

# JAARVERSLAG 2018



# Voorwoord

Het afgelopen jaar kenmerkte zich vooral door enkele state-of-the-art projecten die we hebben verzorgd bij onder andere Technische Unie, Action, Audax en de Raad voor de Rechtsbijstand. Qua vernieuwing lopen we voorop. Onze IP-strategie ligt op koers. Dat ziet SAP, dat zien onze klanten. Daar zijn wij trots op.

De transformatie van Total Solution Provider naar Business & Cloud Integrator was ook in 2018 het belangrijkste thema. In feite betreft het een aanpassing aan nieuwe marktomstandigheden. Echt verstand hebben van je markt is een must, dus werpen we ons in de marktsegmenten Real Estate, Manufacturing, Wholesale, Logistics en Retail steeds meer op als regisseur. We nemen de klant aan de hand in zijn digitale reis en sparren met hem over zijn problemen, hoe deze op te lossen en welke producten daarbij passen. Maar dat kun je pas écht als je de business van de klant begrijpt: hoe de processen werken, wat de uitdagingen zijn.

Hiervoor evolueren we intern naar een organisatie die klanten uitdaagt. Ons aanbod – al die geweldige dingen die wij hebben en doen – komt pas aan het eind van het gesprek. We beginnen met contact leggen, vragen stellen, praten over de uitdagingen die spelen. Bijvoorbeeld hoe je bij onstuimige bedrijfsgroei je architectuur regelt en je kassa's operationeel houdt. We analyseren het probleem en zoeken naar een oplossing. Van salesmensen vergt dit diep inzicht in hoe we de klant kunnen helpen. Voor hen wordt de inhoud steeds belangrijker. Ze moeten enerzijds zich een scherp beeld vormen van de onderhavige vraag en anderzijds de interne organisatie scherp aansturen: wat wordt de oplossing en welke disciplines zijn daarvoor nodig. Sales en presales groeien hierdoor dichter naar elkaar. En in de marktteams die we vormen, opereren ook businessdevelopment en businessconsultancy steeds meer samen met sales in één unit. Want ze hebben elkaar hard nodig.

Om met name de Belgische organisatie meer ruimte te geven om de kernactiviteiten – consultancy en cloud – te groeien, hebben we de indirecte activiteiten zoals HR en Finance & Control voornamelijk geconcentreerd in Nederland. Hierdoor zijn de kosten lager en kan Ctac efficiënter werken. Uiteraard blijft de Belgische identiteit gewaarborgd. Door deze efficiencyslag kan de Belgische organisatie zich nog beter richten op de ontwikkeling van haar markt.

Bij onze advisering is de *Digital Innovation Journey* van de consument leidend. Hoe regel je als organisatie je omnichannelaanpak? Hoe ga je om met verspreide voorraden, warehousing, logistiek en functies als track&trace? S/4HANA van SAP biedt organisaties realtime alle informatie die ze wensen, ongeacht het

type cloud. Als geen ander weten wij hoe we klanten met dit systeem kunnen helpen. Via een simulatiespel laten we zien hoe besluitvorming in de gehele toeleveringsketen veel makkelijker wordt.

Onze IP-oplossingen hebben een vlucht genomen. Ons iPaaS-platform voor integratie gebaseerd op Dell Boomi, loopt goed. Een belangwekkend gegeven in een cloudwereld die steeds ingewikkelder wordt. Bedrijven hebben steeds meer verschillende applicaties in verschillende clouds, en Dell Boomi helpt om de complete cloudinfrastructuur te managen. XV5.0, onze kassaoplossing, is vernieuwd en mag zich state-of-the-art noemen. Alle Action-vestigingen werken ermee. De bedrijfsomvang van deze afnemer triggert ook veel andere retailers, en Ctac is nu al bezig XV5.0 in het buitenland te positioneren. We zijn er trots op dat Action referent wil zijn – dat is uniek. Het zegt veel over de mate van klanttevredenheid en de kwaliteit van de oplossing.

Fit4Woco, onze SaaS-oplossing voor woningcorporaties, ging in januari 2019 met groot succes live bij Vivare. De woningcorporatie met 55.000 huurders toont zich zeer enthousiast. Het is ook een uiterst moderne totaaloplossing met alle voordelen die de cloud biedt: flexibiliteit in schaalgrootte, voorspelbaarheid in kosten en geen onderhoud. Woningcorporaties die op het vinkentouw zitten, tonen interesse.

Ctac investeert veel in IP-oplossingen en zorgt voor continue doorontwikkeling op grond van branchekennis en veranderende wetgeving. Zo beschikt de klant altijd over een relevant en up-to-date systeem.

We bedienen veel klanten via onze private cloud, maar dat kan evengoed Azure of Amazon zijn. Wij zijn Cloud Integrator on any cloud en kunnen de klant breed adviseren en migreren naar elk gewenst platform. Hoe help je organisaties de stap naar de cloud te maken en dit totale proces optimaal te managen? Daar worden we elke dag beter in. SAP wordt steeds mooier aan de voorkant, maar tegelijk steeds complexer in technische zin. Als bedrijf wordt het steeds moeilijker om alle benodigde kennis zelf in huis te halen. Cloud is de oplossing en met de juiste SLA weet je precies wat je krijgt.

Bedrijven die al veel kennis en kunde omtrent processen en pakketten in huis hebben, kunnen wij

# Inhoudsopgave

---

helpen met capaciteit. Zo vullen onze businesslijnen elkaar aan en zijn we een beproefd adres voor one-stop-shopping. Een *trusted advisor* die tijdig met de klant in gesprek raakt en die geëquipeerd met diepgaande branchekennis, proceskennis, productkennis en een doorvragende houding tot adequate oplossingen komt.

Een krappe arbeidsmarkt vraagt om creatieve maatregelen. Met onze campagne *Neem een voorsprong op je toekomst*, die onder meer videoboodschappen van toekomstige medewerkers bevat, hebben we het afgelopen jaar onze personele werving ondersteund. Met de resultaten mogen we, ondanks de krapte, niet ontevreden zijn. Doordat het goed gaat met Ctac, krijgen we ook spontane meldingen.

We zoeken een ander soort medewerker dan een paar jaar terug: mensen die proactief kunnen meedenken met de klant. De beste jongetjes en meisjes van de klas, maar ook de veelzijdigste. Ons arbeidsmarktbeleid is in dit opzicht meegroeid met onze strategie.

Sollicitatiegesprekken in de autoshowroom, daar is in de ICT-markt allang geen sprake meer van. Jongeren van nu staan anders in de wereld. Naast de materiële arbeidsvoorwaarden hechten zij vooral aan zaken als zelfstandigheid, *work life balance*, persoonlijke ontwikkeling, duurzaamheid, *social responsibility* en een positieve sfeer in het bedrijf.

Over sfeer gesproken: kwaliteit blijft vooropstaan binnen de Ctac-organisatie, maar niet zonder fun. Binnen zo'n cultuur doe je net een stapje extra voor elkaar, en dat voel je. Wat daarvoor nodig is: een platte, niet te gestructureerde organisatie die ruimte biedt voor initiatief en waar de deuren openstaan. Goed om te vernemen dat onze nieuwe medewerkers dit onderschrijven.

Kwaliteit (met fun) boven kwantiteit, dat kenmerkt Ctac. En als het aan ons ligt, zal dit ook in de toekomst zo blijven.

Henny Hilgerdenaar, CEO  
Douwe van der Werf, CFO

3	VOORWOORD
5	INHOUDSOPGAVE
6	CTAC IN CIJFERS
8	PROFIEL
16	HET AANDEEL CTAC
18	RAAD VAN BESTUUR
19	RAAD VAN COMMISSARISSEN
20	VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR
35	COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
38	VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
42	JAARREKENING
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
55	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
56	Financieel risicomanagement
57	Belangrijkste schattingen en aannames
57	Omzet uit contracten met klanten
59	Gesegmenteerde informatie
62	Immateriële vaste activa
63	Materiële vaste activa
64	Latente belastingen
65	Overige vorderingen
66	Financiële instrumenten per categorie
66	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
68	Liquide middelen
68	Eigen vermogen
69	Overige langlopende verplichtingen
70	Voorzieningen
70	Handelscrediteuren en overige schulden
71	Personeelskosten
71	Overige bedrijfskosten
72	Financieringsbatens en -lasten
72	Belastingen
73	Resultaten per aandeel
74	Dividend per aandeel
74	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen
75	Acquisities en desinvesteringen
75	Verbonden partijen
77	Gebeurtenissen na balansdatum
78	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
79	Immateriële vaste activa
79	Materiële vaste activa
79	Financiële vaste activa
80	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
81	Eigen vermogen
81	Latente belastingverplichtingen
82	Bancaire schulden
82	Handelscrediteuren en overige schulden
82	Personeelskosten
82	Overige bedrijfskosten
83	Financieringsbatens en -lasten
83	Belastingen
83	Voorwaardelijke verplichtingen
83	Bestuurdersverklaring
84	OVERIGE GEGEVENS
88	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
95	MEERJARENVERZICHT
96	BIJLAGE 1
97	INDEX TERMINOLOGIE
98	COLOFON

# Ctac in cijfers

Kengetallen	2018	2017
<b>Resultaten (in EUR x 1 miljoen)</b>		
Netto-omzet	83,0	81,6
Brutomarge	56,4	57,3
Bedrijfsresultaat	2,4	3,7
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2,3	3,5
Nettoresultaat	1,7	2,8
Kasstroom (nettoresultaat plus afschrijvingen)	2,7	3,8
<b>Medewerkers (in fte)</b>		
Per 31 december	398	427
Gemiddeld over het jaar	418	425
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	198	192
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	243	233
<b>Enkele balansgegevens (in EUR x 1 miljoen)</b>		
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	19,1	17,9
Nettobankschuld	0,3	2,2
Totaal vermogen	40,4	39,6
<b>Ratio's</b>		
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,9%	4,5%
Nettoresultaat/netto-omzet	2,1%	3,4%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	9,3%	16,8%
Eigen vermogen/totaal vermogen	47,3%	45,1%
<b>Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal</b>		
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.756.604	12.597.253
Nettoresultaat (toekomend aan groepsaandeelhouders)	0,13	0,22
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	0,21	0,30
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	1,50	1,42
Voorgesteld dividend	0,08	0,08

# Profiel

Met veel passie en betrokkenheid helpt Ctac als Business & Cloud Integrator organisaties bij het verhogen van hun business value door het functioneel en technisch inrichten, onderhouden en vernieuwen van hun ICT-landschap. Dat doen we sinds 1992 op basis van gedegen technologische kennis gecombineerd met diepgaande kennis van markten en bedrijfsprocessen. Deze expertise vormt het fundament voor een breed scala van proposities voor ondersteuning van alle kernprocessen binnen ondernemingen: van financiële administratie tot en met logistiek, van inkoop tot en met verkoop. Ctac opereert vanuit Nederland, België en Frankrijk.

Het bieden van afgestemde, innovatieve en toekomstvaste proposities op het snijvlak van business en ICT om onze opdrachtgevers in staat te stellen hun ambities waar te maken – zo omschrijven we in het kort onze centrale doelstelling. Die vinden we terug zowel in ons mission statement *Enabling Ambitions by Transforming Information Technology into Business Value*, als in onze tagline *Enabling your Ambition*.

## Enabling your Ambition

Uitgangspunt is het leveren van snelle, praktische, passende en betrouwbare ICT-oplossingen die onmiddellijk leiden tot verbetering en rendement bij de opdrachtgever. Deze oplossingen ondersteunen organisaties in hun streven naar continuïteit en winstgevendheid, maar ook naar – internationale – groei, flexibiliteit, slagkracht, het realiseren van lagere kosten, een nog efficiëntere bedrijfsvoering en betere producten, diensten en/of een groter marktaandeel. Kortom, op meerdere vlakken meer concurrentievoordeel.

Ondersteuning door een betrouwbare en veilige ICT-infrastructuur is hierbij een eerste vereiste. Deze omgeving moet niet alleen technologisch volledig op orde zijn, maar tevens aansluiten op de specifieke functionele eisen van de sector waarin men opereert. Alleen dan kunnen organisaties flexibel inspelen op de dynamiek binnen hun branche en de voordelen oogsten, die een efficiënt en betrouwbaar informatiesysteem ze biedt. Daarnaast geldt voor onze XVRetail- en Fit4Woco-oplossingen dat deze voldoen aan nationale en internationale wet- en regelgeving.

## Van IT Supplier naar Value Partner

Ctac maakt dit waar door zich gericht te presenteren en verder te ontwikkelen als Value Partner: een strategische ambitie voor de komende jaren. Businessconsultancy en cloudintegratie spelen hierbij een belangrijke rol. We kijken hoe we de bedrijfsvoering kunnen ondersteunen, optimaliseren en innoveren, en daarmee als opdrachtgever verder kunnen helpen: hoe wordt men beter door onze propositie? Iedere Ctac-consultant maakt in zijn/haar werk de vertaling naar deze toegevoegde waarde.

Behalve value consultancy zijn er andere (strategische) factoren van belang. Met name technologische innovatie en het aanbieden van zogeheten Value Propositions zetten hier de toon. Totale ontzorging van de opdrachtgever door Business & Cloud Integrator te zijn en vaak te functioneren als ‘single point of contact’, is een andere bewuste strategie van Ctac.

## Value Propositions

Bedrijven vragen doorgaans om oplossingen die snel renderen, met een korte implementatietijd en beheersbare kosten. Deze vormen een basis voor de wendbaarheid die elke organisatie tegenwoordig zou moeten nastreven. Ctac haakt hier doeltreffend op in met haar Value Propositions: unieke, krachtige industrie-oplossingen die zijn opgebouwd uit kant-en-klare componenten en herkenbaar door de optimale afstemming tussen medewerkers, software en bedrijfsprocessen. Ze zijn eenvoudig te koppelen tot een brede, modulaire oplossing. Dat kan een end-to-end oplossing zijn, maar dat hoeft niet. Een voorbeeld is de Fit4Retail-oplossing waar bijvoorbeeld een e-commerceoplossing of kassa aan gekoppeld kan worden. De mogelijkheden zijn talloos. De opdrachtgever profiteert van een ‘standaardoplossing op maat’ die tegelijk schaalbaar is en perfect aansluit op de bedrijfsbehoefte. In 2017 is hier voor de woningcorporaties het softwarepakket Fit4Woco aan toegevoegd. In 2018 heeft bij de eerste opdrachtgever het implementatietraject plaatsgevonden en is de Go live in december 2018 gestart. Een complete oplossing voor de kernprocessen van een woningcorporatie, geleverd vanuit de Ctac-cloud. Uiteraard staat er op dit mooie nieuwe product de volle salesfocus.

Deze voorgeconfigureerde proposities zijn snel in gebruik te nemen en geven binnen korte tijd rendement. Ctac levert ze onder andere voor de markten Retail, Wholesale, Manufacturing en Real Estate (woningcorporaties en commercieel vastgoed). Wij begeleiden deze proposities volledig, dus van inventarisatie tot en met implementatie. Richtlijn hierbij is, dat de bedrijfsvoering geen hinder ondervindt en men zo snel mogelijk de vruchten plukt van de gekozen propositie.

Een aantal Value Propositions komt in samenwerking met onze partners tot stand. Hier hanteert Ctac een beleid dat gebaseerd is op het sluiten van strategische partnerships met professionele partijen die qua producten- en dienstenportfolio een verrijking vormen op het brede portfolio van Ctac. Naast SAP en Microsoft, die de basissoftware leveren, werken we samen met toonaangevende spelers als Dell Boomi, Mendix, Winshuttle en inRiver.

## Business & Cloud Integrator

### Compleet portfolio

Schaalgrootte is cruciaal om de ambities van klanten te kunnen faciliteren. We zijn dan ook in staat elke gewenste ICT-oplossing te bedenken, te bouwen en te onderhouden. Met deze combinatie van *think, build & keep-it-running* bieden we de opdrachtgever totale ‘ontzorging’.

Naast branchespecifieke proposities leveren we een breed spectrum van generieke oplossingen, zoals Business Insights, Logistieke Services en Customer Engagement & Commerce, al dan niet in de cloud(s) via (cloud-)integratie-Platform-as-a-Service (iPaaS), Software-as-a-Service (SaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) of Infrastructure-as-a-Service (IaaS). Op het gebied van iPaaS – de integratie over de verschillende private/public clouds – hebben wij in korte tijd een uitstekende positie in de markt opgebouwd. Hiermee borgen wij de flexibiliteit voor onze opdrachtgevers om vlot data en informatie in en over alle systemen/clouds beschikbaar te krijgen op de veilige en vlot aanpasbare manier die de business eist. Ctac completeert haar brede productenpakket met een reeks hoogwaardige diensten waarmee opdrachtgevers het maximale uit hun ICT-investeringen halen. Deze variëren van businessconsultancy en softwareontwikkeling tot clouddiensten inclusief training en detachering. Hierbij kiezen we zonder uitzondering voor een professionele benadering, een innovatieve invalshoek en persoonlijk contact.

Ctac is specialist in het Microsoft Cloud-portfolio rondom Azure en Office 365. Gebruikersorganisaties profiteren via continue updates van de razendsnelle ontwikkelingen bij Microsoft tegen lagere implementatie- en beheerkosten. Zo bevat Office 365 cloudversies van onder andere de bekende software voor e-mail, communicatie en samenwerking. Ctac zorgt voor een naadloze integratie met bestaande systemen.

Met ons iConnect gebaseerd op Microsoft SharePoint, bieden wij opdrachtgevers een volledig communicatie- en informatieplatform voor hun organisatie en medewerkers. Hierin zijn diverse moderne manieren van communicatie opgenomen en kan men bijvoorbeeld via ‘tegels’ direct naar gevraagde of persoonlijke informatie gaan en workflowgebonden activiteiten

uitvoeren. Functionarisgebonden informatie is gewoon voorhanden – dit minimaliseert de benodigde tijd, waardoor men zich maximaal op de kernactiviteit kan richten.

**"CTAC ONTZORGT U VOLLEDIG  
DOOR HET BEDENKEN, BOUWEN  
EN DUURZAAM BEHEREN VAN  
DE OPLOSSING."**

Ctac staat garant voor optimale dienstverlening, ongeacht of het gaat om de implementatie van bedrijfssoftware of het beheer van systemen. Dit kan ook betekenen dat wij voor onze opdrachtgevers fungeren als ICT-regisseur. Een rol die wij graag op ons nemen, zo nodig gedeeld met kritisch geselecteerde derden om samen de totaaloplossing succesvol in te voeren en te onderhouden. Gebruikmaken van de verschillende clouds impliceert tevens dat er ook vanuit diverse kanten gefactureerd wordt. Ctac bundelt dit en maakt het hiermee voor haar opdrachtgevers inzichtelijk en ontzorgt ze.

Het kiezen van het juiste licentiemodel voor een organisatie is een uitdaging. Na aanschaf is vervolgens zowel de opdrachtgever als het model aan veranderingen onderhevig. Ctac heeft en levert specialistische kennis op Software Asset Management-gebied (SAM). Zij staat hiermee haar opdrachtgevers duurzaam bij om het juiste model bij hun organisatie te zoeken, waardoor de kosten voor licenties en onderhoud zo laag mogelijk blijven.

In lijn met de strategie van Business Integrator is het producten- en dienstenportfolio van Ctac in 2018 verder uitgebreid en verdiept met activiteiten op het gebied van Customer Engagement & Commerce (CEC). Deze uitbreiding sluit naadloos aan bij de markten waarin we actief zijn. In met name de sectoren Retail, Wholesale en Manufacturing zien we de transitie van proces- & productgedreven naar klantgedreven business. Het huidige CEC-portfolio voorziet in alle middelen die nodig zijn voor de persoonlijke benadering. Met de volledige Hybris Suite bestaande uit Commerce, Digital Marketing, CRM & Service-oplossingen aangevuld met de eigen XV Retail Point-of-Sale & Loyalty-oplossing en Product Informatie Management-oplossing (PIM) van inRiver, zijn we klaar voor de toekomst. Steeds meer bedrijven nemen bij diverse leveranciers applicaties uit de diverse clouds af. Ctac integreert

deze en ontzorgt de opdrachtgever door op grond van haar positie als *single point of contact* (SPOC) de technische, organisatorische en eventueel contractuele relaties te behartigen. Uiteraard bundelen wij de clouds via onze single-sign-on propositie, zodat de gebruiker de betreffende applicaties als één omgeving ervaart. Wij zijn dus Business én Cloud Integrator. Dit biedt op diverse gebieden een grote meerwaarde voor onze opdrachtgevers. Functionele en technische implementatie en het daaropvolgende beheer gaan hand in hand. Dit scheelt tijd en kosten, en onduidelijkheden in verantwoording worden voorkomen.

#### Innovation Partner Focus op de toekomst

Om ambities te kunnen waarmaken, is constante innovatie van bedrijfsprocessen een vereiste. Technologische vernieuwing staat dan ook hoog op onze agenda. Vooral duurzame oplossingen met toegevoegde waarde, want bedrijven investeren in technologie met het oog op langdurig rendement. Ctac sluit proactief aan bij de nieuwe mogelijkheden om de ICT-omgeving van organisaties bestendigheids te geven. Trends als in-memory computing, mobility, Internet of Things (IoT) en clouddiensten worden direct doorvertaald naar waardetoevoeging voor de opdrachtgever. Daarbij spelen we in op actuele klantvragen als: hoe ga je om met big data? Hoe kun je apps inzetten om efficiënter te werken? Welke voordelen biedt werken in de cloud? Hoe bepaal je van welke cloud(s) je gebruik wilt maken? Wat is de meerwaarde van S4/HANA en hoe en wanneer kan ik het beste hierop aanhaken? Goede vragen met verstrekkende gevolgen als ze verkeerd beantwoord worden. Wij helpen met onze Enterprise Architecten in verschillende sessies om hier passende oplossingen voor te vinden en eventueel te (helpen) implementeren. Zo hebben wij in 2018 maximaal ingezet op de iPaaS-propositie om maximale flexibiliteit aan onze opdrachtgevers te bieden.

In de afgelopen 26 jaar hebben onze professionals brede en diepgaande expertise opgebouwd in bedrijfsprocessen binnen uiteenlopende markten. Deze kennis ligt ten grondslag aan ons brede spectrum van innovatieve oplossingen voor vrijwel alle kernprocessen binnen ondernemingen. Stuk voor stuk relevante oplossingen die tot stand zijn gekomen in nauwe samenwerking met de markt en hierdoor optimaal aansluiten bij de ambities van de opdrachtgever. Dankzij dit proces van co-innovatie kunnen bedrijven sneller hun informatievoorziening op het gewenste niveau brengen en direct efficiënter opereren.

Ctac draagt ook actief bij aan innovatieprogramma's bij onze technologiepartners en bij onze klanten.

#### Gestructureerde aanpak

De komende jaren blijft innovatie onze volledige aandacht houden. Alle activiteiten op dit vlak zijn gebundeld in een innovatieteam. Meer eenheid leidt tot meer samenhang en dus tot meer succes, is de achterliggende gedachte.

#### Voorbeelden

Onze focus op innovatie heeft in de afgelopen jaren onder andere geleid tot het ontwikkelen van Internet of Things-toepassingen (IoT). Zo kunnen we bijvoorbeeld voor een afvalverwerkingsbedrijf de beladingsgraad, temperatuur en luchtvochtigheid van de trucks realtime monitoren, en kunnen de chauffeurs gebruikmaken van een app waarin deze informatie wordt gecombineerd met hun ritten en taken.

Een ander voorbeeld van een innovatieve IoT-ontwikkeling is een proof of concept voor een bierbrouwer, waar op de plekken waar het bier wordt getapt, informatie over verbruik, temperatuur en andere relevante indicatoren wordt verzameld en centraal wordt gerapporteerd. Hiermee kan de betreffende brouwerij inspelen op de voorraad en eventuele ritplanning, en tevens eventuele issues met de bierkwaliteit voorkomen.

Tevens hebben we de eerste stappen gezet in het gebruik van Artificial Intelligence (AI). Denk hierbij aan de hulp die AI kan bieden aan het classificeren van productdata in een Product Informatie Management-systeem (PIM). Een andere toepassing is het verbeteren van websites op basis van (vaak grote hoeveelheden) data met betrekking tot klikgedrag, koopgedrag etc.

Onze focus op innovatie heeft in de afgelopen jaren geleid tot tal van succesvolle vernieuwingen, zoals Pick-by-Vision (een door Augmented Reality ondersteunde oplossing voor orderpicking), een Gesture Control-demo, SAP & IoT-powered Mindstorms-robots en lopende banden, en de lancering van diverse apps, waaronder een app voor woningcorporaties. We hebben – als eerste – onze SAP Retail-omgeving inclusief de Fit4Retail-template overgezet naar SAP HANA, de in-memory oplossing van SAP, die de gegevensverwerking tot de factor 1.000 versnelt. Een genot voor de gebruiker en de mogelijkheid direct en effectief in te spelen op de actuele situatie.

Eveneens als eerste heeft Ctac zich serieus toegelegd op de cloudoplossingen van SAP, resulterend in een formeel cloudpartnership met deze topleverancier, en zijn we onder andere winnaar van de Best SAP Cloud Value betreffende SAP Hosting, SAP HANA, SAP Cloud Services en SAP AMS. Dit betekent dat alle diensten van Ctac – beheer, cloud, HANA en applicaties, en combinaties hiervan – gecertificeerd zijn. Onder andere voor SAP Hosting continueerden we de Excellence-status waarmee we een van de weinige partijen in

Europa zijn met de hoogst mogelijke SAP kwalificaties. De certificeringen zien wij als een extra bevestiging dat we als totale organisatie zeer deskundig zijn en voor onze opdrachtgevers werk van de hoogste kwaliteit leveren.

Ctac is ook een early adopter als het gaat om toepassing van SAP Fiori, een oplossing waarbij de complexe SAP schermen worden omgezet naar eenvoudige, browsergebaseerde schermen voor onder andere mobiele devices. Daarnaast hebben we diverse Design Thinking- en Innovatiesessies bij nationale en internationale opdrachtgevers gehouden.

Als het gaat om innovaties, mag het HANA TDI-platform niet onvermeld blijven. Dit Tailored Datacenter Integration-platform dat draait op IBM-technologie, is inmiddels door veel organisaties in gebruik genomen en bewijst dagelijks zijn grote betrouwbaarheid en hoge performance. Doordat het platform de schaalvoordelen van de Ctac Cloud benut, biedt het bedrijven extra flexibiliteit in het op- en afschalen van in-memory capaciteit. Ook op het gebied van exploitatie, beschikbaarheid en uitwijkmogelijkheden biedt het SAP S/4HANA TDI-platform meer flexibiliteit en mogelijkheden. Ctac biedt opdrachtgevers de optie hun huidige SAP omgeving te migreren naar een near-zero-downtime oplossing: de nieuwe-generatie businesssuitesoftware van SAP. Deze migratie wordt gefaseerd uitgevoerd.

Tot slot heeft Ctac in 2017 als eerste in de Benelux een nieuw Integratie-Platform-as-a-Service (iPaaS) neergezet, gebaseerd op de geprezen techniek van Dell Boomi, waarmee onze klanten ontzorgd worden op het gebied van de nieuwe wereld van integratie van, en over clouds. De positieve reacties van de gebruikers in 2018 bewijzen het nut ervan voor organisaties.

#### Domeinen

De dienstverlening van Ctac omvat drie domeinen die samen het Business & Cloud Integratorship invullen: Consultancy, Cloud Services en Resourcing.

#### 1. Consultancy

Onze consultancydienstverlening heeft als uitgangspunt businessconsultancy en technische/functionele consultancy zodanig te laten samenwerken, dat we – in lijn met onze missie – ICT kunnen omzetten naar business value voor de opdrachtgever. Hiertoe werken we samen met meerdere softwareleveranciers, waaronder SAP, Microsoft en Winshuttle. Het werkterrein omvat Nederland, België en Frankrijk. Binnen het consultancydomein opereren we zowel op projectbasis als via detachering. Ctac heeft de mogelijkheid om projecten volledig aan te nemen, gedeeltelijk te resourcen en/of het programma- of projectmanagement hiervoor uit te voeren. Daarnaast

leveren we professionals in specialistische rollen: technisch of meer aan de businesskant. Doordat ons werk mensenwerk is en blijft, hebben we projectmanagement tot een integraal onderdeel van onze diensten gemaakt. Dit vergroot ons vermogen om sturing te geven aan de 'zachte' kant van verandering bij de opdrachtgever: de mens, in al zijn facetten vaak de doorslaggevende factor om projecten tot een succes te maken in de business. Onze insteek binnen deze discipline demonstreert hoe wij het beste uit mensen halen en daarmee het gewenste resultaat uit projecten.

Een ander onderdeel van onze consultancydiensten is Ctac Learning, dat gebruikersorganisaties helpt zich optimaal voor te bereiden op, en ondersteuning te bieden bij het gebruik van hun systemen. De kennisdiensten die Ctac Learning levert, omvatten naast opleidingsadvies ook praktische maatwerktrainingen waarmee de ontwikkeling van medewerkers in lijn blijft met de systemen en de organisatie. Om het hoogst mogelijke leerrendement te garanderen, wordt de High-Impact Training-methodiek (HIT) omarmd, die zich kenmerkt door pragmatisme, efficiency en betaalbaarheid. Als SAP partner werken wij met SAP Enable Now om bij en met onze opdrachtgevers het changeproces vorm te geven. Deze methodiek geeft in korte termijn mooie resultaten te zien. Ten slotte verzorgt Ctac Learning de inrichting van Performance Support: een methodiek om kennis te borgen en op het juiste moment te ontsluiten.

Bovengenoemde zaken helpen de opdrachtgever om zijn changemanagement beter uit te voeren.

Consultancy van Ctac richt zich op specifieke brancheoplossingen alsook op algemene oplossingen die voor elke business geschikt zijn.

#### Brancheoplossingen – kracht uit diepgaande marktkennis

In het bedrijfsleven is er geen ruimte voor 'one size fits all'. Daarom ontwikkelen wij marktspecifieke oplossingen die optimaal inspelen op de eisen en wensen van de verschillende markten. Ze bieden de flexibiliteit en efficiëntie die organisaties van hun automatisering (mogen) verwachten. Bij onze marktgerichte activiteiten draait het om kennis van de klant en zijn processen (*customer intimacy*). Ctac heeft dan ook in de afgelopen decennia diepgaande kennis ontwikkeld van uiteenlopende markten als Retail, Wholesale, Manufacturing en Real Estate. Binnen deze markten treden we op als businesspartner en bieden we toegesneden oplossingen. Onze mensen kennen de uitdagingen, volgen nieuwe ontwikkelingen op de voet en spreken de taal van de onderneming. Doordat we vooroplopen in het signaleren van marktveranderingen, kunnen we trends vertalen in vernieuwende, functionele

en ICT-oplossingen die de opdrachtgever op voorsprong zetten.

#### **Algemene oplossingen – performance door duurzame oplossingen**

De kennisgerichte businessconsultants en ontwikkelaars van Ctac brengen diepgaande productexpertise voort om kernprocessen te optimaliseren en specifieke klantvraagstukken op te lossen. Ze ontwikkelen vooruitstrevende, state-of-the-art oplossingen die brancheonafhankelijk – dus in elke markt – inzetbaar zijn. Toepassing van innovatie helpt bij het creëren van onderscheidend vermogen en versterkt de concurrentiepositie van opdrachtgevers. Om dat keer op keer te kunnen waarmaken, combineren onze consultants gedegen technische knowhow met een brede en diepe ervaring. Disciplines waarin we uitblinken, zijn onder meer Customer Engagement Commerce, Business Insights (BI), Mobility, Logistics, Finance, Business Productivity en Learning. Onderdelen van het portfolio zijn tevens de gebruiksvriendelijke en sterk geïntegreerde e-businessoplossingen.

#### **2. Cloud Services**

Steeds meer diensten die bedrijven afnemen, komen uit één of meerdere clouds. Het verbinden van de diverse cloudomgevingen is een uitdaging waarvan Ctac zich als een van de eerste Business Integrators bewust was én waarvoor ze vervolgens oplossingen heeft gecreëerd. Het bieden van een veilige, werkbaar en performante situatie op de werkplek is hierbij het uitgangspunt. Dit bereiken wij door de inzet van de juiste middelen voor toegang en ontsluiting als ware het één cloudomgeving waarvan gebruik wordt gemaakt. Wij nemen uiteraard het ownership op ons en kunnen opdrachtgevers met de juiste contractvorm ontzorgen.

De behoefte in de markt om op het gebied van hosting en beheer van computeromgevingen ontzorgd te worden, is groot. Een werkveld waarin we inmiddels al meer dan vijftien jaar actief zijn, zowel in Nederland als in België. Dit doen we met een toegewijd team van specialisten die de verschillende markten grondig kennen. De kracht van het team, de expertise van onze mensen en een uitgesproken focus op resultaat zijn daarbij belangrijke onderscheidende factoren. Ctac Cloud Services richt zich op het inrichten, beheren en ondersteunen van krachtige en complexe infrastructures voor databasegeoriënteerde, bedrijfsessentiële ERP-systemen en Business Productivity-omgevingen. Voor SAP zijn wij – op basis van het aantal opdrachtgevers – absolute marktleider in de Benelux.

Wij leveren totaalbeheerdiensten voor bedrijven van elke omvang en in elke sector. Geen wollige verhalen of vuistdikke rapporten, maar snelle, praktische oplossingen die onmiddellijk leiden tot verbetering

en ontzorging. Vooral bedoeld voor organisaties op weg naar groei en/of operational excellence, die een professionele infrastructuur willen afnemen. Hiervoor beschikken we over de hoogste certificeringen op persoonlijk en procesniveau in de markt.

