



# Jaarrekening 2015-2016

(1 juli 2015 - 30 juni 2016)

AZ N.V. - Stadionweg 1, 1812 AZ, Alkmaar

# INHOUDSOPGAVE

## **1. JAARVERSLAG EN BERICHT RAAD VAN COMMISARISSEN**

<b>1.1</b>	Bestuursverslag	<b>3</b>
<b>1.2</b>	Bericht Raad van Commissarissen	<b>10</b>

## **2. JAARREKENING**

<b>2.1</b>	Balans per 30 juni 2016	<b>12</b>
<b>2.2</b>	Winst- en verliesrekening over 2015-2016	<b>14</b>
<b>2.3</b>	Kasstroomoverzicht over 2015-2016	<b>15</b>
<b>2.4</b>	Toelichting op de jaarrekening	<b>16</b>
<b>2.5</b>	Toelichting op de balans	<b>20</b>
<b>2.6</b>	Toelichting op de winst- en verliesrekening	<b>27</b>

## **3. OVERIGE GEGEVENS**

<b>3.1</b>	Verklaring	<b>30</b>
<b>3.2</b>	Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat	<b>30</b>
<b>3.3</b>	Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015-2016	<b>30</b>
<b>3.4</b>	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	<b>31</b>

## 1.1 BESTUURSVERSLAG

### Algemeen

Het boekjaar van AZ N.V. loopt gelijk met het voetbalseizoen, dus van 1 juli tot en met 30 juni.

### Doelstelling

De doelstelling van AZ N.V. wordt in artikel 3 van de statuten als volgt omschreven: Het beoefenen, bevorderen en instandhouden van de (belangstelling) voor de voetbalsport, onder meer door het aantrekken van spelers (al dan niet tegen betaling) en het organiseren van wedstrijden in binnen- en buitenland, binnen en buiten competitieverband, voor of met andere (rechts-)personen die aan de sportbeoefening deelnemen, het deelnemen aan door de KNVB of anderen, al dan niet in competitieverband georganiseerde wedstrijden. De kernactiviteiten vinden plaats in Alkmaar en Wormerland.

### Sportieve Resultaten 2015-2016

AZ eindigde dit seizoen na een stroeve start op de vierde plaats in de Eredivisie. De club zag na de slotdag alleen Ajax, PSV en Feyenoord boven zich staan. Hierdoor mocht AZ instromen in de derde voorronde van de Europa League. Daarnaast kwam de club in de KNVB Beker tot de halve finales. Het bekeravontuur stakte uiteindelijk in De Kuip, waar Feyenoord met 3-1 te sterk was.

### Competitie

Coach John van den Brom stond dit jaar vanaf de start van het seizoen aan het roer bij de Alkmaarse hoofdmacht. John van den Brom vormde dit seizoen samen met assistenten Dennis Haar en Leeroy Echteld, die overkwam van de AZ Jeugdopleiding, de technische staf. Assistent Marco van Basten vertrok voor de seizoenstart bij AZ om aan de slag te gaan bij de staf van het Nederlands elftal.

Na een foutloze voorbereiding, waarin AZ ongeslagen was, verliep het eerste kalenderjaar in de competitie moeizaam. De Alkmaarse formatie opende met een thuiswedstrijd tegen Ajax en ging met een 0-3 nederlaag onderuit. Ook de drie ontmoetingen daarna met Excelsior, Willem II en Roda JC verliepen niet zoals de club wilde. De Alkmaarders haalden slechts twee punten. De eerste overwinning van het seizoen werd geboekt op bezoek

bij De Graafschap (1-3). Markus Henriksen nam AZ bij de hand en maakte twee treffers. Een week later reisde de ploeg af naar het hoge noorden voor het duel met FC Groningen. Door alweer een nederlaag (2-0) bleef de Alkmaarse formatie hangen in de onderste regionen. In de twee daaropvolgende competitiewedstrijden behaalde de club wel twee overwinningen tegen Heracles en FC Twente. Tot de winterstop bleven de resultaten wisselend. In zeventien wedstrijden haalde de ploeg uiteindelijk slechts negentien punten en ging daarmee op een twaalfde plaats de feestdagen in.

### Tweede seizoenshelft

In de tweede seizoenshelft begon het te lopen bij AZ. Er werd een reeks van zeven Eredivisie-overwinningen op rij neergezet. Ook Vincent Janssen kwam na de winterstop tot bloei en zijn doelpuntenteller maakte overuren. In de zegereeks scoorde hij negen keer, waarvan drie in de met 4-2 gewonnen thuiswedstrijd tegen Feyenoord. Ook Roda JC, SC Cambuur, NEC, Vitesse, Heracles en FC Groningen werden verslagen. De eerste nederlaag van 2016 kwam tegen Ajax. In de Amsterdam ArenA verloren de Alkmaarders met 4-1. De ploeg van John van den Brom liet zich hierdoor niet uit het veld slaan en pakte in de daaropvolgende drie duels zeven punten. AZ moest het vervolg van de competitie alleen nog het hoofd buigen voor PSV en sc Heerenveen. De Alkmaarse formatie zette daarna een eindsprint in. Vijf wedstrijden tegen achtereenvolgens PEC Zwolle, ADO Den Haag, De Graafschap en FC Utrecht werden gewonnen. In de laatste wedstrijd tegen de Domstedelingen stelde de ploeg de vierde plek en dus Europees voetbal veilig. AZ behaalde uiteindelijk 59 punten.

### Europa League

AZ begon de derde voorronde van de Europa League met een thuiswedstrijd tegen het Turkse Istanbul Basaksehir. Jop van der Linden en Vincent Janssen zorgden voor een 2-0 overwinning. In Istanboel wisten de Alkmaarders door doelpunten van Markus Henriksen en Joris van Overeem met 1-2 te winnen. AZ plaatste zich voor de play-offs, waarin Astra Giurgiu de tegenstander was. In Roemenië gaf AZ een 0-2 voorsprong weg: 3-2. In een zenuwslopende slotfase wonnen de Alkmaarders de return in het

## 1.1 BESTUURSVERSLAG

AFAS Stadion uiteindelijk met 2-0 door doelpunten van Robert Mühren en opnieuw Jop van der Linden. De overwinning betekende dat het hoofdtoernooi was bereikt. In de groepsfase, met Athletic Bilbao (Spa), FK Partizan (Ser) en FC Augsburg (Dui), kon de club echter geen potten breken. Wel werd er knap tegen de eerstgenoemde thuis gewonnen (2-1) en uit gelijkgespeeld (2-2). De andere wedstrijden werden verloren en de behaalde vier punten bleken niet voldoende om het Europese avontuur een vervolg te geven.

### KNVB Beker

AZ begon het bekertoernooi in de tweede ronde met een thuiswedstrijd tegen VVV-Venlo. Het team uit Limburg werd gemakkelijk over de knie gelegd: 6-1. Jop van der Linden, Muamer Tankovic (2x), Robert Mühren en Markus Henriksen (2x) namen de Alkmaarse treffers voor hun rekening. Een ronde verder was de ploeg uit Alkmaar wat minder overtuigend. In het uitduel met SC Telstar werd moeizaam met 0-1 gewonnen. Joris van Overeem maakte na rust het winnende doelpunt. AZ ging door naar de achtste finales, met Kozakken Boys als tegenstander. Op Sportpark De Zwaaijer werd knap weerstand geboden door de amateurs uit Werkendam, maar de Alkmaarders stelde in de slotfase orde op zaken: 1-3. In de kwartfinale trof AZ in HHC opnieuw een opponent uit de top van het amateurvoetbal. In het AFAS Stadion maakte Vincent Janssen al vroeg in de wedstrijd het enige doelpunt: 1-0. Het bekertoernooi eindigde in de halve finales. In De Kuip werd met 3-1 verloren van Feyenoord.

### Seizoen in cijfers

AZ plaatste zich met de vierde plaats voor de elfde keer in dertien jaar voor Europees voetbal. Verder leverde de club niet alleen de topscorer van de Eredivisie, maar ook de beste aangever. Joris van Overeem fungeerde dit seizoen elf keer als aangever. Geen enkele Eredivisie-speler gaf meer assists dan de AZ-middenvelder. Daarnaast was 60 procent van alle AZ-passes vooruit. Een percentage dat geen enkel team in de competitie kon overtreffen. Tot slot, AZ stond 1.180 van de 3.060 speelminuten op voorsprong. Alleen Ajax (1.605) en PSV (1.685) stonden langer voor.

