssommen	57.724	89.289
Desinvesteringen in overige immateriële vaste activa	482	-
Desinvesteringen materiële vaste activa	91	4
Desinvesteringen financiële vaste activa	2.022	4.572
Desinvesteringen effecten	-	58
Desinvestering Ajax Cape Town	-	(1.006)
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	6.599	16.464
Aflossingen langlopende schulden	-	(3)
Aflossingen leaseverplichtingen	(7.615)	(7.313)
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	(7.615)	(7.316)
<b>Toe/(af)name geldmiddelen</b>	2.672	(4.974)
<b>Mutatie overzicht geldmiddelen</b>		
Geldmiddelen openingsbalans (12)	17.713	22.496
Toe/(af)name geldmiddelen	2.672	(4.974)
Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen	(5)	191
Geldmiddelen eindbalans (12)	20.380	17.713



# Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen

BEDRAGEN x EUR 1.000

	Geplaatst kapitaal	Agio	Reserve om- rekenings- verschillen	Overige reserves	Onverdeeld resultaat boekjaar	Niet- contro- lerend belang	Totaal
<b>2021/2022</b>							
Beginbalans	8.250	101.120	1	120.639	(8.057)	-	221.953
<b>Mutaties</b>							
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	(8.057)	8.057	-	-
Koersverschillen	-	-	3	-	-	-	3
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	(24.320)	-	(24.320)
Eindbalans	8.250	101.120	4	112.582	(24.320)	-	197.636

BEDRAGEN x EUR 1.000

	Geplaatst kapitaal	Agio	Reserve om- rekenings- verschillen	Overige reserves	Onverdeeld resultaat boekjaar	Niet- contro- lerend belang	Totaal
<b>2020/2021</b>							
Beginbalans	8.250	101.120	(1.326)	99.978	20.661	117	228.800
<b>Mutaties</b>							
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	20.661	(20.661)	-	-
Koersverschillen	-	-	(21)	-	-	(2)	(23)
Overboeking naar de winst- en verliesrekening	-	-	1.348	-	-	-	1.348
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	(8.057)	(48)	(8.105)
Deconsolidatie	-	-	-	-	-	(67)	(67)
Eindbalans	8.250	101.120	1	120.639	(8.057)	-	221.953



# Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

## Algemeen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld conform de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan, zoals goedgekeurd door de Europese Commissie en Titel 9 Boek 2 BW. De in deze toelichting opgenomen bedragen hebben, tenzij uitdrukkelijk anders is vermeld, betrekking op de geconsolideerde cijfers. De geconsolideerde jaarrekening wordt opgesteld in euro's, de functionele valuta van AFC Ajax NV.

De geconsolideerde jaarrekening over 2021/2022 van AFC Ajax NV, gevestigd te Johan Cruijff Boulevard 29 in Amsterdam met KvK-nummer 33302453, is door de directie opgemaakt en behandeld in de vergadering van de Raad van Commissarissen. Deze jaarrekening dient nog te worden goedgekeurd door de aandeelhouders. De goedkeuring is geagendeerd voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 november 2022.

## COVID-19

Het voetbalseizoen 2021/2022 is van start gegaan met versoepelde maatregelen, waardoor de wedstrijden met een beperkte bezetting van de stadioncapaciteit (67%) gespeeld zijn, daar waar in het seizoen 2020/2021 de competities veelal zonder of met een beperkt publiek zijn gespeeld. Vanaf eind september 2021 zijn wedstrijden in de competitie en in de groepsfase van de UEFA Champions League met een volledig publiek gespeeld. Na een aanscherping van de maatregelen in november 2021 zijn de wedstrijden tot aan de winterstop zonder publiek gespeeld. De competities in de tweede seizoenshelft zijn daarna als gevolg van een versoepeling van de maatregelen voortgezet met een beperkt publiek (33%), rekening houden met de 1,5 meter maatregelen. Vanaf medio februari 2022 zijn door verdergaande versoepeling van de maatregelen de resterende thuiswedstrijden met een volledig publiek gespeeld. De competitie in het seizoen 2022/2023 is van start gegaan zonder beperkende maatregelen. Bij de schattingen, beoordelingen en veronderstellingen in de jaarrekening wordt door de directie uitgegaan van een voortzetting van de activiteiten onder de normale bedrijfsvoering. Ajax heeft diverse scenario's voor het seizoen 2022/2023 doorgerekend, waaronder een scenario waarin COVID-19 onverhoopt impact gaat hebben op de bedrijfsvoering. Dit scenario wordt echter niet waarschijnlijk geacht gezien de huidige omstandigheden en ontwikkelingen.

De gevolgen van COVID-19 op het seizoen 2021/2022 zijn als volgt:

### Kredietverliezen debiteuren

De gevolgen van COVID-19 zijn in overweging genomen bij de beoordeling van de kredietwaardigheid van de vorderingen op debiteuren, namelijk debiteuren inzake vergoedingssommen en overige debiteuren, en als gevolg daarvan de bepaling van verwachte kredietverliezen. Ten aanzien van de debiteuren inzake vergoedingssommen hanteert de vennootschap een beleid waarbij afdoende zekerheid wordt verlangd door middel van bankgaranties, garanties van derden en kredietverzekeringen. De impact van COVID-19 op een eventueel kredietrisico tendeert hierdoor naar nihil. De inschatting van de kans op mogelijke wanbetaling voor de bepaling van de verwachte kredietverliezen op overige debiteuren is gebaseerd op de beschikbare informatie op de datum van het opmaken van de jaarrekening. De voorziening overige debiteuren is als gevolg hiervan met EUR 2,6 miljoen verhoogd en heeft met name met betrekking op een internationale partner in China waarmee een langdurige samenwerking was aangegaan.

Additionele informatie met betrekking tot de kredietverliezen debiteuren is opgenomen onder het financieel risicobeheer op pagina 117.

## Netto-omzet

### Recettes, seizoenkaarten, business-seats en skybox-plaatsen

Als gevolg van de coronamaatregelen, waardoor Ajax een deel van de wedstrijden in het seizoen 2021/2022 met een beperkt publiek en zonder publiek heeft gespeeld, is aan supporters en partners een tegemoetkoming aangeboden in

de vorm van restitutie op basis van de gemiste wedstrijden. Ajax heeft derhalve beperkte wedstrijdbaten verantwoord, waarbij het bijbehorende deel van de opbrengst uit hoofde van seizoenkaarten, business-seats en skybox-plaatsen is toegerekend aan de thuiswedstrijden met publiek. De opbrengsten uit hoofde van seizoenkaarten, business-seats en skybox-plaatsen die niet toegerekend kunnen worden aan de overige gespeelde wedstrijden in 2021/2022 zijn opgenomen onder de kortlopende verplichtingen. Het tegemoetkomingsbedrag is bij betaling afgeboekt van de verplichting, tenzij is afgezien van de aangeboden tegemoetkoming. In dat geval is het bijbehorende bedrag in 2021/2022 verantwoord onder de overige baten als donatie. Onder de kortlopende verplichtingen per balansdatum is een bedrag van EUR 1,1 miljoen (per 30 juni 2021 EUR 1,1 miljoen) aan nog niet afgewikkelde tegemoetkoming opgenomen. Dit betreft de nog niet afgewikkelde tegemoetkoming uit het seizoen 2020/2021 en uit het seizoen 2021/2022. Als de tegemoetkoming niet wordt afgewikkeld binnen de daarvoor geldende termijn dan valt de bijbehorende verplichting vrij ten gunste van het resultaat.

## Partnerships

In zowel het seizoen 2019/2020 als 2020/2021 zijn er regelingen getroffen in de vorm van behoud van misgelopen voordelen in beide seizoenen en het verstrekken van additionele toezeggingen vanaf het seizoen 2021/2022 voor een bedrag van EUR 3,5 miljoen. In het seizoen 2021/2022 is hiervan EUR 2,2 miljoen toegerekend aan de partnershipopbrengsten. De aanhoudende impact van COVID-19, waaronder het spelen van wedstrijden met beperkt publiek en zonder publiek, heeft als gevolg dat partners ook in het seizoen 2021/2022 niet ten volle van de voordelen van de associatie, waaronder begrepen hospitality, met Ajax hebben kunnen genieten. Ajax heeft met partners regelingen getroffen in de vorm van behoud van misgelopen rechten, verstrekken van additionele toezeggingen tijdens het seizoen en vanaf het seizoen 2022/2023 en restitutie op basis van de gemiste rechten. Deze tegemoetkoming aan partners is in 2021/2022 onder de kortlopende verplichtingen verwerkt als uitgestelde omzet. De uitgestelde omzet zal worden toegerekend aan de partnershipopbrengsten vanaf het seizoen 2022/2023. De hoogte van de uitgestelde omzet is gebaseerd op de reële waarde van de toezeggingen. Van de uitgestelde omzet in het seizoen 2021/2022 is per 30 juni 2022 een bedrag van EUR 0,3 miljoen (per 30 juni 2021 EUR 3,0 miljoen) onder de kortlopende verplichtingen opgenomen.

## Overheidssubsidies

In de geconsolideerde winst- en verliesrekening is onder de post overige baten een negatieve correctie opgenomen van het subsidiebedrag uit hoofde van de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor behoud van Werkgelegenheid (NOW 1.0) ten bedrage van EUR 0,2 miljoen. De verantwoording in de jaarrekening 2019/2020 was gebaseerd op schattingen op basis van de toen geldende interpretatie van de subsidieregeling. In het seizoen 2021/2022 is, na een accountantscontrole, de berekening definitief gemaakt en vastgesteld. In de tweede seizoenshelft van 2021/2022 is de subsidie definitief toegekend na goedkeuring van het UWV. De definitieve berekening van de in 2020/2021 aangevraagde NOW 3 subsidies is nog onderhevig aan een accountantscontrole en afhankelijk van de goedkeuring van het UWV. Door de vennootschap is geen aanspraak gemaakt op de NOW 2, NOW 4 en NOW 5 subsidies.

## Oorlog in Oekraïne

Op 24 februari 2022 begon een grootschalige aanval van Rusland op Oekraïne en zijn beide landen met elkaar in oorlog. De vennootschap heeft per balansdatum een openstaande vordering op de Russische club FC Spartak Moscow inzake de transfer van Quincy Promes en op de club Shakhtar Donetsk uit Oekraïne inzake de transfers van Lassina Traoré en David Neres voor een totaalbedrag van EUR 20,6 miljoen. De vennootschap heeft ter dekking van uitgestelde betalingen voor een bedrag van EUR 15,1 miljoen bankgaranties ontvangen en voor een bedrag van EUR 4,3 miljoen is een garantie van een derde partij ontvangen. De bankgaranties zijn verstrekt door een bank uit Oekraïne. De andere garantie is afgegeven door een derde partij uit Rusland. Het niet gegarandeerde deel betreft in het boekjaar tot stand gekomen aanspraken uit aanvullende transfersommen. Ajax handelt in overeenstemming met de regelgeving en het geldende sanctiebeleid, waarbij indien noodzakelijk due diligence werkzaamheden worden uitgevoerd. De contractueel overeengekomen betaaltermijnen die verschuldigd waren zijn na balansdatum op basis van nieuwe afspraken deels ontvangen. Door onzekerheid over het verloop van de oorlog, de ontwikkeling van de kredietwaardigheid van de clubs, de betreffende buitenlandse banken en de Russische derde partij, alsmede van eventuele wijzigingen in monetair beleid is de hoogte van het kredietrisico van deze vorderingen niet met grote mate van zekerheid vast te stellen. Na een



beoordeling op basis van de momenteel beschikbare informatie, de ontvangen betalingen, de zekerheden en het huidige sanctiebeleid is de directie van mening dat er op dit moment geen basis is om een voorziening voor deze vorderingen op te nemen.

## Continuïteitsveronderstelling

De in de geconsolideerde jaarrekening gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op een continuïteitsveronderstelling. De directie is van mening dat op basis van de thans beschikbare informatie, de huidige liquiditeits- en solvabiliteitspositie, de kwalificatie voor de groepsfase van de UEFA Champions League en de gerealiseerde transferresultaten na balansdatum, de bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet wordt beïnvloed.

## Activiteiten

AFC Ajax NV heeft de activiteiten voortgezet van de Vereniging Amsterdamsche Footballclub 'Ajax', Amsterdam ('de Vereniging'). De onderneming van de Vereniging is ingebracht in AFC Ajax NV zulks met uitzondering van de KNVB-licentie. De vennootschap is op 1 mei 1998 opgericht. De onderneming wordt vanaf 1 januari 1998 voor rekening en risico van AFC Ajax NV gedreven. Het statutaire boekjaar loopt van 1 juli tot en met 30 juni.

De aandelen van de vennootschap zijn ter beurse genoteerd aan Euronext te Amsterdam.

## Vergelijkbare cijfers

De jaarrekening van de vennootschap heeft betrekking op het boekjaar dat loopt van 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022. Als vergelijkende cijfers zijn opgenomen de cijfers van het boekjaar van de vennootschap dat loopt van 1 juli 2020 tot en met 30 juni 2021. Met ingang van het boekjaar 2021/2022 is de vordering inzake vennootschapsbelasting als actieve belastinglatenties opgenomen onder de financiële vaste activa. De vergelijkende cijfers van het boekjaar 2020/2021 zijn dienovereenkomstig aangepast.

## Nieuwe of gewijzigde International Financial Reporting Standards (IFRS)

De waarderingsgrondslagen in deze jaarrekening zijn consistent met de waarderingsgrondslagen toegepast in het boekjaar 2020/2021.

Nieuwe of gewijzigde IFRS standaarden en interpretaties die door de Europese Commissie zijn overgenomen en van toepassing zijn vanaf het boekjaar 2021/2022 hebben geen impact gehad op de jaarverslaggeving van AFC Ajax NV. Overige nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties die nog niet zijn goedgekeurd door de Europese Commissie of niet van toepassing zijn op het boekjaar 2021/2022, zijn nog niet (vervroegd) toegepast door de vennootschap. Er wordt geen noemenswaardig effect op de jaarverslaggeving van AFC Ajax NV verwacht bij eerste toepassing van deze standaarden.

## Segmentatie

Ajax kent slechts één operationeel segment, zijnde voetbal. De directie, verantwoordelijk voor de toewijzing van middelen en de beoordeling van de prestaties, ontvangt de financiële informatie van Ajax als één geheel.

## KNVB-Licentie

Toen in mei 1998 de huidige structuur van Ajax ontstond, kon op basis van de regelgeving binnen de KNVB alleen aan verenigingen en stichtingen een licentie worden verleend om deel te nemen aan de diverse voetbalcompetities. Het Bestuur Betaald Voetbal van de KNVB heeft toen een besluit genomen dat een accordering inhoudt van de volgende opzet:

De Vereniging Amsterdamsche Footballclub 'Ajax', Amsterdam blijft licentiehouders, terwijl AFC Ajax NV haar middelen beschikbaar stelt om het de Vereniging mogelijk te maken van de licentie gebruik te maken. De lasten en lusten zijn echter geheel voor AFC Ajax NV.

## Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens opgenomen van AFC Ajax NV en van groepsmaatschappijen waarin AFC Ajax NV direct of indirect meer dan de helft van het stemgerechtigde kapitaal houdt of waarin AFC Ajax NV op grond van aanvullende regelingen beschikt over de beslissende zeggenschap ter zake van het bestuur en het financiële beleid. AFC Ajax NV heeft zeggenschap over een groepsmaatschappij indien zij op basis van haar betrokkenheid bij de groepsmaatschappij is blootgesteld aan, dan wel recht heeft op, variabele rendementen en het vermogen heeft die rendementen te beïnvloeden aan de hand van haar zeggenschap over de groepsmaatschappij. De activa, passiva, resultaten en kasstromen van deze groepsmaatschappijen zijn in de consolidatie betrokken volgens de integrale consolidatiemethode op basis van uniforme waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen. Intragroep vorderingen en schulden alsmede onderlinge transacties binnen de groep en niet-gerealiseerde resultaten binnen de groep worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Nieuwe groepsmaatschappijen worden in de consolidatie opgenomen vanaf het moment dat AFC Ajax NV beslissende zeggenschap over de vennootschap kan uitoefenen.

De geconsolideerde buitenlandse groepsmaatschappijen zijn:

- ➔ AFC Ajax USA Inc, New York, Verenigde Staten: commerciële activiteiten (deelname 100%)
- ➔ Ajax Cape Town Ltd, Kaapstad, Zuid Afrika: voetbalclub (deelname 51%); opgenomen voor de periode 1 juli 2020 tot en met 30 september 2020

Indien het aandeel van een minderheidsaandeelhouder in een verlies en/of in rechtstreekse negatieve vermogensmutaties groter is dan diens belang in het vermogen, dient het verschil ten laste van de minderheidsaandeelhouder te worden gebracht ook indien dit in een negatief saldo minderheidsbelang resulteert.