#### **Clouddiensten**

Technologie ontwikkelt zich razendsnel. Daarom hebben we innovatie hoog op de agenda gezet. Neem cCloud2.0, een innovatieve stap in het flexibel en schaalbaar leveren van server- en storagecapaciteit. Met cCloud2.0 biedt Ctac een hoogwaardig pakket van diensten op basis van Infrastructure-as-a-Service (IaaS) en Platform-as-a-Service (PaaS). Het bevat onder meer een standaardframework voor de communicatie met mobiele devices en big data-oplossingen. Dat maakt het platform toekomstvast.

cCloud2.0 laat organisaties uiterst flexibel met hun capaciteit omgaan. Snel opschalen bij pieken in de bedrijfsactiviteit is kinderspel, en de betaling ademt mee met het gebruik. Opdrachtgevers kunnen hun IT-behoefte bovendien zelf vastleggen in een zelfserviceportal. De flexibiliteit die wij bieden, is uniek in de markt en leunt op hightechcomponenten van eigen makelij. cCloud2.0 is ontwikkeld op basis van onze ervaring met meer dan 230.000 nationale en internationale gebruikers van SAP, Microsoft en andere systemen. Dankzij het pay-per-use-model zijn de diensten 24/7 aanpasbaar en kunnen opdrachtgevers substantiële besparingen realiseren zonder zelf te investeren.

Om dit alles te realiseren, werkt Ctac intensief samen met vooraanstaande technologiepartners als SAP, Microsoft, IBM en Dell.

#### **3. Resourcing**

Voor organisaties die op zoek zijn naar extra kennis of capaciteit, leveren wij SAP of Microsoft-consultants op tijdelijke basis. Wij kunnen putten uit ruim 700 ervaren eigen professionals en/of hoogwaardige ICT-specialisten en project- en programmamanagers binnen ons omvangrijke freelancenetwerk. Ctac Resourcing brengt de wensen van de opdrachtgever en de mogelijkheden van onze kandidaten bij elkaar tot een optimale match – voor zowel detachering en inhuur, als ‘midlance’ (dienstverband bij Ctac tegen een resultaatgerelateerd salaris).

#### **Markten**

De Ctac-organisatie heeft zich gericht op specifieke markten. In deze markten excelleert Ctac in kennis van de klant en zijn essentiële processen. De oplossingen die wij aandragen, zijn specifiek voor het betreffende segment en worden op projectbasis ondersteund. Puttend uit een brede pool van kennis, ervaring en hun netwerk, spreken de specialisten van Ctac de taal van de opdrachtgever. Zij zijn stevast de eersten die marktveranderingen signaleren en deze vertalen in innovatieve ICT-oplossingen.

#### **Ctac is actief in de volgende branches**

##### **• Retail**

In de Retail willen bedrijven niet te veel hoeven nadenken over de basis. ICT, dat moet vanzelf gaan. Een slank en flexibel systeem aangepast aan de branche, biedt de beste condities voor groei. Daarom passen wij templates toe, die afgesteld zijn op retailprocessen ontwikkeld na jarenlange ervaring in deze branche. Oplossingen die ondernemingen inzicht, analyse en efficiency bieden voor zowel hun ‘clicks’ als hun ‘bricks’.

De retailmarkt is volop in beweging. De klanten van Ctac gaan mee in de digitale transformatie. Fysieke winkels worden steeds meer en intensiever geïntegreerd met onlineshops. Ook daarbij kan Ctac als Business Integrator helpen. Sinds begin 2016 heeft Ctac de activiteiten op Customer Engagement & Commerce-gebied geïntensiveerd en is de propositie SAP Hybris aan het portfolio toegevoegd.

##### **• Wholesale**

Innovatieve groothandelsbedrijven kijken verder dan in- en verkoop, en bieden bijvoorbeeld ook verhuur en onderhoud aan. Ctac deelt deze ambitie voor vernieuwing en helpt organisaties aan een optimale informatievoorziening toegespitst op maximale ondersteuning voor de kernprocessen. Makkelijk in gebruik en met software die voor alle spelers in de markt – van klein tot groot – beschikbaar is.

##### **• Manufacturing**

De ideale fabriek staat op een solide fundament – een fundament dat wij bedrijven helpen realiseren. Het geeft ze maximaal inzicht in planningen, inkooporders, nacalculaties, leverbetrouwbaarheid en voorraden. Alles wat ze nodig hebben om de marges te bewaken, optimaal rendement te creëren en door wendbaarheid weerbaar te worden.

##### **• Real Estate**

Afgestemd op de markt van Real Estate, bieden wij een vooruitdenkende vastgoedoplossing met een breed scala van functies: Ctac Fit4Woco. Een doordachte oplossing die een nieuwe wereld ontsluit en totale controle geeft over processen die uniek zijn voor de branche. Voor elke organisatie die actief en ambitieus is in vastgoed. Het Ctac Real Estate-team is het grootste en meest ervaren SAP RE-team van de Benelux.

#### **Specialismen**

Ctac werkt samen met haar opdrachtgevers aan oplossingen die impact hebben op de (toekomstige) bedrijfsvoering en positionering van organisaties. Duurzame groei en waardecreatie zijn daarbij onze strategische uitgangspunten. We kiezen bewust voor product/marktcombinaties met een sterk groeipotentieel. De oplossingen van SAP en Microsoft voldoen hier ruimschoots aan en stellen ons tevens in staat branchegerichte toepassingen te bieden. De volgende thema's in het Ctac-portfolio mogen we tot onze specialismen rekenen.

##### **• Business Insights**

Voor ons is Business Insights (BI) méér dan het toegankelijk maken, analyseren en begrijpen van ruwe data. Het gaat om de vertaling in nuttige informatie die door toepassing van kennis kan leiden tot actie en resultaat – operationeel, tactisch of strategisch. Liefst aangeboden aan de functionaris in plaats van dat deze rapportages moet gaan opvragen. Effectief, kwalitatief goed en dus efficiënt. Ctac zorgt ervoor dat investeringen in BI ook leiden naar echt competitief voordeel: een onderbouwde sturing van processen en een betere beheersing van risico's. De inzet van Sap Analytics Cloud is hier een mooi voorbeeld van.

##### **• Cloud**

Soepel kunnen meebewegen met een veranderende markt en veranderend portfolio is voor veel bedrijven het voornaamste argument pro cloud. Ctac speelt hierop in met een totaalpakket van state-of-the-art clouddiensten die 24/7 beschikbaar zijn. Geen eigen investeringen in infrastructuur of licenties, altijd de laatste software-updates en een gegarandeerde beschikbaarheid. De klant kan weer focussen op zijn corebusiness in de geruuststellende wetenschap dat zijn applicaties in de beste handen zijn.

• **Business Productivity (SharePoint, Collaboration, Communication, Document Management)**

Mensen bepalen het succes van een organisatie. Een geoptimaliseerde samenwerking tussen medewerkers, partners en klanten is essentieel om dit succes te consolideren en te vergroten. Bijvoorbeeld het creëren van virtuele kantoren waar verschillende mensen, teams en bedrijven aan dezelfde objecten kunnen werken. Onafhankelijk van tijd, locatie of device. Informatie wordt beter vindbaar en aan de gebruiker aangeboden, en inzichten effectiever gedeeld. Dit verhoogt de productiviteit en slagkracht van de organisatie.

• **Office Automation**

De bedrijfsvoering verschuift steeds meer naar online en cloud. Met de managed werkplek van Ctac hebben gebruikers de zekerheid dat hun kantoor/werkplek altijd beschikbaar is. Via de onlinewerkpleksservices creëren we beveiligde toegang tot de digitale bedrijfsomgeving vanaf elk device, waar ook ter wereld. De benefits: altijd en overal kunnen werken met de laatste software tegen voorspelbare kosten.

• **Customer Engagement & Commerce (CEC)**

Ctac onderzoekt samen met haar klanten hoe Customer Engagement succes kan brengen voor een organisatie, want de beste ervaring voor de eindklant leidt tot winst in de vorm van meer omzet, een groter klantenbereik of een betere relatie met de markt – wij maken het mogelijk. Ons CEC-team is gespecialiseerd in een breed scala van oplossingen die naadloos aansluiten op elk type onderneming en elke strategische doelstelling. Met altijd het juiste systeem voor het juiste bedrijf. Ctac heeft dit als een speerpunt gedefinieerd en stappen genomen om deze activiteit verder te intensiveren, en daartoe een aantal partnerships gesloten met onder andere SAP Hybris & inRiver.

• **Application Management**

De vraag van organisaties naar de ontzorging van hun ICT-landschap groeit. Ctac biedt deze ontzorging door applicatiemanagement voor SAP, Microsoft en kantoorautomatisering aan te bieden. Het passende antwoord op uw vraagstukken rondom continuïteit, performance, capaciteit en optimalisaties. Hiermee leggen we de basis voor een professionele dienstverlening aangevuld met een servicedesk en een zelfserviceportal dat 24/7 operationeel is.

• **Business Applications**

Markten zijn toenemend competitief en in beweging, waardoor bedrijfsprocessen met regelmaat veranderen. In die adaptatieslag kan de bedrijfssoftware niet achterblijven. Of het nu gaat om aanpassingen in SAP of Microsoft, of om compleet nieuwe applicaties – Ctac maakt het mogelijk. Wij leveren direct te implementeren businessapplicaties met naadloze integratie binnen elke omgeving om de gewenste vooruitgang geruisloos mogelijk te maken.

• **Learning en changemanagement**

Elke functionele en technische ICT-implementatie en -optimalisatie maken een organisatie sterker. Maar als medewerkers de systemen niet maximaal benutten, loop je kansen mis. Ctac Learning houdt de vaardigheden van alle gebruikers op peil. Wij verzorgen op diverse manieren trainingen op maat. Via Performance Support borgen we kennis en kunnen we deze op het juiste moment ontsluiten. Onze oplossingen zijn efficiënt en betaalbaar, en het resultaat staat altijd centraal.

• **Datamanagement**

Met de duizelingwekkende groei van data klinkt in de markt de roep om het rendement van gegevens te verhogen. Data omzetten in informatie is het doel. Beslissingen worden immers niet genomen op basis van data, maar op basis van informatie. Voor bedrijven kan het ontbreken van gedegen en strategisch informatiemanagement leiden tot onwerkbaar situaties en torenhoge (productie)kosten. Bij Ctac weten we: met de juiste Enterprise Information Management-processen zijn de voordelen groot. Op grond van diepgaande kennis en langjarige ervaring helpen wij opdrachtgever na opdrachtgever om uit hun complexe informatieomgeving een hoger rendement te behalen.

• **App-ontwikkeling**

Smartphone, laptop, tablet – steeds meer mensen zijn mobiel en gebruiken deze middelen ook voor hun werk. Dat stelt ondernemingen voor uitdagingen als: hoe beveilig ik mijn bedrijfsdata? Hoe beheer ik al die verschillende devices? Welke processen lenen zich voor het ontwikkelen van apps? Ctac biedt uitkomst met een uitgebreid portfolio van end-to-end mobility-oplossingen die de gebruiker centraal stellen. Oftewel: met mobility meer business.

• **Beheer**

Na een intensief implementatietraject willen organisaties dat hun SAP/Microsoft-systemen en kantoorautomatisering optimaal presteren – en dat ook blijven doen. Als grootste Platinum-beheerpartner van SAP en als Microsoft Gold Partner heeft Ctac de juiste tools en knowhow in huis om het passende antwoord te bieden op alle voorkomende vraagstukken rondom nieuw-gewenste functionaliteit, continuïteit, performance, capaciteit en optimalisaties. Ruim 450 deskundige, functionele consultants en ICT-specialisten staan klaar om dit keer op keer waar te maken. Juist de integrale aanpak van technisch en functioneel beheer staat borg voor een vlotte en kosteneffectieve aanpak.

• **XV Retail Suite**

Sinds 2007 leveren we met de XV Retail Suite – een eigen Ctac-product – belangrijke toegevoegde waarde in de winkelprocessen van onze Retail- en Wholesale-klanten. Dit product is volledig geïntegreerd met SAP. Zowel de primaire afrekenprocessen als de secundaire processen die op de winkelvloer zorgen voor een gesloten geld- en goederenstroom, kunnen worden ondersteund door XV Retail. In tijden waarin fysieke winkels steeds meer onder druk komen te staan, innoveert Ctac én investeert in haar oplossing, en transformeert die van alleen het instore kanaal naar een set van services die los van kanalen voorzien in prijs- en promotiecalculatie, winkelmandjesfunctionaliteit, nieuwe vormen van bestellen, betalen en loyalty. Wij ondersteunen hierbij de verschillende opdrachtgevers waarvan enkele in een groot aantal landen van Europa aanwezig zijn. In het pakket zijn hiertoe diverse landafhankelijke eisen (bijvoorbeeld muntsoort) en wettelijke eisen (bijvoorbeeld fiscaal) opgenomen. In 2018 is de suite compleet herbouwd en op de laatste technologie gezet om nog schaalbaarder te zijn en grote workloads te kunnen verwerken. Inmiddels heeft deze nieuwe XV5-versie haar capaciteit en betrouwbaarheid bewezen.



# Het aandeel Ctac

## Financiële agenda 2019/2020

8 maart 2019	publicatie jaarcijfers 2018
3 april 2019	publicatie jaarverslag 2018
1 mei 2019	publicatie bericht over het eerste kwartaal 2019
15 mei 2019	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
8 augustus 2019	publicatie bericht halfjaarcijfers 2019
31 oktober 2019	publicatie bericht over het derde kwartaal 2019
6 maart 2020	publicatie jaarcijfers 2019
13 mei 2020	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

## Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.807.082 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

## Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2018 bedraagt 12.807.082.

## Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Ctac is in principe gericht op het uitkeren van 30% tot 40% van de nettowinst, waarbij aan de aandeelhouders de mogelijkheid van een keuzedividend wordt geboden. Met het oog op het financieren van toekomstige groei is het mogelijk dat Ctac van dit beleid afwijkt.

## Kerncijfers gewone aandelen

Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen: 12.756.604
Hoogste slotkoers 2018 (EUR): 3,64
Laagste slotkoers 2018 (EUR): 2,00
Slotkoers ultimo 2018 (EUR): 2,06
Nettoresultaat per aandeel (EUR): 0,13
Bedrijfsresultaat per aandeel (EUR): 0,19
Dividend per aandeel (EUR): 0,08
Dividendrendement in % ultimo 2018: 3,9%
Intrinsieke waarde (EUR): 1,50

## Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal

	2018	2017
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.756.604	12.597.253
Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders	0,13	0,22
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,21	0,30
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	1,50	1,42
Voorgesteld dividend	0,08	0,08

## Wet melding zeggenschap

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat per 31 december 2018 de volgende beleggers met deelnemingen boven 3% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingsplichtige	Belang
6 november 2014	P.C. van Leeuwen	5,20%
8 juli 2015	Decico B.V.	5,06%
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
14 maart 2016	HECO S.A.	5,08%
1 september 2017	D. Lindenbergh	10,00%
20 september 2017	Axxion	3,16%
6 september 2018	J.P. Visser	21,63%

## Raad van bestuur



De heer H.L.J. Hilgerdenaar (1960),  
Nederlandse nationaliteit.

Statutair directeur  
Chief Executive Officer (CEO)

De heer D.G.H. van der Werf (1955),  
Nederlandse nationaliteit.

Statutair directeur  
Chief Financial Officer (CFO)

## Raad van commissarissen



De heer G. van de Weerdhof  
(1966), Nederlandse nationaliteit.

Voorzitter van de raad van  
commissarissen.

Commissaris bij Sligro Food Group  
N.V., Wereldhave N.V. en Accel N.V.  
Lid raad van toezicht Stichting Het  
Wereld Natuur Fonds-Nederland.

*Benoemd tot commissaris van Ctac  
in mei 2017. Huidige termijn is voor  
vier jaar tot de datum van de  
Algemene Vergadering van  
Aandeelhouders van 2021.*

De heer E. Kraaijenzank (1956),  
Nederlandse nationaliteit.

Commissaris bij HZPC Holding B.V.,  
WLN B.V. en Kwetters Holding B.V.

*Benoemd tot commissaris van  
Ctac in mei 2009. Huidige termijn  
is voor vier jaar tot de datum van  
de Algemene Vergadering van  
Aandeelhouders van 2020.*

Mevrouw E. Karsten (1954),  
Nederlandse nationaliteit.

Voorzitter van de raad van toezicht  
Nederlandse Cystic Fibrosis  
Stichting.

*Benoemd tot commissaris van  
Ctac in mei 2014. Huidige termijn  
is voor vier jaar tot de datum van  
de Algemene Vergadering van  
Aandeelhouders van 2022.*

# Verslag van de raad van bestuur

## Introductie

Een korte samenvatting van de voornaamste kengetallen is als volgt.

Resultaten	2018	2017	2016	2015	2014
(in EUR x 1.000)					
Netto-omzet	82.998	81.597	86.230	86.092	83.395
Nettoresultaat	1.715	2.800	2.613	2.414	1.750
<b>Medewerkers</b>					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	418	425	435	449	441
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,9%	4,5%	3,5%	3,9%	3,2%
Nettoresultaat/netto-omzet	2,1%	3,4%	3,0%	2,8%	2,1%

## Strategie

### 'Enabling your ambition'

Ctac ziet het als haar missie om de ambities van haar klanten mogelijk te maken door de voordelen van informatietechnologie om te zetten naar werkelijke 'business value'. Ook de ambities van medewerkers worden hiermee uitgedaagd.

Ctac onderscheidt hierbij de volgende doelstellingen.

- Het ontzorgen van (internationale) klanten in het middensegment en het grotere segment door passende en betrouwbare IT-oplossingen tegen aanvaardbare kosten te bieden. Deze oplossingen dienen tevens een belangrijke bijdrage te leveren aan de duurzame winstgevendheid en het concurrentievermogen van de klanten ten behoeve van de continuïteit van hun onderneming.
- Het zich nog verder ontwikkelen van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van samengestelde IT-oplossingen als Business & Cloud Integrator.
- Ctac heeft een aantal eigen producten, waaronder de XV Retail Suite, bestaande uit een omnichannel-gedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform.
- Ctac heeft sinds 2017 fors geïnvesteerd in eigen 'intellectual property'. Naast de bestaande XV Retail Suite is er een iPaaS-platform gebouwd (integratie-Platform-as-a-Service). Hiermee kan informatie sneller ontsloten worden en sneller beschikbaar komen voor nieuwe toepassingen. Ook is er een cloudsoftwareoplossing (Software-as-a-Service) ontwikkeld voor de woningcorporatiemarkt (Fit4Woco). Fit4Woco ondersteunt alle primaire processen van woningcorporaties. Op een efficiënte en effectieve manier wordt voldaan aan (lokale) wet- en regelgeving.
- De Ctac-organisatie verder ontwikkelen naar de

marktmogelijkheden en het bieden van continuïteit voor alle stakeholders.

De afgelopen jaren heeft Ctac de organisatie dusdanig ingericht en de strategie zodanig aangescherpt, dat zij zich heeft omgevormd tot een vooraanstaande Business & Cloud Integrator. De aandacht was in 2018 – en zal dat de komende jaren ook blijven – gericht op geïntegreerde, naar markt- en/of kennisgerichte businessunits die optimaal zijn geëquipeerd om klanten van hoogwaardige en specialistische oplossingen te voorzien en te ontzorgen.

De organisatiestructuur is er een waarbij in alle landen het managementteam centraal en geïntegreerd sturing geeft aan alle sales- en delivery-activiteiten. In Nederland kennen we drie sectoren waarin de dienstverlening is ondergebracht: Consultancy (onder andere SAP en Microsoft), Cloud Services en Resourcing. De salesactiviteiten worden centraal aangestuurd.

Ctac denkt langetermijnwaarde te kunnen creëren door op structurele wijze de technische en commerciële activiteiten binnen de strategie op elkaar af te stemmen en de organisatie hierin aard en omvang op aan te passen. Zo heeft Ctac in het afgelopen jaar bijvoorbeeld geïnvesteerd in de IP-producten XV Retail en Fit4Woco: twee oplossingen die het Ctac mogelijk zullen maken om op structurele wijze een 'nieuwe' inkomensstroom voor de lange termijn te realiseren.

Ctac acht het van belang een cultuur te creëren, waarin excellent functioneel opereren van groep alsook individu wordt bewerkstelligd. Het 'Ctac-familiegevoel' is in dit kader een omschrijving die aangeeft dat eenieder vrij is om zonder rekening te houden met rangen en standen op basis van functionaliteit zijn of

haar bijdrage te leveren, en daar om gerespecteerd wordt. Op deze wijze wordt een cultuur bereikt, waarbij de langetermijnwaardecreatie het meest is gediend.

## Sectoren waarbinnen Ctac Nederland actief is

Ctac benadert de sectoren waarin zij actief is, op een wijze die aansluit bij de proposities voor haar klanten en waarnaar haar interne organisatie inmiddels is gevormd. Een en ander heeft plaatsgevonden als gevolg van een strategische aanscherping waarbij specialistische kennis van verschillende marktsectoren als bindende factor is gekozen.

Ctac richt zich op bestaande en nieuw-gedefinieerde markten en gebieden waarin zij een actieve rol wil en kan spelen, en waarin het portfoliomodel – gebaseerd op consultancy, cloudservices en softwareproducten van SAP en Microsoft – toepasbaar is. Ctac streeft in dit model een evenwichtige verhouding na, waarbij het streven blijft dat Cloud Services ten minste 55% van de omzet uitmaakt.

In onze structuur zijn gelijksoortige activiteiten geclusterd. Ctac Nederland onderscheidt daarbij drie onderdelen: Consulting, Cloud Services en Resourcing. De activiteiten die onder Cloud Services vallen, betreffen specifieke ICT en applicatie en integratie-expertise op een breed gebied om ondersteuning te bieden aan organisaties die een professionele ICT-infrastructuur of professioneel applicatielandschap willen borgen in de private cloud en/of de public cloud en/of over de verschillende clouds heen. Cloudintegratie is dan ook een belangrijk onderdeel van de dienstverlening geworden. Onder Consulting vallen alle SAP en Microsoft-gerelateerde, vooral functioneel gerichte activiteiten en software. Onder de Microsoft-gerelateerde activiteiten vallen onder andere Kantoorautomatisering en SharePoint. Onder Resourcing vallen alle activiteiten op het gebied van detachering.

## Ctac Consulting

Dit bedrijfsdeel bevat alle SAP en Microsoft-gerelateerde activiteiten voor en over markten heen. Vanuit dit onderdeel is Ctac actief in de volgende marktsectoren: Retail, Wholesale, Manufacturing en Real Estate.

Ook de strategische oplossing XV Retail en Fit4Woco vallen binnen het onderdeel Consulting. Zowel de productontwikkeling als het onderhouden en aanpassen wordt in nauwe samenspraak met de klanten gedaan. XV Retail heeft inmiddels zowel in Nederland als in België een vooraanstaande positie in een zeer concurrerende markt ingenomen. Onze XV Retail-oplossing is internationaal actief, wordt ingezet in zeven verschillende landen en voldoet aan in die landen geldende wettelijke en fiscale regels.

Voor Fit4Woco geldt dat we inmiddels een eerste klant op het platform onboard hebben.

## De SAP Consultancy-activiteiten van Ctac zijn gericht op de Retail-, Wholesale-, Manufacturing- en Real Estate-markten.

## Ctac Cloud Services

Dit onderdeel biedt cloudservices (integratie, beheer, hosting en cloudtransformatie en -migraties) en is daarvoor niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met cloudservices neemt Ctac haar klanten de zorg voor systemen en applicaties uit handen. Cloud Services ondersteunt de gehele life-cycle van systemen en applicaties, zodat klanten zich volledig kunnen concentreren op hun corebusiness. Cloud Services richt zich steeds meer op cloudintegratie en security, waarbij wij de opdrachtgever ontzorgen door het veilig verbinden van de clouds waaruit die de diensten afneemt. Integratie-Platform-as-a-Service (iPaaS) is een mooie, nieuwe propositie. Hiermee wordt de gebruiksvriendelijkheid geborgd door bijvoorbeeld single-sign-on, zorgen wij voor een beveiligde infrastructuur over de verschillende clouds heen, en kunnen wij dienen als Single Point of Contact over de verschillende diensten heen. Gebruikers van onze cloudservices zijn onder meer OTTO Workforce, Bavaria, Wonen Limburg, The Greenery en SCIA.

Security staat hoog in het vaandel bij Cloud Services. De afgelopen jaren is ook het principe 'security by design' geïmplementeerd, laten wij ons steeds meer van buitenaf auditen en maken wij de interne organisatie steeds bewuster van de omgeving waarin wij werken en de verantwoordelijkheden die dit met zich meebrengt.

## Datacenterfaciliteiten

Ctac heeft haar datacenteractiviteiten voor hosting van SAP en Microsoft-diensten onder andere ondergebracht bij Equinix, Interoute en Interxion. Deze datacenters zijn met zorg gekozen om de iPaaS-propositie stabiel en met de beste performance in de markt te kunnen zetten. Daarmee is het mogelijk geworden om nieuwe, geavanceerde clouddiensten te ontwikkelen en vanuit deze locaties aan te bieden.

Ctac helpt ondernemers en organisaties bij het inrichten, onderhouden en vernieuwen van een hoogwaardige ICT-infrastructuur en bij het ontwikkelen en implementeren van branche-gerichte iPaaS-, PaaS- (Platform-as-a-Service), IaaS- (Infrastructuur-as-a-Service) en SaaS-oplossingen (Software-as-a-Service).

### Ctac Resourcing

Onder Resourcing vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan Cloud Services en Consulting, zoals de detacheringdiensten. Met Resourcing richt Ctac zich op detachering van SAP en Microsoft-consultants. De activiteiten van Resourcing zijn in het verleden operationeel één geworden met die van Cloud Services en Consulting. Dit heeft een positieve invloed gehad op de ontwikkeling en samenwerking van de verschillende onderdelen, op flexibiliteit en op continuïteit.

Naast werving en selectie en het detacheren van consultants bij klanten is Resourcing ook verantwoordelijk voor de inhuur van externe consultants ten behoeve van Ctac Consulting en Ctac Cloud Services. Door deze stap is Ctac nog beter ingericht op de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt.

### Belangrijkste ontwikkelingen Nieuwe initiatieven & partnerships

#### *Ctac breidt customer engagement activiteiten uit*

In lijn met de strategie van Business & Cloud Integrator is het product- en dienstenportfolio van Ctac verder uitgebreid met activiteiten op het gebied van e-commerce. De uitbreiding van het SAP portfolio sluit naadloos aan bij de markten waarin Ctac actief is. In met name de retail-, wholesale- en manufacturing-markten ziet Ctac een aanzienlijke groei van e-commerce bij klanten. De interactie met de andere bedrijfsonderdelen zal synergetische voordelen voor de onderneming met zich meebrengen.

#### *Ctac versterkt haar omnichannel strategie dankzij platinum partnership met inRiver*

Ctac heeft zich in 2018 opgewerkt tot platinum partner van inRiver. Op die manier helpt Ctac retailers om het complete (online)aankoopproces van klanten nog beter te stroomlijnen. Belangrijkste voordelen van het nieuwe systeem voor de klant zijn de gebruiksvriendelijkheid, de korte implementatietijd en de eenvoudige integratie met andere systemen.

#### *Partnership Custom Connect en Ctac ten behoeve van cloudintegratieservices*

Custom Connect, de carriërneutrale datacommunicatiespecialist, en Business & Cloud Integrator Ctac zijn een open partnership aangegaan voor de ontwikkeling en ondersteuning van de cloudstrategie van Ctac ten behoeve van haar opdrachtgevers. Custom Connect bouwt en beheert de connecties en het netwerk. Bovendien adviseert zij hoe het beste profijt kan worden getrokken van de doorlopende ontwikkelingen in de datacommunicatietechnologie en -markt. Custom Connect zorgt ervoor dat de klanten van Ctac – bedrijven die doorgaans zijn gericht op

innovatie en expansie – de beschikking hebben over de connectiviteit die past bij de eisen van hun business. Deze eisen verschillen per bedrijf en per applicatie in termen van bandbreedte, prijs en latency. Op de meest exotische locaties kunnen aansluitingen nodig zijn. Nieuwe technologieën leggen een aanzienlijke druk op de snelheid van dataconnecties. Bijvoorbeeld in-memory analyses: doordat de analyse plaatsvindt in het RAM-geheugen van de computer, neemt de verwerkingssnelheid enorm toe. De connecties van en naar de brondata moeten die snelheid aankunnen. Dit vergt connecties met de laagst mogelijke vertragingen (latencies).

Datacommunicatie gaat naar internet en IP. Custom Connect helpt 'All-IP'-strategieën te realiseren. Security is dan een belangrijk vraagstuk. Ctac wil de beveiliging in het netwerk geregeld hebben en wel op zo'n manier, dat DDoS-aanvallen en andere ongerechtigheden worden afgevangen voordat ze de applicaties kunnen bereiken en beschadigen. Custom Connect bouwt voor Ctac een schoon internet met gegarandeerde SLA's.

#### *Ctac zet strategisch in op Datamanagement en Analytics*

Ctac heeft in 2018 geïnvesteerd in een package-oplossing voor de retailbranche op het gebied van Datamanagement en Analytics op basis van SAP technologie. De SAP Analytics Cloud Retail solution package is gebaseerd op 25 jaar ervaring in IT-oplossingen voor de retailbranche. De gebruiksvriendelijke oplossing geeft controle over klantdata en geeft inzicht in de mogelijkheden om conversie te verhogen. Via zorgvuldig vooraf gedefinieerde storylines is het mogelijk om van klanten een 360-view te creëren. Analytics Cloud voor Retail staat op één SaaS-platform dat altijd en overal bereikbaar is. Door data uit verschillende bronnen te combineren, zijn gebruikers in staat sneller te plannen, te analyseren en zelfs te voorspellen, om eenvoudig te sturen op kritische succesfactoren als conversieratio.

Naast de SAP Analytics Cloud package voor Retail worden in 2019 packages ontwikkeld voor Manufacturing en Real Estate.

#### *Ctac zet strategisch in op de public cloud*

Op basis van SAP technologie heeft Ctac haar oplossing voor de Manufacturing-markt ontwikkeld. De ERP Cloud-oplossing op basis van S/4HANA voor de slimste fabriek is ontwikkeld voor organisaties in de maakindustrie, waar korte levertijden, gepersonaliseerde producten en op maat gemaakte oplossingen de nieuwe standaard zijn. Dit wordt nu nog vaak bemoeilijkt door ERP-infrastructuren die verouderd zijn of bestaan uit verschillende en aan elkaar gekoppelde systemen. S/4HANA is de slimste ERP in de SAP Public Cloud voor de maakindustrie. Alle data en kennis staan in één systeem om kennisoverdracht

te waarborgen. Dankzij regelmatige updates en nieuwe functionaliteiten vanuit de SAP Public Cloud is de oplossing toekomstbestendig en wendbaar, met minimale inzet van IT. Het biedt organisaties de mogelijkheid om snel nieuwe functionaliteiten te adopteren, innovatie en technologische ontwikkelingen te laten accelereren, realtime inzicht om snel te sturen, te toetsen, te optimaliseren en te voorspellen, en de mogelijkheid om snel een 360-view van de klant te genereren.

De gestandaardiseerde en gebruiksvriendelijke ERP voor de slimste fabriek solution package bestaat uit implementatie op basis van een vooraf gedefinieerde scope gebaseerd op de SAP best practices voor productiebedrijven, in combinatie met de jarenlange ervaring van Ctac in deze sector. Het pakket is verkrijgbaar voor een vanafprijs, afhankelijk van de behoeften en wensen van de klant.

### **Ctac en Microsoft werken strategisch samen op het gebied van SAP en Azure-diensten**

#### *SAP on Azure*

In 2018 hebben Microsoft en Ctac hun samenwerkingsverband uitgebreid op het gebied van SAP on Azure. Het resultaat is een gezamenlijk ecosysteem dat unieke inzichten en een uitgebreide productintegratie oplevert, waarmee de klanten van Ctac optimaal gebruikmaken van SAP oplossingen en -toepassingen in de Azure-cloud. Als Cloud Solution Provider van Microsoft treedt Ctac op als single point of contact voor haar klanten. Ctac biedt migratiediensten, hosting en beheerdiensten op het Azure-platform.

#### *Cloud Solution Provider-partnership verder versterkt*

Als Cloud Solution Provider-partner 'Tier 1' neemt Ctac direct clouddiensten af bij Microsoft en heeft zij toegang tot de beste expertise en condities. Deze status is een gevolg van de strategische alliantie met Microsoft en de ervaring en kwaliteit van Ctac op het gebied van haar cloudportfolio. Om de status van Cloud Solution Provider te verwerven, moest Ctac voldoen aan een aantal criteria van Microsoft – waaronder beschikking over de benodigde kennis en de mogelijkheden om klanten de juiste training, support en (migratie)diensten te leveren. De benoeming sluit aan bij de Ctac-strategie rondom de uitbreiding van haar Microsoft-portfolio. De transformerende markt vraagt om steeds meer snelheid, flexibiliteit en knowhow. Klanten willen specifieke oplossingen tegen lage kosten. Door de inzet van clouddiensten kunnen organisaties nu daadwerkelijk innovaties gebruiken zonder de enterprise-investeringen die daar normaal voor nodig zijn. Door de opgebouwde kennis van bedrijfsprocessen en de integratie van cloudservices van Ctac te combineren met de clouddiensten van

Microsoft, ontstaat een unieke propositie die voor elke organisatie inzetbaar is. Met het Cloud Solution Provider-programma kan de klant rekenen op de dienstverlening van Ctac en flexibiliteit in het afnemen van de functionaliteit.

#### *Business Productivity en Desktop-as-a-Service*

De ontwikkelingen in mobiliteit en de cloud gaan enorm snel en zijn voor iedereen van groot belang. Daarom heeft Microsoft drie grote ambities (more personal computing, build the intelligent cloud, en reinvent productivity). Deze ambities vormen de basis van onze kernactiviteiten op het gebied van Business Productivity en Desktop-as-a-Service. Het belangrijkste is dat deze ambities onze klanten kunnen helpen bij het bereiken van hun doelen: de competitie blijven aangaan in een snel veranderend landschap en het duurzaam laten groeien van hun onderneming.

