



AJAX, DE WEG NAAR WINST

RAPPORT ONDERZOEKSCOMMISSIE

10 JAAR BELEID AJAX

DE GOEDE CLUBGEEST ZAL ONS SCHRAGEN
D' EENDRACHT MAAKT ONS HECHT EN STERK

(UIT HET OFFICIËLE AJAX CLUBLIED)

Inhoudsopgave

1. Inleiding, Opdracht & Verantwoording	5
2. Belangrijkste constatering en aanbevelingen	8
3. Bestuur en structuur	10
3.1 Bevindingen	11
3.2 Analyse	12
3.3 Aanbevelingen	13
4. Beursnotering	15
4.1 Bevindingen	15
4.2 Analyse	15
4.3 Aanbevelingen	16
5. Achterban	17
5.1 Bevindingen	17
5.2 Analyse	17
5.3 Aanbevelingen	17
6. Jeugdopleiding	18
6.1 Bevindingen	18
6.2 Analyse	19
6.3 Aanbevelingen	20
7. Topvoetbal	21
7.1 Bevindingen	21
7.2 Analyse	22
7.3 Aanbevelingen	23
8. Bijlagen	25
Bijlage 1	25
Bijlage 2	26
Bijlage 3	27
Bijlage 4	28
Bijlage 5	30

I. Inleiding, Opdracht & Verantwoording

De Weg naar Winst

Ajax is een grote club, met een enorme traditie, met een sterke verankering in de Amsterdamse, Nederlandse en internationale voetbalwereld. Een club om trots op te zijn - fier en koen.

Soms zijn er successen te vieren, vaak ook niet. In de afgelopen tien jaar vallen die successen tegen, ondanks inzet van spelers, trainers, bestuurders en medewerkers. Aan de inzet van genoemden wordt door de commissie niet getwijfeld, ook niet na het verrichten van ongeveer drie maanden onderzoek.

De cruciale vraag is wél of vingers op zere plekken mogen worden gelegd, met de bedoeling Ajax weer op een hoger plan te brengen, de weg naar winst te wijzen. Die vraag heeft de commissie beantwoord door een op belangrijke onderdelen kritisch rapport op te stellen.

De commissie bestaat uit betrokken Ajax-vrijwilligers, die naar beste eer en vermogen antwoord geven op de gestelde vragen. In de korte doorlooptijd was het onmogelijk op alle levende vragen diepgaand antwoord te geven.

Naar onze mening kan Ajax aan de hand van de aanbevelingen in dit rapport - op eigen kracht - weer sterk worden, de liefde van de supporters verdienen en de bewondering van de voetbalminnende omgeving veroveren. Kampioenschappen en bekercups kunnen geen enkele commissie, ook deze niet, garanderen. Hooguit de gepassioneerde weg er naar toe...

Amsterdam, 17 februari 2008

De commissie

Uri Coronel

Roger van Boxtel

Reinier van Dantzig

Daniel Dekker

Theo van Duivenbode

Joop Krant

Stanley Menzo

Arend de Roever

Opdracht

Het bestuur en de Ledenraad van AFC Ajax hebben in november 2007 een commissie ingesteld. Deze commissie kreeg de opdracht twee zaken te onderzoeken: het huidige bestuursmodel en het voetbaltechnisch beleid van de afgelopen tien jaar.

In de opdracht aan de commissie werden de volgende vragen geformuleerd:

1. Geef een analyse van de sterke en zwakke kanten van het bestuursmodel zoals dat sinds de beursgang in de praktijk heeft gewerkt. Wat is de relatie tussen model en personele invulling? Heeft het model sinds 1997 een positieve of negatieve invloed gehad op beleid- en besluitvorming?
2. Adviseer of en zo ja hoe, het huidige bestuursmodel aangepast of vervangen dient te worden door een ander model. Betrek daarbij ook het feit dat de vereniging Ajax bij de beursgang besloten heeft als grootaandeelhouder de controle over de club te willen behouden, de wenselijkheid van continuering van de beursnotering, de functies van Raad van Commissarissen (RvC), bestuur en Ledenraad en de verhouding tussen vereniging en NV. Betrek daar bij ook de conclusies/aanbevelingen van de 'Commissie 2000'.
- (3) Geef een analyse van het voetbaltechnisch beleid van de afgelopen tien jaar.
Betrek daarbij de organisatie en kwaliteit van de jeugdopleiding, de aanstelling van hoofden jeugdopleiding en trainers, de scouting, het aan- en verkoopbeleid, de doorstroming van jeugdspelers, de verhouding tussen technische staf van het eerste elftal en de jeugdopleiding en de relatie tussen Technisch Directeur en hoofdtrainer.
- (4) Adviseer of en zo ja op welke wijze het technisch beleid in de toekomst moet veranderen en of en zo ja hoe de organisatie, structuur en bevoegdheden moeten wijzigen. Dit onder meer in het licht van de vraag hoe Ajax in de toekomst weer de internationale concurrentie aan kan.

Samenstelling commissie

De commissie bestaat uit de volgende personen: Uri Coronel (voorzitter), Roger van Bortel, Reinier van Dantzig, Daniël Dekker, Theo van Duivenbode, Joop Krant, Stanley Menzo en Arend de Roever. De commissie heeft in de afgelopen maanden achtmaal uitvoerig vergaderd in plenaire zittingen. Daarnaast zijn er vele afstemmingsbijeenkomsten geweest in een kleiner gezelschap.

Werkwijze commissie

De leden van de commissie hebben in totaal 42 interviews gehouden in het kader van de onderzoeksopdracht. Deze interviews kunnen als volgt worden gecategoriseerd:

- voetbaltechnisch beleid (trainers, technisch directeuren, hoofden jeugdopleiding, scouts, begeleidingsstaf Ajax I, medische staf, oud-spelers, bestuurs- en RvC-leden technische zaken, ouders van jeugdspelers)
- bestuursmodel (directieleden, leden RvC, ledenraadsleden, vertegenwoordigers supportersverenigingen, bestuur business club, vertegenwoordiger sponsors)

Alle gesprekken over voetbaltechnisch beleid zijn gevoerd aan de hand van gestructureerde vragenlijsten. De gesprekken over het bestuursmodel hadden een open karakter. Naast vragen over algemene onderwerpen met betrekking tot Ajax zijn vragen voorgelegd die meer specifiek betrekking hebben op de deskundigheid van de geïnterviewde aangaande voetbaltechnische dan wel bestuurlijke zaken.

Op een enkele uitzondering na werden de interviews afgenomen door ten minste twee commissieleden. Van alle interviews is een verslag gemaakt. De gespreksverslagen zijn toegestuurd aan de geïnterviewden voor op- en aanmerkingen. Aangebrachte wijzigingen zijn door de commissie zonder discussie verwerkt. Eén geïnterviewde heeft na lezing van het gespreksverslag besloten van verdere betrokkenheid af te zien.

Daarnaast heeft de commissie kennis genomen van diverse door Ajax beschikbaar gestelde documenten (zie bijlage 1).

Structuur rapport

In het rapport komen achtereenvolgens de volgende onderwerpen aan de orde: bestuur en structuur, beursnotering, achterban, jeugdopleiding en topvoetbal. In ieder hoofdstuk wordt een overzicht van bevindingen gegeven, gevolgd door een analyse en een reeks aanbevelingen.

Dankwoord

De commissie wil alle personen die hun medewerking hebben verleend aan dit onderzoek hartelijk bedanken. Een speciaal woord van dank gaat uit naar de geïnterviewden en de Ajax-organisatie.

2. Belangrijkste constatering en aanbevelingen

Bestuursmodel (bestuur en structuur, beursnotering, achterban)

- In de afgelopen tien jaar is er geen antwoord gevonden op de spagaat die er is tussen de vereniging AFC Ajax en AFC Ajax NV. Ajax heeft slechts gedeeltelijk de omslag kunnen maken van een vereniging met een bestuur geleid door amateurs/zakenmensen, ondersteund door een klein apparaat, naar een professionele organisatie (nu beursgenoteerd) geleid door een professionele directie gecontroleerd door een RvC.
- Er hebben zich in de afgelopen tien jaar vele wisselingen voorgedaan op de diverse bestuurlijke niveaus en dit is de rust en continuïteit van besturen niet ten goede gekomen. Integendeel, er is sprake van een hoge mate van grilligheid in de besluitvormingsprocessen.
- De RvC dient op afstand te controleren en de dagelijkse verantwoordelijkheid dient in handen te liggen van een professionele directie. Het is van belang ieders rol helder en scherp te formuleren en dienovereenkomstig in te vullen. Hiermee wordt afstand genomen van het model waarbij de voorzitter van de RvC als boegbeeld geldt.
- De Algemeen Directeur dient thuis te zijn in de voetbalwereld en is het boegbeeld van de club. Hij moet een people manager zijn voor het personeel en een warme persoonlijkheid waar ook supporters en commerciële relaties zich bij op hun gemak voelen. De voorzitter van de RvC heeft een formele rol als voorzitter van het toezichthoudend orgaan.
- Bij Ajax zijn voldoende reglementen en procedures van kracht, maar het proces van 'checks and balances' is onvoldoende op een aantal elementaire terreinen. Er is teveel gelegenheid om reglementen en procedures te omzeilen en te weinig sprake van collegiale verantwoordelijkheid.
- De beursgang van Ajax in 1998 heeft de club behalve een eenmalige kapitaalinjectie geen financiële meerwaarde gebracht. De commissie adviseert te onderzoeken op welke wijze de beursnotering van Ajax beëindigd kan worden ('delisting'). Een 'delisting' stelt Ajax in staat een nieuwe balans te vinden tussen het zijn van een professionele organisatie en een voetbalvereniging.
- De Ledenraad moet op afstand uitsluitend de rol van aandeelhouder vervullen, die gelijk is aan de rol van andere grootaandeelhouders. Enkele malen per jaar kan er overleg zijn met de directie om bijgepraat te worden over de voortgang van het beleid.
- Zolang Ajax een beursgenoteerde onderneming is, is overleg tussen de Ledenraad en de RvC niet gewenst. Mocht Ajax in de toekomst van de beurs gaan dan kan de rol van de Ledenraad opnieuw bezien worden.
- Het beleidsplan, opgesteld door de directie en goedgekeurd door de RvC, moet een realistisch beeld schetsen van de mogelijkheden van Ajax, zowel in sportief als in financieel opzicht. Passend bij het Amsterdamse lef wil Ajax altijd voor de hoofdprijs gaan, maar het managen van verwachtingen dient met realisme toegepast te worden.
- De toegenomen verzakelijking in de afgelopen tien jaar heeft enerzijds geleid tot een afstandelijke relatie met supporters, sponsors en andere stakeholders en anderzijds tot onvoldoende aandacht voor de sociale cohesie die bij een club als Ajax bij uitstek wenselijk is. Bij Ajax heerst een structureel kritische cultuur. Dat legt een zware druk op mensen binnen de organisatie.
- Er is sprake van erosie van clubliefde. Het gevoel van het zijn van een voetbalclub moet in alle lagen van de organisatie terugkeren. Hoewel er al het nodige is gedaan op het gebied van supportersbeleid moet gestreefd worden naar verdere verbetering. Dit dient een speerpunt te blijven van het beleid van Ajax.