AFC Ajax NV heeft op 28 september 2020 overeenstemming bereikt met de minderheidsaandeelhouder Cape Town Stars (Proprietary) Limited over de verkoop van alle aandelen in Ajax Cape Town Ltd. De verkooptransactie is per 30 september 2020 geëffectueerd. De ontvangen verkoopopbrengst van de aandelen in Ajax Cape Town Ltd. bedraagt EUR 1 en kan bij invulling van vooraf gestelde voorwaarden verder oplopen. Deze voorwaarden hebben betrekking op een aandeel in de verkoop van spelers, een aandeel in de verkoop van de voetballicentie, een aandeel in de verkoop van de gehele club en een aandeel in het liquidatieresultaat bij liquidatie na de transactiedatum. Deze variabele opbrengsten worden rechtstreeks in de winst- en verliesrekening verantwoord op het moment van realisatie. Het netto boekverlies van EUR 1,2 miljoen en de in de reserve omrekeningsverschillen opgenomen bijbehorende omrekeningsverschillen van EUR 1,3 miljoen zijn in 2020/2021 in de winst- en verliesrekening verantwoord onder het resultaat deelneming. In de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn de opbrengsten en kosten van Ajax Cape Town Ltd. over de periode 1 juli 2020 tot en met 30 september 2020 verantwoord.

AFC Ajax NV heeft het lidmaatschap in Coöperatieve Contractpartners XXVI U.A. in 2021/2022 beëindigd. De coöperatie had als doel het ten minste kostendekkend (laten) beheren en/of financieren van het wagenpark van AFC Ajax NV. Door de verkoop van de leaseactiviteiten door Stern aan ALD Automotive zijn in 2020/2021 de bedrijfsleaseauto's van Ajax door de coöperatie verkocht aan ALD Automotive. Door de coöperatie zijn aan ALD Automotive garanties verstrekt voor een periode van 18 maanden. De garantieperiode liep af op 1 januari 2022. Als gevolg van de afloop van de garantieperiode is in 2021/2022 een uitkering uit het positieve saldo van de ledenrekening door AFC Ajax NV ontvangen. Deze uitkering van EUR 1,4 miljoen is verantwoord onder de overige baten.

## Vreemde valuta

De resultaten en financiële positie worden weergegeven in euro's, zijnde de functionele valuta van AFC Ajax NV, en de rapporteringsvaluta voor de geconsolideerde jaarrekening.



Balansposten in vreemde valuta worden omgerekend tegen de per balansdatum geldende koersen. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum. De uit de omrekening voortvloeiende koersverschillen worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. De omrekening van de activa en passiva van de buitenlandse groepsmaatschappijen geschiedt tegen de per balansdatum geldende valutakoers. De winst- en verliesrekening van de buitenlandse groepsmaatschappijen wordt omgerekend tegen de gemiddelde valutakoers in het boekjaar. De bij de omrekening ontstane verschillen worden ten gunste of ten laste van de reserve omrekeningsverschillen in het eigen vermogen gebracht. Deze omrekeningsverschillen worden bij afstoting verwerkt in de winst- en verliesrekening.

## Toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers. Koers- en omrekeningsverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en betalingen uit hoofde van rente en winstbelastingen worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden en aflossingen van leaseverplichtingen worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

In het kasstroomoverzicht worden de werkelijke kasstromen in het boekjaar uit hoofde van (des)investeringen in immateriële, materiële en financiële vaste activa opgenomen. Door uitgestelde ontvangsten en betalingen in verband met deze posten sluiten de hiervoor in het kasstroomoverzicht opgenomen mutaties niet rechtstreeks aan op de mutaties in de daarmee samenhangende posten in de balans.

De kasstroom met betrekking tot investeringen in vergoedingssommen bedraagt EUR 49,0 miljoen (2020/2021 EUR 72,7 miljoen) en bestaat uit de investeringen in vergoedingssommen van EUR 36,2 miljoen (2020/2021 EUR 73,0 miljoen) en de toename in de lang- en kortlopende verplichtingen inzake vergoedingssommen van EUR 12,2 miljoen (2020/2021 afname EUR 1,6 miljoen) en de direct ten laste van het resultaat gebrachte transferkosten van EUR 0,6 miljoen (2020/2021 EUR 1,3 miljoen), zoals de betaalde opleidingsvergoedingen voor niet-contractspelers.

De kasstroom uit desinvesteringen vergoedingssommen bedraagt EUR 57,7 miljoen (2020/2021 EUR 89,3 miljoen). De kasstroom bestaat uit de totale bruto-opbrengsten uit hoofde van transfersommen van EUR 46,8 miljoen (2020/2021 EUR 116,6 miljoen) en de toename in de lang- en kortlopende vorderingen van EUR 9,0 miljoen (2020/2021 afname EUR 25,1 miljoen) en de afname in de verplichtingen inzake verkochte spelers van EUR 0,5 miljoen (2020/2021 EUR 3,3 miljoen), waaronder het aandeel in transfersommen van derden bij verkoop van spelers, en de direct ten gunste van het resultaat verantwoorde opbrengsten van EUR 2,4 miljoen (2020/2021 EUR 1,1 miljoen), zoals de ontvangen solidariteitsbijdragen van andere clubs.

## Schattingen

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt de directie veronderstellingen en schattingen die invloed hebben op waardering en resultaatbepaling. Deze schattingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en verwachtingen voor de toekomst waarvan wordt verondersteld dat deze een redelijke basis vormen in de gegeven omstandigheden. Werkelijke resultaten kunnen afwijken van de gehanteerde schattingen.

De schattingen en daaraan ten grondslag liggende veronderstellingen worden in continuïteit geëvalueerd. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien indien deze alleen voor die periode gevolgen heeft. Indien de herziening ook gevolgen heeft voor toekomstige perioden, dan wordt deze opgenomen in de verslagperiode en toekomstige perioden.

De meest belangrijke schattingen hebben betrekking op de post vergoedingssommen. Een belangrijke veronderstelling bij de impairment toets voor de vergoedingssommen zijn de verwachte ontwikkelingen in de transfermarkt. In de impairment toets worden de aankopen en verkopen na jaareinde meegenomen alsmede de huidige marktwaarde van de spelersgroep ten opzichte van de boekwaarde.

# Grondslagen voor de waardering van de activa en passiva

## Algemeen

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat geschieden volgens een stelsel gebaseerd op de kostprijs, tenzij anders vermeld. De rapporteringsvaluta is de euro waarbij de bedragen in duizendtallen zijn weergegeven. In de tekstuele toelichting op de in de jaarrekening opgenomen tabellen zijn de bedragen in euro's weergegeven. Voor zover bij de afzonderlijke posten niet anders is vermeld, zijn de activa en passiva op kostprijs gewaardeerd. Baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop deze betrekking hebben.

## Niet langer opnemen in de balans van financiële activa en passiva

Een financieel actief (of, indien van toepassing, een deel van een financieel actief of een deel van een groep van soortgelijke financiële activa) wordt niet langer in de balans opgenomen, indien de groep geen recht meer heeft op de kasstromen uit dit actief of vrijwel alle risico's en voordelen van het actief zijn overgedragen of, indien niet vrijwel alle risico's en voordelen van het actief zijn overgedragen, de entiteit de 'control' over het actief heeft overgedragen. Een financiële verplichting wordt niet langer op de balans opgenomen zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of is verlopen. Indien een bestaande financiële verplichting wordt vervangen door een andere van dezelfde geldgever tegen substantieel andere voorwaarden, of de voorwaarden van de bestaande verplichting aanzienlijk worden gewijzigd, wordt een dergelijke vervanging of wijziging behandeld als het niet langer opnemen van de oorspronkelijke verplichting op de balans en de opname van de nieuwe verplichting. Het verschil in de betreffende boekwaarden wordt in de winst- en verliesrekening opgenomen.

## Vergoedingssommen

Transfer- en tekengelden en bijkomende kosten inzake spelerscontracten waarvoor een bindende overeenkomst is aangegaan worden geactiveerd als vergoedingssommen en verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen vinden lineair plaats over de looptijd van het contract waarbij de restwaarde op nihil is gesteld. Per balansdatum wordt door de directie per kasstroom genererende eenheid beoordeeld of sprake is van duurzame waardevermindering. Hoewel individuele spelers niet apart worden gezien van de kasstroom genererende eenheid kan het in bepaalde gevallen voorkomen dat een speler niet langer in de kasstroom genererende eenheid wordt opgenomen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij een mogelijk blijvende arbeidsongeschiktheid, waarbij het de inschatting is van de directie dat het niet waarschijnlijk is dat de speler nog wedstrijden voor Ajax zal kunnen spelen. De boekwaarde van de desbetreffende speler wordt bij het niet langer opnemen in de kasstroom genererende eenheid ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Een kasstroom genererende eenheid bestaat uit een spelersgroep. Een spelersgroep is de verzameling van spelers die hetzij voor een transferbedrag, een opleidingsvergoeding of een trainingcompensation, dan wel zonder dat er een vergoeding voor is betaald deel uitmaken van een team van Ajax. Voorwaarde is dat zij dit middels een afgesloten arbeidsovereenkomst doen, hetzij een reeds lopende arbeidsovereenkomst dan wel voor een nog aan te vangen looptijd van een gesloten arbeidscontract. Specifiek betekent dit zelf opgeleide spelers, spelers aangetrokken voor een transferbedrag, spelers voor wie een opleidingsvergoeding of trainingcompensation betaald is, dan wel een transfervrije speler, in het bezit van een arbeidsovereenkomst. Bij de vennootschap worden op basis van de onderlinge samenhang en inzetbaarheid van de spelers twee kasstroom genererende eenheden onderscheiden, namelijk een spelersgroep waarbij de spelers kunnen uitkomen voor het eerste elftal, het beloftenelftal, zaterdagamateurs, dan wel voor een jeugdteam in de opleiding en een spelersgroep waarbij de speelsters uitkomen voor het vrouwenelftal. Bij overgang van spelerscontracten worden de nog resterende geactiveerde vergoedingssommen ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Dit gebeurt in dezelfde periode als waarin de verkoopopbrengst is verantwoord. Vergoedingen bij verlenging van contracten worden op dezelfde wijze verwerkt als transfer- en tekengelden, tenzij de aard anders is. Bij tussentijdse verlenging van contracten vindt afschrijving van de nog aanwezige boekwaarde plaats gedurende de na verlenging resterende looptijd.

De beëindigingsvergoedingen, tekengelden en bijkomende kosten inzake trainerscontracten waarvoor een bindende overeenkomst is aangegaan worden eveneens geactiveerd als vergoedingssommen en verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Voor zover van toepassing worden voor de geactiveerde



vergoedingssommen inzake trainerscontracten dezelfde grondslagen voor de waardering gehanteerd welke ook voor de spelerscontracten worden toegepast. De trainers behoren tot dezelfde kasstroom genererende eenheid als een spelersgroep en hebben samen met de spelersgroep een directe invloed op de geleverde prestaties en daarmee eveneens op de economische voordelen die aan Ajax toekomen.

## Overige immateriële vaste activa

Software wordt gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs, onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden lineair verdeeld over de geschatte economische gebruiksduur vanaf de maand waarin het actief in gebruik is genomen. De geschatte economische levensduur is 5 jaar.

## Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs, onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden, rekening houdend met de restwaarde, lineair verdeeld over de geschatte economische gebruiksduur vanaf de maand waarin het actief in gebruik is genomen:

→ Bedrijfsgebouwen	5 tot 20 jaar
→ Machines en installaties	5 jaar
→ Andere vaste bedrijfsmiddelen	5 jaar

Op terreinen wordt niet afgeschreven. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering vertegenwoordigen nog niet in gebruik genomen activa en worden verantwoord tegen de verkrijgingsprijs. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering worden overgeboekt naar één van bovengenoemde categorieën materiële vaste activa op de datum dat de desbetreffende activa beschikbaar zijn voor hun beoogde gebruik. Ontvangen vergoedingen voor investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs.

## Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Op balansdatum wordt beoordeeld of er een indicatie is die wijst op een mogelijke bijzondere waardevermindering van een individueel actief. Indien een dergelijke indicatie bestaat, wordt de realiseerbare waarde van het actief ingeschat. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde, zijnde de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen uit het gebruik van het bedrijfsmiddel en de uiteindelijke desinvestering. Voor de bepaling van de contante waarde wordt gebruikgemaakt van een disconteringsvoet vóór belastingen die een goede weergave vormt van de huidige marktbeoordeling van de tijds waarde van het geld en de specifieke risico's van het actief. Een bijzondere waardevermindering wordt ten laste van het resultaat verantwoord in de periode waarin zij zich voordoet. Een bijzondere waardevermindering wordt teruggenomen indien een aanwijzing bestaat dat de bijzondere waardevermindering niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen en de schattingen zijn veranderd aan de hand waarvan de realiseerbare waarde is bepaald. De bijzondere waardevermindering wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief niet hoger is dan de boekwaarde die zou zijn bepaald als geen bijzondere waardevermindering was verantwoord.

## Lease activa

Het gebruiksrecht voor gehuurde gebouwen en bedrijfsauto's (lease activa) wordt op de balans geactiveerd waarbij lease activa met een maximale looptijd van 12 maanden en lease activa met een geringe waarde van maximaal EUR 5.000 niet worden geactiveerd. Lease activa worden gewaardeerd op basis van de verkrijgingsprijs gelijk aan de contante waarde van de leaseverplichtingen rekening houdend met de initiële directe kosten, kosten van ontmanteling en verwijdering van het onderliggende actief en leasebetalingen die voor ingangsdatum van het leasecontract zijn gedaan. De contante waarde wordt berekend op basis van een marginale rentevoet. Na de eerste opname worden de lease activa gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen en gecorrigeerd voor herwaardering van de leaseovereenkomsten. Van herwaardering is sprake



bij een aanpassing van de leasevoorwaarden, de leasebetalingen en de looptijd van de lease. De lease activa worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur van de activa.

## Financiële vaste activa

Geassocieerde deelnemingen in de geconsolideerde balans waarop invloed van betekenis wordt uitgeoefend worden gewaardeerd op basis van de nettovermogensmutatiemethode.

Voor verkoop beschikbare deelnemingen worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij waardeveranderingen direct in het eigen vermogen worden verwerkt. Indien de reële waarde niet betrouwbaar kan worden bepaald vindt waardering tegen kostprijs plaats, tenzij verwacht wordt dat van een duurzame waardevermindering sprake is. In dat geval wordt de waardering verlaagd met deze geschatte duurzame waardevermindering.

Belangen in joint ventures worden gewaardeerd op basis van de nettovermogensmutatiemethode.

De onder de financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen worden gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van eventuele bijzondere waardeverminderingen.

## Vorraden

Vorraden zijn tot en met het boekjaar 2020/2021 gewaardeerd tegen de gemiddelde inkoopprijs, of tegen de netto opbrengstwaarde indien deze lager is. Met ingang van het boekjaar 2021/2022 worden de voorraden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs met toepassing van het fifo-stelsel (first in, first out), of tegen de netto opbrengstwaarde indien deze lager is. Ajax is van mening dat deze wijziging betrouwbare en meer relevante informatie oplevert doordat de voorraad wordt gewaardeerd op basis van de gerealiseerde inkoopprijs in plaats van een gemiddelde prijs die beïnvloed wordt door mutaties in de inkoopprijs. De wijziging van de waarderinggrondslag heeft niet geleid tot een materieel andere waarde van de voorraadpositie per openingsbalans. De financiële impact op de voorraad is nagenoeg nihil. Om deze reden heeft Ajax de impact niet retrospectief verwerkt.

## Vorderingen

Vorderingen worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden vorderingen gewaardeerd tegen kostprijs minus bijzondere waardeverminderingen. Vorderingen uit hoofde van transfersommen met uitgestelde betaling worden contant gemaakt. De rente wordt in de winst- en verliesrekening onder financieel resultaat verantwoord.

## Effecten

Effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde. Koersresultaten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening. Deze koersresultaten betreffen mogelijke dividenden of ontvangen rente over de gehouden effecten. De reële waarde van de effecten is te verdelen in niveaus van de volgende reële waarde hiërarchie:

- ➔ Genoteerde prijs in een actieve markt voor gelijke bezittingen en verplichtingen (niveau 1);
- ➔ Gegevens anders dan een genoteerde prijs binnen niveau 1; dit betreffen observeerbare bezittingen, zowel direct (de prijs) als indirect (afgeleide prijs) (niveau 2).

De in de beleggingsportefeuille begrepen liquiditeiten worden opgenomen onder de liquide middelen.

## Vorzieningen

De voorzieningen worden opgenomen voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen als gevolg van een gebeurtenis voor balansdatum waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling van die verplichtingen een uitstroom van middelen nodig is en de omvang daarvan betrouwbaar kan worden geschat.

## Belastinglatenties

Latente belastingverplichtingen en -vorderingen uit hoofde van tijdelijke verschillen tussen het commerciële en fiscale



vermogen alsmede uit hoofde van toekomstige verliescompensatie, worden op de balans verantwoord onder de actieve en passieve belastinglatenties. De acute belastingschuld wordt opgenomen onder belastingen en premies sociale verzekeringen.

De geactiveerde en gepassiveerde belastinglatenties zijn opgenomen tegen nominale waarde op basis van het tarief dat waarschijnlijk op het moment van afwikkeling van toepassing zal zijn, gebaseerd op de huidige belastingtarieven en -wetgeving per balansdatum. De boekwaarde van uitgestelde belastingvorderingen ter zake van compensabele verliezen wordt op elke balansdatum beoordeeld en aangepast indien en voor zover het waarschijnlijk is dat er voldoende toekomstige fiscale winsten zullen zijn.

## Langlopende verplichtingen en kortlopende verplichtingen

Verplichtingen worden gewaardeerd tegen kostprijs. De eerste opname geschiedt tegen reële waarde. Verplichtingen uit hoofde van transfersommen met uitgestelde betaling worden contant gemaakt. De rente wordt in de winst- en verliesrekening onder financieel resultaat verantwoord.