Business Productivity gaat niet alleen over technologie – het vergt een vernieuwde kijk op bestaande businessmodellen. Het betekent dat we intelligente systemen moeten omarmen, die mensen, data en processen op een andere manier bij elkaar brengen. Wij willen klanten in staat stellen een moderne werkplek te creëren, die aanhaakt op de veranderingen in de markt, maar die ook de productiviteit verhoogt en een moderne beveiliging garandeert.

Ctac omarmt de strategie van Microsoft en investeert in de kennis en kunde die nodig zijn om haar klanten te ondersteunen bij, en te adviseren over de Digitale Transformatie. Hierbij worden Microsoft-competenties onderhouden, waarmee Ctac aantoonbaar te beschikken over kennis, vaardigheden en bewezen successen. Ctac heeft de status van Gold en Silver van de competenties op het gebied van Application Development, Cloud Platform, Productivity, Datacenter, en Collaboration and Content.

**CTAC ZIET HET ALS HAAR MISSIE OM  
DE AMBITIES VAN HAAR KLANTEN  
MOGELIJK TE MAKEN DOOR  
INFORMATIETECHNOLOGIE OM TE  
ZETTEN NAAR 'BUSINESS VALUE'**

### Selectie van nieuwe projecten/contracten

#### Ctac eerste partner die SAP Enable Now meeleverd met nieuwe oplossing

Ctac mag zich de eerste SAP partner noemen, die SAP Enable Now inzet voor solution adoption. Deze SAP oplossing helpt bedrijven bij alle aspecten van het moderne zakelijk leren, zoals ondersteuning bij performance, verandermanagement, compliance en training van soft skills. Ctac gebruikt SAP Enable Now voor de ontwikkeling van onboarding- en supportmaterialen voor SAP oplossingen. Fit4Woco is de eerste Ctac-oplossing waar dit in de standaard geïntegreerd is.

#### Ctac ondersteunt groeistrategie Action met doorontwikkeling van point-of-sale-systeem

Ctac heeft het contract met Action uitgebreid. De internationale retailer neemt al sinds 2008 naar volle tevredenheid Ctac's point-of-sale-systeem (POS) XV Retail af en maakt tevens gebruik van het Omni Customer Loyalty-programma (OCL) van Ctac. Om de groeistrategie van Action nog beter te ondersteunen, werd de XV Retail-oplossing verder verrijkt met functionaliteiten en de implementatietijd sterk verminderd. Het laatste geeft de groeistrategie van Action aanzienlijke voordelen, waaronder Total Cost of Ownership. Daarmee is een nog steviger fundament gelegd voor verdere (inter)nationale uitbreiding en innovaties in retail.

#### Raad voor Rechtsbijstand brengt IT-infrastructuur onder bij Ctac

Ctac verzorgt de IT-infrastructuur en de virtuele werkplekken van de Raad voor Rechtsbijstand (Raad). De Business & Cloud Integrator won de openbare Europese aanbesteding die hiervoor werd uitgeschreven vanwege het aflopen van het lopende contract. Ctac draagt onder andere zorg voor eindgebruikersondersteuning, Mobile Device Management (MDM), Desktop-as-a-Service (DaaS) en Platform-as-a-Service (PaaS), en fungeert daarbij als Single Point of Contact voor de IT-partners van de Raad.

#### Ctac eerste SAP partner met volledig eigen demo-omgeving voor maakindustrie

Ctac is gecertificeerd voor SAP S/4HANA Cloud. Deze software integreert alle bedrijfsprocessen en zet realtime data om in acties. Het verhoogt de productiviteit van medewerkers en biedt de veiligheid van SAP. Ctac is begin 2018 begonnen met het certificeringsproces en is dankzij het snelle proces nu al een partner in Nederland met een SAP S/4HANA Cloud-certificering. Daarnaast is Ctac de eerste SAP partner met een volledig eigen demo-omgeving waarmee organisaties in de maakindustrie S/4HANA Cloud daadwerkelijk kunnen ervaren.

#### Ctac ontving in korte tijd drie SAP kwalificaties voor partneroplossingen

Ctac ontving in korte tijd officiële SAP kwalificaties voor drie partneroplossingen gebaseerd op SAP S/4HANA en best business practices. Het gaat om S/4HANA Cloud, Fit4Woco en SAP Analytics Cloud, ontwikkeld voor respectievelijk de maakindustrie, de woningcorporatiemarkt en de retailsector.

### Partnerships en certificeringen

#### Partner of the Year Benelux-award en Marketplace-award door inRiver

InRiver onderscheidt Ctac met de Partner of the Year Benelux-award. Tevens nam Ctac de Marketplace-award in ontvangst. Dit was vooral te danken aan het uiterst efficiënt en effectief inzetten van de standaardfuncties van inRiver.

#### Ctac breidt customer engagement-activiteiten uit

In lijn met de strategie van Business & Cloud Integrator is het product- en dienstenportfolio van Ctac verder uitgebreid met activiteiten op het gebied van e-commerce. De uitbreiding op het SAP portfolio sluit naadloos aan bij de markten waarin Ctac actief is.

#### Ctac versterkt haar omnichannel strategie dankzij platinum partnership met inRiver

Ctac heeft zich in 2018 opgewerkt tot platinum partner van inRiver wat een beloning is voor het succesvol opereren in deze markten. Als partner helpt Ctac retailers om het complete (online)aankoopproces van klanten nog beter te stroomlijnen.

#### Ctac zet strategisch in op Datamanagement en Analytics

Ctac heeft in 2018 geïnvesteerd in een package-oplossing voor de retailbranche op het gebied van Datamanagement en Analytics op basis van SAP technologie. De SAP Analytics Cloud Retail solution package is gebaseerd op meer dan 25 jaar ervaring in IT-oplossingen voor de retailbranche.

#### Ctac zet strategisch in op de Public Cloud

Op basis van SAP technologie heeft Ctac haar oplossing voor de Manufacturing-markt ontwikkeld. De ERP Cloud-oplossing op basis van S/4HANA voor de slimste fabriek is ontwikkeld voor organisaties in de maakindustrie, waar korte levertijden, gepersonaliseerde producten en op maat gemaakte oplossingen de nieuwe standaard zijn.

#### Ctac en Microsoft werken strategisch samen op het gebied van SAP en Azure-diensten

In 2018 hebben Microsoft en Ctac hun samenwerkingsverband uitgebreid op het gebied van SAP en Azure. Het resultaat is een gezamenlijk

ecosysteem dat unieke inzichten en een uitgebreide productintegratie oplevert, waarmee de klanten van Ctac optimaal gebruikmaken van SAP oplossingen en toepassingen in de Azure cloud.

#### Business Productivity en Desktop-as-a-Service

De ontwikkelingen in mobiliteit en de cloud gaan enorm snel en zijn van groot belang voor iedereen. Daarom heeft Microsoft drie grote ambities: more personal computing, build the intelligent cloud, en reinvent productivity. Deze ambities vormen de basis van onze kernactiviteiten op het gebied van Business Productivity en Desktop-as-a-Service.

#### SAP certificeringen

Tweejaarlijks ondergaat Ctac verschillende SAP audits, waaronder de certificering als Partner Center of Expertise (PCoE), Provider van Cloud Operations, SAP HANA Operations, Hosting Services en Application Management Services. Deze laatste garanderen dat Ctac als houder van deze verschillende certificaten kan optreden als SAP Platinum Partner. Het PCoE-certificaat garandeert onze klanten dat Ctac nog steeds een betrouwbare VAR-partner is, waar men terecht kan voor SAP licenties en bijbehorende support. De huidige certificaten zijn nog geldig tot november 2019.

#### ISAE 3402

In januari 2019 is door EY een ongeconditioneerd ISAE3402 type II-rapport afgegeven in het kader van het onderzoek naar opzet, bestaan en werking van het Ctac-controleraamwerk over de Ctac Cloud Services.

#### ISO27001:2013 Informatiebeveiliging

Ctac is reeds sinds vele jaren houder van een ISO27001-certificaat. In 2018, na externe controle door QMS International, kan Ctac dit certificaat continueren.

#### ISO9001:2015 Kwaliteit

Naast de ISO27001-certificering is Ctac tevens ook houder van een ISO9001-certificaat. Ook dit certificaat kan sinds oktober 2018, na controle, gecontinueerd worden.

#### SNA Keurmerk/NEN4400-1

In het kader van de Resourcing-dienstverlening is Ctac drager van het SNA Keurmerk. Dit keurmerk wordt afgeleverd op basis van het behalen van de NEN4400-1-norm. Na de jaarlijkse controle door Bureau Cicero kan Ctac het keurmerk verder aanhouden.

#### Ctac kwaliteit, informatiebeveiliging en privacy

Al jaren heeft Ctac een duidelijk informatie-beveiligingsbeleid dat stevig geborgd is in de organisatie. Dit beleid is gebaseerd op meerdere pijlers waar onder andere het bewustzijn bij de medewerkers, het ingericht hebben van de diverse processen en het zowel intern als extern laten auditen van de processen en werkwijzen standaard deel van uitmaken. Sinds

8 december 2008 is Ctac dan ook houder van een ISO27001-certificering.

Doordat Informatiebeveiliging integraal deel uitmaakt en de kwaliteit meebepaalt van de dienstverlening van Ctac, is Ctac sinds 2009 ook drager van een ISO9001-certificaat. De ISO-certificaten zijn nooit een doel op zich geweest. Ctac streeft naar een continu proces van optimaliseren en verbeteren, onder andere door het gebruik van het 'security by design'-principe, waardoor de kwaliteit van de procesvoering, van de productlevering en van de manier van werken steeds op een hoger niveau komt te liggen.

Anno 2019 heeft Ctac nog steeds haar certificaten prima op peil. De ISO27001:2013- en ISO9001:2015-beheersmaatregelen zijn ook in 2018 door QMS International B.V. geauditeerd en Ctac kan de ISO-certificaten zonder probleem verder continueren. Een bewijs dat Ctac als organisatie ISO-onderdelen, zoals onder andere eigenaarschap, procesverantwoordelijkheid en managementparticipatie, stevig onder de knie heeft.

2018 was ook het jaar waarin de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van kracht werd. Ctac heeft de invoering ervan in de organisatie zonder grote problemen laten verlopen door dit projectmatig aan te pakken. Zo werd onder meer, naast alle andere genomen maatregelen, een Functionaris Gegevensbescherming aangesteld, werden de nodige overeenkomsten met klanten en leveranciers afgesloten, werd een intern en extern privacybeleid opgesteld en kregen de vereiste registers de nodige aandacht.

Om in de toekomst al deze verschillende onderdelen beter te kunnen stroomlijnen, heeft Ctac in 2018 ervoor gekozen om een afdeling Quality, Security en Privacy (QSP) op te richten. Haar hoofdtak bestaat erin om vorengenoemde domeinen te bewaken en verder gestalte te geven binnen de organisatie.

Naast de ISO-certificeringen en de invoering van de AVG is ook de ISAE3402 type II-verslaglegging over 2018 een feit. Een rapportage die de Plan Do Check Act-cyclus van het Ctac ISAE3402-raamwerk nauwgezet toetst op een juiste werking ervan. Dit onderzoek is ook in 2018 door EY uitgevoerd. Ctac heeft ook dit onderzoek prima doorstaan en kan met trots in 2019 een gedegen, niet-geconditioneerd ISAE3402 type II-rapport voorleggen.

Naast het continu streven naar een optimaal werkend Information Security Management System (ISMS), een Quality Management System (QMS) en een Privacy Management System (PMS) met de daarbij behorende toetsingen en certificaten is er uiteraard ook steeds plaats voor eventueel aanvullende wensen van onze opdrachtgevers.

## Financiële ontwikkelingen

### Omzet en brutomarge

De netto-omzet kwam in 2018 uit op EUR 83,0 miljoen, een stijging van 1,7% (2017: EUR 81,6 miljoen). Exclusief een eenmalige afboeking van EUR 1,5 miljoen nam de omzet met 3,6% toe tot EUR 84,5 miljoen.

De omzet van consultancy, hosting en beheer steeg met 2,1% van EUR 69,5 miljoen in 2017 naar EUR 70,9 miljoen in 2018. Dit is inclusief de eenmalige afboeking van EUR 1,5 miljoen. De hierin opgenomen omzet hosting en beheer (cloud) steeg in 2018 met bijna 7% naar EUR 33,9 miljoen. De externe inhuur is met 10,4% toegenomen tot EUR 19,1 miljoen (EUR 17,3 miljoen in 2017).

De omzet op software nam met 9,6% toe naar EUR 3,7 miljoen (2017: EUR 3,4 miljoen). De brutomarge kwam uit op EUR 1,8 miljoen (2017: EUR 1,8 miljoen).

De omzet op onderhoudscontracten nam met 4,3% af naar EUR 8,4 miljoen in 2018 (2017: EUR 8,8 miljoen). De brutomarge op deze activiteiten daalde met EUR 0,5 miljoen naar EUR 2,8 miljoen.

De omzet per medewerker (op basis van het gemiddelde aantal FTE's op jaarbasis) nam toe met ruim 3% naar EUR 198.000 in 2018 (2017: EUR 192.000).

### Bedrijfslasten

De personeelskosten stegen 1,2% ten opzichte van 2017 met EUR 0,5 miljoen. Het gemiddeld aantal FTE's is gedaald van 425 FTE's in 2017 naar 418 FTE's in 2018.

De overige bedrijfskosten bleven met EUR 14,1 miljoen nagenoeg gelijk (2017: EUR 14,1 miljoen). De afschrijvingen bleven ook nagenoeg gelijk op EUR 1,0 miljoen (2017: EUR 1,0 miljoen).

### Bedrijfsresultaat

Als gevolg van bovenstaande daalde het bedrijfsresultaat in 2018 met 34,3% naar EUR 2,4 miljoen (2017: EUR 3,7 miljoen). Exclusief de eenmalige afboeking op de omzet steeg het bedrijfsresultaat in 2018 met 7,0% naar EUR 3,9 miljoen.

### Financiële baten en lasten

Ultimo 2018 kwam de nettobankschuld uit op EUR 0,3 miljoen (ultimo 2017: EUR 2,2 miljoen). De netto-rentelasten namen daardoor af, evenals de overige financiële lasten (onder andere de rente op earn out-verplichtingen). Dit resulteerde in lasten van EUR 0,1 miljoen in 2018 (2017: EUR 0,2 miljoen).

### Belastingen

De belastingdruk kwam uit op 25,4% in 2018 ten opzichte van 20% in 2017. Als gevolg van de verlaging van de vennootschapsbelasting tarieven vanaf 2020 heeft een extra verlaging van EUR 0,1 miljoen van de actieve belastinglatentie plaatsgevonden. Per saldo is de belastinglast EUR 0,1 miljoen lager in 2018 dan in 2017.

### Nettoresultaat en resultaat per aandeel

Het nettoresultaat over 2018 kwam uit op EUR 1,7 miljoen (2017: EUR 2,8 miljoen). Dit vertaalt zich in een resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van EUR 0,13 (2017: EUR 0,22). Het resultaat exclusief de eenmalige afboeking per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel bedroeg EUR 0,23.

Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2018 was 12.807.082, een stijging in 2018 van 151.434 stuks als gevolg van het keuzedividend over het boekjaar 2017.

Omzet per onderdeel en per segment (in EUR x 1.000)	2018	2017	%
<b>Nederland</b>			
Ctac Cloud Services	33.944	31.813	7%
Ctac Consulting	13.273	16.289	-19%
Ctac Resourcing	13.331	12.734	5%
Licenties en onderhoud	10.170	9.818	4%
Intercompany omzet	1.944	1.843	5%
<b>Totaal Nederland</b>	<b>72.662</b>	<b>72.497</b>	<b>0%</b>
België	15.319	14.080	9%
Overige activiteiten	822	386	113%
Eliminatie intercompany omzet	-5.805	-5.366	8%
<b>Totaal</b>	<b>82.998</b>	<b>81.597</b>	<b>2%</b>

### Balans

Als gevolg van het nettoresultaat over 2018 (EUR 1,7 miljoen), de toevoeging van aandelen, en de uitbetaling van cash dividend, is het eigen vermogen per ultimo 2018 per saldo gestegen naar EUR 19,1 miljoen. Conform de verslaggevingsregels is het eigen vermogen bepaald voor verwerking van het winstbestemmingsvoorstel.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen lieten een daling zien per ultimo 2018 van circa EUR 1,0 miljoen naar EUR 19,6 miljoen, mede als gevolg van een verhoging van de voorziening dubieuze debiteuren met EUR 0,7 miljoen. Het balanstotaal steeg met EUR 0,8 miljoen van EUR 39,6 miljoen ultimo 2017 naar EUR 40,4 miljoen ultimo 2018.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) verbeterde vervolgens van 45,1% ultimo 2017 naar 47,3% per ultimo 2018.

De nettobankschuld daalde van EUR 2,2 miljoen ultimo 2017 naar EUR 0,3 miljoen ultimo 2018. De met ABN AMRO bank overeengekomen kredietfaciliteit bedroeg per ultimo 2018 EUR 6,0 miljoen. Als zekerheid is pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten verstrekt.

### Kasstroom en investeringen

Het gedetailleerde kasstroomoverzicht is opgenomen in de jaarrekening op pagina 45. De kasstroom uit bedrijfsoperaties kwam in 2018 uit op EUR 6,6 miljoen positief (2017: EUR 3,0 miljoen positief). De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg EUR 5,4 miljoen positief in 2018 (2017: EUR 2,1 miljoen positief).

In 2018 is voor EUR 0,3 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa (2017: EUR 0,4 miljoen). De investeringen bestonden uit vervanging van de ICT-infrastructuur en nieuwe computers. Daarnaast is in 2018 onder de immateriële vaste activa EUR 1,8 miljoen aan IP-producten geïnvesteerd (2017: EUR 1,5 miljoen).

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg EUR 1,4 miljoen negatief (2017: EUR 0,7 miljoen negatief). Dit betrof onder meer een betaling van EUR 0,9 miljoen aan earn out-verplichtingen (2017: EUR 0,3 miljoen) als gevolg van een gedeeltelijk versnelde afwikkeling van de earn out-verplichtingen en de dividendbetaling van EUR 0,5 miljoen over 2017 (over 2016: EUR 0,4 miljoen).

De nettokasstroom kwam in 2018 per saldo uit op EUR 1,9 miljoen positief (2017: EUR 0,5 miljoen negatief).

### Voorstel verwerking resultaat

Na zorgvuldige afweging van de impact van een dividenduitkering op de nettokasstroom in 2018, het eigen vermogen, de samenstelling ervan en de

andere balanscomponenten, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om over het boekjaar 2018 uit het nettoresultaat een dividend uit te keren van EUR 0,08 per gewoon aandeel (2017: EUR 0,08 per gewoon aandeel), wat neerkomt op een pay-out ratio van 34,6% van het genormaliseerde nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders. Gezien de sterke operationele performance, de solide en toegenomen solvabiliteit en de sterke cashflow, is er voor gekozen om het dividend op het niveau van 2017 te handhaven ondanks de lagere nettowinst veroorzaakt door een incidentele post. Aan aandeelhouders zal de keuze worden geboden het dividend in cash of aandelen te ontvangen.

### Update lopend juridisch geschil

Zoals eerder gemeld is Ctac verwickeld in een juridisch geschil met een klant over de afwikkeling van de uitvoering van een in juli 2016 gesloten contract. In 2018 is een voor Ctac nadelig (en bovendien onnavolgbaar) tussenvonnissen gewezen over de verplichtingen van de klant en de waarde van de door Ctac verrichte prestaties.

Momenteel ligt aan de rechtbank de vraag voor of door de klant aanvullend aanspraak kan worden gemaakt op schade en, indien dit het geval is, op welk bedrag. De claim van de zijde van de klant beloopt circa EUR 6 miljoen waarvan circa EUR 5 miljoen betrekking heeft op een geëiste schadevergoeding omdat de klant besloot de werkzaamheden door een andere partij te laten verrichten. De claim van de zijde van Ctac jegens deze klant beloopt EUR 1,1 miljoen. De standpunten zijn door partijen reeds uitvoerig schriftelijk onderbouwd. Ctac heeft zich hierbij op het standpunt gesteld dat een schadeclaim, zo die al rechtsgeldig is, krachtens de met de klant gesloten overeenkomst, gemaximeerd is op EUR 1,25 miljoen. Aanvullend heeft de advocaat van Ctac de rechtbank verzocht om haar standpunten omtrent de schadevergoeding middels een pleidooi nader toe te lichten. De klant heeft daartegen verweer gevoerd. De rechtbank heeft dit verzoek om pleidooi toch toegewezen, reden waarom het eindvonnis pas aan het einde van 2019 wordt verwacht. In de tussentijd worden de mogelijkheden onderzocht om de eventuele schade te verhalen.

Ctac heeft, na uitvoerig deskundig advies te hebben ingewonnen, besloten om tot een correctie van EUR 1,5 miljoen over te gaan op de omzet die betrekking heeft op de prestaties die onder het contract zijn verricht. Ctac heeft inzake een eventuele terugbetalingsverplichting van deze omzet in februari 2019 een bedrag van EUR 600.000 in Escrow gestort bij haar huisbankier ABN AMRO. Ctac is tot het oordeel gekomen dat, met inachtneming van de bepalingen in IAS 37, de schadeclaim niet verwerkt dient te worden in de cijfers, aangezien de waarde van de 'single most likely outcome' op nihil wordt ingeschat. Derhalve is dit

item in de jaarrekening verwerkt als contingent liability. Als de rechtbank in 2019 tot een andere (conclusieve) uitspraak komt, dan zal Ctac opnieuw beoordelen of verdere actie en vorming van een voorziening noodzakelijk is.

Los daarvan mag duidelijk zijn dat Ctac het vervolg van de procedure in eerste aanleg en het hoger beroep met vertrouwen tegemoet ziet.

### Personele ontwikkelingen

#### Medewerker centraal

Voor een Business & Cloud Integrator als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste asset van het bedrijf. Onze strategie staat in het teken van het waarmaken van ambities. Ctac kan haar ambities alleen realiseren met goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Een belangrijk onderdeel van onze strategie is, dat we onze medewerkers in staat stellen hun persoonlijke ambities binnen Ctac te realiseren. Het Human Resources-beleid is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor persoonlijke groei, ontwikkeling en initiatieven. Hierin hebben zowel de medewerker en manager, als de organisatie ieder een eigen verantwoordelijkheid. De balans tussen werk en privé is een belangrijk onderdeel van het Human Resources-beleid. Onze kernwaarden zijn integriteit, respect en commitment. Samenwerken staat hoog op de agenda.

Ctac is een kennisintensieve organisatie in een dynamische markt en omgeving, en vindt het daarom van groot belang te investeren in de medewerkers. De medewerkers dienen te voldoen aan de eisen die hun functie aan hen stelt, en in staat te worden gesteld zich blijvend te ontwikkelen. Ctac onderkent dan ook de noodzaak van gestructureerd opleiden als instrument om enerzijds de kennis en vaardigheden in stand te houden, en anderzijds in te spelen op de persoonlijke opleidings- en ontwikkelbehoeften van medewerkers. De uitgangspunten voor deze ontwikkeling worden jaarlijks, via persoonlijke doelstellingen, door de medewerker in samenspraak met zijn of haar manager opgesteld. Deze persoonlijke doelstellingen gaan uit van de ambities van de medewerker, maar dienen ook in lijn te zijn met de ambities van Ctac.

#### Strategische Personeelsplanning

Vanaf 2018 zijn alle bedrijfsonderdelen actief met Strategische Personeelsplanning (SPP). Er komt in de verschillende sessies met stakeholders steeds meer aandacht voor de vertaling van ontwikkelingen in de markt en op het gebied van technologie. Wat betekent dit voor Ctac over een paar jaar? Hoe kunnen we hier nu al de juiste speerpunten in definiëren? Van het werken aan een goed leerklimaat, het stimuleren van de ontwikkeling van soft skills tot het selecteren van een set competenties die voor een specifieke functiegroep

het meest zullen bijdragen aan succes. Via SPP wordt ook invulling gegeven aan Succession Planning en Talentmanagement. Naast Ctac Nederland is ook België actief bezig met SPP. In 2019 zal Ctac België ook de methode van Ctac Nederland implementeren ten behoeve van een optimale, Ctac-brede SPP-analyse.

#### Leren en ontwikkelen

Medio 2018 is een activeringsprogramma gestart om een optimaal werkklimaat te realiseren voor het ontwikkelen van soft skills. Doel: aansluiten op de nieuwe organisatiestrategie door te zorgen voor de aanwezigheid van de juiste competenties die horen bij de propositie van Ctac als sparringpartner van haar klanten. De ambitie om iedere medewerker van Ctac gedurende dit eerste jaar te stimuleren persoonlijk te ervaren hoe plezierig het ontwikkelen van soft skills kan zijn, is goed op weg om gerealiseerd te worden. Door een laagdrempelig platform te bieden, dat 24/7 toegankelijk is en voor iedere medewerker een rijk aanbod kent, zorgt Ctac tevens voor het vergroten van het engagement en de duurzame inzetbaarheid van haar mensen. Ctac blijft aandacht houden voor het borgen van een cultuur van continu (durven) leren, feedback geven en persoonlijk leiderschap. Een evaluatie van het soft skills-ontwikkelprogramma staat gepland voor medio 2019.

#### Talentmanagement

De concurrentie op de (IT-)arbeidsmarkt is enorm. Daarom is het aantrekken en ontwikkelen van medewerkers voor Ctac van groot belang en staat talentmanagement bovenaan op de HR-agenda. Ctac wil de talenten van al haar medewerkers benutten. Voor een groep met hoog potentieel, het vermogen om met hulp van de juiste aandacht, ruimte en ontwikkeling door te groeien en de gewenste ambitie wordt een specifiek programma aangeboden: het High-Potential Programma. Via dit programma kan met hulp van een stukje maatwerk ingespeeld worden op de ontwikkelbehoefte en het ontwikkelpotentieel van deze groep jonge talenten die individueel en in teamverband topprestaties leveren ten behoeve van onze klanten. Zo is voor deze groep een snellere interne doorgroei maar ook verbreding mogelijk. Op de langere termijn wordt ook het opvolgingsmanagement (Succession Planning) gevoed. Op deze manier kan het menselijk kapitaal van Ctac optimaal renderen ten bate van de continuïteit van de organisatie.

#### Diversiteit

Bij Ctac is in 2018 gemiddeld 22% van de medewerkers vrouw. Diversiteit gaat echter niet alleen over de verhouding man/vrouw, maar gaat vooral om respect hebben voor de verschillen tussen medewerkers en/of hun sociaal-culturele achtergrond. Ctac hecht in het bijzonder waarde aan diversiteit binnen de organisatie, waarbij het er niet om gaat wat één medewerker

specifiek weet of kan, maar wat medewerkers samen kunnen en weten. Ctac staat open voor iedereen en dit blijkt ook uit de kansen die medewerkers krijgen om te groeien.

Dat Ctac de daad bij het woord voegt en diversiteit daadwerkelijk uitdraagt, komt naar voren in de dialoog hierover met het management en medewerkers. Medewerkers van Ctac vinden elkaar in het belang van een veilig werkklimaat voor iedereen, waarin samenwerken op basis van respect de norm is. Dit heeft onder meer geleid tot de introductie en toepassing van een Richtlijn Transgender Personeel.

Ctac draagt haar diversiteitsbeleid uit naar de externe arbeidsmarkt door middel van een diversiteitsclausule in de vacatureteksten: 'Ctac neemt een voorsprong op haar toekomst door te kiezen voor inclusiviteit als meerwaarde.' Kwaliteit, motivatie en interne drijfveren blijven altijd leidend bij het aannemen van nieuwe medewerkers.

#### Vitaliteitsbeleid

##### Preventie verzuim

Ctac voert door het geven van voorlichting over het herkennen van eerste ziektesymptomen en mogelijke (preventieve) maatregelen aan het management een actief verzuimbeleid op het voorkomen van (langdurige) uitval. Hierdoor probeert Ctac het verzuim als gevolg van ziekte te reduceren. In 2018 is het ziekteverzuim binnen Ctac Nederland gestegen naar 3,9% (2017: 3,3%). In het kader van verzuimpreventie wordt er actief gestuurd op verzuimmanagement en daarmee op de inzetbaarheid van medewerkers. In 2018 waren er relatief meer langdurig zieke medewerkers.

##### Introductie Bedrijfsfitness

Vitale medewerkers zijn een sleutel voor duurzaam succes. Om die reden voert Ctac een vitaliteitsbeleid dat bijdraagt aan een groter gezondheidsbewustzijn bij haar medewerkers. Een sportende medewerker is productiever, fitter én verzuimt gemiddeld minder. Als werkgever wil Ctac haar medewerkers stimuleren in een gezonde leefstijl met voldoende beweging. Vanaf mei 2018 biedt Ctac haar medewerkers daarom een bedrijfsfitnessregeling aan.

##### Continuerend Preventief Medische Onderzoeken

In 2018 heeft een evaluatie van de inzet van het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) opnieuw laten zien dat de PMO's van grote waarde zijn voor het vergroten van het gezondheidsbewustzijn van de medewerkers die eraan hebben deelgenomen. Inzichten op organisatieniveau zijn vertaald naar vitaliteitsbeleid. In 2019 zal Ctac opnieuw de PMO's aanbieden aan alle medewerkers en hierbij ook de nieuw in dienst gekomen medewerkers speciale aandacht geven.

#### Recruitment

Ook in 2018 is het Employer Brand van Ctac verder geprofessionaliseerd. Er zijn met name activiteiten ontplooid die hebben bijgedragen aan de herkenbaarheid van Ctac als werkgever in een schaarse arbeidsmarkt. Door structureel content met de relevante doelgroepen te delen, is gewerkt aan de online herkenbaarheid van Ctac. De offline herkenbaarheid is met name gericht geweest op het optimaliseren van de candidate journey. De samenwerking met Marketing is verder geoptimaliseerd, waardoor in 2019 volledige aandacht gegeven kan worden aan het creëren van een onderscheidende positie van Ctac als werkgever, en aan het identificeren en optimaliseren van de online candidate journey.

Om de herkenbaarheid van Ctac onder jonge talenten te vergroten, zijn twee evenementen georganiseerd voor Young Professionals. Doel hierbij was talenten van de toekomst kennis te laten maken met Ctac als werkgever. In 2019 zal dit een vervolg krijgen.

Vanuit HR Recruitment zijn de laatste jaren meerdere acties geïnitieerd om collega's te blijven stimuleren bij het aandragen van nieuwe medewerkers. Zo is ook in 2018 een additionele actie gelanceerd en betrekken we de flexibele schil van Ctac bij de referral-regeling. Lean Recruitment, waarbij we toewerken naar een standaardrecruitmentprocedure, en Campus Recruitment zijn in 2019 belangrijke thema's. Daarnaast is het de intentie om aandacht te besteden aan de ontwikkeling van traineeships.

#### Schaarste op de arbeidsmarkt

In 2019 en de jaren die volgen zal de schaarste op de IT-arbeidsmarkt toenemen. De vraag naar IT'ers groeit harder dan de arbeidsmarkt aan kan, mede door de huidige digitalisering. IT binnen organisaties wordt steeds meer een primaire behoefte, waardoor de vraag naar IT-professionals toeneemt. IT-professionals hebben daarmee ook een breder palet aan werkgevers waar zij voor kunnen werken.

Daarbij zijn veel kandidaten latent op zoek naar een nieuwe baan. Dit betekent dat ze niet actief op zoek zijn, maar tegen de juiste voorwaarden wel openstaan voor een nieuwe uitdaging. Per doelgroep dienen de belangrijkste pullfactoren en arbeidsvoorwaarden in kaart te worden gebracht, zodat deze meegenomen kunnen worden in de wervingsstrategie. Met name het werven van de junior IT-professionals zal een uitdaging vormen, gezien de krapte op de arbeidsmarkt. De afgelopen jaren zijn junioren, studenten en starters voor veel bedrijven een focusgroep geworden. Dit betekent dat de 'war for talent' ook op hogeschole en universiteiten naar een hoogtepunt zal stijgen. Het netwerk van contacten met

hogescholen en universiteiten zal daarom ook in 2019 meer aandacht krijgen en verder worden ontwikkeld.

#### **Nieuwe pensioenregeling**

Met ingang van 1 januari 2018 is de pensioenregeling van Ctac NV overgegaan van Avero Achmea naar Zwitserleven PPI. De definitieve waardeoverdracht heeft in 2018 plaatsgevonden.

#### **Nieuw salarissysteem**

Met ingang van 1 januari 2019 is Ctac gestart met de verloning via SAP Payroll. Een groot voordeel van SAP Payroll is, dat gegevens van HR en Payroll nu gekoppeld zijn en alle gegevens uit één database komen. Veranderingen van salarisgegevens worden zo direct verwerkt in de Payroll.

#### **Medezeggenschap**

Eind 2018 bestond de ondernemingsraad uit vier personen. Medio 2018 heeft een OR-medewerker Ctac verlaten. Er wordt nog gezocht naar uitbreiding van het aantal OR-leden. Met de ondernemingsraad wordt door de raad van bestuur periodiek overleg gevoerd over alle aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij in 2018 ook eenmaal een lid van de raad van commissarissen het overleg heeft bijgewoond. Vaste thema's in deze overlegvergadering zijn de markt- en resultaatontwikkelingen, organisatiewijzigingen en het Human Resources-beleid. Op 2018 wordt positief teruggekeken op de geleverde bijdrage van de ondernemingsraad. De ondernemingsraad heeft in verschillende zaken advies en/of zijn instemming gegeven, onder andere:

- beëindiging Microsoft Dynamics-activiteiten;
- overgang Ctac-medewerkers naar ProdWare;
- nieuw beleid inzake elektrisch aangedreven leaseauto's.

#### **Duurzaam ondernemen**

##### **Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac**

De langetermijnvisie en continuïteit van de organisatie zijn de belangrijkste uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac. Daarnaast is binnen de ICT-markt sprake van een duidelijke bewustwording om duurzamer te gaan werken. De gevolgen van grondstofschaarste en de eindigheid van fossiele brandstoffen hebben ook invloed op de sector. Zo streeft de Nederlandse overheid ernaar om al haar producten en diensten duurzaam in te kopen, waaronder ook de inkoop van ICT-diensten. Ctac onderschrijft het belang van duurzaamheid in haar dienstverlening zowel aan haar klanten, als aan de maatschappij in haar algemeenheid.