### Topscorer

Aankoop Vincent Janssen, die overkwam van Almere City FC, groeide tijdens het seizoen uit tot een veel scorende spits. Met 27 competitiegoals werd hij topscorer van de Eredivisie. Daarmee trad hij in de voetsporen van oud-AZ'er Mounir El Hamdaoui (2008-2009). Vincent Janssen werd bovendien uitgeroepen tot Talent van het Jaar (Johan Crujff Prijs).

### Organisatie

Op bestuurlijk gebied vond er binnen de organisatie een mutatie plaats. Max Huiberts nam in november 2015 het stokje van Directeur Voetbalzaken over van Earnest Stewart, die per 1 januari 2016 naar het Amerikaanse Philadelphia Union vertrok. Huiberts begon bij AZ als speler en werd later jeugdtrainer. In 2006 werd hij benoemd tot Scouting Coördinator, om in 2010 aan de slag te gaan als Technisch Coördinator. Vijf jaar later maakte de oud-speler dus opnieuw promotie.

### AZ Jeugdopleiding

Voor het tweede jaar op rij won AZ de Rinus Michels Award voor beste jeugdopleiding van Nederland. Daarmee werden Ajax, Feyenoord, PSV en FC Utrecht afgetroefd. De AZ Jeugdopleiding werd verder door de KNVB gecertificeerd met de internationale status. Erkenning kwam er ook in de vorm van veel uitnodigingen van AZ-jeugdspelers voor verschillende nationale ploegen. Ook wisten binnen de club weer een aantal spelers door te stoten naar het eerste team. Zo maakten Achille Vaarnold, Thomas Ouwejan en Pantelis Hatzidiakos hun officiële debuut.

Verder maakten verschillende ploegen uit de AZ Jeugdopleiding indruk in de competitie en de KNVB Beker. Onder 16 en Onder 12 werden landskampioen, terwijl Onder 13 in de bekerfinale Ajax versloeg. Laatstgenoemde prijs was indirect ook een compliment voor de AZ Voetbalschool. De ploeg van trainer Jeroen Peetoom bestond namelijk bijna volledig uit daaruit afkomstige spelers. Onder 13 won ook het prestigieuze Bierbeek-toernooi. Onder 12 schreef zowel het 'Bosma en Schuur Jeugdtoernooi' als het 'Ere NK' op haar naam.

## 1.1 BESTUURSVERSLAG

Met de afronding en volledige in gebruik-neming van het nieuwe AFAS Trainingscomplex in Zaanstad, staat de AZ Jeugdopleiding niets in de weg om volgende stappen te zetten. Niet alleen vanwege de aanwezigheid van innovatieve faciliteiten, als een hypermoderne fitnessruimte en nieuwe kantoorwerkplekken, maar ook vanwege de komst van het eerste team van AZ. Doordat de A-selectie nu traint in Zaanstad, is de afstand tussen de jeugd en de profs aanzienlijk kleiner dan voorheen. Ook Jong AZ speelt voortaan haar thuiswedstrijden op het AFAS Trainingscomplex. Met de invoering van het nieuwe piramidemodel werd duidelijk dat de ploeg van trainer Martin Haar met ingang van seizoen 2016-2017 uitkomt in de Tweede Divisie, het hoogste amateurniveau.

Tot slot vond er in de organisatie een aantal mutaties plaats. Zo werd eind november Paul Brandenburg de opvolger van Aloys Wijnker als Hoofd Jeugdopleiding.

### Spelersmutaties 2015-2016

In 2015-2016 werden de volgende spelers door AZ aangehouden:

Gino Coutinho	Excelsior
Alireza Jahan Bakhsh	NEC Nijmegen
Rajko Brezanic	FK Cukaricki (Servië)
Ben Rienstra	PEC Zwolle
Mounir El Hamdaoui	AC Fiorentina (Italië)
Ron Vlaar	Aston Villa (Engeland)
Stijn Wuytens	Willem II

In 2015-2016 vertrokken de volgende spelers bij AZ:

Celso Ortiz	CF Monterrey (Mexico)
Steven Berghuis	Watford (Engeland)
Donny Gorter	NAC Breda
Jonas Heymans	FC Den Bosch
Aron Johannsson	Werder Bremen (Duitsland)
Jeffrey Gouweleeuw	FC Augsburg (Duitsland)
Denni Avdic	AIK (Zweden)
Djavan Anderson	Cambuur
Mounir El Hamdaoui	Umm Salal (Qatar)

### Juridische Structuur

Voor de juridische structuur verwijzen wij naar artikel 2.4 (Toelichting op de jaarrekening).

### Bestuur en organisatie

De statutaire/titulaire directie van AZ wordt in dit verslag aangeduid als het bestuur of bestuursleden.

Het bestuur bestond in het verslagjaar uit Robert Eenhoorn (Algemeen Directeur), Earnest Stewart (Directeur Voetbalzaken tot 9 december 2015) en Max Huiberts (Directeur Voetbalzaken vanaf 9 november 2015). Het beleid van AZ is dat het bestuur een marktconforme vergoeding ontvangt en de leden van de Raad van Commissarissen krijgen een geringe vergoeding voor hun werkzaamheden. Bestuur en Management Team kwamen wekelijks bijeen. Van deze bijeenkomsten zijn verslagen gemaakt. Overleg tussen bestuur en Raad van Commissarissen heeft 6 maal overleg plaatsgevonden. Naast de Management Team vergaderingen werd structureel overleg gepleegd met het bestuur van aandeelhouder Stichting AZ Alkmaar, het bestuur van Stichting Continuïteit AZ, het bestuur van de supportersvereniging en een afvaardiging van bedrijven uit de business club. Voor alle mutaties in het bestuur alsmede de bezoldiging van bestuurders en Raad van Commissarissen verwijzen wij naar toelichting 1.5.

### Samenwerking Telstar

AZ en Telstar hebben op 1 juli 2008 een besluit genomen tot een definitieve samenwerking op het gebied van de jeugdopleiding van voetballers. Hiervoor is de Stichting AZ Voetbalacademie opgericht. De Stichting bestaat uit een samenvoeging van de jeugdopleidingen van AZ en Telstar met als doel om de aldaar aanwezige ervaring, kennis en kunde te bundelen, teneinde te komen tot een verhoging van de algehele kwaliteit van de jeugdopleiding in de regio Noord Holland.

### FINANCIËEL

#### Omzet

Het bruto bedrijfsresultaat over het boekjaar 2015-2016 bedroeg € 42,0 miljoen. Dit betekende een stijging ten opzichte van het boekjaar 2014-2015 met € 12,2 miljoen. De netto omzet over 2015-2016 liet een stijging zien van € 6,1 miljoen ten opzichte van het boekjaar 2014/15. Deze stijging (met name wedstrijdbaten, televisiegelden

## 1.1 BESTUURSVERSLAG

en horeca) werden veroorzaakt door deelname aan de Europa League en daaruit voortvloeiende 5 extra wedstrijden in het seizoen 2015-2016. De opbrengsten uit reclamebaten en sponsoropbrengsten stegen met € 0,2 miljoen ten opzichte van het seizoen 2014-2015. De opbrengsten uit merchandising bleven nagenoeg gelijk.

De overige bedrijfsopbrengsten laten een stijging zien van € 6,1 miljoen. Deze stijging komt met name voort door hogere opbrengsten (€ 6,4 miljoen) uit vergoedingsommen van spelers.

### Bedrijfskosten

De som der bedrijfskosten steeg van € 32,4 miljoen in 2014-2015 naar € 36,0 miljoen in 2015-2016. De personeelskosten stegen met € 1,9 miljoen. Deze stijging komt onder andere doordat in het seizoen 2015-2016 extra premies zijn uitgekeerd vanwege de goede prestaties in de Europa League en KNVB beker, alsmede ontslagvergoedingen en voorzieningen voor verlieslatende contracten in hetzelfde seizoen. De afschrijvingen op immateriële vaste activa daalden met € 0,1 miljoen. De huisvestingskosten bleven nagenoeg gelijk. De stijging in de overige kosten (o.a. wedstrijd- en trainingskosten en verkoopkosten) komt doordat in het seizoen 2015-2016 veel meer wedstrijden (25) zijn gespeeld in het AFAS stadion dan in het seizoen 2014-2015 (19). De afschrijvingen op immateriële vaste activa namen toe met € 0,1 miljoen.