Voetbaltechnisch beleid (jeugdopleiding, topvoetbal)

- De situatie zoals die zich een aantal keer in de afgelopen tien jaar heeft voorgedaan, waarbij een Technisch Directeur alleen in theorie de direct leidinggevende is van een sterke hoofdtrainer die zijn eigen staf meeneemt en aanstelt, dient te worden voorkomen. Ook de verkeerde volgorde van aanstellen (eerst de hoofdtrainer, daarna de Technisch Directeur) is ongewenst en dient te worden vermeden.
- Kies voor een helder model. Daarvoor zijn er twee mogelijkheden:
 1. Een sterke trainer met bewezen managementkwaliteiten die leiding geeft aan de gehele betaald voetbal afdeling waaronder een hoofd scouting (model Louis van Gaal 1991-1997). In dit model dient de Algemeen Directeur een voetbalachtergrond te hebben.
 2. Een sterke Technisch Directeur met ruime verantwoordelijkheden en bevoegdheden die de baas is van een goede trainer. Deze trainer is uitsluitend verantwoordelijk voor de training, coaching, opstelling en tactiek van het eerste elftal. In dit model geeft de Technisch Directeur leiding aan de gehele betaald voetbal afdeling en bepaalt hij alle voetbaltechnische aanstellingen.
- Het technisch beleid over de afgelopen tien jaar is mede door het grote aantal wisselingen in leidinggevende functies onvoldoende gebaseerd geweest op de lange termijn. Mede als gevolg hiervan zijn de resultaten sterk achtergebleven.
- In de tweede helft van de onderzoeksperiode zijn in toenemende mate spelers van buiten aangetrokken voor de breedte of omdat er geen of een geringe transfersom verschuldigd was. Dit in plaats van spelers die Ajax aantoonbaar op een hoger plan konden brengen.
- De organisatie rond de scouting betaald voetbal wordt gekenmerkt door een gebrek aan vaste procedures. De betrokkenen bij de scouting hebben onvoldoende vertrouwen in elkaars oordeel.
- Van een aantal spelers is niet duidelijk op welke basis en op wiens gezag zij zijn aangetrokken. De betrokkenen geven daarover tegenstrijdige verklaringen. In een aantal gevallen zijn spelers aangetrokken zonder scoutingrapport.
- De commissie is van mening dat de functie van Technisch Adviseur in relatie tot het eerste elftal overbodig is en stelt met instemming vast dat deze inmiddels is afgeschaft.
- De jeugdopleiding is organisatorisch goed opgezet en de jeugdscouting is structureel goed georganiseerd. De kwaliteit van de jeugdtrainers dient over de hele linie genomen echter te worden verbeterd. De wetenschappelijke onderbouwing van de trainingsmethodieken en de controle daarop moet worden uitgebreid.

3. Bestuur en structuur

Bij de beursgang in 1998 zijn alle activa en passiva van de vereniging - m.u.v. de KNVB-licentie - overgedragen aan de naamloze vennootschap AFC Ajax NV. Tevens is in dat kader de bestuursstructuur van Ajax gewijzigd (zie bijlage 2).

Vereniging

Binnen de structuur heeft de vereniging Ajax nog steeds een bijzondere positie:

- De vereniging is houder van 73% van de aandelen, de overige 27% is bij de beursgang geplaatst.
- De vereniging bezit een "bijzonder aandeel" (een vetorecht t.a.v. 8 kernbeslissingen).
- Drie van de vijf commissarissen, waaronder de voorzitter, behoeven het bijzonder vertrouwen van de vereniging.

Ook de bestuursstructuur van de vereniging Ajax is na de beursgang in tact gebleven:

- De vereniging wordt vertegenwoordigd door het bestuur.
- Het bestuur geeft leiding aan de vereniging.
- Bestuursleden worden gekozen en ontslagen door de Ledenraad, een groep van 24 personen die een afvaardiging vormt van alle leden van de vereniging.
- Zodoende functioneert de Ledenraad binnen de vereniging als een toezichhoudend orgaan, met dien verstande dat het bestuur rekening en verantwoording verschuldigd is aan de algemene ledenvergadering, aan de Ledenraad en aan de financiële commissie van de Ledenraad.

Het bestuur van de vereniging bestaat uit drie personen: een voorzitter, een bestuurslid met aandachtsgebied Financiële Zaken en een bestuurslid met aandachtsgebied Technische Zaken. Het besturen van de vereniging heeft (sinds de beursgang) alleen nog betrekking op uitoefening van het stemrecht op de aandelen die de vereniging houdt in Ajax NV en op aangelegenheden die samenhangen met de verhouding tussen de vereniging en de leden.

Naamloze Vennootschap

Bij een NV is de directie belast met het beleid en de Raad van Commissarissen met het toezicht. Die twee taken dienen strikt gescheiden te worden. Voorts heeft de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) van een NV op grond van de wet een aantal bevoegdheden (statutenwijziging, vaststelling van de jaarrekening, décharge van de directie, décharge van de RvC, benoeming/schorsing/ontslag van de RvC, benoeming/schorsing/ontslag van de directie). De AvA is echter niet bevoegd zich te begeven op het terrein dat aan de directie is voorbehouden: het besturen van de vennootschap en het vertegenwoordigen van de vennootschap naar buiten.

Deze bestuurlijke structuur is ook van toepassing op AFC Ajax NV (met uitzondering van benoeming/schorsing/ontslag directie, dat statutair is opgedragen aan de RvC). Bij Ajax zijn (enkele) commissarissen echter nauwer betrokken bij beleid en het besturen van de vennootschap dan op grond van de wettelijke structuur is ingegeven. Bijvoorbeeld het RvC-lid Technische Zaken, of de voorzitter van de RvC die als gevolg van de aanbevelingen van de 'Commissie 2000' tevens fungeert als boegbeeld van de club.

Bij Ajax is statutair bepaald dat de vennootschap slechts kan worden vertegenwoordigd door de directie als geheel of door de Algemeen Directeur indien hij tezamen handelt met ten minste één andere directeur.

Bovendien heeft de directie voor bepaalde besluiten goedkeuring van de RvC. Op grond van het bepaalde in de statuten van de vennootschap, alsmede het bepaalde in het directiereglement en het RvC-reglement zijn besluiten die goedkeuring behoeven van de RvC o.a.:

- besluiten van de directie omtrent een investering welke een bedrag vereist van meer dan € 1 miljoen
- een besluit omtrent benoeming, schorsing, ontslag van de hoofdtrainer/coach betaald voetbal
- het sluiten van contracten, het beëindigen van contracten, het verlengen van contracten, alsmede inkomende en uitgaande transfers betrekking hebbend op betaald voetbal spelers.

Vanwege de regel dat de meerderheid van de commissarissen het bijzonder vertrouwen behoeft van de vereniging Ajax, zijn steeds drie commissarissen in functie geweest die tevens bestuurder van de vereniging Ajax zijn.

De bestuursstructuur van Ajax is sinds de beursintroduktie gelijk aan die van iedere andere publieke vennootschap. Wat echter is gebleven is de grote invloed van de vereniging Ajax die, zoals gezegd, een belang houdt van 73% in Ajax NV.

3.1 Bevindingen

In de afgelopen tien jaar heeft Ajax verzuimd een strakke scheiding aan te brengen tussen het bedrijfsmatig leiden van het bedrijf en het borgen van de verenigingscultuur. Dit heeft de commissie op meerdere fronten teruggezien.

RvC

De RvC controleert onvoldoende op afstand, maar bemoeit zich intensief met de gang van zaken. Dat manifesteert zich zowel in het algemene beleid als in technische zaken.

Hoewel er diverse reglementen zijn (directie, RvC) bestaat er in de praktijk een groot verschil tussen theorie en de dagelijkse gang van zaken als het gaat om verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit wordt deels verklaard door de vele functiewisselingen op diverse niveaus, maar ook door persoonlijk gedrag ten gevolge van gebrek aan onderling vertrouwen.

