

# JAARVERSLAG 2019



# Voorwoord

Het is een onzekere tijd momenteel. Ctac is, evenals elk ander bedrijf, geconfronteerd met de economische en maatschappelijke gevolgen van de uitbraak van het Covid-19 virus. De veiligheid van onze medewerkers en klanten staat voorop, naast het bewaken van de continuïteit van onze dienstverlening. Wij hebben grote bewondering voor de flexibiliteit, inzet en toewijding van onze medewerkers en partners om deze periode samen succesvol door te komen. Wij verwachten dat thuiswerken voor ons allen voortaan een nieuwe dimensie krijgt.

Daarnaast verandert de wereld om ons heen snel. Kijk naar de globale trends als Internet of Things, de nadruk op security en privacy, mobilityvraagstukken. Dit alles heeft effect op onze klanten en dus ook op onze proposities. Naar welke markt je ook kijkt – Real Estate, Manufacturing, Wholesale, Logistics of Retail –, verandering is de enige constante. Future-proof worden is voor veel organisaties dan ook de belangrijkste uitdaging.

Ctac is en blijft een business enabler. Dat doen we met betrokkenheid, passie en trots. Het betekent dat we het voor onze klanten mogelijk maken hun doelstellingen te behalen en hun effectiviteit te vergroten. Wendbaarder en concurrerender te worden. Kansen te creëren. Het beschikbaar stellen van relevante technologieën, platforms en methodieken om adequaat te kunnen inspelen op veranderingen, daar gaat het om. Zinvol bijdragen aan het proces van digitalisering. Zodat een woningcorporatie bijvoorbeeld kan beschikken over een portaal voor het aanmelden van storingsen, waar zij simpelweg niet meer zonder kunnen. Door die digitale reis te maken, zijn klanten beter in business.

Technologie op zich, hoe state-of-the-art ook, is echter niet voldoende. Future-proof word je pas wanneer je als bedrijf leert deze technologie succesvol in te zetten en te laten renderen. Wanneer je het veranderproces weet te managen en je bedrijfsprocessen kunt optimaliseren. Ook op dit vlak wil Ctac van waarde zijn. Daarom hebben wij behalve gespecialiseerde consultants ook mensen in huis, die weten wat de impact van technologie op de organisatie is. Om die reden hebben we Purple Square Management Partners B.V. geacquireerd, een enthousiaste club specialisten in verander- en programmamanagement, die ons gaat helpen bij onze shift naar meer business consultancy. Zodat we onze klanten kunnen helpen bij wat ze moeten doen. Dat is de stap die we nu aan het maken zijn en daar past een nieuw mission statement bij: *Enabling your ambition by getting you towards a future-proof business.*

Onze investering in het begrijpen en doorgronden van klantorganisaties heeft geleid tot de vorming van zelforganiserende marktteams die hun eigen targets en werkwijze bepalen. Zo'n marktteam kenmerkt

zich door intensieve samenwerking tussen sales, accountmanagement, businessconsultants en business development management. Een doordachte mix van zakelijke en inhoudelijke deskundigen die de specifieke markt kennen, op de hoogte zijn van de beste oplossingen én kunnen sparren met klanten. Ctac wil inspireren door de combinatie van marktkennis, businesskennis en technologiekennis. Hierbij hebben we vijf speerpunten gedefinieerd: 1) Business Consultancy, 2) IT-modernisering, 3) Digital Intelligence, 4) Programma & Change Management en 5) Security.

## **Business Consultancy**

Om klanten wezenlijk van dienst te kunnen zijn, moeten we simpelweg weten wat zij willen en wat de stand van de techniek mogelijk maakt. Marktkennis is dus essentieel, maar ook customer experience: hoe beleeft de klant het proces? Daar hebben we slimme tools voor. Customer experience is een aspect waar we als business enabler op gaan focussen. Ook IP en platforms worden steeds belangrijker. We merken een toenemende interesse in eigen producten. Fit4Woco bijvoorbeeld, dat nu ook kan worden ingezet voor de commerciële-vastgoedwereld: Fit4RealEstate. Al twee klanten zijn aan boord. Onze XV Retail platform gaan we via een Duitse partner internationaal uitrollen.

## **IT-modernisering**

Doordat organisaties steeds meer onderhoud en support uitbesteden, worden applicatiemanagement en functioneel beheer voor klanten steeds belangrijker. Sommige applicaties kunnen in de public cloud, maar andere – met name mission critical-applicaties – gaan veelal in een private cloud. Dit maakt de uitdaging om systemen met elkaar te laten praten, extra groot. Met de tools van Dell Boomi gaan we die uitdaging echter vol vertrouwen aan.

In een complexer wordende wereld waarin alles met alles praat, wordt enterprise architecture iets waar je als bedrijf van tevoren over moet nadenken. Welke functionaliteit of data zet je buiten de deur en welke niet? Hoe ga je het allemaal managen? Vooraf een plan maken is verstandig. Want als je van onderop je landschap laat uitdijen, krijg je problemen met je integratie – en dat kost veel geld. Enterprise architecture is dan ook een gebied waar we sterk op inzetten. Al vroeg in het traject.

# Inhoudsopgave

## Digital Intelligence

In Nederland kun je via elk kanaal bij elke retailer inkopen doen, want je gegevens zijn uniform bekend. Bol.com kan je producten suggereren, die bij jou passen. Bedrijven beschikken tegenwoordig over een zee van data, maar de vraag is: wat kun je ermee? Cruciaal is te weten wat de klant wil, dus welke data jij van de klant nodig hebt. Liefst kom je precies die specifieke dingen te weten, waarmee je de klant perfect van dienst kunt zijn, zelfs kunt verrassen. Dan krijg je die persoonlijke beleving die de klant wenst. Predictive analysis speelt hierbij een dominante rol. Als lid van de internationale gemeenschap van SAP partners hebben we toegang tot het SAP Leonardo Experience Center in Walldorf, het epicentrum voor AI, machine learning en IoT. Wij vinden het belangrijk om daarop ingehaakt te zijn. De ontwikkelingen gaan immers razendsnel.

## Security

Als er iets belangrijk is bij de levering van cloud-diensten, dan is het security. Niet alleen de grote softwareleveranciers zijn er op dagelijkse basis mee bezig, ook Ctac. Cyber security, maar ook veiligheid op de werkplek, zoals laptops die locken bij tijdelijke afwezigheid van de gebruiker. Wij doen voor klanten heel veel werkplekbeheer. En ook op het vlak van privacy – dat met name in hybride-cloudomgevingen een complex onderwerp kan zijn – zijn we zeer actief. Want samen met de klanten vinden we dat je hier geen steken kunt laten vallen.

## Programma & Change Management

Door alle supersnelle ontwikkelingen en veranderingen komt er heel wat op organisaties af. Ctac kan die complexiteit van data en systemen uitstekend managen en is bovendien deskundig in het herstructureren en verbeteren van bedrijfsprocessen op een hoog niveau in de organisatie. Met de acquisitie van Purple Square zijn wij in staat interim-managers te detacheren, die hele transformatieprogramma's kunnen begeleiden.

Met de toepassing van apps op telefoons wordt IT steeds eenvoudiger en vriendelijker in gebruik, maar als er iets fout gaat, weet de gebruiker niet hoe het werkt. Dat komt doordat de materie in technische zin – ‘onder de motorkap’ – steeds complexer wordt. Dat feit stelt steeds hogere eisen aan zaken als integratie, security, privacy en functioneel en technisch management – zaken die in samenhang met elkaar moeten worden geregeld. Onze rol als regisseur in het digitaliseringsproces wordt dan ook steeds prominenter. We zien onszelf in toenemende mate fungeren als reisleider die klanten begeleidt bij hun digitale reis. Keuzemogelijkheden aanreikend en consequenties uitleggend. In die zin zijn we eerst en vooral partner van onze klanten, dan pas partner van SAP. Vooropstaat dat we onze klanten helpen om flexibel en concurrerend te worden. Zoals een business enabler betaamt.

In 2019 heeft een uitgebreide discussie plaatsgevonden over de strategische uitgangspunten. Dit heeft geleid tot een herijking van de strategie. De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn dat Ctac als business enabler wil groeien, en daarmee de komende 3 jaar doorgroeien naar een omzet van 100-150 miljoen euro. Is het niet autonoom, dan via acquisities – maar altijd passend bij ons DNA. We hebben als one-stop shop veel in huis om klanten op alle gebieden van dienst te (kunnen) zijn. Dat resulteert in een brede aanwezigheid bij de klant en: aansprekende projecten. En dat zet ‘transfervrije’ IT-specialisten op hun beurt ertoe zich spontaan bij Ctac aan te melden, aangetrokken als ze zich voelen tot de ondernemingszin binnen onze organisatie.

Als het aan ons ligt, blijft deze ondernemingszin ons handelsmerk!

3	VOORWOORD
5	INHOUDSOPGAVE
6	CTAC IN CIJFERS
7	PROFIEL
14	HET AANDEEL CTAC
16	RAAD VAN BESTUUR
17	RAAD VAN COMMISSARISSEN
18	VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR
32	COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
35	VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
38	REMUNERATIERAPPORT CTAC N.V.
42	JAARREKENING
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
57	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
57	Financieel risicomanagement
59	Belangrijkste schattingen en aannames
60	Omzet uit contracten met klanten
62	Gesegmenteerde informatie
65	Immateriële vaste activa
66	Leases
68	Materiële vaste activa
68	Latente belastingen
70	Overige vorderingen
70	Financiële instrumenten per categorie
71	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
73	Liquide middelen
73	Eigen vermogen
73	Overige langlopende verplichtingen
74	Voorzieningen
75	Handelscrediteuren en overige schulden
75	Personeelskosten
76	Overige bedrijfskosten
77	Financieringsbat en -lasten
77	Belastingen
78	Resultaten per aandeel
78	Dividend per aandeel
79	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen
79	Acquisities en desinvesteringen
79	Verbonden partijen
81	Gebeurtenissen na balansdatum
84	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
85	Immateriële vaste activa
85	Materiële vaste activa
85	Financiële vaste activa
86	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
87	Eigen vermogen
87	Latente belastingverplichtingen
88	Bancaire schulden
88	Handelscrediteuren en overige schulden
88	Personeelskosten
88	Overige bedrijfskosten
89	Financieringsbat en -lasten
89	Belastingen
89	Voorwaardelijke verplichtingen
89	Bestuurdersverklaring
90	OVERIGE GEGEVENS
94	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
102	MEERJARENOVERZICHT
103	BIJLAGE 1
104	INDEX TERMINOLOGIE
106	COLOFON

# Ctac in cijfers

Kengetallen	2019	2018*	2018
<b>Resultaten (in EUR x 1 miljoen)</b>			
Netto-omzet	81,8	83,0	83,0
Bedrijfsresultaat	2,1	2,4	2,4
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	1,8	2,3	2,3
Nettoresultaat	1,3	1,7	1,7
Netto kasstroom	1,7	1,9	1,9
<b>Medewerkers (in fte)</b>			
Per 31 december	371	398	398
Gemiddeld over het jaar	379	418	418
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	216	198	198
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	267	243	243
<b>Enkele balansgegevens (in EUR x 1 miljoen)</b>			
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	19,5	18,9	19,1
Liquide middelen	1,9	0,4	0,4
Bancaire schuld	0,4	0,7	0,7
Totaal vermogen	45,4	48,5	40,4
<b>Ratio's</b>			
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,5%	2,9%	2,9%
Nettoresultaat/netto-omzet	1,5%	2,1%	2,1%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	6,6%	9,3%	9,3%
Eigen vermogen/totaal vermogen	42,9%	38,9%	47,3%
<b>Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal</b>			
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	12.879.601	12.756.604	12.756.604
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders)	0,10	0,13	0,13
Netto kasstroom	0,14	0,15	0,15
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	1,51	1,48	1,50
Vorgesteld dividend	0,08	0,08	0,08

\*) Na eerste toepassing IFRS 16 op de balans 31-12-2018

# Profiel

Met passie, trots en kennis helpt Ctac u als business enabler naar een future-proof organisatie. Als business integrator en als cloud integrator geven we u de mogelijkheid om effectief en intuïtief in te spelen op veranderingen in uw markt. Door u te ontzorgen bij het inzetten van de juiste kennis en technologie, vergroten we uw wendbaarheid, concurrentievermogen en resultaat. Dat doen we sinds 1992 op basis van gedegen technologische kennis gecombineerd met diepgaande kennis van markten en bedrijfsprocessen. Ctac opereert vanuit Nederland, België en Frankrijk.

Het bieden van afgestemde, innovatieve en toekomstvastе 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 doelstelling. Die vinden we terug zowel in ons mission statement *Enabling your ambition by getting you towards a future-proof business, als in onze tagline Enabling Your Ambition.*

## Enabling Your Ambition

Uitgangspunt is het leveren van passende en betrouwbare ICT-oplossingen die leiden tot verbetering en rendement bij onze opdrachtgever. Die oplossingen ondersteunen organisaties in hun streven naar duurzaamheid, 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.

## Business enabler

Organisaties vragen doorgaans om oplossingen die snel renderen, met een korte implementatietijd en tegen beheersbare kosten. Die 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 branche-oplossingen die voldoen aan een optimale afstemming tussen medewerkers, technologie en bedrijfsprocessen. Ze zijn eenvoudig te koppelen tot een brede, modulaire oplossing. Dat kan een end-to-end oplossing zijn, zoals ons platform voor de woningcorporatiesector Fit4Woco, en ons platform voor de commerciële-vastgoedsector Fit4RealEstate. Daarnaast levert Ctac het XV Retail-platform voor point-of-sale functionaliteit en oplossingen voor o.a. Customer Experience en Data & Analytics.

Een aantal Value Propositions komt in samenwerking met onze businesspartners 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 werken we samen met toonaangevende spelers als Dell Boomi, Mendix, Winshuttle en inRiver.

## Markten

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

## Ctac is actief in de volgende markten.

### • Retail

In de retail willen bedrijven niet teveel 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 oplossingen 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 zoals altijd nog volop in beweging. De opdrachtgevers van Ctac gaan mee in de digitale transformatie. Fysieke winkels worden steeds meer en intensiever geïntegreerd met onlineshops, en klantbeleving is trending. Ook daarbij kan Ctac als business enabler helpen. Sinds begin 2016 heeft Ctac de activiteiten op het gebied van Customer Experience geïntensiveerd en is de propositie SAP C/4HANA en SAP Qualtrix aan het portfolio toegevoegd. Speerpunten in dit marktsegment zijn in 2020: Data & Analytics en Customer Experience.

• **Wholesale**

Innovatieve groothandelsbedrijven kijken verder dan het leveren van pallets. Tegenwoordig is het de gewoonste zaak van de wereld dat een groothandel ook dozen verstuurt met maar één enkel product. Dat neemt niet weg dat datzelfde pakketje zo snel mogelijk bij de eindklant moet zijn. Groothandels moeten zowel sneller als vaker leveren. Deze eisen zijn bepalend voor de manier waarop groothandelsbedrijven hun bedrijfsvoering inrichten. Ze dienen zich steeds meer op te stellen als ketenregisseur. Klanten vinden, binden en verrassen staat centraal. Dat klinkt eenvoudig. Maar het heeft een geweldige impact op alle facetten van de organisatie. Van logistiek en customer engagement tot en met service, finance en aftersales.

• **Manufacturing**

De ideale fabriek staat op een solide fundament – een fundament dat wij bedrijven helpen realiseren. Het geeft ze maximaal inzicht in plannings, 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 voor woningcorporaties en voor commerciële vastgoedorganisaties: Ctac Fit4Woco en Ctac Fit4RealEstate. Met Fit4Woco en Fit4RealEstate levert Ctac een end-to-end bedrijfsapplicatie 100% in de cloud. Het maakt het voor onze opdrachtgevers mogelijk te starten met de bedrijfsapplicaties (apps) die daadwerkelijk nodig zijn. Dit betekent dat klein kan worden begonnen en indien nodig kan worden opgeschaald zowel in aantal gebruikers als in functionaliteit. Fit4Woco en Fit4RealEstate zijn complete platformen waarin customer experience, enterprise resource planning alsmede ketenregie samenkomen in één cloudplatform.

• **Cross Market**

Vanuit ons portfolio leveren wij diensten die niet alleen voor retail, wholesale, manufacturing of real estate van toepassing zijn. Zo biedt Ctac een breed cloudportfolio van waaruit zij opdrachtgevers kan bedienen in uiteenlopende markten. Zo is Ctac actief binnen o.a. de overheid, universiteiten en hogescholen, en professional service-organisaties.

**Strategische speerpunten**

De dienstverlening van Ctac richt zich op een vijftal speerpunten; Business Consultancy, IT-modernisering, Digital Intelligence, Programma & Change Management en Security.

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

**1. Business Consultancy**

Met business consultancy richt Ctac zich op de uitvoering van de strategie van een organisatie. De uitvoering heeft betrekking op de aspecten mensen, processen en systemen.

De businessconsultants van Ctac brengen diepgaande productexpertise in om kernprocessen te optimaliseren en specifieke klantvraagstukken op te lossen. Ze ontwikkelen vooruitstrevende oplossingen die brancheonafhankelijk – dus in elke markt – inzetbaar zijn. Om dat keer op keer te kunnen waarmaken, combineren onze businessconsultants gedegen technische kennis met een brede ervaring. Disciplines waarin we uitblinken, zijn onder meer data & analytics, financial management, supply chain management, customer experience, businessintegratie, security, integratie, enterprise-architectuur, verandermanagement, infrastructure services en beheer.