## Leaseverplichtingen

Leaseovereenkomsten waarbij de vennootschap feitelijk alle voordelen en risico's van eigendom heeft, worden aangemerkt als financiële lease. Materiële vaste activa die middels financiële lease zijn verworven, worden bij aanvang van de lease opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen. De desbetreffende activa worden daarna verantwoord volgens de grondslagen voor materiële vaste activa. De financiële leasebetalingen worden gesplitst in een rentecomponent en een aflossingscomponent. De rentecomponent is gebaseerd op de vaste periodieke rente over de boekwaarde van de investering. De rentecomponent wordt in de desbetreffende periode ten laste gebracht van het resultaat en de aflossing wordt in mindering gebracht op de financiële leaseverplichtingen.

Voor gehuurde gebouwen en bedrijfsauto's worden de leaseverplichtingen op de balans opgenomen tegen de contante waarde van de toekomstige leaseverplichtingen waarbij voor kortlopende leaseverplichtingen met een maximale looptijd van 12 maanden en leaseverplichtingen voor activa met een geringe waarde tot EUR 5.000 van een vrijstelling gebruik wordt gemaakt. De contante waarde van de leaseverplichtingen wordt bij eerste toepassing berekend op basis van een marginale rentevoet. De leaseverplichtingen worden op de balans opgenomen gedurende de looptijd van niet opzeggbare perioden waarbij alleen rekening wordt gehouden met verlengingsopties indien de uitoefening ervan als redelijk zeker is ingeschat. De leaseverplichtingen worden aangepast indien er sprake is van een aanpassing van de leasevoorwaarden, de leasebetalingen en de looptijd van de lease. In de leaseverplichtingen worden variabele leasebetalingen niet meegenomen. De variabele leasebetalingen worden direct in de winst- en verliesrekening verantwoord.

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

### Netto-omzet

Netto-omzet betreft de opbrengst uit levering van goederen en diensten aan derden, onder aftrek van kortingen en van over de omzet geheven belastingen. De netto-omzet en andere opbrengsten worden gewaardeerd tegen de waarde van de vergoeding volgens de regels zoals opgenomen in IFRS 15.

De vastgestelde transactieprijs bij het begin van een contract kan gelijk worden gesteld aan de vaste inkomsten in het contract. Voor de variabele inkomsten in een contract wordt een inschatting gemaakt van het meest waarschijnlijke bedrag dat met een hoge mate van zekerheid kan worden gerealiseerd. Op het moment dat deze hoge mate van zekerheid is verkregen, verhoogt dit de transactieprijs, en worden deze variabele inkomsten verantwoord. Indien er vooraf geen hoge mate van zekerheid is verkregen, wordt met de variabele inkomsten in een contract rekening gehouden op het moment dat de bijbehorende voorwaarden daadwerkelijk zijn vervuld.

De netto-omzet van de te onderscheiden opbrengstcategorieën wordt als volgt in het boekjaar verantwoord:

- Recettes en premies	Recettes op een tijdstip. Toerekening aan de wedstrijden. Passe-partouts over een periode. Toerekening aan de wedstrijden. Premies over een periode. Toerekening aan de wedstrijden.
- Seizoenkaarten	Over een periode. Toerekening aan de wedstrijden.
- Business-seats en skybox-plaatsen	Jaarkaarten over een periode. Toerekening aan de wedstrijden. Losse kaarten op een tijdstip. Toerekening aan de wedstrijden.
- Indirecte wedstrijdboten	Zowel op een tijdstip als over een periode. Afhankelijk van de te leveren prestatieverplichting.
- Partnerships	Vaste inkomsten over een periode. Op basis van vervulling van de prestatieverplichtingen. Variabele vergoedingen over een periode. Op basis van de vervulling van de prestatieverplichting vanaf het moment dat de bijbehorende voorwaarden zijn voldaan.
- Televisie	TV-opbrengsten over een periode. Toerekening aan de wedstrijden. Opbrengsten website ajax.nl over een periode. Lineair over de looptijd van de overeenkomst.
- Merchandising	Opbrengsten uit verkoop merchandising op een tijdstip. Bij levering van de artikelen. Licenties over een periode. Lineair over de looptijd van de overeenkomst.
- Overige baten	Zowel op een tijdstip als over een periode. Afhankelijk van de te leveren prestatieverplichting.

Herzieningen van contracten worden verantwoord op het moment van een wijziging in de afdwingbare rechten en verplichtingen of van de prijs van een contract, of beide.

## Overheidssubsidies

Overheidssubsidies, die classificeren als exploitatiesubsidies, worden verantwoord op het moment dat sprake is van een redelijke mate van zekerheid van ontvangst van de subsidie en een redelijke mate van zekerheid dat wordt voldaan aan alle aan de subsidie verbonden voorwaarden. De subsidie wordt in de netto-omzet onder de overige baten verantwoord en in het boekjaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt.

## Inkoopwaarde omzet

De inkoopwaarde omzet van de verkochte Ajax-artikelen bestaat uit de inkoopwaarde van handelsgoederen verhoogd met de direct en indirect met de inkoop verband houdende kosten. De inkoopwaarde omvat verder de kostprijs overige verkopen bestaande uit de exploitatiekosten van de website ajax.nl en de exploitatiekosten van de horeca op sportpark de Toekomst. Aan de exploitatiekosten zijn geen personeelskosten, afschrijvingen of overige bedrijfskosten toegerekend.

## Lonen, salarissen en sociale lasten

Onder de sociale lasten worden tevens de pensioenlasten verantwoord. Ajax heeft verschillende pensioenregelingen.

In beginsel vallen alle Nederlandse contractspelers die zijn verbonden aan een Nederlandse Betaald Voetbal Organisatie (BVO) onder de pensioenregeling van Stichting Contractspelersfonds KNVB (CFK). Deze regeling is vastgelegd in de CAO Betaald Voetbal en verzekerd bij een verzekeringsmaatschappij. De regeling voorziet in een ouderdomspensioen (kapitaal bij leven) en voor de actieve deelnemer in een nabestaanden- en wezenpensioen.

De pensioenen van de trainers, coaches en overig personeel zijn ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij. Ook deze collectieve pensioenregelingen streven naar een ouderdomspensioen (kapitaal bij leven) en voor de actieve deelnemer een nabestaanden- en wezenpensioen.

Ajax heeft jegens de verzekeringsmaatschappij de verplichting tot het inbrengen van de premies, gebaseerd op een overeengekomen percentage van het salaris van de betreffende werknemers. Er is voor de medewerkers een mogelijkheid om na meerdere jaren dienstverband via de beschikbare premie een garantieaanspraak te kopen bij de verzekeringsmaatschappij. De regeling heeft in de basis alle kenmerken van een beschikbare premiereregeling en wordt



als zodanig verwerkt. Verplichtingen ten aanzien van bijdragen aan pensioen- en daaraan gerelateerde regelingen worden als last verwerkt in de periode waarop deze betrekking hebben.

## Afschrijvingen op vaste activa

De afschrijvingen op vaste activa, met uitzondering van terreinen, worden gebaseerd op verkrijgingsprijs. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Afschrijvingen op vaste activa vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische gebruiksduur.

## Overige bedrijfskosten

Hieronder zijn opgenomen de overige personeelskosten, wedstrijdskosten, huisvestingskosten en de beheer- en administratiekosten.

## Resultaat vergoedingssommen

Het resultaat vergoedingssommen betreft de opbrengst uit de verkoop van spelers en trainers, onder aftrek van het aandeel van derden, de contante waarde aanpassing bij uitgestelde betalingen, transferkosten en de boekwaarde op de transactiedatum van de betreffende spelers, speelsters en trainers, betaalde en ontvangen solidariteitsbijdragen en opleidingsvergoedingen en de uitkeringen uit hoofde van transferwaardeverzekeringen. De opbrengst wordt verantwoord in het boekjaar waarin de transactie plaatsvindt.

## Belastingen

De belastingen naar de winst zijn berekend uitgaande van het resultaat volgens de winst- en verliesrekening, de voor dat jaar geldende belastingtarieven en rekening houdend met permanente verschillen tussen het resultaat volgens de winst- en verliesrekening en het fiscale resultaat en met de in de verschillende landen geldende belastingtarieven en -regelingen.

## Resultaat deelnemingen

De resultaten van deelnemingen in groepsmaatschappijen worden in de enkelvoudige winst- en verliesrekening verantwoord overeenkomstig de nettovermogensmutatiemethode.

# Financieel risicobeheer

## Algemeen

Gezien de aard van de bedrijfsactiviteiten en de financieringsstructuur van AFC Ajax NV, waarbij nauwelijks gebruik wordt gemaakt van vreemd rentedragend vermogen, is er in beperkte mate sprake van risico's in de zin van IFRS 7. Derhalve wordt in deze paragraaf volstaan met een beknopte toelichting.

## Beheer van financiële risico's

De onderneming is onderhevig aan de volgende risico's: kredietrisico, liquiditeitsrisico, valutarisico, marktrisico en renterisico. Het beheer van financiële risico's wordt centraal uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de financieel directeur, volgens beleidslijnen goedgekeurd door de directie en de Raad van Commissarissen. De directie bepaalt de uitgangspunten voor het algehele risicobeheer en stelt richtlijnen vast voor specifieke terreinen zoals valutarisico, renterisico, kredietrisico, marktrisico en het beheer van liquiditeitsoverschotten. De financiële risico's waaraan de onderneming onderhevig is en het risicobeheer zijn niet significant gewijzigd ten opzichte van vorig boekjaar.

## Kredietrisico

Voor de vorderingen op debiteuren wordt de mogelijkheid van een kredietrisico beoordeeld op twee te onderscheiden categorieën, namelijk debiteuren inzake vergoedingssommen en overige debiteuren.

AFC Ajax NV loopt voornamelijk kredietrisico als gevolg van te vorderen transfersommen. Door de hoogte van individuele transfersommen kunnen hier geconcentreerde risico's bij afzonderlijke debiteuren ontstaan. Het kredietrisico wordt beheerst door middel van een kredietbeleid waarbij voor vorderingen uit hoofde van transfers zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van door de tegenpartij gestelde bankgaranties en van garanties gesteld door derde partijen. Daarbij hanteert AFC Ajax NV interne procedures om de kredietwaardigheid van de zekerheidsstellingen vast te stellen.

AFC Ajax NV beoordeelt de mogelijke kredietverliezen op de overige debiteuren volgens de vereenvoudigde benadering onder IFRS 9 toepasbaar voor handelsdebiteuren zonder een significante financieringscomponent. Voor het berekenen van de hoogte van de kredietverliezen wordt uitgegaan van de boekwaarde en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. AFC Ajax NV beoordeelt de kredietwaardigheid van de overige debiteuren en vorderingen op individueel niveau.

Voor de verstrekte leningen en overige vorderingen wordt bij de berekening van de verwachte kredietverliezen uitgegaan van de boekwaarde en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. Indien er onder de overige vorderingen vooruitbetaalde kosten zijn opgenomen, is een kredietverlies niet van toepassing.

## Liquiditeitsrisico

AFC Ajax NV streeft ernaar om flexibiliteit in de financiering te waarborgen door een voldoende groot deel van de geldmiddelen uit te zetten zonder beperkende voorwaarden aan de opeisbaarheid. Hiertoe beoordeelt de onderneming de verwachte kasstromen van het eerstkomende jaar in gedetailleerde vorm. Het doel is te allen tijde voldoende liquiditeit ter beschikking te hebben om de liquiditeitsbehoefte in de eerstkomende jaren zeker te stellen. Vorderingen uit hoofde van uitgestelde betalingen van gerenommeerde clubs met betrekking tot de verkoop van spelers kunnen door de vennootschap op korte termijn liquide worden gemaakt door de vorderingen te verkopen aan een financieringsmaatschappij. De onderneming beschikt niet over een kredietfaciliteit. De onderneming maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) of van hedge-activiteiten. Voor een nader inzicht in specifieke elementen van het liquiditeitsrisico, zoals de looptijden van de financiële verplichtingen en de niet uit de balans blijvende verplichtingen, wordt verwezen naar de geconsolideerde balans en de toelichting daarop.

## Valutarisico

Valutarisico's vloeien voort uit transacties betreffende transfers van spelers die niet in de functionele valuta (euro) worden overeengekomen en verantwoorde activa en passiva in de buitenlandse deelneming AFC Ajax USA Inc. De valutarisico's zijn gezien de omvang van de transacties in vreemde valuta en de omvang van de buitenlandse deelnemingen niet significant en worden, zolang zij niet significant zijn, niet afgedekt. De invloed van wijzigingen in de koers van de Amerikaanse dollar en andere vreemde valuta op het eigen vermogen en het resultaat van de onderneming is niet significant.

## Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de waarde van een belegging fluctueert als gevolg van externe factoren door wijzigingen in de hoogte van bijvoorbeeld de inflatie- en rentestanden, de valutakoers of de marktprijs van een investering. AFC Ajax NV streeft er naar om het marktrisico wat de onderneming loopt zo veel mogelijk te beperken. Door de vennootschap wordt een beleggingsportefeuille met een zeer defensief risicoprofiel aangehouden bij een bank. De bank voert voor rekening en risico van AFC Ajax NV het beheer over de beleggingen, aan de hand van vooraf opgestelde beleggingsrichtlijnen. Primair wordt de beleggingsportefeuille aangehouden in obligaties en liquiditeiten die op korte termijn oproepbaar zijn door AFC Ajax NV. Gezien het zeer defensieve risicoprofiel bevat de positie een brede spreiding over obligaties van zowel overheden als van bedrijven met een sterk kredietprofiel.



## **Renterisico**

Activa en passiva waarop de onderneming een renterisico loopt betreffen de onder de financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen, contant gemaakte vorderingen en schulden uit hoofde van transfersommen met uitgestelde betaling, alsmede liquide middelen. Het renterisico is door de beperkte looptijd van de betreffende posten van geringe omvang. Om deze reden voert AFC Ajax NV geen actief risicobeheer ten aanzien van het renterisico.

Aangezien AFC Ajax NV financiële instrumenten na eerste opname waardeert tegen kostprijs, zijn het resultaat en het vermogen niet onderhevig aan significante renterisico's door wijzigingen in de reële waarde van financiële instrumenten.

# Toelichting op de geconsolideerde balans

## SEGMENTINFORMATIE

Voor de binnenlandse geografische informatie van AFC Ajax NV wordt verwezen naar de enkelvoudige balans. Onder de binnenlandse geografische informatie zijn ook de gegevens opgenomen van de buitenlandse activiteiten waarvan de aansturing plaatsvindt vanuit AFC Ajax NV. De buitenlandse geografische informatie is gelijk aan het verschil tussen de posten in de geconsolideerde balans en dezelfde posten in de enkelvoudige balans en heeft betrekking op de buitenlandse groepsmaatschappij AFC Ajax USA Inc. In 2020/2021 is de geografische informatie over de periode 1 juli 2020 tot 30 september 2020 van Ajax Cape Town Ltd. opgenomen. De financiële impact van AFC Ajax USA Inc. op de cijfers over 2021/2022 is nagenoeg nihil. De informatie per geografisch gebied wordt als gevolg hiervan niet nader toegelicht.

## IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (1)

BEDRAGEN x EUR 1.000	Vergoedingssommen	Software	Totaal
<b>2021/2022</b>			
<b>Aanschafwaarde</b>			
Beginbalans	258.114	6.870	264.984
Investerings	36.164	160	36.324
Desinvesteringen	(41.078)	-	(41.078)
Overboekingen	-	(482)	(482)
Eindbalans	253.200	6.548	259.748
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>			
Beginbalans	(119.603)	(3.817)	(123.420)
Afschrijvingen	(57.071)	(753)	(57.824)
Afschrijvingen op desinvesteringen	29.747	32	29.779
Eindbalans	(146.927)	(4.538)	(151.465)
<b>Boekwaarde</b>			
Eindbalans	106.273	2.010	108.283
Beginbalans	138.511	3.053	141.564



BEDRAGEN x EUR 1.000

	Vergoedingssommen	Software	Totaal
<b>2020/2021</b>			
<b>Aanschafwaarde</b>			
Beginbalans	256.345	4.095	260.440
Investerings	72.693	1.794	74.487
Desinvesteringen	(70.736)	-	(70.736)
Overboekingen uit vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	-	988	988
Deconsolidatie	(184)	(7)	(191)
Koersverschillen	(4)	-	(4)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Eindbalans	258.114	6.870	264.984
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>			
Beginbalans	(95.055)	(3.091)	(98.146)
Afschrijvingen	(60.503)	(733)	(61.236)
Afschrijvingen op desinvesteringen	35.839	-	35.839
Deconsolidatie	113	7	120
Koersverschillen	3	-	3
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Eindbalans	(119.603)	(3.817)	(123.420)
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Boekwaarde</b>			
Eindbalans	138.511	3.053	141.564
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Beginbalans	161.290	1.004	162.294
	<hr/>	<hr/>	<hr/>

De resterende levensduur van de post vergoedingssommen per 30 juni 2022 varieert van een looptijd korter dan 1 jaar tot een looptijd van 4 jaar (per 30 juni 2021 korter dan 1 jaar tot 4 jaar).

De deconsolidatie in het seizoen 2020/2021 betreft de onttrekking van de vergoedingssommen en software van Ajax Cape Town Ltd. als gevolg van de verkoop van alle aandelen in Ajax Cape Town Ltd. per 30 september 2020.