Het bovenstaande heeft geleid tot een grillig patroon van besluitvorming en schept een klimaat waarin een eilandcultuur en diffuse besluitvorming ontstaan.

De voorzitter van de RvC is conform de aanbevelingen van de 'Commissie 2000' het boegbeeld van de organisatie.

De RvC-leden zijn onbezoldigd. Dit is uitzonderlijk voor een beursgenoteerde onderneming.

Directie

Er is onvoldoende inspirerend leiderschap van de directie. De directie opereert niet als een hecht team en er is te weinig sprake van collegiaal bestuur.

De doelstellingen uit het strategisch beleidsplan zijn te ambitieus en niet realistisch.

De Algemeen Directeur en de voorzitter van de RvC hebben binnen- en buitenlandse vertegenwoordigingen (KNVB, ECV, UEFA etc.) verdeeld.

3.2 Analyse

Organisatie

De organisatie van Ajax heeft de afgelopen tien jaar grote veranderingen ondergaan. In de jaren negentig werd Ajax geleid door een bestuur bestaande uit "amateurs" voornamelijk afkomstig uit het zakenleven. Deze bestuurders, die vrijwel dagelijks op de club aanwezig waren, werden ondersteund door een klein professioneel apparaat. Na het Bosman-arrest in 1995 veranderden de omstandigheden voor BVO's ingrijpend. Dit heeft ook zijn invloed op Ajax gehad in de jaren daarop volgend. Ajax is zich bewust geweest van deze veranderingen en paste de organisatie daarop aan. Het apparaat werd uitgebreid en professioneler, terwijl het bestuur van de club nauw betrokken en verantwoordelijk bleef voor het beleid.

Aanvankelijk is men na de beursgang op de oude voet verder gegaan, hoewel er bestuursleden en directieleden waren die voelden voor een zelfstandige NV met een eigen koers en de vereniging op afstand als aandeelhouder. Op de oude voet verder gaan wil zeggen: een vereniging die een paar professionals aanstuurt, wekelijkse bestuursvergaderingen en de directie in een ondergeschikte rol. Dat veranderde na het rapport van de 'Commissie 2000'. Er werd een stap voorwaarts gezet naar een betere balans tussen zelfstandigheid van de NV en betrokkenheid van de vereniging. Tevens adviseerde dit rapport de rol van de voorzitter als boegbeeld.

De huidige voorzitter is in 2003 op die basis aan zijn taak als voorzitter begonnen. Voorts kreeg het huidige bestuurslid Technische Zaken bij zijn aantreden in 2005 de opdracht mee zijn taken met meer actieve betrokkenheid te vervullen dan zijn voorganger. Men heeft zich echter onvoldoende gerealiseerd dat de vereniging en de NV hierdoor in een onmogelijke spagaat terecht kwamen. Enerzijds een NV die professioneel en efficiënt moet worden bestuurd door een directie onder toezicht van een RvC en anderzijds een vereniging, vertegenwoordigd in meerderheid in die RvC door drie bestuursleden, die tevens een taak hebben als bewaker van de waarden en cultuur van de vereniging. Door in de praktijk onvoldoende scheiding aan te brengen tussen de directie, verantwoordelijk voor het initiëren en uitvoeren van het beleid, en de RvC, verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid, is een onduidelijke situatie in verantwoordelijkheden ontstaan. Ook medewerkers ervaren dit.

De algemene teneur uit gesprekken met een aantal relaties van Ajax, zoals supportersverenigingen, sponsors en business club, is dat zij zich door Ajax niet correct behandeld voelen. Zij worden niet voldoende serieus genomen en stellen dat afspraken niet worden nagekomen. Het gaat inhoudelijk om forse kritiek die aan de hand van voorbeelden is verduidelijkt.

Daarnaast bestaat het gevoel dat voetbal niet meer op de eerste plaats komt, is er een gevoel van onveiligheid en wantrouwen binnen de organisatie, en bestaat de mening dat de directie weinig betrokkenheid bij het personeel uitstraalt.

RvC

De commissie is van mening dat de RvC, althans een aantal leden daarvan, zich niet profileert als toezichthouder, maar meer actief is als een soort medebestuurder. Dit geldt o.a. voor de voorzitter in zijn boegbeeldfunctie en het RvC-lid met de portefeuille Technische Zaken. Zij zijn ook operationeel bezig en bemoeien zich intensief met de dagelijkse gang van zaken. De RvC moet controlerend functioneren, meer op afstand en meer op de achtergrond, de directie moet de zaak runnen.

Technisch Directeur en Financieel Directeur rapporteren rechtstreeks aan RvC-leden. De rolverdeling tussen de Algemeen Directeur en de voorzitter van de RvC is niet duidelijk.

In de periode 1996-2000 was het RvC-lid met de portefeuille Technische Zaken betrokken bij veel informeel en ook periodiek formeel overleg met de Directeur Betaald Voetbal en het hoofd scouting over kandidaat-versterkingen. In de periode 2000-2005 werd deze functie slechts toezichthoudend uitgeoefend. In de periode 2005-heden is weliswaar sprake van een beperkte rol als procesbewaker, maar is er tevens sprake van frequent overleg met de Technisch Directeur en de hoofdtrainer en van aanwezigheid in het scoutingoverleg.

De commissie heeft vastgesteld dat bij de selectie van de huidige Algemeen Directeur teveel nadruk is gelegd op internationale ervaring en commerciële kwaliteiten, terwijl specifieke eisen op het gebied van sociale cohesie, leiderschap, voetbalkennis, mediapresentatie en warmte hadden moeten worden gesteld.

De commissie heeft tevens vastgesteld dat van een optimale relatie tussen de voorzitter van de RvC en de Algemeen Directeur geen sprake is. Dit wordt toegeschreven aan de wijze van leiding geven van de Algemeen Directeur waardoor de voorzitter van de RvC zich gedwongen voelt om zich met de uitvoering van het beleid te bemoeien. Dit veroorzaakt mede een gebrek aan slagvaardigheid en korte beslislijnen bij Ajax.

Ledenraad

Het bestuur van de vereniging moet zes keer per jaar aan de Ledenraad verantwoording afleggen. Tenminste, zo voelt dat voor de bestuurders. Zodoende is de werkelijke invloed van de Ledenraad (en van het informele circuit) op het beleid veel groter dan alleen maar de bevoegdheid tot benoeming en ontslag van het bestuur van de vereniging.

Een orgaan als de Ledenraad, dat een afspiegeling vormt van de leden, zal er altijd moeten zijn. De ereleden van Ajax spelen in de vergaderingen van de Ledenraad een prominente rol.

Er bestaat een verkeerd beeld van de rol die de Ledenraad speelt. Dit leidt tot overdreven verwachtingen. De Ledenraad moet kritisch zijn, zich richten op de hoofdlijnen.

Directie

Sinds 1 december 2005 kent Ajax NV een driehoofdige statutaire directie. In die structuur worden met name aan de Algemeen Directeur specifieke eisen gesteld op het gebied van samenbindende kracht, het toezien op collegiale besluitvorming en motiverend leiderschap naar binnen en buiten. De commissie stelt vast dat de Algemeen Directeur deze vereisten onvoldoende heeft ingevuld.

Er zijn recent op commercieel gebied belangrijke successen behaald. Het binnenhalen van een nieuwe hoofdsponsor is daar een belangrijk voorbeeld van. Dat de vertrekkende hoofdsponsor een nieuw contract als subsponsor heeft getekend is eveneens een uitstekende zaak.

Hoewel binnen Ajax diverse reglementen van toepassing zijn, worden deze in de praktijk onvoldoende toegepast. Het directiereglement spreekt over collegiaal bestuur maar hiervan is geen sprake.

3.3 Aanbevelingen

RvC en directie

1. De bestuursstructuur van Ajax dient op de kortst mogelijke termijn duidelijk te zijn en helder te functioneren met korte lijnen waarin het spelen van topvoetbal centraal en voorop staat.
2. Het zwaartepunt van de besluitvorming moet komen te liggen bij de directie en de RvC dient op afstand toezicht te houden. De leden van de RvC blijven op de achtergrond. Een passende honorering voor de leden van de RvC is op zijn plaats.
3. Technisch Directeur en Financieel Directeur moeten rapporteren aan de Algemeen Directeur, niet rechtstreeks aan (leden van) de RvC.
4. Er dient een keuze gemaakt te worden voor de rol van de Technisch Directeur, ook in zijn relatie tot de hoofdtrainer (zie het hoofdstuk topvoetbal), en in het verlengde daarvan voor de bezetting van de directie.
5. De Technisch Directeur is primair verantwoordelijk voor het technisch en sportief beleid bij Ajax voor de lange termijn, inclusief de jeugdopleiding. Afhankelijk van het in de toekomst te kiezen model (zie het hoofdstuk topvoetbal) is dit de belangrijkste technische functie binnen de club.

6. De directie ontwikkelt een vast toetsingskader voor het aantrekken of verkopen van spelers voor het eerste elftal, waarin de competenties en verantwoordelijkheden van hoofdtrainer en Technisch Directeur worden vastgesteld en de scouting een verankerde plaats krijgt. Voor transfers boven een door de RvC te bepalen bedrag dient de directie goedkeuring te hebben van de RvC, die beslist op basis van een compleet dossier (technisch advies, financieel advies, scoutingsrapport).
7. De Algemeen Directeur dient thuis te zijn in de voetbalwereld en is het boegbeeld van de club naar buiten. Hij is een people manager voor het personeel en een warme persoonlijkheid waar ook supporters en commerciële relaties zich bij op hun gemak voelen. De voorzitter van de RvC heeft een formele rol als voorzitter van het toezichthoudend orgaan.
8. Uitsluitend de directie behartigt de belangen van Ajax op nationaal en internationaal niveau (KNVB, ECV, UEFA, etc.).
9. Er moet een duidelijke verantwoordelijkheid zijn voor het contact met de supporters en het beleid op dit terrein moet een speerpunt zijn. Aan supporters moet klare wijn worden geschonken. Nee is nee en toezeggingen moeten gestand worden gedaan.