Voor organisaties die op zoek zijn naar extra kennis of capaciteit, bieden wij ook consultants op tijdelijke basis aan. Wij kunnen putten uit ruim zevenhonderd ervaren eigen professionals en/of hoogwaardige ICT-specialisten en project- en programmamanagers binnen ons omvangrijke freelancenetwerk in Nederland en België. Via ons internationale netwerk van UnitedVars beschikken we wereldwijd over meer dan tienduizend SAP consultants in 93 landen. Dit is van toegevoegde waarde voor onze internationale opdrachtgevers.

**2. IT-modernisering**

Businessplatforms zijn een belangrijke bouwsteen bij het moderniseren van de IT van onze opdrachtgevers. De kracht van een platform is het gemak waarmee organisaties ermee kunnen werken. Het platform geeft de organisatie toegang tot een uitgebreid palet aan informatie en technologie, gekoppeld aan mensen. De bouwstenen waarmee platformen zijn opgebouwd, zijn in belangrijke mate gestandaardiseerd. Dat maakt het makkelijk om een platform snel aan te passen en nieuwe technologie te implementeren, wat de gebruikerservaring ten goede komt. Businessplatformen worden ook intern bij organisaties steeds meer gebruikt om processen te stroomlijnen. Organisaties kunnen de technologie gebruiken, hun processen eromheen inrichten en deze verrijken met eigen functionaliteit. Ctac zorgt hierbij voor een veilige integratie tussen de platforms, voor de regie tussen de verschillende vendors van de platforms, en waarborgt de beschikbaarheid van kennis over de platforms. Hiernaast zorgen we dat de platforms wendbaar genoeg zijn om mee te bewegen met de organisatie van onze opdrachtgevers en de ecosystemen waarin zij opereren. Dit doen we als volgt.

Wij kijken naar rationalisatie en vereenvoudiging van het IT-landschap van onze opdrachtgevers en zetten maximaal in op robuustheid, flexibiliteit en toekomstvastheid. Zo zorgen we ervoor dat de wirwar van oude systemen en applicaties wordt geoptimaliseerd of vervangen door inzet van platformen en systemen.

Wij vergroten de wendbaarheid en productiviteit van de IT-omgeving door de inzet van businessplatforms waarmee we applicaties ontwikkelen met low-code, het inzetten van slimme technieken, zoals RPA (Robotic Process Automation), en integratie faciliteren met API's. We zorgen voor versnelling en bouwen klantspecifieke oplossingen waar onze opdrachtgevers onderscheidend mee kunnen zijn in hun markt.

Met deze strategie slaan we de brug tussen de bestaande IT-omgeving en nieuwe technologieën; denk hierbij aan cloud, koppeling met Internet of Things-omgevingen en gebruik van Artificial Intelligence. We ontzorgen onze opdrachtgevers gedurende de complete levensduur: van bouw via implementatie tot en met doorontwikkeling, vervanging en beheer.

**3. Digital Intelligence**

Data is de sleutel voor succes in de digitale transitie. Het is de drijvende kracht achter innovatie en bepalend voor het onderscheidend vermogen. Organisaties die de kracht van data niet slim benutten, hebben een hoog risico opdrachtgevers te verliezen, door concurrenten te worden ingehaald of te worden vervangen door nieuwe toetreders met laagdrempelige digitale oplossingen. Een intelligente en datagedreven organisatie is in staat actief kennis uit de organisatie te vermenigvuldigen met kennis uit data. Door deze, met data verrijkte, kennis slim in te zetten op alle lagen van de onderneming en in alle bedrijfsprocessen, is de organisatie wendbaar en in staat te excelleren in de steeds verder digitaliserende wereld. Hierdoor presteren ze beter en blijven ze relevant als zij hiervoor de juiste wendbare technologie kunnen inzetten.

**4. Programma & Change Management**

Onze consultancydiensten op het gebied van programmamanagement zorgen ervoor dat projecten, programma's en/of portfolio's goed gemanaged worden vanuit verschillende perspectieven (scope, budget, risico, resource, content en inzet). Met onze diensten op het gebied van verandermanagement zorgen we ervoor dat de mens kant in elk project of elke transformatie goed wordt belicht, zodat impact op betrokken medewerkers bekend is en beheerst wordt voor een soepele overgang naar de nieuwe wereld.

**5. Security**

Met onze value-propositie Security maken we de IT-infrastructuur van onze opdrachtgevers maximaal veilig en weerbaar tegen aanvallen. Voorkomen dat aanvallers kunnen binnenkomen en als een aanval daadwerkelijk plaatsvindt, dan weet de opdrachtgever hoe hij moet reageren, zodat de schade beperkt blijft en de systemen weer snel up and running zijn. Daarbij hanteert Ctac een integrale aanpak waarin techniek, organisatorische vraagstukken en menselijke aspecten zijn meegenomen.

### Innovation Partner

Om ambities te kunnen waarmaken, is verandering van bedrijfsprocessen, systemen en mensen een vereiste. Technologische vernieuwing is vaak de aanjager van deze verandering en staat dan ook hoog op de agenda van onze opdrachtgevers. Vooral duurzame oplossingen met toegevoegde waarde, want organisaties investeren in technologie met het oog op langdurig rendement. Ctac sluit proactief aan bij de nieuwe mogelijkheden om de IT-omgeving van organisaties future-proof te maken en te houden. Trends als machine learning, augmented reality en Internet of Things (IoT) worden ingezet om toegevoegde waarde te leveren voor de opdrachtgever. Daarbij spelen we in op actuele klantvragen als: hoe ga je om met data en de beveiliging daarvan? 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 SAP S/4HANA en hoe en wanneer kan ik het beste hierop aanhaken? Goede vragen met verstrekkende gevolgen als ze verkeerd beantwoord worden. Wij helpen met onze businessconsultants en enterprise-architecten in verschillende sessies om hier passende oplossingen voor te vinden en eventueel te (helpen) implementeren. Hierbij begeleiden en borgen we eveneens de verandering binnen de organisatie van de opdrachtgever. Zo hebben wij in 2019 ons portfolio verbreed op het gebied van Programma & Change Management met de overname van Purple Square.

In de afgelopen 28 jaar hebben onze professionals brede en diepgaande expertise opgebouwd in bedrijfsprocessen binnen uiteenlopende markten. Die 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 opdrachtgevers. Zo is Ctac binnen het wereldwijde netwerk van United VARs de trekker van het Center of Excellence voor Innovatie.

### Portfolio

Schaalgrootte is cruciaal om de ambities van opdrachtgevers te kunnen faciliteren. We zijn dan ook in staat om bijna 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. Zo hebben we op het gebied van businessintegratie – de integratie in de verschillende private/public clouds – 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, programma & change management en softwareontwikkeling tot clouddiensten, solution adoption en detachering.

Ctac is specialist in het Microsoft portfolio rondom Microsoft365, Office365 en Azure services.

Met ons product iConnect gebaseerd op Teams en 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 een gebruikersvriendelijke interface direct naar gevraagde of persoonlijke informatie gaan en workflowgebonden activiteiten uitvoeren. Informatie wordt op basis van de persona's getoond – dit minimaliseert de benodigde zoektijd, waardoor de gebruiker zich maximaal op de kernactiviteit kan richten.

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) en op het gebied van Microsoft en SAP. Hiermee staan we onze 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 enabler is het producten- en dienstenportfolio van Ctac in 2019 verder uitgebreid en verdiept met activiteiten op het gebied van FieldService Management, Predictive Analytics en Machine Learning. Deze uitbreidingen sluiten naadloos aan bij de markten waarin we actief zijn. In met name de markten Retail, Wholesale en Manufacturing zien we de transitie van proces- & productgedreven naar klantgedreven business, waarbij vooral predictive analytics kan helpen de businessprocessen te ondersteunen. Met het huidige Customer Experience-portfolio voorziet Ctac haar opdrachtgevers in alle middelen die nodig zijn voor de persoonlijke benadering. Met de volledige SAP C/4HANA Suite bestaande uit Commerce, Digital Marketing, CRM & FieldService-oplossingen aangevuld met de eigen XV Retail Point-of-Sale & Loyalty-oplossing en Product Informatie Management-oplossing (PIM) van inRiver, zijn we klaar onze opdrachtgever te transformeren naar een future-proof organisatie.

De volgende thema's in het Ctac-portfolio mogen we tot onze specialismen rekenen.

#### • Data & Analytics

Voor ons zijn data & analytics 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 die rapportages moet gaan opvragen. Effectief, kwalitatief goed en dus efficiënt. Ctac zorgt ervoor dat investeringen in data & analytics 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 (Microsoft Suite)

Mensen bepalen het succes van een organisatie. Een geoptimaliseerde samenwerking tussen medewerkers, partners en opdrachtgevers 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 maximaal 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 Experience**

Ctac onderzoekt samen met haar opdrachtgevers hoe customer experience succes kan brengen voor een organisatie, want de beste ervaring voor de eindklant leidt tot winst in de vorm van meer omzet, een groter opdrachtgeversbereik of een betere relatie met de markt – wij maken het mogelijk. Ons CX-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 C/4HANA, S/4HANA en inRiver.

• **Application Lifecycle Management**

De vraag van organisaties naar de ontzorging van hun ICT-landschap groeit. Ctac biedt deze ontzorging door applicatiemanagement voor SAP en Microsoft, en office automation 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. Ctac levert direct te implementeren businessapplicaties met naadloze integratie binnen elke omgeving om de gewenste vooruitgang geruisloos mogelijk te maken.

• **Solution Adoption en Change Management**

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. Ook op de verandercomponent is Ctac een uitstekende partner. Samen met onze collega's van Purple Square zorgen wij naast de inhoudelijke expertise voor een goede ontvangst van de verandering in uw organisatie. De changecomponent wordt vaak onderschat omdat het resultaat uiteindelijk wordt behaald door de collega's op de werkplek.

• **Master Data Management**

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 inhoudelijke en ICT-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 door Ctac geïmplementeerde en/of geïntegreerde SAP/Microsoft-systemen en kantoorautomatisering optimaal presteren en dit in de toekomst passend 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-opdrachtgevers. 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 fiscale) 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 kwaliteit, capaciteitsmogelijkheid, performance en betrouwbaarheid bewezen.

# Het aandeel Ctac

## Financiële agenda 2020/2021

6 maart 2020	publicatie jaarcijfers 2019
1 april 2020	publicatie jaarverslag 2019
30 april 2020	publicatie bericht over het eerste kwartaal 2020
10 juni 2020	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
6 augustus 2020	publicatie bericht halfjaarcijfers 2020
29 oktober 2020	publicatie bericht over het derde kwartaal 2020
5 maart 2021	publicatie jaarcijfers 2020
12 mei 2021	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 12.931.401 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

## Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2019 bedraagt 12.931.401.

## 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: 12.879.601
Hoogste slotkoers 2019 (EUR): 3,13
Laagste slotkoers 2019 (EUR): 1,71
Slotkoers ultimo 2019 (EUR): 2,09
Nettoresultaat per aandeel (EUR): 0,10
Bedrijfsresultaat per aandeel (EUR): 0,16
Dividend per aandeel (EUR): 0,08
Dividendrendement in % ultimo 2019: 3,8%
Intrinsieke waarde (EUR): 1,51

## Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal

	2019	2018
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.879.601	12.756.604
Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders	0,10	0,13
Netto kasstroom	0,14	0,15
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	1,51	1,48*
Voorgesteld dividend	0,08	0,08

\*) na de eerste toepassing van IFRS 16 per 31-12-2018

## 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 2019 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 P.P.J.G. Saasen (1975),  
Nederlandse nationaliteit.

Statutair directeur per 1 oktober 2019  
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 WLN B.V., Kwetters  
Holding B.V. en tot mei 2019 HZPC  
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.

*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	2019	2018	2017	2016	2015
(in EUR x 1.000)					
Netto-omzet	81.782	82.998	81.597	86.230	86.092
Nettoresultaat	1.262	1.715	2.800	2.613	2.414
<b>Medewerkers</b>					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	379	418	425	435	449
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,5%	2,9%	4,5%	3,5%	3,9%
Nettoresultaat/netto-omzet	1,5%	2,1%	3,4%	3,0%	2,8%

## Strategie

### 'Enabling Your ambition'

Ctac ziet het als haar missie om de ambities van haar opdrachtgevers mogelijk te maken door de voordelen van informatietechnologie om te zetten in 'business value' en organisaties klaar te maken voor de toekomst. Ook de ambities van onze medewerkers worden hiermee uitgedaagd.

Ctac verwacht dat er op de Nederlandse en Belgische markten meer behoefte gaat komen aan businessconsultancyondersteuning om het potentieel van de digitaliseringsmogelijkheden te realiseren. De branches waarin Ctac actief is, worden beïnvloed door technologische ontwikkelingen als predictive analytics, robotics en artificial intelligence. Die behoefte wordt volgens Ctac verder vergroot door de opkomst van o.a. Internet of Things (IoT) en Blockchain. IoT verbindt andere technologieën, wat leidt tot nieuwe waardeketens en ecosystemen.

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 2019 gericht – en zal dat de komende jaren ook blijven – op geïntegreerde, naar markt- en/of kennisgerichte businessunits die optimaal zijn geëquipeerd om opdrachtgevers van hoogwaardige en specialistische oplossingen te voorzien, en te ontzorgen. Het ontzorgen van haar opdrachtgevers doet Ctac door businesskennis te combineren met technologiekennis vanuit de vijf speerpunten: Business Consultancy, IT-modernisering, Digital Intelligence, Programma & Change Management en Security.

De strategie is voor de komende jaren op groei gericht; dat kan zowel op autonome wijze als via acquisities

waarvan de acquisitie van Purple Square een voorbeeld is. Ctac onderscheidt hierbij de volgende strategische doelstellingen.

- Het zich nog verder ontwikkelen van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van Business Consultancy-diensten. Met onze businessconsultancydienstverlening zetten we in op duurzame groei voor onze opdrachtgevers, zowel maatschappelijk als commercieel. Dit doen wij door de processen van de organisatie van onze opdrachtgever zodanig te ontwerpen, dat deze waarde creëren en kosten verminderen door efficiëntie verbeteringen.
- Het ontzorgen van (internationale) opdrachtgevers in het middensegment en het grotere segment door passende en betrouwbare IT-oplossingen tegen aantrekkelijke kosten te bieden. Met technologie in hoge mate geïntegreerd in onze samenleving, krijgt IT een strategische rol. Ctac helpt haar opdrachtgevers bij het inzetten van IT als een strategisch asset.
- Een reisleader zijn voor onze opdrachtgevers. Door samen met onze opdrachtgevers complexe projecten en programma's te ontwerpen en te managen, helpt Ctac haar opdrachtgevers om investeringen om te zetten in businesswaarde. Businesswaarde die de medewerkers van onze opdrachtgevers ook accepteren doordat Ctac ondersteunt om de verandering in lijn te brengen met de waarden voor de medewerkers.
- Een innovatieve business enabler zijn. Voor het succesvol toepassen van innovaties is het een randvoorwaarde dat de aandacht niet slechts uitgaat naar technologie, maar ook en vooral naar de business/gebruikers, waarbij een gelijkwaardige combinatie van deze twee het beste werkt. Dit realiseren wij door innovatie tot leven te brengen in cocreatiewerkshops.

- Het zich nog verder ontwikkelen als een Business & Cloud Integrator. Dit doet Ctac o.a. door inzet van eigen IP-oplossingen, zoals haar XV Point-of-Sales- en Loyalty-platformen, het iPaaS integratieplatform en de businessplatformen Fit4Woco voor woningcorporaties en Fit4RealEstate voor commercieel vastgoed organisaties.

Naast de strategische doelstellingen acht Ctac het van belang een sterke organisatiecultuur neer te zetten. Een organisatiecultuur die past bij onze visie, missie en strategie, en die ambassadeurs maakt van opdrachtgevers, van medewerkers en van leveranciers. In onze organisatiecultuur zijn betrokkenheid, verantwoordelijkheid, veiligheid en trots belangrijke elementen. Onze medewerkers moeten zich veilig en gewaardeerd voelen en zich daarbij kunnen identificeren met onze visie, missie en strategie. Op deze wijze wordt een cultuur bereikt, waarbij de langetermijnwaardecreatie het meest is gediend.

## Markten waarin Ctac actief is

Ctac benadert de markten waarin zij actief is: Retail, Wholesale, Manufacturing, Real Estate en Cross Market, op een wijze die aansluit bij de proposities voor haar opdrachtgevers 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 (business)consultancy, cloud en beheerdienstverlening en softwareproducten van SAP, InRiver, DellBoomi en Microsoft – toepasbaar is. Ctac streeft in dit model een evenwichtige verhouding na, waarbij het streven blijft dat cloud- en beheerdiensten ten minste 55% van de omzet uitmaken.

In onze structuur zijn gelijksoortige activiteiten geclusterd. Ctac onderscheidt daarbij drie onderdelen: Business Services (Sales en Business Development), Delivery Services (IP, Projecten en Beheer) en Professional Workforce (Mens en ontwikkeling).

## Business Services

Dit bedrijfsonderdeel bevat alle Sales en Business Development-activiteiten. Vanuit zelfregelende teams, die per markt en value proposition zijn georganiseerd, wordt gestuurd op het acquireren van nieuwe opdrachten en het nieuw ontwikkelen en doorontwikkelen van value propositions.