## MATERIËLE VASTE ACTIVA (2)

BEDRAGEN x EUR 1.000	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
<b>2021/2022</b>					
<b>Aanschafwaarde</b>					
Beginbalans	36.472	719	12.203	1.721	51.115
Investeringen	356	10	870	2.500	3.736
Desinvesteringen	(6)	(11)	(364)	-	(381)
Overboekingen	241	11	-	(325)	(73)
Eindbalans	37.063	729	12.709	3.896	54.397
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>					
Beginbalans	(22.118)	(475)	(9.248)	-	(31.841)
Afschrijvingen	(1.540)	(101)	(1.304)	-	(2.945)
Afschrijvingen op desinvesteringen	2	-	341	-	343
Eindbalans	(23.656)	(576)	(10.211)	-	(34.443)
<b>Boekwaarde</b>					
Eindbalans	13.407	153	2.498	3.896	19.954
Beginbalans	14.354	244	2.955	1.721	19.274



BEDRAGEN x EUR 1.000	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	Totaal
<b>2020/2021</b>					
<b>Aanschafwaarde</b>					
Beginbalans	36.626	710	12.278	1.964	51.578
Investeringen	74	87	722	919	1.802
Desinvesteringen	-	(9)	(9)	-	(18)
Overboekingen	158	-	-	(1.162)	(1.004)
Deconsolidatie	(379)	(68)	(774)	-	(1.221)
Koersverschillen	(7)	(1)	(14)	-	(22)
Eindbalans	36.472	719	12.203	1.721	51.115
<b>Cumulatieve afschrijvingen</b>					
Beginbalans	(20.440)	(419)	(8.409)	-	(29.268)
Afschrijvingen	(1.720)	(113)	(1.415)	-	(3.248)
Afschrijvingen op desinvesteringen		6	9	-	15
Deconsolidatie	41	50	557	-	648
Koersverschillen	1	1	10	-	12
Eindbalans	(22.118)	(475)	(9.248)	-	(31.841)
<b>Boekwaarde</b>					
Eindbalans	14.354	244	2.955	1.721	19.274
Beginbalans	16.186	291	3.869	1.964	22.310

Onder de bedrijfsgebouwen zijn begrepen aanpassingen en huurdersbelangen die worden afgeschreven over een periode van 10 jaar. De boekwaarde van de huurdersbelangen per 30 juni 2022, waarvan de vennootschap niet het juridische eigendom heeft, bedraagt EUR 1.768.300 (per 30 juni 2021 EUR 2.131.680).

De deconsolidatie in het seizoen 2021/2021 betreft de onttrekking van de materiële vaste activa van Ajax Cape Town Ltd. als gevolg van de verkoop van alle aandelen in Ajax Cape Town Ltd. per 30 september 2020.

## LEASE ACTIVA (3)

BEDRAGEN x EUR 1.000	Gehuude gebouwen	Bedrijfsauto's	Totaal
<b>2021/2022</b>			
Beginbalans	142.301	2.181	144.482
Toevoeging nieuwe leaseovereenkomsten	720	1.270	1.990
Tussentijdse mutaties leaseovereenkomsten	4.072	929	5.001
Afschrijvingen	(6.266)	(2.139)	(8.405)
Eindbalans	140.827	2.241	143.068

BEDRAGEN x EUR 1.000	Gehuude gebouwen	Bedrijfsauto's	Totaal
<b>2020/2021</b>			
Beginbalans	146.900	2.424	149.324
Toevoeging nieuwe leaseovereenkomsten	-	1.750	1.750
Tussentijdse mutaties leaseovereenkomsten	1.508	56	1.564
Afschrijvingen	(6.107)	(2.049)	(8.156)
Eindbalans	142.301	2.181	144.482

De tussentijdse mutaties van de leaseovereenkomsten hebben betrekking op indexatie van leaseovereenkomsten, verlengingen van leaseovereenkomsten en beëindigde leaseovereenkomsten.

Voor een toelichting op de leaseverplichtingen wordt verwezen naar toelichting 19.

## FINANCIËLE VASTE ACTIVA

### Actieve belastinglatentie (4)

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Actieve belastinglatenties (4)</b>		
Actieve belastinglatenties	8.169	4.006
	8.169	4.006

Deze post bestaat met name uit nog te vorderen vennootschapsbelasting over het boekjaar 2020/2021 uit hoofde van achterwaartse verliescompensatie en nog te vorderen vennootschapsbelasting over het boekjaar 2021/2022 uit hoofde van voorwaartse verliesverrekening. De actieve belastinglatenties hebben een waarschijnlijke looptijd van korter dan één jaar door de mogelijkheid van verrekening met de winst over het boekjaar 2019/2020 (carry-back) en door de mogelijkheid van verrekening met de geprognoseerde winst over het boekjaar 2022/2023 (carry-forward). De verwachte winst voor het boekjaar 2022/2023 is het gevolg van de deelname aan de UEFA Champions League en het hoge transferresultaat van onder anderen de spelers Sébastien Haller, Antony dos Santos en Lisandro Martinez.



## Deelnemingen (5)

BEDRAGEN x EUR 1.000	Certificaten van een aandeel F Stadion Amsterdam NV	Certificaten van een aandeel A Stadion Amsterdam NV	Overig	Totaal
<b>2021/2022</b>				
Beginbalans	2.800	1.865	13	4.678
Investeringsen	-	250	-	250
Eindbalans	2.800	2.115	13	4.928
<b>2020/2021</b>				
Beginbalans	2.800	1.865	13	4.678
Eindbalans	2.800	1.865	13	4.678

Onder de deelnemingen is opgenomen het belang van 13,2% in Stadion Amsterdam NV (de ArenA) van EUR 2.800.000 (per 30 juni 2021 EUR 2.800.000). Het belang van 13,2% in Stadion Amsterdam NV (de ArenA) resulteert niet in een invloed van betekenis en de certificaten van een aandeel F in Stadion Amsterdam NV zijn hierdoor geclassificeerd als 'voor verkoop beschikbare deelnemingen' en gewaardeerd tegen de reële waarde. In 2021 heeft Ajax een waardering uitgevoerd van de aandelen in Stadion Amsterdam NV (de ArenA) waarbij gebruik is gemaakt van een waarderingsanalyse door een externe partij. Deze waardering is met name afhankelijk van de inschatting van de verwachte toekomstige kasstromen, de gehanteerde disconteringsvoet en de aanname dat er geen dividend zal worden uitgekeerd tot 2028/2029. De waardering is uitgevoerd op basis van een 'going concern' aanname en een 'as is'-situatie waarbij geen rekening is gehouden met eventueel nieuw te ontwikkelen bedrijfsactiviteiten. De waarderingsanalyse is gebaseerd op historische informatie, prognoses, uitgangspunten en veronderstellingen welke zijn verstrekt door AFC Ajax NV. Bij de financiële projecties is uitgegaan van een genormaliseerde situatie (pre-COVID). De verwachte kasstromen zijn zeer sterk afhankelijk van één hoofdhurder, toekomstige investeringen en het meerjarenonderhoudsplan. De kasstromen zijn contant gemaakt met een disconteringsvoet van 9,0%. De indicatieve waarde-uitkomsten van de waardering hebben in 2020/2021 niet geresulteerd in een wijziging van de waardering van certificaten van een aandeel F in Stadion Amsterdam NV. Gedurende het boekjaar 2021/2022 hebben zich geen materiële wijzigingen voorgedaan in de gemaakte inschattingen, uitgangspunten en veronderstellingen zoals gehanteerd bij de uitgevoerde waarderingsanalyse en is als gevolg hiervan in 2021/2022 geen nieuwe waarderingsanalyse uitgevoerd. De nominale waarde van het belang, bestaande uit 20.000 certificaten op aandelen F, bedraagt EUR 9.075.604.

In 2009/2010 is 1 certificaat van een aandeel A in Stadion Amsterdam NV (de ArenA) aangekocht voor een bedrag van EUR 225.100, in 2014/2015 3 certificaten voor een totaal bedrag van EUR 677.500, in 2015/2016 2 certificaten voor een totaal bedrag van EUR 450.000, in 2018/2019 1 certificaat voor een bedrag van EUR 137.500 en in 2019/2020 zijn 2 certificaten aangekocht voor een totaal bedrag van EUR 375.000. In 2021/2022 is 1 certificaat aangekocht voor een bedrag van EUR 250.000. Totaal een bedrag van EUR 2.115.100 en een belang van 1,7% in Stadion Amsterdam NV. Het certificaat van een aandeel A, met een nominale waarde van EUR 113.445, geeft recht op een skybox met 10 plaatsen en 5 op naam gereserveerde parkeerplaatsen. Aan dit exclusieve recht is geen tijdslimiet verbonden.

Onder de deelnemingen is tevens begrepen een belang in Eredivisie NV van EUR 13.613. Dit belang betreft een deelname van 1 certificaat van een aandeel, nominaal groot EUR 2.500. Het meerdere boven het nominale bedrag is aan te merken als een storting van agio op het aandeel.

## Overige vorderingen (6)

BEDRAGEN x EUR 1.000	Lening Stadion Amsterdam NV	Debiteuren	Lease vorderingen	Totaal
<b>2021/2022</b>				
Beginbalans	6.065	68.135	316	74.516
Toevoeging	-	22.690	-	22.690
Opgenomen onder kortlopende vorderingen	(2.022)	(37.376)	(11)	(39.409)
Eindbalans	4.043	53.449	305	57.797
<b>2020/2021</b>				
Beginbalans	8.087	47.351	313	55.751
Toevoeging	-	39.467	3	39.470
Opgenomen onder kortlopende vorderingen	(2.022)	(18.683)	-	(20.705)
Eindbalans	6.065	68.135	316	74.516

In 2014/2015 is een lening verstrekt aan Stadion Amsterdam NV (de ArenA) welke is aangewend voor de financiering van de uitbreiding van de tribunes in de grachten aan de noord- en oostkant van het stadion. De hoofdsom van de lening bedraagt EUR 1.050.000. De stand van de lening per 30 juni 2022 bedraagt EUR 210.000 (per 30 juni 2021 EUR 315.000). De rentevoet is gelijk aan 12 maands Euribor vermeerderd met 1,5%. De lening heeft een resterende looptijd tussen 1 en 5 jaar.

In 2016/2017 is aan Stadion Amsterdam NV (de ArenA) een lening verstrekt welke is aangewend voor de realisatie van het nieuwbouwplan 2020. De hoofdsom bedraagt EUR 11.500.000 en is in vier gelijke tranches van EUR 2.875.000 ter beschikking gesteld. De stand van de lening bedraagt per 30 juni 2022 EUR 3.833.340 (per 30 juni 2021 EUR 5.750.007). In 2019/2020 zijn Stadion Amsterdam NV en Ajax overeengekomen om in 2019/2020 niet af te lossen op de lening waarbij de looptijd van de lening met 1 jaar is verlengd. De rentevoet is gelijk aan 3 maands Euribor met een opslag van 1,5% met dien verstande dat de rente bij een negatief 3 maands Euribor rentetarief 1,5% bedraagt. De lening heeft een resterende looptijd tussen 1 en 5 jaar.

De stand van het langlopende deel van de leningen bedraagt EUR 4.043.340 (per 30 juni 2021 EUR 6.065.007).

De debiteuren met een resterende looptijd van meer dan 1 jaar bedragen EUR 54.348.837 (per 30 juni 2021 EUR 68.135.074), gelijk aan het maximale kredietrisico, en betreffen uitgestelde betalingen met betrekking tot de verkoop van spelers voor een bedrag van EUR 54.055.464 (per 30 juni 2021 EUR 67.512.496) en vooruitbetaalde kosten voor een bedrag van EUR 293.373 (per 30 juni 2021 EUR 622.577). Voor een bedrag van EUR 33.473.066 heeft de vennootschap ter dekking van de uitgestelde betalingen bankgaranties ontvangen (per 30 juni 2021 EUR 26.368.473). Voor een bedrag van EUR 19.017.859 zijn garanties van diverse derde partijen ontvangen (per 30 juni 2021 EUR 40.660.450). Het niet gegarandeerde deel heeft betrekking op aanspraken uit solidariteitsbijdragen en aanvullende transfersommen.

De vorderingen uit hoofde van transfersommen met uitgestelde betaling worden contant gemaakt. In bovenstaande tekstuele toelichting zijn de bedragen opgenomen vóór de contante waarde aanpassing.

De leasevorderingen voor een bedrag van EUR 305.642 (per 30 juni 2021 EUR 314.983) hebben betrekking op het onderverhuren van het supportershome aan Stichting Beheer Supportershome.

De overige vorderingen worden aangehouden tot einde looptijd.



BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
Tussen 1 en 5 jaar	57.550	74.250
Meer dan 5 jaar	247	266
	<hr/>	<hr/>
	57.797	74.516
	<hr/>	<hr/>

## VOORRADEN (7)

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
Handelsgoederen	3.909	5.385
	<hr/>	<hr/>
	3.909	5.385
	<hr/>	<hr/>

De voorraad handelsgoederen heeft betrekking op de merchandisingactiviteiten. Onder deze post zijn geen vooruitbetalingen op voorraden opgenomen (per 30 juni 2021 geen).

Onder de voorraad handelsgoederen is een voorziening voor incurante voorraden begrepen van EUR 142.498 (per 30 juni 2021 EUR 196.124). De dotatie aan of vrijval van de voorziening voor incurante voorraden is opgenomen onder de inkoopwaarde omzet. In het boekjaar is EUR 75.185 wegens afschrijvingen van voorraden als last verantwoord (2020/2021 EUR 303.149).

In 2021/2022 is van de voorraadwaarde een bedrag van EUR 14.858.779 als last onder de inkoopwaarde omzet verantwoord (2020/2021 EUR 10.067.603).

## VORDERINGEN

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Debiteuren (8)</b>		
Debiteuren inzake vergoedingssommen	52.232	47.847
Overige debiteuren	11.729	5.701
Voorziening debiteuren	(4.416)	(1.812)
	<hr/>	<hr/>
	59.545	51.736
	<hr/>	<hr/>

Onder de debiteuren zijn geen vorderingen opgenomen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar. Het maximale kredietrisico is gelijk aan de boekwaarde van de debiteuren.

De vorderingen uit hoofde van transfersommen met uitgestelde betaling worden contant gemaakt. In onderstaande tekstuele toelichting zijn de bedragen opgenomen vóór de contante waarde aanpassing.

Als gevolg van te vorderen transfersommen is er sprake van concentratie van vorderingen bij enkele debiteuren.

Van de debiteuren inzake vergoedingssommen is een bedrag van EUR 32.196.838 binnen 60 dagen na balansdatum ontvangen (per 30 juni 2021 EUR 21.570.860). Het openstaande bedrag na 60 dagen van EUR 20.094.397 (per 30 juni

2021 EUR 26.276.453) heeft voornamelijk betrekking op uitgestelde betalingen waarvan de betalingstermijn nog niet is vervallen.

Onder de debiteuren inzake vergoedingssommen zijn voor een bedrag van EUR 51.208.794 uitgestelde betalingen opgenomen met betrekking tot de verkoop van spelers (per 30 juni 2021 EUR 47.739.850). De vennootschap heeft ter dekking van de uitgestelde betalingen voor een bedrag van EUR 13.340.631 bankgaranties ontvangen (per 30 juni 2021 EUR 15.657.879). Voor een bedrag van EUR 35.550.571 zijn garanties van een derde partij ontvangen (per 30 juni 2021 EUR 30.391.984). Het niet gegarandeerde deel betreft met name in het boekjaar tot stand gekomen aanspraken uit solidariteitsbijdragen en aanvullende transfersommen.

Het verloop van de voorziening debiteuren is als volgt:

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Beginbalans	(1.812)	(1.383)
Dotatie	(2.664)	(452)
Onttrekkingen	60	23
Eindbalans	(4.416)	(1.812)

De dotatie aan de voorziening debiteuren is opgenomen onder de overige bedrijfskosten.

De betalingstermijn voor de vorderingen op debiteuren bedraagt 14 dagen. De vorderingen op debiteuren bestaan voor een deel uit vorderingen waarbij sprake is van een overschrijding van de betalingstermijn en die derhalve zijn vervallen. De ouderdom van deze vorderingen is als volgt te specificeren:

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
Niet vervallen	50.059	49.352
0 tot 30 dagen vervallen	3.307	461
30 tot 60 dagen vervallen	3.734	1.625
Meer dan 60 dagen vervallen	2.445	298
	59.545	51.736

De directie van Ajax is van mening dat de kredietwaardigheid, rekening houdend met verkregen zekerheden, ten aanzien van de vorderingen op debiteuren voldoende is, waardoor een aanvullende aanpassing als gevolg van mogelijke oninbaarheid niet noodzakelijk is.

Voor de vorderingen op de Russische club FC Spartak Moscow inzake de transfer van Quincy Promes en op de club Shakhtar Donetsk uit Oekraïne inzake de transfers van Lassina Traoré en David Neres wordt verwezen naar de toelichting op de oorlog in Oekraïne onder de waarderingsgrondslagen.



BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Overige vorderingen (9)</b>		
Overige vorderingen	13.223	13.616
	<hr/>	<hr/>
	13.223	13.616
	<hr/>	<hr/>

Er zijn geen overige vorderingen aan te merken als langlopend.

De overige vorderingen betreffen met name de kortlopende aflossingstermijnen van de verstrekte leningen aan Stadion Amsterdam NV, nog te ontvangen inkomsten uit partnerships en nog te ontvangen royalties.