Ledenraad

10. De Ledenraad van Ajax wordt gekozen uit de Algemene Ledenvergadering, het hoogste orgaan van de vereniging. De leden worden gekozen voor een termijn van drie jaar, waarbij benoeming voor ten hoogste twee dezelfde periodes mogelijk is. Uit haar midden kiest de Ledenraad een voorzitter, telkens voor een periode van drie jaar.
11. De Ledenraad moet op afstand uitsluitend de rol van aandeelhouder vervullen, die gelijk is aan de rol van andere grootaandeelhouders. Enkele malen per jaar kan er overleg zijn met de directie om bijgepraat te worden over de voortgang van het beleid.
12. De Ledenraad dient niet langer te functioneren als kanaal van de club naar het bestuur van de vereniging/RvC (dat brengt de leden van het bestuur van de vereniging/RvC namelijk in een onmogelijke positie omdat zij de vennootschap slechts zouden moeten controleren en niet besturen). De ereleden moeten terughoudend zijn in hun rol bij de Ledenraad.

4. Beursnotering

4.1 Bevindingen

In 1998 kreeg Ajax als eerste en tot nu toe enige Nederlandse voetbalclub in Nederland een notering aan Euronext Amsterdam. Bij een introductiekoers van Fl. 25,- (€11,34) werden circa 4,8 miljoen aandelen geplaatst, waarmee aldus Fl. 120 miljoen (€ 54,4 miljoen) werd opgehaald. Daarmee werd Ajax destijds op circa € 180 miljoen gewaardeerd. Een deel van de opbrengsten van deze emissie is besteed aan buitenlandse deelnemingen. Op de investeringen in deze allianties is in de loop der jaren circa € 22 miljoen afgeschreven. Bovendien hebben de beursgang en gebrekkige identificatie met het publiek geleid tot vervreemding naar de supporters.

In het buitenland, vooral in Engeland en Italië zijn voetbalclubs ook naar de beurs gegaan om geld op te halen (zie bijlage 3). De aandelen van deze clubs worden over het algemeen niet gezien als een serieuze belegging en meestal gekocht door supporters. Qua rendement zijn de meeste aandelen in deze sector evenmin erg interessant gebleken. De koersen zijn in de meeste gevallen na de introductie fors gedaald. De meeste clubs hebben het geld gebruikt voor investeringen op de korte termijn en zijn er financieel gezien weinig mee opgeschoten. Op een enkele uitzondering na zijn de aandelen een slechte belegging geweest, voornamelijk vanwege de hoge salarissen, de macht van de spelers en de onvoorspelbare resultaten. De meeste Engelse clubs kennen momenteel een lagere koers dan de openingskoers (zie bijlage 3).

Veel plezier hebben de oorspronkelijke beleggers aan de aandelen Ajax niet beleefd. Vrij snel na de introductie daalde de aandelenkoers naar uiteindelijk een dieptepunt in 2003 van circa € 3,50. Thans beweegt de koers zich tussen € 7,50 en € 8,-. Bij een gemiddelde dagomzet van circa 1000 aandelen (zie bijlage 4).

De koers reageert vooral op resultaten of transfers (geruchten in de zomer). Toen de transfer van Wesley Sneijder naar Real Madrid op 12 augustus 2007 rond was, steeg het aandeel Ajax binnen 2 dagen met 6%. Op lange termijn worden de koersen vanzelfsprekend veel meer bepaald door goede sportieve resultaten, die zijn weerslag vinden in ontwikkelingen op het gebied van de waarde van Tv-rechten, sponsor contracten, de financiële positie en het gevoerde beleid naast het algemene beursklimaat.

4.2 Analyse

Voordelen beursnotering

De meeste bedrijven gaan naar de beurs om nieuw eigen vermogen aan te trekken, waarmee groei dan wel acquisities kunnen worden gefinancierd. Andere belangrijke redenen zijn dat een beursnotering verhandelbaarheid van de aandelen biedt voor bestaande aandeelhouders tegen een onafhankelijke waardering. Daarnaast brengt een beursnotering behalve naamsbekendheid tevens een "zeker" kwaliteitsstempel met zich mee. Vaak ziet men ook dat bestaande aandeelhouders willen 'cashen' al dan niet in samenhang met een emissie van nieuwe aandelen.

Ajax heeft bij de beursgang ruim € 54 miljoen 'gecasht', maar heeft daarna nooit meer een beroep gedaan op de kapitaalmarkt.

Als voordeel van een beursnotering wordt vaak genoemd de gedwongen discipline door beurs - en governance regels evenals voorgeschreven regels m.b.t. financiële verantwoording (IFRS). Een goede performance geeft niet alleen "gratis" reclame, maar leidt vaak ook tot bewondering (binnen en buiten het bedrijf) en een 'winning mood'.

Nadelen beursnotering

Indien de koers daalt, kan dit leiden tot onrust binnen het bedrijf, bij klanten en aandeelhouders. Ook wordt de strategie van het bedrijf vaak beïnvloed door het verwachtingspatroon bij beleggers. De beursnotering brengt extra kosten met zich mee en investor relations neemt tijd van het management. Bij alle ontwikkelingen en acties moet voortdurend worden afgewogen of dit een mededeling vereist. Een negatief incident kan van grote invloed zijn op de beurskoers en daarmee het zorgvuldig opgebouwde vertrouwen bij beleggers in één klap te niet doen en het imago beschadigen. De invloed van activistische beleggers is de laatste jaren sterk toegenomen evenals de aansprakelijkheid van bestuurders en commissarissen. Bovendien kan een sterke concentratie van het aandelenkapitaal tot ongewenste invloed leiden.

Wat betekent dit nu voor Ajax?

Ajax is een atypisch beursfonds. Het grootste deel van het kapitaal is in handen van de vereniging Ajax die geen winstdoel nastreeft. De aandelen die naar de beurs zijn gebracht zijn qua spreiding vooral bij supporters terecht gekomen. Ook deze aandeelhouders zijn nauwelijks geïnteresseerd in financiële- maar vooral sportieve resultaten. Twee grootaandeelhouders hebben elk een pakket van 8 à 10%. De hierboven genoemde voor- en nadelen zijn maar beperkt van toepassing op Ajax. Het kwaliteits-imago, naamsbekendheid en de 'winning mood' hangen veel meer samen met de resultaten op het veld. De aandelen zijn evenmin geschikt om als bindmiddel te fungeren. Ajax heeft tot nu toe weinig last gehad van de notering. Het tijdsbeslag voor het management (vooral de Financieel Directeur) is beperkt. Behalve het bedrag dat bij de beursgang is opgehaald heeft Ajax ook weinig vreugde aan de notering beleefd. De vraag dringt zich dan ook op: Wat doet Ajax nog op de beurs?

Kan Ajax nu beter van de beurs gaan?

De belangrijkste reden om de aandelen weer van de beurs te (laten) halen is dat de strategie van de onderneming beter in de luwte, buiten de schijnwerpers van de markt kan worden gerealiseerd. De beursnotering is niet nodig als primaire financieringsbron en/of kan daarvoor niet worden gebruikt door de te lage waardering. Bovendien kunnen middelen, vooral als ze een bepaald doel hebben, ook als private onderneming worden aangetrokken (project-financiering). Soms botst ook de lange termijn strategie met de korte termijn focus van de beurs. In het geval van Ajax zou overigens slechts een beperkt bedrag kunnen worden aangetrokken door middel van uitgifte van gewone aandelen omdat de vereniging Ajax anders de meerderheid verliest.

Ajax is beter af in de private sfeer:

- De strategische richting is moeilijk uit te leggen aan de huidige aandeelhouders
- Sterk fluctuerende resultaten
- De belangrijkste 'assets' (spelers) hebben een sterk wisselende waarde
- Minder valide redenen zijn: lastige aandeelhouders, beursregels, de code Tabaksblad, IFRS, governance regels, kosten en management aandacht. De lage waardering en beperkte omvang betekenen dat in de regel grote institutionele beleggers niet geïnteresseerd zijn en banken daarom nauwelijks aandacht aan de onderneming geven ('research coverage' nihil).

Een 'delisting' (het van de beurs halen) van Ajax is afhankelijk van de volgende factoren:

- Goede strategische motieven
 - Strategie beter te realiseren als private onderneming
 - Beursnotering niet nodig als financieringsbron
 - Aantrekkelijk business plan voor investeerder(s)
- Verbetering van winstgevendheid en sportieve prestaties
- Directie, Raad van Commissarissen en Ledenraad ondersteunen de transactie
- Bereidheid van overige aandeelhouders tot aanmelden van hun belang

4.3 Aanbevelingen

- I. De commissie adviseert te onderzoeken op welke wijze de beursnotering van Ajax beëindigd kan worden. Een 'delisting' stelt Ajax in staat een nieuwe balans te vinden tussen het zijn van een professionele organisatie en een voetbalvereniging.

5. Achterban

Ajax heeft als club en als bedrijf te maken met diverse belanghebbenden (stakeholders) die geen formele positie hebben in de bestuursstructuur, maar wel invloed hebben. Te denken valt dan aan supporters (o.a. SVA, AFCA), de sponsors, de Ajax Business Associates (ABA) en ouders van jeugdvoetballers.