## Delivery Services – IP en Projecten

Dit bedrijfsonderdeel 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 oplossingen XV Retail, Fit4Woco en Fit4RealEstate vallen binnen dit onderdeel. Zowel de productontwikkeling als het onderhouden en aanpassen wordt in nauwe samenspraak met de opdrachtgevers gedaan. XV Retail heeft inmiddels in zowel Nederland als 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 en Fit4RealEstate geldt dat we inmiddels meerdere opdrachtgevers op het platform onboard hebben.

## Delivery Services – Beheer

Dit onderdeel biedt cloudservices (integratie, beheer, hosting en cloudtransformatie en -migraties) en is daarvoor niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met cloudservices neemt Ctac haar opdrachtgevers de zorg voor systemen en applicaties uit handen. Cloud Services ondersteunt de gehele life-cycle van systemen en applicaties, zodat opdrachtgevers 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.

## Professional Workforce

In Professional Workforce zitten, op de stafmedewerkers na, alle medewerkers van Ctac. Van hieruit wordt men tijdelijk of duurzaam ingezet in Professional Workforce, Delivery Services of Business Services. Tevens wordt in en vanuit Professional Workforce de ontwikkeling van de medewerkers vormgegeven.

#### 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 branchegerichte iPaaS- (Integratie-Platform-as-a-Service), PaaS- (Platform-as-a-Service), IaaS- (Infrastructure-as-a-Service) en SaaS-oplossingen (Software-as-a Service).

#### Ctac Resourcing

Onder Resourcing vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan Delivery Services IP, Projecten en Beheer, zoals de detacheringsservice. Met Resourcing richt Ctac zich op detachering van o.a. 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 opdrachtgevers 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 Initiatieven, partnerships en certificeringen

**Ctac versterkt haar omnichannel strategie in Duitsland dankzij partnership met Allgeier**  
Ctac heeft in 2019 een partnership met de Duitse (SAP) dienstverlener Allgeier Enterprise Services gesloten. Ctac biedt zijn XV Retail Suite via deze partij in Duitsland aan.

#### SAP Analytics Cloud-partnership met SAP

Ctac heeft de tweede plaats behaald in de wereldwijde SAP Analytics Designer Hackathon. De prijswinnende oplossing evalueert de efficiëntie van een winkelschap en analyseert de optimale schapmarge door het gebruik van diverse data.

#### Ctac zet strategisch in op de Public Cloud voor commercieel-vastgoedorganisaties

Op basis van SAP technologie heeft Ctac haar oplossing voor de commercieel-vastgoedmarkt ontwikkeld. De ERP Cloud-oplossing op basis van S/4HANA is ontwikkeld voor organisaties in het commercieel vastgoed en is in 2019 afgenomen door HB Capital en AHAM Vastgoed.

#### 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 is vanaf 2018 platinum partner van InRiver. Met de oplossing is Ctac actief in de markten Manufacturing en Retail. Als partner helpt Ctac organisaties een grote hoeveelheid complexe productinformatie te hanteren en deze gegevens efficiënt op de relevante kanalen te tonen.

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

Evenals in voorgaande jaren hebben Microsoft en Ctac hun samenwerkingsverband verder uitgebreid, in 2019 bijvoorbeeld op het gebied van SAP op 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 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.

#### SAP certificeringen

Tweejaarlijks ondergaat Ctac verschillende SAP audits, waaronder de certificering als Partner Center of Expertise (PCoE) en SAP Outsourcing Partner. Deze laatste garandeert dat Ctac zich voor de komende

twee jaar weer volwaardig SAP Partner mag noemen voor SAP hosting en technisch- en functioneel SAP applicatiemanagement. 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. Het PCoE-certificaat is geldig tot november 2021 en het SAP Outsourcing Certificaat tot januari 2022.

#### ISAE 3402

In januari 2020 is door EY een ongeconditioneerd ISAE3402 type II-rapport over het boekjaar 2019 afgegeven in het kader van het onderzoek naar opzet, bestaan en werking van het Ctac-controlooraamwerk over de verschillende SaaS-diensten van Ctac.

#### ISO27001:2013 Informatiebeveiliging

Ctac is reeds sinds vele jaren houder van een ISO27001-certificaat. Na een volledige audit tot hercertificering in september 2019 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 september 2019, na controle, gecontinueerd worden.

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

#### 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.

#### BOVIB Keurmerk

Ctac Resourcing B.V. is sinds 2019 ook de houder van het BOVIB Keurmerk. Een keurmerk, door de sector zelf in het leven geroepen, dat onafhankelijkheid en kwaliteit waarborgt.

#### Selectie van nieuwe deelnemingen/projecten/contracten

#### Ctac kondigt strategisch meerderheidsbelang in Purple Square aan

In december 2019 kondigde Ctac de acquisitie van 70% van de aandelen in Purple Square Management Partners B.V. (Purple Square) aan, een specialist in Programma- en Projectmanagement en Verandermanagement. Purple Square is gevestigd in Weert en opgericht in 2014. Het team bestaat uit 25 project- en programmamanagers. Zij zijn zeer ervaren, hoogopgeleid en werken succesvol aan strategische organisatieveranderingen bij klanten vanuit de invalshoek People, Process & Platform.

#### Sligro Food Group kiest voor omnichannel POS-systeem van Ctac

Sligro Food Group heeft Ctac geselecteerd voor de implementatie en het onderhoud van een nieuw, centraal Point of Sale-systeem (POS). De door Ctac in-house ontwikkelde XV Retail-oplossing vervangt het kassasysteem waarmee Sligro nu werkt. Het centrale POS-systeem moet bijdragen aan een optimale klantbeleving in een nieuw omnichannel landschap.

#### In samenwerking met Allgeier ES betreedt Ctac de Duitse retailmarkt

Ctac heeft een partnership met de Duitse (SAP) dienstverlener Allgeier Enterprise Services (ES) gesloten en biedt zijn XV Retail Suite via deze partij in Duitsland aan. Voor Allgeier ES is dit een kans om zijn oplossingenportfolio uit te breiden en zo bestaande en potentiële klanten een end-to-end omnichannel oplossing te bieden.

#### Ctac voert transitie TomTom naar SAP op Microsoft Azure uit

TomTom heeft Ctac geselecteerd voor uitvoering van de transitie van zijn SAP platformen naar de Microsoft Azure-cloud. Deze platformen waren voorheen gehost in de private cloud van Ctac. TomTom moet kunnen omgaan met sterke fluctuaties in de vraag – iets wat veel vraagt van TomTom's informatiesystemen. In nauwe samenwerking met TomTom en Microsoft rondde Ctac het project naar tevredenheid binnen tijd en budget af.

#### AHAM Vastgoed verbetert bedrijfsprocessen met Fit4RealEstate-oplossing van Ctac

AHAM Vastgoed heeft voor de vervanging van zijn ERP-systeem gekozen voor de Fit4RealEstate-oplossing van Ctac. De vastgoedonderneming wil met dit ERP-systeem haar bedrijfsprocessen verbeteren om zo verdere groei te ondersteunen en de klanttevredenheid te verhogen. Fit4RealEstate is een cloudoplossing die is gebaseerd op best practice-standaarden, waardoor het systeem ook heel geschikt is voor een kleinere vastgoedonderneming met 2.500 verhuureenheden als AHAM Vastgoed.

**CRAS Woodgroup kiest voor SAP S/4HANA via Ctac**

CRAS Woodgroup, specialist in hout sinds 1878, is een samenwerking aangegaan met Ctac om zijn bedrijfsprocessen te optimaliseren en realtime gegevens om te zetten in bruikbare inzichten. CRAS vervangt zijn verouderde, op maat gemaakte legacy-systeem door SAP S/4HANA. Hierdoor kan CRAS Woodgroup weloverwogen beslissingen nemen op basis van geïntegreerde standaardprocessen en daarnaast profiteren van optimale flexibiliteit, hoge productiviteit en minimale administratieve lasten.

**Action werkt efficiënter met Point of Sale-systeem XV5 van Ctac**

De internationale discountretailer Action profiteert van fundamentele bouwsteen voor (inter)nationale uitbreiding. Action plukt de eerste vruchten van de optimalisatie van zijn Point of Sale-systeem (POS) XV Retail en Omni Customer Loyalty-programma (OCL), gerealiseerd door Ctac. Ook werd de Self Check Out-module aan XV Retail toegevoegd en operationeel gemaakt in een aantal winkels. Om de groei strategie van de internationale discountretailer nog beter te ondersteunen, werd versie 5 van de XV Retail Suite ontwikkeld, op een nieuw technologisch platform gezet en geïmplementeerd. De uitgebreide functionaliteiten en de sterk verminderde implementatietijd van deze oplossing helpen Action om een steviger fundament te creëren voor verdere (inter)nationale uitbreiding en innovaties in retail.

**Woningcorporatie Vivare live met Ctac's Fit4Woco**

Vanaf 1 januari 2019 is woningcorporatie Vivare live met Fit4Woco, de schaalbare en modulaire ERP-oplossing voor woningcorporaties van Business & Cloud Integrator Ctac. Met Fit4Woco, dat als clouddienst wordt aangeboden, optimaliseert Vivare haar bedrijfsprocessen en werkstromen – zoals klantcontact, verhuur, vastgoed, ontwikkeling, onderhoud, inkoop en financiële administratie –, waardoor het kan excelleren in dienstverlening.

**Financiële ontwikkelingen**

**Omzet**

De netto-omzet kwam in 2019 uit op EUR 81,8 miljoen, een daling van 1,4% ten opzichte van 2018 (EUR 83,0 miljoen).

De omzet van consultancy en cloud services steeg met 2,1% van EUR 70,9 miljoen in 2018 naar EUR 72,4 miljoen in 2019. Daarbinnen steeg cloud services met 8,0% naar EUR 33,7 miljoen. De omzet projecten en detachering daalde licht met 2,5% van EUR 39,7 miljoen in 2018 naar EUR 38,7 miljoen in 2019. De externe inhuur is met 2,3% toegenomen tot EUR 17,8 miljoen (2018: EUR 17,4 miljoen).

De omzet op software daalde met 48,6% naar EUR 1,9 miljoen (2018: EUR 3,7 miljoen).

De omzet op onderhoudscontracten nam met 10,7% af naar EUR 7,5 miljoen in 2019 (2018: EUR 8,4 miljoen).

De inkoop software, hardware en maintenance daalde met 12,0% naar EUR 8,1 miljoen (2018: EUR 9,2 miljoen).

De omzet per medewerker (op basis van het gemiddelde aantal FTE's op jaarbasis) nam toe met ruim 9% naar EUR 216.000 in 2019 (2018: EUR 198.000), door een stijging van de productiviteit en door een toename van de cloud services-omzet.

**Bedrijfslasten**

De personeelskosten zijn met 4,4% gedaald van EUR 38,9 miljoen in 2018 naar EUR 37,2 miljoen in 2019. Het gemiddeld aantal FTE's is met 9,3% gedaald van 418 FTE's in 2018 naar 379 FTE's in 2019.

De overige bedrijfskosten daalden met EUR 2,9 miljoen naar EUR 11,2 miljoen. De huur en leasekosten daalden met EUR 4,4 miljoen als gevolg van de toepassing van IFRS 16. Geschoond voor dit effect, namen de overige bedrijfskosten met EUR 1,5 miljoen toe naar EUR 15,6 miljoen, met name als gevolg van de juridische afwikkeling van het klantdispuut (2018: EUR 14,1 miljoen).

De afschrijvingen stegen met EUR 4,5 miljoen naar EUR 5,5 miljoen (2018: EUR 1,0 miljoen). Deze stijging is voor het overgrote deel (EUR 4,1 miljoen) toe te schrijven aan het effect van IFRS 16. Geschoond voor dit effect, namen de afschrijvingskosten toe met EUR 0,3 miljoen naar EUR 1,3 miljoen.

**Bedrijfsresultaat**

Per saldo daalde het bedrijfsresultaat in 2019 met 12,5% naar EUR 2,1 miljoen (2018: EUR 2,4 miljoen).

**EBITDA**

Mede als gevolg van de eerste toepassing van IFRS 16 in 2019 is de EBITDA gestegen van EUR 3,4 miljoen in 2018 naar EUR 7,5 miljoen in 2019.

De genormaliseerde EBITDA ex. IFRS 16 ex. eenmalige kosten is met 10,2% gestegen van EUR 4,9 miljoen in 2018 naar EUR 5,4 miljoen in 2019 als gevolg van een stijging van de productiviteit en als gevolg van een toename van de afschrijvingskosten na de ingebruikname van IP-producten. De eenmalige kosten in 2019 betreffen de afvloeiingskosten voor de voormalige CFO, de betaalde schadeclaim in verband met de juridische afwikkeling van het klantdispuut en de daaraan gerelateerde kosten voor beiden zaken, totaal EUR 2,2 miljoen. Voor 2018 betreffen de eenmalige kosten een omzetafboeking in verband het klantdispuut EUR 1,5 miljoen.

**Financiële baten en lasten**

Ultimo 2019 bedroegen de netto liquide middelen EUR 1,5 miljoen (ultimo 2018 netto bankschuld: EUR 0,3 miljoen). De netto rentelasten namen daardoor af, evenals de overige financiële lasten. De toepassing van IFRS 16 resulteerde in financieringslasten op leaseverplichtingen in 2019 van EUR 0,2 miljoen. Per saldo stegen hierdoor de financiële lasten in 2019 met EUR 0,1 miljoen naar EUR 0,2 miljoen (2018: EUR 0,1 miljoen).

**Belastingen**

De belastingdruk kwam uit op 30,8% in 2019 ten opzichte van 25,4% in 2018. De belastingdruk is toegenomen als gevolg van minder voordeel uit de innovatiebox door de eenmalige lasten in 2019 en als gevolg van hogere winst in België, belast met een hoger tarief. Per saldo is de belastinglast met EUR 0,6 miljoen gelijk aan 2018.

**Nettoresultaat en resultaat per aandeel**

Het nettoresultaat over 2019 kwam uit op EUR 1,3 miljoen (2018: EUR 1,7 miljoen). Dit vertaalt zich in een resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van EUR 0,10 (2018: EUR 0,13). Het resultaat exclusief de eenmalige kosten en het effect van de toepassing van IFRS 16 bedroeg per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel EUR 0,24 (2018: 0,23).

Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2019 was 12.931.401, een stijging in 2019 van 124.319 stuks als gevolg van het keuzedividend over het boekjaar 2018.

**Balans**

Als gevolg van het nettoresultaat over 2019 (EUR 1,3 miljoen), de uitbetaling van EUR 0,7 miljoen cash dividend en de aanpassing van het beginvermogen 2019 voor de eerste toepassing van IFRS 16 met EUR 0,2 miljoen is het eigen vermogen per ultimo 2019 per saldo gestegen naar EUR 19,5 miljoen.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen daalden met circa EUR 2,6 miljoen naar EUR 17,0 miljoen per ultimo 2019, mede als gevolg van snellere betaling door debiteuren en lagere licentieverkopen in het laatste kwartaal van 2019 ten opzichte van dezelfde periode in 2018. Het balanstotaal daalde met EUR 3,1 miljoen van EUR 48,5 miljoen per ultimo 2018 (na de eerste toepassing van IFRS 16) naar EUR 45,4 miljoen per ultimo 2019.

Door de eerste toepassing van IFRS 16 zijn per 31 december 2018 de activa toegenomen met EUR 8,0 miljoen gebruiksrechten. Aan leaseverplichtingen zijn per 31 december 2018 EUR 3,7 miljoen kortlopende verplichtingen opgenomen en EUR 4,6 miljoen langlopende verplichtingen.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) verbeterde vervolgens van 38,9% ultimo 2018 naar 42,9% per ultimo 2019.

De netto liquide middelen ultimo 2019 bedroegen EUR 1,5 miljoen. Een toename van EUR 1,7 miljoen ten opzichte van de netto bankschuld van EUR 0,3 miljoen ultimo 2018. De met ABN AMRO Bank overeengekomen kredietfaciliteit bedroeg per ultimo 2019 EUR 6,0 miljoen. Als zekerheid is pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten verstrekt.

**Kasstroom en investeringen**

De kasstroom uit bedrijfsoperaties kwam in 2019 uit op EUR 8,5 miljoen positief (exclusief IFRS 16: EUR 4,1 miljoen positief) ten opzichte van EUR 6,6 miljoen positief in 2018.

De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg EUR 8,1 miljoen positief in 2019 (exclusief IFRS 16: EUR 3,9 miljoen positief) ten opzichte van EUR 5,4 miljoen positief in 2018.

In 2019 is voor EUR 0,5 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa (2018: EUR 0,3 miljoen). De investeringen bestonden uit vervanging van de ICT-infrastructuur en nieuwe computers. Daarnaast is in 2019 onder de immateriële vaste activa EUR 0,7 miljoen aan IP-producten geïnvesteerd (2018: EUR 1,8 miljoen).

De kasstroom uit financieringsactiviteiten bedroeg EUR 5,1 miljoen negatief (2018: EUR 1,4 miljoen negatief). Dit betrof onder meer een betaling van EUR 0,1 miljoen aan earn out-verplichtingen (2018: EUR 0,9 miljoen), de dividendbetaling van EUR 0,7 miljoen over het boekjaar 2018 (over boekjaar 2017: EUR 0,5 miljoen) en leasebetalingen van EUR 4,2 miljoen als gevolg van de toepassing van IFRS 16 (2018: EUR 0,0).