Vandaar dat Ctac elk jaar het energieverbruik in kaart brengt en een Carbon Footprint-rapportage opstelt. Door het inzichtelijk maken van het energieverbruik met

daaraan verbonden een Carbon Footprint-rapportage kan er jaarlijks gestuurd worden op vermindering van het energieverbruik (waar mogelijk) en het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ctac heeft als jaarlijks doel de uitkomst van de Carbon Footprint-rapportage te verlagen.

Eveneens kijkt Ctac naar de drie P's (People, Planet, Profit) van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze integrale aanpak maakt het voor Ctac mogelijk om meervoudige progressie te boeken op het gebied van duurzaamheid, zowel op sociaal en maatschappelijk vlak, als op economisch vlak.

De P van People staat in het teken van het waarmaken van ambities door de medewerker. Ctac is erop gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei, ontwikkeling en nieuwe uitdagingen. Ctac investeert in haar medewerkers en biedt hen de mogelijkheid zich te ontwikkelen.

Voor de invulling van de P van Planet is optimalisatie van de Carbon Footprint het uitgangspunt. Uit de Carbon Footprint-rapportages van de afgelopen jaren blijkt dat het merendeel van de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van de leaseauto's. Een van de doelstellingen die Ctac zichzelf had opgelegd, was het terugdringen van het brandstofverbruik van de leaseauto's. Een enorme daling in de CO<sub>2</sub>-emissie heeft plaatsgevonden tussen 2010 en 2014. Deze doelstelling blijft echter staan voor de komende jaren. Zo heeft Ctac in 2018 1% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot gerealiseerd ten opzichte van het brandstofverbruik in 2017, te weten: 11 ton CO<sub>2</sub> minder. Ctac heeft in 2019 het rijden van elektrische voertuigen toegevoegd aan haar arbeidsvoorwaarden. Ctac verwacht de komende jaren dan ook een sterkere daling in CO<sub>2</sub>-uitstoot.

De P van Profit wordt ingevuld door producten en diensten in te zetten / te ontwikkelen, waarbij de focus ligt op duurzaamheid. Deze producten zullen bij de klanten van Ctac besparingen realiseren op het gebied van energie, afval en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ctac werkt samen met klanten, leveranciers en partners om een bijdrage te leveren aan een gezond milieu.

#### **Duurzaamheid**

Duurzaamheid is niet meer weg te denken uit maatschappelijke discussies. Dit geldt voor Ctac, maar zeker ook voor haar klanten. De meeste klanten hebben een duurzaamheidsbeleid waarin veelal nog beperkt aandacht wordt besteed aan de rol van ICT. Terwijl ICT – mede door het gebruik van software – een belangrijke rol kan spelen in het terugdringen van het energieverbruik.

In 's-Hertogenbosch werken bedrijven en organisaties samen aan een duurzame energievoorziening onder de naam Bossche Energiecoalitie (BEC). Ctac is

medeondertekenaar van deze energiecoalitie. Het delen van kennis en ervaring, en een proeftuin zijn voor duurzame innovaties zijn de uitgangspunten van de BEC. Gezamenlijk kunnen we grote stappen zetten door samenwerking op een thema óf per gebied. Bijvoorbeeld met een gezamenlijke aanpak voor zonne-energie of door benutting van restwarmte op een bedrijventerrein.

Jaarlijks worden er energiedoelstellingen geformuleerd. Denk aan doelstellingen ten aanzien van mobiliteit (verminderen autokilometers, elektrisch vervoer), energiebesparing in het eigen gebouw (isolatie, verlichting, energiemanagement of het optimaliseren van de bestaande installaties) of het toepassen van zonnepanelen.

Ctac heeft zichzelf weer als doel gesteld om de CO<sub>2</sub>-uitstoot betreffende het wagenpark te verminderen. Ctac hecht waarde aan het monitoren van de CO<sub>2</sub>-uitstoot als gevolg van haar bedrijfsactiviteiten. Om die reden wordt al meerdere jaren achtereenvolgend een Carbon Footprint opgesteld. Op deze manier kunnen verschillen tussen de jaren worden geanalyseerd en biedt het handvatten voor het nemen van maatregelen om de organisatie verder te verduurzamen.

#### **Carbon Footprint Ctac 2018**

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2018 is gebruikgemaakt van energieverbruikgegevens met betrekking tot de huisvesting, (externe) datacenters en mobiliteit van medewerkers. Aan de hand van deze gegevens is de totale CO<sub>2</sub>-emissie voor de Ctac-organisatie berekend.

Om de operationele grenzen (scope) af te bakenen, is gebruikgemaakt van de categorisering van de internationale richtlijn Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Dit protocol maakt een onderscheid in drie bronnen van emissies: scope 1, 2 en 3. Per scope is beschreven welke CO<sub>2</sub>-genererende activiteiten door Ctac zijn opgenomen in de berekening.

De totale emissie over het kalenderjaar 2018 bedroeg 1772 ton CO<sub>2</sub>. Dit betekent een daling van circa 1% ten opzichte van de uitstoot over het kalenderjaar 2017. Voornaamste reden voor deze geringe daling zijn minder leaseauto's rijdend op diesel. Het aantal leaseauto's is nagenoeg hetzelfde gebleven, maar we zien echter een stijging in het aantal benzineauto's. Het gestelde doel is hiermee behaald. De verlaging van deze CO<sub>2</sub>-emissie staat wederom als doel voor 2019 gesteld.

#### **Scope 1**

In scope 1 gaat het om de directe uitstoot van broeikasgassen. Directe emissie van CO<sub>2</sub> wordt veroorzaakt door het gebruik van fossiele

energiedragers (aardgas, benzine etc.). Voor het berekenen van de CO<sub>2</sub>-emissie wordt het gebruik van fossiele brandstoffen in kaart gebracht en verrekend met vastgestelde specifieke conversiefactoren.

Voor Ctac is enkel en alleen het brandstofverbruik van de leaseauto's geregistreerd. Bij elkaar levert dit een CO<sub>2</sub>-emissie over 2018 op van 1290 ton (2017: 1.301 ton). De CO<sub>2</sub>-emissie van scope 1 is de grootste factor binnen de totale uitstoot, iets wat overigens gebruikelijk is bij bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Daarbinnen is de uitstoot als gevolg van verbruikte brandstof de belangrijkste factor.

#### **Scope 2**

Naast directe emissie van broeikasgassen (scope 1) wordt in een CO<sub>2</sub>-voetafdruk ook indirecte CO<sub>2</sub>-emissie ten gevolge van het elektriciteitsgebruik meegenomen. Bij de omzetting van elektrische energie in 'bruikbare' energie komt weliswaar geen CO<sub>2</sub>-emissie vrij (m.a.w.: in een elektrisch apparaat vindt geen verbrandingsproces plaats), maar bij de productie van elektriciteit in de elektriciteitscentrale gebeurt dat wel. Door het inkopen van elektriciteit is Ctac dus indirect verantwoordelijk voor deze CO<sub>2</sub>-emissie.

De totale CO<sub>2</sub>-emissie in scope 2 bedroeg voor Ctac in 2018 478 ton. Binnen deze scope heeft er ten opzichte van 2017 geen afname, maar ook geen vermeerdering plaatsgevonden. In 2018 is overigens wel een indirecte afname behaald door de realisatie van een verhuizing naar een nieuw datacenter.

Om de netwerkverbindingen te waarborgen, was er een overlap in het gebruik van het oude en nieuwe datacenter. Op dit moment zit Ctac in de ontmantelingsfase, dat uiteindelijk zal resulteren in minder kWh-afname.

#### **Scope 3**

Ten slotte komt er bij een organisatie indirecte CO<sub>2</sub>-emissie vrij als gevolg van de activiteiten van het bedrijf, die voortkomen uit bronnen die geen eigendom van het bedrijf zijn, noch beheerd worden door het bedrijf. Zo ontstaat er CO<sub>2</sub>-emissie door woon-werkverkeer van de medewerkers, door zakelijke kilometers die worden gereden met privéauto's, door verwerking van door de organisatie geproduceerd afval, door productie van materialen die de organisatie inkoopt etc. De organisatie heeft geen directe invloed op de emissies die hierbij vrijkomen. Deze indirecte emissies worden scope 3-emissies genoemd.

Voor Ctac is in het kader van scope 3 een beperkt aantal bronnen van CO<sub>2</sub>-emissie in kaart gebracht. De totale CO<sub>2</sub>-emissie over het kalenderjaar 2018 bedraagt 1,6 ton (in 2017: 1,6 ton).



## Risicoprofiel en -beheersing

### Risicohouding

De raad van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid voor het risicomanagementsysteem. Hij streeft ernaar om risico's te beperken en geen substantiële risico's aan te gaan zonder dat deze risico's beheersbaar kunnen worden gehouden. Voor het identificeren en mitigeren van risico's hanteert de raad van bestuur een risicomanagementsysteem. Dit systeem analyseert de risico's en meet periodiek de effectiviteit van de maatregelen zoals die voor de bedrijfsprocessen binnen Ctac gelden. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd. Ctac zorgt, door een continu proces van interne controles en metingen, voor het zo optimaal mogelijk bewaken en het tijdig identificeren en, indien noodzakelijk, mitigeren van ontstane risico's.

### Algemeen

Ctac's langetermijnstrategie is gericht op continuïteit van de onderneming en de creatie van waarde voor alle stakeholders door groei en een positieve ontwikkeling van de winstgevendheid. Ctac beoogt langetermijnwaardecreatie te bereiken door op structurele wijze de technische en commerciële activiteiten binnen de strategie op elkaar af te stemmen en de organisatie hierin aard en omvang op aan te passen. Zo heeft Ctac in 2017, maar ook in 2018 geïnvesteerd in nieuwe IP-producten als XV Retail en Fit4Woco. Met deze producten beoogt Ctac een 'nieuwe' inkomstenstroom op langere termijn te realiseren. Ook het investeren in, en kansen bieden aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen draagt bij aan langetermijnwaardecreatie.

De strategische koers van Ctac wordt jaarlijks uitgebreid besproken met de raad van commissarissen. Het risicomanagementsysteem met zijn controlemiddelen en mitigerende maatregelen is eveneens een periodiek terugkerend onderwerp op de agenda van de raad van commissarissen. Ook worden jaarlijks als onderdeel van de controle van de jaarrekening door de externe accountant de administratieve organisatie en de interne beheersing qua opzet, bestaan en werking geëvalueerd.

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. De strategische doelen van Ctac worden door de raad van bestuur samen met de directeuren van de diverse bedrijfsonderdelen vertaald naar businessplannen en budgetten per bedrijfs onderdeel. Het businessplan bevat concrete businessdoelstellingen, financiële doelstellingen en een aantal Key Performance Indicators (KPI's). Gedurende het jaar worden deze doelstellingen consequent gemeten en beoordeeld op voortgang. De operationele en financiële resultaten per bedrijfs onderdeel worden maandelijks door de raad

van bestuur en de directie van de bedrijfsonderdelen vergeleken met de resultaten van het jaar ervoor en met de budgetten voor het lopende jaar. Indien nodig worden nadere acties gedefinieerd en worden verwachtingen bijgesteld. De belangrijke KPI's bij Ctac zijn zowel intern als extern gericht. Intern worden onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte's, en efficiency van de processen gemeten. Extern gaat het vooral over de klanttevredenheid. Die wordt vanuit de diverse contacten met de opdrachtgever gemeten. Voorbeelden hiervan zijn de calls die met een tevredenheidskwalificatie door de aanvrager worden afgesloten, customer reviews en de reviews van individuele consultants. Waar nodig worden passende maatregelen genomen. Ctac hanteert zoveel mogelijk uniforme werkprocessen, procedures en informatiesystemen en heeft verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen op een heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in een geautomatiseerde tool.

Ctac heeft ook in 2018 gewerkt aan het verder optimaliseren van haar risicobeheersings- en interne-controlesystemen. Ctac is zich ervan bewust dat dergelijke systemen geen absolute zekerheid kunnen bieden. In Ctac's systeem van risicomanagement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden:

- strategische risico's/marktrisico's;
- financiële risico's;
- operationele risico's.

In onderstaande paragrafen zijn de meest relevante risico's die op dit moment voor Ctac gelden, uiteengezet. Risico's die op dit moment niet onderkend zijn of die als niet-materieel beschouwd worden, worden hier niet genoemd.

### Strategische risico's/marktrisico's

- Ctac wil voortdurend adequate ICT-oplossingen blijven ontwikkelen. De ontwikkelingen in de markten waarin Ctac opereert, gaan snel. Het risico bestaat dat Ctac onvoldoende in staat is om tijdig te anticiperen en in te spelen op marktontwikkelingen middels het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producten en diensten. Om dit te voorkomen, werkt Ctac zoveel mogelijk samen met klanten aan het verbeteren van de (bedrijfs)processen van de klant. De toenemende wens van klanten om een volwaardig partnerschap aan te gaan, blijft zich continueren. Organisaties zijn steeds meer afhankelijk van optimaal functionerende ICT-systemen ter ondersteuning van de (bedrijfs)processen. Hierdoor is een one-stop-shop oplossing met aangeboden diepgaande kennis van de verticale markt in combinatie met een breed scala van oplossingen bij de klant, zoals Ctac die aanbiedt, noodzakelijk.

- De markt voor ICT-dienstverlening is volwassen. De opkomst van nichespelers veroorzaakt druk op prijzen en marges. Ctac probeert dit risico te mitigeren door het maken van heldere strategische keuzes ten aanzien van haar positionering in de markt en door voortdurend te investeren in de ontwikkeling van competenties en vaardigheden van de medewerkers.
- Acquisities: in het geval dat Ctac bedrijven zou acquireren, is het uiteindelijke doel om deze naadloos te integreren binnen de Ctac-organisatie. Indien acquisities aan de orde zijn, wordt allereerst beoordeeld of er een voldoende 'strategisch en cultureel fit' is. Vervolgens zal Ctac komen tot een reële prijs en een adequaat Post Merger Integration-traject.
- Ctac streeft ernaar om circa 50% van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige beheer- en hostingcontracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. Over 2018 werd deze doelstelling behaald. Ctac bedient daarbij ongeveer zeshonderd klanten gespreid over verschillende sectoren. Met een dergelijke brede exposure naar grotere klanten minimaliseert Ctac neerwaartse risico's op de omzet.
- Om op een eventueel verminderde vraag naar ICT-diensten en -projecten te kunnen inspelen, wordt getracht om de gevolgen ervan zoveel mogelijk te beperken door het efficiënt en flexibel inzetten van medewerkers en waar nodig inhuurkrachten.
- Steeds meer bedrijven verkennen de mogelijkheden van de public cloud en integratie van applicaties die vanuit de verschillende clouds worden aangeboden. De snelheid waarmee dit proces zich in de toekomst zal ontwikkelen, blijft moeilijk in te schatten. Door op de juiste manier contracten met zowel opdrachtgevers als leveranciers te definiëren en looptijden waar mogelijk te optimaliseren, beoogt Ctac te voorkomen dat het migreren van systemen van opdrachtgevers van Ctac naar public clouds negatieve gevolgen heeft op haar omzet en resultaten. Zo monitort Ctac elk kwartaal hoe de situatie voor de komende drie jaar kan worden ingeschat om te beoordelen of de handelwijze moet worden aangepast.

### Financiële risico's

- Ctac is onderhevig aan een aantal financiële risico's, zoals marktrisico (rente- en valutarisico), kredietrisico, liquiditeitsrisico en kapitaalrisico. Daarnaast is een aantal jaren geleden goodwill ontstaan bij acquisities. Deze acquisities zijn verregaand geïntegreerd binnen Ctac. Jaarlijks wordt getest op impairments. Een omschrijving van de financiële risico's en de beheersing daarvan is terug te vinden in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Ctac probeert mogelijke risico's tijdig in beeld te krijgen en treft waar mogelijk mitigerende maatregelen.

- Ctac ontwikkelt klantoplossingen en software deels in eigen beheer. Een deel van de kosten wordt geactiveerd op de balans. Technologische ontwikkelingen en veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat geactiveerde kosten niet langer terugverdiend kunnen worden. Ctac is terughoudend bij het activeren van kosten. Jaarlijks wordt bovendien beoordeeld of de op de balans gerepresenteerde waarde nog steeds kan worden terugverdiend.
- Ctac is belastingplichtig en loopt dus fiscale risico's bij het verrichten van haar activiteiten. Ctac manageert deze risico's door het up-to-date houden van fiscale kennis, het raadplegen van deskundigen, het proactief signaleren en beheersen van fiscale risico's, en het uitvoeren van steekproeven op administraties. Ctac heeft met de Belastingdienst een handhavingsconvenant afgesloten en valt dus onder het zogenaamd 'Horizontaal Toezicht', wat impliceert dat de Belastingdienst en Ctac wederzijds proactief opereren.

### Operationele risico's

- Ctac onderkent een aantal operationele risico's die voortvloeien uit de wijze waarop de bedrijfsvoering plaatsvindt. Zo voert Ctac projecten voor klanten uit en levert Ctac diensten en cloudservices. Elke vorm van dienstverlening heeft zijn eigen specifieke risico's. In alle gevallen besteedt Ctac aandacht aan het vooraf onafhankelijk, inhoudelijk en juridisch toetsen van af te sluiten contracten.
- Een belangrijk deel van de omzet van Ctac komt tot stand door uitvoering van projecten ten behoeve van klanten. Daar waar een directe en volledige invloed van een risico op het te bereiken resultaat aan Ctac toe te schrijven is, neemt Ctac hiervoor de vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. De wijze van uitvoering van projecten en opdrachten kan een belangrijke invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Om de hiermee samenhangende risico's zoveel mogelijk te minimaliseren, beschikt de Ctac-organisatie over een intern kwaliteits- en beheersingssysteem. Ctac heeft daartoe haar risicomanagement apart gepositioneerd binnen de organisatie om op die manier het identificeren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken. In 2015 is het Projectmanagement gebundeld en verder geprofessionaliseerd. Inmiddels werkt Projectmanagement mee vanaf de presalesfase tot en met de aanbidding en eventuele presentatie bij de klant om risico's te onderkennen en te mitigeren. Project- en opdrachtcontrole zijn voor Ctac de belangrijkste pijlers bij het uitvoeren van projecten en opdrachten.
- Bij het onverhoopt niet kunnen leveren van de afgesproken kwaliteit op het gebied van diensten en cloudservices, loopt Ctac het risico dat prestaties en resultaten niet of deels niet behaald worden.

# Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

Kwaliteitsmanagement in de dienstverlening is dus een belangrijke factor. Continu wordt gewerkt aan het verbeteren van de geleverde prestaties aan klanten. Daaronder valt ook de beveiliging en borging van de continuïteit van de cloudservices en informatiebeveiliging. Ctac heeft ervoor gekozen om te handelen volgens de toepasselijke NEN/ISO-normen. Deze zijn ingebed in de organisatie en zijn onderdeel van de reguliere processen. Een andere belangrijke vereiste is het continu werken aan, het meten van, en het rapporteren over de effectiviteit en efficiëntie van de geïmplementeerde beheersingsmaatregelen. Ctac's cloudservices en diensten worden met regelmaat door externe partijen via audits getoetst, alsmede door een intern auditproces. Ook hier zijn doeltreffendheid en geschiktheid voor de afgesproken normering relevante topics. Ctac heeft geïnvesteerd in procesmatig werken. Waar nodig zijn processen en gebruikte middelen landoverschrijdend. Dit geldt met name voor de clouddiensten die Ctac in Nederland en België aanbiedt aan klanten.

- Voor een ICT-dienstverlener als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste asset van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. Schaarste op de arbeidsmarkt kan in kwalitatieve zin groei in ICT-kennis, of in kwantitatieve zin groei van de omzet remmen. Daarom voert Ctac een Human Resources-beleid dat erop is gericht om een stimulerend werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei en ontwikkeling van, en nieuwe uitdagingen voor de medewerkers. Het behoud van deskundige medewerkers is daarin een belangrijk doel en is samen met het aantrekken van talentvolle medewerkers een speerpunt.
- Ingevolge de aard van de steeds gecompliceerdere business waarin Ctac opereert, treden af en toe geschillen met opdrachtgevers op. Ctac is in haar dienstverlening voortdurend alert op het voorkomen van dergelijke geschillen en wenst in het geval van eventuele geschillen deze snel en adequaat op te lossen in het belang van de klant. Om in geval van claims de continuïteit te kunnen waarborgen, beschikt Ctac over een algemene en een beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Ctac heeft overigens tot op heden geen beroep op deze verzekeringen gedaan.

## Conclusie

Op basis van de uitgevoerde evaluaties concludeert de raad van bestuur dat het risicomanagementsysteem, alsmede de beheersing van de bedrijfsprocessen en de interne controle hierop binnen Ctac afdoende professioneel, passend en doeltreffend zijn verzorgd. De raad van bestuur is tevens van mening dat het risicomanagementsysteem met zijn controles en metingen een afdoende mate van zekerheid biedt ter zake de betrouwbaarheid van de financiële informatie en stuurinformatie, en in overeenstemming is met relevante wet- en regelgeving voortkomend uit dit systeem.

## Vooruitzichten

De verbeterde financiële positie en de gerealiseerde operationele progressie in 2018 geven Ctac een goede uitgangspositie voor 2019.

Met een voorbehoud voor bijzondere exogene omstandigheden verwacht Ctac in 2019 een hoger resultaat dan in 2018 te behalen.

## Woord van dank

De raad van bestuur kijkt op 2018 terug als een jaar van noodzakelijke en grote veranderingen op het gebied van ontwikkeling en innovatie. In combinatie met de uitdagende marktomstandigheden heeft dit grote inzet en flexibiliteit van de medewerkers gevergd. Op grond hiervan is hen veel dank verschuldigd.

's-Hertogenbosch, 26 maart 2019

De raad van bestuur

De heer H.L.J. Hilgerdenaar (CEO)  
De heer D.G.H. van der Werf (CFO)

De raad van commissarissen en de raad van bestuur, gezamenlijk verantwoordelijk voor de corporate governance-structuur van Ctac, onderschrijven in beginsel alle principes en best practices in de Nederlandse Corporate Governance Code en passen die ook zoveel mogelijk toe. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code (tussen haakjes wordt telkens verwezen naar de relevante bepaling van de Corporate Governance Code van 8 december 2016).

- Ctac bewaakt op verschillende manieren haar interne processen. Zo beschikt zij over een Debiteuren Board, over een Project Review Board en over een contractmanagementsysteem. De interne auditfunctie en de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn dus geïntegreerd in de administratieve organisatie/interne beheersing (1.2 en 1.3). Doordat risico's en afwijkingen adequaat gerapporteerd worden, en doordat genoemde afwijkingen achteraf hersteld kunnen worden, wordt een gesepareerde interne auditfunctie niet noodzakelijk geacht. Jaarlijks wordt door zowel de externe accountant als Ctac zelf stilgestaan bij de vraag of het interne toetsingssysteem nog volstaat, of dat de organisatie op een bepaald moment niet alsnog over een dergelijke functie dient te beschikken.
- De huidige leden van de raad van bestuur hebben geen aanstelling voor bepaalde tijd (2.2.1). De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.
- Ctac heeft geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld, omdat deze functie niet past bij haar bestuursstructuur (2.3.10). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de code op dit punt voorschrijft.
- Ctac realiseert zich dat gedrag en cultuur binnen haar organisatie van belang is om haar doelstellingen te bereiken. Hier wordt dan ook in ruime mate aandacht aan besteed in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de ondernemingsraad, en tijdens bijeenkomsten met werknemers. Ctac acht het niet noodzakelijk dit in een afzonderlijke gedragscode (2.5.2) vast te leggen.
- Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is niet contractueel bepaald en zodoende niet gemaximeerd (3.2.3). Bij onvrijwillig ontslag als bedoeld in voornoemde best practice bepaling, zal een schadevergoeding worden betaald, die redelijk is op grond van de contractuele relatie, de maatschappelijke ontwikkeling en jurisprudentie, en die past binnen de geldende wettelijke bepalingen.

Voor de heer Van der Werf geldt dat bij ontslag de eventuele vergoeding wel is gemaximeerd overeenkomstig de bepalingen van de code.

- De honorering van de raad van bestuur is uitgewerkt in de jaarrekening als onderdeel van het jaarverslag (3.4.1). Het jaarverslag wordt op de website geplaatst. Het remuneratiebeleid, dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, wordt tevens op de website geplaatst. Op basis van het bezoldigingsbeleid heeft de raad van commissarissen de honorering van de individuele leden van de raad van bestuur vastgesteld.
- Vanwege het feit dat nog nooit van een daadwerkelijke behoefte is gebleken, heeft Ctac ervoor gekozen geen webcams en/of andere technische hulpmiddelen in te zetten voor het volgen van analisten- en andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden, en deelname van aandeelhouders aan vergaderingen (4.2.3). Vooralsnog is de conclusie dat de communicatie in de huidige vorm adequaat is. De presentaties die Ctac aan deze doelgroepen geeft, zijn echter voor iedereen beschikbaar via de website.
- Met inachtneming van hetgeen daaromtrent is bepaald in de wet, worden de leden van de raad van bestuur benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit een voordracht op te maken door de Stichting Prioriteit. Een voordracht wordt opgemaakt binnen een termijn die start bij het ontstaan van de vacature en die eindigt zeven dagen voor de datum van de oproep voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin in de vacature zal worden voorzien. Als binnen die termijn geen voordracht is opgesteld, dan is de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vrij in de benoeming. In afwijking van de code (4.3.3) kan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het bindende karakter aan een voordracht ontnemen door middel van een besluit genomen met een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Indien

de voordracht een kandidaat voor een te vervullen plaats bevat, heeft een besluit over de voordracht tot gevolg dat de kandidaat is benoemd, tenzij het bindende karakter aan de voordracht wordt ontnomen.

Gedetailleerde informatie over Ctac's Corporate Governance is te vinden op Ctac's website onder Investor Relations, Corporate Governance.

### De Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Op 8 december 2016 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie-Van Manen) de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd. De belangrijkste vernieuwing is het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie en de introductie van cultuur als onderdeel van goede corporate governance. Daarnaast is de code op veel andere punten geactualiseerd. De herziene code wordt door Ctac toegepast.

### Toelichting op het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan

Door de raad van commissarissen is een diversiteitsbeleid opgesteld voor de samenstelling van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie, waarin wordt ingegaan op de concrete doelstellingen ten aanzien van diversiteit en de voor Ctac relevante aspecten van diversiteit, zoals leeftijd, geslacht, nationaliteit en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring. Hierna volgt een toelichting op het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan in het afgelopen boekjaar.

Om voldoende diversiteit te waarborgen ten aanzien van opleiding en beroepservaring, hebben de leden van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie uiteenlopende achtergrondprofielen, waar bij de aanstelling van nieuwe leden telkens rekening mee wordt gehouden, en zo nodig voorafgaand aan de aanstelling op wordt bijgeschoold. Zo is gedurende het verslagjaar een nieuwe salesdirecteur aangesteld met een gedegen salesachtergrond, en die voorafgaand aan zijn aantreden heeft deelgenomen aan een intensief managementtrainingsprogramma. De diversiteit ten aanzien van de man/vrouwverhouding is gedurende het verslagjaar ongewijzigd gebleven. Afhankelijk van het moment waarop vacatures ontstaan in de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie, zal worden bekeken wat de mogelijkheden zijn om aan de man/vrouwverhouding invulling te geven zonder de overige aspecten van diversiteit uit het oog te verliezen. Zolang het streefpercentage niet is bereikt, gaat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uit naar een vrouw. Ctac streeft er eveneens naar voldoende diversiteit (ook hier zonder de overige aspecten van

diversiteit uit het oog te verliezen) ten aanzien van leeftijd te bereiken. Ook in dit kader kan het aantreden van de salesdirecteur worden genoemd, gelet op zijn in verhouding jonge leeftijd ten opzichte van de overige leden van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie.

### Raad van bestuur

De raad van bestuur van Ctac is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van doelstellingen en strategie, en voor het uitvoeren van het strategische en operationele beleid van de onderneming. De raad van bestuur richt zich bij het uitvoeren van zijn taak op het belang van de onderneming en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders. In dit kader is aan de raad van bestuur een op KPI's gebaseerde kortetermijn- en langetermijnbonus toegezegd.

De raad van bestuur van Ctac werd in 2018 gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar en Douwe van der Werf. Voor gegevens over de leden van de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 18.

### Raad van commissarissen

De raad van commissarissen is primair belast met het houden van toezicht op het beleid en het beheer van de raad van bestuur, zowel vanuit strategisch als vanuit operationeel perspectief. Daarnaast fungeert de raad van commissarissen als adviesorgaan voor de raad van bestuur. De werkwijze en het profiel van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in een reglement en in een profielschets, die zijn gepubliceerd op onze website.

De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren Gert van de Weerdhof (voorzitter), Ed Kraaijenzank en mevrouw Liesbeth Karsten. Mevrouw Karsten onderhoudt namens de raad van commissarissen het contact met de ondernemingsraad. Benoeming van de commissarissen vindt plaats conform de Corporate Governance Code, in die zin dat een benoemingstermijn van tweemaal vier jaar als uitgangspunt heeft te gelden, en eventuele benoeming nadien wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Voor gegevens over de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 19.

### Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Jaarlijks vindt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders plaats. Alle besluiten worden genomen op basis van het principe 'één aandeel, één stem'. Besluiten worden genomen met volstrekte meerderheid van stemmen, tenzij de statuten of de wet een grotere meerderheid voorschrijft.

De belangrijkste bevoegdheden van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ctac zijn:

- vaststelling van de jaarrekening;
- vaststelling van de winstverdeling en het dividend;
- verlening van decharge aan de raad van bestuur voor het gevoerde beleid;
- verlening van decharge aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid van, en beheer door de raad van bestuur;
- benoeming, schorsing en ontslag van de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen;
- benoeming van de externe accountant;
- besluiten tot het wijzigen van de statuten op voorstel van de Stichting Prioriteit;
- machtiging van de raad van bestuur tot de inkoop van eigen aandelen;
- vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- goedkeuring van belangrijke bestuursbesluiten.

### Communicatie

Ctac hecht grote waarde aan een open en transparante communicatie met de financiële gemeenschap in het algemeen, en met haar kapitaalverschaffers in het bijzonder. Ctac onderhoudt regelmatig contact met analisten en beleggers, alsmede met de financiële media die de belangrijkste informatiebronnen vormen voor particuliere beleggers. Ctac baseert zich in haar communicatie met deze doelgroepen op informatie die door middel van persberichten openbaar is gemaakt. Ctac heeft in een disclosure policy vastgelegd welke informatie openbaar wordt gemaakt en wanneer dat gebeurt. Zo is een zorgvuldige en gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders gewaarborgd.

# Verslag van de raad van commissarissen

## Inleiding

De strategische keuze om de organisatie als een Business & Cloud Integrator te laten fungeren, werpt zijn vruchten af. De in het vorige verslagjaar gemaakte strategische keuze om met de bouw van een IP ten behoeve van de real estate- en de retailmarkten te starten, heeft inmiddels tot daadwerkelijk getekende contracten geleid.

Daarmee heeft dit deel van de strategie zijn kracht bewezen, het gaat tenslotte om het continu ontwikkelen van de producten- en dienstenportefeuille.

## Samenstelling van de raad van bestuur

De heer Henny Hilgerdenaar heeft het gehele jaar gefungeerd als CEO (Chief Executive Officer) en voorzitter van de raad van bestuur. In de raad van bestuur heeft de heer Douwe van der Werf het gehele jaar gefungeerd als CFO (Chief Financial Officer). Op 22 maart 2019 heeft Ctac N.V. het vertrek van de heer Van der Werf aangekondigd. De heer Van der Werf treedt, wegens persoonlijke omstandigheden en in goed overleg, terug als bestuurder van Ctac N.V. per de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ctac N.V.. De heer Van der Werf is CFO en lid van de raad van bestuur geweest sinds maart 2012. Namens Ctac N.V. bedankt de raad van commissarissen de heer Van der Werf hierbij voor zijn inspanningen en wenst hem succes met het vervolg van zijn carrière. Naar aanleiding van het aftreden van de heer Van der Werf is de raad van commissarissen het zoekproces naar potentiële kandidaten voor zijn positie gestart.

## Samenstelling van de raad van commissarissen

In het verslagjaar bestond de raad van commissarissen uit de volgende drie leden: de heer Gert van de Weerdhof (voorzitter), de heer Ed Kraaijenzank en mevrouw Liesbeth Karsten. De commissarissen hebben een benoemingstermijn van 4 jaar en kunnen tweemaal herkozen worden. De raad van commissarissen kent twee aparte commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. De samenstelling van beide commissies is gelijk aan die van de raad van commissarissen met dien verstande, dat de heer Kraaijenzank voorzitter is van de auditcommissie en mevrouw Karsten voorzitter is van de remuneratiecommissie.

Nadere informatie over de huidige leden van de raad van commissarissen is te vinden op pagina 19 van dit jaarverslag. De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code. De samenstelling is evenwichtig en zodanig, dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid de raad van commissarissen in staat stelt zijn diverse taken naar behoren te verrichten. Naar het oordeel

van de raad van commissarissen is voldaan aan het in best-practicebepaling III.2.1 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best-practicebepaling III.2.2.