5.1 Bevindingen

Supporters vinden dat, hoewel er sprake is van verbetering (vooral in de communicatie), afspraken niet altijd worden nagekomen, de organisatie erg naar binnen is gekeerd en de directie afstandelijk (arrogant) is. Kortom, de supporters voelen zich te weinig serieus genomen.

Sponsors voelen zich door de club onvoldoende serieus genomen wat zich onder andere uit in het ontbreken van een relatie met de directie. Daarnaast is de gastvrijheid van een te laag niveau en wordt er onvoldoende medewerking verleend aan door sponsors georganiseerde commerciële activiteiten.

Vertegenwoordigers van de ABA zijn van mening dat hun organisatie door Ajax niet serieus wordt genomen en dat de directie geen interesse in hen heeft.

Ouders van jeugdvoetballers roemen de organisatie en de faciliteiten op de Toekomst, maar hebben ook kritiek op de communicatie vanuit de club. Er is in de visie van ouders te weinig uitstraling van verenigingsgevoel en clubliefde.

5.2 Analyse

Gemeenschappelijk element in de gevoelens van belanghebbenden is dat ze het gevoel hebben dat er weinig aandacht voor ze is en er vanuit de club met weinig gevoel met hun belangen wordt omgegaan. Deels lijkt dat een zaak van tekortschietende communicatie en onvoldoende aandacht in het beleid. Het is echter ook mogelijk dat het een direct gevolg is van het gebrek aan structurering in een organisatie die intern gericht is en weinig oog heeft voor belangen van direct betrokkenen die toch een belangrijke rol hebben in het uitdragen van de Ajax cultuur en het clubgevoel.

5.3 Aanbevelingen

1. Er dient op te worden toegezien dat alle betrokkenen bij de organisatie (directie, RvC, medewerkers en spelers) zich bewust zijn van het belang van goede aandacht voor supporters, sponsors en ouders van jeugdspelers. Zij vormen immers de basis van het bestaan van de club.
2. Er moeten door de leden van directie en RvC duidelijke afspraken worden gemaakt over de contacten met sponsors, vertegenwoordigers van supporters en ouders.
3. Communicatie met deze belanghebbenden moet structureel worden ingericht en naar een hoger niveau worden gebracht.

6. Jeugdopleiding

De jeugdopleiding van Ajax heeft in de afgelopen decennia wereldfaam opgebouwd als het gaat om het afleveren van grote voetbaltalenten. Het is de basis geweest voor alle grote successen van Ajax in het verleden. Het spreekt dan ook voor zich dat de organisatie van de jeugdopleiding een prominente rol heeft gespeeld in het onderzoek van de commissie.

6.1 Bevindingen

De jeugdopleiding van Ajax heeft vele grote talenten voortgebracht, ook in de afgelopen tien jaar. In vergelijking met andere Nederlandse clubs heeft een groot aantal van hen het eerste elftal gehaald en velen hebben de stap gemaakt naar Europese topclubs.

Hoofd jeugdopleiding

De commissie heeft vastgesteld dat in de laatste tien jaar zesmaal een hoofd jeugdopleiding is aangesteld.

Uit de gesprekken met diverse hoofden van de jeugdopleiding bleek dat de werkdruk te groot is. Dit leidt ertoe dat er onvoldoende tijd is voor een essentieel onderdeel van de functie, namelijk op het veld staan.

De commissie heeft niet met zekerheid kunnen vaststellen of er voor alle functies binnen de jeugdopleiding goede up to date functieprofielen zijn en of deze bij de betrokken medewerkers bekend zijn.

Inhoud jeugdopleiding

Er bestaat geen up to date leerplan voor de jeugdopleiding. Inmiddels is besloten tot aanschaf van een videotrainingssysteem om de opleiding te ondersteunen.

Sinds enige tijd is het zogeheten Multi Skill-programma operationeel. De jeugdvoetballers bekwamen zich daarbij in diverse algemene vormen van lichamelijke opvoeding. Dit wordt algemeen aanvaard als een verrijking van de opleiding.

Het instellen van de zogeheten master class wordt eveneens algemeen positief beoordeeld. Dit zijn speciale trainingsvormen uitsluitend voor de grootste talenten van één of meer leeftijdsgroepen, onder leiding van specifiek daarvoor aangewezen trainers.

Er worden door spelers in de jeugdopleiding uitstekende leerresultaten op school behaald. Er is sprake van state of the art begeleiding (vervoer, lessen, eten).

Jeugdtrainers

Het niveau van een aantal jeugdtrainers is niet hoog genoeg.

Er zijn momenteel geen criteria waaraan de kwaliteit van de jeugdtrainers kan worden getoetst.

Jeugdscouting

De jeugdtrainers worden weinig ingezet bij de jeugdscouting.

Jeugdspelers

Ouders van jeugdspelers ervaren de relatie met trainers soms als afstandelijk. Zij vragen zich af of het niet mogelijk is een klankbord voor hen te creëren, waarbij Ajax zich opener en kwetsbaarder opstelt naar de ouders. Ouders hebben wel het idee dat de gesprekken met hen goed worden voorbereid, maar dat het hapert in de uitvoering.

Ouders van jeugdspelers zijn kritisch over de inhoud en duur van gesprekken die met hen worden gevoerd over de sportieve prestaties, verbeterpunten en evaluatie van hun kinderen. Ouders vinden twee keer tien minuten per jaar te weinig. Zij missen een duidelijke lijn in de gesprekken en geven aan niets terug te zien van evaluatie van de afgelopen periode, benoemen en vastleggen van verbeterpunten of een plan van aanpak bij problemen.

De jeugdtrainers kijken teveel naar het resultaat van een team op de korte termijn, in plaats van naar de ontwikkeling van getalenteerde spelers op de langere termijn.

De jeugd wordt prima begeleid, maar de begeleiding bij de overstap naar het tweede elftal kan en moet beter. Na een periode van uitstekende begeleiding vallen talenten in een 'gat' zodra ze naar het tweede elftal doorstromen.

6.2 Analyse

Hoewel een groot aantal zelf opgeleide spelers het eerste elftal heeft gehaald en velen de stap hebben gemaakt naar Europese topclubs is de jeugdopleiding van Ajax nu minder uniek dan voorheen het geval was.

De jeugdopleiding van Ajax is organisatorisch goed opgezet, vooral wat betreft scholing en vervoer, en de jeugdscouting is structureel goed georganiseerd. Er zijn echter teveel onervaren jeugdtrainers die intern niet goed genoeg worden begeleid om op een hoger niveau te komen. Bovendien zijn er meer ervaren jeugdtrainers die de functie al lang uitoefenen en die onvoldoende op hun kwaliteit worden beoordeeld.

De spelers die overgaan van de jeugdopleiding naar de betaald voetbal afdeling van Ajax zijn meestal technisch vaardig, maar missen vaak elementaire aspecten die noodzakelijk zijn voor het niveau van Ajax' eerste elftal zoals handelingssnelheid, tactisch vernuft, mentale hardheid, voetbalgogme.

De functie van hoofd opleidingen is teveel gebruikt als een opstap naar een hoger plan.

Er wordt gewerkt met een oud jeugdplan dat in de loop der tijd enigszins is aangepast. Daardoor wordt in onvoldoende mate opgeleid aan de hand van helder geformuleerde, voor iedereen herkenbare leerdoelen en trainingsdoeleinden.

De wetenschappelijke onderbouwing van de trainingsmethodieken en de controle daarop is niet voldoende.

De ouders van jeugdspelers voelen zich niet vrij om een open gesprek aan te gaan met de club of kritiek te geven op de gang van zaken met betrekking tot de jeugdopleiding. Het ontbreken van een op vertrouwen gebaseerde verstandhouding tussen ouders en club verhoogt het risico dat jeugdspelers in de armen worden gedreven van zaakwaarnemers die weinig op hebben met het Ajax-belang.

6.3 Aanbevelingen

Hoofd jeugdopleiding

1. Het hoofd jeugdopleiding dient voor een langere periode te worden benoemd.
2. Het hoofd jeugdopleiding moet meer en/of beter worden ondersteund, zodat hij meer tijd op het veld kan doorbrengen.
3. Er dient gecontroleerd te worden of er voor alle functies binnen de jeugdopleiding goede up to date functieprofielen zijn en of deze bij de betrokken medewerkers bekend zijn.

Jeugdtrainers

4. De kwaliteit van de jeugdtrainers dient over de hele linie genomen te worden verbeterd. Trainers moeten worden beoordeeld en afgerekend op de talentontwikkeling.
5. De jeugdtrainers dienen te focussen op het ontwikkelen van de talenten in hun teams en minder bezig te zijn met het resultaat van het elftal als geheel.
6. De jeugdtrainers moeten actief worden ingezet bij jeugdscouting.

Jeugdspelers

7. De contacten met de ouders van jeugdspelers dienen te worden verbeterd. Zij moeten beter voorgelicht en begeleid worden. Ouders moeten worden gezien als partners en niet als tegenstanders.
8. Aanbevolen wordt het invoeren van spelersrapporten met leerpunten, met feedback en een mondelinge of schriftelijke toelichting, alsmede een spelersvolgsysteem.
9. Spelers uit de jeugd die een contract krijgen moeten goed begeleid worden om te voorkomen dat ze in een gat vallen.

7. Topvoetbal

Ajax manifesteert zich in vele opzichten als een topclub. Het is de rijkste club in Nederland met de hoogste begroting, het grootste stadion, de meeste seizoenkaarthouders, de grootste uitstraling, een goede jeugdopleiding en de hoogste commerciële opbrengsten. De afgelopen jaren zijn grote sportieve successen echter uitgebleven. Op nationaal niveau werd Ajax in de afgelopen tien jaar driemaal kampioen. Op internationaal niveau werden nauwelijks aansprekende resultaten geboekt.