In 2021/2022 zijn vorderingen ten laste van het resultaat afgeboekt voor een bedrag van EUR 5.871 en opgenomen onder de overige bedrijfskosten (2020/2021 EUR 16.785).

Het effect van de verwachte kredietverliezen op de debiteuren en overige vorderingen is als volgt:

PROCENTEN	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Debiteuren en overige vorderingen</b>		
Verwachte kredietverliezen	5,7%	2,7%

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Debiteuren en overige vorderingen</b>		
Bruto boekwaarde vorderingen	77.184	67.164
Verwachte kredietverliezen	(4.416)	(1.812)
	<hr/>	<hr/>
Netto boekwaarde vorderingen	72.768	65.352
	<hr/>	<hr/>

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Overlopende activa (10)</b>		
Overlopende activa	1.736	2.117
	<hr/>	<hr/>
	1.736	2.117
	<hr/>	<hr/>

De overlopende activa betreffen voornamelijk vooruitbetaalde bedrijfslasten.



## EFFECTEN (11)

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
Beleggingen	22.632	24.285
	<hr/>	<hr/>
	22.632	24.285
	<hr/>	<hr/>

De post beleggingen betreft een beleggingsportefeuille die wordt aangehouden bij een bank. De bank voert voor rekening en risico van Ajax het beheer over deze beleggingen aan de hand van vooraf opgestelde beleggingsrichtlijnen. Per balansdatum worden beleggingen aangehouden in obligaties. De reële waarde van de obligaties is gelijk aan de genoteerde prijzen binnen niveau 1 van de reële waarde hiërarchie.

## LIQUIDE MIDDELEN (12)

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
Kasmiddelen en banktegoeden	20.380	17.713
	<hr/>	<hr/>
	20.380	17.713
	<hr/>	<hr/>

De vennootschap beschikt niet over een kredietfaciliteit. De liquide middelen staan vrijwel geheel ter vrije beschikking van de vennootschap.



## EIGEN VERMOGEN

Additionele informatie met betrekking tot het eigen vermogen is opgenomen in het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen.

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Geplaatst kapitaal (13)</b>		
Geplaatst kapitaal	8.250	8.250
	<hr/>	<hr/>
	8.250	8.250
	<hr/>	<hr/>
Het maatschappelijk kapitaal is als volgt verdeeld (bedragen x EUR 1):		
- 45.000.000 gewone aandelen van nominaal EUR 0,45		20.250.000
- 14.999.999 preferente aandelen van nominaal EUR 0,45		6.750.000
- 1 bijzonder aandeel van nominaal EUR 0,45		-
		<hr/>
		27.000.000
		<hr/>
Het geplaatst en volgestort kapitaal is als volgt samengesteld (bedragen x EUR 1):		
- 18.333.332 gewone aandelen van nominaal EUR 0,45		8.250.000
- 1 bijzonder aandeel van nominaal EUR 0,45		-
		<hr/>
		8.250.000
		<hr/>

De aard van het bijzonder aandeel is toegelicht in het verslag van de directie bij Artikel 10 van de EU overnamerichtlijn.

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Agio (14)</b>		
Agio	101.120	101.120
	<hr/>	<hr/>
	101.120	101.120
	<hr/>	<hr/>

Het agio is aan te merken als fiscaal erkend in de zin van de Wet op de Inkomstenbelasting.

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Reserve omrekeningsverschillen (15)</b>		
Beginbalans	1	(1.326)
Koersverschillen	3	(21)
Overboeking naar de winst- en verliesrekening	-	1.348
	<hr/>	<hr/>
Eindbalans	4	1
	<hr/>	<hr/>

De reserve omrekeningsverschillen bestaat uit omrekeningsverschillen als gevolg van het omrekenen van de netto-investering in activiteiten die luiden in een andere valuta dan de euro. Deze koersverschillen worden in dit afzonderlijke onderdeel van het eigen vermogen verantwoord. Indien de netto-investering wordt afgestoten, wordt het bijbehorende gedeelte van deze reserve verantwoord in de winst- en verliesrekening.

De reserve omrekeningsverschillen is een niet uitkeerbare wettelijke reserve.

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Overige reserves (16)</b>		
Beginbalans	120.639	99.978
Onttrekking/toevoeging volgens resultaatbestemming	(8.057)	20.661
Eindbalans	112.582	120.639

In 2005/2006 is de nominale waarde van een gewoon aandeel in het kapitaal van de vennootschap gewijzigd van NLG 1 in EUR 0,45. Voor het verschil in de nominale waarde van EUR 69.304 houdt de vennootschap onder de overige reserves een niet uitkeerbare reserve aan.

Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 10 november 2017 betreffende het boekjaar 2016/2017 hebben de aandeelhouders ingestemd met het voorstel van de directie om de in de overige reserves opgenomen vrije reserves voor een bedrag van EUR 36,7 miljoen niet beschikbaar te stellen voor dividenduitkering. De geldmiddelen die toebehoren aan het bedrag van EUR 36,7 miljoen worden beschikbaar gesteld ten behoeve van de realisatie van de nieuwe bouwplannen voor het sportcomplex de Toekomst. In 2017/2018 is vanuit deze reservering een bedrag van EUR 4,7 miljoen besteed aan de aankoop van grond en in 2018/2019 een bedrag van EUR 3,1 miljoen met name aan de vervanging van velden. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 november 2019 betreffende het boekjaar 2018/2019 hebben de aandeelhouders ingestemd met het voorstel van de directie om de in de overige reserves opgenomen vrije reserves voor een additioneel bedrag van EUR 23,3 miljoen niet beschikbaar te stellen voor dividenduitkering. De geldmiddelen die toebehoren aan het bedrag van EUR 23,3 miljoen worden beschikbaar gesteld ten behoeve van de uitbreiding van de nieuwbouwplannen voor het sportcomplex de Toekomst. In 2019/2020 is vanuit de reservering een bedrag van EUR 1,2 miljoen besteed aan de aanleg van velden, het aanpassen van watergangen en bouwkundige advies- en ontwerpwerkzaamheden en in 2020/2021 een bedrag van EUR 0,7 miljoen met name aan de aanpassing van watergangen en bouwkundige advies- en ontwerpwerkzaamheden. In 2021/2022 is een bedrag van EUR 2,1 miljoen besteed aan bouwkundige advies- en ontwerpwerkzaamheden, de vergoeding voor de exclusiviteitsovereenkomst voor parkeerplaats P2, de keepersstrook en terreinwerkzaamheden. Van de reservering in de overige reserves resteert per 30 juni 2022 derhalve nog een bedrag van EUR 48,2 miljoen. De afschrijvingen van deze investeringen zullen in toekomstige boekjaren ten laste komen van de winst- en verliesrekening en zullen een negatief effect hebben op de overige reserves. Zodra er afschrijvingen ten laste komen van de winst- en verliesrekening zal hiermee bij de bepaling van een mogelijke dividenduitkering rekening worden gehouden.



BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Onverdeeld resultaat boekjaar (17)</b>		
Beginbalans	(8.057)	20.661
Resultaat boekjaar	(24.320)	(8.057)
Subtotaal	(32.377)	12.604
Onttrekking/toevoeging aan de overige reserves	8.057	(20.661)
Eindbalans	(24.320)	(8.057)

## VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

Over het boekjaar 2021/2022 zal geen dividend worden uitgekeerd. Ajax heeft een negatief bedrijfsresultaat voor afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen en een negatief resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen gerealiseerd in 2021/2022 waardoor overeenkomstig met het vastgestelde dividendbeleid geen dividend zal worden uitgekeerd.

De directie stelt voor het verlies over het boekjaar 2021/2022 van EUR 24,320 miljoen te onttrekken aan de overige reserves. Dit voorstel is nog niet in cijfers verwerkt.

## LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Belastinglatenties (18)</b>		
Beginbalans	19.935	19.755
Toevoegingen	-	188
Onttrekkingen	(3.761)	-
Tariefswijziging	578	-
Deconsolidatie	-	(8)
Eindbalans	16.752	19.935

De voorziening voor belastinglatenties is gevormd voor belastbare tijdelijke verschillen tussen de bedrijfseconomische en fiscale waardering van de vergoedingssommen door toepassing van ruilarresten, van de materiële vaste activa en van de aanpassingen inzake de toepassingen van IFRS 15 en 16. De latente belastingverplichtingen moeten naar verwachting vrijwel geheel als langlopend worden beschouwd.

De tariefswijziging is het gevolg van de verhoging van het nominale vennootschapsbelastingtarief van 25,0% naar 25,8% met ingang van 1 januari 2022.



BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Leaseverplichtingen (19)</b>		
Beginbalans	146.605	150.595
Toevoeging nieuwe leaseovereenkomsten	1.991	1.750
Tussentijdse mutaties leaseovereenkomsten	5.008	1.572
Interestlasten	1.904	1.923
Leasebetalingen	(9.519)	(9.235)
	<hr/>	<hr/>
	145.989	146.605
Opgenomen onder kortlopende verplichtingen	(7.507)	(6.591)
	<hr/>	<hr/>
Eindbalans	138.482	140.014
	<hr/>	<hr/>

De kosten van kortlopende leaseovereenkomsten met een maximale looptijd van 12 maanden en van leaseovereenkomsten voor activa met een lage waarde zijn direct in de winst- en verliesrekening verantwoord en bedragen respectievelijk EUR 216.582 (2020/2021 EUR 271.718) en EUR 638.839 (2020/2021 EUR 725.250).

De variabele leasekosten die niet zijn opgenomen in de leaseverplichtingen bedragen in het seizoen 2021/2022 EUR 2.512.808 (2020/2021 nagenoeg nihil als gevolg van het spelen van wedstrijden met beperkt of zonder publiek).

In het seizoen 2021/2022 is een huurkorting verantwoord voor de leaseovereenkomsten van gebouwen. Deze huurkorting is niet materieel en is direct verantwoord onder de huisvestingskosten in de winst- en verliesrekening.

De leaseverplichtingen vervallen als volgt:

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
Korter dan 1 jaar (opgenomen onder kortlopende verplichtingen)	7.507	6.591
Tussen 1 en 5 jaar	22.618	21.678
Langer dan 5 jaar	115.864	118.336

De leaseverplichtingen voor gehuurde gebouwen en bedrijfsauto's zijn contant gemaakt tegen een marginale rentevoet. De gebruikte marginale rentevoet bedraagt 0 tot 1,34%.

De tussentijdse mutaties van de leaseovereenkomsten hebben betrekking op indexatie van leaseovereenkomsten en beëindigde leaseovereenkomsten.

Voor een toelichting op de lease activa wordt verwezen naar toelichting 3.

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Overige schulden (20)</b>		
Crediteuren inzake vergoedingssommen	7.537	21.660
Overige schulden	9.446	9.902
	<hr/>	<hr/>
	16.983	31.562
	<hr/>	<hr/>



De crediteuren inzake vergoedingssommen betreffen uitgestelde betalingen aan clubs met betrekking tot de aankoop van spelers.

De overige schulden hebben met name betrekking op te betalen kosten gerelateerd aan transfers met een resterende looptijd van meer dan 1 jaar.

## KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Crediteuren (21)</b>		
Crediteuren inzake vergoedingssommen	15.650	17.611
Overige crediteuren	13.104	12.560
	<hr/>	<hr/>
	28.754	30.171
	<hr/>	<hr/>

De crediteuren inzake vergoedingssommen betreffen (uitgestelde) betalingen aan clubs met betrekking tot de aankoop van spelers.

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen (22)</b>		
Loonbelasting	7.506	9.536
Omzetbelasting	1.595	387
Premies sociale verzekeringen	373	340
Schenkbelasting	456	271
	<hr/>	<hr/>
	9.930	10.534
	<hr/>	<hr/>

BEDRAGEN x EUR 1.000	30 juni 2022	30 juni 2021
<b>Overige schulden (23)</b>		
Overige schulden	20.685	18.946
	<hr/>	<hr/>
	20.685	18.946
	<hr/>	<hr/>

Deze post bevat onder andere te betalen transferkosten, betalingsverplichtingen aan spelers en overig personeel en een te betalen tegemoetkoming aan supporters en bedrijven als gevolg van COVID-19.

Onder de overige schulden zijn geen betalingsverplichtingen aan bestuurders opgenomen (per 30 juni 2021 EUR 600.000).

Onder de overige schulden is geen voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen.

**Overlopende passiva (24)**

Overlopende passiva	26.895	23.666
	<hr/>	<hr/>
	26.895	23.666
	<hr/>	<hr/>

Deze post bevat met name vooruitontvangen baten uit hoofde van seizoenkaarten, business-seats, skybox-plaatsen en partnerships.

## NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN EN RECHTEN

### Aankoop- en verkoopcontracten inzake vergoedingssommen

Uit de voorwaarden van bepaalde aankoopcontracten van aangetrokken spelers en trainers kunnen aanvullende verplichtingen ontstaan jegens de verkopende club in het geval dat in de toekomst de betreffende spelers een bepaald aantal wedstrijden spelen in het eerste team van Ajax, of in het geval dat andere, in de aankoopcontracten nader omschreven toekomstige gebeurtenissen, zich voordoen.

In overeenstemming met de waarderingsgrondslagen van de vennootschap inzake vergoedingssommen, die als gevolg van bovenbeschreven aankoopcontracten in de toekomst mogelijk verschuldigd zijn aan verkopende clubs, zullen dergelijke verplichtingen worden opgenomen op het moment dat de betreffende spelers het contractueel aantal wedstrijden in het eerste team van Ajax hebben gespeeld, dan wel de contractueel bepaalde toekomstige gebeurtenissen zich hebben voorgedaan. Per balansdatum zijn daarom geen verplichtingen opgenomen met betrekking tot deze toekomstige gebeurtenissen. De omvang van de betreffende voorwaardelijke verplichtingen, welke per balansdatum kan worden ingeschat, bedraagt maximaal EUR 20,2 miljoen (per 30 juni 2021 EUR 22,5 miljoen).

In contracten ter zake van verkoop van spelers zijn vergelijkbare voorwaarden zoals hiervoor vermeld bij aankoopcontracten opgenomen waaruit aanvullende rechten van AFC Ajax NV kunnen ontstaan. De omvang van deze voorwaardelijke rechten, welke per balansdatum redelijkerwijs kan worden ingeschat, bedraagt maximaal EUR 31,3 miljoen (per 30 juni 2021 EUR 23,3 miljoen).

### Overige verplichtingen

Per balansdatum zijn door de vennootschap investeringsverplichtingen aangegaan tot een bedrag van EUR 733.172 met name voor de realisatie van de nieuwbouwplannen van het sportcomplex de Toekomst (per 30 juni 2021 met name voor de realisatie van de nieuwbouwplannen van het sportcomplex de Toekomst EUR 156.260).

Per balansdatum zijn bij adidas inkooporders geplaatst voor een bedrag van EUR 9.585.303 (per 30 juni 2021 EUR 3.658.901) voor de nieuwe merchandisingcollectie. De stijging is het gevolg van de levering van de startorder voor het seizoen 2022/2023 vanuit adidas na balansdatum. In het seizoen 2020/2021 was het grootste deel van het orderbestand voor het seizoen 2021/2022 reeds voor 30 juni 2021 ontvangen.

Op 19 augustus 2022 is bekend geworden dat Ajax vanaf het seizoen 2023/2024 een samenwerking aangaat met BMW/MINI Van Poelgeest als autoleverancier. Als gevolg van de overgang van Mercedes naar BMW moeten leasecontracten met een resterende looptijd langer dan de looptijd van het leasecontract voortijdig worden opgezegd.



## **Compensatieregeling professionele sportwedstrijden**

De KNVB, ECV en andere sportbonden hebben in samenwerking met het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een compensatieregeling voor de financiële gevolgen voor professionele sportwedstrijden als gevolg van COVID-19 voorgelegd aan de Europese Commissie voor toetsing aan Europese regelgeving. Voor Ajax is deze compensatieregeling van toepassing op de thuiswedstrijd tegen Willem II in de Eredivisie en de thuiswedstrijd tegen Sporting Lissabon in de Champions League. Na balansdatum heeft de Europese Commissie nog geen goedkeuring gegeven aan de voorgestelde compensatieregeling en zijn derhalve de definitieve subsidievoorwaarden nog niet vastgesteld. Per balansdatum kunnen de aan Ajax toekomende subsidiebedragen niet met zekerheid worden ingeschat en zijn deze opbrengsten niet verwerkt in de winst- en verliesrekening van het seizoen 2021/2022.



# Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

## SEGMENTINFORMATIE

De hoofdactiviteit van AFC Ajax NV is de bedrijfsvoering van een professionele voetbalclub. Alle activiteiten van AFC Ajax NV ondersteunen deze bedrijfsvoering en het succes van het eerste elftal is van groot belang voor de voortdurende ontwikkeling van AFC Ajax NV. Zodoende beschouwt de directie AFC Ajax NV als opererend in één operationeel segment, zijnde voetbal.