### Overige financiële baten en lasten

De rentelasten stegen licht in het seizoen 2015-2016 ten opzichte van het seizoen 2014-2015. Deze toename komt voor door de financiering van het AFAS Trainingscomplex.

### Liquiditeit en Solvabiliteit

Door de uitstekende prestaties in het seizoen 2015-2016, alsmede gerealiseerde transferopbrengsten en de kredietfaciliteit van financiers beschikt AZ over een uitstekende liquiditeitspositie.

In het seizoen 2015-2016 is het nieuwe AFAS Trainingscomplex van AZ in de gemeente Wijdewormer in gebruik genomen. Met de gemeente Zaanstad is een overeen-

komst van geldlening gesloten van maximaal € 10,75 miljoen (rente 4%) met een looptijd van 25 jaar. Naar verwachting zullen de investeringen in het nieuwe trainingscomplex de maximale geldlening ad € 10,75 miljoen niet overstijgen.

In het verslagjaar is de solvabiliteit (verhouding eigen vermogen/totale vermogen) van AZ toegenomen van 23% per 30 juni 2015 naar 32% per 30 juni 2016.

### Stadionzaken, Horeca, Veiligheid en Personeel

Het aantal seizoenkaarthouders is in het seizoen 2015-2016 wederom iets gedaald. Daarentegen werden er wel veel meer losse kaarten verkocht bij de competitiewedstrijden van AZ. De verwachting is dat het aantal seizoenkaarthouders stabiel blijft. In het seizoen 2015-2016 waren er 11 wedstrijden waarbij er geen clubkaartverplichting van toepassing was. In het seizoen 2016-2017 zal dit aantal naar verwachting hoger worden.

AZ Evenementen is de horecatak van AZ en werd volledig in eigen beheer uitgevoerd. In 2015-2016 stond AZ Evenementen garant voor de meest uiteenlopende activiteiten zoals onder andere congressen, presentaties, bedrijfsfeesten en uiteraard alle horeca activiteiten rondom de wedstrijden van AZ. Ook werden er diverse soorten thema feesten zoals FRIS feesten, 70s Party's en salsa avonden georganiseerd. Daarnaast vond er een aantal grootschalige evenementen plaats.

De veiligheidsorganisatie werd door AZ vanuit eigen beheer gevoerd. Rondom wedstrijden bestond deze groep uit circa 300 medewerkers zoals onder andere stewards, suppoosten, parkeerbeheerders en mensen van de EHBO.

Het aantal fte's binnen de AZ organisatie daalde in het verslagjaar van 177 naar 175 fte's. Deze daling was ondanks het toegenomen aantal wedstrijden en evenementen. Het verzuimpercentage over 2015-2016 bedroeg 4,6%.

### Sponsoring

In 2015-2016 waren alle business rooms en business units verhuurd. Één room werd ingezet voor de losse verhuur.

## 1.1 BESTUURSVERSLAG

Wel liep het aantal verkochte business-seats en loge seats terug. De vrijgevallen plaatsen werden zoveel mogelijk ingezet voor losse arrangementen. Hierin was ten opzichte van het seizoen 2014-2015 een flinke toename waar te nemen. Shirtsponsor en naamgever van het stadion was AFAS Software. De sponsorovereenkomst met AFAS Software is verlengd en loopt door tot en met seizoen 2021-2022.

In 2015-2016 had AZ 7 business Team partners, te weten: AFAS Software, Under Armour, Amstel, Rabobank, Duetz, Ruitenheer en HSB Bouw.

Kledingsponsor van AZ is Under Armour. De overeenkomst met Under Armour loopt tot en met 30 juni 2020.

De opbrengsten uit merchandising lieten een kleine stijging zien ten opzichte van het seizoen 2014-2015. De bruto marge van de merchandising over het seizoen 2015-2016 kwam uit op 39% (2014-2015 38%). De totale omzet was iets hoger dan het seizoen 2014-2015.

### Marketing, Media en Kidsclubs

AZ heeft de beschikking over diverse eigen mediakanalen zoals:

Het digitale magazine AZ Spreekt. Dit magazine verscheen in het seizoen 2015-16 twee keer, ten behoeve van sponsors en supporters.

Het programmaboekje AZ Speelt. Dit programmaboekje met een oplage van 10.000 stuks, verscheen elke thuiswedstrijd van AZ en werd gratis verspreid.

De sponsors van AZ ontvingen twee keer per jaar het magazine AZ In Zaken. Dit blad verscheen in een oplage van 1.500 stuks.

Op de website [www.az.nl](http://www.az.nl) wordt dagelijks het meeste actuele nieuws rondom AZ gepubliceerd. De website is een belangrijk communicatiemiddel voor alle geïnteresseerden in AZ. Gemiddeld kon de site rekenen op circa 3.300 unieke bezoekers per dag en op circa 27.300 pageviews per dag.

Ook via andere sociale media platforms is de nieuwsga-

ring rondom AZ te volgen. Onder andere op AZ Facebook (75.000 volgers), AZ Twitter (47.000 volgers) en AZ Instagram (26.000 volgers) worden dagelijks actuele nieuwsberichten geplaatst.

Ook de samenwerking met Rodi Media werd in het seizoen 2015-2016 gecontinueerd. In de door Rodi Media uitgegeven zondagskrant, verspreid over ca 400.000 huishoudens in Noord Holland, krijgt AZ elke twee weken de gelegenheid om de club te promoten via één of twee redactionele pagina's.

AZ beschikt over een tweetal juniorclubs, de Waaghalzen en de AllstarZ. Het aantal leden deze juniorclubs eind juni 2016 bedroeg ca. 2.400 leden. Gedurende het seizoen worden er diverse activiteiten georganiseerd ten behoeve van de leden en ontvangen zij het blad de Tribune.

### Maatschappelijk ambitie AZ

AZ is zich bewust van haar maatschappelijke functie, binnen maar ook zeker buiten het veld. AZ hoort bij Alkmaar en de regio. De spelers en trainers van AZ hebben een voorbeeldfunctie voor de jeugd en veel mensen in de regio zijn trots op hun club. Het AFAS Stadion is een ontmoetingsplaats voor alle lagen van de bevolking, ongeacht leeftijd, sekse of afkomst.

Projecten die AZ het afgelopen seizoen heeft ondersteund zijn onder andere: Spieren voor Spieren, Blindentribune AFAS Stadion, Playing For Success, de Rabo AZ voetbaltoer. Andere goede doelen die door AZ worden ondersteund zijn onder andere Stichting Dorcas, het Rode Kruis, Stichting MEE en Medisch Centrum Alkmaar.

Daarnaast werkt AZ al langere tijd samen met Stichting de Waerden en GGZ Noord Holland.

### Verduurzaming AFAS Stadion

AZ steunt structureel diverse maatschappelijke projecten en verduurzaming is, naast gezondheid en participatie, één van de maatschappelijke pijlers waar AZ groot op inzet. Het AZ GreenTeam is daar een voorbeeld van. Middels

## 1.1 BESTUURSVERSLAG

de samenwerkende partners van het AZ GreenTeam zijn er in het seizoen 2015-2016 liefst 1.725 zonnepanelen geplaatst op het AFAS Stadion. Het project levert een besparing op van 142 ton CO<sub>2</sub> uitstoot. De zonnepanelen zijn geen eigendom van AZ, maar AZ is de afnemer van de opgewekte energie.

### Verwachtingen 2016-2017

Op basis van de begroting en lange termijn visie wil AZ structureel in de top-4 van de Eredivisie meedraaien. De ambitie in het seizoen 2016-2017 is om deelname aan Europees voetbal af te dwingen, middels een goede eindklassering in de competitie, via de play-offs of via het bekertoernooi. Door de matige prestaties van de Nederlandse clubs in de Europese competities, zijn er minder plaatsen beschikbaar en wordt het moeilijker voor AZ om zich hiervoor te plaatsen. In het seizoen 2016-2017 heeft AZ wederom de poulefase van de Europa League bereikt.