7.1 Bevindingen

Technische staf

In de afgelopen tien jaar zijn er acht hoofdtrainers bij Ajax in dienst geweest, waarvan twee op interim basis. Vier van hen zijn ontslagen en twee hebben op eigen verzoek hun contract niet uitgediend. Het technisch beleid is in de laatste acht jaar bepaald door vier Technisch Directeuren (zie bijlage 5).

Het grote aantal wisselingen in de technische staf en in andere directiefuncties heeft gezorgd voor een gebrek aan continuïteit. Dit werkte ondermijnend aan het streven naar sportieve successen.

De samenwerking tussen scouting, hoofdtrainer en Technisch Directeur is tijdens de onderzoeksperiode niet volgens vaste structuren verlopen. Op dit moment is er wel sprake van regelmatig overleg. De scouting voelt zich onvoldoende serieus genomen.

De positie en de wijze van benoeming van de Technisch Adviseur is onduidelijk. Over de bijdrage van de Technisch Adviseur aan het topvoetbal wordt door betrokkenen zeer verschillend geoordeeld.

Scouting

De Technisch Directeur vervult op dit moment tevens de functie van hoofd scouting.

Het werkoverleg van en met de scouts is in de afgelopen tien jaar gedurende bepaalde periodes onvoldoende geweest. De scouting is daardoor bij een aantal transfers niet of te weinig betrokken.

Het aantal spelers dat van buiten door Ajax is aangetrokken in de onderzoeksperiode (circa 80) is op zichzelf, in vergelijking met andere Nederlandse clubs, niet uitzonderlijk. Wel blijkt uit onderzoek dat spelers die van buiten worden aangetrokken bij Ajax minder rendement en een lager slagingspercentage opleveren dan zelf opgeleide spelers.

In de afgelopen tien jaar is één periode aan te wijzen (2000/2001) dat Ajax een wat groter aantal talentvolle spelers van buiten aan zich wist te binden dat uitgroeide tot een belangrijke waarde voor Ajax.

Het is de commissie onduidelijk wat de toegevoegde waarde is van een aantal buitenlandse scouts.

Technisch Directeur

In de tweede helft van de onderzoeksperiode zijn in toenemende mate spelers van buiten aangetrokken voor de breedte of omdat er geen of een geringe transfersom verschuldigd was. Dit in plaats van spelers die Ajax aantoonbaar op een hoger plan konden brengen.

Het financiële voordeel van geen of een geringe transfersom voor een aangetrokken speler wordt soms teniet gedaan door hoge salarislasten en tekengeld en een geringe sportieve bijdrage.

Een aantal spelers is zonder scoutingrapport aangetrokken gezien hun in het verleden opgebouwde status (een grote internationale carrière) en algemene bekendheid van hun kwaliteiten bij de Technisch Directeur en/of hoofdtrainer.

De Technisch Directeur is er sinds zijn aantreden niet in geslaagd lijn te brengen in het functioneren van de scouting afdeling. De Technisch Directeur heeft nagelaten in te grijpen in de manier waarop de scouting werkt, ook al waren er signalen dat dit nodig was.

De Technisch Directeur heeft in de praktijk ten opzichte van de hoofdtrainer niet een zodanige positie dat hij piketpalen kan slaan ter afbakening van de ruimte waarbinnen de trainer zijn eigen beslissingen kan en moet nemen. De Technisch Directeur heeft in de praktijk niet het laatste woord. Complicerende factor daarbij is dat het RvC-lid Technische Zaken op regelmatige basis contact heeft met de hoofdtrainer en regelmatig aanwezig is bij operationeel of beleidsmatig voetbaltechnisch overleg.

Er is een zogenoemd 'voetbalontwikkelingen-overleg' geïntroduceerd waarbij eens in de zes weken naast de Technisch Directeur, hoofdtrainer, hoofd opleidingen en Technisch Adviseur ook de Algemeen Directeur, de voorzitter van de RvC en het RvC-lid Technische Zaken aanwezig zijn.

7.2 Analyse

Vanaf 1999 is er bij Ajax een aantal maal voor gekozen om oud-spelers een rol als hoofdtrainer te geven. Zonder een goede analyse van de capaciteiten van deze oud-Ajaciëden als hoofdtrainer, werden zij te vroeg doorgeschoven naar het eerste elftal. Er werd geen onderzoek ingesteld naar technische, didactische en/of managementkwaliteiten. Een Ajax-achtergrond was in principe voldoende. Dit beleid was zeer opportunistisch.

In 2006 is Ajax aan de hand van een profiel van zeven à acht punten op zoek gegaan naar een nieuwe hoofdtrainer. Ajax heeft op basis hiervan Ten Cate aangesteld. Ondanks het feit dat er goede afspraken werden gemaakt zaten de Technisch Directeur en de trainer niet op één lijn en er was geen onderling vertrouwen. De constructie Technisch Directeur-hoofdtrainer heeft de laatste jaren dan ook aantoonbaar tot moeilijke situaties geleid.

Iedere keer werd met de komst van een nieuwe hoofdtrainer ook het beleid bijgesteld. Elke trainer nam zijn eigen spelers en zakelijke contacten mee. De voetbalknowhow die bij Ajax verankerd ligt in de scouting werd zodoende te vaak buitenspel gezet. Hierdoor verschoof de planning van de lange naar de korte termijn en werd er in feite veel geld verspild.

Met de introductie van een Technisch Directeur dacht men het technisch beleid te kunnen verbeteren. Blind was als directeur spelersbeleid eigenlijk een voorloper voor deze functie. Hij probeerde het technisch beleid gestalte te geven, maar slaagde daar onvoldoende in. Na de periode Beenhakker/Adriaanse hoopte Ajax dat Van Gaal als de Technisch Directeur de lijnen uit kon zetten, maar hij kwam in botsing met de hoofdtrainer. Verschil van mening over de bevoegdheden van de Technisch Directeur ten opzichte van de trainer was een belangrijke oorzaak voor zijn vertrek.

De laatste twee jaar bepaalt de Technisch Directeur het technisch beleid. Ook hij kwam in conflict met de hoofdtrainer en met de Technisch Adviseur. De wisselwerking tussen Technisch Directeur en scouting is schijnbaar niet optimaal. Hij is er al met al onvoldoende in geslaagd om transparant en eenduidig beleid te ontwikkelen met betrekking tot het aantrekken van spelers.

Er zijn in de onderzoeksperiode veel spelers bij Ajax gekomen en gegaan. Ongeveer 20% van de spelers die gekomen is, heeft nooit een scoutingbeoordeling gekregen en in een enkel geval was sprake van een negatief scoutingrapport. Bij een aantal aankopen ontbrak onderbouwing of analyse. Door onzekere beleidsbepalers wordt Ajax een gemakkelijke prooi voor zaakwaarnemers en makelaars.

Technisch Adviseur

De functie van Technisch Adviseur is een positie die geboren is uit onzekerheid bij de leidinggeevenden. Het is belangrijk om de Ajax-cultuur te bewaken, maar de vrijblijvendheid waarin de Technisch Adviseur nu moest opereren is niet goed. Dat maakt functioneren erg moeilijk, zeker als de Technisch Adviseur het wat betreft die visie op kwaliteit *wel* met de hoofdtrainer, maar *niet* met de Technisch Directeur kan vinden. De functie van Technisch Adviseur kan alleen werken als er een duidelijke taakomschrijving is. Deze was nu te ruim, de Technisch Adviseur genoot teveel vrijheid. Op de Toekomst heeft de Technisch Adviseur een goede rol. Hij adviseert en ondersteunt het hoofd jeugdopleiding, en beiden zijn tevreden over de samenwerking.

Scouting

Er zijn momenteel geen duidelijke regels of richtlijnen voor het aanstellen van een scout.

De scouting voelt zich niet meer serieus genomen.

Over het algemeen is de scouting zelf van mening dat er te weinig rekening met hun mening wordt gehouden. Medewerkers met veel Ajax-achtergrond en extreem veel voetbalknowhow zijn teleurgesteld in het beleid en voelen zich onvoldoende betrokken.

Begeleiding

De begeleiding van het eerste elftal is steeds verder toegenomen. Buiten de medische staf, die steeds verder uitbreidt, heeft het eerste elftal nu een manager, een huisdokter en een spelersbegeleider. Daarnaast is inmiddels een mental coach aangesteld voor de Toekomst. Het ligt in de verwachting dat deze ook actief wordt in het topvoetbal. De toegenomen begeleiding maakt het noodzakelijk dat er duidelijkheid is over de taken en overlegstructuren.

7.3 Aanbevelingen

1. De situatie zoals die zich een aantal keer in de afgelopen tien jaar heeft voorgedaan, waarbij een Technisch Directeur alleen in theorie de direct leidinggevende is van een sterke hoofdtrainer die zijn eigen staf meeneemt en aanstelt, dient te worden voorkomen. Ook de verkeerde volgorde van aanstellen (eerst de hoofdtrainer, daarna de Technisch Directeur) is ongewenst en dient te worden vermeden.
2. Kies voor een helder model. Daarvoor zijn er twee mogelijkheden:
 1. Een sterke trainer met bewezen managementkwaliteiten die leiding geeft aan de gehele betaald voetbal afdeling waaronder een hoofd scouting (model Louis van Gaal 1991-1997). In dit model dient de Algemeen Directeur een voetbalachtergrond te hebben.
 2. Een sterke Technisch Directeur met ruime verantwoordelijkheden en bevoegdheden die de baas is van een goede trainer. Deze trainer is uitsluitend verantwoordelijk voor de training, coaching, opstelling en tactiek van het eerste elftal. In dit model geeft de Technisch Directeur leiding aan de gehele betaald voetbal afdeling en bepaalt hij alle aanstellingen.
3. Er dient een kwalitatief hoogwaardige hoofd scouting te worden aangesteld. De scouting moet tegenwicht bieden aan de invloed van makelaars en zaakwaarnemers.
4. Aankopen moeten plaatsvinden op de voorgeschreven wijze (conform de schriftelijk vastgelegde procedure) via het hoofd scouting, uitsluitend na een positief advies, en met instemming van de technisch eindverantwoordelijke.