Voor de binnenlandse geografische informatie van AFC Ajax NV wordt verwezen naar de enkelvoudige winst- en verliesrekening. Onder de binnenlandse geografische informatie zijn ook de gegevens opgenomen van de buitenlandse activiteiten waarvan de aansturing plaatsvindt vanuit AFC Ajax NV. De buitenlandse geografische informatie is gelijk aan het verschil tussen de posten in de geconsolideerde winst- en verliesrekening en dezelfde posten in de enkelvoudige winst- en verliesrekening en heeft betrekking op de buitenlandse groepsmaatschappij AFC Ajax USA Inc. In 2020/2021 is de geografische informatie over de periode 1 juli 2020 tot 30 september 2020 van Ajax Cape Town Ltd. opgenomen. De financiële impact van AFC Ajax USA Inc. op de cijfers over 2021/2022 is nagenoeg nihil. De informatie per geografisch gebied wordt als gevolg hiervan niet nader toegelicht.

## NETTO-OMZET (25)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Voetbal</b>		
Recettes competitie, nationale beker en vriendschappelijke wedstrijden	4.576	705
Recettes Europese competities	7.544	-
Premies Europese competities	63.228	43.582
Seizoenkaarten	10.466	415
Business-seats en skybox-plaatsen	11.610	808
Indirecte wedstrijdbaten	1.500	2.433
	<hr/>	<hr/>
Subtotaal	98.924	47.943
Partnerships	39.207	27.736
Televisie	10.594	11.641
Merchandising	35.544	21.584
Overige baten	4.939	16.255
	<hr/>	<hr/>
Totaal netto-omzet	189.208	125.159

Onder de netto-omzet zijn voor een bedrag van EUR 10,2 miljoen (2020/2021 EUR 10,1 miljoen) inkomsten van Eredivisie CV opgenomen en voor een bedrag van EUR 65,6 miljoen (2020/2021 EUR 47,7 miljoen) inkomsten van de UEFA.

De inkomsten van Eredivisie CV zijn verdeeld over de posten televisie (82%) en partnerships (18%). Deze verdeling is gebaseerd op historische informatie en wordt van tijd tot tijd verrijkt.

De onder de netto-omzet opgenomen partnerbijdrage van de shirtsponsors over 2021/2022 bedraagt EUR 15,0 miljoen (2020/2021 EUR 10,4 miljoen) oftewel 7,9% van de totale netto-omzet (2020/2021 8,3%). De omzet partnerships bevat een bedrag van EUR 2,8 miljoen (2020/2021 EUR 2,4 miljoen) uit hoofde van opbrengsten die voortvloeien uit de ruil van goederen of diensten.



Ten tijde van het opmaken van de jaarrekening waren de surplusbetalingen van de UEFA nog niet bekend. Als gevolg hiervan zijn in de netto-omzet 2021/2022 onder premies Europese competities de surplusbetalingen van de UEFA voor 2020/2021 verantwoord.

De post partnerships bestaat voor 4,8% (2020/2021 6,7%) uit opbrengsten uit hoofde van internationale samenwerkingen en voor 2,3% (2020/2021 3,3%) uit opbrengsten uit hoofde van eSports.

Onder de overige baten is de uitkering uit het positieve saldo van de ledenrekening als gevolg van de beëindiging van het lidmaatschap in Coöperatieve Contractpartners XXVI U.A. voor een bedrag van EUR 1,4 miljoen verantwoord.

Een groot aantal supporters en bedrijven heeft afgezien van de door Ajax aangeboden tegemoetkoming voor de met een beperkt publiek en zonder publiek gespeelde thuiswedstrijden als gevolg van COVID-19. Het bedrag waarvan is afgezien bedraagt EUR 2,0 miljoen (2020/2021 EUR 4,5 miljoen) en is onder de overige baten verantwoord als donatie.

De netto-omzet wordt onder IFRS 15 als volgt verantwoord:

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Op een tijdstip	44.251	24.631
Over een periode	144.957	100.528
	<hr/>	<hr/>
Totaal netto-omzet	189.208	125.159
	<hr/>	<hr/>

De netto-omzet die wordt verantwoord op een tijdstip betreft met name recettes en merchandising. De netto-omzet verantwoord over een periode heeft voornamelijk betrekking op premies, seizoenkaarten, business-seats en skybox-plaatsen, partnerships en televisie.

## INKOOPWAARDE OMZET (26)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Kostprijs verkopen Ajax-artikelen	17.565	12.837
Kostprijs verkopen overig	1.365	1.310
	<hr/>	<hr/>
	18.930	14.147
	<hr/>	<hr/>

De inkoopwaarde omzet van de verkochte Ajax-artikelen bestaat uit de inkoopwaarde van handelsgoederen verhoogd met de direct en indirect met de inkoopverband houdende kosten. De inkoopwaarde omvat verder de kostprijs verkopen overig, bestaande uit de exploitatiekosten van de website ajax.nl en de exploitatiekosten van de horeca op sportpark de Toekomst. Aan de exploitatiekosten zijn geen personeelskosten, afschrijvingen of overige bedrijfskosten toegerekend.

## LONEN, SALARISSEN EN SOCIALE LASTEN (27)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Lonen en salarissen	103.837	89.418
Sociale lasten	4.252	4.082
Pensioenlasten	1.270	1.229
	<hr/>	<hr/>
	109.359	94.729
	<hr/>	<hr/>

De pensioenlasten hebben betrekking op de als beschikbare premie verwerkte regelingen.

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Voetbal	91.434	78.276
Overige	17.925	16.453
	<hr/>	<hr/>
	109.359	94.729
	<hr/>	<hr/>

De post lonen, salarissen en sociale lasten voetbal heeft voor een bedrag van EUR 74,4 miljoen (2020/2021 EUR 61,3 miljoen) betrekking op spelers en voor een bedrag van EUR 17,0 miljoen (2020/2021 EUR 17,0 miljoen) op technische en medische staf.

Onder de post lonen, salarissen en sociale lasten voetbal is een bedrag van EUR 17,1 miljoen (18,7%) aan wedstrijdpremies voor spelers, technische en medische staf verantwoord (2020/2021 EUR 14,3 miljoen; 18,3%).

## PERONEELSLEDEN (FTE'S)

AANTAL	30 juni 2022	30 juni 2021
Nederland	447	408
Verenigde Staten	1	1
	<hr/>	<hr/>
	448	409
	<hr/>	<hr/>

Per 30 juni 2022 bestaat het aantal fte's uit 103 spelers, 120 medewerkers technische en medische staf en 225 overige personeelsleden (per 30 juni 2021 uit 85 spelers, 103 medewerkers technische en medische staf en 221 overige personeelsleden).

In 2021/2022 bedraagt het gemiddeld aantal fte's in Nederland 441 en in de Verenigde Staten 1 (2020/2021 Nederland 408 en Verenigde Staten 1).



## BEZOLDIGING BESTUURDERS EN COMMISSARISSEN

BEDRAGEN x EUR 1.000	Periodiek betaalde beloning; lonen en salarissen	Periodiek betaalde beloning; vakantiegeld, loon in natura en kosten bijdrage	Pensioenlasten	Bonus-toekenning 2019/2020	Jaarbonus en toeslag	Tekengeld	Totaal vast-gestelde bezoldiging
<b>2021/2022 Bestuurders</b>							
Edwin van der Sar (algemeen directeur)	417	38	13	-	730	-	1.198
Menno Geelen (commercieel directeur)	324	31	7	-	166	6	534
Susan Lenderink (financieel directeur)	324	31	8	-	116	-	479
<b>Bestuurder tot 6 februari 2022</b>							
Marc Overmars (directeur voetbalzaken)	444	36	-	-	100	-	580
	<u>1.509</u>	<u>136</u>	<u>28</u>	<u>-</u>	<u>1.112</u>	<u>6</u>	<u>2.791</u>
<b>2020/2021 Bestuurders</b>							
Edwin van der Sar (algemeen directeur)	408	38	12	350	-	-	808
Marc Overmars (directeur voetbalzaken)	404	33	-	75	-	-	512
Menno Geelen (commercieel directeur)	273	27	6	75	-	-	381
Susan Lenderink (financieel directeur)	273	27	7	100	-	-	407
	<u>1.358</u>	<u>125</u>	<u>25</u>	<u>600</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.108</u>

De betaling van de jaarbonus van de statutaire directie is afhankelijk van te behalen doelstellingen welke op het eigen beleidsterrein van de betreffende directeur zijn gelegen (managementbonus) en van te behalen sportieve doelstellingen (sportieve bonus).

Aan de algemeen directeur wordt in de periode 1 juni 2019 tot en met 31 mei 2023 jaarlijks een retentiebonus (stay-on bonus) toegekend voor ieder volledig jaar dat de algemeen directeur werkzaam is geweest als directievoorzitter. De retentiebonus bedraagt voor de periode 1 juni 2019 tot en met 31 mei 2021 EUR 150.000 per jaar en voor de periode 1 juni 2021 tot en met 31 mei 2023 EUR 250.000 per jaar. Onder de jaarbonus is voor het seizoen 2021/2022 een bedrag van EUR 250.000 opgenomen.

De directeur voetbalzaken is per 6 februari 2022 uit dienst getreden en de managementovereenkomst is met onmiddellijke ingang opgezegd. Er is geen beëindigingsvergoeding overeengekomen. Aan de directeur voetbalzaken is bij de verlenging van de managementovereenkomst in 2021/2022 voor ieder seizoen werkzaam bij AFC Ajax NV een tekengeld van EUR 250.000 per seizoen toegekend voor de seizoenen 2021/2022 tot en met 2025/2026. Het totale bedrag van EUR 1.250.000 is als vooruitbetaling uitbetaald (waarvan EUR 500.000 ten tijde van de verlenging in november 2021) met de verplichting van de directeur voetbalzaken om het bedrag naar rato aan de vennootschap terug

te betalen indien er eerder een eind komt aan de werkzaamheden dan 30 juni 2026. De Raad van Commissarissen (RvC) heeft echter de bevoegdheid om eerder toegekende bedragen benedenwaarts aan te passen wanneer deze naar het oordeel van de RvC tot onbillijke uitkomsten leiden vanwege buitengewone omstandigheden. Op basis van deze grond en gelet op het ernstig verwijtbaar gedrag is door de vennootschap het volledige vooruitbetaalde tekengeld van EUR 1.250.000 inmiddels teruggevorderd maar nog niet ontvangen. Voor deze vordering is een leningsovereenkomst afgesloten. Met de directeur voetbalzaken is daarnaast overeengekomen om de retentiebonus over 2020/2021 van EUR 250.000 terug te betalen voor het indienen van de aanvraag tot vaststelling van de NOW 3 subsidies. Door de vennootschap is deze retentiebonus teruggevorderd en ontvangen. Het in de kolom jaarbonus opgenomen bedrag van EUR 100.000 betreft het saldo van een in het seizoen 2021/2022 betaalde sportieve bonus van EUR 350.000 en de terugontvangen retentiebonus van EUR 250.000. Onder de kortlopende vorderingen is per balansdatum nog een bedrag van in totaal EUR 1.250.000 opgenomen met betrekking tot het vooruitbetaalde tekengeld.

Aan de commercieel directeur is tekengeld van EUR 50.000 toegekend. Het tekengeld wordt evenredig over de looptijd van de arbeidsovereenkomst in de betreffende seizoenen in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Voor overige sleutelfunctionarissen bedragen de korte termijn personeelsbeloningen EUR 4.084.705 (2020/2021 EUR 3.690.741) en de pensioenlasten EUR 14.254 (2020/2021 EUR 11.916). Onder overige sleutelfunctionarissen worden verstaan de hoofdtrainer en het hoofd jeugdopleidingen en in het seizoen 2021/2022 ook het technisch management betaald voetbal die de verantwoordelijkheden waarnemen van de directeur voetbalzaken.

Het bezoldigingsbeleid voor de leden van de directie van de vennootschap heeft ten doel gekwalificeerde bestuurders met ervaring aan te trekken, te motiveren en te behouden. De beloningsstructuur is bovendien gericht op een optimale verhouding tussen de kortetermijnresultaten van de vennootschap en haar doelen voor de lange termijn.

De leden van de Raad van Commissarissen hebben afgezien van enige vergoeding verband houdende met het uitoefenen van de functie van commissaris.



## AFSCHRIJVINGEN OP VASTE ACTIVA (28)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Immateriële vaste activa</b>		
Software	753	733
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen	1.540	1.720
Machines en installaties	101	113
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.304	1.415
<b>Lease activa</b>		
Gehuurde gebouwen	6.266	6.107
Bedrijfsauto's	2.139	2.049
	<hr/>	<hr/>
	12.103	12.137
Resultaten desinvesteringen	(4)	(1)
	<hr/>	<hr/>
	12.099	12.136
	<hr/>	<hr/>

## OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN (29)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Overige personeelskosten	6.225	4.851
Wedstrijdkosten	20.550	15.520
Huisvestingskosten	5.461	2.897
Beheer- en administratiekosten	24.157	14.033
	<hr/>	<hr/>
	56.393	37.301
	<hr/>	<hr/>

De speler Abdelhak Nouri is op 8 juli 2017 tijdens de oefenwedstrijd tegen Werder Bremen in Oostenrijk onwel geworden en heeft hierbij hersenschade opgelopen. Nadat uit onderzoek was gebleken dat de behandeling van de speler op het veld in Oostenrijk niet adequaat was, heeft Ajax aansprakelijkheid erkend voor de gevolgen daarvan. Met de vertegenwoordigers van Abdelhak Nouri is overeenstemming bereikt over de hoogte van een schadevergoeding voor een bedrag van EUR 7,9 miljoen. Na aftrek van de reeds betaalde bedragen en de verzekeringsuitkering is onder de overige bedrijfskosten per saldo een impact van EUR 3,9 miljoen verantwoord.

## AFSCHRIJVINGEN VERGOEDINGSSOMMEN (30)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Afschrijvingen vergoedingssommen	57.071	60.503
	<hr/>	<hr/>
	57.071	60.503
	<hr/>	<hr/>

## RESULTAAT VERGOEDINGSSOMMEN (31)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Resultaat vergoedingssommen	37.768	86.067
	<u>37.768</u>	<u>86.067</u>

Het resultaat vergoedingssommen betreft met name de netto-opbrengst uit de verkoop van spelers, speelsters en trainers onder aftrek van het aandeel van derden, transferkosten en de boekwaarde op de transactiedatum van de betreffende spelers, speelsters en trainers. De afboeking van de boekwaarde van de betreffende spelers, speelsters en trainers bedraagt EUR 11.332.059 (per 30 juni 2021 EUR 34.896.976).

## RESULTAAT DEELNEMING (32)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Verkoopresultaat deelneming	-	(1.205)
Reserve omrekeningsverschillen	-	(1.348)
	<u>-</u>	<u>(1.348)</u>
Totaal resultaat deelneming	-	(2.553)
	<u>-</u>	<u>(2.553)</u>

Onder het resultaat deelneming is in 2020/2021 het netto verkoopresultaat van de verkoop van alle aandelen in Ajax Cape Town Ltd. verantwoord. Door de verkoop van het belang in Ajax Cape Town Ltd. is het bijbehorende gedeelte van de reserve omrekeningsverschillen verantwoord in de winst- en verliesrekening van het seizoen 2020/2021.

## FINANCIEEL RESULTAAT (33)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Rentebaten	499	151
Rentelasten	(3.094)	(2.158)
Koersverschillen	(48)	189
	<u>(2.643)</u>	<u>(1.818)</u>

De rentelasten hebben met name betrekking op de rentecomponent in de leasebetalingen. De rentebaten en -lasten door het contant maken van vorderingen en verplichtingen met uitgestelde betalingen worden onder het financieel resultaat verantwoord.



## WAARDEVERANDERING EFFECTEN (34)

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Koersresultaat	(2.117)	340
Beheerskosten	(95)	(95)
	<hr/>	<hr/>
	(2.212)	245
	<hr/>	<hr/>

De waardeverandering effecten betreft het netto resultaat op de beleggingen. Dit resultaat bestaat uit koersresultaat waarop de gemaakte beheerskosten in mindering zijn gebracht.

## BELASTINGEN (35)

De belastingbete over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening in de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2021/2022 bedraagt EUR 7,4 miljoen (2020/2021: belastingbete EUR 3,6 miljoen), oftewel 23,4% van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen (2020/2021 30,8%). Met ingang van 1 januari 2022 is het nominale vennootschapsbelastingtarief verhoogd van 25,0% naar 25,8%. Het gemiddelde nominale vennootschapsbelastingtarief in 2021/2022 bedraagt als gevolg van deze verhoging 25,4%. Het verschil tussen het nominale vennootschapsbelastingtarief van 25,4% (2020/2021 25,0%) en de effectieve belastingdruk op het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening wordt als volgt verklaard:

PROCENTEN	2021/2022	2020/2021
Nominaal belastingtarief in Nederland	25,4	25,0
Deelnemingsvrijstelling	-	(5,5)
Tariefswijziging	(1,8)	-
Objectvrijstelling	(0,9)	(0,3)
Donaties	1,6	9,5
Correctie voorgaande boekjaren	(0,4)	4,8
Niet-aftekbare kosten deelnemingen	-	(0,5)
Niet-aftekbare kosten overig	(0,5)	(2,2)
	<hr/>	<hr/>
Effectieve belastingdruk	23,4	30,8
	<hr/>	<hr/>

De belastingdruk stijgt met name door de herwaardering van de bestaande belastinglatenties als gevolg van de verhoging van het toptarief van de vennootschapsbelasting van 25,0% naar 25,8% per 1 januari 2022. Toepassing van het hogere belastingtarief leidt tot hogere latente belastingsschulden, hetgeen de effectieve belastingdruk verhoogt.

De belastingdruk stijgt eveneens als gevolg van de toepassing van de objectvrijstelling ter voorkoming van dubbele belasting op het resultaat van de samenwerking met partners in China en de Verenigde Arabische Emiraten, dat in de betreffende landen in de belastingheffing wordt betrokken.