## Activiteiten van de raad van commissarissen Werkzaamheden

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar 2018 volgens een van tevoren vastgesteld schema acht keer in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd en vijf keer als auditcommissie. Tijdens nagenoeg alle vergaderingen was de voltallige raad van commissarissen aanwezig. In de vergaderingen met de raad van bestuur kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde, waaronder zijn strategie met als onderdeel de lange termijn waardecreatie, de begroting, de financiële ontwikkelingen en resultaten, de marktontwikkelingen, de werknemersaangelegenheden – waaronder de ondernemingsraad –, de organisatiestructuur, de algemene en operationele gang van zaken, het remuneratiebeleid en uitvoering en implicaties hiervan, alsmede de corporate governance. Tevens zijn de door de onderneming gevoerde strategie en de aanscherping daarvan voor de komende jaren meerdere malen aan de orde gekomen. In deze gesprekken is de langetermijnwaardecreatie nadrukkelijk onderwerp van discussie geweest, zijn bij de belangenafwegingen het belang van alle stakeholders goed in beeld gebracht en zijn aspecten als cultuur en diversiteitsbeleid integraal in de afwegingen meegenomen. Daarnaast is er regelmatig aandacht besteed aan de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering van de onderneming verbonden zijn. Voor een nadere toelichting daarop wordt verwezen naar de pagina's 32 – 34 van dit jaarverslag. De opzet en werking van de daaraan gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn periodiek geëvalueerd en hebben niet geleid tot nadere acties.

Tijdens iedere vergadering is de raad van commissarissen door de raad van bestuur geïnformeerd over de organisatorische ontwikkelingen, met name voor wat betreft de invulling van senior management en andere relevante posities.

In het kader van het plan voor opvolging is stilgestaan bij het aanwezige managementpotentieel op senior managementniveau. Mede in het licht van het diversiteitsbeleid ondersteunt de raad van commissarissen de inspanningen van Ctac om meer evenwicht te brengen in de man/vrouw verhouding. Tevens waardeert de raad van commissarissen de inzet van de raad van bestuur om het huidige management vanuit de organisatie uit te breiden met competente medewerkers waarmee een aanzet voor een nieuwe generatie management wordt gedaan. Deze lijn zal ook in het nieuwe verslagjaar worden doorgezet.

Specifieke onderwerpen die in 2018 aan bod kwamen, waren de strategische speerpunten, de aantrekkelijke vraag naar ICT-projecten in combinatie met de schaarste op de arbeidsmarkt, en de mogelijkheden om de positionering van Ctac verder te versterken, met name op het gebied van consultancy. Ook zijn wederom specifieke thema's als financiering van Ctac en datacenterfaciliteiten uitgebreid aan de orde geweest.

De raad van commissarissen heeft in 2018 een aantal keren voltallig zonder de raad van bestuur vergaderd of anderszins overleg gevoerd. Tijdens deze vergaderingen is het eigen functioneren van de raad van commissarissen, alsmede het functioneren van de raad van bestuur besproken, evenals zijn samenstelling. Diverse onderwerpen zijn hierbij besproken. Het gaat daarbij om zaken als de kwaliteit en tijdigheid van informatie, de onderbouwing van voorstellen en beoordeling van besluiten binnen het kader van de ondernemingsstrategie, security, privacy en de greep op voorziene en onvoorziene gebeurtenissen. Specifiek is in deze vergaderingen gesproken over de voortgang van de herpositionering van de Belgische activiteiten, alsmede de voortgang van de juridische procedures. De raad van commissarissen heeft op een enkel punt zelfstandig onafhankelijk advies ingewonnen. Daarnaast zijn zaken als de balans tussen betrokkenheid en afstand houden, het samenspel tussen raad van bestuur, raad van commissarissen en de ondernemingsraad, de communicatie en persoonlijke verhoudingen, het evenwicht in de samenstelling van de raad van bestuur, kennis en kunde, het profiel van de raad van commissarissen en de uitoefening van de rol van voorzitter van de raad van commissarissen aan de orde geweest.

Naast de formele vergaderingen waren er tussentijds regelmatig contacten over actuele ontwikkelingen, zowel onderling als met de leden van de raad van bestuur. Voorts heeft een lid van de raad van commissarissen in 2018 een vergadering van de ondernemingsraad bijgewoond.

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van de management letter en het accountantsverslag en deze in aanwezigheid van de raad van bestuur besproken met de externe accountant. Speciale aandacht is besteed aan IFRS-bepalingen welke voor Ctac van toepassing zijn, en de compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code.

Tot slot vond in aanwezigheid van de raad van bestuur de jaarlijkse bespreking plaats met de Stichting Continuïteit.

## Bezoldiging van de raad van bestuur

Zoals elk jaar is het beloningsbeleid door de remuneratiecommissie getoetst aan de ontwikkelingen

## "IN DE VERGADERINGEN MET DE RAAD VAN BESTUUR KWAM EEN AANTAL VASTE ONDERWERPEN AAN DE ORDE, WAARONDER DE STRATEGIE"

en uitgangspunten en worden daarop gebaseerde elementen bevestigd dan wel bijgesteld. De toetsing heeft dit jaar geleid tot aanpassing van het brutosalaris en de gerelateerde pensioenbijdrage van de CEO en de CFO, in lijn met de algemene salaristijging bij Ctac.

In lijn met deze uitgangspunten ontvangen de leden van de raad van bestuur een beloning die jaarlijks is vastgesteld en bestaat uit een basissalaris en een variabele beloning. Het vaste deel van de beloning is in lijn met de beloning van vergelijkbare ondernemingen en het variabele deel van de beloning is gerelateerd aan het vaste deel van de beloning. In de variabele beloning is onderscheid gemaakt tussen een kortetermijnprestatie en een langetermijnprestatie. Het variabele gedeelte van de beloning van de raad van bestuur is gebaseerd op een aantal belangrijke prestatie-indicatoren (Key Performance Indicators, KPI's). Deze KPI's vormen samen een gewogen gemiddelde van het percentage van het variabele deel van de beloning. In dit kader dient tevens te worden opgemerkt dat bij de samenstelling en weging van de KPI's de continuïteit van de onderneming op langere termijn bepalend is geweest. De KPI's zijn opgebouwd uit financiële data, zoals balanssterkte, resultatenrekening, cashflow en koersontwikkeling. Voor meer details over het beloningsbeleid en de beloning van de raad van bestuur wordt verwezen naar het remuneratierapport op de pagina's 75 - 77 van dit verslag en naar de corporate website van Ctac ([www.ctac.nl](http://www.ctac.nl)).

## Bezoldiging van de raad van commissarissen

De beloningen van de leden van de raad van commissarissen zijn niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen vast. Nadat de beloning jarenlang niet is veranderd, is na een benchmarkonderzoek een aanpassing voorgesteld, welke aanpassing in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 mei 2017 is goedgekeurd. Géén van de commissarissen is in het bezit van aandelen en/of opties op aandelen Ctac. Voor het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt verwezen naar de pagina's 75 - 77 van dit verslag.

#### Jaarrekening en decharge

De door de raad van bestuur opgemaakte jaarrekening 2018 en het jaarverslag 2018 zijn aan de raad van commissarissen voorgelegd en uitvoerig besproken. BDO Audit & Assurance B.V. heeft de jaarrekening 2018 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze verklaring is opgenomen op de pagina's 88 - 89 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2018 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening 2018 een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming. Derhalve wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om de jaarrekening 2018 vast te stellen en de raad van bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

#### Resultaatbestemming

Ctac heeft het boekjaar 2018 met een nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders van EUR 1.715 duizend afgesloten.

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend uit te keren van EUR 0,08 per aandeel. Aan de aandeelhouders van gewone aandelen wordt de keuze gelaten om een dividend hetzij in geld hetzij in de vorm van gewone aandelen te ontvangen ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves. Het voorstel omvat mede het verlenen van een machtiging aan de raad van bestuur tot uitgifte van gewone aandelen benodigd voor de dividenduitkering in aandelen.

Uitgaande van de vaststelling van de jaarrekening 2018, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om goedkeuring te verlenen aan het voorstel tot resultaatbestemming zoals dit met instemming van de raad van commissarissen door de raad van bestuur is bepaald.

#### Corporate governance

De corporate governance-structuur van Ctac is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Ten minste eenmaal per jaar beoordeelt de raad van commissarissen de corporate governance-regels die van toepassing zijn op de vennootschap, en adviseert over eventuele wijzigingen. Daarnaast wordt corporate governance geagendeerd en besproken op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Ook wijdt Ctac sinds 2003 in het jaarverslag een apart hoofdstuk

aan de naleving van de Nederlandse Corporate Governance Code.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code en passen die ook toe. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code. Voor een opsomming hiervan wordt verwezen naar de pagina's 35 - 36 van dit verslag.

#### Woord van dank

2018 is een jaar geweest, waarin binnen Ctac grote inspanningen geleverd zijn om de zelfontwikkelde applicaties op het gebied van Retail, Real Estate en iPaas – de zogenaamde IP-projecten – op een goede manier in de markt te positioneren. Deze ontwikkelingen hebben een groot beroep gedaan op de inzet, de flexibiliteit en de veerkracht van onze medewerkers. De inspanningen hebben voor Ctac geleid tot positieve ontwikkelingen, ondanks het drukkend effect op het resultaat, alsmede tot de verdere verbetering van de uitgangspositie voor de toekomst.

De raad van commissarissen spreekt graag zijn waardering uit aan alle medewerkers, het management en de raad van bestuur voor hun bijdrage.

's-Hertogenbosch, 26 maart 2019

De raad van commissarissen

De heer G. van de Weerdhof, voorzitter  
De heer E. Kraaijenzank  
Mevrouw E. Karsten

# Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
8) Goodwill	13.885	13.885
8) Overige immateriële vaste activa	3.684	2.163
9) Materiële vaste activa	1.374	1.760
10) Latente belastingvorderingen	1.234	1.147
11) Overige vorderingen	70	70
	<b>20.247</b>	<b>19.025</b>
<b>Vlottende activa</b>		
13) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	19.580	20.593
Te vorderen vennootschapsbelasting	207	-
14) Liquide middelen	379	-
	<b>20.166</b>	<b>20.593</b>
	<b>40.413</b>	<b>39.618</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>15) Eigen vermogen</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.074	3.037
Agioreserve	11.725	11.762
Overige reserves	2.582	282
Resultaat boekjaar	1.715	2.800
Toekomend aan groepsaandeelhouders	19.096	17.881
Aandeel derden	19	20
<b>Groepsvermogen</b>	<b>19.115</b>	<b>17.901</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>		
16) Overige langlopende verplichtingen	261	781
10) Latente belastingverplichtingen	114	202
	<b>375</b>	<b>983</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		
14) Bancaire schulden	656	2.159
17) Voorzieningen	1.100	197
18) Handelscrediteuren en overige schulden	19.167	18.125
Te betalen vennootschapsbelasting	-	253
	<b>20.923</b>	<b>20.734</b>
	<b>40.413</b>	<b>39.618</b>

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
6) Omzet uit contracten met klanten	82.998	81.597
Inkoopwaarde hard- en software	9.153	8.385
Uitbesteed werk	17.415	15.935
Inkoopwaarde van de omzet	(26.568)	(24.320)
<b>Brutomarge</b>	<b>56.430</b>	<b>57.277</b>
19) Personeelskosten	38.904	38.444
Afschrijvingen en amortisaties	990	1.020
20) Overige bedrijfskosten	14.124	14.144
Totale bedrijfslasten	(54.018)	(53.608)
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>2.412</b>	<b>3.669</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	1	5
Rentelasten en soortgelijke kosten	(43)	(92)
Overige financiële lasten	(70)	(80)
21) Totaal financieringsbaten en lasten	(112)	(167)
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>2.300</b>	<b>3.502</b>
22) Belastingen	(585)	(702)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1.715</b>	<b>2.800</b>
Toekomend aan aandeel derden	-	-
Toekomend aan groepsaandeelhouders	1.715	2.800
23) Winst per aandeel		
<b>Nettoresultaat per aandeel (in EUR)</b>	<b>0,13</b>	<b>0,22</b>
<b>Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in EUR)</b>	<b>0,13</b>	<b>0,22</b>
Aantal gewone aandelen ultimo	12.807.082	12.655.648
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.756.604	12.597.253
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel	12.756.604	12.597.253

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Nettoresultaat over het boekjaar	1.715	2.800
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>1.715</b>	<b>2.800</b>

## Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2018

(in EUR x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan groeps- aandeel- houders	Aandeel derden	Groeps- vermogen
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.037</b>	<b>11.762</b>	<b>282</b>	<b>2.800</b>	<b>17.881</b>	<b>20</b>	<b>17.901</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	1.715	1.715	-	1.715
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.715</b>	<b>1.715</b>	<b>-</b>	<b>1.715</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	2.300	(2.300)	-	-	-
Dividend	37	(37)	-	(500)	(500)	-	(500)
Uitbetaald aan aandeel derden	-	-	-	-	-	(1)*	(1)
<b>Totaal transacties met aandeelhouders</b>	<b>37</b>	<b>(37)</b>	<b>2.300</b>	<b>(2.800)</b>	<b>(500)</b>	<b>(1)</b>	<b>(501)</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.074</b>	<b>11.725</b>	<b>2.582</b>	<b>1.715</b>	<b>19.096</b>	<b>19</b>	<b>19.115</b>

\*) Betreft de uitkering van dividend aan minderheidsaandeelhouders.

## Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2017

(in EUR x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan groeps- aandeel- houders	Aandeel derden	Groeps- vermogen
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.004</b>	<b>11.795</b>	<b>(1.964)</b>	<b>2.610</b>	<b>15.445</b>	<b>22</b>	<b>15.467</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	2.800	2.800	-	2.800
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2.800</b>	<b>2.800</b>	<b>-</b>	<b>2.800</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	2.246	(2.246)	-	-	-
Dividend	33	(33)	-	(364)	(364)	-	(364)
Uitbetaald aan aandeel derden	-	-	-	-	-	(2)*	(2)
<b>Totaal transacties met aandeelhouders</b>	<b>33</b>	<b>(33)</b>	<b>2.246</b>	<b>(2.610)</b>	<b>(364)</b>	<b>(2)</b>	<b>(366)</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.037</b>	<b>11.762</b>	<b>282</b>	<b>2.800</b>	<b>17.881</b>	<b>20</b>	<b>17.901</b>

\*) Betreft de uitkering van dividend aan minderheidsaandeelhouders.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over	2018	2017
(in EUR x 1.000)		

## KASSTROOMOVERZICHT

Bedrijfsresultaat	2.413	3.669
Afschrijvingen materiële vaste activa	705	802
Afschrijvingen immateriële vaste activa	285	218
Mutatie voorzieningen	903	(49)
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	167	95
	4.473	4.735
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen	1.014	1.191
Kortlopende schulden	1.158	(2.898)
	2.172	(1.707)
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>6.645</b>	<b>3.028</b>
Ontvangen interest	1	5
Betaalde interest	(51)	(101)
Betaalde winstbelasting	(1.213)	(812)
	<b>(1.263)</b>	<b>(908)</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>5.382</b>	<b>2.120</b>
Investeringen in materiële vaste activa	(319)	(381)
Investeringen in immateriële vaste activa	(1.806)	(1.544)
	<b>(2.125)</b>	<b>(1.925)</b>
Betaling earn out-verplichtingen	(874)	(301)
Betaling aan aandeel derden	(1)	(2)
Dividend	(500)	(364)
	<b>(1.375)</b>	<b>(667)</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(1.375)</b>	<b>(667)</b>
	<b>1.882</b>	<b>(472)</b>
Liquide middelen	-	-
Kortlopende bancaire schulden	(2.159)	(1.687)
Saldo liquide middelen per 1 januari	(2.159)	(1.687)
Liquide middelen	379	-
Kortlopende bancaire schulden	(656)	(2.159)
Saldo liquide middelen per 31 december	(277)	(2.159)
	<b>1.882</b>	<b>(472)</b>

**Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening**

**1. Algemene informatie over Ctac**

Als Business & Cloud Integrator biedt Ctac een breed portfolio met oplossingen van SAP 'on any cloud' en levert diensten op het gebied van business-consultancy, managed services, projecten, learning en detachering. Daarnaast heeft Ctac een aantal eigen producten, waaronder de XV Retail Suite bestaande uit een omnichannelgedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform. Ctac is de grootste SAP reseller in Nederland voor middelgrote ondernemingen. Tot de klantenkring behoren ongeveer zeshonderd organisaties van elke bedrijfsgrootte en in uiteenlopende branches. Ultimo 2018 had Ctac 424 medewerkers in dienst. Ctac is actief in Nederland, België en Frankrijk; het hoofdkantoor is gevestigd in 's-Hertogenbosch, Meerendonkweg 11, waar ook de statutaire zetel van Ctac N.V. is gevestigd, met Kamer van Koophandel-dossiernummer 16066162. Het bedrijf is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC).

**2. Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening**

De geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. is opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan, zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) en aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie en de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatieve valuta van Ctac N.V.. De cijfers voor 2017 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met 2018 mogelijk te maken.

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat hij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt, die de uitwerking van richtlijnen en de waarderingen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoordde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen

worden herzien als de herziening uitsluitend op de betreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als de toekomstige perioden beïnvloedt.

**Toepassing van aangepaste en nieuwe International Financial Reporting Standards (IFRS)**

Alleen die standaarden die naar verwachting bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Ctac, zijn vermeld.

Ctac past met ingang van 1 januari 2018 voor het eerst de standaarden IFRS 9 'Financiële instrumenten' en IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' toe. Deze toepassing vereist aanpassing van voorgaande verslagperiodes. IFRS 16 'Leases' zal met ingang van 1 januari 2019 voor het eerst toegepast worden. Onderstaand worden de aard en omvang van de aanpassingen nader toegelicht.

**IFRS 9 'Financiële instrumenten'**

Deze standaard vervangt IAS 39 'Financiële instrumenten: verantwoording en waardering'. De standaard geeft een toelichting op de classificatie en waardering, bijzondere waardevermindering en hedge accounting van financiële instrumenten. De standaard is effectief per 1 januari 2018. Ctac past de nieuwe standaard retrospectief toe met ingang van 1 januari 2018, waarbij de vergelijkende cijfers zo nodig zijn aangepast voor periodes die aanvangen per 1 januari 2017.

IFRS 9 vereist de verantwoording van een verwacht kredietverlies op handelsvorderingen en contractactiva gebaseerd op de verwachte afwikkeltermijn van deze activa. Ctac hanteert de 'simplified approach' waarbij de voorziening wordt bepaald op basis van historische kredietverliezen op handelsvorderingen en contractactiva gecorrigeerd voor economische ontwikkelingen en toekomstverwachtingen relevant voor de specifieke vorderingen. Deze benadering resulteert niet in een materieel andere waardering dan onder IAS 39.

De toepassing van IFRS 9 heeft geen effect op de financiële positie en het vermogen van Ctac.

**IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten'**

Deze standaard vervangt IAS 18 'Opbrengst-verantwoording' en IAS 11 'Bouwcontracten'. De standaard is effectief per 1 januari 2018. De standaard volgt een vijf-stappenplan. Uitgangspunt is dat omzet wordt verantwoord voor het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten en goederen. De standaard vereist een beoordeling van alle relevante factoren en omstandigheden ten aanzien van contracten met

klanten bij het toepassen van elke individuele stap binnen het vijf-stappenplan. Aanvullend specificeert de standaard de verantwoording van kosten verbonden aan het verkrijgen van het contract en kosten direct verbonden aan het vervullen van de verplichtingen voortvloeiende uit het contract.

Ctac past bij de transitie naar IFRS 15 de 'full retrospective approach' toe.

De toepassing van IFRS 15 heeft geen impact op de balanspositie en het eigen vermogen ultimo 2016 en ultimo 2017. De toepassing van IFRS 15 leidt niet tot een materiële wijziging in de wijze van omzetverantwoording voor de diensten die door Ctac worden verricht. De impact op de verantwoorde omzet, marge en het nettoresultaat is in zowel 2016 als 2017 niet materieel.

**IFRS 16 'Leases'**

Deze standaard is verplicht per 1 januari 2019 en vervangt IAS 17 'Leases'.

Op grond van deze standaard zullen vrijwel alle leasecontracten die thans kwalificeren als operational lease, op gelijksoortige wijze behandeld gaan worden als financial lease.

Bij het aangaan van een leasecontract zal de lessee een verplichting verantwoorden betreffende de toekomstige leasebetalingen onder gelijktijdige verantwoording van het gebruiksrecht van het onderliggende actief gedurende de leasetermijn.

Gezien het feit dat Ctac over een groot aantal operationele hardware- en personenauto-leasecontracten en enkele langlopende onroerend-goedhuurcontracten beschikt, heeft de toepassing van IFRS 16 een significante impact op de geconsolideerde jaarrekening van Ctac.

Toepassing van de nieuwe standaard zal leiden tot een forse toename van de totale activa en verplichtingen. Daarnaast zal de EBITDA toenemen als gevolg van een verschuiving van de operationele leasekosten van de bedrijfslasten naar de afschrijvings- en interestlasten. Onder de nieuwe standaard zullen leasecontracten tevens impact hebben op spreiding

van het resultaat in de tijd als gevolg van het feit dat de financieringscomponent binnen de leasetermijn aan het begin van de contractduur groter is dan aan het eind van de contractduur (zogenaamde 'front-loading').

Ultimo 2018 heeft Ctac een gedetailleerde inschatting gemaakt van de impact van de toepassing van IFRS 16 met ingang van 1 januari 2019. Ctac kiest voor transitie onder toepassing van de 'modified retrospective approach' waarbij het leaseactief gewaardeerd is alsof IFRS 16 altijd zou zijn toegepast. Op basis van de ultimo 2018 bestaande contracten is de verwachte impact op de financiële positie per 1 januari 2019 als volgt:

- i) verantwoording van een vast actief / gebruiksrecht van circa EUR 6,9 miljoen en
- ii) verantwoording van een leaseverplichting van circa EUR 7,6 miljoen;
- iii) de verwachte impact op het eigen vermogen zal naar verwachting circa EUR 0,6 miljoen negatief bedragen en de te vormen belastinglatentie zal circa EUR 0,2 miljoen bedragen.

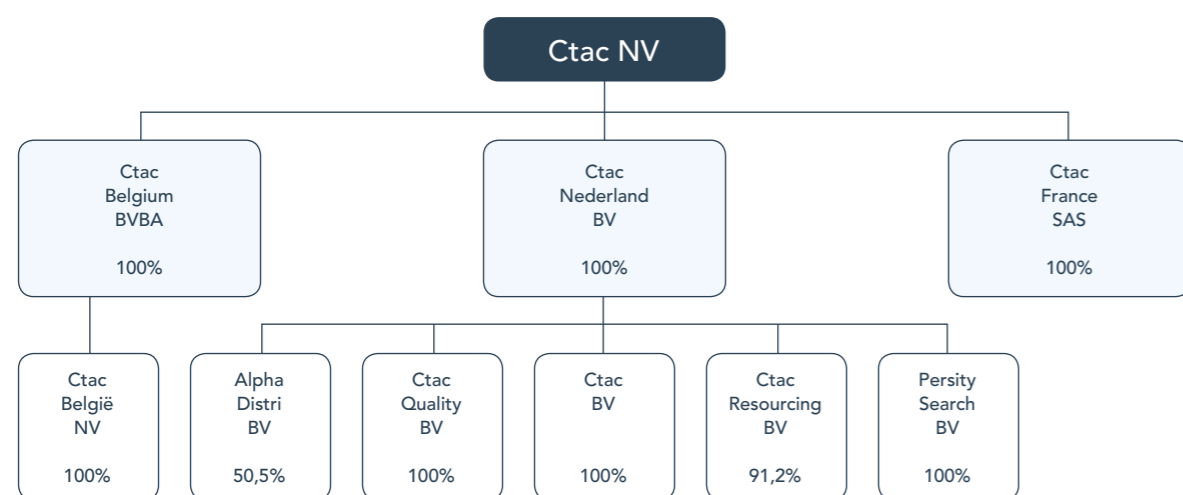
De verwachte impact op het resultaat voor belasting over 2019 bedraagt circa EUR 0,1 miljoen positief. Toepassing van de nieuwe standaard zal geen materiële invloed hebben op de convenantenberekening zoals gedefinieerd in de financieringsovereenkomst. In de financieringsovereenkomst zijn operationele leaseverplichtingen al afzonderlijk benoemd, zowel in de definitie van 'net debt' als in de definitie van 'EBITDAL'.

**2.1 Grondslagen voor de consolidatie**

In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waarover Ctac macht heeft, waaraan Ctac blootgesteld is of waarop Ctac rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de deelnemingen en over de mogelijkheid beschikt haar macht over de deelnemingen te gebruiken om de omvang van de opbrengsten van Ctac te beïnvloeden. Onderstaande deelnemingen zijn in de consolidatie opgenomen:

Deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in %	
		ultimo 2018	ultimo 2017
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	50,5	50,5
Ctac Quality B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	91,2	75,5
Persity Search B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac Belgium BVBA	Wommelgem, België	100	100
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100	100
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	100	100





De jaarrekeningen van meerderheidsdeelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van overwegende zeggenschap tot aan het moment waarop deze eindigt.

De kostprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van de reële waarde op transactiedatum van de liquide middelen, alsmede, indien van toepassing, de vermogensinstrumenten (i.c. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de kostprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Indien de kostprijs van de deelneming lager is dan de reële waarde van de activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen van de betreffende deelneming, wordt dit verschil ten gunste van het resultaat verantwoord.

Intercompany-balansverhoudingen, transacties en niet-gerealiseerde winsten op dergelijke transacties worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd.

De grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling zoals opgenomen in deze jaarrekening, zijn van toepassing op de balans en winst-en-verliesrekening van alle in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen.

## 2.2 Gesegmenteerde verslaggeving

De gesegmenteerde informatie is in overeenstemming met IFRS 8 'Operating Segments' gebaseerd op operationele segmenten die managers monitoren, en op basis waarvan de managers hun operationele

beslissingen nemen. Deze operationele segmenten zijn geïdentificeerd op basis van de interne rapportages die de raad van bestuur periodiek beoordeelt om bedrijfsmiddelen toe te wijzen aan componenten en om de prestatie van de componenten vast te stellen.

## 2.3 Immateriële vaste activa

### 2.3.1 Goodwill

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. De goodwill die kan voortvloeien uit de acquisities van deelnemingen, wordt bepaald op basis van het verschil tussen de kostprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Direct toerekenbare acquisitiekosten tellen niet mee bij de berekening van de overnamesom en goodwill. Deze kosten komen direct ten laste van het resultaat. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardevermindering. De opname van een uitgestelde belastingverplichting in geval van reële waardeaanpassingen is van invloed op de hoogte van de goodwill. Goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden.

Een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt, indien van toepassing, ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Bij verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.

Indien sprake is van een minderheidsbelang zonder afspraken over de aankoop van het aandeel derden, wordt de goodwill bepaald als het verschil tussen de

koopprijs en het proportionele deel van de fair values van de overgenomen activa en passiva.

Inzicht in de voorwaardelijke verplichtingen en een beschrijving van de factoren die bijgedragen hebben aan de kostprijs die resulteert in de opname van goodwill, kunnen niet altijd direct verstrekt worden doordat in voorkomende gevallen de businessplannen nog onvoldoende uitgekristalliseerd zijn. De reële waarde die eventueel nog aan immateriële vaste activa moet worden toegekend, wordt dan later uitgewerkt en vastgesteld. Daar waar van toepassing, zal dit binnen 12 maanden na de overnamedatum plaatsvinden.

### 2.3.2 Waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen

Waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen als gevolg van veranderde afspraken of veranderde winstgevendheid lopen via het bedrijfsresultaat als onderdeel van de overige bedrijfskosten.

De kosten van oprenting van earn out-verplichtingen lopen via de financiële baten en lasten als onderdeel van de overige financiële lasten.

### 2.3.3 Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

De immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 'Business Combinations' geïdentificeerde immateriële vaste activa van acquisities en betreffen onder meer klant- en contractportefeuilles, en worden gewaardeerd op de reële waarde op het moment van overname.

### 2.3.4 Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan ontwikkelde producten

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op in eigen beheer ontwikkelde producten en gekoppelde distributierechten. Ontwikkelingskosten ter zake ontwikkelde producten worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen voortvloeiend uit de investering, zullen worden gegenereerd. Kosten van eigen medewerkers direct gerelateerd aan de ontwikkelde producten, worden tegen directe kostprijs geactiveerd. Indien ten behoeve van de ontwikkelde producten gebruik wordt gemaakt van diensten van derden, worden deze geactiveerd tegen kostprijs. Op de ontwikkelde producten wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

### 2.3.5 In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa voor eigen gebruik

Ontwikkelingskosten ter zake in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa voor eigen gebruik, worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen voortvloeiend

uit de investering, zullen worden gegenereerd. Kosten van eigen medewerkers direct gerelateerd aan deze in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa, worden tegen directe kostprijs geactiveerd. Indien ten behoeve van deze in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa gebruik wordt gemaakt van diensten van derden, worden deze geactiveerd tegen kostprijs. Indien materieel, zijn ook rentekosten onderdeel van de geactiveerde kosten. Op deze in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

### 2.3.6 Uitgaven na initiële investering

Uitgaven na initiële investering voor geactiveerde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer hierdoor de toekomstige economische voordelen voortvloeiend uit de investering, toenemen. Alle overige uitgaven worden als last verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

### 2.3.7 Afschrijving van immateriële vaste activa

Afschrijvingskosten worden lineair berekend en ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de economische gebruiksduur van een immaterieel actief. Goodwill wordt jaarlijks op balansdatum getest op bijzondere waardevermindering. Op overige immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname. De economische gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:

- klantenbestanden 7 jaar
- intellectuele-eigendomsrechten 7 jaar
- immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten 5-10 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

## 2.4 Materiële vaste activa

### 2.4.1 Materiële vaste activa in eigendom

Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In de kostprijs zijn begrepen de bijkomende kosten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging of vervaardiging van het actief. Kosten gemaakt na eerste verwerking in de jaarrekening, zijn inbegrepen in de boekwaarde van het actief dan wel een afzonderlijk actief indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief naar Ctac zullen vloeien en de kosten van het actief op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Onderhoudskosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin zij zich voordoen.

Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

**2.4.2 Afschrijving van materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met lineaire afschrijvingen, berekend op basis van de verwachte economische levensduur. De jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn voor:

- bouwkundige aanpassingen 10% - 20% gehuurd pand
- computerapparatuur/software 20% - 33 1/3%
- inventaris 10% - 25%

Verbouwingen worden afgeschreven over de resterende looptijd van de huurovereenkomsten van de betreffende gebouwen of de economische levensduur indien deze korter is. De restwaarde die veelal is bepaald op nihil, en de gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast indien noodzakelijk.

**2.5 Financiële instrumenten**

**2.5.1 Niet-afgeleide financiële instrumenten**

De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten:

- financiële vaste activa (paragraaf 11),
- handelsdebiteuren en overige vorderingen (paragraaf 13),
- liquide middelen en kortlopende bancaire schulden (paragraaf 14),
- overige langlopende verplichtingen (paragraaf 16),
- handelscrediteuren en overige schulden (paragraaf 18).

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen. Onder toepassing van IFRS 9 'Financiële instrumenten' wordt een voorziening getroffen voor het verwachte kredietverlies op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva gebaseerd op de verwachte afwikkeltermijn van deze activa. Deze voorziening wordt bepaald op basis van historische kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva gecorrigeerd voor economische ontwikkelingen en toekomstverwachtingen relevant voor de specifieke vorderingen. De dotatie aan de voorziening wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de overige bedrijfslasten.

De overige kortlopende vorderingen betreffen de nog te factureren bedragen inzake contracten op basis van nacalculatie, contractactiva, overige vorderingen alsmede overlopende activa. Contractactiva is het recht op vergoeding in ruil voor goederen of diensten die zijn overgedragen aan de klant. Als dit recht op vergoeding ontstaat voordat de klant deze betaalt of voordat de betaling verschuldigd is, wordt een contractactief opgenomen. De contractactiva worden verantwoord onder de overige kortlopende activa voor zover deze

contractactiva de contractverplichtingen voor deze projecten overschrijden. Een contractverplichting is de verplichting om goederen of diensten over te dragen aan een klant voor zover Ctac hiervoor een vergoeding van de klant heeft ontvangen. Contractverplichtingen worden opgenomen als opbrengsten wanneer Ctac voldoet aan haar contractuele prestatieverplichting.

Indien voor lopende projecten de contractverplichtingen hoger zijn dan de contractactiva, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige kortlopende verplichtingen. In dit kader wordt tevens verwezen naar de grondslagen ter zake de omzetverantwoording (zie grondslag 2.11).

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij bancaire instellingen. De opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant zijn opgenomen onder kortlopende verplichtingen.

**2.5.2 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)**

Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

**2.6 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa (impairment)**

Een immaterieel actief met een onbepaalde gebruiksduur, alsmede een immaterieel actief dat nog niet bruikbaar is, wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks beoordeeld op bijzondere waardevermindering. Activa met een bepaalde gebruiksduur worden afgeschreven en beoordeeld op bijzondere waardevermindering telkens indien er een indicatie is dat de boekwaarde afwijkt van de realiseerbare waarde. Een bijzondere waardevermindering wordt bepaald op het bedrag waarmee de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt.

**2.6.1 Berekening van de realiseerbare waarde**

De realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. De reële waarde is de opbrengstwaarde die wordt verkregen bij verkoop van een kasstroomgenererende eenheid aan een derde partij (in een 'at arm's length transaction'). De bedrijfswaarde is de contante waarde van de verwachte kasstromen uit een actief of kasstroomgenererende eenheid. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting, die de weerslag is zowel van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld, als van het specifieke risico met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen individueel te bepalen kasstromen genereert, wordt de economische waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het actief onderdeel uitmaakt.

**2.6.2 Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)**

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot overige activa wordt teruggenomen indien schattingen aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald, veranderd zijn. Een bijzondere waardevermindering wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief na terugname niet hoger wordt dan de boekwaarde die, na aftrek van afschrijvingen, op dat moment

zou zijn vastgesteld indien er geen bijzondere waardevermindering was verantwoord. Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande perioden is opgenomen voor een actief, met uitsluiting van goodwill, niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen. Indien een dergelijke indicatie bestaat, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief opnieuw vastgesteld en de bijzondere waardevermindering aangepast voor zover de beoordeling daartoe aanleiding geeft.