5. Scouts moeten gericht naar spelers zoeken voor specifieke posities waarvoor naar verwachting op termijn een vacature zal ontstaan, of inmiddels is ontstaan. Dit is een continu proces.
6. Er dient een goede terugkoppeling naar het hoofd scouting plaats te vinden over de vervolgstappen die op basis van scoutingadviezen en -rapporten zijn gezet.
7. De spelers van het eerste elftal moeten voor het grootste gedeelte uit de eigen opleiding komen. Spelers die worden aangetrokken moeten bepalende/dragende spelers zijn of jonge talentvolle spelers. Het aantrekken van spelers voor de breedte belemmert doorstroming van de eigen jeugd en moet worden vermeden.
8. Ook bij oudere internationaal gelouterde spelers met een in het verleden opgebouwde status verdient het aanbeveling dat zij voor hun komst in een aantal wedstrijden worden beoordeeld. Dit om te beoordelen of de veronderstelde kwaliteiten, ook fysiek, nog in voldoende mate aanwezig zijn om bij Ajax de gewenste rol van betekenis te kunnen spelen.
9. Leden van de RvC dienen niet betrokken te zijn bij operationeel en/of beleidsmatig voetbaltechnisch overleg. Dat is een zaak van de Technisch Directeur en zijn staf.
10. De hoofdtrainer moet de intentie hebben zich voor langere tijd aan Ajax te binden. Ajax moet bij voorkeur bepalen wie de assistent trainers zijn. Onwenselijk is een situatie waarbij de hoofdtrainer geheel naar eigen goeddunken zijn eigen staf meeneemt en aanstelt.
11. De functie van Technisch Adviseur in relatie tot het eerste elftal dient te worden afgeschaft.
12. De plannen om met het eerste en tweede team op de Toekomst te gaan trainen worden toegejuicht.
13. Bij de selectie van het nieuwe hoofd van de medische staf moeten leiderschapkwaliteiten mede betrokken worden. Een goede samenwerking met de medische staf op de Toekomst dient te worden gewaarborgd.

8. Bijlagen

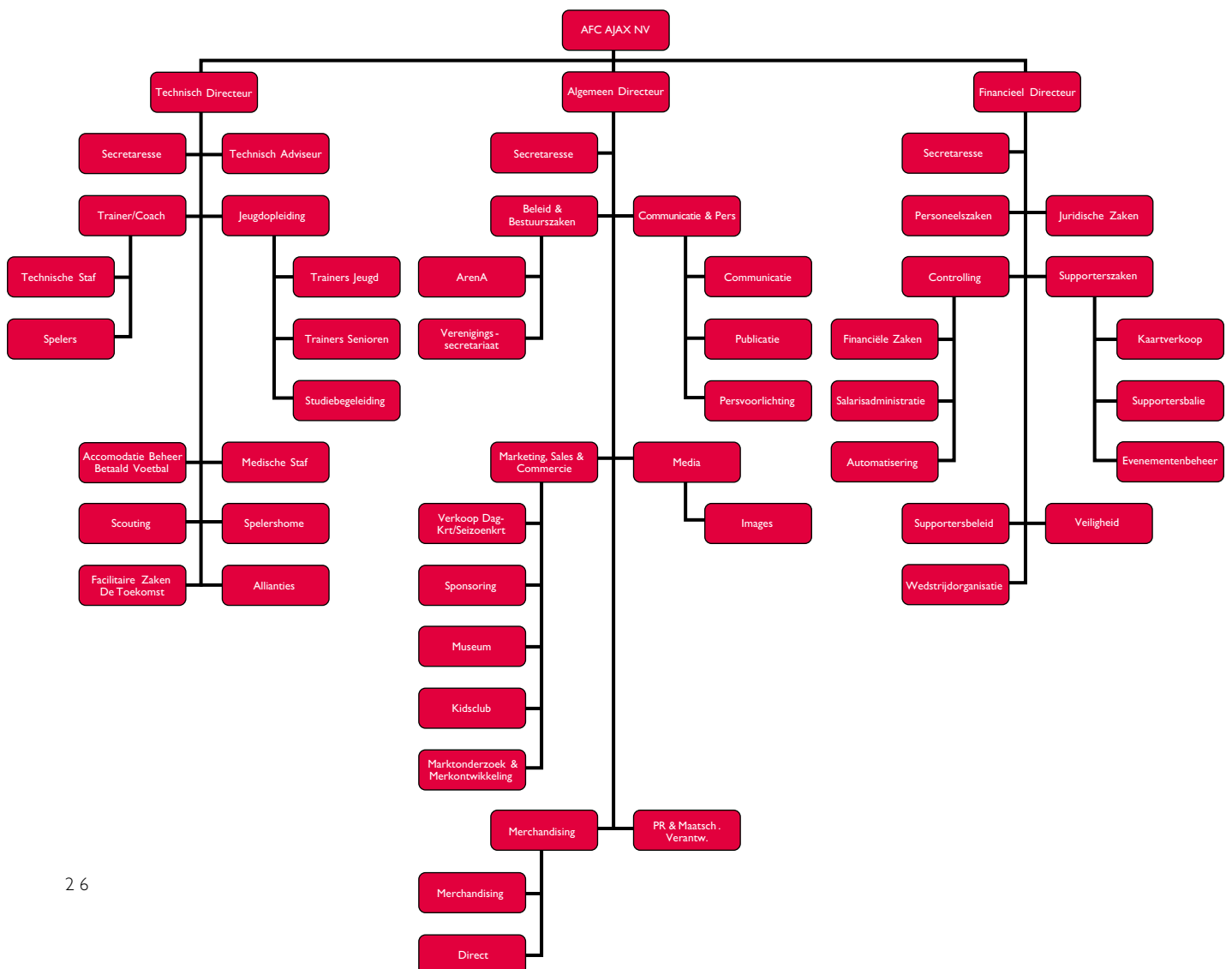
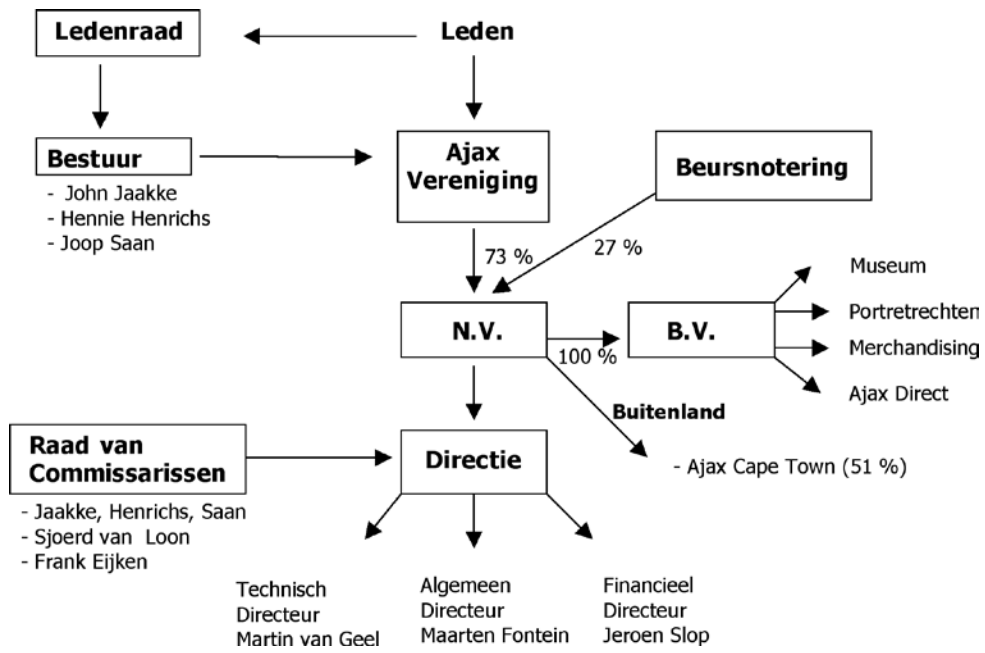
Bijlage I

Door de commissie geraadpleegde documentatie

- * het memo inzake de onderzoeksopdracht
- * het rapport van de "Commissie 2000"
- * een overzicht van Ajax functionarissen (1997-2007)
- * het Strategisch Business Plan 2006 - 2011
- * voorzet technisch beleidsplan AFC Ajax 2004 - 2007
- * analyse transferbeleid Ajax 1990 - 2003
- * notitie personeelsbeleid
- * verloop aantal FTE's 1997 - 2007
- * overzicht ziekteverzuim 1997 - 2007
- * organogrammen 1997 - 2007 (voor zover aanwezig)
- * sociaal jaarverslag 03-04, 04-06, 05-06, 06-07
- * rapportage inzake de jeugdopleiding 2006
- * procedure inzake spelerstransfers
- * twee memo's inzake bestuurlijke structuur en governance
- * statuten vereniging Ajax
- * statuten Ajax NV
- * reglement directie
- * reglement RvC
- * reglement auditcommissie
- * reglement remuneratiecommissie
- * corporate governance bijlage jaarverslag 2006-2007
- * voor zover aanwezig: profielschetsen of taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (zoals gegolden in de periode 1997-2007) van de navolgende functionarissen: Algemeen Directeur, Technisch Directeur, commissaris Technische Zaken, hoofd jeugdopleiding, jeugd coördinator scouting, jeugd trainer, hoofd scouting, betaald voetbal coördinator scouting, trainer coach Ajax I, trainer coach Jong Ajax.