De donaties hebben betrekking op het afzien door supporters en relaties van de aangeboden tegemoetkoming in de vorm van een volledige restitutie op basis van gemiste wedstrijden. De belastingdruk daalt omdat het hiervan afzien wordt gekwalificeerd als een schenking waarover geen vennootschapsbelasting wordt afgedragen, maar schenkbelasting.

De belastingen over het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening vóór belastingen bestaan uit de volgende componenten:



BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
Belastingvordering	4.228	3.836
Passieve belastinglatenties	3.183	(188)
Belastingenschuld	-	(37)
	<hr/>	<hr/>
	7.411	3.611
	<hr/>	<hr/>

## RESULTAAT NA BELASTINGEN PER GEWOON AANDEEL

Het resultaat na belastingen per gewoon aandeel en per gewoon aandeel na verwatering van EUR (1,33) per aandeel (2020/2021 EUR (0,44) per aandeel) is berekend door het resultaat na belastingen te delen door het gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen.

Het gemiddelde aantal uitstaande gewone aandelen bedraagt 18.333.333 voor de boekjaren 2021/2022 en 2020/2021. Het resultaat na belastingen per gewoon aandeel en het resultaat na belastingen per gewoon aandeel na verwatering zijn in beide boekjaren aan elkaar gelijk.

## VERBONDEN PARTIJEN

AFC Ajax NV en haar moedermaatschappij Vereniging Amsterdamsche Footballclub 'Ajax' (73% belang) zijn verbonden partijen. In het boekjaar hebben er geen transacties plaatsgevonden tussen AFC Ajax NV en de Vereniging Amsterdamsche Footballclub 'Ajax' behoudens het om niet gebruikmaken van de KNVB-licentie zoals toegelicht op pagina 108 onder het hoofd 'KNVB-licentie'.

Voor de bezoldiging van de bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar pagina 140.

## HONORARIUM ACCOUNTANT

Het ingevolge artikel 382a Boek 2 BW in het boekjaar ten laste van de vennootschap gekomen honorarium voor de externe accountant bedraagt EUR 197.500 (2020/2021 EUR 190.000). Van het totale honorarium is 75% gerelateerd aan de jaarrekeningcontrole en 25% aan overige werkzaamheden.

## GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Na balansdatum is een aantal spelers, onder wie Antony dos Santos, Lisandro Martinez en Sébastien Haller getransfereerd. Met deze transfers is een positief resultaat vergoedingssommen gerealiseerd van EUR 115,5 miljoen.

Een aantal spelers, onder wie Steven Bergwijn, Calvin Bassey, Brian Brobbey, Owen Wijndal en Ahmetcan Kaplan, is na balansdatum gecontracteerd. Hiervoor zijn investeringsverplichtingen aangegaan voor een bedrag van EUR 119,8 miljoen.

In het seizoen 2022/2023 neemt Ajax deel aan de groepsfase van de UEFA Champions League.

Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum met belangrijke financiële gevolgen voor de vennootschap en de in de geconsolideerde jaarrekening betrokken groepsmaatschappijen tezamen.



# Enkelvoudige balans

BEDRAGEN x EUR 1.000

30 juni 2022

30 juni 2021

**ACTIVA****Vaste activa****Immateriële vaste activa (1)**

Vergoedingssommen	106.273	138.511
Software	2.010	3.053
	<hr/>	<hr/>
	108.283	141.564

**Materiële vaste activa (2)**

Bedrijfsgebouwen en terreinen	13.407	14.354
Machines en installaties	153	244
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.498	2.955
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	3.896	1.721
	<hr/>	<hr/>
	19.954	19.274

**Lease activa (3)**

143.068 144.482

**Financiële vaste activa**

Actieve belastinglatenties	8.169	4.006
Deelnemingen in groepsmaatschappijen (4)	28	14
Andere deelnemingen	4.928	4.678
Overige vorderingen	57.797	74.516
	<hr/>	<hr/>
	70.922	83.214

**Totaal vaste activa**

342.227 388.534

**Vlottende activa****Voorraden**

3.909 5.385

**Vorderingen**

Debiteuren	59.545	51.736
Overige vorderingen	13.513	13.742
Overlopende activa	1.736	2.115
	<hr/>	<hr/>
	74.794	67.593

**Effecten**

22.632 24.285

**Liquide middelen**

20.371 17.709

**Totaal vlottende activa**

121.706 114.972

**Totaal activa**

463.933 503.506



BEDRAGEN x EUR 1.000

30 juni 2022

30 juni 2021

**PASSIVA****Eigen vermogen (5)**

Geplaatsd kapitaal	8.250	8.250
Agio	101.120	101.120
Reserve omrekeningsverschillen	4	1
Overige reserves	112.582	120.639
Onverdeeld resultaat boekjaar	(24.320)	(8.057)
	<hr/>	<hr/>
	197.636	221.953

**Langlopende verplichtingen**

Belastinglatenties	16.752	19.935
Leaseverplichtingen	138.482	140.014
Overige schulden	16.983	31.562
	<hr/>	<hr/>
	172.217	191.511

**Kortlopende verplichtingen**

Crediteuren	28.754	30.171
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.930	10.533
Leaseverplichtingen	7.507	6.591
Overige schulden	20.685	18.946
Overlopende passiva	27.204	23.801
	<hr/>	<hr/>
	94.080	90.042

**Totaal passiva**

463.933

503.506



# Enkelvoudige winst- en verliesrekening

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Netto-omzet</b>	189.208	125.004
Inkoopwaarde omzet	18.930	14.147
Lonen, salarissen en sociale lasten	109.276	94.377
Afschrijvingen op vaste activa	12.099	12.125
Overige bedrijfskosten	56.487	37.407
<b>Som der bedrijfslasten</b>	196.792	158.056
<b>Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen</b>	(7.584)	(33.052)
Afschrijvingen vergoedingssommen	(57.071)	(60.488)
Resultaat vergoedingssommen	37.768	86.071
<b>Bedrijfsresultaat na afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen</b>	(26.887)	(7.469)
Resultaat deelnemingen	11	(2.558)
Financieel resultaat	(2.643)	(1.886)
Waardeverandering effecten	(2.212)	245
<b>Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen</b>	(31.731)	(11.668)
Belastingen resultaat uit bedrijfsuitoefening	7.411	3.611
<b>Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen</b>	(24.320)	(8.057)

# Toelichting op de enkelvoudige balans

## ALGEMEEN

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij zijn de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gehanteerd die ook in de geconsolideerde jaarrekening zijn toegepast. Voor de enkelvoudige jaarrekening wordt gebruikgemaakt van de optie van artikel 2:362 lid 8 Boek 2 BW. Voor een toelichting op de afzonderlijke grondslagen voor waardering van activa en passiva en bepaling van het resultaat wordt verwezen naar pagina 111 tot en met 116. Voor een toelichting op de schulden en vermelding van de bezoldiging van bestuurders en commissarissen wordt verwezen naar de betreffende toelichting op de geconsolideerde balans en de geconsolideerde winst- en verliesrekening. De waardering van deelnemingen in groepsmaatschappijen in de enkelvoudige balans geschiedt tegen nettovermogenswaarde gebaseerd op de grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening.

De posten in de enkelvoudige winst- en verliesrekening wijken niet materieel af van dezelfde posten in de geconsolideerde winst- en verliesrekening. Als gevolg hiervan worden de posten in de enkelvoudige winst- en verliesrekening niet verder toegelicht.

## IMMATERIËLE VASTE ACTIVA (1)

Voor een toelichting op de immateriële vaste activa wordt verwezen naar pagina 119 van de toelichting op de geconsolideerde balans.

## MATERIËLE VASTE ACTIVA (2)

Voor een toelichting op de materiële vaste activa wordt verwezen naar pagina 121 van de toelichting op de geconsolideerde balans.

## LEASE ACTIVA (3)

Voor een toelichting op de lease activa wordt verwezen naar pagina 123 van de toelichting op de geconsolideerde balans.

## FINANCIËLE VASTE ACTIVA

BEDRAGEN x EUR 1.000	2021/2022	2020/2021
<b>Deelnemingen in groepsmaatschappijen (4)</b>		
Beginbalans	14	1.245
Resultaat	11	(5)
Deconsolidatie	-	(1.205)
Koersverschillen	3	(21)
	<hr/>	<hr/>
Eindbalans	28	14
	<hr/>	<hr/>



Voor een toelichting op de andere deelnemingen en overige vorderingen wordt verwezen naar pagina 124 van de toelichting op de geconsolideerde balans.

## **EIGEN VERMOGEN (5)**

Additionele informatie met betrekking tot het eigen vermogen is opgenomen in het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen alsmede in de toelichtingen 13 tot en met 17 van de toelichting op de geconsolideerde balans.

## **NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN EN RECHTEN**

Voor een toelichting op de niet uit de balans blijkende verplichtingen en rechten wordt verwezen naar pagina 135.

## **GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

Voor een toelichting op de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar pagina 145.

Amsterdam, 27 september 2022

### **Directie AFC Ajax NV**

Edwin van der Sar  
Menno Geelen  
Susan Lenderink

### **Raad van Commissarissen**

Leen Meijaard  
Annette Mosman  
Ernst Ligthart  
Peter Mensing  
Georgette Schlick







# De cijfers

Overig



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: De Algemene Vergadering van AFC Ajax NV

## **VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING OVER DE PERIODE 1 JULI 2021 TOT EN MET 30 JUNI 2022.**

### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 30 juni 2022 van AFC Ajax NV te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- ➔ Geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van AFC Ajax NV op 30 juni 2022 en van het resultaat en de kasstromen over de periode 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 BW.
- ➔ Geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van AFC Ajax NV op 30 juni 2022 en van het resultaat over de periode 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde balans per 30 juni 2022.
2. De volgende overzichten over de periode 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht.
3. De toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. De enkelvoudige balans per 30 juni 2022.
2. De enkelvoudige winst-en-verliesrekening over de periode 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

### **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van AFC Ajax NV zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).



Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

## **Materialiteit**

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 2,75 miljoen (2020/2021: € 2,2 miljoen). De materialiteit is gebaseerd op een percentage van de netto omzet. Wij houden ook rekening met (mogelijke) afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Afwijkingen boven € 137 duizend (2020/2021: € 110 duizend) rapporteren wij aan de raad van commissarissen, alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

## **Reikwijdte van de groepscontrole**

AFC Ajax NV staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van AFC Ajax NV.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op het significante onderdeel AFC Ajax NV. Bij AFC Ajax NV hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Op Ajax USA Inc. hebben wij beoordelingswerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende basis om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

## **Overwegingen van fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving**

Volgens de Nederlandse controlestandaarden zijn wij verantwoordelijk voor het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Inherent aan de verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van een controle van de jaarrekening, bestaat er een onvermijdbaar risico dat er zelfs indien een controle naar behoren is gepland en uitgevoerd in overeenstemming met de Nederlandse wet- en regelgeving een afwijking van materieel belang onontdekt blijft. Het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt als gevolg van fraude is groter dan bij fouten. Dat komt doordat er bij fraude sprake kan zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

Wij zijn niet verantwoordelijk voor het voorkomen en detecteren van niet-naleving van wet- en regelgeving. Onze controlewerkzaamheden wijken af van de controlewerkzaamheden zoals uitgevoerd als onderdeel van een specifiek forensisch of juridisch onderzoek. Die hebben vaak een hogere mate van detail.

Bij het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving, hebben wij de door het bestuur opgestelde risicoanalyse op groepsniveau geëvalueerd, verzocht om inlichtingen bij het management, personen belast met governance en anderen binnen de groep, waaronder het hoofd van juridische zaken en de financiële afdeling. Wij hebben gebruik gemaakt van een forensisch specialist bij het identificeren van frauderisicofactoren. Gebaseerd op deze werkzaamheden en de veronderstelde frauderisico's onder de Nederlandse controlestandaarden hebben wij de frauderisico's in aanmerking genomen ten aanzien van het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management, betalingen van vergoedingen in het kader van transfers ("vergoedingssommen") en de juistheid van de gerapporteerde omzet.

Om deze frauderisico's te adresseren als onderdeel van onze controlewerkzaamheden, hebben wij de interne beheersingsmaatregelen geëvalueerd die relevant zijn voor het mitigeren van deze risico's en hebben wij aanvullende



gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd. De controlewerkzaamheden die de frauderisico's met betrekking tot omzetverantwoording en vergoedingssommen adresseren worden beschreven in de aparte paragraaf in deze verklaring met de kernpunten van onze controle. De werkzaamheden die zich richten op het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management zelf betreffen voornamelijk detailcontroles op handmatige journaalboekingen en onderliggende documentatie voor memoriaalboekingen. Data analyses, inclusief het toetsen van journaalboekingen gebaseerd op risico-specifieke karakteristieken, zijn onderdeel van de controlewerkzaamheden om frauderisico's te adresseren.

Op basis van onze risicoanalyse begrijpen we dat de potentiële effecten van het niet-naleven van wet- en regelgeving kunnen variëren. Wij hebben controle procedures uitgevoerd betreffende naleving van wet- en regelgeving die een direct effect hebben op de jaarrekening inclusief aangaande de vennootschapsbelasting, vereisten aan de financiële verslaggeving en de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW geïntegreerd in onze controlewerkzaamheden, voor zover materieel geacht voor de jaarrekening.

Naast deze wet- en regelgeving met een direct effect op de jaarrekening zijn op de groep overige wet- en regelgeving van toepassing waar de gevolgen van niet-naleving van deze wetten een materiele impact kan hebben op bedragen en/of toelichtingen in de jaarrekening, bijvoorbeeld door hoge boetes of potentiële rechtszaken. Hiertoe hebben wij inlichtingen verkregen van de gecontroleerde en door het aanschrijven van advocaten.

Door de directie en raad van commissarissen is een signaal ontvangen van grensoverschrijdend gedrag door de directeur voetbalzaken. Als onderdeel van onze controle hebben wij kennis genomen van een inventarisatie die is verricht door een onafhankelijke derde partij en hebben wij onder andere gesproken met de externe advocaat van Ajax. Doel van deze gesprekken was een indruk te krijgen van de mogelijke impact en het effect op de jaarrekening zoals toegelicht in voetnoot 27 van de jaarrekening.


## **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen besproken, maar vormen geen volledige weergave van alles waarover is gesproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

## **Omzetverantwoording voetbal**

De omzet uit voetbal is met € 98,9 miljoen (2020/2021: € 47,9 miljoen) een significante omzetstroom voor AFC Ajax NV. In voetnoot 25 van de geconsolideerde jaarrekening licht de directie de netto omzet toe. Wij hebben de opzet en het bestaan van de interne beheersingsmaatregelen getoetst en naar aanleiding hiervan additionele gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de verantwoording van de omzet. Voor de omzet uit seizoenkaarten, business-seat jaar kaarten en skyboxen hebben wij door middel van detailwerkzaamheden vastgesteld dat geautoriseerde prijzen juist zijn opgenomen in het ticketingsysteem en in rekening zijn gebracht. De volledigheid hebben we getoetst middels gegevensgerichte werkzaamheden gebaseerd op basis van de maximale toegestane bezetting van het stadion. Voor de vaststelling van zowel de juistheid als de volledigheid van de recette uit de diverse competities hebben we onafhankelijk een verwachting opgebouwd, op basis van de bezettingsgraad, het aantal gespeelde wedstrijden, de verantwoorde gratis kaarten en de van toepassing zijnde prijzen, die we hebben vergeleken met de werkelijke verantwoorde opbrengsten. Ontvangen premies hebben wij gecontroleerd door detailwerkzaamheden zoals het toetsen van originele correspondentie met UEFA en KNVB en een verificatie van de ontvangsten per bank. Uit onze werkzaamheden in het kader van compliance is niet gebleken dat AFC Ajax NV



seizoenkaarten, business-seat jaarkaarten en/of skyboxen heeft verstrekt aan (natuurlijke) personen die door het uitbreken van het conflict tussen Rusland en Oekraïne zijn opgenomen op de sanctielijst.

## Vergoedingssommen en resultaat vergoedingssommen

De als immateriële vaste activa gekapitaliseerde vergoedingssommen zijn met € 106,3 miljoen (2020/2021: € 138,5 miljoen) een significante post in de jaarrekening van AFC Ajax NV. In voetnoot 1 in de geconsolideerde jaarrekening is die nader toegelicht. Eventuele duurzame waardeverminderingen van de spelersgroepen kunnen een significante impact hebben op de waardering. Belangrijke aannames hierbij zijn de onderscheiden kasstroomgenererende eenheden en de inzetbaarheid van de spelersgroepen. Wij hebben de redelijkheid van de aannames en schattingen van de directie met betrekking tot de mogelijke indicaties voor een duurzame waardevermindering van de ultimo juni 2022 gekapitaliseerde vergoedingssommen getoetst.

In onze testwerkzaamheden op de vergoedingssommen hebben wij, vooral door de toenemende complexiteit van de transfercontracten, specifieke aandacht besteed aan de betalingen aan intermediairs en naleving van wet- en regelgeving. Het resultaat uit vergoedingssommen is met € 37,8 miljoen (2020/2021: € 86,1 miljoen) ook een significante opbrengst voor AFC Ajax NV. Die is nader toegelicht in voetnoot 31 van de geconsolideerde jaarrekening. Een gedeelte van dit resultaat is afkomstig van aanvullende opbrengsten uit transferovereenkomsten afgesloten in voorgaande boekjaren. Wij hebben ten aanzien hiervan specifieke controlewerkzaamheden verricht naar de volledigheid van deze verantwoorde vergoedingssommen. Hierbij is een aansluiting gemaakt met de onderliggende contracten, wedstrijddetails uit externe bronnen en zijn tevens onderliggende betalingen en ontvangsten getoetst.