De netto kasstroom kwam in 2019 per saldo uit op EUR 1,7 miljoen positief (2018: EUR 1,9 miljoen positief).

**Voorstel verwerking resultaat**

Na zorgvuldige afweging van de impact van een dividenduitkering op de netto kasstroom in 2020, het eigen vermogen, de samenstelling ervan en de andere balanscomponenten, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om over het boekjaar 2019 uit het nettoresultaat een dividend in aandelen uit te keren van EUR 0,08 per gewoon aandeel (2018: EUR 0,08 per gewoon aandeel), wat neerkomt op een pay-out ratio van circa 33% van het genormaliseerde nettoresultaat.

### Juridisch geschil is afgewikkeld

Het juridisch geschil met een klant over de uitvoering van een in juli 2016 gesloten contract is in 2019 afgewikkeld. In 2018 is een voor Ctac nadelig tussenvonnis geweest over de verplichtingen van de klant en de waarde van de door Ctac verrichte prestaties, waarna in oktober 2019 door de Rechtbank uitspraak is gedaan. Deze uitspraak heeft in de cijfers van 2019 geleid tot een eenmalige last als gevolg van een toegekende schadevergoeding ter hoogte van EUR 1,3 miljoen (in de jaarrekening 2018 heeft in eerdere instantie een omzetcorrectie ter grootte van EUR 1,5 miljoen plaatsgevonden). De uitgaande kasstroom als gevolg van de uitspraak bedroeg in 2019 EUR 2,2 miljoen.

### Personele ontwikkelingen Medewerker centraal

Medewerkers zijn de belangrijkste asset voor Ctac. Hun talent is kritisch voor onze strategie: het waarmaken van ambities van onze klanten. 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 humanresourcesbeleid is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor persoonlijke groei, ontwikkeling en initiatieven. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker, manager en Ctac. De balans tussen werk en privé is een belangrijk onderdeel van het humanresourcesbeleid. Onze kernwaarden zijn integriteit, respect en commitment. Samenwerken staat hoog op de agenda, om welke reden ervoor is gekozen de competentie 'samenwerken' op te nemen als kerncompetentie voor elke functie binnen Ctac, waardoor het altijd onderwerp van gesprek is tijdens de gesprekkencyclus.

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 de manager opgesteld. Deze persoonlijke doelstellingen gaan uit van de ambities van de medewerker, ondersteunend aan de ambities van Ctac.

### Organisatie en topstructuur

De raad van commissarissen heeft meerdere gesprekken gevoerd met de raad van bestuur

over de opvolging van senior managers die de pensioengerechtigde leeftijd naderen. In februari 2020 heeft de raad van bestuur met ondersteuning van een gerenommeerde externe deskundige een nieuwe topstructuur vastgesteld, waarbij de invulling vooral gebaseerd is op interne groei.

### Strategische Personeelsplanning

Alle bedrijfsonderdelen zijn actief met Strategische Personeelsplanning (SPP). De workforce van Ctac verandert mee en moet continu in staat zijn om de nieuwste ontwikkelingen aan klanten aan te bieden. 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 voor definiëren? Van het werken aan een goed leerklimaat, het stimuleren van de ontwikkeling van soft skills tot en met het selecteren van een set competenties die voor een specifieke functiegroep het meest zal 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 2020 zal Ctac België ook de methode van Ctac Nederland implementeren ten behoeve van een optimale, Ctac-brede SPP-analyse.

### Leren en ontwikkelen

Sinds 2018 biedt Ctac een ontwikkelprogramma aan om een optimaal werkklimaat te realiseren voor het ontwikkelen van soft skills. Het doel hiervan is een 'best fit' tussen organisatiestrategie en soft skills om de propositie van Ctac als sparringpartner van haar klanten te realiseren. 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 heeft medio 2019 plaatsgevonden. Aan de hand van een generieke gebruikersrapportage is door de directie besloten om ook in 2020 het online soft skills-ontwikkelprogramma aan te blijven bieden aan onze medewerkers.

### 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 de hr-agenda. 'Enabling Your Ambitions' geldt ook voor de talenten van de medewerkers. Voor een groep met potentieel, het vermogen om door te groeien en de juiste ambitie is het Talent & Carrière Programma ontwikkeld.

In 2019 is de eerste groep van start gegaan. Via dit programma wordt met maatwerk ingespeeld op de ontwikkelbehoefte. Deze talenten leveren zowel individueel als in teamverband topprestaties 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) gevoerd. Op deze manier kan het talent van Ctac optimaal renderen ten bate van de continuïteit van de organisatie.

### Diversiteit en inclusiviteit

Zonder inclusiviteit bestaat er geen diversiteit. Diversiteit is wat mensen zien en waarnemen, inclusiviteit is wat zij voelen. Een wezenlijk verschil. Bij Ctac is in 2019 gemiddeld 23% van de medewerkers vrouw. Diversiteit gaat echter niet alleen over de verhouding man/vrouw, maar gaat vooral om respect voor de verschillen tussen medewerkers en/of hun sociaal-culturele achtergrond en levenshouding. 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. De richtlijn 'Transgender Personeel' is hier een voorbeeld van.

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

#### Verzuimpreventie

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 2019 is het ziekteverzuim binnen Ctac Nederland gedaald naar 3,5% (2018: 3,9%). In het kader van verzuimpreventie wordt er actief gestuurd op verzuimmanagement en daarmee op de inzetbaarheid van medewerkers.

### 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. Daarom bieden wij onze medewerkers een bedrijfsfitnessregeling aan.

### Continuering Preventief Medische Onderzoeken

De inzet van Preventief Medische Onderzoeken (PMO) is van grote waarde voor het vergroten van het gezondheidsbewustzijn van de medewerkers die eraan hebben deelgenomen. Inzichten op organisatieniveau zijn vertaald naar vitaliteitsbeleid. In 2019 zijn afspraken gemaakt met het Jeroen Bosch Ziekenhuis om met ingang van 1 maart 2020 opnieuw een PMO aan te bieden aan alle medewerkers.

### Recruitment en Employer Branding

In 2019 is voortgebouwd op de herkenbaarheid van Ctac als werkgever in een schaarse arbeidsmarkt. Door structureel content over Ctac, onze propositie en onze projecten met de relevante doelgroepen te delen, is gewerkt aan de onlineherkenbaarheid van Ctac en het creëren van een onderscheidende positie als werkgever. Per doelgroep is gekeken naar de online candidate journey en waar nodig is deze geoptimaliseerd.

Om de herkenbaarheid van Ctac onder jonge talenten te vergroten, zijn meerdere initiatieven ontplooid op hogescholen en universiteiten. Zo is deelgenomen aan het SAP Partner Talent Programma, waarbij we gericht jonge talenten hebben benaderd en geënthousiasmeerd voor Ctac. Ook zijn we actief op verschillende hogescholen door deel te nemen aan speedmeetings en door het faciliteren van gastcolleges en stageplaatsen. Doel hierbij is om talent van de nabije toekomst kennis te laten maken met Ctac. Dit blijft de komende jaren focus houden.

Een belangrijk wervingskanaal zijn onze eigen medewerkers; zij vormen onze belangrijkste ambassadeurs op de arbeidsmarkt. In 2019 is opnieuw een extra stimulans geïnitieerd om collega's te blijven aanmoedigen tot het aandragen van nieuwe medewerkers. Zo worden collega's vroeger in het proces gewaardeerd voor de 'referral'. Per fase in het recruitmentproces varieert de waardering van cadeaubon tot een relevante wervingsbonus. Het onder de aandacht blijven brengen van de referralregeling heeft continue focus.

#### **Schaarste op de arbeidsmarkt**

In 2020 en de jaren die volgen zal de schaarste op de IT-arbeidsmarkt toenemen. De vraag naar IT'ers groeit harder dan het aanbod op de arbeidsmarkt, mede door de huidige digitalisering. IT binnen organisaties wordt steeds meer een primaire businessbehoefte, waardoor de vraag naar IT-professionals toeneemt. IT-professionals hebben daarmee ook een breder palet aan werkgevers voor wie zij 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 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 hogescholen en universiteiten naar een hoogtepunt zal stijgen. Het netwerk van contacten met hogescholen en universiteiten zal daarom ook in 2020 de nodige aandacht krijgen.

#### **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 2019 bestond de ondernemingsraad uit vijf personen. Met de ondernemingsraad wordt door de raad van bestuur periodiek overleg gevoerd over alle aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij in 2019 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 humanresourcesbeleid. Over 2019 wordt positief teruggekeken op de geleverde bijdrage van de ondernemingsraad, die in verschillende zaken advies en/of instemming heeft gegeven, onder andere bij:

- opzet en invoering van een nieuwe organisatiestructuur;
- aanstelling van de nieuwe CFO;
- acquisitie van Purple Square Management Partners B.V.;
- aanpassing overwerkregeling.

#### **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 op 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 2019 5% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot gerealiseerd ten opzichte van het brandstofverbruik in 2018, te weten: 65 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 gezonder 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 of 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, energimanagement of het optimaliseren van de bestaande installaties) of het toepassen van zonnepanelen.

Ctac blijft zich ten doel stellen 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 achtereen een Carbon Footprint-rapportage 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.

De focus voor 2020, los van het doel om de CO<sub>2</sub>-uitstoot betreffende het wagenpark te verlagen, zal liggen op duurzame afvalverwerking. Dit omvat onder andere het gescheiden inzamelen van afval en het reduceren van afval, onder andere door wegwerpservies te vervangen door recyclebare producten. Hieronder valt ook het tegengaan van voedselverspilling binnen het bedrijfsrestaurant. Naast dat dit Ctac tot een duurzamere onderneming maakt, tracht Ctac op deze wijze ook bij te dragen aan (meer) bewustwording onder haar personeel.

#### **Carbon Footprint Ctac 2019**

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2019 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 emissie: 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 2019 bedroeg 1.685 ton CO<sub>2</sub>. Dit betekent een daling van circa 5% ten opzichte van de uitstoot over het kalenderjaar 2018. Voornaamste reden voor deze geringe daling zijn de elektrische auto's binnen het wagenpark. Het aantal leaseauto's is nagenoeg hetzelfde gebleven. Het gestelde doel is hiermee behaald. De verlaging van deze CO<sub>2</sub>-emissie staat wederom als doel voor 2020 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 2019 op van 1.226 ton (2018: 1.290 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 2018, een afname plaatsgevonden. In 2019 bedroeg voor Ctac deze scope namelijk 457 ton. Een daling van 4%. De ontmantelingsfase van het oude datacenter is in 2019 afgerond. Dit heeft geresulteerd 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 2019 bedraagt 1,6 ton (ook in 2018: 1,6 ton).

### Ctac kwaliteit, informatiebeveiliging en privacy

Al jaren heeft Ctac een duidelijk informatiebeveiligingsbeleid 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 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, maar ondersteunen Ctac in het vasthouden van de focus op haar dienstverlening. 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 2020 heeft Ctac nog steeds haar certificaten prima op peil. De ISO27001:2013- en ISO9001:2015-beheersmaatregelen zijn in 2019 door QMS International B.V. volledig geauditeerd, waardoor Ctac de ISO-certificaten zonder probleem verder kan continueren. Een bewijs dat Ctac als organisatie ISO-onderdelen, zoals onder andere eigenaarschap, procesverantwoordelijkheid en management-participatie, stevig onder de knie heeft.

2019 was het eerste volledige boekjaar waarin de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) van kracht was. Ctac heeft sinds de invoering ervan in de organisatie continu verder gewerkt om dit binnen de organisatie blijvend gestalte te geven. Zo werd onder meer verder aandacht besteed aan het creëren van privacybewustzijn binnen de organisatie en werden de eerste stappen gezet richting het in gebruik nemen van de ISO27701-normering, die een uitbreiding is op de reeds door Ctac in gebruik genomen bestaande ISO27001- en ISO27002-standaarden.

Naast de ISO-certificeringen en de continuering van de AVG is ook de ISAE3402 type II-verslaglegging over 2019 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 2019 door EY uitgevoerd. Ctac heeft ook dit onderzoek prima doorstaan en kan in 2020 wederom een niet-geconditioneerd ISAE3402 type II-rapport voorleggen. Naast het continu streven naar optimaal werkende managementsystemen over de verschillende domeinen heen met de daarbij behorende toetsingen en certificaten is er uiteraard ook steeds plaats voor eventueel aanvullende wensen van onze opdrachtgevers.

### 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 langetermijnwaardecreatie voor alle stakeholders door groei en een positieve ontwikkeling van de winstgevendheid. Ctac beoogt deze 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 ook in 2019 opnieuw geïnvesteerd in haar IP-producten als XV Retail, Fit4RealEstate 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.

Risicomangement is een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. De strategische doelen van Ctac worden door de raad van bestuur samen met de directeurs 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 bedrijfs onderdelen 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 in 2019 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 risicomangement 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 worden beschouwd, 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 de beoogde synergieën te maximaliseren. Indien acquisities aan de orde zijn, wordt allereerst beoordeeld of er een voldoende 'strategic and cultural fit' is. Vervolgens zal Ctac komen tot een reële prijs en een adequaat Post Merger Integration-traject.
- Teneinde neerwaartse risico's op haar omzet te mitigeren, heeft Ctac zich tot doel gesteld om circa 50% van de totale jaarmzet te behalen uit meerjarige beheer- en hostingcontracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. In 2019 werd deze doelstelling wederom behaald. Ctac bedient 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 en Ctac tracht hier commercieel zo goed mogelijk op in te spelen door het voortdurend aanpassen van haar businessproposities. 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 getoetst op de aanwezigheid van impairment-triggers. 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 managet 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, levert Ctac diensten en cloudservices en zet het verschillende leveranciers en partners in als onderdeel van de dienstenketen. 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.

- Om het identificeren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken, heeft Ctac daartoe haar risicomanagement apart geïntegreerd binnen de organisatie.
- 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. 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.
- Als aanbieder van algemene ICT- en Cloud-diensten is het voor Ctac vanzelfsprekend aandacht te besteden aan het identificeren en behandelen van de risico's die bestaan op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Zowel de CISO als de FG zorgen er samen met de verschillende businessunits en de interne staforganisatie voor dat de hieraan verbonden risico's inzichtelijk worden. In overleg met deze afdelingen en het management worden de nodige mitigerende maatregelen opgesteld en ingeregeld. Hiervoor gebruikt Ctac de ISO27001-normering en het eigen opgestelde ISAE3402-raamwerk. Als een onderdeel van deze activiteiten is het voor Ctac van groot belang om haar cybersecurity op orde te hebben. Daarom heeft Ctac sinds enkele jaren een intern operationeel securityteam opgericht. Zij staan in voor het continue monitoren van de gehele IT-infrastructuur en kunnen bij de minste dreiging direct reageren. Alle mitigerende maatregelen en activiteiten worden middels interne en externe audits periodiek getoetst op opzet, bestaan en werking. De volledige vastlegging hierover geschiedt door het gebruik van de gespecialiseerde software GRC Control.
- 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 humanresourcesbeleid 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 gecompliceerder 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.

#### 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

Op 15 januari 2020 heeft Ctac haar kredietfaciliteit bij de ABN AMRO Bank vernieuwd, waarbij een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal EUR 4,0 miljoen met een verhoging van EUR 2,0 miljoen tot EUR 6,0 miljoen in de maanden april tot en met augustus is overeengekomen. Daarnaast is een nieuwe vijfjarige lening afgesloten ter hoogte van EUR 4,5 miljoen voor de financiering van de acquisitie van Purple Square.

De verwachte investeringen zullen toezien op het vervangen van hardware. Daarnaast is in 2020 geïnvesteerd in het uitbreiden van capaciteit van het datacenter.

Ctac is, evenals elk ander bedrijf, geconfronteerd met de economische en maatschappelijke gevolgen van het Covid-19 virus.

Het is een onzekere tijd waarvan de raad van bestuur momenteel niet kan inschatten hoe lang deze zal voortduren. Dat maakt het doen van een ferme uitspraak over de eventuele gevolgen op langere termijn onmogelijk. Direct nadat duidelijk werd dat het virus ook in de Benelux gevolgen zou gaan hebben, heeft Ctac een Business Continuity Team onder leiding van de CFO ingesteld waarin verschillende disciplines van de organisatie zijn vertegenwoordigd. Ook is een redundante communicatiestructuur voor haar

dienstverlening ingericht, teneinde de klantbehoeften optimaal te kunnen blijven invullen. Met haar medewerkers wordt periodiek gecommuniceerd over de status en voortgang van door te voeren maatregelen gericht op de continuïteit van de dienstverlening door Ctac. Voor de korte termijn heeft de raad van bestuur vastgesteld dat het managen van de cashflow en het werkkapitaal topprioriteit heeft. Dit uit zich onder meer in het dagelijks monitoren van de debiteurenpositie alsmede het optimaliseren van de crediteurenpositie.

Daarnaast zijn kostenbesparingsmaatregelen geïdentificeerd die afhankelijk van de duur van de huidige situatie zullen worden ingezet. Tevens wordt onderzocht of Ctac gebruik kan maken van de ondersteunende maatregelen van de overheid indien de werkwijze en reikwijdte daarvan volledig bekend is. Vooralsnog ziet de raad van bestuur geen reden om te twijfelen aan de continuïteitsinschatting van de dienstverlening van Ctac en is er dan ook nog geen reden om drastische maatregelen te nemen waartoe ook het gedwongen afvloeien van medewerkers kan worden gerekend. Het huidige pakket van maatregelen geeft de raad van bestuur vertrouwen in de toekomst van Ctac.