**2.7 Eigen vermogen**

**2.7.1 Gestort en opgevraagd kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal ultimo 2018 bestaat uit 12.807.082 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van de uitstaande aandelen is als volgt.

	2018		2017	
	Gewone	Prioriteits	Gewone	Prioriteits
Stand 1 januari	12.655.648	1	12.515.497	1
Inkopen gedurende boekjaar	-	-	-	-
Verkopen/emissie gedurende boekjaar	151.434	-	140.151	-
Stand 31 december	12.807.082	1	12.655.648	1

De emissie van 151.434 aandelen in 2018 (2017: 140.151 aandelen) heeft plaatsgevonden als gevolg van de keuze voor uitkering van stockdividend.

heruitgegeven, dan wordt het ontvangen bedrag onder aftrek van direct toewijsbare kosten (onder aftrek van belastingen), verantwoord ten gunste van de overige reserves.

Met betrekking tot de prioriteitsaandelen hebben geen mutaties plaatsgevonden. Aan het prioriteitsaandeel dat gehouden wordt door de Stichting Prioriteit van Ctac, zijn bijzondere zeggenschapsrechten verbonden betreffende benoeming, schorsing en ontslag van de directie, uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, statutenwijziging en ontbinding van de vennootschap.

Op 31 december 2018 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

**2.7.3 Dividenden**

Een dividenduitkering aan de aandeelhouders van Ctac N.V. wordt als verplichting verantwoord op het moment dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders daartoe besluit.

**2.7.2 Inkoop eigen aandelen**

Op het moment dat Ctac N.V. eigen aandelen inkoopt (zogenaamde Treasury Shares), wordt het bedrag van de vergoeding voor deze inkoop inclusief eventuele direct toewijsbare kosten (onder aftrek van belastingen) in mindering gebracht op de overige reserves tot het moment dat de betreffende aandelen worden ingetrokken, heruitgegeven of verkocht. Indien ingekochte eigen aandelen worden verkocht of

**2.7.4 Wettelijke reserves**

Overeenkomstig de wettelijke verplichtingen wordt in de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van de geactiveerde kosten van in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa.

## 2.8 Langlopende verplichtingen

### 2.8.1 Leningen

Leningen worden in de jaarrekening bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. Na eerste opname worden leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### 2.8.2 Aankoopverplichting minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen in geconsolideerde dochtermaatschappijen waarop een putoptie is verleend aan de minderheidsaandeelhouders, worden afzonderlijk van het eigen vermogen gepresenteerd als een verplichting. Dit recht van de minderheidsaandeelhouders om hun belang te verkopen, omvat een verplichting van Ctac om de aandelen van minderheidsaandeelhouders te kopen. De verplichting wordt gewaardeerd op geschatte reële waarde. De waarderingstechnieken die hierbij worden gehanteerd, sluiten aan op de onderliggende overeenkomsten. Vooral de resultaatontwikkeling is een bepalende factor in de waardering. De aankoopverplichtingen ultimo 2018 en volgende jaren moeten geheel in contanten worden afgewikkeld. Bij de initiële waardering van de earn out-verplichtingen is EUR 0,3 miljoen goodwill als immaterieel actief verantwoord. Bij de berekening van de aankoopverplichting van minderheidsbelangen is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 10%. Daarnaast zijn bij de berekening omzetgroei, rendement etc. verondersteld. Afwijkingen van deze veronderstellingen kunnen resulteren in een afwijkende reële waarde. De effecten hiervan zijn afhankelijk van de grootte van de afwijking en worden in de winst-en-verliesrekening als waarderingsverschillen onder overige bedrijfskosten verantwoord. Mutaties in de aankoopverplichtingen uit hoofde van oprenting worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder overige financiële lasten.

### 2.9 Voorzieningen

In de balans wordt een voorziening verwerkt indien aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

- er is sprake van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting van Ctac als gevolg van een gebeurtenis in het verleden;
- het is aannemelijk dat voor afwikkeling van die verplichting sprake zal zijn van een uitstroom van middelen;
- er kan een betrouwbare inschatting worden gemaakt van de uitstroom van geldmiddelen, die noodzakelijk wordt geacht om de verplichting af te wikkelen.

Ter zake toekomstige jubileumuitkeringen is de voorziening jubileumuitkeringen gevormd. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige vergoedingen in het kader van jubileum, waarbij rekening wordt gehouden met het verwachte toekomstige verloop van werknemers.

Ter zake ultimo boekjaar lopende garantie-verplichtingen wordt een overige voorziening opgenomen ter grootte van de geschatte werkzaamheden voortvloeiende uit deze verplichtingen. Deze voorziening wordt gevormd op basis van de kostprijs van de naar verwachting nog uit te voeren werkzaamheden.

In geval er sprake is van een verlieslatend project, wordt hiervoor eveneens onder overige voorzieningen een voorziening gevormd ter grootte van het bedrag waarvoor naar verwachting de door Ctac te behalen voordelen uit de overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen.

### 2.10 Handelscrediteuren en overige schulden

Handelscrediteuren en overige schulden worden in de jaarrekening bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. Na eerste opname worden handelscrediteuren en overige schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

### 2.11 Omzet uit contracten met klanten

Conform het basisprincipe van IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' verantwoordt Ctac opbrengsten voor geleverde goederen of diensten ter hoogte van het bedrag waarop zij verwacht recht te hebben in ruil voor die goederen of diensten. Hiertoe worden vijf, onderstaand beschreven, stappen doorlopen.

#### 2.11.1 Identificeren van het contract met een klant

Ten behoeve van haar dienstverlening gaat Ctac overeenkomsten aan met haar klanten. In deze overeenkomsten worden de rechten en verplichtingen verwerkt. Deze afspraken worden vastgelegd in overeenkomsten waarin de uitvoering van een opdracht door opdrachtgever Ctac wordt geregeld.

#### 2.11.2 Identificeren van prestatieverplichtingen in het contract

Ctac onderkent op hoofdlijnen de volgende prestatieverplichtingen of combinaties daarvan.

#### Beheer- en hostingcontracten

De dienstverlening uit hoofde van beheer- en hostingcontracten wordt uitgevoerd in overeenstemming met de in de service level agreements (SLA's) vastgelegde service levels en is opgebouwd uit verschillende serviceonderdelen die vervolgens zijn opgebouwd uit diverse servicecomponenten. Deze onderdelen worden in de overeenkomst beknopt beschreven inclusief de hieraan verbonden verkoopprijzen. Een uitgebreide beschrijving wordt opgenomen in de bij de overeenkomst gevoegde Service Catalogus.

#### Detacheringsoopdrachten

De dienstverlening uit hoofde van detachering behelst het beschikbaar stellen (inzetten) van medewerkers op basis van een vooraf overeengekomen aantal uren.

#### Projectovereenkomsten

De dienstverlening bestaat uit de oplevering van het project (of projectonderdelen) overeenkomstig de vooraf gedefinieerde criteria zoals opgenomen in het projectplan.

#### Licentieverkopen

De dienstverlening bestaat uit de oplevering van het (eeuwigdurende) gebruiksrecht van software.

#### Onderhoudscontracten

De dienstverlening bestaat uit onderhoudswerkzaamheden volgens vooraf gedefinieerde prestaties. Doorgaans heeft dit betrekking op foutdetectie en -herstel, niet-gespecificeerde aanpassingen als gevolg van externe ontwikkelingen, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, en overige niet-gespecificeerde updates indien beschikbaar.

#### Hardwareverkopen

De prestatieverplichting heeft betrekking op het leveren van de bestelde hardware conform opgegeven specificaties.

#### Combinatiecontracten

Licentieverkopen / Beheer- en hostingcontracten Bij levering van een softwaregebruiksrecht in combinatie met beheer- en hostingdiensten geldt voor deze goederen of diensten dat de afnemer die zelfstandig kan benutten. Aan het criterium van onderscheidbaarheid wordt voldaan doordat de beheer- en hostingactiviteiten het softwareproduct niet significant wijzigen of integreren als één gecombineerd product/gecombineerde dienst met een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid.

#### Licentieverkopen / Onderhoudscontracten

Onderhoudscontracten kunnen in combinatie met softwarecontracten worden aangeboden, maar er is geen sprake van een gecombineerde afnameplicht. Indien gecombineerd aangeboden, worden beide contracten als afzonderlijke prestatieverplichtingen gezien. Softwaregebruiksrechten kunnen zelfstandig worden benut of onderhoud kan via een andere afnemer worden ingekocht. De functionaliteit van de software wordt niet kritiek beïnvloed door het niet afnemen van algemene onderhoudsdiensten.

#### Licentieverkopen / Projectovereenkomsten

Doorgaans voldoet de dienstverlening aan de voorwaarde van zelfstandigheid en onderscheidbaarheid doordat de gevraagde diensten veelal geen

betrekking hebben op significante aanpassingen ('customization') waardoor de functionaliteit van de gekochte software substantieel wijzigt.

#### Hardwareverkopen / Projectverkopen of Beheer- en hostingopdrachten

Hardwareverkopen betreffen een categorie prestatieverplichtingen die zelfstandig kan worden benut (hardware kan voor andere doeleinden of in combinatie met andere externe, niet-Ctac-services worden benut) en onderscheidbaar is van andere goederen of diensten (hardware kan via andere afnemers worden ingekocht).

Als de goederen of diensten in het contract onderling dusdanig verbonden zijn, dat het niet mogelijk is om prestatieverplichtingen aan te wijzen, verwerkt de onderneming het combinatiecontract als ware het één prestatieverplichting.

#### 2.11.3 Vaststellen van de transactieprijs &

#### 2.11.4 alloceren van de transactieprijs

De transactieprijs is het geldbedrag dat Ctac verwacht in ruil voor de levering van haar product of haar dienst. Hierbij wordt rekening gehouden met kortingen, bonussen of een prijs die afhankelijk is van toekomstige gebeurtenissen, zoals teruggaven. Variabele vergoedingen zijn alleen onderdeel van de transactieprijs als het zeer waarschijnlijk is dat deze omzet niet teruggedraaid hoeft te worden. Eventuele financieringselementen worden geëlimineerd uit de transactieprijs en verantwoord als financiële baten/lasten. Voor de onderscheiden contractvormen wordt de transactieprijs als volgt vastgesteld en toegerekend aan de prestatieverplichting.

#### Beheer- en hostingcontracten

De prijs voor de dienstverlening wordt vastgesteld op basis van vaste bedragen per maand voor de standaardservicecomponenten voor doorgaande dienstverlening alsmede een variabele vergoeding voor optionele of variabele servicecomponenten. Voor zover sprake is van eenmalige kosten (zoals kosten voor set-up, installatie en inbeheername), worden deze kosten afzonderlijk als opbrengst verantwoord. Er is derhalve sprake van vaste transactiepreisen die kunnen worden herleid tot de geïdentificeerde prestatieverplichting(en).

Aan deze vorm van dienstverlening liggen doorgaans SLA's ten grondslag waarin afspraken zijn gemaakt ten aanzien van de minimumproduct- of service-performance (bijvoorbeeld ten aanzien van uptime, response time, service outages of service interruptions). In het geval niet aan deze eisen wordt voldaan kan sprake zijn van een verplichte korting over een specifieke serviceperiode. Een dergelijke kortings-

clausule wordt zowel onder de vroegere IAS 18 'Revenu' als IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' als een variabele (of voorwaardelijke) prijscomponent gezien.

#### **Detacheringsovereenkomsten**

De inzet voor een bepaalde periode wordt overeengekomen op basis van een vooraf vastgesteld tarief per uur of per dag.

Soms is sprake van raamcontract waaronder meerdere detacheringsovereenkomsten kunnen vallen en waarin staffelkortingen overeen gekomen kunnen worden. De uiteindelijke prijs ligt dan pas vast als de omzet voor de periode waarover de staffelkorting berekend wordt, bekend is.

#### **Projectovereenkomsten**

De werkzaamheden worden in de meeste gevallen uitgevoerd op nacalculatiebasis tegen vooraf vastgestelde uurtarieven die binnen vastgestelde bandbreedte worden bepaald. Facturering vindt plaats per maand op basis van de daadwerkelijk bestede uren. In sommige gevallen is sprake van vaste-prijscontracten. Doorgaans gaat het om contracten met een beperkte omvang en korte doorlooptijd.

#### **Licentieverkopen**

Prijzen van licentieovereenkomsten worden gebaseerd op standaardmarges (binnen bandbreedtes) gebaseerd op de inkooprijzen bij softwareleveranciers.

#### **Onderhoudscontracten**

De prijs is een vaste vergoeding op basis van een vooraf door de softwareleverancier vastgesteld percentage van de brutolicentiewaarde. De vergoeding wordt periodiek als omzet verantwoord.

#### **Hardwareverkopen**

In de meeste gevallen zal de prijs voor de te leveren hardware worden overeengekomen met inbegrip van de vergoeding voor de werkzaamheden die verricht moeten worden met betrekking tot de hardware.

#### **2.11.5 Verantwoorden van opbrengsten op het moment dat de onderneming een prestatieverplichting vervult**

Ctac verantwoordt de omzet als de beschikkingsmacht over het product of de dienst is overgedragen aan de klant. Dit kan zowel een overdracht op één of meer specifieke momenten zijn (bijvoorbeeld bij levering van goederen) als (continue) overdracht gedurende de looptijd van het contract (bijvoorbeeld bij dienstverlening). De omzetverantwoording vindt over de looptijd van het contract plaats als aan één van de volgende voorwaarden is voldaan:

1. de klant verkrijgt en gebruikt de voordelen uit het product of de dienst over de looptijd van het contract;

2. Ctac vervaardigt een goed ('onderhanden project') voor rekening en risico van de klant;
3. Ctac vervaardigt in opdracht van de klant een goed dat zij niet op alternatieve wijze kan aanwenden en waarbij zij het recht heeft op betaling voordat de vervaardiging is afgerond.

Kortingen worden verantwoord ten laste van de omzet op ieder verslaggevingsmoment tenzij het hoogstwaarschijnlijk is dat de korting niet zal worden verstrekt aan de klant. Afhankelijk van de kortingsvorm zoals vastgelegd in het contract, wordt de korting bepaald op basis van de reeds verantwoorde omzet en de actuele inschatting van de totaal te verantwoorden omzet.

#### **Beheer- en hostingcontracten**

Beheer- en hostingcontracten worden beschouwd als dienstverleningsovereenkomsten waarbij de dienstverlening plaatsvindt gedurende de vooraf afgesproken contractperiode (of een serie van onderscheidbare contractperiodes, zoals maandelijkse serviceperiodes). Omzetverantwoording vindt derhalve plaats gedurende de contractperiode op basis van de afgesproken prijs per maand vermeerderd met de vergoeding voor de variabele dienstverlening op basis van een vooraf overeengekomen prijs per prestatie.

#### **Detacheringsovereenkomsten**

De omzet wordt verantwoord in de periode waarin variabele dienstverlening heeft plaatsgevonden, zijnde de prestatie voor die maand.

In het geval er sprake is van staffelkortingen, wordt op basis van de omzetverwachting een inschatting van de staffelkorting gemaakt. Deze geschatte staffelkorting wordt maandelijks in mindering gebracht op de verantwoorde detacheringsovereenkomst.

#### **Projectovereenkomsten**

In geval van vaste prijsafspraken wordt de omzet verantwoord op basis van de POC ('percentage of completion'). De voortgang die in een periode geboekt is, is de dienst die in die periode is overgedragen aan de klant. In geval van een variabele prijsafpraak wordt de omzet verantwoord op basis van de gefactureerde bedragen (bestede uren x tarief).

#### **Licentieverkopen**

Ctac verantwoordt de omzet op het moment van overdracht van de licentie-key. Er is sprake is van het recht van gebruik van de software, dat wordt overgedragen op een vastgesteld punt in de tijd ('point in time').

In geval van uitbreiding van de licentie naar aanleiding van licentiemetingen wordt de omzet verantwoord op het moment dat geconstateerd is dat er meer licenties in gebruik zijn. Dit moment zal nagenoeg samenvallen met het moment van facturatie.

#### **Onderhoudscontracten**

De omzetverantwoording voor deze vorm van dienstverlening is, gegeven de aard en inhoud van de prestatieafspraken, vergelijkbaar met de dienstverlening zoals beschreven onder Beheer- en hostingcontracten.

#### **Hardwareverkopen**

Ctac factureert de hardware als de levering heeft plaatsgevonden, en dat is ook het moment waarop de omzet wordt verantwoord. Het deel van de omzet dat toe te rekenen is aan de verrichte werkzaamheden met betrekking tot de hardware, wordt eveneens op dat moment verantwoord.

### **2.12 Kosten**

#### **2.12.1 Kosten ter zake inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden**

Kosten ter zake inkoopwaarde van hard- en software en uitbestede werkzaamheden worden verantwoord tegen historische kostprijs in de periode waarin ze zijn gemaakt.

#### **2.12.2 Pensioenlasten**

Werknemers bouwen bij Ctac voor eigen rekening en risico pensioen op (toegezegde-bijdrageregeling). De bijdrage van Ctac hieraan wordt verantwoord onder de personeelskosten.

#### **2.12.3 Operationele leasebetalingen/huurbedragen**

Operationele leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Huurbedragen inzake panden worden eveneens lineair over de huurperiode verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

#### **2.12.4 Financieringsbaten en -lasten**

De financieringsbaten omvatten de rente ter zake tegoeden in rekening-courant, die worden aangehouden bij bancaire instellingen, alsmede de rentevergoedingen ter zake de afwikkeling van financiële vorderingen. De financieringslasten omvatten de rente op opgenomen gelden, die wordt berekend door bancaire instellingen, alsmede de verschuldigde rente bij de afwikkeling van fiscale verplichtingen en de oprenting van de earn out-verplichtingen. De waarderingsverschillen betreffende de mutaties in de reële waarde van de earn out-verplichtingen en aankoopverplichtingen van minderheidsbelangen als gevolg van wijzigingen ten aanzien van de inschatting van groei, rendement, risico etc., worden verantwoord onder de overige bedrijfskosten.

### **2.13 Belastingen over het resultaat**

Belastingen over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belastingen. Belasting over het resultaat wordt in de winst-en-

verliesrekening verantwoord, behalve voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting bestaat uit de winstbelasting over het belastbare resultaat, die wordt berekend aan de hand van de geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met vrijgestelde winstbestanddelen en niet-afrekbare bedragen, alsmede met correcties op de belasting over eerdere boekjaren.

Latenties worden berekend op basis van vastgestelde belastingtarieven en wetten die van toepassing zijn of waartoe materieel reeds op balansdatum besloten is, en die naar verwachting van toepassing zullen zijn op het moment dat de gerelateerde latente belastingvordering gerealiseerd wordt of de latente belastingverplichting betaald wordt.

Latente belastingvorderingen ter zake compensabele verliezen worden uitsluitend geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat verrekening kan plaatsvinden met in de komende jaren te behalen winsten. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen met dezelfde looptijd en bij dezelfde fiscale entiteit worden gesaldeerd op de balans voor zover een wettelijk recht tot salderen bestaat.

### **3. Grondslagen voor het kasstroomoverzicht**

Het overzicht van kasstromen is opgesteld door toepassing van de indirecte methode: in het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten, investerings- en financieringsactiviteiten. Ontvangsten en uitgaven ter zake winstbelasting, alsmede renteontvangsten en -betalingen maken deel uit van de nettokasstroom uit operationele activiteiten. Kasstromen als gevolg van de verwerving dan wel de afstoting van financiële belangen (deelnemingen en investeringen) zijn opgenomen onder de kasstroom investeringsactiviteiten, waarbij rekening wordt gehouden met aanwezige liquide middelen in deze belangen. Uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. In het kasstroomoverzicht wordt het saldo liquide middelen opgenomen inclusief de opgevraagde rekening-courant, zoals opgenomen onder de kortlopende schulden.

**4. Financieel risicomanagement**

Ctac wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. De vanuit de raad van bestuur gestuurde algemene risicobeheersing binnen Ctac strekt zich uit tot een breder veld dan financiële risico's. Zie voor een nadere toelichting hierop onze risicoparagraaf zoals opgenomen in het verslag van de raad van bestuur op pagina 20 van dit jaarverslag. De beheersing is erop gericht om de belangrijkste risico's te inventariseren en de gerichte beheersing daarvan op basis van richtlijnen, procedures, systemen, best practices, controles en audits. Het financieel-risicomanagement is specifiek gericht op de voor Ctac in dit kader relevante risico's.

**4.1 Financieel marktrisico**

**4.1.1 Renterisico**

Ctac wordt geconfronteerd met renterisico's die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren, heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming, te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering. Ctac heeft ultimo 2018, evenals ultimo 2017, geen langlopende rentedragende bancaire schulden. Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands Euribor plus een opslag. Als gedurende 2018 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,2% hoger of lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zou dit geen materieel effect hebben gehad op het resultaat na belastingen. Het gehanteerde percentage van 0,2% is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2018.

**4.1.2 Valutarisico**

Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2018 als zeer beperkt.

**4.2 Kredietrisico**

Het kredietrisico wordt centraal beheerst. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen en transacties met cliënten inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd. De financieringsfaciliteit van Ctac is ondergebracht bij ABN AMRO Bank. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van

projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar, wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. De raad van bestuur van Ctac N.V. schat de kredietrisico's van de opdrachtgevers in als beperkt.

**4.3 Liquiditeitsrisico**

Het liquiditeitsbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt in Nederland gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, welke in juni 2016 als volgt zijn overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal EUR 6,0 miljoen, met een verhoging van EUR 2,0 miljoen tot EUR 8,0 miljoen in de maanden april tot en met augustus. In België wordt gebruikgemaakt van de gezamenlijke kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van EUR 0,9 miljoen. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. De bank kan de faciliteit is op elk moment verlagen of opzeggen. De belangrijkste convenanten binnen de financieringsfaciliteit worden gevormd door een maximale leverage ratio (bepaald op basis van de 'total net debt/EBITDAL'). De leverage ratio mag maximaal 2,5 bedragen. Over 2018 bedraagt de ratio 0,7 (2017: 0,8). Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit bedroeg in 2018 EUR 0,4 miljoen.

Het liquiditeitsbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen Ctac zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld voor zowel de korte als de middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

**4.4 Kapitaalrisicomanagement**

Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur. Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen, zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen te kopen en de mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities. De solvabiliteit ultimo 2018 bedroeg circa 47,3% (ultimo 2017: circa 45,1%). Een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill heeft een grote invloed op de solvabiliteit. Exclusief goodwill bedraagt de solvabiliteit ultimo 2018 circa 19,6% (ultimo 2017: circa 15,5%).

**4.5 Projectrisico**

Ctac heeft met haar klanten verschillende contractvormen. De beheersing van de financiële risico's geschiedt door nauwkeurige formulering van de scope, een frequente rapportering aan een Project Board en een uitvoering door ervaren projectmanagement.

**5. Belangrijkste schattingen en aannames**

**5.1 Schattingen ter zake bijzondere waardevermindering van goodwill**

De realiseerbare waarde is de geschatte directe verkoopwaarde of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde van een actief wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet die de weerslag is zowel van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld, als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief.

De toekomstige kasstromen worden geschat met behulp van actuele en historische resultaten per actief. Er wordt per actief voor het komende jaar een prognose in detail gemaakt en voor de (middel) lange termijn wordt een prognose op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling gemaakt. Kasstromen na een vijfsjaarsperiode worden geëxtrapoleerd met lage groeipercentages. De gehanteerde assumpties zijn aanvaardbaar binnen de sector waarin Ctac actief is.

**5.2 Schattingen ter zake omzet uit contracten met klanten**

Ctac verantwoordt omzet op basis van het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen in ruil voor de geleverde diensten en goederen (zie grondslag 2.11). Indien sprake is van contracten met een vaste aanneemsom, maakt Ctac een inschatting van de tot op het verslaggevingsmoment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten, alsmede op basis van ervaringen in het verleden in vergelijkbare situaties. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

**5.3 Schattingen ter zake verlieslatende contracten**

Er wordt een voorziening gevormd voor verlieslatende contracten ter grootte van het bedrag waarmee de voor Ctac onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen de door Ctac naar verwachting te behalen voordelen overschrijden. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

**5.4 Schattingen ter zake earn out-verplichtingen**

Ten behoeve van de earn out-verplichtingen worden toekomstige resultaten per entiteit geschat op basis van een prognose in detail voor het komende jaar, en prognoses op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling voor volgende jaren. De berekening van de verplichtingen op basis van de geschatte resultaten sluit aan op de onderliggende contracten.

**6. Omzet uit contracten met klanten**

**6.1 Omzet uit contracten met klanten**

Met betrekking tot de verantwoorde omzet uit contracten met klanten wordt onderstaande toelichting gegeven.

Aard van de leveringen of diensten (in EUR x 1.000)	2018	2017
Licentie- en hardwareverkopen	3.683	3.360
Beheer- en hostingcontracten	31.219	29.431
Detacheringsopdrachten en projectovereenkomsten	39.688	40.024
Onderhoudscontracten	8.408	8.782
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>82.998</b>	<b>81.597</b>

<b>Timing van omzetverantwoording</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
(in EUR x 1.000)		
Goederen overgedragen 'at point of time'	3.683	3.360
Diensten verricht 'over time'	79.315	78.237
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>82.998</b>	<b>81.597</b>

### 6.2 Balansposities uit contracten met klanten

De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten luiden als volgt.

<b>Balanspositie inzake contracten met klanten</b>	<b>1 januari 2017</b>	<b>31 december 2017</b>	<b>31 december 2018</b>
(in EUR x 1.000)			
Handelsdebiteuren	15.046	14.262	13.541
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijks termijnen	5.074	5.140	4.953
Contractactiva	611	122	392
Contractverplichtingen	(2.907)	(2.111)	(1.530)

De handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en kennen een betaaltermijn die varieert tussen de 30 en 90 dagen. Facturatie vindt plaats direct na het leveren van de prestatie op basis van de contractuele afspraken met de klant, waarbij in de regel een periode van een kalendermaand wordt gehanteerd. Bij facturatie ten aanzien van projecten kunnen afwijkende facturatieafspraken worden gehanteerd.

De nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie of vaste maandelijks termijnen heeft betrekking op reeds verrichte prestaties die op korte termijn worden gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaatsvindt onder de handelsdebiteuren.

Contractactiva hebben betrekking op verantwoorde omzet die op basis van contractueel overeengekomen voorwaarden en termijnen wordt gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaatsvindt onder de handelsdebiteuren.

Ultimo 2018 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa EUR 1,9 miljoen (ultimo 2017: circa EUR 1,2 miljoen).

De contractverplichtingen hebben betrekking op reeds gefactureerde bedragen aan klanten ter zake waarvan de betreffende diensten nog moeten worden geleverd. Omzetverantwoording zal plaatsvinden op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan.

Van de contractverplichtingen ultimo 2018 zal circa EUR 0,5 miljoen tot omzet leiden in de jaren na 2019. De contractverplichtingen die ultimo 2017 zijn verantwoord, hebben tot een bedrag van EUR 1,7 miljoen tot omzet geleid in 2018.

<b>Afloop contractverplichtingen</b>	<b>Binnen 1 jaar</b>	<b>Van 1-2 jaar</b>	<b>Na 2 jaar</b>
(in EUR x 1.000.000)			
Contractverplichtingen ultimo 2017	1,7	-	0,4
Contractverplichtingen ultimo 2018	1,0	0,1	0,4

### 6.3 Prestatieverplichtingen

#### IT-dienstverlening

De prestatieverplichting wordt voldaan 'over time'. De betaaltermijn varieert over het algemeen tussen de 30 en 90 dagen vanaf het moment van facturatie. De contracten betreffende de levering van IT-dienstverlening bevatten geen materiële financieringscomponent. Indien sprake is van (volume)kortingen, worden deze verrekend met klanten op basis van hetgeen contractueel is overeengekomen. Verplichting met betrekking tot (volume)kortingsafspraken worden maandelijks beoordeeld, op grond waarvan een correctie op de verantwoorde omzet plaatsvindt.

#### Verkoop van hard- en software

De prestatieverplichting wordt voldaan op het moment van levering van de hard- en/of software. De betaaltermijn varieert over het algemeen tussen de 30 en 90 dagen vanaf het moment van facturatie. De contracten betreffende de verkoop en levering van hard- en/of software bevatten geen materiële financieringscomponent. Bij de verkoop van hard- en/of software is over het algemeen geen sprake van een restitutiemogelijkheid.

### 7. Gesegmenteerde informatie

Het management van Ctac stuurt de onderneming aan op basis van twee *geografische* segmenten, namelijk 'Nederland' en 'België', en een segment 'Frankrijk en Overig' bestaande uit Frankrijk en de overige activiteiten, waaronder de holding.

Er zijn geen waarderingsverschillen tussen de managementinformatie met betrekking tot de segmenten en de informatie in de jaarrekening. De prijzen en condities voor de transacties tussen de segmenten worden op zakelijke en objectieve basis ('at arm's length') bepaald.

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2018 zijn als volgt te specificeren.

#### Resultaten 2018

(in EUR x 1.000)

	<b>Nederland</b>	<b>België</b>	<b>Frankrijk en Overig</b>	<b>Inter-segment-eliminatie</b>	<b>Geconsolideerd</b>
Omzet uit contracten met klanten	72.662	15.319	822	(5.805)	82.998
Bedrijfsresultaat	3.531	(620)	(499) *	-	2.412
Financieringsbaten	-	-	100	(99)	1
Financieringslasten	(63)	(39)	(40)	99	(43)
Financiële baten en lasten earn out-verplichtingen	-	-	(70)	-	(70)
Resultaat voor belasting	3.468	(659)	(509)	-	2.300
Belastingen	(716)	109	22	-	585
<b>Nettoresultaat</b>	<b>2.752</b>	<b>(550)</b>	<b>(487)</b>	<b>-</b>	<b>1.715</b>

\* Inclusief EUR (170.000) bedrijfsresultaat Overig.

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2017 zijn als volgt te specificeren.

**Resultaten 2017**

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Inter- segment- eliminatie	Geconso- lideerd
Omzet uit contracten met klanten	72.497	14.080	386	(5.366)	81.597
Bedrijfsresultaat	4.353	118	(802) *	-	3.669
Financieringsbaten	2	-	94	(91)	5
Financieringslasten	(58)	(41)	(84)	91	(92)
Financiële baten en lasten earn out-verplichtingen	-	-	(80)	-	(80)
Resultaat voor belasting	4.297	77	(872)	-	3.502
Belastingen	(817)	(99)	214	-	(702)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>3.480</b>	<b>(22)</b>	<b>(658)</b>	<b>-</b>	<b>2.800</b>

\* Inclusief EUR 200.000 bedrijfsresultaat Overig.

De activa en verplichtingen per segment ultimo 2018 zijn als volgt te specificeren.

**Activa en verplichtingen ultimo 2018**

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Eliminaties	Geconso- lideerd
Totaal activa	50.338	8.995	83.905	(102.825)	<b>40.413</b>
Totaal verplichtingen	15.246	8.945	36.280	(39.173)	<b>21.298</b>

De activa en verplichtingen per segment ultimo 2017 zijn als volgt te specificeren.

**Activa en verplichtingen ultimo 2017**

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Eliminaties	Geconso- lideerd
Totaal activa	46.151	8.852	79.296	(94.681)	<b>39.618</b>
Totaal verplichtingen	13.811	8.250	35.336	(35.680)	<b>21.717</b>

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2018 luidt als volgt.

**Afschrijvingen 2018**

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	74	-	211	<b>285</b>
Materiële vaste activa	300	25	380	<b>705</b>
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>374</b>	<b>25</b>	<b>591</b>	<b>990</b>

**Investerings 2018**

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	1.753	-	53	<b>1.806</b>
Materiële vaste activa	129	1	189	<b>319</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>1.882</b>	<b>1</b>	<b>242</b>	<b>2.125</b>

**Toelichting bijzondere resultaten per segment**

Uit hoofde van een juridisch geschil heeft in Nederland in 2018 een correctie op de omzet plaatsgevonden van EUR 1,5 miljoen, die betrekking heeft op verrichte prestaties onder een betwist contract.

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2017 luidt als volgt.

**Afschrijvingen 2017**

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	-	-	218	<b>218</b>
Materiële vaste activa	391	25	386	<b>802</b>
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>391</b>	<b>25</b>	<b>604</b>	<b>1.020</b>

**Investerings 2017**

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	1.494	-	50	<b>1.544</b>
Materiële vaste activa	164	15	202	<b>381</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>1.658</b>	<b>15</b>	<b>252</b>	<b>1.925</b>

**8. Immateriële vaste activa**

Het volgende overzicht geeft het verloop weer van de onder deze balanspost opgenomen activa.

(in EUR x 1.000)

	Goodwill		Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders		Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Totaal aanschaffingswaarde	26.198	26.198	2.086	2.086	3.042	1.564	1.048	982	32.374	30.830
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	(2.086)	(2.070)	(1.564)	(1.564)	(363)	(161)	(16.326)	(16.108)
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>13.885</b>	<b>13.885</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>1.478</b>	<b>-</b>	<b>685</b>	<b>821</b>	<b>16.048</b>	<b>14.722</b>
In eigen beheer vervaardigd	-	-	-	-	1.753	1.478	-	-	1.753	1.478
Investerings	-	-	-	-	-	-	53	66	53	66
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	-	(16)	(71)	-	(214)	(202)	(285)	(218)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>13.885</b>	<b>13.885</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.160</b>	<b>1.478</b>	<b>524</b>	<b>685</b>	<b>17.569</b>	<b>16.048</b>
Totaal aanschaffingswaarde	26.198	26.198	-	2.086	4.795	3.042	1.100	1.048	32.093	32.374
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	-	(2.086)	(1.635)	(1.564)	(576)	(363)	(14.524)	(16.326)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>13.885</b>	<b>13.885</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.160</b>	<b>1.478</b>	<b>524</b>	<b>685</b>	<b>17.569</b>	<b>16.048</b>

**8.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen**

Ctac heeft in 2018, evenals in 2017, geen bijzondere waardeverminderingen op goodwill verantwoord of bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

**8.2 Impairmenttest voor kasstroomgenererende eenheden (CGU) waaraan goodwill kan worden toegerekend**

De realiseerbare waarde is de geschatte directe verkoopwaarde of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde van een actief wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet die de weerslag is zowel van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld, als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief.