Als gevolg van afgesloten transferovereenkomsten uit voorgaande boekjaren heeft AFC Ajax NV vorderingen op clubs in Rusland en Oekraïne. Op pagina 107 van de geconsolideerde jaarrekening onder de grondslagen in de sectie “Oorlog in Oekraïne” licht de directie deze vorderingen toe. De vennootschap heeft per balansdatum een openstaande vordering op de Russische club FC Spartak Moscow inzake de transfer van Quincy Promes en op de club Shakhtar Donetsk uit Oekraïne inzake de transfers van Lassina Traoré en David Neres voor een totaalbedrag van € 20,6 miljoen. De vennootschap heeft ter dekking van uitgestelde betalingen voor een bedrag van € 15,1 miljoen bankgaranties ontvangen en voor een bedrag van € 4,3 miljoen is een garantie van een derde partij ontvangen. De bankgaranties zijn verstrekt door een bank uit Oekraïne. De andere garantie is afgegeven door een derde partij uit Rusland.

AFC Ajax NV heeft een inschatting gemaakt ten aanzien van de invorderbaarheid van de betreffende bedragen. Ajax handelt in overeenstemming met de regelgeving en het geldende sanctiebeleid, waarbij indien noodzakelijk due diligence werkzaamheden worden uitgevoerd. De contractueel overeengekomen betaaltermijnen die verschuldigd waren zijn na balansdatum op basis van nieuwe afspraken deels ontvangen. Ajax analyseert de mogelijke gevolgen op de inbaarheid van de openstaande vorderingen. In onze testwerkzaamheden hebben wij specifieke aandacht besteed aan de ouderdom van de openstaande vorderingen, beoordeling van de garanties onderliggende aan deze vorderingen en inspectie van de sanctielijst. Er zijn geen voorzieningen voor de vorderingen getroffen.

Wij kunnen ons verenigen met de huidige zienswijze van het management. Het vervolg van de oorlog en de gevolgen daarvan zijn volslagen onvoorspelbaar. De impact op de debiteuren en de garantiegevers zijn net zo onzeker. Nieuwe ontwikkelingen kunnen uiteraard leiden tot een andere visie op de inbaarheid van de betreffende vorderingen en als gevolg mogelijk tot verlies door afwaardering.

## Vertrek directeur voetbalzaken

Als gevolg van het versturen van seksueel grensoverschrijdende berichten aan meerdere vrouwelijke collega's is de directeur voetbalzaken per 6 februari 2022 uit dienst getreden. Onze werkzaamheden hebben we specifiek gericht op de mogelijke impact op de continuïteit van de vennootschap, kennisname van informatieverstrekking aan interne en externe stakeholders en op de totstandkoming en de afwikkeling van de overeenkomsten met de directeur



voetbalzaken. Ten aanzien van de afwikkeling van de (vaststellings-) overeenkomst met de directeur voetbalzaken hebben we vastgesteld dat die op juiste wijze in de financiële verantwoording is opgenomen.

Zoals in voetnoot 27 van de geconsolideerde jaarrekening is toegelicht, is met de directeur voetbalzaken een vaststellingsovereenkomst gesloten waarin het dienstverband per direct is opgezegd. Wij hebben de vaststellingsovereenkomst beoordeeld en vastgesteld dat er geen beëindigingsvergoeding met de directeur voetbalzaken is overeengekomen. Het vooruitbetaalde tekengeld van € 1,25 miljoen inzake de contractverlenging van november 2021 dient volledig te worden terugbetaald. Deze contractverlenging is in november 2021 tot stand gekomen overeenkomstig de Corporate Governance van de vennootschap. Ter behoeve van de afwikkeling is een leningsovereenkomst gesloten met de directeur voetbalzaken voor het terug te vorderen tekengeld. Derhalve staat er per balansdatum een vordering opgenomen ad € 1,25 miljoen als onderdeel van “Overige vorderingen”.

Tot slot is overeengekomen dat een retentiebonus over het seizoen 2020/2021 van € 0,25 miljoen dient te worden terugbetaald voor het indienen en vaststellen van de NOW 3 subsidies. Deze bonus was destijds vooruitbetaald. Onder de NOW 3-regeling bestaat een bonusrestrictie voor het financiële jaar waarover de subsidie wordt aangevraagd. Wij hebben vastgesteld dat het bedrag van € 0,25 miljoen door de directeur voetbalzaken is terugbetaald aan AFC Ajax NV. Het risico in het kader van de aanvraag van de NOW 3 subsidie is daarmee gemitigeerd.

## **VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE**

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ➔ Het verslag van de directie.
- ➔ Het bezoldigingsverslag.
- ➔ Het Corporate Governance verslag.
- ➔ De overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ➔ Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- ➔ Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikelen 2:135b en 2:135 lid 2 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van de directie en de overige gegevens, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

## **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten en ESEF**

### **Benoeming**

Wij zijn door de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering benoemd als accountant van AFC Ajax NV. Wij zijn vanaf de controle van het boekjaar 2013/2014 tot nu toe de externe accountant.

## Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## Europees uniform elektronisch verslaggevingsformaat (ESEF)

AFC Ajax NV heeft haar jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslaggevingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door AFC Ajax NV opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag inclusief de jaarrekening in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij het bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Onze werkzaamheden bestonden, met inachtneming van NBA Alert 43, onder andere uit:

- ➔ Het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportagesetproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- ➔ Het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met de daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensietaxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld.
- ➔ Het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

## BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

### Verantwoordelijkheden van de directie en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De directie is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is de directie verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de directie noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de directie afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de directie de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de directie het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De directie moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.



De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

## **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.


Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ➔ Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- ➔ Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- ➔ Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de directie en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- ➔ Het vaststellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een vennootschap haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- ➔ Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- ➔ Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten.

Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.





Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Amsterdam, 27 september 2022

Deloitte Accountants B.V.

drs. J. Hendriks RA



# Statutaire bepalingen omtrent winstbestemming

Artikel 30 van de statuten heeft de navolgende strekking:

- 1a Uit de winst - het positieve saldo van de winst- en verliesrekening – die in het laatst verstreken boekjaar is behaald, wordt allereerst, zo mogelijk, op het bijzonder aandeel een dividend uitgekeerd van zes procent (6%) van het nominale bedrag en op ieder preferent aandeel een dividend uitgekeerd waarvan de hoogte casu quo de wijze van vaststelling wordt bepaald door het tot uitgifte bevoegde orgaan bij de uitgifte van het preferent aandeel. Bij de vaststelling kan rekening worden gehouden met het op preferente aandelen van de betrokken soort gestort agio.
- 1b Indien over enig boekjaar de hiervoor bedoelde uitkering niet of niet geheel kan plaatsvinden omdat de winst dat niet toelaat, kan de directie onder goedkeuring van de raad van commissarissen besluiten dat het tekort wordt uitgekeerd ten laste van de vrij uitkeerbare reserves. Besluit de directie hiertoe niet, dan wordt het tekort ten laste van de winst van de volgende jaren uitgekeerd. In dat geval wordt, steeds zoveel mogelijk, eerst aan de houder van het bijzonder aandeel en aan de houders van preferente aandelen uitgekeerd het aan hen toekomende achterstallige dividend en daarna het aan hen toekomende dividend over het laatst verstreken boekjaar.
- 2 Jaarlijks wordt door de directie onder goedkeuring van de raad van commissarissen vastgesteld welk deel van de uitkeerbare winst resterend na toepassing van lid 1 wordt gereserveerd.
- 3 Het na uitkering op het bijzonder aandeel en de preferente aandelen en reservering overblijvende deel van de winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.
- 4 De algemene vergadering kan op voorstel van de directie dat is goedgekeurd door de raad van commissarissen besluiten aan houders van gewone aandelen uitkeringen te doen ten laste van het uitkeerbare deel van het eigen vermogen.
- 5 Op het bijzonder aandeel en de preferente aandelen kan jaarlijks in totaal niet meer worden uitgekeerd dan het bedrag dat volgens lid 1 op de betrokken aandelen aan dividend wordt uitgekeerd bij toereikend winstbedrag, behoudens het bepaalde in artikel 11 lid 4 van de statuten<sup>1</sup>.
- 6 De directie kan besluiten tot uitkering van interim-dividend. Het daartoe strekkend besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van commissarissen.
- 7 De directie kan besluiten dat een uitkering op gewone aandelen geheel of ten dele plaatsvindt niet in geld, doch in aandelen in de vennootschap of certificaten daarvan. Het daartoe strekkend besluit is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van commissarissen.
- 8 Op uitkeringen aan aandeelhouders zijn voorts de artikelen 103, 104 en 105, Boek 2 van het burgerlijk wetboek van toepassing.

<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Intrekking van preferente aandelen. Preferente aandelen zijn thans niet uitgegeven



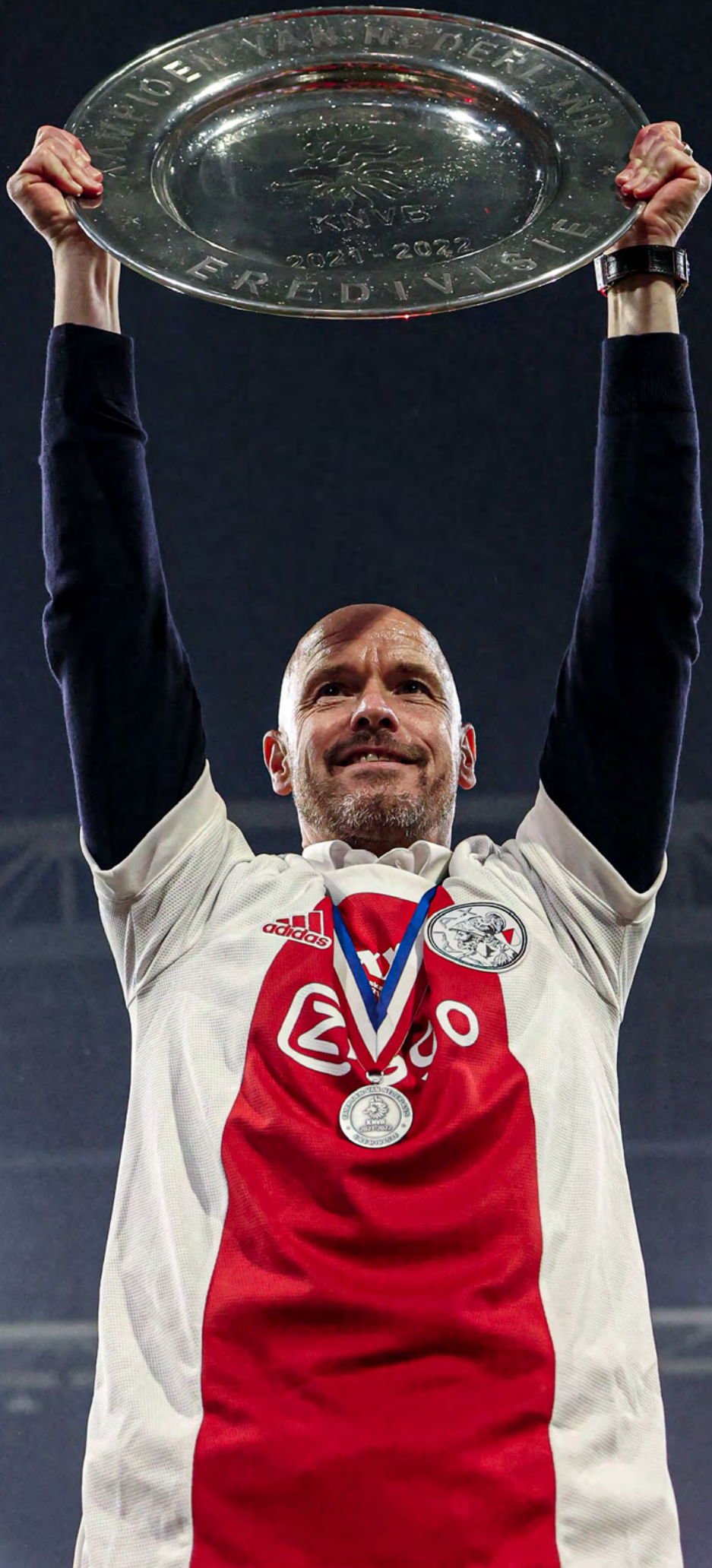
Deze pagina is opzettelijk blanco gelaten



# Meerjarenoverzicht 2012/2013 tot en met 2021/2022

	2021/2022	2020/2021	2019/2020
<b>Resultaten (x EUR 1.000)</b>			
Netto-omzet	189.208	125.159	162.299
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen	(7.573)	(33.154)	(3.104)
Afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen	(19.303)	25.564	31.943
Bedrijfsresultaat na afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen	(26.876)	(7.590)	28.839
Resultaat uit bedrijfsuitoefening vóór belastingen	(31.731)	(11.716)	26.930
Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen toe te rekenen aan de aandeelhouders	(24.320)	(8.057)	20.661
Afschrijvingen op vaste activa	12.099	12.136	11.440
Afschrijvingen vergoedingssommen	(57.071)	(60.503)	52.533
Netto kasstroom	2.672	(4.974)	(39.259)
Dividend	-	-	-
<b>Vermogen (x EUR 1.000)</b>			
Vergoedingssommen	106.273	138.511	161.290
Overige vaste activa	235.926	250.009	233.067
Vlottende activa	121.425	114.852	114.058
Kortlopende verplichtingen	93.771	89.908	86.321
Eigen vermogen	197.636	221.953	228.800
Totaal vermogen	463.624	503.372	508.415
<b>Medewerkers (aantal fte's)</b>			
Aantal medewerkers per 30 juni	448	409	475
<b>Aandelen (aantal)</b>			
Aantal aandelen per 30 juni	18.333.333	18.333.333	18.333.333
<b>Gegevens per aandeel van nominaal eur 0,45 (x EUR 1)</b>			
Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen	(1,33)	(0,44)	1,13
Netto kasstroom	0,15	(0,27)	(2,14)
Dividend	-	-	-
Eigen vermogen	10,78	12,11	12,48
<b>Kengetallen (in%)</b>			
Bedrijfsresultaat vóór afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen/netto-omzet	(4,0)	(26,5)	(1,9)
Bedrijfsresultaat na afschrijvingen en resultaat vergoedingssommen/netto-omzet	(14,2)	(6,1)	17,8
Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen/netto-omzet	(12,9)	(6,4)	12,7
Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen/gemiddeld eigen vermogen	(11,6)	(3,6)	9,4
Resultaat uit bedrijfsuitoefening na belastingen/totaal vermogen	(5,2)	(1,6)	4,1
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen	129,5	127,7	132,1
Eigen vermogen/totaal vermogen	42,6	44,1	45,0

2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2014/2015	2013/2014	2012/2013
199.495	92.977	118.223	93.422	105.412	103.780	105.629
34.266	(12.202)	8.372	655	13.187	8.677	10.227
33.927	14.382	60.534	(1.944)	15.612	12.520	12.859
68.193	2.180	68.906	(1.289)	28.799	21.197	23.086
69.266	2.764	67.016	(671)	29.405	21.960	23.404
51.919	2.189	49.461	(730)	22.017	16.562	18.150
3.792	3.175	3.180	2.729	2.450	2.458	2.646
38.688	24.979	18.082	14.552	11.723	9.340	11.157
49.705	(52.176)	(5.839)	(9.823)	20.023	16.519	26.829
1.238	-	1.188	-	396	-	-
158.069	87.975	54.565	47.201	42.311	22.362	16.704
62.885	67.456	43.064	27.812	23.471	25.298	25.600
166.226	104.326	148.451	95.500	112.755	84.330	75.944
121.774	81.145	72.155	53.788	58.155	40.658	44.150
210.000	158.289	158.873	108.938	110.120	88.084	71.840
387.180	259.757	246.080	170.513	178.537	131.990	118.248
441	448	402	391	394	378	340
18.333.333	18.333.333	18.333.333	18.333.333	18.333.333	18.333.333	18.333.333
2,83	0,12	2,70	(0,04)	1,20	0,90	0,99
2,71	(2,85)	(0,32)	(0,54)	1,09	0,90	1,46
0,25	-	0,24	-	0,08	-	-
11,45	8,63	8,67	5,94	6,01	4,80	3,92
17,2	(13,1)	7,1	0,7	12,5	8,4	9,7
34,2	2,3	58,3	(1,4)	27,3	20,4	21,9
26,0	2,4	41,8	(0,8)	20,9	16,0	17,2
28,2	1,4	36,9	(0,7)	22,2	20,7	28,7
13,4	0,8	20,1	(0,4)	12,3	12,5	15,3
136,5	128,6	205,7	177,5	193,9	207,4	172,0
54,2	60,9	64,6	63,9	61,7	66,7	60,8



# Sponsors

## Hoofdsponsors

---



## Official Partners

---



## Official Sponsors

---



## Official Media Partners

---



## Official Suppliers

---





# AJAX

for the future

AFC Ajax  
Johan Cruijff Boulevard 29  
1101 AX Amsterdam  
Postbus 12522  
1100 AM Amsterdam