Gelet op de huidige situatie als gevolg van het Covid-19 virus kan de raad van bestuur geen stellige uitspraak doen over de verwachte winstgevendheid over 2020.

#### Woord van dank

2019 was een bewogen jaar waarin enkele eenmalige gebeurtenissen forse impact hebben gehad op het nettoresultaat. Uiteindelijk is Ctac er door de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers in geslaagd om desondanks een operationeel beter resultaat te behalen. Vanaf deze plek bedanken wij iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd.

's-Hertogenbosch, 27 maart 2020

De raad van bestuur

De heer H.L.J. Hilgerdenaar (CEO)  
De heer P.P.J.G. Saasen (CFO)



# Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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 heer Hilgerdenaar heeft een aanstelling voor onbepaalde tijd (2.2.1). Vanuit de gedachte dat bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief werd het limiteren van de aanstelling ten tijde van het aantreden van de heer Hilgerdenaar niet passend geacht.
  - 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.
  - 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 Saasen 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 en het remuneratierapport 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. In 2019 is aandacht besteed aan een verdere versterking van de directie, waarvoor enkele beoogde aanvullende directieleden zijn aangewezen. De daartoe behorende personen hebben deelgenomen aan een extern managementtrainingsprogramma met als doel begin 2020 in functie te treden. 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. De eerdergenoemde directieleden zorgen qua leeftijd, nationaliteit en geslacht voor een verdere diversiteit binnen het management van de organisatie.

## 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 2019 gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar en Douwe van der Werf. In de loop van het jaar is de heer Van der Werf afgetreden. Vervolgens is Pieter-Paul Saasen tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 september 2019 benoemd tot lid van de raad van bestuur. Voor gegevens over de leden van de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 16.

## 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 17.

## 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.

# Verslag van de raad van commissarissen

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.

## Inleiding

2019 is voor Ctac een turbulent jaar geweest. Aan het begin van het jaar trad de CFO, de heer Douwe van der Werf, terug en op 24 september 2019 werd de heer Pieter-Paul Saasen benoemd tot zijn opvolger. Met de raad van bestuur is in de maanden daarna veelvuldig gesproken over de strategie. De raad van bestuur heeft een ambitieuze groei doelstelling geformuleerd en de raad van commissarissen constateert met tevredenheid dat aan het einde van het jaar de eerste stappen naar groei al met succes zijn afgerond.

## Samenstelling van de raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit drie leden: de heer Gert van de Weerdhof (voorzitter), de heer Ed Kraaijenzank en mevrouw Liesbeth Karsten. De raad van commissarissen heeft twee commissies ingesteld. Alle leden van de raad zijn ook lid van de commissies, de heer Kraaijenzank is voorzitter van de auditcommissie en mevrouw Karsten zit de remuneratiecommissie voor. De personalia en profielen van de leden van de raad zijn te vinden op de website van Ctac.

De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code en de gewenste diversiteit, zowel in geslacht, leeftijd, ervaring en deskundigheid. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het in best practice bepaling 2.1.7 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice bepaling 2.1.8.

De termijn van de heer Kraaijenzank loopt tot de komende Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Hij is benoemd in 2009 en vervolgens herbenoemd voor drie jaar in 2013 en voor vier jaar in 2016. De raad van commissarissen acht het niet wenselijk om in het eerste jaar van de aanstelling van de nieuwe CFO en een wisseling van accountant ook de financieel specialist binnen de raad van commissarissen te vervangen. Om die reden wordt voorgesteld om de heer Kraaijenzank te herbenoemen voor een periode van één jaar. Daarmee bereikt hij de maximale zittingsduur van twaalf jaar.

## Vergaderingen van de raad en zijn commissies

De raad van commissarissen heeft in 2019 vijftien keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur, waarvan vijf commissievergaderingen en tien vergaderingen van de raad. Het aanwezigheidspercentage lag op 100% bij alle leden. Vaste terugkerende onderwerpen op de vergadering waren de resultaatontwikkeling, het budget en de realisatie daarvan, de marktontwikkelingen en de omzetspijplijn, de organisatiestructuur en -cultuur, de algemene en operationele gang van zaken, het risicomanagement (vooral gefocust op geschillen en procedures) en uiteraard de strategie.

De novembervergadering werd gehouden op het kantoor van Ctac in België, waarbij het Belgische management een presentatie gaf van de operationele gang van zaken. Er zijn in België grote stappen gezet in de verbetering van de kwaliteit van de organisatie. De medewerkersbetrokkenheid is gestegen, waardoor de retentie is verbeterd. De verbeterde organisatie heeft ook haar weerslag op het salesproces. De omzet op projecten toont een stijgende lijn en de pijplijn ontwikkelt zich voorspoedig.

## Strategie

Ctac heeft een groeiambitie gedefinieerd tot een omzetsniveau in een bandbreedte van EUR 100 - 150 miljoen. De groei moet zowel organisch als met acquisities worden bereikt.

Organisaties willen wendbaarder worden in hun bedrijfsvoering, waardoor standaard ICT-oplossingen kunnen worden gebruikt. Per applicatie wordt een "best of Breed" oplossing gekozen. Ctac wil dus nog meer een discussiepartner worden op businessniveau, die trends vroegtijdig signaleert en oplossingen aanreikt.

In december 2019 heeft de raad van commissarissen zijn instemming verleend met het voorstel van de raad van bestuur om een meerderheidsbelang te nemen in Purple Square. Die overname past naadloos in de strategie, waarbij Ctac haar klanten toegevoegde waarde wil bieden bij hun digital transformation journey, niet alleen door het bieden van de juiste ICT-oplossing, maar ook door actieve betrokkenheid tijdens de businesstransformatie.

## Risicomanagement

Op 16 oktober 2019 heeft de Rechtbank Amsterdam uitspraak gedaan in een juridisch geschil tussen Ctac en een klant over de afwikkeling van de uitvoering van een in juli 2016 gesloten contract. De rechtbank Amsterdam heeft geoordeeld dat de klant het contract rechtsgeldig mocht ontbinden. De uitspraak heeft een eenmalige impact op het resultaat van EUR 1,3 miljoen.

Na het inwinnen van een second opinion en meerdere besprekingen met de raad van commissarissen heeft Ctac besloten geen hoger beroep in te stellen. De interne procedures zijn aangescherpt om herhaling te voorkomen, vooral wat betreft vroegtijdig signaleren en waarschuwen voor tijdsoverschrijdingen door toedoen van de klant. De uitspraak is intussen onherroepelijk.

De opzet en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn in 2018 periodiek geëvalueerd en hebben niet geleid tot nadere actie. Dit onderzoek is in 2019 niet herhaald, aangezien de nieuwe CFO pas in de tweede helft van het jaar in dienst is getreden.

In 2020 zal het internal control framework opnieuw worden geëvalueerd.

De raad van bestuur heeft in de tweede helft van het jaar goede voortgang geboekt ten aanzien van een aantal aanbevelingen in de management letter van de accountant, zoals het terugdringen van het aantal superusers. De raad van commissarissen constateert met tevredenheid dat er in de management letter thans geen noemenswaardige punten meer openstaan. Ctac heeft geen interne auditfunctie ingesteld, gezien de geringe omvang van de organisatie en het kleine aantal te consolideren entiteiten. De raad van commissarissen stemt in met het besluit van de raad van bestuur om ook in het jaar 2020 geen interne auditfunctie in te stellen.

#### Evaluatie

De raad van commissarissen heeft in 2019 in de nazit van de vergadering regelmatig het eigen functioneren en dat van de raad van bestuur besproken. Onderwerpen die daarbij aan de orde kwamen, waren zaken als de kwaliteit en tijdigheid van informatie, de communicatie en de persoonlijke verhoudingen. De raad heeft geconstateerd dat geen der leden behoefte heeft aan extra training of opleidingen. Gezien de recente wijzigingen in de samenstelling, zal de evaluatie van de raad van bestuur in de eerste helft van 2020 ter hand worden genomen.

#### Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code. Ctac kijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code, zie pagina's 32 tot en met 34 van dit verslag. Er zijn in het verslagjaar geen transacties geweest met leden van de raad van bestuur en/of de raad van commissarissen, waarbij een belangenconflict had kunnen spelen. Alle transacties tussen de vennootschap en de leden van de raad van commissarissen worden gepubliceerd in het jaarverslag.

#### Remuneratiebeleid

De remuneratiecommissie heeft in 2019 en begin 2020 een nieuw beloningsbeleid opgesteld voor de leden van de raad van bestuur. Het beleid zal op 10 juni 2020 tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter goedkeuring worden voorgelegd aan aandeelhouders. De bestaande vaste bezoldiging is niet verhoogd. De nieuwe korte-termijn variabele beloning sluit beter aan bij de strategie en de lange-termijn variabele beloning zal voortaan in aandelen geschieden, waarbij de raad van bestuur een deel van de korte-termijn variabele beloning kan inzetten om zijn vertrouwen in de strategie te onderstrepen. De huidige lange-termijn beloning loopt eind 2020 af. De

## "IN DE VERGADERINGEN MET DE RAAD

### VAN BESTUUR KWAM EEN AANTAL VASTE ONDERWERPEN AAN DE ORDE, WAARONDER DE STRATEGIE"

voorgestelde nieuwe LTI zal daarom vanaf 2021 gaan gelden, de nieuwe STI gaat in vanaf 1 januari 2020. De ondernemingsraad van Ctac heeft positief geadviseerd bij de nieuwe beloningsregeling voor de leden van de raad van bestuur.

De beloning van de raad van commissarissen is niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. In de beloning, die in 2017 is vastgesteld, wordt geen wijziging aangebracht. Geen 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 38 tot en met 40 van dit verslag.

#### Jaarrekening 2019

Ctac heeft het boekjaar 2019 met een nettoresultaat van EUR 1.262 duizend afgesloten. De raad van bestuur heeft de jaarrekening 2019 en het bestuursverslag ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. De accountantscontrole is uitgevoerd door BDO Audit & Assurance B.V., die een goedkeurende verklaring heeft afgegeven. Deze verklaring is opgenomen op de pagina's 94 tot en met 101 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2019 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening 2019 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 2019 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

De raad van commissarissen stemt eveneens in met het voorstel van de raad van bestuur om aan houders van een gewoon aandeel Ctac een dividend uit te keren van EUR 0,08 per aandeel. 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.

#### Benoeming accountant

Ctac heeft behoefte aan een accountant die beschikt over ervaring met internationaal opererende en beursgenoteerde bedrijven, met een vestiging in de regio Eindhoven. Na een uitgebreide selectieprocedure die in nauwe samenspraak is gedaan met de voorzitter van de auditcommissie, stelt de raad van commissarissen aan de aandeelhouders voor om PricewaterhouseCoopers Accountants NV te benoemen als accountant voor de controle over de boekjaren 2020 en 2021. Eind 2021 zal een tussentijdse evaluatie van het functioneren van de accountant worden uitgevoerd.

#### Tot slot

De raad van commissarissen spreekt zijn waardering uit jegens alle medewerkers, het management en de raad van bestuur voor hun niet aflatende inzet en waardevolle bijdragen. Enabling Your Ambition is het credo, niet alleen de ambitie van de klant, maar ook intern.

# Remuneratierapport Ctac N.V.

Dit remuneratierapport is opgesteld zoals bedoeld in artikel 2:135b BW. In dit kader is rekening gehouden met de relevante uitgangspunten op het gebied van bezoldiging, zoals verwerkt in de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code') en de in 2019 in werking getreden herziene Europese Aandeelhoudersrichtlijn. Het beschrijft hoe het beloningsbeleid in 2019 is uitgevoerd.

De samenstelling van de raad van bestuur wijzigde in het verslagjaar. De heer D.G.H. van der Werf trad in wederzijds overleg terug en op 1 oktober startte de heer P.P.J.G. Saasen als zijn opvolger. Er waren geen wijzigingen in de samenstelling van de raad van commissarissen.

## Bezoldiging in 2019

Over het jaar 2019 zijn de vaste en variabele bezoldiging van de leden van de raad van bestuur als volgt.

	H.L.J. Hilgerdenaar CEO	P.P.J.G. Saasen CFO	D.G.H. van der Werf CFO
(in EUR x 1.000)			
Vaste beloning, inclusief pensioencompensatie	350	88	393
Bedrijfsauto en overige bijkomende voordelen	28	9	28
Variable beloning	STI 57	17	38
	LTI -	-	-
Pensioen- en WAO-verzekeringen en overige werkgeverslasten	32	7	35
Buitengewone items	-	-	275
<b>Totale remuneratie</b>	<b>467</b>	<b>122</b>	<b>769</b>
Aandeel variabel in %	12,2	13,9	4,9

De heer Hilgerdenaar is voor onbepaalde tijd benoemd op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd. Hij werkt bij de vennootschap sinds 1994. Er is geen vaste ontslagvergoeding afgesproken.

De heer Saasen is benoemd tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 24 september 2019, waarna de overeenkomst is ingegaan op 1 oktober 2019 voor de duur van vier jaar en eindigt op 1 oktober 2023. De overeenkomst kent een vaste ontslagvergoeding van één jaarsalaris.

De met de heer Van der Werf gesloten arbeids-overeenkomst is op 31 december 2019 beëindigd. Hij is op 15 mei 2019 teruggetreden als bestuurder. De aan hem uitbetaalde ontslagvergoeding bedraagt EUR 275.000.

De leden van de raad van bestuur ontvangen geen additionele bezoldiging van dochtermaatschappijen voor hun bestuursposities binnen de groep.

Ctac keert een kortetermijnbonus (STI) en een langetermijnbonus (LTI) uit.

### Berekening korte termijn bonus 2019

De STI belooft maximaal 45% van het vaste jaarsalaris en is afhankelijk van de realisatie van doelstellingen en budget. At target wordt 35% van het vaste salaris toegekend; bij een realisatie van 110% of meer van de doelstellingen wordt de maximale score van 45% bereikt. Bij 90% wordt 25% van het vaste salaris toegekend, bij 80% nog maar 10% en bij 75% de minimale toekenning van 5% van het vaste salaris. Beneden de 75% wordt geen bonus toegekend.

Target CEO	Gewicht in toekenning at target	Score
Realiseren omzet conform budget	30%	91%
Realiseren winst conform budget	30%	34%
Recurring omzet 45%	20%	112%
Realiseren van 5 S/4 HANA-migraties	20%	80%

Target CFO	Gewicht in toekenning at target	Score
Realiseren omzet conform budget	30%	91%
Realiseren winst conform budget	30%	34%
Recurring omzet 45%	20%	112%
Realiseren van 5 S/4 HANA-migraties	20%	80%

### Berekening langetermijnbonus 2019

De langetermijnbeloning geldt voor de periode 2018-2020 en wordt bepaald op basis van een fictief aantal aandelen voor de CEO en de CFO vanaf ofwel het begin van de periode, ofwel bij latere indiensttreding vanaf dat moment. De koersontwikkeling van het aandeel vermeerderd met de uitgekeerde dividenden in deze periode over het fictieve aantal aandelen, wordt uitgekeerd in contanten aan het einde van de LTI-periode, op voorwaarde dat de functionaris dan nog in dienst is. Voor de CEO is het aantal fictieve aandelen bepaald op 200.000, voor de CFO op 170.000. Op basis van de koersontwikkeling van het aandeel kan aan de langetermijnbeloning van de leden van de raad van bestuur thans nog geen waarde worden toegekend.

### Aandelenbezit leden raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur houden geen aandelen of opties op aandelen in Ctac N.V.

### Pensioen

Het salaris is pensioengevend tot een bedrag van EUR 107.593 per jaar. Ctac hanteert een defined contribution pensioenregeling met een percentage beschikbare premie volgens een leeftijdsstaffel. De opbouw over het bovenwettelijke gedeelte is voor de CFO verdisconteerd in het brutosalaris, conform een vaste premiestelling van 10,2% van het bovenwettelijk deel van het salaris. Voor de CEO is de pensioencompensatie een additionele uitkering die is gebaseerd op de binnen Ctac gehanteerde premiestaffel over het bovenwettelijke gedeelte.

**Ontwikkeling bezoldiging van de raad van bestuur**

(in EUR x 1.000)

	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Remuneratie bestuurders *)</b>					
CEO H.L.J. Hilgerdenaar	467	449	408	354	350
CFO P.P.J.G. Saasen	367	-	-	-	-
CFO D.G.H. van der Werf	-	427	385	364	356
<b>Ontwikkeling bedrijfsresultaat</b>					
Omzet	81.872	82.998	81.597	86.230	86.092
Nettoresultaat	1.262	1.715	2.800	2.613	2.414
<b>Gemiddelde remuneratie op fulltime basis</b>					
Bestuurders	417	438	396	359	353
Medewerkers	102	100	96	92	96
Pay ratio	4,1	4,4	4,1	3,9	3,7

\*) In een jaar met bestuurswisseling is uitgegaan van de beloning op jaarbasis van de meest recente functiehouder.

**Pay ratio**

Ter bevordering van consistente bezoldigingsverhoudingen en overeenkomstig best practice bepaling 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code is de bezoldigingsverhouding tussen de raad van bestuur en overige medewerkers binnen Ctac, de zogenaamde pay ratio, hierboven weergegeven. De pay ratio voor de raad van bestuur bedraagt over 2019 4,0 (2018: 4,3). Deze pay ratio is berekend door de gemiddelde kosten van de raad van bestuur over 2019 te delen door de gemiddelde kosten per medewerker voor Ctac, exclusief de leden van de raad van bestuur.