Gebaseerd op de methodiek 'value in use' volgens IAS 36 ('Impairment of Assets'), wordt een schatting van de toekomstige kasstromen gedaan met behulp van actuele en historische resultaten per actief. Er wordt per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten 2019, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling. Kasstromen na de vijfjaarsperiode worden geëxtrapoleerd met lage groeipercentages variërend tussen 1% en 2%. De gehanteerde assumpties zijn aanvaardbaar binnen de sector waarin Ctac actief is.

Sinds 2017 onderkent Ctac nog twee kasstroomgenererende eenheden (CGU) waaraan goodwill kan worden toegerekend: de CGU 'Ctac Nederland' (voorheen Ctac Consulting en Ctac Cloud Services) en de CGU 'Overig' voor de overige Nederlandse activiteiten.

Voor de CGU Ctac Nederland en voor de CGU Overig is een impairmenttest uitgevoerd, waarbij de volgende veronderstellingen zijn gehanteerd. Voor Ctac Nederland en voor Overig bedraagt de WACC voor belasting 14,8%.

Dit op basis van een risicovrije rente van 0,7% (30-jaars Duitse staatsobligatie), een markt risicopremie van 5,5% en een unitmarktpremie van 7%, een re-leverd industry bèta van 0,75 en een (E/(D+E))-ratio van 7,7%.

De risicopremie ten behoeve van de impairment verschilt per activiteit afhankelijk van markt en omvang, afhankelijk van consultancy of productverkoop, en afhankelijk van grootte en groei.

Berekeningen op basis van genoemde uitgangspunten resulteren, evenals in 2017, voor geen van de CGU's in een impairment.

Een gevoeligheidsanalyse waarbij de WACC verhoogd wordt met 3% en de verwachte EBITA verlaagd worden met 10%, resulteert evenmin in een impairment.

De toerekening van de goodwill aan de CGU's is niet gewijzigd in 2018. Aan de CGU Ctac Nederland is in 2018 EUR 13,6 miljoen goodwill toegerekend, aan de CGU Overig is in 2018 EUR 0,3 miljoen goodwill toegerekend.

**8.3 Investerings**

De investering in immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten betreft de ontwikkelkosten van de Fit4Woco-applicatie en een nieuwe release van de kassasoftware XV Retail. In het boekjaar heeft een beoordeling plaatsgevonden hoe de toekomstige kasstromen (bedrijfswaarde van het actief) zich verhouden tot de boekwaarde van het actief. Op basis hiervan is geen sprake van een bijzondere waardevermindering.

De investering in in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa betreft de optimalisatie van het ERP-systeem dat per 1 januari 2016 in gebruik is genomen.

**9. Materiële vaste activa**

Het volgende overzicht geeft het verloop weer van de onder deze balanspost opgenomen activa.

(in EUR x 1.000)

	Bouwkundige aanpassingen gehuurde panden		Computers		Inventaris		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Totaal aanschaffingswaarde	1.362	1.350	4.469	4.632	573	590	6.404	6.572
Totaal afschrijvingen	(727)	(591)	(3.487)	(3.381)	(430)	(419)	(4.644)	(4.391)
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>635</b>	<b>759</b>	<b>982</b>	<b>1.251</b>	<b>143</b>	<b>171</b>	<b>1.760</b>	<b>2.181</b>
Investerings	17	12	280	323	22	46	319	381
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	(136)	(136)	(500)	(592)	(69)	(74)	(705)	(802)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>516</b>	<b>635</b>	<b>762</b>	<b>982</b>	<b>96</b>	<b>143</b>	<b>1.374</b>	<b>1.760</b>
Totaal aanschaffingswaarde	1.379	1.362	4.495	4.469	595	573	6.469	6.404
Totaal afschrijvingen	(863)	(727)	(3.733)	(3.487)	(499)	(430)	(5.095)	(4.644)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>516</b>	<b>635</b>	<b>762</b>	<b>982</b>	<b>96</b>	<b>143</b>	<b>1.374</b>	<b>1.760</b>

**9.1 Investerings en desinvesteringen**

De investeringen in computers gedurende 2018 hebben met name betrekking op investeringen in laptops, servers en opslagcapaciteit.

**9.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen**

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2018. Tevens zijn geen waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2018.



**10. Latente belastingen**

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Latente belastingvorderingen	1.234	1.147
Latente belastingverplichtingen	114	202
<b>Totaal latente belastingen</b>	<b>1.120</b>	<b>945</b>

Het verloop van de latente belastingvorderingen is als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.016	884
Niet gerealiseerde IC-resultaten	131	196
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>1.147</b>	<b>1.080</b>
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
M.b.t. gewaardeerde rechten op verliescompensatie	156	132
M.b.t. niet gerealiseerde IC-resultaten	(69)	(65)
<b>Saldo per 31 december</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.172	1.016
Niet gerealiseerde IC-resultaten	62	131
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>1.234</b>	<b>1.147</b>

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden verrekend (totaal ultimo 2018 circa EUR 4,9 miljoen, ultimo 2017 circa EUR 4,2 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering.

Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Immateriële vaste activa	156	210
Verdiscontering earn out-verplichting	46	66
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>202</b>	<b>276</b>
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
M.b.t. immateriële vaste activa	(61)	(54)
M.b.t. verdiscontering earn out-verplichting	(27)	(20)
<b>Saldo per 31 december</b>		
Immateriële vaste activa	95	156
Verdiscontering earn out-verplichting	19	46
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>114</b>	<b>202</b>

De latente belastingverplichting voor immateriële vaste activa heeft betrekking op de kosten voor de in eigen beheer vervaardigde immateriële activa die fiscaal direct ten laste van het resultaat gebracht zijn.

**11. Overige vorderingen**

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
Storting borgsom	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>70</b>	<b>70</b>

Vanaf 2016 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd. Hiertoe is een borg van EUR 70.000 gestort. Dit contract loopt tot 2022.

**12. Financiële instrumenten per categorie**

De waarderingsgrondslagen voor financiële instrumenten zijn toegepast voor de volgende balansposten.

(in EUR x 1.000)	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<b>Saldo per 31 december 2017</b>					
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	20.593	-	-	-	20.593
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	18.125	-	-	-	18.125
<b>Saldo per 31 december 2018</b>					
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	19.580	-	-	-	19.580
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	19.167	-	-	-	19.167

**13. Handelsdebiteuren en overige vorderingen**

De specificatie van de handelsdebiteuren en overige vorderingen is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2018	2017
Handelsdebiteuren	15.410	15.444
Voorziening voor dubieuze debiteuren	(1.869)	(1.182)
Handelsdebiteuren netto	13.541	14.262
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	4.953	5.140
Contractactiva	392	122
Overige vorderingen	53	56
Overlopende activa	641	1.013
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen</b>	<b>19.580</b>	<b>20.593</b>

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2018 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 1,9 miljoen (31 december 2017: EUR 3,0 miljoen), waarvan de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken voor vorderingen tot een bedrag van EUR 1,9 miljoen, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen. Voor enkele van deze debiteuren zijn overige voorzieningen getroffen, omdat er nog openstaande issues met betrekking tot de uitvoering van de projecten zijn.

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2018	2017
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is verstreken	11.635	11.226
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is verstreken		
minder dan 1 maand	618	651
tussen 1 en 2 maanden	496	411
tussen 2 en 3 maanden	146	145
meer dan 3 maanden	646	1.829
	1.906	3.036
<b>Totaal handelsdebiteuren netto</b>	<b>13.541</b>	<b>14.262</b>

Het verloop van de voorziening voor dubieuze debiteuren is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2018	2017
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>1.182</b>	<b>1.188</b>
Dotatie aan de voorziening	687	76
Afboeking in verband met oninbaarheid	-	(6)
Vrijval uit de voorziening	-	(76)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>1.869</b>	<b>1.182</b>

Ultimo 2018 bedraagt de voorziening voor debiteuren die als oninbaar worden beschouwd, EUR 1,9 miljoen (ultimo 2017: EUR 1,2 miljoen).

Uit hoofde van een juridisch geschil heeft in 2018, na inwinning van advies ter zake, een correctie plaatsgevonden van EUR 1,5 miljoen, die betrekking heeft op verrichte prestaties onder een betwist contract. EUR 0,6 miljoen van deze correctie heeft betrekking op openstaande debiteuren, waarvoor een reservering gevormd is in 2018.

De vorderingen op handelsdebiteuren luiden uitsluitend in euro's. Bedragen opgenomen in de voorziening, worden doorgaans afgeboekt op het moment dat er geen verwachting is dat er nog ontvangsten zullen plaatsvinden op de vordering.

Als zekerheid onder de rekening-courantfaciliteit zijn de handelsdebiteuren en de kortlopende activa verpand.

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2018 als ultimo 2017 een looptijd korter dan een jaar.

De overige posten binnen de handelsdebiteuren en overige vorderingen bevatten geen activa met een waardevermindering.

Het maximale kredietrisico per balansdatum is de waarde van elke post uit de vorderingen zoals bovenstaand omschreven. Ctac heeft geen zekerheden verkregen ter zake deze vorderingen. Het maximale kredietrisico op de handelsdebiteuren (bruto), de nog te factureren omzet betreffende reeds verrichte diensten en de contractactiva bedroeg op balansdatum per segment:

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Nederland	15.412	16.077
België	2.942	2.934
Overig	532	513
<b>Maximaal kredietrisico per 31 december</b>	<b>18.886</b>	<b>19.524</b>

#### 14. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen betreft ultimo 2018 voor EUR 46.000 middelen op een G-rekening. Dit saldo staat niet vrij ter beschikking van Ctac.

Onder de kortlopende bancaire schulden zijn de opgevraagde bedragen onder de kredietfaciliteiten in rekening-courant, ultimo 2018 totaal EUR 6,9 miljoen (ultimo 2017 EUR 6,9 miljoen) opgenomen. Ter zake de kredietverlening in rekening-courant heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen.

De bank kan de faciliteit op elk moment verlagen of opzeggen.

De belangrijkste convenant binnen de kredietfaciliteit is een maximale leverage ratio (bepaald op basis van de 'total net debt/EBITDAL'). De leverage ratio mag maximaal 2,5 bedragen. Over 2018 bedraagt de leverage ratio 0,7 (2017: 0,8). De gemiddelde bancaire schuld in rekening-courant over het boekjaar 2018 bedroeg EUR 0,4 miljoen.

Binnen Ctac zijn geen financiële derivaten gebruikt in 2018 en evenmin aanwezig per balansdatum.

#### 15. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2018 EUR 7.200.000 en bestaat uit 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.807.082 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

In 2018 zijn 151.134 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2017: 140.151 nieuwe aandelen).

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2018 en 2017 zijn opgenomen op pagina 44 van de jaarrekening.

Het aantal uitstaande optierechten zal maximaal 10% van het totaal aantal uitstaande gewone aandelen bedragen. Er zijn geen uitstaande optierechten.

#### 16. Overige langlopende verplichtingen

##### 16.1 Earn out-verplichtingen

Dit betreft de verplichtingen van Ctac aan minderheidsaandeelhouders van (klein)dochterondernemingen van Ctac N.V., waarmee earn out- en/of nabetalingsafspraken zijn gemaakt, gebaseerd op EBITDA van de betreffende entiteit. De toekomstige resultaten van de entiteit worden geschat op basis van een prognose in detail voor het komende jaar, en prognoses op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling voor volgende jaren. De op basis van de geschatte resultaten berekende verplichtingen voor de resterende jaren zijn tegen de contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 10%). Deze earn out-verplichtingen worden volledig in contanten uitgekeerd. In 2018 is 10,8% van het minderheidsbelang versneld overgenomen door Ctac.

De waardering van deze earn out-verplichtingen is van niveau 3 zoals bedoeld in IFRS 13 'Fair Value Measurement'.

Het verloop van de earn out-verplichtingen is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>685</b>	<b>757</b>
Waarderingsverschillen	176	95
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(735)	(247)
Oprenting earn out-verplichtingen	70	80
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>196</b>	<b>685</b>

##### 16.2 Vooruit ontvangen kortingen

Dit betreft vooruit ontvangen kortingen met een looptijd langer dan een jaar met betrekking tot huur- en leasecontracten.

Het verloop van de vooruit ontvangen kortingen is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>96</b>	<b>127</b>
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(31)	(31)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>65</b>	<b>96</b>

De vervaldata van de overige verplichtingen, inclusief het deel onder de kortlopende verplichtingen, zijn als volgt.

	< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar	Totaal inclusief kortlopende verplichtingen
(in EUR x 1.000)				
Earn out-verplichtingen	106	96	100	302
Vooruit ontvangen kortingen	31	31	34	96
<b>Totaal overige verplichtingen</b>	<b>137</b>	<b>127</b>	<b>134</b>	<b>398</b>

### 17. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

	2018		2017	
(in EUR x 1.000)				
	Ter zake jubileum-uitkeringen	Overig	Totaal	Totaal
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>104</b>	<b>93</b>	<b>197</b>	<b>246</b>
Dotatie ten laste van het resultaat	10	927	937	45
Vrijval ten gunste van het resultaat	(3)	(20)	(23)	(33)
Aangewend	(11)	-	(11)	(61)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>100</b>	<b>1.000</b>	<b>1.100</b>	<b>197</b>

#### 17.1 Voorziening ter zake jubileumuitkeringen

In de arbeidsvoorwaarden van diverse groepsmaatschappijen is een jubileumregeling opgenomen, op grond waarvan medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering ontvangen, die onafhankelijk is van het salaris. In overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits' is een voorziening gevormd voor de voorwaardelijke verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling. De voorziening wordt gevormd op basis van het verwachte aantal gemiddelde dienstjaren per medewerker en de hoogte van de uitkering, en is opgenomen tegen de contante waarde (disconteringsvoet 10%).

De voorziening jubileumuitkeringen heeft voor EUR 84.000 (2017 EUR 92.000) een looptijd langer dan 1 jaar.

#### 17.2 Overige voorzieningen

Deze voorzieningen hebben betrekking op garantiewerkzaamheden of nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlieslatende projecten die ingevolge de grondslagen van de jaarrekening ten laste van het boekjaar zijn gebracht.

Uit hoofde van een juridisch geschil heeft in 2018 een correctie plaatsgevonden van EUR 1,5 miljoen, te weten een terugboeking van omzet die betrekking heeft op verrichte prestaties onder het betwiste contract. Voor EUR 0,9 miljoen van deze correctie is een voorziening getroffen onder Overige voorzieningen. De voorziening betreft een mogelijke terugbetalingsverplichting van reeds ontvangen bedragen, zoals door de rechter in een tussenvonniss geoordeeld.

### 18. Handelscrediteuren en overige schulden

De samenstelling van de handelscrediteuren en overige schulden is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	4.982	5.000
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.605	3.855
Contractverplichtingen	1.530	2.111
Overige schulden	112	254
Overlopende passiva	7.938	6.905
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden</b>	<b>19.167</b>	<b>18.125</b>

De reële waarde van de handelscrediteuren en overige schulden benadert de boekwaarde.

De contractverplichting betreft de verplichting om goederen of diensten over te dragen aan een klant, voor zover Ctac hiervoor een vergoeding van de klant heeft ontvangen. De contractverplichtingen hebben voor een bedrag van EUR 0,5 miljoen een looptijd langer dan 1 jaar (2017 EUR 0,4 miljoen).

De post overige schulden betreft onder meer de kortlopende verplichtingen uit hoofde van earn out-afspraken. Alle overige schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

De overlopende passiva betreffen onder meer verplichtingen ter zake vakantiegeld, vakantiedagen en bonussen, alsmede overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht.

### 19. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	32.112	31.516
Sociale lasten	4.865	4.508
Pensioenlasten	1.657	1.615
Overige personeelskosten	270	805
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>38.904</b>	<b>38.444</b>

De pensioenlasten betreffen afdrachten van premies uit hoofde van een beschikbaar premiestelsel. Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen reis- en verblijfkosten, en opleidingskosten. De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2018 bedraagt 418 (2017: 425), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte per segment	2018	2017
Nederland	319	325
België	61	61
Overig	38	39
<b>Totaal aantal fte</b>	<b>418</b>	<b>425</b>

### 20. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	4.071	3.890
Huisvestingskosten	1.839	1.822
Marketing- en verkoopkosten	828	895
Overige kosten	7.219	7.442
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	167	95
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>14.124</b>	<b>14.144</b>

## Jaarrekening

Onder de autokosten is voor een bedrag van circa, EUR 3,1 miljoen (2017 circa EUR 3,1 miljoen) verantwoord ter zake operationele leasecontracten met betrekking tot auto's.

Onder de huisvestingskosten is voor een bedrag van circa EUR 1,1 miljoen (2017 circa EUR 1,2 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

De overige kosten betreffen onder meer kosten van informatiemanagement en interne automatisering, verzekeringen en accountants- en advieskosten, en de kosten samenhangend met de hostingactiviteiten. Deze laatste betreffen met name de kosten van de operationele lease van de inrichting van de datacenters.

De hoogte en samenstelling van de accountantskosten zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Onderzoek van de jaarrekening	148	130
Overige beoordelingswerkzaamheden	-	-
Fiscale dienstverlening	-	-
Overige advieswerkzaamheden	-	-
Honorarium overig BDO-netwerk	18	18
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>166</b>	<b>148</b>

### 21. Financieringsbaten en -lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbaten	1	5
Financieringslasten	(43)	(92)
Oprenting earn out-verplichtingen	(70)	(80)
<b>Totaal financieringsbaten en -lasten</b>	<b>(112)</b>	<b>(167)</b>

Onder de financieringslasten zijn de verschuldigde rente met betrekking tot de rekening-courantfaciliteiten bij banken en de verschuldigde rente met betrekking tot belastingen verantwoord.

### 22. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Acute belastingen lopend boekjaar	(724)	(884)
Latente belastingen	140	140
Belastingen voorgaande boekjaren	(1)	42
<b>Totaal belastingen</b>	<b>(585)</b>	<b>(702)</b>

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 25,4% (2017: 20,0%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2018	2017
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(0,9)	(0,6)
Tariefverschillen buitenland	(0,5)	1,6
Innovatiebox lopend boekjaar	(8,1)	(7,6)
Tariefswijziging komende jaren	3,2	-
Niet-aftrekbare bedragen	4,3	2,0
Betalingsverschillen en impairment	1,8	0,7
Niet geactiveerde latente verliesverrekening	0,5	-
Overige verschillen	0,1	(1,1)
<b>Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>25,4</b>	<b>20,0</b>

In 2017 is door de Belastingdienst de VSO Innovatiebox in verband met de R&D-activiteiten verlengd tot en met 2020. Het aan de Innovatiebox toerekenbare gedeelte van de operationele winst bedraagt 40% van de geconsolideerde geschoonde fiscale Ebit van de Nederlandse fiscale eenheid Ctac.

### 23. Resultaten per aandeel

De berekening van de basiswinst en van de verwaterde winst per aandeel die toekomt aan aandeelhouders van de moederonderneming, is gebaseerd op de volgende gegevens.

Winst (verlies) per aandeel	2018	2017
Nettoresultaat (in EUR x 1.000)	1.715	2.800
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (in EUR x 1.000)	1.715	2.800
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de groepsaandeelhouders (in EUR x 1.000)	1.715	2.800
<b>Aantal aandelen</b>		
Aantal gewone aandelen primo	12.655.648	12.515.497
Aantal gewone aandelen ultimo	12.807.082	12.655.648
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.756.604	12.597.253
Gemiddelde koers (in EUR)	3,20	3,59
Potentiële verwatering van gewone aandelen	-	-
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	12.756.604	12.597.253
<b>Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders per aandeel na potentiële verwatering (in EUR)</b>	<b>0,13</b>	<b>0,22</b>

#### 24. Dividend per aandeel

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een keuzedividend uit te keren van EUR 0,08 per aandeel, voor zover in contanten uit te keren ten laste van de nettowinst over 2018. De resterende nettowinst zal worden toegevoegd aan de algemene reserve. Gezien de sterke operationele performance, de solide en toegenomen solvabiliteit en de sterke cashflow, is er voor gekozen om het dividend op het niveau van 2017 te handhaven ondanks de lagere nettowinst veroorzaakt door een incidentele post.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 mei 2018 is een keuzedividend vastgesteld van EUR 0,08 per gewoon aandeel Ctac N.V., voor zover in contanten uit te keren ten laste van de nettowinst over 2017. Volgend op dit besluit, is in 2018 een totaalbedrag van EUR 0,5 miljoen van de nettowinst over het boekjaar 2017 aan dividend in contanten uitgekeerd aan aandeelhouders en zijn 151.434 aandelen als stockdividend uitgegeven. De resterende nettowinst over 2017 is toegevoegd aan de algemene reserve.

#### 25. Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen (2017 circa EUR 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2018 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake uitbreiding van de datacenters voor een bedrag van EUR 40.000. Deze investeringen zullen ondergebracht worden in operationele lease.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van drie tot vijf jaar. Ctac N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 5,2 miljoen (2017 EUR 5,9 miljoen) leaseverplichtingen. Het betreft operationele leaseverplichtingen inzake lease van personenauto's in Nederland en België ten behoeve van het personeel, met een resterende looptijd variërend van een tot vijf jaar.

De hardware ten behoeve van de inrichting van de datacenters is voor een belangrijk deel verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van drie tot vijf jaar. De totale leaseverplichtingen voor Ctac uit hoofde van deze operationele lease bedragen ultimo 2018 EUR 2,2 miljoen (2017 EUR 3,6 miljoen).

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ctac heeft geen panden in eigendom. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 3,8 miljoen (2017 EUR 4,8 miljoen) aan huurverplichtingen. Het betreft huurverplichtingen van kantoorpanden in Nederland ('s-Hertogenbosch), België (Wommelgem), Frankrijk (Parijs). Alle panden worden gehuurd van niet-verbonden partijen.

De samenstelling van de huur- en leaseverplichtingen is als volgt.

				2018	2017
(in EUR x 1.000)	Lease verplichtingen personen- auto's	Lease verplichtingen datacenter- inrichting	Huur- verplichtingen kantoren	Totaal	Totaal
Looptijden korter dan een jaar	2.330	1.349	1.260	4.939	5.842
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	2.848	874	2.574	6.296	8.410
Looptijden langer dan vijf jaar	-	-	-	-	-
	<b>5.178</b>	<b>2.223</b>	<b>3.834</b>	<b>11.235</b>	<b>14.252</b>

Ctac N.V. en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en de omzetbelasting, als gevolg waarvan de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de fiscale eenheid.

Zoals eerder gemeld, is Ctac verwickeld in een juridisch geschil met een klant over de afwikkeling van de uitvoering van een in juli 2016 gesloten contract. In 2018 is een voor Ctac nadelig (en bovendien onnavolgbaar) tussenvonnissen

gewezen over de verplichtingen van de klant en de waarde van de door Ctac verrichte prestaties.

Momenteel ligt aan de rechtbank de vraag voor of door de klant aanvullend aanspraak kan worden gemaakt op schade en, indien dit het geval is, op welk bedrag. De claim van de zijde van de klant beloopt circa EUR 6 miljoen waarvan circa EUR 5 miljoen betrekking heeft op een geëiste schadevergoeding omdat de klant besloot de werkzaamheden door een andere partij te laten verrichten. De claim van de zijde van Ctac jegens deze klant beloopt EUR 1,1 miljoen. De standpunten zijn door partijen reeds uitvoerig schriftelijk onderbouwd. Ctac heeft zich hierbij op het standpunt gesteld dat een schadeclaim, zo die al rechtsgeldig is, krachtens de met de klant gesloten overeenkomst, gemaximeerd is op EUR 1,25 miljoen. Aanvullend heeft de advocaat van Ctac de rechtbank verzocht om haar standpunten omtrent de schadevergoeding middels een pleidooi nader toe te lichten. De klant heeft daartegen verweer gevoerd. De rechtbank heeft dit verzoek om pleidooi toch toegewezen, reden waarom het eindvonnis pas aan het einde van 2019 wordt verwacht. In de tussentijd worden de mogelijkheden onderzocht om de eventuele schade te verhalen.

Ctac heeft, na uitvoerig deskundig advies te hebben ingewonnen, besloten om tot een correctie van EUR 1,5 miljoen over te gaan op de omzet die betrekking heeft op de prestaties die onder het contract zijn verricht. Ctac heeft inzake een eventuele terugbetalingsverplichting van deze omzet in februari 2019 een bedrag van EUR 600.000 in Escrow gestort bij haar huisbankier ABN AMRO. Ctac is tot het oordeel gekomen dat, met inachtneming van de bepalingen in IAS 37, de schadeclaim niet verwerkt dient te worden in de cijfers, aangezien de waarde van de 'single most likely outcome' op nihil wordt ingeschat. Derhalve is dit item in de jaarrekening verwerkt als contingent liability. Als de rechtbank in 2019 tot een andere (conclusieve) uitspraak komt, dan zal Ctac opnieuw beoordelen of verdere actie en vorming van een voorziening noodzakelijk is.

Ctac France voert met een klant discussie over de financiële afwikkeling van een implementatieproject. Tijdens de uitvoering van dit project bleek onder meer de juridische reikwijdte van gemaakte afspraken onvoldoende duidelijk in het contract te zijn verwoord. Het project is in technische zin in december 2016 volledig gestopt. De juridische afwikkeling loopt nog.

#### 26. Acquisities en desinvesteringen

Het belang in de deelneming Ctac Resourcing B.V. is met 15,7% (4,9% reguliere tranche, 10,8% versnelde overname) uitgebreid tot 91,2%.

#### 27. Verbonden partijen

##### 27.1 Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ctac N.V. zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en grootaandeelhouders.

##### 27.2 Transacties met de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen

###### 27.2.1 Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid van Ctac N.V. heeft tot doel een helder beeld te verschaffen van het beleid dat gevoerd dient te worden met betrekking tot de beloning van de leden van de raad van bestuur en leidinggevenden; dit mede met het oog op het zich blijvend kunnen verzekeren van gekwalificeerde en ervaren bestuurders. Een dergelijk beleid kan niet los gezien worden van de volgende uitgangspunten.

- Het belang van de klant staat centraal. Dat belang wordt gediend door te voldoen aan de hoogst mogelijke professionele eisen aan bestuurders en leidinggevenden, aan wie een adequate beloning dient plaats te vinden.
- De beloning is een honorering van de getoonde deskundigheid, inzet en betrokkenheid die leden van de raad van bestuur en leidinggevenden inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevenden binnen vergelijkbare ondernemingen en omvat een vast en variabel deel.
- De beloning dient deels afgestemd te worden op de resultaten die door Ctac N.V. worden behaald, en vormt derhalve een jaarlijks bespreekpunt in de vergadering van de raad van commissarissen, waarin onder meer de prestatiecriteria worden vastgesteld, waarop een toetsing zal plaatsvinden.
- Dit beleid strekt zich uit tot de leden van de raad van bestuur en het eerste niveau van leidinggevenden, en is een instrument in de opbouw van de beloningsstructuur van het management binnen Ctac N.V.

###### 27.2.2 Beloning leden raad van bestuur

Inzake de beloning van de leden van de raad van bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2018 respectievelijk 2017.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Raad van bestuur</b>		
<i>H.L.J. Hilgerdenaar</i>		
Salaris	300	275
Pensioen- en WAO-verzekeringen	60	53
Variabele beloning	51	46
<b>Totale beloning</b>	<b>411</b>	<b>374</b>
<i>D.G.H. van der Werf</i>		
Salaris	275	250
Pensioen- en WAO-verzekeringen	67	60
Variabele beloning	47	42
<b>Totale beloning</b>	<b>389</b>	<b>352</b>
Totaal salaris	575	525
Totaal pensioen- en WAO-verzekeringen	127	113
Totaal variabele beloning	98	88
<b>Totaal beloning raad van bestuur</b>	<b>800</b>	<b>726</b>

De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd. De belangrijkste doelstellingen zijn gedefinieerd in targets voor omzetontwikkeling, resultaatontwikkeling en productontwikkeling. De variabele beloning bedraagt maximaal 45% van het jaarsalaris. In 2018 is 0% van de target nettoresultaat behaald, 25% van de target omzetontwikkeling en 100% van de target productontwikkeling. Voorts is aan de raad van bestuur een onkostenvergoeding, alsmede een representatieve auto ter beschikking gesteld. De heer Van der Werf betaalt een eigen bijdrage voor de hem ter beschikking gestelde auto.

Ten behoeve van de statutaire directie zijn leningen noch voorschotten noch garanties verstrekt. Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is contractueel niet bepaald en zodoende niet gemaximeerd. Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Van der Werf is gemaximeerd op één jaarsalaris.

### 27.2.3 Aandelenbezit en optierechten leden raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur bezitten ultimo 2018, evenals ultimo 2017, geen aandelen of optierechten.

### 27.2.4 Beloning raad van commissarissen

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2018 respectievelijk 2017.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Raad van commissarissen</b>		
G. van de Weerdhof (m.i.v. 10 mei 2017)	45	29
E. Kraaijenzank	33	33
E. Karsten	33	33
H.G.B. Olde Hartmann (t.e.m. 10 mei 2017)	-	11
<b>Totaal beloning</b>	<b>110</b>	<b>106</b>

### 27.2.5 Aandelenbezit en optierechten raad van commissarissen

De leden van de raad van commissarissen hebben geen aandelen in bezit. Aan de leden van de raad van commissarissen zijn geen optierechten toegekend.

### 28. Gebeurtenissen na balansdatum

Op 22 maart 2019 heeft Ctac N.V. het vertrek van haar CFO en lid van de raad van bestuur de heer Van der Werf aangekondigd. De heer Van der Werf zal wegens persoonlijke omstandigheden en in goed overleg terugtreden als bestuurder van Ctac N.V. per de eerstvolgende Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Ctac N.V.. De heer Van der Werf is CFO en lid van de raad van bestuur geweest sinds maart 2012.

### Vennootschappelijke balans per 31 december

#### (voor resultaatbestemming)

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		

#### ACTIVA

##### Vaste activa

29) Immateriële vaste activa	2.962	3.120
30) Materiële vaste activa	30	30
31) Financiële vaste activa	32.685	30.754
	<b>35.677</b>	<b>33.904</b>

##### Vlottende activa

32) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	528	1.077
Liquide middelen	475	-
	<b>1.003</b>	<b>1.077</b>
	<b>36.680</b>	<b>34.981</b>

#### PASSIVA

##### 33) Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal	3.074	3.037
Agio	11.725	11.762
Wettelijke reserves	3.684	2.163
Overige reserves	(1.102)	(1.881)
Resultaat boekjaar	1.715	2.800
	<b>19.096</b>	<b>17.881</b>

##### Langlopende verplichtingen

34) Latente belastingverplichtingen	101	156
	<b>101</b>	<b>156</b>

##### Kortlopende verplichtingen

35) Bancaire schulden	-	2.470
36) Handelscrediteuren en overige schulden	17.483	14.474
	<b>17.483</b>	<b>16.944</b>
	<b>36.680</b>	<b>34.981</b>

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over (in EUR x 1.000)	2018	2017
Omzet	-	-
Brutomarge	-	-
37) Personeelskosten	1.306	1.021
Afschrijvingen	222	211
38) Overige bedrijfskosten	(1.577)	(1.039)
Totaal bedrijfskosten	49	(193)
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>49</b>	<b>(193)</b>
Financieringsbaten	99	94
Financieringslasten	(8)	(26)
39) Totaal financieringsbaten en -lasten	91	68
Resultaat uit groepsmaatschappijen	1.583	2.841
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>1.723</b>	<b>2.716</b>
40) Belastingen	(8)	84
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1.715</b>	<b>2.800</b>

#### Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening

##### Algemeen

De vennootschappelijke jaarrekening van Ctac N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 BW geboden wettelijke mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling toe te passen, die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd (IFRS).

Ingevolge een wetswijziging is het voor organisaties van openbaar belang, waaronder beursvennootschappen, niet langer toegestaan een verkorte winst-en-verliesrekening te presenteren in de enkelvoudige jaarrekening (zoals voorheen toegestaan op grond van artikel 2:402 lid 2 BW).

Groepsmaatschappijen worden in de vennootschappelijke balans gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. Een eventuele negatieve waardering van de deelneming wordt in mindering gebracht op de vordering op de betreffende groepsmaatschappij.

#### 29. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
(in EUR x 1.000)						
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>670</b>	<b>821</b>	<b>3.120</b>	<b>3.271</b>
Investeringsen	-	-	53	51	53	51
Afschrijvingen	-	-	(211)	(202)	(211)	(202)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>512</b>	<b>670</b>	<b>2.962</b>	<b>3.120</b>
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	1.086	1.033	7.732	7.679
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(574)	(363)	(4.770)	(4.559)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>512</b>	<b>670</b>	<b>2.962</b>	<b>3.120</b>

#### 30. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

Totaal computers	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>30</b>	<b>39</b>
Investeringsen	11	-
Afschrijvingen	(11)	(9)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Totaal aanschaffingswaarde	203	192
Totaal afschrijvingen	(173)	(162)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>30</b>	<b>30</b>

#### 31. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Deelnemingen	32.615	30.684
Overige vorderingen	70	70
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>32.685</b>	<b>30.754</b>



### 31.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>30.684</b>	<b>27.481</b>
Resultaat deelnemingen	1.583	2.841
Mutatie vordering deelnemingen	348	362
<b>Stand per 31 december</b>	<b>32.615</b>	<b>30.684</b>

Voor een overzicht van naam, woonplaats en verschaft aandeel in kapitaalbelangen wordt verwezen naar bijlage 1 bij de jaarrekening.

### 31.2. Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
Storting borgsom	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>70</b>	<b>70</b>

Vanaf 2016 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd. Hiertoe is een borg van EUR 70.000 gestort. Dit contract loopt tot 2022.