Om al deze doelen en ambities te kunnen verwezenlijken is de voetbalvisie de belangrijkste pijler. Het fundament is een sterke organisatie met veel specialisten en capabele mensen op sleutelfuncties. In de voetbalvisie van AZ, die gebaseerd is op de ontwikkeling van spelers met een opbouwende carrière, is het elk seizoen een gegeven, dat er meerdere transfers plaatsvinden van spelers, die een volgende stap maken naar een andere club of een andere buitenlandse competitie. AZ heeft bewezen dit telkens weer te kunnen opvangen. De scouting en de jeugdopleiding spelen hierin een belangrijke rol als het gaat om het aanvullen van de selectie op het niveau van de top-4 van Nederland. De laatste jaren is er een ontwikkeling, dat meer spelers uit eigen jeugd de stap naar het eerste elftal en de Eredivisie maken. De visie van AZ is om deze ontwikkeling uit te breiden.

Het nieuwe AFAS Trainingscomplex is op 4 september 2016 officieel geopend door Louis van Gaal. Op het nieuwe complex zijn alle voorzieningen aanwezig om de spelers door te laten groeien naar een hoger niveau. AZ dicht de jeugdopleiding een belangrijke rol toe in de toekomstige plannen van de club. De aanvoer uit eigen jeugd naar het eerste elftal moet de komende jaren structureel

toenemen. Daarnaast wordt er ook gewerkt aan een intensievere begeleiding van spelers om het rendement te verhogen. Het implementeren van technologische ontwikkelingen past ook in deze benaderingswijze. AZ zal door een professionele omgeving de basis leggen om haar plaats in de top-4 van Nederland gedurende langere tijd te kunnen garanderen.

In 2015 is er een nieuwe lange termijnvisie ontwikkeld en het beleidsplan 'Samen naar Victorie' opgesteld voor de periode 2015-2020. Dit beleidsplan geeft inzicht in de strategie van de diverse afdelingen en geeft aan hoe AZ zijn ambitie wil realiseren. Dit vraagt deskundigheid, specifieke kennis en inzicht als het gaat om de juiste keuzes. AZ wil met haar governance en deskundigheid in de RvC, de directie, het management en alle vakmensen in de organisatie deze nieuwe fase vormgeven. Naar verwachting zal het aantal fte's in het seizoen 2016-2017 gelijk blijven ten opzichte van het seizoen 2015-2016 en wellicht iets verminderen onder invloed van efficiëntie maatregelen en het gebruik van automatiseringssystemen.

Voor het boekjaar 2016-2017 is een positief resultaat geprognoseerd en is er een sluitende liquiditeitsprognose. De verwachte kasstromen zijn afdoende om in de financieringsbehoefte van AZ te voorzien. In de komende seizoenen zal er door de AZ organisatie gewerkt worden aan een structurele verbetering van het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen. De financiering van het exploitatieresultaat en de aflossing van de opgenomen financieringsfaciliteit zijn echter in hoge mate afhankelijk van de kasstromen uit de toekomstige spelersverkopen. Tot die tijd zal een positieve transferbalans mede moeten bijdragen aan een positieve kasstroom. Een belangrijke basis hiervoor is reeds in dit lopende seizoen gelegd.

### Exploitatie

AZ dient zelf zorg te dragen voor een sluitende exploitatie, zonder daarbij de sportieve ambities en doelstellingen uit het oog te verliezen. Daarbij wenst AZ in de hoogste categorie van het KNVB Financial Rating Systeem terecht te komen, alsook te voldoen aan de UEFA richtlijnen van de Financial Fairplay Regulations. Het seizoen 2016-2017 zal



## 1.1 BESTUURSVERSLAG

een behoorlijk positief resultaat opleveren, met name door spelersverkopen, plaatsing voor de poulefase van de Europa League alsmede het ingezette kostenbeheersingsprogramma. Dit programma zal ook verder worden doorgezet om uiteindelijk een sluitende exploitatie te krijgen. De jeugdopvoeding van AZ is daarin een belangrijke pijler. AZ wil spelers tijd en ruimte geven om zich te ontwikkelen. Jaarlijks zal een goede balans gevonden moeten worden tussen sportieve en financiële mogelijkheden. Daarom zullen ook de komende jaren spelerstransfers essentieel blijven voor de exploitatie van AZ.

### Risico's en risicomanagement

De interne systemen voor risicobeheersing en controle van AZ beogen een zodanige mate van zekerheid te verschaffen dat de risico's voor de club afdoende worden onderkend en beheerst. Met betrekking tot het interne systeem van risicobeheersing- en controle is geen sprake van significante wijzigingen. Daarnaast wenst AZ geen onnodige risico's te nemen ten aanzien van zowel de sportieve als financiële doelstellingen. Voor wat betreft de gedragscode van bestuurders voldoet AZ aan de richtlijnen vanuit het KNVB licentiereglement.

### Prijrisico

Het prijrisico van de vennootschap is beperkt, maar mede afhankelijk van de sportieve resultaten en is voetbalseizoen gebonden.

### Kredietrisico/Kasstroomrisico/Liquiditeitsrisico

De bovengenoemde risico's van de onderneming zijn beperkt en mede afhankelijk van sportieve resultaten en transfers. Kredietrisico's bij transfers worden zoveel mogelijk uitgesloten door het vragen van bankgaranties of andere zekerheden. Bij de huidige uitstaande transfervorderingen zijn geen zekerheden verkregen.

De onderneming heeft geen afgeleide financiële instrumenten, en gaat deze ook niet aan. De overige financiële instrumenten vloeien voort uit de normale bedrijfsuitoefening.

Alkmaar, 21 september 2016

w.g. R.F. Eenhoorn

w.g. M.E. Huiberts



## 1.2 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De club heeft zowel in sportief als financieel opzicht dit boekjaar belangrijke stappen gezet. Onze fans, sponsors en partners hebben kunnen genieten van een prachtige eindsprint in de competitie waarbij uiteindelijk de vierde plek in de Eredivisie werd bereikt en daarmee wederom de voorronde Europa League werd behaald. Met name door het behalen van de Poulefase Europa League en een positieve transferbalans zijn de financiële doelstellingen overtroffen. Voor de financiële gang van zaken verwijzen we naar het verslag van de Directie. De operationele kosten zijn gedaald, maar nog steeds te hoog om een sluitende exploitatie te hebben zonder rekening te houden met Europees voetbal en een positieve transferbalans. In lijn met het vastgestelde beleidsplan 'Samen naar Victorie' ligt daarom ook voor de komende seizoenen de focus op verdere kostenbeheersing enerzijds en verhoging structurele inkomsten anderzijds. Voor komend seizoen verwacht de club een verdere verbetering van het operationele resultaat en met name de netto winst zal op een aanzienlijk hoger niveau uitkomen door de transfers van Vincent Janssen en Markus Henriksen. De opbrengsten van transfers zijn deels geherinvesteerd in nieuwe spelers en het nieuwe AFAS Trainingscomplex, maar ook in het aflossen van schulden.

In het verslagjaar hebben wij afscheid moeten nemen van onze Directeur Voetbalzaken Earnest Stewart, die een uitdaging heeft aanvaard bij de Philadelphia Union in Amerika. We zijn Earnest veel dank verschuldigd en wensen hem alle succes toe met zijn verdere carrière. Max Huiberts is benoemd als zijn opvolger. Max heeft na zijn carrière als voetballer al jaren diverse functies bij AZ bekleed, zijn laatste functie was Coördinator Technische Zaken. Het is geen automatisme, we blijven werken vanuit vastgestelde profielen maar zijn er trots op dat we deze functie intern hebben ingevuld.

In het verslagjaar zijn we zeer verheugd dat het contract met AFAS voor maar liefst een periode van 6 jaar is verlengd. Het onderstreept het goede vertrouwen in elkaar. We zien AFAS als partner, we denken vanuit dezelfde filosofie en delen dezelfde kernwaarden. We willen samen bouwen met bijzondere mensen aan topprestaties. We gaan daarbij onze eigen weg, blijven nuchter en durven

innovatief te denken.

In allerlei gremia binnen en dichtbij AZ zijn er mensen actief voor de club en tonen daarbij een grote mate van betrokkenheid. AZ is deze groep mensen uitermate dankbaar voor hun ondersteuning in de afgelopen jaren en wij hopen dat zij deze ondersteuning in de komende jaren blijven geven. Hierbij is het belangrijk dat de formele en informele rolverdeling van de verschillende betrokkenen op een goede wijze wordt ingevuld en dat de verschillende verantwoordelijkheden die mensen soms hebben op een juiste wijze van elkaar gescheiden blijven. Overeind blijft dat praktisch handelen voorop staat, maar dat betrokkenen continu bewust blijven dat een mogelijk conflict of interest op de loer ligt.