**Bezoldiging leden raad van commissarissen**

De bezoldiging voor leden van de raad van commissarissen bedroeg in 2019 EUR 45.000 voor de voorzitter en EUR 32.500 voor de leden.

De leden van de raad van commissarissen worden niet beloond in aandelen of opties op aandelen. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap, noch van een eventuele wijziging in de zeggenschap.

Over de afgelopen vijf jaren ontvingen de individuele leden van de raad van commissarissen de volgende beloning.

(in EUR x 1.000)

	2019	2018	2017	2016	2015
G. van de Weerdhof (m.i.v. 10 mei 2017)	45	45	29	-	-
E. Kraaijenzank	33	33	33	25	25
E. Karsten	33	33	33	25	25
H.G.B. Olde Hartmann (t/m 10 mei 2017)	-	-	11	30	30
<b>Totaal beloningen</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>106</b>	<b>80</b>	<b>80</b>

**Overig**

Er waren in het verslagjaar geen transacties met een mogelijk belangenconflict met leden van de raad van commissarissen of de raad van bestuur. Aan de

leden van de raad van bestuur noch de raad van commissarissen zijn door de vennootschap noch haar dochterondernemingen leningen verstrekt.

# Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december (in EUR x 1.000)	2019	2018
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
8) Immateriële vaste activa	17.563	17.569
9) Gebruiksrechten	6.232	-
10) Materiële vaste activa	1.275	1.374
11) Latente belastingvorderingen	1.181	1.234
12) Overige vorderingen	206	70
	<b>26.567</b>	<b>20.247</b>
<b>Vlottende activa</b>		
14) Handelsdebiteuren	10.886	13.541
14) Overige vorderingen	6.163	6.039
Te vorderen vennootschapsbelasting	-	207
15) Liquide middelen	1.864	379
	<b>18.913</b>	<b>20.166</b>
	<b>45.370</b>	<b>40.413</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>16) Eigen vermogen</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.104	3.074
Agioreserve	11.695	11.725
Overige reserves	3.396	2.582
Resultaat boekjaar	1.262	1.715
Toekomend aan groepsaandeelhouders	19.457	19.096
Aandeel derden	-	19
	<b>19.457</b>	<b>19.115</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>		
9) Leaseverplichtingen	3.433	-
17) Overige langlopende verplichtingen	215	261
11) Latente belastingverplichtingen	53	114
	<b>3.701</b>	<b>375</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>		
9) Leaseverplichtingen	3.039	-
15) Bancaire schulden	400	656
18) Voorzieningen	219	1.100
19) Handelscrediteuren en overige schulden	18.413	19.167
Te betalen vennootschapsbelasting	141	-
	<b>22.212</b>	<b>20.923</b>
	<b>45.370</b>	<b>40.413</b>

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over (in EUR x 1.000)	2019	2018
6) Omzet uit contracten met klanten	81.782	82.998
<b>Bedrijfslasten</b>		
Inkoopwaarde hard- en software	8.074	9.153
Uitbesteed werk	17.807	17.415
20) Personeelskosten	37.169	38.904
8) Afschrijvingen immateriële vaste activa	736	285
9) Afschrijvingen gebruiksrechten	4.129	-
10) Afschrijvingen materiële vaste activa	599	705
21) Overige bedrijfskosten	11.207	14.124
	<b>(79.721)</b>	<b>(80.586)</b>
	<b>2.061</b>	<b>2.412</b>
<b>Financieringsbaten</b>		
Financieringslasten	(40)	(113)
Financieringslasten - leaseverplichtingen	(197)	-
22) Totaal financieringsbaten en lasten	(237)	(112)
	<b>1.824</b>	<b>2.300</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		
23) Belastingen	(562)	(585)
	<b>1.262</b>	<b>1.715</b>
<b>Nettoresultaat</b>		
Toekomend aan aandeel derden	-	-
Toekomend aan groepsaandeelhouders	1.262	1.715
24) Winst per aandeel		
	<b>0,10</b>	<b>0,13</b>
	<b>0,10</b>	<b>0,13</b>
Aantal gewone aandelen ultimo	12.931.401	12.807.082
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.879.601	12.756.604
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel	12.879.601	12.756.604

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Nettoresultaat over het boekjaar	1.262	1.715
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>1.262</b>	<b>1.715</b>

## Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2019

(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 31 december vorig boekjaar</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>
Impact eerste toepassing IFRS 16 Leases	-	-	(228)	-	(228)	-	(228)
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.074</b>	<b>11.725</b>	<b>2.354</b>	<b>1.715</b>	<b>18.868</b>	<b>19</b>	<b>18.887</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	1.262	1.262	-	1.262
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.262</b>	<b>1.262</b>	<b>-</b>	<b>1.262</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	1.042	(1.042)	-	-	-
Dividend	30	(30)	-	(673)	(673)	-	(673)
Uitbetaald aan aandeel derden	-	-	-	-	-	(19)*	(19)
<b>Totaal transacties met aandeelhouders</b>	<b>30</b>	<b>(30)</b>	<b>1.042</b>	<b>(1.715)</b>	<b>(673)</b>	<b>(19)</b>	<b>(501)</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.104</b>	<b>11.695</b>	<b>3.396</b>	<b>1.262</b>	<b>19.457</b>	<b>-</b>	<b>19.457</b>

\*) Betreft aankoop aandelen Alpha Distri B.V.

## 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 kasstroomoverzicht over	2019	2018
(in EUR x 1.000)		

## KASSTROOMOVERZICHT

Bedrijfsresultaat	2.061	2.413
Afschrijvingen immateriële vaste activa	736	285
Afschrijvingen gebruiksrechten	4.129	-
Afschrijvingen materiële vaste activa	599	705
Mutatie voorzieningen	(881)	903
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	55	167
	6.699	4.473
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen	2.530	1.014
Kortlopende schulden	(771)	1.158
	1.759	2.172
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>	<b>8.458</b>	<b>6.645</b>
Ontvangen interest	-	1
Betaalde interest	(222)	(51)
Betaalde winstbelasting	(144)	(1.213)
	(366)	(1.263)
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>8.092</b>	<b>5.382</b>
Investerings in materiële vaste activa	(500)	(319)
Investerings in immateriële vaste activa	(729)	(1.806)
	(1.229)	(2.125)
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>(1.229)</b>	<b>(2.125)</b>
Betaling earn out-verplichtingen	(107)	(874)
Betaling aan aandeel derden	(19)	(1)
Dividend	(673)	(500)
Verstreking langlopende borg	(136)	-
Aflossing leaseverplichtingen	(4.187)	-
	(5.122)	(1.375)
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>(5.122)</b>	<b>(1.375)</b>
	<b>1.741</b>	<b>1.882</b>
Liquide middelen	379	-
Kortlopende bancaire schulden	(656)	(2.159)
Saldo liquide middelen per 1 januari	(277)	(2.159)
Liquide middelen	1.864	379
Kortlopende bancaire schulden	(400)	(656)
Saldo liquide middelen per 31 december	1.464	(277)
	<b>1.741</b>	<b>1.882</b>

**Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening**

**1. Algemene informatie over Ctac**

Als Business & Cloud Integrator helpt Ctac haar klanten hun ambities waar te maken. Door continu te innoveren, creëert Ctac daarvoor de benodigde business value. De organisatie biedt een breed portfolio met oplossingen van SAP en Microsoft ‘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 omnichannel gedreven Point-of-Sale & Loyalty platform en SaaS-oplossingen voor de woningcorporatie en het commercieel vastgoed, respectievelijk Fit4Woco en Fit4RealEstate. Tot de klantenkring behoren ongeveer zeshonderd organisaties van elke bedrijfsgrootte en in uiteenlopende branches. Ultimo 2019 had Ctac 397 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).

Het bestuur heeft op 27 maart 2020 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 10 juni 2020.

**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 presentatievaluta van Ctac N.V.. De cijfers voor 2018 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met die van 2019 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 waarderings 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 verantwoorde 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. De schattingen en beoordelingen van het management bij de toepassing van IFRS, die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en toekomstige perioden, zijn opgenomen onder toelichting 5.

De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling, waarbij het bestuur van de vennootschap op basis van een herziene liquiditeitsbegroting - welke is opgesteld als gevolg van de Covid-19 virus uitbraak - concludeert dat het hanteren van deze veronderstelling op basis van de huidige inzichten voor de komende 12 maanden gerechtvaardigd is.

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

Ctac heeft in het boekjaar, indien van toepassing, nieuwe en gewijzigde, voor de onderneming relevante IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. Behoudens de onderstaande toelichting heeft de toepassing van overige nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties in 2019 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac, en op de toelichting in de jaarrekening.

Alle gepubliceerde IFRS-standaarden en -interpretaties die nog niet van toepassing zijn voor verslaggevingsperiodes die aanvangen op 1 januari 2019, zijn niet vervoegd toegepast. De wijziging van de definitie van een business in het kader van IFRS 3 heeft naar verwachting geen materiële impact op classificatie van Purple Square. Naar verwachting hebben de overige nieuwe standaarden die van toepassing zijn na 2019, geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac, en op de toelichting in de jaarrekening. De groep past met ingang van 1 januari 2019 voor het eerst de standaard IFRS 16 'Leases' toe. Onderstaand is een toelichting opgenomen met betrekking tot impact van de toepassing van IFRS 16.

**IFRS 16 'Leases'**

Deze standaard vervangt IAS 17 'Leases'. De standaard is effectief per 1 januari 2019. De standaard bevat richtlijnen voor de verantwoording, waardering, presentatie en toelichtingen van leasecontracten. Op grond van deze standaard is er bij verantwoording van leasecontracten door lessees geen onderscheid meer tussen leasecontracten die kwalificeren als operational lease, en leasecontracten die kwalificeren als financial lease.

Eerste verantwoording van IFRS 16 vindt plaats onder toepassing van de 'modified retrospective approach', waarbij het leaseactief gewaardeerd is alsof IFRS 16 altijd zou zijn toegepast. Onder toepassing van deze methode wordt de standaard retrospectief toegepast, waarbij het cumulatieve effect van de eerste toepassing

bepaald op de transitiedatum, wordt verwerkt binnen het eigen vermogen. Vergelijkende cijfers over voorgaande perioden zijn niet aangepast.

Het effect van de eerste toepassing van IFRS 16 is als volgt.

(in EUR x 1.000)	1 januari 2019
<b>ACTIVA</b>	
<b>Vaste activa</b>	
Gebruiksrechten	8.004
Latente belastingvorderingen	70
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>8.074</b>
<b>PASSIVA</b>	
<b>Eigen vermogen</b>	
Ingehouden winsten	(228)
<b>Langlopende verplichtingen</b>	
Leaseverplichtingen	4.637
<b>Kortlopende verplichtingen</b>	
Leaseverplichtingen	3.665
<b>Totaal eigen vermogen en verplichtingen</b>	<b>8.074</b>

Bij de eerste toepassing van IFRS 16 maakt Ctac gebruik van een uniforme wijze van verantwoording en waardering voor alle leases. De standaard voorziet in specifieke transitievereisten en praktische uitzonderingen.

**Leases die in het verleden kwalificeerden als financiële leases**

Ctac beschikt per 1 januari 2019 niet over financiële leaseovereenkomsten.

**Leases die in het verleden zijn verantwoord als operationele leases**

Ctac beschikt per 1 januari 2019 over groot aantal operationele hardware- en personenauto-leasecontracten en enkele langlopende onroerend-goedhuurcontracten. Met betrekking tot deze leases wordt per 1 januari 2019 een gebruiksrecht en een leaseverplichting verantwoord. Het gebruiksrecht en de leaseverplichting zijn bepaald op basis van de contante waarde, waarbij de aanname is gehanteerd dat IFRS 16 vanaf het begin van de lease is toegepast. Bij de berekening is rekening gehouden met een

incrementele rentevoet op de datum van transitie. De incrementele rentepercentages zoals gehanteerd per 1 januari 2019, zijn bepaald op basis van onderliggende activa en de looptijd van de betreffende leaseovereenkomsten, en variëren tussen de 2,0% en 3,0%.

Bij de transitie heeft Ctac de volgende praktische uitzonderingen toegepast:

- gebruik van eenzelfde rentepercentage voor een portfolio van leases met min of meer dezelfde eigenschappen.

Op basis van de bovenvermelde uitgangspunten is de impact op de financiële positie per 1 januari 2019 als volgt:

- de verantwoording van een vast actief / gebruiksrecht van circa EUR 8,0 miljoen;
- een toename van de latente belastingvorderingen met circa EUR 70 duizend;
- de verantwoording van een leaseverplichting van circa EUR 8,3 miljoen;
- een afname van het eigen vermogen (ingehouden winsten) met circa EUR 0,2 miljoen.



De aansluiting tussen de operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018 en de leaseverplichtingen onder toepassing van IFRS 16 per 1 januari 2019 kan als volgt worden toegelicht.

(in EUR x 1.000)	1 januari 2019
Operationele leaseverplichtingen per 31 december 2018	11.235
Af: Verplichtingen betreffende servicecomponenten	(2.635)
Af: Discontering	(298)
<b>Leaseverplichting per 1 januari 2019</b>	<b>8.302</b>
Gemiddeld gewogen rentepercentage bij discontering per 1 januari 2019	2,6%

Toepassing van de nieuwe standaard heeft geen materiële invloed 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'.

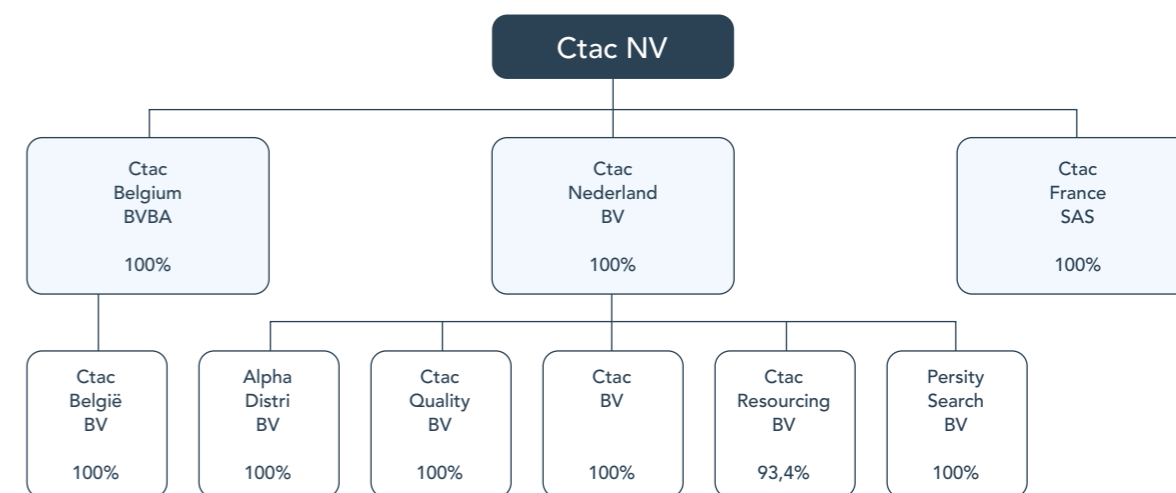
### 2.1 Grondslagen voor de consolidatie

In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waarover Ctac beslissende zeggenschap

kan uitoefenen. Beslissende zeggenschap is van kracht indien Ctac direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming kan bepalen. De jaarrekeningen van deze deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van beslissende zeggenschap tot aan het moment waarop Ctac de beslissende zeggenschap verliest.

Onderstaande deelnemingen zijn in de consolidatie opgenomen.

Deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in %	
		ultimo 2019	ultimo 2018
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	100	50,5
Ctac Quality B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	93,4	91,2
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 kostprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van de betaalde en de te betalen liquide middelen op transactiedatum, alsmede, indien van toepassing, de reële waarde van vermogensinstrumenten (i.c. aandelen).

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 'acquisition method of accounting'.

Goodwill die kan voortvloeien uit de acquisities van deelnemingen is het verschil tussen de kostprijs van overname van de onderneming minus het saldo van de reële waarde van identificeerbare activa en de

reële waarde van de overgenomen verplichtingen van de onderneming. De kosten van overname van de onderneming zijn gewaardeerd tegen de som van de reële waarde op overnamedatum van de overgedragen vergoeding en het bedrag van de minderheidsbelangen in de overgenomen entiteit.

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.

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. De reële waarde bij overname is op dat moment de kostprijs. De kostprijs van de identificeerbare immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, wordt op basis van de gebruiksduur per individuele component afgeschreven.

### 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 worden geactiveerd op basis van gemaakte kosten voor het aankopen en gebruiksklaar maken van de software. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelings- en testfase van een project en indien kan worden aangetoond dat:

- het project technisch uitvoerbaar is zodat het geschikt is voor gebruik;
- de intentie aanwezig is om het project te voltooien en de software te gebruiken;
- de software in de toekomst aantoonbaar economische voordelen zal genereren;
- er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om de software te voltooien en te gebruiken;
- het mogelijk is om de uitgaven, die kunnen worden toegerekend aan de ontwikkelde software, op een betrouwbare wijze te bepalen.