Bijlage 2

Organogrammen



Bijlage 3

Overzicht en koersen van Engelse beursgenoteerde voetbalclubs

UK Football Clubs on the UK Stock Markets, LSE, PLUS (Ofex), AIM - 1997 to 2007															
Club	Market	Float Date	Float Price	I-02-08	I-08-07	I-08-06	I-08-05	I-08-04	I-08-03	I-08-02	I-08-01	I-08-00	I-08-99	I-08-98	I-08-97
Aberdeen	AIM	feb-00	150.00					De-Listed	55.00	105.00					
Arsenal	PLUS	nov-95	700.00	7750	6950	4525	4500	1975	1600	1475	1700	1725	2600	2900	2800
Aston Villa	LSE	mei-97	1100.00	De-Listed	544.00	540.00	393.50	312.50	167.50	113.50	158.00	157.50	600.00	677.50	895.50
Birmingham City	AIM	mrt-97	50.00	31,50	41.00	19.00	23.00	14.50	14.00	13.00	18.00	21.00			
Bradford City	OFEX	nov-98	55.00							De-Listed	69.50	69.50			
Bolton Wanderers	AIM	apr-97	52.00						De-Listed	2.75	7.75	5.25	15.50	21.50	35.00
Celtic	LSE	sep-95	280.00	68,00	59.78	24.00	50.50	57.50	52.50	48.00	87.50		312.50	248.00	275.00
Charlton Athletic	AIM	mrt-97	80.00	42,00	42.00	38.00	29.00	21.00	18.50	16.50	26.00	21.50	43.50	52.50	51.50
Chelsea (Village)	AIM	mrt-96	55.00						De-Listed	15.00	33.00	25.00	83.00	71.00	118.00
Hearts	LSE				De-Listed	30.00	33.50	42.50	17.50	48.50					
QPR (Loftus Road)	AIM										De-Listed	11.25	16.50	11.00	52.50
Leeds Utd	LSE	aug-96	19.00					De-Listed	5.25	5.00	10.25	10.25	24.50	14.75	25.25
Leicester City	LSE	oct-97	93.00						De-Listed	7.75	45.00	27.50	41.50	34.50	110.00
Manchester City	OFEX	oct-95	68.00		De-Listed	22.50	14.00	15.00	18.00	20.00	28.00	42.50			
Manchester Utd	LSE	jun-91	385.00				De-Listed	273.50	267.00	103.50	130.00	135.75	228.50	226.00	163.00
Millwall	AIM	oct-95	20.00	0,01	0.03	0.05	0.05	0.25	0.25	0.50	0.68	0.63	0.75	1.00	1.50
Newcastle Utd	LSE	apr-97	135.00	99,50	100.00	61.00	57.50	41.00	34.00	20.50	28.50	31.50	76.00	92.00	127.50
Notts Forest	AIM	oct-97	70.00							De-Listed	11.75	19.50	31.50	29.00	70.00
Preston NE	AIM	oct-95	400.00	137,50	148.00	114.00	110.00	124.00	120.00	117.50	200.00	187.50	272.50	335.00	540.00
Rangers	PLUS			59,50	52.50	59.50	77.00	98.50	92.50	110.00	200.00	325.00	310.00	390.00	535.00
Sheffield Utd	AIM	jan-97	60.00	10,75	15.25	15.00	9.50	9.25	9.00	5.00	8.75	6.25	17.00	30.00	49.50
Southampton	LSE	jan-97	150.00	44,00	54.00	44.00	38.00	42.00	36.50	26.00	39.00	39.00	40.00	49.00	86.50
Sunderland	LSE	dec-96	585.00					De-Listed	55.00	152.50	410.00	370.00	490.00	490.00	337.50
Tottenham H.	LSE	oct-93	100.00	146,50	115.00	53.00	45.00	28.00	25.00	27.00	44.00	45.00	72.00	68.50	99.50
West Brom.	AIM	jan-97	280.00				De-Listed	65.00	52.00	68.00	78.00	78.00	105.00	115.00	160.00
Watford (Leisure)	AIM	aug-01		20,50	32.00	32.00	45.00								

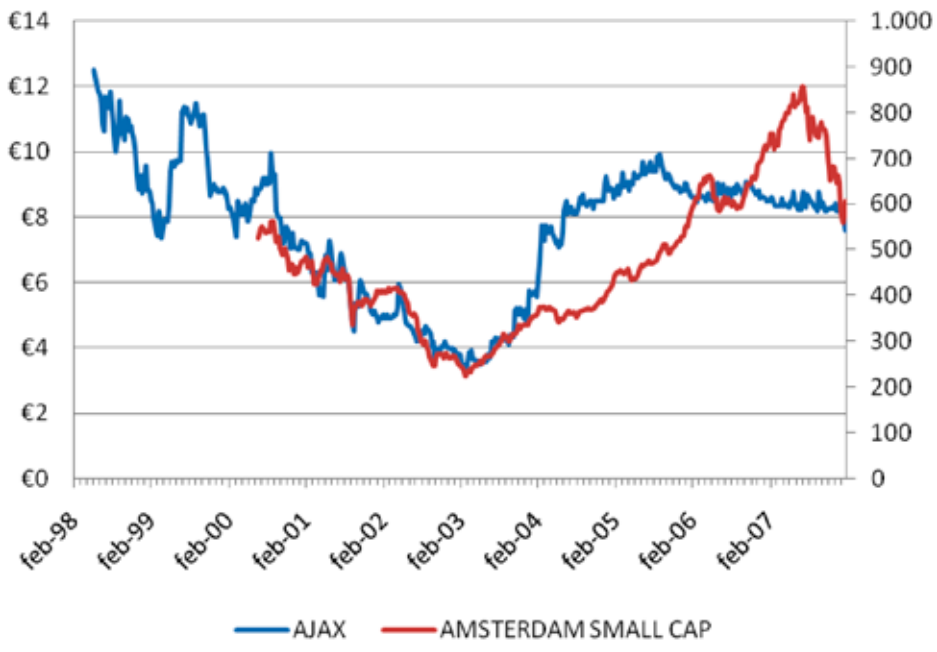
prices in pence unless otherwise stated.

Bijlage 4

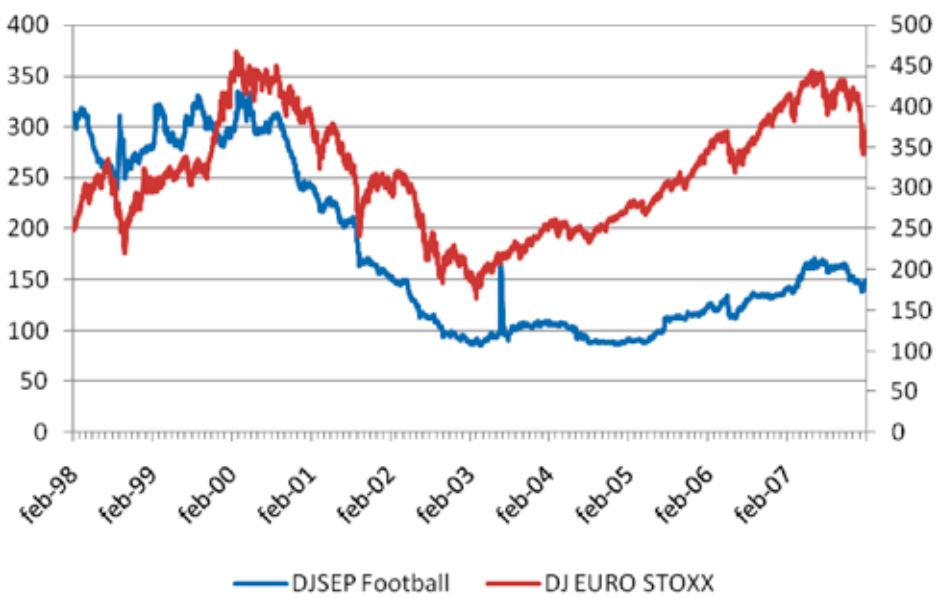
Koers en omzet van het aandeel Ajax



Ontwikkeling aandeel Ajax vs Small Caps



Ontwikkeling Europese Voetbal aandelen vs Europese Large Caps



Bijlage 5

Overzicht hoofdtrainers en Technisch Directeuren 1997-2008

1997-1998	Olsen, DBV	geen TD
1998-1999	Olsen (12-12-1998) Wouters, DBV	geen TD
1999-2000	Wouters (21-03-2000) Westerhof	Blind, directeur spelersbeleid tot 8-2-2000
2000-2001	Adriaanse	Beenhakker, TD vanaf 1-9-2000
2001-2002	Adriaanse (29-11-2001) Koeman	Beenhakker, TD
2002-2003	Koeman	Beenhakker, TD tot 31-7-2003
2003-2004	Koeman	Van Gaal, TD vanaf 1-11-2003
2004-2005	Koeman (20-2-2005) Blind	Van Gaal, TD tot 31-10-2004
2005-2006	Blind	Van Geel, TD vanaf 1-7-2005
2006-2007	Ten Cate	Van Geel, TD
2007-2008	Ten Cate (15-10-2007) Koster	Van Geel, TD