Om deze reden is onder aanvoering van een externe deskundige met de verschillende stakeholders en betrokkenen verder invulling gegeven aan de governance binnen AZ. Er zijn afspraken gemaakt en richtlijnen vastgesteld om mogelijke belangenverstrengelingen te voorkomen. Tevens is een Compliance Manager aangesteld.

Voorts zijn de gebruikelijke evaluatiegesprekken gevoerd met ieder afzonderlijk directielid. In het verslagjaar is de Raad van Commissarissen zes maal bijeengekomen met directie, MT en Billy Beane, onze externe adviseur. Tevens vergaderde de RvC driemaal alleen, waarbij eenmaal haar eigen functioneren is geëvalueerd.

Bijzondere dank willen wij toezeggen aan Robert Eenhoorn, onze Algemeen Directeur. Onder zijn bezielende leiding wordt het beleidsplan 'Samen naar Victorie' verder uitgewerkt, staat de club er financieel een stuk gezonder voor en wordt bovenal topsportmentaliteit stap voor stap doorgevoerd binnen de gehele club. Winnen is iets wat niet vanzelf komt, maar wat in iedere vezel en gen verankerd moet zijn. De intrinsieke wil om te verbeteren en winnen vraagt veel, iedere dag weer. Tegen die achtergrond wil de RvC alle medewerkers bedanken voor hun inzet, in de wetenschap dat het steeds hoger leggen van de lat ook tot teleurstelling en spanning kan leiden. Dit is echter nodig om AZ te laten groeien in haar ambities en successen te behalen.

## 1.2 BERICHT VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen biedt hierbij de aandeelhouders de jaarrekening en het verslag van de directie van AZ N.V. over het boekjaar 1 juli 2015 tot en met 30 juni 2016 aan, zoals opgesteld door de directie. De jaarrekening is gecontroleerd door BDO Audit & Assurance B.V. Hun verklaring is opgenomen in paragraaf 3.4 onder de overige gegevens. Wij bevelen de aandeelhouders aan

de jaarrekening over het boekjaar 1 juli 2015 tot en met 30 juni 2016, zoals opgenomen in dit jaarverslag, vast te stellen. Wij verzoeken de aandeelhouders ook decharge te verlenen aan de directieleden voor het door hen gevoerde beleid en aan de commissarissen voor het door hen gehouden toezicht gedurende het boekjaar.

Alkmaar, 21 september 2016

w.g. R.G.H.A.M. Neelissen

w.g. A.S.M. Molenaar

w.g. J.T. Alberda

## 2.1 BALANS PER 30 JUNI 2016 (NA RESULTAATBESTEMMING)

ACTIVA	30 juni 2016 € x 1.000	30 juni 2015 € x 1.000
<b>Vaste Activa</b>		
<b>[1] Immateriële vaste activa</b>		
Boekwaarde spelers	6.470	6.496
Overige	216	363
	<b>6.686</b>	<b>6.859</b>
<b>[2] Materiële vaste activa</b>		
Gebouwen en terreinen	10.160	978
Machines en installaties	335	276
Inventaris en veiligheidsvoorzieningen	1.192	956
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	-	2.452
	<b>11.687</b>	<b>4.662</b>
<b>[3] Financiële vast activa</b>		
Overige vorderingen	<b>389</b>	<b>127</b>
<b>Vlottende activa</b>		
<i>Vorraden</i>		
<b>[4] Handelsgoederen</b>	<b>363</b>	<b>216</b>
<i>Vorderingen</i>		
<b>[5] Debiteuren</b>	6.862	12.283
<b>[6] Actieve belastinglatenties</b>	1.049	625
<b>[7] Overige vorderingen</b>	1.708	1.171
	<b>9.619</b>	<b>14.079</b>
<b>[8] Liquide middelen</b>	<b>10.288</b>	<b>1.571</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>39.032</b>	<b>27.514</b>

## 2.1 BALANS PER 30 JUNI 2016 (NA RESULTAATBESTEMMING)

PASSIVA	30 juni 2016 € x 1.000	30 juni 2015 € x 1.000
<i>Eigen vermogen</i>		
[9] Gestort en opgevraagd kapitaal	45	45
[10] Overige reserves	12.536	6.412
	<b>12.581</b>	<b>6.457</b>
<i>Langlopende schulden</i>		
[11] Schulden aan kredietverstrekkers	12.499	6.597
[12] Overige schulden	47	434
	<b>12.546</b>	<b>7.031</b>
<i>Kortlopende schulden</i>		
[13] Crediteuren	4.601	3.501
[14] Belastingen en premies sociale verzekeringen	700	2.085
[15] Overige schulden	3.291	4.065
[16] Overlopende passiva	5.313	4.375
	<b>13.905</b>	<b>14.026</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>39.032</b>	<b>27.514</b>

## 2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2015-2016

	2015-2016 € x 1.000	2014-2015 € x 1.000
[17] Netto-omzet	28.390	22.256
[18] Overige bedrijfsopbrengsten	13.613	7.517
<b>Bruto bedrijfsresultaat</b>	<b>42.003</b>	<b>29.773</b>
[19] Lonen en salarissen	16.908	16.107
[20] Sociale lasten	1.204	1.158
[21] Pensioenlasten	274	296
[22] Afschrijvingen immateriële vaste activa	4.374	4.244
[23] Afschrijvingen materiële vaste activa	1.162	844
[24] Overige personeelskosten	1.708	591
Huisvestingskosten	3.228	3.276
Wedstrijd- en trainingskosten	3.098	2.125
[25] Verkoopkosten	2.190	1.845
Autokosten	885	950
Kantoorkosten	392	449
Algemene kosten	101	138
Overige lasten	506	380
<b>Som der bedrijfskosten</b>	<b>36.030</b>	<b>32.403</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>5.973</b>	<b>-2.630</b>
[26] Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	29	46
[27] Rentelasten en soortgelijke kosten	-302	-259
<b>Som der financiële baten en lasten</b>	<b>-273</b>	<b>-213</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>5.700</b>	<b>-2.843</b>
<b>Belastingen</b>	<b>424</b>	<b>625</b>
<b>Resultaat</b>	<b>6.124</b>	<b>-2.218</b>

## 2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2015-2016

	2015-2016 € x 1.000	2014-2015 € x 1.000
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>6.124</b>	<b>-2.219</b>
[22-23] Afschrijvingen materiele vaste en immateriele vaste activa	5.536	5.114
<b>Verandering in werkkapitaal:</b>		
[5-7] (Toe)/afname vorderingen en overlopende activa	-64	-1.658
[4] (Toe)/afname voorraden	-146	258
[13-16] Toe/(af)name kortlopende schulden en overlopende passiva	49	242
Eliminatie boekresultaten verkoop spelers	-12.577	-6.175
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>-1.078</b>	<b>-4.439</b>
[1] Investerings in immateriële vaste activa	-5.113	-1.398
[1] Desinvesteringen in immateriële vaste activa	22.525	8.616
[2] Investerings in materiële vaste activa	-11.890	-3.082
[2] Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>5.522</b>	<b>4.135</b>
Inkomsten uit aflossingen van kredieten en leningen	17	60
[11] Inkomsten uit aangetrokken kredieten en leningen	7.586	2.755
[15] Uitgaven aan aflossingen van kredieten en leningen	-3.200	-2.100
Ontvangen rente en soortgelijke baten	22	48
Betaalde rente en soortgelijke lasten	-152	-264
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>4.273</b>	<b>499</b>
<b>Netto toename/(afname) van liquide middelen</b>	<b>8.717</b>	<b>196</b>
<b>MUTATIE IN LIQUIDE MIDDELEN</b>		
liquide middelen openingsbalans	1.571	1.376
Toename/(afname) van liquide middelen	8.717	196
<b>Liquide middelen eindbalans</b>	<b>10.288</b>	<b>1.571</b>

## 2.4 TOELICHTING OP DE JAARREKENING

### Algemeen

Het boekjaar van AZ N.V. loopt gelijk met het voetbalseizoen, dus van 1 juli tot en met 30 juni.

### Oprichting

Blijkens de akte d.d. 19-12-1968 werd Stichting AZ'67 per genoemde datum opgericht. Op 24 februari 2005 is de Stichting omgezet naar een naamloze vennootschap genaamd AZ N.V. De ministeriele verklaring van geen bezwaar werd op 23-11-2004 verleend door de minister van Justitie onder nummer 1299098. De vennootschap is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel te Alkmaar onder dossiernummer 41238026.