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 één 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
• Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten	6 jaar
• In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa	5 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

## 2.4 Leases

### 2.4.1 Gebruiksrechten

Een gebruiksrecht wordt verantwoord op het moment dat de leaseovereenkomst wordt aangegaan en het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, en gecorrigeerd voor aanpassingen ingevolge de herwaardering van de leaseverplichting. De boekwaarde van het gebruiksrecht bevat het bedrag van de verantwoorde leaseverplichting, initiële directe kosten verbonden aan de lease en leasebetalingen die zijn gedaan

voorafgaand aan of op het moment dat de leaseovereenkomst wordt aangegaan, verminderd met mogelijke lease-incentives. Gebruiksrechten worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode voor zover er geen redelijke zekerheid bestaat dat Ctac eigendom verkrijgt over het geleasede actief aan het eind van de leasetermijn. De leasecontracten die worden afgesloten door Ctac, bevatten geen koopoptie die redelijkerwijs zeker zal worden uitgeoefend. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardevermindering.

### 2.4.2 Leaseverplichtingen

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen gedurende de looptijd van het contract. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten. De leaseverplichtingen worden afzonderlijk gepresenteerd in de balans.

Indien de impliciete rente niet kan worden vastgesteld, wordt bij de berekening van de contante waarde gebruikgemaakt van een incrementele rente op de startdatum van het contract. De rentevoet waartegen het bedrag nodig voor het verkrijgen van een actief van eenzelfde waarde als het met een gebruiksrecht overeenstemmende actief in eenzelfde economische omgeving zou hebben kunnen lenen voor eenzelfde duur en met eenzelfde zekerheid. Na aanvang van de leaseovereenkomst wordt de leaseverplichting verhoogd met interest en verminderd met betaalde leasetermijnen. Aanvullend wordt de leaseverplichting aangepast indien sprake is van een aanpassing van het contract, aanpassing van looptijd of wijziging in de leasebetalingen. Rente in verband met de ophoging van de leaseverplichting wordt onder de financieringslasten ten laste van het resultaat gebracht.

### 2.4.3 Belangrijke schattingen en aannames bij de beoordeling van verlengingsopties

In de huurovereenkomsten van Ctac zijn verlengingsopties opgenomen. Bij de waardering wordt rekening gehouden met een verlengingsoptie voor zover het redelijkerwijs zeker is dat van de verlengingsoptie gebruikgemaakt zal worden. Bij de bepaling van de contante waarde is tot dusver nog geen rekening gehouden met verlengingsopties. Ctac zal periodiek opnieuw beoordelen of gebruik wordt gemaakt van verlengingsopties. In het huurcontract van Nederland is een verlengingsoptie opgenomen van vijf jaar.

## 2.5 Materiële vaste activa

### 2.5.1 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.

### 2.5.2 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 gehuurd pand	10%
• computerapparatuur/software	10% - 50%
• 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.

## 2.6 Financiële instrumenten

### 2.6.1 Niet-afgeleide financiële instrumenten

De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten:

- financiële vaste activa (paragraaf 12);
- handelsdebiteuren en overige vorderingen (paragraaf 14);
- liquide middelen en kortlopende bancaire schulden (paragraaf 15);
- overige langlopende verplichtingen (paragraaf 17);
- handelscrediteuren en overige schulden (paragraaf 19).

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 waardeverminderingverliezen. 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 contractief 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 2.12).

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

**2.6.2 Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)**  
Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

**2.7 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.

**2.7.1 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.

**2.7.2 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.

**2.8 Eigen vermogen**

**2.8.1 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 2019 bestaat uit 12.931.401 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van de uitstaande aandelen is als volgt.

	2019		2018	
	Gewone	Prioriteits	Gewone	Prioriteits
Stand 1 januari	12.807.082	1	12.655.648	1
Inkopen gedurende boekjaar	-	-	-	-
Verkopen/emissie gedurende boekjaar	124.319	-	151.434	-
Stand 31 december	12.931.401	1	12.807.082	1

De emissie van 124.319 aandelen in 2019 (2018: 151.434 aandelen) heeft plaatsgevonden als gevolg van de keuze voor uitkering van stockdividend.

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.

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

Op 31 december 2019 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

**2.8.3 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.

**2.8.4 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.

**2.9 Langlopende verplichtingen**

**2.9.1 Leningen**

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

**2.9.2 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 2019 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.

### 2.10 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 garantieverplichtingen 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 aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen.

### 2.11 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.

### 2.12 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.

#### 2.12.1 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 opdrachtnemer Ctac wordt geregeld.

#### 2.12.2 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.

##### Detachingsopdrachten

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).

##### Projectovereenkomsten / Beheer- en hostingcontracten

Bij de dienstverlening die bestaat uit de oplevering van het project dat betrekking heeft op het onboarden van de SaaS-dienst van een eigen IP en de dienstverlening uit hoofde van beheer- en hosting van de SaaS-dienst, is het project niet onderscheidbaar van de beheer- en hosting dienstverlening. De diensten zijn onderling dusdanig verbonden, dat het niet mogelijk is om te spreken over een afzonderlijke prestatieverplichting. Het combinatiecontract wordt verwerkt als ware het één prestatieverplichting is. De opbrengst wordt verantwoord over de looptijd van het beheer- en hostingcontract.

#### 2.12.3 Vaststellen van de transactieprijs &

#### 2.12.4 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 standaard-servicecomponenten voor doorgaande dienstverlening, alsmede een variabele vergoeding voor optionele of variabele servicecomponenten. Voor zover sprake is van eenmalige prestatie (zoals set-up, installatie en inbeheername), worden deze prestaties 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 serviceperformance (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 kortingsclausule wordt zowel onder de vroegere IAS 18 'Revenue' als onder IFRS 15 'Opbrengsten uit contracten met klanten' als een variabele (of voorwaardelijke) prijscomponent gezien.

##### Detachingsopdrachten

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 detachingsopdrachten kunnen vallen en waarin staffelkortingen overeengekomen 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 brutolicensiewaarde. 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.

### 2.12.5 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.

### Detacheringsopdrachten

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 detacheringsomzet.

### 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.

## 2.13 Kosten

### 2.13.1 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.

Gemaakte kosten voor contracten met klanten welke zijn toe te wijzen aan prestaties in toekomstige perioden worden geactiveerd als contractactiva voor zover deze kosten direct kunnen worden toegekend aan het contract met de klant, de kosten een bedrijfsmiddel genereren of verbeteren voor de toekomstige uitvoering van het contract en voor zover deze kosten kunnen worden terugverdiend in het contract.

Deze kosten worden vervolgens afgeschreven naar mate de prestaties in toekomstige perioden worden geleverd.

### 2.13.2 Pensioenlasten

Werknemers bouwen bij Ctac voor eigen rekening en risico pensioen op (toegezegde-bijdrageregeling). Door Ctac worden vaste premies betaald aan een verzekeringsmaatschappij en Ctac heeft geen wettelijke of feitelijke verplichting om aanvullende premies te betalen indien de verzekeringsmaatschappij onvoldoende middelen heeft om huidige en toekomstige pensioenen te betalen. De bijdrage van Ctac hieraan wordt verantwoord in de winst-en-verliesrekening onder de personeelskosten.

### 2.13.3 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. Onder de financieringslasten wordt tevens het rentebestanddeel van de leaseverplichtingen (zie grondslag 2.4 Leases) verantwoord.

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.

## 2.14 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 18 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. Behoudens de leaseverplichtingen onder toepassing van IFRS 16 'Leases' heeft Ctac ultimo 2019, evenals ultimo 2018, 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 met een minimum van 0,0% per jaar. Als gedurende 2019 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 2019.

##### 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 2019 als zeer beperkt.

##### 4.2 Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ctac indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt.

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, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities. Voor een toelichting op de handelsdebiteuren wordt verwezen naar note 14.

##### 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 2019 bedraagt de ratio 0,7 (2018: 0,7). Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit was in 2019 nihil.

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.

Het navolgende overzicht toont een analyse van de financiële verplichtingen onderverdeeld naar relevante contractuele vervaldata, gebaseerd op de resterende periode van balansdatum tot contractuele vervaldatum. De bedragen betreffen de onvoorwaardelijke, contractuele, niet-verdisconteerde kasstromen. Daar waar van toepassing zijn toekomstige interestbetalingen begrepen in de vermelde kasstromen.

(in EUR x 1.000)	2019			
	Financiële verplichting	< 1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	> 2 jaar
Bancaire schulden	400	400	-	-
Leasebetalingen	6.685	3.302	2.492	891
Handelscrediteuren en overige schulden	18.315	18.315	-	-

(in EUR x 1.000)	2018			
	Financiële verplichting	< 1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	> 2 jaar
Bancaire schulden	656	656	-	-
Leasebetalingen	-	-	-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	19.061	19.061	-	-

#### 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 2019 bedroeg circa 42,7% (ultimo 2018, voor toepassing IFRS 16: circa 47,3%). Een eventuele bijzondere waardevermindering van goodwill heeft een grote invloed op de solvabiliteit. Exclusief goodwill bedraagt de solvabiliteit ultimo 2019 circa 17,7% (ultimo 2018: circa 19,6%, voor toepassing van IFRS 16).

#### 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

Onderstaand wordt een toelichting gegeven bij de belangrijkste schattingen en aannames die van invloed zijn op de waardering van activa en verplichtingen voor het komende jaar.

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

Ctac beoordeelt minimaal jaarlijks voor de (groepen van) kasstroomgenererende eenheden of er sprake is van een bijzondere waardevermindering van de aan de betreffende (groepen van)

kastroomgenererende eenheden toegerekende goodwill (zie grondslag 2.7). Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. Deze berekeningen brengen het gebruik van schattingen en aannames met zich mee. De realiseerbare waarde is de geschatte directe verkoopwaarde of de bedrijfswaarde indien deze hoger is. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests verwijzen wij naar toelichting 8.2.

##### 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 2.12). 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 ontwikkelkosten

Ctac beoordeelt periodiek of de gemaakte kosten voor ontwikkelde producten in aanmerking komen voor

activering (zie grondslag 2.3.4). Daarnaast worden de toekomstige economische voordelen beoordeeld door het opstellen van cashflowprognoses. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van aannames bij het beoordelen van de verwachte economische voordelen die

kunnen worden toegeschreven aan de ontwikkelde producten. Aannames worden gemaakt op basis van historische, gerealiseerde resultaten en goedgekeurde budgetten. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen.

## 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)	2019	2018
Licentie- en hardwareverkopen	1.933	3.683
Beheer- en hostingcontracten	33.699	31.219
Detacheringsopdrachten en projectovereenkomsten	38.656	39.688
Onderhoudscontracten	7.494	8.408
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>81.782</b>	<b>82.998</b>

Timing van omzetverantwoording (in EUR x 1.000)	2019	2018
Goederen overgedragen 'at point of time'	1.933	3.683
Diensten verricht 'over time'	79.849	79.315
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>81.782</b>	<b>82.998</b>

### 6.2 Balansposities uit contracten met klanten

De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten zijn als volgt.

Balanspositie inzake contracten met klanten (in EUR x 1.000)	31 december 2019	31 december 2018
Handelsdebiteuren	10.886	13.541
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	5.109	4.953
Contractactiva	172	392
Contractverplichtingen	(2.254)	(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 maandelijkse 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 2019 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa EUR 0,2 miljoen (ultimo 2018: circa EUR 1,9 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 2019 zal circa EUR 0,5 miljoen tot omzet leiden in de jaren na 2020. De contractverplichtingen die ultimo 2018 zijn verantwoord, hebben tot een bedrag van EUR 1,0 miljoen tot omzet geleid in 2019.

Afloop contractverplichtingen (in EUR x 1.000.000)	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractverplichtingen ultimo 2018	1,0	0,1	0,4
Contractverplichtingen ultimo 2019	1,8	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. Verplichtingen 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 er 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 '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 2019 zijn als volgt te specificeren.

<b>Resultaten 2019</b>					
(in EUR x 1.000)					
	<b>Nederland</b>	<b>België</b>	<b>Overig (inclusief Frankrijk)</b>	<b>Inter- segment- eliminatie</b>	<b>Geconso- lideerd</b>
Omzet uit contracten met klanten	71.052	15.516	594	(5.380)	81.782
Bedrijfsresultaat	4.634	106	(2.679)	-	2.061
Financieringsbaten	-	-	100	(100)	-
Financieringslasten	(162)	(63)	(112)	100	(237)
Resultaat voor belasting	4.472	43	(2.691)	-	1.824
Belastingen	(915)	(123)	476	-	(562)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>3.557</b>	<b>(80)</b>	<b>(2.215)</b>	<b>-</b>	<b>1.262</b>

**Toelichting bijzondere resultaten per segment**

In 2019 zijn de afvloeiingskosten en de daaraan gerelateerde kosten voor de voormalige CFO ten bedrage van EUR 0,9 miljoen verwerkt in het segment Overig. In Nederland zijn de betaalde schadeclaim en de daaraan gerelateerde kosten in verband met de juridische afwikkeling van het klantdispuut ten bedrage van EUR 1,3 miljoen verwerkt.

**Resultaten 2018**

(in EUR x 1.000)

	<b>Nederland</b>	<b>België</b>	<b>Overig (inclusief Frankrijk)</b>	<b>Inter- segment- eliminatie</b>	<b>Geconso- lideerd</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	(113)
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.

**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 activa en verplichtingen per segment ultimo 2019 zijn als volgt te specificeren.

**Activa en verplichtingen ultimo 2019**

(in EUR x 1.000)

	<b>Nederland</b>	<b>België</b>	<b>Overig (inclusief Frankrijk)</b>	<b>Eliminaties</b>	<b>Geconso- lideerd</b>
Totaal activa	55.576	4.779	53.698	(68.683)	<b>45.370</b>
Totaal verplichtingen	17.009	7.208	37.446	(35.750)	<b>25.913</b>

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

**Activa en verplichtingen ultimo 2018**

(in EUR x 1.000)

	<b>Nederland</b>	<b>België</b>	<b>Overig (inclusief Frankrijk)</b>	<b>Eliminaties</b>	<b>Geconso- lideerd</b>
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 overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2019 is als volgt.

<b>Afschrijvingen 2019</b>				
(in EUR x 1.000)				
	Nederland	België	Overig (inclusief Frankrijk)	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	518	-	218	<b>736</b>
Gebruiksrechten	2.693	443	993	<b>4.129</b>
Materiële vaste activa	221	-	378	<b>599</b>
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>3.432</b>	<b>443</b>	<b>1.589</b>	<b>5.464</b>
<b>Investerings 2019</b>				
(in EUR x 1.000)				
	Nederland	België	Overig (inclusief Frankrijk)	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	722	-	7	<b>729</b>
Gebruiksrechten	2.205	168	46	<b>2.419</b>
Materiële vaste activa	281	12	207	<b>500</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>3.208</b>	<b>180</b>	<b>260</b>	<b>3.648</b>

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

<b>Afschrijvingen 2018</b>				
(in EUR x 1.000)				
	Nederland	België	Overig (inclusief Frankrijk)	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>
<b>Investerings 2018</b>				
(in EUR x 1.000)				
	Nederland	België	Overig (inclusief Frankrijk)	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>

## 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	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
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 1 januari</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>
In eigen beheer vervaardigd	-	-	-	-	722	1.753	-	-	722	1.753
Investerings	-	-	-	-	-	-	7	53	7	53
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	-	-	(515)	(71)	(220)	(214)	(735)	(285)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>13.885</b>	<b>13.885</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.367</b>	<b>3.160</b>	<b>311</b>	<b>524</b>	<b>17.563</b>	<b>17.569</b>
Totaal aanschaffingswaarde	26.198	26.198	-	-	5.517	4.795	1.107	1.100	32.822	32.093
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	-	-	(2.150)	(1.635)	(796)	(576)	(15.259)	(14.524)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>13.885</b>	<b>13.885</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.367</b>	<b>3.160</b>	<b>311</b>	<b>524</b>	<b>17.563</b>	<b>17.569</b>

### 8.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft in 2019, evenals in 2018, 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 2020, 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.

Ctac onderkent twee kasstroomgenererende eenheden (CGU) waaraan goodwill kan worden toegerekend: de CGU 'Ctac Nederland' 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 13,9% (2018: 14,8%).

Berekeningen op basis van genoemde uitgangspunten resulteren, evenals in 2018, voor geen van de CGU's in een impairment.

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

De toerekening van de goodwill aan de CGU's is niet gewijzigd in 2019. Aan de CGU Ctac Nederland is in 2019 EUR 13,6 miljoen goodwill toegerekend, aan de CGU Overig is in 2019 EUR 0,3 miljoen goodwill toegerekend.

### 8.3 Investerings en waardering immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten

De investering in immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten betreft de ontwikkelkosten van de Fit4Woco en Fit4RealEstate-applicatie en een nieuwe release van de kassasoftware XV Retail. Gedurende het boekjaar zijn de applicaties Fit4Woco en Fit4RealEstate bij de eerste klanten geïmplementeerd. In het boekjaar heeft een beoordeling plaatsgevonden hoe de toekomstige kasstromen voor beide producten (bedrijfswaarde van het actief) zich verhouden tot de boekwaarde van het actief. Bij het inschatten van de kasstromen is rekening gehouden met de timing waarop bestaande klanten het end of life stadium van de huidige software bereiken en de kans op het verwerven van nieuwe klanten, mede op basis van concreet benoemde wervingsacties. Op basis hiervan is geen trigger voor impairment geïdentificeerd.