### 32. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

De specificatie van de handelsdebiteuren en overige vorderingen is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren en vorderingen op groepsmaatschappijen	407	982
Overige vorderingen	25	25
Overlopende activa	96	70
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen</b>	<b>528</b>	<b>1.077</b>

### 33. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2018 is als volgt.

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onver- deelde winst	Totaal
(in EUR x 1.000)						
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.037</b>	<b>11.762</b>	<b>2.163</b>	<b>(1.881)</b>	<b>2.800</b>	<b>17.881</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	2.300	(2.300)	-
Dividend	37	(37)	-	-	(500)	(500)
Nettoresultaat	-	-	-	-	1.715	1.715
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	1.521	(1.521)	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.074</b>	<b>11.725</b>	<b>3.684</b>	<b>(1.102)</b>	<b>1.715</b>	<b>19.096</b>

Het verloop van het eigen vermogen in 2017 is als volgt.

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onver- deelde winst	Totaal
(in EUR x 1.000)						
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.004</b>	<b>11.795</b>	<b>821</b>	<b>(2.785)</b>	<b>2.610</b>	<b>15.445</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	2.246	(2.246)	-
Dividend	33	(33)	-	-	(364)	(364)
Nettoresultaat	-	-	-	-	2.800	2.800
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	1.342	(1.342)	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.037</b>	<b>11.762</b>	<b>2.163</b>	<b>(1.881)</b>	<b>2.800</b>	<b>17.881</b>

### 34. Latente belastingverplichtingen

Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>156</b>	<b>205</b>
<b>In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa</b>		
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	(55)	(49)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>101</b>	<b>156</b>

**35. Bancaire schulden**

Onder de kortlopende bancaire schulden zijn de door Ctac N.V. opgevraagde bedragen onder de totale kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2018 EUR 6,0 miljoen (2017 EUR 6,0 miljoen) opgenomen.

**36. Handelscrediteuren en overige schulden**

De samenstelling van de handelscrediteuren en overige schulden is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	1.315	1.203
Belastingen en premies sociale verzekeringen	27	26
Overige schulden	10	4
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	15.814	12.757
Overlopende passiva	315	325
Vennootschapsbelasting	2	159
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden</b>	<b>17.483</b>	<b>14.474</b>

**37. Personeelskosten**

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	673	613
Sociale lasten	28	28
Pensioenlasten	127	113
Overige personeelskosten	478	267
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>1.306</b>	<b>1.021</b>

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2018 bedraagt 2 (2017: 2).  
Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

**38. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	57	54
Marketing- en verkoopkosten	289	505
Overige kosten	(1.923)	(1.598)
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>(1.577)</b>	<b>(1.039)</b>

De overige kosten bestaan uit automatiseringskosten, accountants- en advieskosten, en de doorbelasting van kosten aan de overige groepsmaatschappijen.

**39. Financieringsbat en -lasten**

De financieringsbat en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbat en	(99)	(94)
Financieringslasten	8	26
<b>Totaal financieringsbat en -lasten</b>	<b>(91)</b>	<b>(68)</b>

**40. Belastingen**

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2018	2017
(in EUR x 1.000)		
Acute belasting boekjaar	(63)	(13)
Belasting voorgaande boekjaren	(1)	48
Latente belasting boekjaar	56	49
<b>Totaal belastingen</b>	<b>(8)</b>	<b>84</b>

**VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN**

De vennootschap maakt deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting; op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

**BESTUURDERSVERKLARING**

Ingevolge nieuwe wettelijke bepalingen verklaren bestuurders, voor zover hen bekend:

- de jaarrekening zoals opgenomen op de pagina's 42 tot en met 83 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Ctac N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, van de gang van zaken gedurende het boekjaar van Ctac N.V., en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Ctac N.V. wordt geconfronteerd, beschreven;
- de risicobeheersings- en controlesystemen in het verslagjaar hebben naar behoren gefunctioneerd.

's-Hertogenbosch, 26 maart 2019

Raad van bestuur  
De heer H.L.J. Hilgerdenaar  
De heer D.G.H. van der Werf

Raad van commissarissen  
De heer G. van de Weerdhof  
De heer E. Kraaijenzank  
Mevrouw E. Karsten

# Overige gegevens

## Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

Volgens artikel 30 van de statuten wordt op het prioriteitsaandeel een dividend uitgekeerd gelijk aan zes procent (6%) van het nominale bedrag. Vervolgens wordt door de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, vastgesteld welk deel van de overblijvende winst wordt gereserveerd. De na reservering resterende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

## Voorstel winstbestemming

Naar aanleiding van specifiek geuite wensen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2016 is besloten het dividendbeleid aan te passen door in de toekomst in het voorkomende geval uit te gaan van een keuzedividend. Dit is ook van toepassing op het dividend over het boekjaar 2018. In dat kader zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgesteld om een dividend uit te keren van EUR 0,08 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves, tenzij een aandeelhouder het verkiest een uitkering in contanten te ontvangen. Het voorstel omvat mede het verlenen van een machtiging aan de raad van bestuur tot uitgifte van de gewone aandelen benodigd voor de dividenduitkering in aandelen.

## Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

- prioriteitsaandeel, gehouden door de Stichting Prioriteit Ctac;
- de mogelijkheid preferente aandelen te plaatsen bij de Stichting Continuïteit Ctac;
- certificering van de aandelen.

Voor wat betreft de inzetbaarheid geldt het navolgende:

## Stichting Prioriteit Ctac

Aan het prioriteitsaandeel dat gehouden wordt door de Stichting Prioriteit Ctac, zijn bijzondere zeggenschapsrechten verbonden. Zo geschiedt de uitgifte van aandelen ingevolge een besluit van de Stichting Prioriteit. De aanwijzing van de Stichting Prioriteit als het tot uitgifte bevoegde orgaan kan bij de statuten of bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders telkens voor niet langer dan vijf jaren worden verlengd.

Besluiten tot uitgifte van preferente aandelen of tot het verlenen van enig recht tot het nemen van zodanige aandelen van andere organen dan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn steeds onderworpen aan de medewerking van de raad van commissarissen. Voor de overdracht van preferente aandelen is goedkeuring vereist van de raad van

commissarissen. Het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen kan worden beperkt of uitgesloten door de Stichting Prioriteit. De daartoe strekkende bevoegdheid van de Stichting Prioriteit eindigt op een tijdstip waarop de bevoegdheid van de prioriteit tot uitgifte van de aandelen eindigt.

De Stichting Prioriteit speelt voorts een rol bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van leden van de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd uit een bindende voordracht op te maken door de Stichting Prioriteit. Een besluit tot schorsing of ontslag van een lid van de raad van bestuur kan, indien dit niet wordt genomen op voorstel van de Stichting Prioriteit, slechts worden genomen met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Tot slot speelt de Stichting Prioriteit een doorslaggevende rol bij statutenwijzigingen en bij het besluit tot ontbinding van de vennootschap. Dergelijke besluiten kunnen slechts op voorstel van de Stichting Prioriteit worden genomen.

## De bestuursleden van de Stichting Prioriteit in 2018 waren:

1. de heer E. Kraaijenzank (voorzitter),
2. de heer H.L.J. Hilgerdenaar,
3. de heer H.P.M. Jägers\*.

*\* Tot en met 29 maart 2018 was de heer A.J.M. van Riet lid van de Stichting Prioriteit. De heer Van Riet is opgevolgd door de heer H.P.M. Jägers.*

De heer Jägers is een (business)professional met ruime ervaring in zowel grote als kleine ondernemingen. Hij heeft ervaring op financieel, economisch en operationeel terrein. De heer Jägers is emeritus hoogleraar aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam en is onder andere voorzitter van de Raad van Toezicht van de Stichting Erfgoed en voorzitter van de Koepel Zorgcoöperaties Zuid-Nederland.

## Stichting Continuïteit Ctac

Stichting Continuïteit Ctac heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac, de met haar en haar groepsmaatschappijen verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, en wel zodanig, dat de belangen van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd, en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen in strijd met die belangen zouden

kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. De Stichting Continuïteit tracht haar doel te bereiken door het verwerven en houden van aandelen – in het bijzonder van preferente aandelen – in het kapitaal van de vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, waaronder met name begrepen het stemrecht op die aandelen. De Stichting Continuïteit kan slechts preferente aandelen als hiervoor bedoeld – zonder medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap – verkrijgen, waaronder begrepen een verkrijging van het recht tot het nemen van preferente aandelen, tot een bedrag van honderd procent (100%) van het totale nominale bedrag van de geplaatste gewone aandelen en het geplaatste prioriteitsaandeel in het kapitaal van de vennootschap. Preferente aandelen kunnen tegen gedeeltelijke volstorting worden uitgegeven met dien verstande, dat het verplicht te storten gedeelte van het nominale bedrag voor elk preferent aandeel gelijk moet zijn en dat bij het nemen van preferente aandelen ten minste een vierde (25%) van het nominale bedrag moet zijn gestort. De Stichting Continuïteit is bevoegd de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden – mits daarbij het aan de betreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder – of anderszins te bezwaren met dien verstande, dat zij voor het vervreemden van de aandelen goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen. Op 26 maart 2013 heeft de Stichting Continuïteit bovendien een optierecht van de Stichting Prioriteit en van Ctac N.V. verkregen, op grond waarvan de Stichting Continuïteit, onder omstandigheden, preferente aandelen kan verkrijgen in Ctac N.V. gelijk aan honderd procent (100%) van het geplaatste kapitaal van Ctac N.V. Voor die datum bestond een optierecht dat op het moment van uitoefening van de optie gelijk was aan vijftig procent (50%) van het geplaatste kapitaal van Ctac N.V. Deze maatregel is nodig geacht om de Stichting Continuïteit, indien sprake is van een vijandige overname, voldoende mogelijkheden te bieden om deze te pareren.

Het bestuur van de Stichting Continuïteit bestaat uit ten minste drie leden. De bestuursleden worden benoemd door het bestuur van de stichting zelf en kunnen door dat bestuur worden geschorst en ontslagen. Besluiten tot benoeming van een bestuurslid behoeven de goedkeuring van het bestuur van de vennootschap, voor welke goedkeuring het bestuur van de vennootschap de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen van de vennootschap. De Stichting Continuïteit is onafhankelijk van Ctac. De Stichting Continuïteit kan slechts worden vertegenwoordigd door

een bestuurslid A en een bestuurslid B, die gezamenlijk handelen. Indien geen bestuurslid A in functie is, wordt de Stichting Continuïteit vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden B.

## De bestuursleden van de Stichting Continuïteit in 2018 waren:

1. de heer S.W.A.M. Visée (bestuurslid sinds 26 april 2015 en voorzitter sinds 31 maart 2017),
2. de heer E. Jamin (bestuurslid sinds 5 maart 1998),
3. de heer P.J.M. van den Brink (bestuurslid sinds 31 maart 2017).

De heer P.J.M. van den Brink is gepensioneerd. Hij heeft een juridische opleiding. In zijn werkzame leven is hij met name actief geweest in het bankwezen, waar hij onder andere directeur ING Bank Nederland is geweest. Hij heeft een scala van maatschappelijk nuttige nevenfuncties en een aantal commissariaten bekleed.

De heer S.W.A.M. Visée is advocaat in Amsterdam en sinds de oprichting in 2013 partner bij Rutgers & Posch. Voordien was hij onder meer 15 jaar partner bij Houthoff, hoofd van de concernjuridische afdeling van N.V. Nederlandse Spoorwegen, rechter-plaatsvervanger bij de Rechtbank Arnhem en advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek.

De heer E. Jamin is zelfstandig adviseur, werkzaam op interim-basis bij middelgrote en grote ondernemingen en bij non-profitorganisaties. Zijn specialisaties liggen op het gebied van treasuryadviesing, ondersteuning bij veranderingsprocessen ten gevolge van automatisering of reorganisatie, en het opzetten en inrichten van financiële functies. De heer Jamin is eerder verbonden geweest aan onder meer Coopers & Lybrand, Fuji Photo Film en Van Den Boom Groep.

## Recht van enquête

Ctac heeft overeenkomstig artikel 2:346 lid c BW het recht van enquête toegekend aan de Stichting Continuïteit. De Stichting Continuïteit is tevens bevoegd voorlopige voorzieningen ex artikel 2:349a BW te vorderen, indien het belang van Ctac dit bepaaldelijk vordert. De Stichting Continuïteit zal van het recht van enquête en het recht om voorlopige voorzieningen te vorderen slechts gebruikmaken binnen de doelstelling van de Stichting Continuïteit, indien er gegronde redenen zijn om aan een juist beleid te twifelen. De Stichting Continuïteit zal van het recht van enquête dan wel het recht om voorlopige voorzieningen te vorderen slechts gebruikmaken na voorafgaand overleg met de raad van bestuur van Ctac en de raad van commissarissen van Ctac.

**Certificering van de aandelen**

Op dit moment zijn er geen met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten.

**Onafhankelijkheidsverklaring Stichting Continuïteit**

De raad van bestuur van Ctac N.V. en het bestuur van de Stichting Continuïteit Ctac verklaren dat, naar hun gezamenlijke oordeel, de Stichting Continuïteit Ctac een van Ctac N.V. onafhankelijke rechtspersoon is, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1, onderdeel c Wet op het financieel toezicht.

's-Hertogenbosch, 26 maart 2019

Ctac N.V.  
H.L.J. Hilgerdenaar  
D.G.H. van der Werf

Stichting Continuïteit Ctac  
S.W.A.M. Visée  
P.J.M. van den Brink  
E. Jamin

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders en de raad van commissarissen van Ctac N.V.

## A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Ctac N.V. te 's Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

WIJ CONTROLEERDEN	ONS OORDEEL
De geconsolideerde jaarrekening bestaande uit: 1. de geconsolideerde balans per 31 december 2018; 2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2018: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van het totaalresultaat, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en 3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.	Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat en de kasstromen over 2018 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).
De vennootschappelijke jaarrekening bestaande uit: 1. de vennootschappelijke balans per 31 december 2018; 2. de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2018; en 3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.	Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen vennootschappelijke jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW.

### 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 Ctac N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 590 duizend. De materialiteit is gebaseerd op 0,7% van de omzet. We hebben deze benchmark toegepast op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de financiële overzichten. Op basis hiervan zijn wij van mening dat omzet een belangrijke maatstaf is voor de financiële prestaties van de onderneming. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 29,5 duizend rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### Reikwijdte van de groepscontrole

Ctac N.V. staat aan het hoofd van een groep van vennootschappen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Nederland, België en Frankrijk. Wij beschouwen een onderdeel als significant als deze:

- individueel financieel significant is voor de groep; of
- op grond van de bijzondere aard of omstandigheden waarschijnlijk significante risico's op een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten van de groep heeft.

Ctac N.V. bestaat uit drie segmenten waarvan er één in Nederland is gevestigd, één in België en één in Frankrijk. Op het hoofdkantoor in 's-Hertogenbosch vindt de consolidatie van de groep plaats, alsmede de financiële administratie van de Nederlandse, Belgische en Franse vennootschappen. De administratieve processen en interne beheersmaatregelen zijn identiek voor de Nederlandse en Belgische segmenten. Wij hebben zelfstandig de activiteiten van de segmenten Nederland en België gecontroleerd. Voor zover sprake is van specifieke wet- en regelgeving hebben wij gebruik gemaakt van BDO België. Bij het segment Frankrijk hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd op posten waarbij wij een significant risico hebben geïdentificeerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

### De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

#### Waardering goodwill

Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragrafen 2.3.1, 2.6 (Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening), paragraaf 5.1 (Belangrijkste schattingen en aannames) en paragraaf 8.2 (Toelichting impairment test goodwill).

Wij beschouwen de goodwill op de balans van Ctac als een kernpunt in onze controle, gelet op de significantie alsmede het inherente schattingskarakter van deze post. Het schattingskarakter komt tot uitdrukking in aannames die de raad van bestuur hanteert bij het inschatten van toekomstige kasstromen ter bepaling van de realiseerbare waarde van de goodwill.

Op 31 december 2018 bedraagt de post goodwill EUR 13.885 duizend (2017: EUR 13.885 duizend). Op basis van de opgestelde prognoses heeft de raad van bestuur van Ctac bepaald dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill.

#### Onze controleaanpak

De realiseerbare waarde is bepaald op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen voor de individuele kasstroom genererende eenheden. De toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op de budgetten per groepsonderdeel (Ctac Nederland alsmede Overig), waarbij het contant maken van de toekomstige kasstromen geschiedt aan de hand van de WACC.

De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan onder andere uit een beoordeling van de aannames die ten grondslag liggen aan de inschatting van de toekomstige kasstromen op redelijkheid en consistentie met interne budgetten zoals goedgekeurd door de raad van commissarissen.

Wij hebben de verwachtingen van de raad van bestuur ten aanzien van de ontwikkelingen in de marge en omzet vergeleken met de onderliggende plannen en wij hebben de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen waaronder de gehanteerde WACC geverifieerd met gebruikmaking van de expertise van waarderingsdeskundigen.

Wij hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om de mate van verandering vast te stellen bij deze aannames die zouden kunnen leiden tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Wij hebben tevens aandacht besteed aan de toelichtingen van de raad van bestuur over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test. De toelichtingen van de vennootschap over de goodwill zijn opgenomen in paragraaf 8.2 van de jaarrekening.

#### Opbrengstverantwoording

Wij verwijzen naar de Jaarrekeningparagrafen 2.11 (omzet uit contracten met klanten), 5.2 (Belangrijkste schattingen en aannames), paragraaf 13 (Toelichting Handelsdebiteuren en overige vorderingen), paragraaf 17 (Toelichting voorzieningen), paragraaf 18 (Toelichting handelscrediteuren en overige schulden).

Wij onderkennen een (fraude)risico ten aanzien van het bestaan, juistheid en de afgrenzing van de opbrengstverantwoording en het bestaan, juistheid en waardering van de daarmee samenhangende vorderingen uit hoofde van nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten.

Tevens onderkennen wij een risico ten aanzien van de juiste toepassing van IFRS15, vanwege de verschillende typen dienstverlening en bijbehorende contractvoorwaarden binnen Ctac.

#### Projectrisico's

Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragrafen 2.5 en 2.11 (Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening), paragraaf 4.5 (Financieel risico management), paragraaf 5.2 (Belangrijkste schattingen en aannames) en paragraaf 13 (Toelichting handelsdebiteuren en overige vorderingen), paragraaf 17.2 (Toelichting overige voorzieningen) en paragraaf 25 (Toelichting niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen).

Wij beschouwen de waardering van afgesloten projecten waarbij de financiële afwikkeling nog niet heeft plaatsgevonden als een kernpunt in onze controle, waarbij specifieke aandacht wordt besteed aan het juridisch geschil met een specifieke klant.

De reden hiervoor is gelegen in de omvang van eventueel meerwerk dan wel claims van de opdrachtgever die zijn gebaseerd op inschattingen van het bestuur, waarbij sprake is van een bepaalde mate van subjectiviteit. Deze inschattingen zijn van belang bij het bepalen van het inbaarheidsrisico van vorderingen per balansdatum alsmede de opname en waardering van voorzieningen voor eventuele vorderingen van de afnemer op Ctac.

De posities in de jaarrekening ten aanzien van de (afgesloten) projecten zijn onderdeel van de nog te factureren omzet van EUR 4,9 miljoen en de handelsdebiteuren waarvan de termijn is verstreken van EUR 1,9 miljoen. Daarnaast zijn voorzieningen voor handelsdebiteuren van EUR 1,9 miljoen (waarvan EUR 0,6 miljoen toeziet op een juridisch geschil met een klant) en een project gerelateerde voorziening van EUR 1,0 miljoen opgenomen (waarvan EUR 0,9 miljoen toeziet op een juridisch geschil met een klant).

#### Onze controleaanpak

Wij hebben de door Ctac uitgevoerde interne controle- en beheersmaatregelen ten aanzien van de waardering van projecten en opbrengstverantwoording getoetst. Wij hebben gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van bestaan, juistheid en afgrenzing van omzet en vorderingen uit hoofde van nog te factureren omzet.

Daarnaast hebben wij gecontroleerd dat de opbrengstverantwoording en de toelichting in de jaarrekening op basis van de nieuwe verslaggevingsstandaard met betrekking tot de verantwoording van opbrengsten uit contracten met klanten (IFRS15) heeft plaatsgevonden. Hiertoe hebben wij kennis genomen van de diepgang en uitkomsten van de door Ctac opgestelde impactanalyse, op basis van een deelwaarneming contracten met klanten getoetst en onze conclusies afgestemd met interne verslaggevingsexperts.

#### Onze controleaanpak

De waardering van de posities per balansdatum is gebaseerd op de inschatting van de raad van bestuur ten aanzien van de uiteindelijke financiële afwikkeling van de betreffende projecten. Deze inschattingen zien toe op de inbaarheid van de opgenomen vorderingen, het nog te factureren meerwerk alsmede de waardering van (eventuele) vorderingen of claims van de afnemer op Ctac in verband met een mogelijke discussie over de reikwijdte van de door Ctac uitgevoerde werkzaamheden, waarbij specifiek aandacht is besteed aan het juridisch geschil met een klant.

De controlewerkzaamheden die wij hebben uitgevoerd bestaan uit het inzicht verkrijgen in de huidige situatie van de afgesloten projecten aan de hand van beoordelen van relevante correspondentie en het inwinnen van inlichtingen bij juridische adviseurs. Daarnaast hebben wij besprekingen gevoerd met projectmanagers alsmede met controllers en de raad van bestuur van Ctac en hebben we de verkregen mondelinge informatie getoetst aan de hand van (externe) documentatie en andere beschikbare controle informatie, waaronder begrepen de correspondentie van een door de Raad van Bestuur ingeschakelde expert omtrent de verslaggevingsvereisten ten aanzien van het verwerken, waarden en toelichten van het juridisch geschil met een klant van Ctac.

Wij hebben tevens beoordeeld of de toelichtingen in de jaarrekening onder paragraaf 13, 17.2 en 25 voldoen aan de vereisten van IAS37.

#### Geactiveerde ontwikkelingskosten

Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragrafen 2.3.4, 2.3.7, 2.6 (Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening) en paragraaf 8.3 (Toelichting investeringen immateriële vaste activa).

Wij beschouwen de geactiveerde ontwikkelingskosten als een kernpunt in onze controle.

De reden hiervoor is gelegen in de significantie van het geactiveerde bedrag, de aard van deze post in combinatie met de onzekerheid die de toekomstige kasstromen met zich meebrengen.

Het geactiveerde bedrag ultimo 2018 bedraagt EUR 3.160 duizend. Dit bedrag ziet toe op de ontwikkelkosten van de Fit4Woco applicatie en een nieuwe release van de kassasoftware XV. De geactiveerde software Fit4Woco is nog niet in gebruik genomen. De kassasoftware XV5 is gedurende het boekjaar in gebruik genomen.

#### Onze controleaanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen rondom de verantwoording van uren en de voortgang van de ontwikkelingsprojecten beoordeeld.

Onze gegevensgerichte werkzaamheden zijn gericht op het bestaan, nauwkeurigheid en waardering van de geactiveerde ontwikkelkosten.

Door ons zijn de gemaakte kosten getoetst aan de van toepassing zijnde activeringscriteria conform IAS 38. Hierbij is door ons vastgesteld dat door de raad van bestuur onderscheid is gemaakt tussen onderzoeks- en ontwikkelingskosten en enkel deze laatste zijn geactiveerd. Daarnaast zijn de verwachte toekomstige economische voordelen beoordeeld middels cashflow prognoses en zijn veronderstellingen door ons getoetst en aangesloten met onderliggende (bron) documentatie.

Wij hebben gesproken met projectmanagers alsmede met controllers en de raad van bestuur van Ctac en hebben de verkregen mondelinge informatie getoetst aan de hand van onderliggende projectrapportages en andere beschikbare controle informatie.

We hebben tevens de toelichting in de jaarrekening beoordeeld.

## B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het verslag van de raad van bestuur;
- de overige gegevens;
- het voorwoord, Ctac in cijfers, profiel Ctac, het aandeel Ctac, Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code, het verslag van de raad van commissarissen.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW.

## C. Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

#### Benoeming

Wij zijn door de algemene vergadering van aandeelhouders op 16 mei 2018 benoemd als accountant van Ctac N.V. voor de controle van 2018 en zijn sinds het boekjaar 2012 de externe accountant.

#### Geen verboden diensten

Wij hebben geen verboden diensten als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang geleverd.

## D. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

#### Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten.

# Meerjarenoverzicht

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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan het auditcomité op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

Eindhoven, 26 maart 2019

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

E.H.B. Schrijver RA

<b>Resultaten (x EUR 1.000)</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Netto-omzet	82.998	81.597	86.230
Bedrijfsresultaat voor betalingsverschillen earn out en eenmalige afboeking	4.092	3.764	3.261
Bedrijfsresultaat	2.412	3.669	3.052
Nettoresultaat	1.715	2.800	2.613
Afschrijvingen	990	1.020	1.162
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	2.705	3.820	3.775

<b>Vermogen (x EUR 1.000)</b>			
Materiële vaste activa	1.374	1.760	2.181
Immateriële vaste activa	17.569	16.048	14.722
Financiële vaste activa	1.304	1.217	1.150
Vlottende activa	20.166	20.593	21.784
Kortlopende verplichtingen	20.923	20.734	23.210
Eigen vermogen	19.096	17.881	15.445
Totaal vermogen	40.413	39.618	39.837

<b>Medewerkers</b>			
Aantal medewerkers per ultimo	424	455	459
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	418	425	435
Gemiddeld aantal chargeable medewerkers (fte)	342	350	363
Uitstroom per jaar (head count)	70	63	92
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	198	192	198
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	243	233	237
Nettoresultaat per medewerker (per fte x EUR 1.000)	4	7	6

<b>Ratio's</b>			
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,9%	4,5%	3,5%
Nettoresultaat/netto-omzet	2,1%	3,4%	3,0%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	9,3%	16,8%	18,0%
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen	0,96	0,99	0,94
Eigen vermogen/totaal vermogen	47%	45%	39%

<b>Per aandeel EUR 0,24 nominaal</b>			
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.756.604	12.597.253	12.515.497
Voorgesteld dividend	0,08	0,08	0,07
Nettoresultaat (toekomend aan groepsaandeelhouders)	0,13	0,22	0,21
Nettoresultaat exclusief eenmalige afboeking	0,23	0,22	0,21
Kasstroom	0,21	0,30	0,30



# Bijlage 1

## Besluit melding zeggenschap en kapitaalbelang (Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn)

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.807.082 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. zijn opgenomen onder de 'Overige gegevens' in dit jaarverslag op de pagina's 84 - 86.

In navolging van de Wet op het financieel toezicht en het Besluit melding zeggenschap en kapitaalbelang in uitgevende instellingen is aan de Autoriteit Financiële Markten melding gedaan van de volgende substantiële deelnemingen met betrekking tot Ctac N.V.

Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in % ultimo 2018
Ctac N.V.		
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	50,5
Ctac Quality B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	91,2
Persity Search B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Belgium BVBA	Wommelgem, België	100
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	100

Alle hierboven vermelde groepsmaatschappijen zijn volledig in de consolidatie betrokken. Alle aandelen geven dezelfde rechten.

# Index terminologie

**AaaS** (*Archiving-as-a-Service*) - Een full-service cloud oplossing voor SAP archiving.

**aPaaS** (*applicatie-Platform-as-a-Service*) - Platform waarop vlot applicaties gebouwd kunnen worden.

**Augmented Reality** - Een live, direct of indirect, beeld van de werkelijkheid waaraan elementen worden toegevoegd door een computer.

**BI** (*Business Intelligence*) - Het proces om gegevens om te zetten in informatie, wat vervolgens leidt tot kennis.

**Business Productivity** - Het consolideren, optimaliseren en vergroten van de samenwerking tussen medewerkers, partners en klanten.

**cCloud2.0** - Een innovatief hoogwaardige service dat flexibel en schaalbare server- en storagecapaciteit levert.

**Cloud** - Cloud computing is het via het internet op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en gegevens, ongeveer zoals elektriciteit uit het lichtnet.

**Composed Solution** - Samengestelde oplossing voor specifieke markten.

**CRM** (*Customer Relationship Management*) - Geïntegreerd klantbeheer.

**Customer Service** - Klantenservice.

**Decharge** - Ontheffing, vrijspreking.

**Design Thinking** - Het oplossen van zakelijke vraagstukken met behulp van creatieve technieken. Daarbij stellen we niet de klant, maar de klant van de klant centraal.

**Fit4Woco** - SaaS oplossing voor processen van de Woningbouwcorporaties.

**IaaS** (*Infrastructure-as-a-Service*) - De infrastructuur wordt virtueel aangeboden. De hardware waaronder servers, netwerkapparatuur en de werkstations zijn eigendom van de serviceprovider. De afnemer betaalt alleen voor hetgeen daadwerkelijk gebruikt wordt.

**ICT Solution Provider** - ICT & business consultancy leverancier.

**In-memory computing** - Realtime in-memory dataplatform dat bedrijven concurrentievoordeel biedt door razendsnelle en betaalbare analyse van eigen klantgegevens.

**iPaaS** (*integratie-Platform-as-a-Service*) - Platform om applicaties/data vlot aan elkaar te koppelen.

**Legacy-systemen** - Een computersysteem dat, hoewel verouderd, nog steeds in gebruik is.

**Microsoft Dynamics** - CRM en ERP (Enterprise Resource Planning) software waarmee bedrijfsprocessen administratief worden ondersteund.

**Microsoft Office 365** - Een verzameling van internetdiensten, bedoeld voor bedrijven, thuisgebruik en het onderwijs. Deze internetdiensten worden deels aangeboden als online diensten, deels als applicaties op desktop PC, tablet en telefoon en als combinatie van beide.

**Midlance** - Dienstverband bij Ctac tegen een resultaatgerelateerd salaris.

**OR** - Ondernemingsraad Ctac.

**PaaS** (*Platform-as-a-Service*) - Via het internet leveren van besturingssystemen en bijbehorende diensten zonder deze te hoeven downloaden of installeren.

**Portal** - Centrale ingang via internet tot applicaties en informatie.

**POS** - Point of Sale (kassa).

**SaaS** (*Software-as-a-Service*) - Ook wel eens Software on Demand genoemd, is software die als een online dienst wordt aangeboden. De klant hoeft de software niet aan te schaffen, maar sluit bijvoorbeeld een contract per maand per gebruiker of betaalt voor alleen voor wat is gebruikt.

**SAP Business All-in-One** - Complete en geïntegreerde brancheoplossingen voor alle aspecten van een middelgrote bedrijfsvoering.

**SAP Business ByDesign** - Integrale bedrijfssoftware (ERP) voor kleine en middelgrote bedrijven. De software is gebaseerd in de cloud en draait in het SAP datacenter.

**SAP ERP-systeem** (*Enterprise Resource Planning*) - Software waarmee bedrijfsprocessen administratief worden ondersteund.

**SAP Fiori** - App-based user interface om SAP op een gebruiksvriendelijk manier voor uw hele organisatie te ontsluiten.

**SAP HANA** - SAP realtime in-memory dataplatform dat bedrijven concurrentievoordeel biedt door razendsnelle en betaalbare analyse van eigen klantgegevens.

**SAP NetWeaver** - Het applicatie- en integratieplatform voor een procesgerichte bedrijfsvoering, alsook het technische fundament voor alle SAP-applicaties in de SAP-businesssuite.

**Sharepoint** - Een platform van Microsoft dat dient als een raamwerk voor het opzetten van een website voor informatie-uitwisseling en online samenwerking binnen een groep of organisatie, zoals dat vaak op een intranet gebeurt.

**SOA** (*Service-Orientated Architecture*) - De blauwdruk voor op services gebaseerde bedrijfssoftware. Het biedt oplossingen die zorgen voor meer aanpassingsvermogen, flexibiliteit en openheid.

**Total Solution Provider** - Leveren van end-to-end ICT diensten.

**VAR** (*Value-Added Reseller*) - Reseller die door middel van kennis en expertise extra waarde toevoegt aan een oplossing.

**VNSG** - Vereniging van Nederlandse SAP Gebruikers.

**XV-Retail** - Customer Engagement en POS oplossing.

# Colofon

---

## **Uitgave**

Ctac  
Meerendonkweg 11  
5216 TZ 's-Hertogenbosch

T. +31 (0)73 692 06 92  
F. +31 (0)73 692 06 88  
E. [info@ctac.nl](mailto:info@ctac.nl)  
I. [www.ctac.nl](http://www.ctac.nl)

## **Concept en realisatie**

De Merkenbouwers, 's-Hertogenbosch

## **Redactie Ctac**

Josien Klein Overmeen

## **Druk**

Chris Russell, Groningen



#### CTAC N.V.

Meerendonkweg 11  
5216 TZ 's-Hertogenbosch  
Postbus 773  
5201 AT 's-Hertogenbosch  
The Netherlands

T: +31 (0) 73 692 06 92  
F: +31 (0) 73 692 06 88  
E: [info@ctac.nl](mailto:info@ctac.nl)  
I: [www.ctac.nl](http://www.ctac.nl)

#### CTAC BELGIUM

Uilenbaan 82  
2160 Wommelgem  
Belgium

T: +32 (0) 3 354 09 79  
F: +32 (0) 3 354 07 89  
E: [info@ctac.be](mailto:info@ctac.be)  
I: [www.ctac.be](http://www.ctac.be)

#### CTAC FRANCE

19 rue de Choiseul  
75002 Paris  
France

T: +33 (0) 1 43 12 53 15  
E: [administratif@ctacfrance.fr](mailto:administratif@ctacfrance.fr)  
I: [www.ctacfrance.fr](http://www.ctacfrance.fr)

 [www.twitter.com/CtacNV](https://www.twitter.com/CtacNV)

 [www.linkedin.com/company/Ctac](https://www.linkedin.com/company/Ctac)

 [www.facebook.com/CtacNL](https://www.facebook.com/CtacNL)

 [www.youtube.com/CtacVideo](https://www.youtube.com/CtacVideo)

 [www.google.com/+CtacsHertogenbosch](https://www.google.com/+CtacsHertogenbosch)

 [www.instagram.com/werken\\_bij\\_ctac](https://www.instagram.com/werken_bij_ctac)