### Doelstelling

De doelstelling van AZ N.V. wordt in artikel 3 van de statuten als volgt omschreven: Het beoefenen, bevorderen en instandhouden van de (belangstelling) voor de voetbalsport, onder meer door het aantrekken van spelers (al dan niet tegen betaling) en het organiseren van wedstrijden in binnen- en buitenland, binnen en buiten competitieverband, voor of met andere (rechts-)personen die aan de sportbeoefening deelnemen, het deelnemen aan door de KNVB of anderen, al dan niet in competitieverband georganiseerde wedstrijden. De kernactiviteiten vinden plaats in Alkmaar en Wormerland.

### Aandeelhouder

Aandeelhouders per 1 juni 2010 zijn Stichting AZ Alkmaar en Stichting Continuïteit AZ.

### Bestuur en Organisatie

De statutaire/titulaire directie, het bestuur van AZ N.V. werd in het verslagjaar gevormd door:

- R.F. Eenhoorn, Algemeen Directeur (toegetreten per 1 oktober 2014)
- E.L. Stewart, Directeur Voetbal Zaken (toegetreten per 1 juni 2010, uitgetreden per 8 december 2015)
- M.E. Huiberts, Directeur Voetbal Zaken (toegetreten per 9 november 2015)

De Raad van Commissarissen van AZ N.V. werd in het verslagjaar gevormd door:

- R.G.H.A.M. Neelissen, Commissaris (toegetreten per 1 juni 2010)
- A.S.M. Molenaar, Commissaris (toegetreten per 1 juni 2010)
- J.T. Alberda, Commissaris (toegetreten per 1 januari 2012)

### GRONDSLAGEN VOOR DE BALANSWAARDERING

#### Continuïteit

Door de uitstekende prestaties in het seizoen 2015-2016,





## 2.4 TOELICHTING OP DE JAARREKENING

alsmede gerealiseerde transferopbrengsten en de kredietfaciliteit van financiers beschikt AZ over een uitstekende liquiditeitspositie.

Het eigen vermogen van AZ is in het boekjaar 2015-2016 gestegen van € 6,5 miljoen naar € 12,6 miljoen. AZ streeft er naar om het eigen vermogen op peil te houden met het oog op KNVB/UEFA regelgeving. Het werkkapitaal is in het verslagjaar verbeterd, van positief € 1,8 miljoen naar € 6,4 miljoen positief.

Voor het boekjaar 2016-2017 is een positief resultaat geprognoseerd en is er een sluitende liquiditeitsprognose. In de komende seizoenen zal er door de AZ organisatie gewerkt worden aan een structurele verbetering van het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen. De financiering van het exploitatieresultaat en de aflossing van de opgenomen financieringsfaciliteit zijn echter in hoge mate afhankelijk van de kasstromen uit de toekomstige spelersverkoppen.

In het seizoen 2015-2016 is het nieuwe AFAS Trainingscomplex van AZ in de gemeente Wormerland in gebruik genomen. Met de gemeente Zaanstad is een overeenkomst van geldlening gesloten van maximaal € 10,75 miljoen (rente 4%) met een looptijd van 25 jaar. Naar verwachting zullen de investeringen in het nieuwe trainingscomplex de maximale geldlening ad € 10,75 miljoen niet overstijgen.

Bovenstaande in acht nemende verwachten wij een duurzame voortzetting van de activiteiten van AZ te kunnen realiseren en zien we de toekomst met vertrouwen tegemoet.

### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 boek 2 BW (regime 'middelgroot'). De waardering van vaste activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva bij de eerste waardering opgenomen tegen reële waarde, met vervolgwaardering tegen geamortiseerde kostprijs. Baten en lasten worden toegerekend aan

het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

### Valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's. Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de transactiekoers. Eventuele koersverschillen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

### Prijrisico

Het prijrisico van de vennootschap is beperkt, maar mede afhankelijk van de sportieve resultaten en is voetbalseizoen gebonden

### Kredietrisico/kasstroomrisico/liquiditeitsrisico

De bovengenoemde risico's van de onderneming zijn beperkt en mede afhankelijk van sportieve resultaten en transfers. Kredietrisico's bij transfers worden zoveel mogelijk uitgesloten door het vragen van bankgaranties of andere zekerheden.

De onderneming heeft geen afgeleide financiële instrumenten, en gaat deze ook niet aan. De overige financiële instrumenten vloeien voort uit de normale bedrijfsuitoefening.

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa bestaan uit betaalde hand- en tekengelden, overnamesommen en bemiddelingskosten en worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijving vindt lineair plaats en is gebaseerd op de looptijd van het contract van de speler.

## 2.4 TOELICHTING OP DE JAARREKENING

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte gebruiksduur en worden berekend op een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Afschrijvingspercentages:

Gebouwen en terreinen	10-20	%
Machines en installaties	10	%
Inventaris en veiligheidsvoorzieningen	20	%
Veiligheidsvoorzieningen	20	%

### (OVERIGE) VORDERINGEN

#### Financiële vaste activa

De verhoudingen groepsmaatschappijen/overige vorderingen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Het langlopende deel van de vorderingen wordt gepresenteerd onder de financiële vaste activa.

#### Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

#### Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De op korte termijn (binnen één jaar) verschuldigde aflossingen worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

#### Latente belastingvordering

Actieve belastinglatenties worden in de jaarrekening opgenomen indien en voor zover redelijkerwijs kan worden

verwacht dat in de nabije toekomst realisatie door verrekening met fiscale winsten van de vennootschap kan plaatsvinden.

#### Vorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van een afwaardering voor incurantheid.

#### Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde en staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de onderneming. Het betreffen de direct opeisbare vorderingen op kredietinstellingen en kasmiddelen.

#### Pensioenen

AZ N.V. heeft een aantal pensioenregelingen. Deze regelingen worden gekwalificeerd als toegezegde bijdrage regelingen. Bij toegezegde bijdrage regelingen betaalt de vennootschap vaste bijdragen aan pensioenverzekeraars en -fondsen en heeft de vennootschap geen verdere betalingsverplichtingen dan deze vaste bijdragen. De bijdragen worden als kostenpost opgenomen in de periode waar de bijdragen aan toe te rekenen zijn.

Voor verlieslatende contracten wordt een voorziening getroffen.

### GRONDSLAGEN VOOR DE RESULTAATBEPALING

#### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten van het verslagjaar. De resultaten op de transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd; verliezen zodra zij voorzienbaar zijn.

#### Netto-omzet / Overige bedrijfsopbrengsten

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst van de in het verslagjaar geleverde goederen, verleende diensten en behaalde prestaties onder aftrek van kortingen en de over de omzet geheven belastingen.

## **2.4 TOELICHTING OP DE JAARREKENING**

Opbrengsten voortvloeiend uit de verkoop van spelers, goederen en diensten worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper. De resterende boekwaarde van spelers danwel de kostprijs van de goederen wordt aan dezelfde periode toegerekend.

### **Bedrijfskosten**

De kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd c.q. de diensten zijn verricht. Verliezen worden genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

### **Afschrijvingen**

De afschrijvingen geschieden tijdevenredig op basis van de verwachte economische gebruiksduur. Op aanschaffingen in het verslagjaar wordt naar tijdgelang afgeschreven. Bij het tussentijds verlengen van een spelerscontract wordt de boekwaarde en de eventueel aanvullend betaalde vergoeding voor de contractverlenging bij aanvang van het boekjaar over de nieuwe contractperiode afgeschreven.

### **Belastingen**

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende nominale tarief over het commerciële resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening. Tot 1 juli 2009 maakte AZ N.V. onderdeel uit van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting met DSB Beheer B.V. aan het hoofd.

### **GRONDSLAGEN KASSTROOMOVERZICHT**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### ACTIVA

#### VASTE ACTIVA

#### Immateriële vaste activa [1]

Het verloop van de immateriële vaste activa wordt als volgt weergegeven:

	Boekwaarde spelers € x 1.000	Overige € x 1.000	Totaal € x 1.000
Aanschafwaarde	14.328	534	14.862
Cumulatieve afschrijvingen	-7.833	-171	-8.004
<b>Boekwaarde per 1 juli 2015</b>	<b>6.495</b>	<b>363</b>	<b>6.858</b>
Investeringen	6.193	15	6.208
Desinvesteringen	-3.563	-112	-3.675
Afschrijvingen desinvesteringen	1.619	50	1.669
Afschrijvingen	-4.275	-100	-4.375
<b>Mutaties 2015- 2016</b>	<b>-26</b>	<b>-147</b>	<b>-173</b>
Aanschafwaarde	16.958	437	17.395
Cumulatieve afschrijvingen	-10.489	-221	-10.709
<b>Boekwaarde per 30 juni 2016</b>	<b>6.470</b>	<b>216</b>	<b>6.686</b>

De overige immateriële vaste activa betreft de geactiveerde overnamevergoeding voor de domeinnaam van AZ, de AZ website en het ticketingsysteem.



## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### Materiële vaste activa [2]

Het verloop van de materiële vaste activa wordt als volgt weergegeven:

	Gebouwen en terreinen € x 1.000	Machines en installaties € x 1.000	Inventaris en veiligheid € x 1.000	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering € x 1.000
Aanschafwaarde	4.925	595	3.951	2.452
Cumulatieve afschrijvingen	-3.947	-319	-2.995	-
<b>Boekwaarde per 1 juli 2015</b>	<b>978</b>	<b>276</b>	<b>956</b>	<b>2.452</b>
Investeringen	7.467	126	600	-
Herrubricering	2.452	-	-	-2.452
Desinvesteringen	-6	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-
Afschrijvingen	-732	-66	-364	-
<b>Mutaties 2015- 2016</b>	<b>9.182</b>	<b>60</b>	<b>236</b>	<b>-2.452</b>
Aanschafwaarde	14.838	721	4.551	-
Cumulatieve afschrijvingen	-4.678	-385	-3.359	-
<b>Boekwaarde per 30 juni 2016</b>	<b>10.160</b>	<b>336</b>	<b>1.192</b>	<b>-</b>

De investeringen in machines en installaties betreffen deels huurdersinvesteringen.



## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### Financiële vaste activa [3]

	30/6/16 € x 1.000	30/6/15 € x 1.000
<b>Financiële vaste activa</b>		
Verstrekte leningen	44	43
Overige langlopende vorderingen	345	84
	<b>389</b>	<b>127</b>
Er zijn geen zekerheden gesteld.		
Verstrekte leningen		
Stand per 1 juli	43	-
Verstrekte leningen	16	42
Aflossingen	-17	-
	42	42
Rente	2	1
Stand per 30 juni	<b>44</b>	<b>43</b>
Overige langlopende vorderingen		
Stand per 1 juli	84	3.769
Verstrekkingsen	345	84
Aflossingen	-84	-3.769
Stand per 30 juni	<b>345</b>	<b>84</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>		
Vorraden		
<b>Handelsgoederen [4]</b>		
Horeca, wedstrijdkleding en merchandising artikelen	<b>363</b>	<b>216</b>
Vorderingen		
<b>Debiteuren [5]</b>		
Debiteuren	<b>6.862</b>	<b>12.283</b>
<b>Actieve belastinglatenties [6]</b>		
Vennootschapbelasting	<b>1.049</b>	<b>625</b>
<b>Overige vorderingen [7]</b>		
Overige vorderingen	<b>1.708</b>	<b>1.171</b>

De overige vorderingen hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

	30/6/16 € x 1.000	30/6/15 € x 1.000
<b>Liquide middelen [8]</b>		
Banksaldi	10.137	1.386
Kasmiddelen	97	132
Kruisposten kas/bank	54	53
	<b>10.288</b>	<b>1.571</b>

Er is door AZ een bankgarantie van € 50.000 verstrekt. Op een deel (€ 50.000) van de liquide middelen is een pandrecht afgegeven.



## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN		
	30/6/16 € x 1.000	30/6/15 € x 1.000
<b>Gestort en opgevraagd kapitaal [9]</b>		
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt € 225.000,-, verdeeld in 2.250 aandelen van nominaal € 100,-. Het geplaatste en gestorte kapitaal van de vennootschap bedraagt € 45.000,-, bestaande uit 450 gewone aandelen van nominaal € 100,-. Aandeelhouders per 1 juni 2010 zijn Stichting AZ Alkmaar en Stichting Continuïteit AZ.

<b>Overige reserves [10]</b>		
<b>Stand per 1 juli</b>	6.412	8.632
<b>Resultaat boekjaar</b>	6.124	-2.220
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>12.536</b>	<b>6.412</b>

### LANGLOPENDE SCHULDEN

<b>Schulden aan kredietverstrekkers [11]</b>		
Lening financiers	4.000	5.300
Lening Gemeente Zaanstad	8.499	1.297
	<b>12.499</b>	<b>6.597</b>

<b>LENINGEN FINANCIERS</b>		
Stand per 1 juli	5.300	5.400
Aflossing	-1.300	-100
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>4.000</b>	<b>5.300</b>

Financiers hebben AZ leningen (rente 3%) beschikbaar gesteld ad € 5 miljoen met een looptijd tot 30 juni 2018 (€ 5 miljoen). Indien het weerstandsvermogen negatief wordt door de aflossing van de lening ad € 5 miljoen wordt de looptijd automatisch met 1 jaar verlengd. Als zekerheid is gegeven dat gedurende de looptijd van de leningen geen zakelijke of andere zekerheden ten behoeve van derden worden gesteld.

<b>LENING GEMEENTE ZAASTAD</b>		
Stand per 1 juli	1.297	-
Opnamen	7.602	1.297
Aflossingen	-400	-
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>8.499</b>	<b>1.297</b>

De gemeente Zaanstad heeft AZ een lening (4%) beschikbaar gesteld ad maximaal € 10,75 miljoen ten behoeve van het nieuwe AFAS Trainingscomplex met een looptijd van 25 jaar. AZ zal gedurende een periode van maximaal vijf jaar na de eerste geldopname jaarlijks 10% van de netto transferopbrengsten extra aflossen op de lening met een max van € 0,4 miljoen per jaar. De aflossingsverplichting met een looptijd van langer dan vijf jaar bedraagt € 7,4 tot € 9,4 miljoen. Als zekerheid is gegeven de verpanding van alle door AZ te ontvangen huurinkomsten uit hoofde van



## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

	30/6/16 € x 1.000	30/6/15 € x 1.000
<b>Overige schulden [12]</b>		
Onderhoudskosten stadion	31	434
Transferverplichtingen > 1 jaar	16	-
<b>Overige schulden</b>	<b>47</b>	<b>434</b>

### KORTLOPENDE SCHULDEN

<b>Crediteuren [13]</b>		
<b>Crediteuren</b>	<b>4.601</b>	<b>3.501</b>
<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen [14]</b>		
Omzetbelasting	6	1.049
Loonheffing	508	758
Premies sociale verzekeringen	93	216
Premies pensioen CFK	93	62
	<b>700</b>	<b>2.085</b>
<b>Overige schulden [15]</b>		
Schuld kredietinstellingen	-	1.500
Overige schulden	2.882	2.565
<b>Overige schulden</b>	<b>3.291</b>	<b>4.065</b>
<i>Schuld kredietinstellingen</i>		
Stand per 1 juli	1.500	2.000
Opnamen	-	1.500
Aflossingen	-1.500	-2.000
<b>Stand per 30 juni</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>

Financiers hebben AZ een stand-by faciliteit (rente 3%) beschikbaar gesteld ad € 5 miljoen. De stand-by faciliteit zal alleen indien noodzakelijk worden aangesproken. Als zekerheid isgegeven dat gedurende de looptijd van de lening geen zakelijke of andere zekerheden ten behoeve van derden worden gesteld.

<b>Overlopende passiva [16]</b>		
Vooruit ontvangen sponsorbijdragen	2.431	1.359
Vooruit ontvangen seizoenkaarten	2.262	2.392
Vooruit ontvangen consumptiemunten	478	473
Reservering nog te betalen verlofdagen	142	151
	<b>5.313</b>	<b>4.375</b>

## 2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

### Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

#### Huurverplichtingen

AZ N.V. heeft een huurovereenkomst gesloten met Stadion Alkmaar Beheer B.V. inzake het AFAS Stadion voor een periode van 25 jaar. De huurverplichting korter dan 1 jaar bedraagt € 1,05 miljoen en wordt jaarlijks geïndexeerd. De huur is tussentijds opzegbaar met inachtneming van een termijn van 2 jaar.

In juni 2014 is AZ tot overeenstemming gekomen met de gemeente Zaanstad inzake de realisatie van een nieuw trainingscomplex op sportpark de Kalverhoek. Voor de financiering van het complex stelt de gemeente Zaanstad een annuïtaire lening ter beschikking van maximaal € 10,75 miljoen. De geldlening zal door AZ worden afgelost in 25 jaar door betaling van 300 gelijke maandelijkse termijnen (rente 4%).

#### Investeringsverplichtingen

Per balansdatum bedraagt de niet in de balans opgeno-

men investeringsverplichting voor het AFAS trainingscomplex € 0,8 miljoen.

#### Voorwaardelijke vordering

Er zijn door AZ een aantal contracten afgesloten waarbij in de toekomst mogelijke vorderingen ontstaan, wanneer er aan sportieve en/of financiële voorwaarden is voldaan.

#### Leaseverplichting

Op 30 juni 2016 heeft AZ N.V. meerdere langlopende leaseverplichtingen (maximaal 4 jaar) afgesloten inzake het wagenpark. De totale hieruit voortvloeiende verplichting uit de komende termijnen tot en met 2019 bedragen € 1,4 miljoen. Een bedrag van € 0,7 miljoen heeft een looptijd korter dan 1 jaar. Een bedrag van € 0,7 miljoen heeft een looptijd tussen 1 en 5 jaar.

#### Voorwaardelijke verplichting

Er zijn door AZ een aantal contracten afgesloten waarbij in de toekomst mogelijke verplichtingen ontstaan, wanneer er aan sportieve en/of financiële voorwaarden is voldaan.



## 2.6 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

	2015-2016 € x 1.000	2014-2015 € x 1.000
<b>Netto-omzet [17]</b>		
Wedstrijdbaten	8.400	3.845
Reclamebaten	4.019	3.779
Sponsoropbrengsten	4.741	4.735
Opbrengst Televisiegelden	6.761	5.847
Opbrengst Merchandising, wedstrijdboekjes, magazines en internet	606	591
Opbrengsten Horeca	3.547	3.003
Detachering personeel	314	456
	<b>28.390</b>	<b>22.256</b>

De gerealiseerde omzet is voor het overgrote deel in Nederland gerealiseerd.

<b>Overige bedrijfsopbrengsten [18]</b>		
Vergoedingssommen spelers	12.577	6.175
Overige bedrijfsopbrengsten	1.036	1.342
	<b>13.613</b>	<b>7.517</b>
<b>Lonen en salarissen [19]</b>		
Brutolonen en salarissen	16.435	15.592
Vakantietoeslag	473	515
	<b>16.908</b>	<b>16.107</b>

### Bezoldiging bestuurders en commissarissen

De bezoldiging (salaris, pensioen en autokosten) van directie bedroeg over 2015-2016 € 667.000 (v.j. € 604.000).

De bezoldiging van commissarissen bedroeg over 2015-2016 € 15.000 (v.j. € 15.000).

### Gemiddeld aantal werknemers

Gedurende het jaar 2015-2016 waren gemiddeld 175 werknemers in dienst op basis van een fulltime dienstverband.

In het jaar 2014-2015 waren dit 177 werknemers.

<b>Sociale lasten [20]</b>		
Sociale lasten uitvoeringsinstanties	1.198	1.146
WIA/WGA verzekering	6	12
	<b>1.204</b>	<b>1.158</b>
<b>Pensioenlasten [21]</b>		
Pensioenpremie personeel	<b>274</b>	<b>296</b>
<b>Afschrijvingen immateriële vaste activa [22]</b>		
Afschrijving boekwaarde spelers en overige immateriële vaste activa	<b>4.374</b>	<b>4.244</b>

## 2.6 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

	2015-2016 € x 1.000	2014-2015 € x 1.000
<b>Afschrijvingen materiële vaste activa [23]</b>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	732	454
Machines en installaties	57	42
Inventaris en veiligheidsvoorzieningen	364	341
Vervoermiddelen	9	7
	<b>1.162</b>	<b>844</b>
<b>Overige personeelskosten [24]</b>		
Reiskostenvergoeding	254	217
Onkostenvergoedingen	26	38
Dotatie/vrijval voorzieningen	1.120	-307
Overige personeelskosten	308	643
	<b>1.708</b>	<b>591</b>
<b>Verkoopkosten [25]</b>		
Kosten commercie	149	196
Kosten Merchandising, wedstrijdboekjes en magazines	386	431
Incassokosten	3	1
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	20	-69
Kosten kaartverkoop	87	75
Kosten horeca	1.546	1.211
	<b>2.190</b>	<b>1.845</b>
Financiële baten en lasten		
<b>Rentebaten en soortgelijke opbrengsten [26]</b>		
Rente vordering rekening courant	23	13
Rabobankrekeningen		
Overige rentebaten	6	33
	<b>29</b>	<b>46</b>
<b>Rentelasten en soortgelijke kosten [27]</b>		
Bankkosten en provisie	9	10
Overige rentelasten	293	249
	<b>302</b>	<b>259</b>

## 2.6 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

	2015-2016 € x 1.000	2014-2015 € x 1.000
<b>Belastingen [28]</b>		
Vennootschapbelasting	-424	-625

### Belastingen

De actieve belasting latentie uit hoofde van compensabele verliezen is per 30 juni 2016 op € 1 miljoen gewaardeerd. De hoogte van de compensabele verliezen bedragen per 30 juni 2016 ca. € 4 miljoen.

### Transacties verbonden partijen

Transacties met verbonden partijen zijn contractueel overeengekomen sponsorbijdragen en leningen van ondernemingen, waarbij invloed van betekenis wordt uitgeoefend door leden van het bestuur van Stichting AZ en de raad van commissarissen van AZ N.V. De prijsvorming en voorwaarden worden verondersteld zakelijk te zijn geweest.

## **3. OVERIGE GEGEVENS**

### **3.1 Controleverklaring**

Hiervoor wordt verwezen naar de onder 3.4 opgenomen controleverklaring.

### **3.2 Statutaire regeling betreffende de bestemming van het resultaat**

Omtrent de bestemming van het resultaat is in artikel 21.1. van de statuten het volgende bepaald:

De winst die in een boekjaar is behaald, staat ter beschikking van de algemene vergadering. Indien de algemene vergadering niet voorafgaand aan of uiterlijk direct na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening een besluit neemt tot bestemming van de winst, zal de winst worden gereserveerd.

### **3.3 Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2015-2016**

De jaarrekening 2015-2016 is vastgesteld in de algemene vergadering van aandeelhouders gehouden op 22 september 2016. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

### 3.4 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de aandeelhouders en Raad van Commissarissen van AZ N.V.

#### **Verklaring over de jaarrekening 2015-2016**

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2015-2016 van AZ N.V. te Alkmaar gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit rapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van AZ N.V. op 30 juni 2016 en van het resultaat over 2015/'16 in overeenstemming met titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

#### **De jaarrekening bestaat uit:**

1. de balans per 30 juni 2016;
2. de winst-en-verliesrekening over 2015/'16; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige 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 AZ N.V. zoals vereist in 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.

#### **Verantwoordelijkheden van de directie voor de jaarrekening**

Het directie van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarre-

kening in overeenstemming 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 onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen 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 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 ef-

### 3.4 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

fect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

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 onderneming 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 onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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.

#### **Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten**

Andere informatie

Dit rapport omvat, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, andere informatie. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag
- de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de verplichtingen onder titel 9 Boek 2 BW en de controlestandaarden dat:

- wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de door titel 9 Boek 2 BW vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- het bestuursverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Ons oordeel over de jaarrekening omvat niet de andere informatie en we brengen over de andere informatie



### **3.4 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

geen controleoordeel of andere vorm van assurance conclusie tot uitdrukking. In het kader van onze controle van de jaarrekening is het, op basis van de controlestandaarden, onze verantwoordelijkheid om de andere informatie te lezen. Hierbij overwegen wij of een inconsistentie van materieel belang bestaat tussen de andere informatie en de jaarrekening. Hiertoe gebruiken wij de verkregen controle-informatie van de jaarrekeningcontrole en de tijdens de controle getrokken conclusies. Daarnaast gaan wij na of de andere informatie anderszins afwijkingen van materieel belang lijkt te bevatten. Als wij concluderen, gebaseerd op werkzaamheden die wij hebben uitgevoerd, dat deze andere informatie een afwijking van materieel belang bevat, zijn wij verplicht dit feit te rapporteren.

De directie is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie waaronder het opstellen van het directieverslag en de overige gegevens in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW.

Wognum, 22 september 2016  
BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

w.g. drs. S.A. Wierstra RA