### 8.4 Investerings en waardering in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

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. Leases

Gebruiksrechten houden verband met leasecontracten. Toepassing van IFRS 16 'Leases', verplicht per 1 januari 2019, leidt tot de verantwoording op de balans van een gebruiksrecht en een leaseverplichting. Afschrijving van het gebruiksrecht vindt plaats over de looptijd van de onderliggende contracten of de levensduur van het onderliggende actief (indien korter).

Het verloop van de gebruiksrechten is als volgt.

	(in EUR x 1.000)							
	Gebouwen		Leaseauto's		Overige apparatuur		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Boekwaarde per 31 december voorgaand boekjaar	-	-	-	-	-	-	-	-
Eerste toepassing IFRS 16 Leases	3.072	-	2.860	-	2.072	-	8.004	-
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>3.072</b>	<b>-</b>	<b>2.860</b>	<b>-</b>	<b>2.072</b>	<b>-</b>	<b>8.004</b>	<b>-</b>
Investerings/nieuwe contracten	-	-	1.644	-	775	-	2.419	-
Tussentijdse contractaanpassingen	(17)	-	(92)	-	47	-	(62)	-
Afschrijvingen	(993)	-	(1.565)	-	(1.571)	-	(4.129)	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.062</b>	<b>-</b>	<b>2.847</b>	<b>-</b>	<b>1.323</b>	<b>-</b>	<b>6.232</b>	<b>-</b>

Het verloop van de leaseverplichtingen zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Boekwaarde per 31 december voorgaand boekjaar	-	-
Eerste toepassing IFRS 16 Leases	8.302	-
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>8.302</b>	<b>-</b>
Investerings/nieuwe contracten	2.419	-
Tussentijdse contractaanpassingen	(62)	-
Interestlasten	197	-
Leasebetalingen (inclusief rentecomponent)	(4.384)	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6.472</b>	<b>-</b>
Leaseverplichtingen – langlopend	3.433	-
Leaseverplichtingen – kortlopend	3.039	-
	<b>6.472</b>	<b>-</b>

Betreffende leasecontracten zijn de volgende bedragen verantwoord ten laste van het resultaat.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Afschrijvingen van gebruiksrechten	(4.129)	-
Interestlasten betreffende leaseverplichtingen	(197)	-
	<b>(4.326)</b>	<b>-</b>

**10. Materiële vaste activa**

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

	Bouwkundige aanpassingen gehuurde panden		Computers		Inventaris		Activa in bestelling		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
	(in EUR x 1.000)									
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 1 januari</b>	<b>516</b>	<b>635</b>	<b>762</b>	<b>982</b>	<b>96</b>	<b>143</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.374</b>	<b>1.760</b>
Investeringen	9	17	352	280	29	22	110	-	500	319
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	(138)	(136)	(414)	(500)	(47)	(69)	-	-	(599)	(705)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>387</b>	<b>516</b>	<b>700</b>	<b>762</b>	<b>78</b>	<b>96</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>1.275</b>	<b>1.374</b>
Totaal aanschaffingswaarde	1.388	1.379	4.847	4.495	624	595	110	-	6.969	6.469
Totaal afschrijvingen	(1.001)	(863)	(4.147)	(3.733)	(546)	(499)	-	-	(5.694)	(5.095)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>387</b>	<b>516</b>	<b>700</b>	<b>762</b>	<b>78</b>	<b>96</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>1.275</b>	<b>1.374</b>

**10.1 Investerings en desinvesteringen**

De investeringen in computers gedurende 2019 hebben met name betrekking op investeringen in laptops, servers en opslagcapaciteit.

**10.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen**

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2019. Tevens zijn geen waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2019.

**11. Latente belastingen**

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Latente belastingvorderingen	1.181	1.234
Latente belastingverplichtingen	53	114
<b>Totaal latente belastingen</b>	<b>1.128</b>	<b>1.120</b>

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

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.172	1.016
Niet gerealiseerde IC-resultaten	62	131
Impact eerste toepassing IFRS 16 Leases	70	-
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>1.304</b>	<b>1.147</b>
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
M.b.t. gewaardeerde rechten op verliescompensatie	(77)	156
M.b.t. niet gerealiseerde IC-resultaten	(30)	(69)
M.b.t. discontering leaseverplichting	(16)	-
<b>Saldo per 31 december</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.095	1.172
Niet gerealiseerde IC-resultaten	32	62
Discontering leaseverplichting	54	-
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>1.181</b>	<b>1.234</b>

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden verrekend (totaal ultimo 2019 circa: EUR 5,0 miljoen, ultimo 2018 circa: EUR 4,9 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.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Immateriële vaste activa	95	156
Verdiscontering earn out-verplichting	19	46
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>114</b>	<b>202</b>
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
M.b.t. immateriële vaste activa	(48)	(61)
M.b.t. verdiscontering earn out-verplichting	(13)	(27)
<b>Saldo per 31 december</b>		
Immateriële vaste activa	47	95
Verdiscontering earn out-verplichting	6	19
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>53</b>	<b>114</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.

**12. Overige vorderingen**

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
Storting borgsom	136	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>206</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 verzekerd. Hiertoe is een borg van EUR 206 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2022.

**13. 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 2019</b>					
Handelsdebiteuren en overige kortlopende activa	17.049	-	-	-	17.049
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	18.413	-	-	-	18.413
<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

**14. Handelsdebiteuren en overige vorderingen**

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

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren	11.130	15.410
Voorziening voor dubieuze debiteuren	(244)	(1.869)
<b>Totaal Handelsdebiteuren netto</b>	<b>10.886</b>	<b>13.541</b>
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	5.109	4.953
Contractactiva	172	392
Overige vorderingen	57	53
Overlopende activa	825	641
<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>6.163</b>	<b>6.039</b>
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen</b>	<b>17.049</b>	<b>19.580</b>

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2019 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 3,3 miljoen (31 december 2018: EUR 1,9 miljoen), waarvan de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken voor vorderingen tot een bedrag van EUR 3,3 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.

	2019		2018	
(in EUR x 1.000)	Handelsdebiteuren	Voorziening	Handelsdebiteuren netto	Handelsdebiteuren netto
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is verstreken	7.574	-	7.574	11.635
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is verstreken				
minder dan 1 maand	2.335	(36)	2.299	618
tussen 1 en 2 maanden	329	(20)	309	496
tussen 2 en 3 maanden	357	-	357	146
meer dan 3 maanden	535	(188)	347	646
	3.556	(244)	3.312	1.906
<b>Totaal handelsdebiteuren netto</b>	<b>11.130</b>	<b>(244)</b>	<b>10.886</b>	<b>13.541</b>

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

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>1.869</b>	<b>1.182</b>
Dotatie aan de voorziening	147	687
Afboeking in verband met oninbaarheid	(1.766)	-
Vrijval uit de voorziening	(6)	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>244</b>	<b>1.869</b>

Ultimo 2019 bedraagt de voorziening voor debiteuren die als oninbaar worden beschouwd, EUR 0,2 miljoen (ultimo 2018: EUR 1,9 miljoen).

In 2018 is een voor Ctac nadelig tussenvonnis geweest over de verplichtingen van de klant en de waarde van de door Ctac verrichte prestaties, waarna in oktober 2019 door de Rechtbank uitspraak is gedaan. Als gevolg daarvan 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. Voor EUR 0,9 miljoen is in 2018 een bedrag als overige voorziening opgenomen. De uitspraak is inmiddels onherroepelijk geworden.

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn 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 2019 als ultimo 2018 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 bedroegen op balansdatum per segment de volgende bedragen.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Nederland	12.378	15.412
België	3.391	2.942
Overig	398	532
<b>Maximaal kredietrisico per 31 december</b>	<b>16.167</b>	<b>18.886</b>

De liquide middelen zijn ondergebracht bij professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld. De credit ratings van deze partijen betreffen A.

## 15. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen bevat ultimo 2019 voor EUR 0,2 miljoen middelen op een G-rekening. Dit deel staat niet vrij ter beschikking van Ctac.

Onder de kortlopende bancaire schulden zijn de opgevraagde bedragen onder de kredietfaciliteiten in rekening-courant, ultimo 2019 totaal EUR 6,9 miljoen (ultimo 2018: 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.

Het 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 2019 bedraagt de leverage ratio 0,7 (2018: 0,7). De gemiddelde bancaire schuld in rekening-courant over het boekjaar 2019 was nihil.

Binnen Ctac zijn geen financiële derivaten gebruikt in 2019 en evenmin aanwezig per balansdatum.

## 16. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2019 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 12.931.401 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

In 2019 zijn 124.319 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2018: 151.134 nieuwe aandelen).

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2019 en 2018 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.

## 17. Overige langlopende verplichtingen

### 17.1 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 2019 is 2,2% van het minderheidsbelang 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.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>196</b>	<b>685</b>
Waarderingsverschillen	63	176
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(98)	(735)
Oprenting earn out-verplichtingen	20	70
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>181</b>	<b>196</b>

## 17.2 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.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>65</b>	<b>96</b>
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(31)	(31)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>34</b>	<b>65</b>

De vervaldatum 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	98	181	-	271
Vooruit ontvangen kortingen	31	34	-	65
<b>Totaal overige verplichtingen</b>	<b>129</b>	<b>215</b>	<b>0</b>	<b>344</b>

## 18. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

	2019		2018	
(in EUR x 1.000)				
	Ter zake jubileum-uitkeringen	Overig	Totaal	Totaal
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>100</b>	<b>1.000</b>	<b>1.100</b>	<b>197</b>
Dotatie ten laste van het resultaat	16	106	122	937
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	(6)	(6)	(23)
Aangewend	(16)	(981)	(997)	(11)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>100</b>	<b>119</b>	<b>219</b>	<b>1.100</b>

### 18.1 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 1%).

De voorziening jubileumuitkeringen heeft voor EUR 79 duizend (2018: EUR 84 duizend) een looptijd langer dan 1 jaar.

## 18.2 Overige voorzieningen

Dit betreft een voorziening met betrekking tot garantiewerkzaamheden of nog te verrichten werkzaamheden betreffende verlieslatende projecten die ingevolge de grondslagen van de jaarrekening ten laste van het boekjaar zijn gebracht. De overige voorzieningen hebben zowel ultimo 2019 als ultimo 2018 een looptijd van minder dan een jaar.

Uit hoofde van een juridisch geschil dat inmiddels is afgewikkeld, is in 2018 een voorziening getroffen van EUR 0,9 miljoen. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar toelichting onder 1 'Handelsdebiteuren en overige vorderingen'.

## 19. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	4.550	4.982
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.649	4.605
Contractverplichtingen	2.254	1.530
Overige schulden	117	112
Overlopende passiva	7.843	7.938
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden</b>	<b>18.413</b>	<b>19.167</b>

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

De contractverplichtingen betreffen de verplichtingen 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 (2018: EUR 0,5 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.

## 20. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	30.105	32.112
Sociale lasten	4.450	4.865
Pensioenlasten	1.620	1.657
Overige personeelskosten	994	270
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>37.169</b>	<b>38.904</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 stijging onder de overige personeelskosten wordt veroorzaakt door hogere geactiveerde ontwikkelkosten in 2018. De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2019 bedraagt 379 (2018: 418), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte's per segment	2019	2018
Nederland	284	319
België	54	61
Overig	41	38
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>379</b>	<b>418</b>

### 21. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	2.453	4.071
Huisvestingskosten	237	1.839
Infrastructuurkosten	4.869	5.863
Marketing- en verkoopkosten	893	828
Overige kosten	2.700	1.356
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	55	167
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>11.207</b>	<b>14.124</b>

De daling van de onder de overige bedrijfskosten verantwoorde huisvestingskosten, autokosten en infrastructuurkosten in 2019 ten opzichte van 2018 wordt veroorzaakt door de toepassing van IFRS 16 'Leases' met ingang van 1 januari 2019, (zie toelichting onder 9 'Leases').

De overige kosten betreffen onder meer kosten van verzekeringen en accountants- en advieskosten. De stijging in 2019 wordt veroorzaakt door een eenmalige last als gevolg van toegekende schadevergoeding van een gerechtelijke uitspraak en de daaraan gerelateerde kosten, zijnde EUR 1,3 miljoen. Ultimo 2018 werd op basis van de toen bekende feiten en omstandigheden de waarde van de single most likely outcome op nihil ingeschat. De rechtbank heeft in 2019 in het nadeel van Ctac geoordeeld, resulterend in een prospectieve verwerking van de schadevergoeding in de winst-en-verliesrekening over 2019. Het juridisch geschil is daarmee afgewikkeld

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

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Onderzoek van de jaarrekening	175	148
Overige beoordelingswerkzaamheden	-	-
Fiscale dienstverlening	-	-
Overige advieswerkzaamheden	-	-
Honorarium overig BDO-netwerk	31	18
<b>Totaal accountantskosten</b>	<b>206</b>	<b>166</b>

### 22. Financieringsbat en -lasten

De financieringsbat en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbat en	-	1
Financieringslasten	(20)	(43)
Oprenting earn out	(20)	(70)
Financieringslasten leaseverplichtingen	(197)	-
<b>Totaal financieringsbat en -lasten</b>	<b>(237)</b>	<b>(112)</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.

### 23. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Acute belastingen lopend boekjaar	(498)	(724)
Latente belastingen	(68)	140
Belastingen voorgaande boekjaren	4	(1)
<b>Totaal belastingen</b>	<b>(562)</b>	<b>(585)</b>

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 30,8% (2018: 25,4%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2019	2018
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(1,3)	(0,9)
Tariefverschillen buitenland	1,0	(0,5)
Innovatiebox lopend boekjaar	(1,8)	(8,1)
Tariefswijziging komende jaren	-	3,2
Niet-aftrekbare bedragen	5,5	4,3
Earn out-regeling	0,8	1,8
Niet geactiveerde latentie verliesverrekening	0,5	0,5
Overige verschillen	1,1	0,1
<b>Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>30,8</b>	<b>25,4</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.

De belastingdruk is toegenomen als gevolg van minder voordeel uit de innovatiebox door de eenmalige lasten in 2019 en als gevolg van hogere winst in België, belast met een hoger tarief.

**24. 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.

<b>Winst (verlies) per aandeel</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Nettoresultaat (in EUR x 1.000)	1.262	1.715
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (in EUR x 1.000)	1.262	1.715
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de groepsaandeelhouders (in EUR x 1.000)	1.262	1.715
<b>Aantal aandelen</b>		
Aantal gewone aandelen primo	12.807.082	12.655.648
Aantal gewone aandelen ultimo	12.931.401	12.807.082
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	12.879.601	12.756.604
Gemiddelde koers (in EUR)	2,45	3,20
Potentiële verwatering van gewone aandelen	-	-
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	12.879.601	12.756.604
<b>Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders per aandeel na potentiële verwatering (in EUR)</b>	<b>0,10</b>	<b>0,13</b>

**25. Dividend per aandeel**

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend in aandelen uit te keren van EUR 0,08 per aandeel.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 mei 2019 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 2018. Volgend op dit besluit, is in 2019 een totaalbedrag van EUR 0,7 miljoen van de nettowinst over het boekjaar 2018 aan dividend in contanten uitgekeerd aan aandeelhouders en zijn 124.319 aandelen als stockdividend uitgegeven.

De resterende nettowinst over 2018 is toegevoegd aan de algemene reserve.

**26. 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 (2018: circa EUR 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2019 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake uitbreiding van de datacenters voor een bedrag van EUR 0,6 miljoen.

Ctac heeft in het kader van haar huur- en leaseverplichtingen in totaal voor een bedrag van circa EUR 2,7 miljoen aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot huur-, data- en autoleasecontracten.

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.

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.

**27. Acquisities en desinvesteringen**

Het belang in de deelneming Ctac Resourcing B.V. is met 2,2% uitgebreid tot 93,4%.

Het belang in de deelneming Alpha Distri B.V. is met 49,5% uitgebreid tot 100%.

**28. Verbonden partijen****28.1 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.

**28.2 Transacties met de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen****28.2.1 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.



**28.2.2 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 2019 respectievelijk 2018.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Raad van bestuur</b>		
<i>H.L.J. Hilgerdenaar</i>		
Salaris	309	300
Pensioen- en WAO-verzekeringen en overige werkgeverslasten	73	60
Variabele beloning	57	51
Autovergoeding	28	28
<b>Totale beloning</b>	<b>467</b>	<b>449</b>
<i>P.P.J.G. Saasen (vanaf 24 september 2019)</i>		
Salaris	89	-
Pensioen- en WAO-verzekeringen en overige werkgeverslasten	7	-
Variabele beloning	17	-
Autovergoeding	9	-
<b>Totale beloning</b>	<b>122</b>	<b>-</b>
<i>D.G.H. van der Werf (t/m 15 mei 2019)</i>		
Salaris	348	275
Eenmalige vergoeding	275	-
Pensioen- en WAO-verzekeringen en overige werkgeverslasten	80	67
Variabele beloning	38	47
Autovergoeding	28	28
<b>Totale beloning</b>	<b>769</b>	<b>427</b>
Totaal salaris	746	575
Totaal eenmalige vergoeding	275	-
Totaal Pensioen- en WAO-verzekeringen en overige werkgeverslasten	160	127
Totaal variabele beloning	112	98
Totaal Autovergoeding	65	56
<b>Totaal beloning raad van bestuur</b>	<b>1.358</b>	<b>856</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 2019 is 0% van de target nettoresultaat behaald, 25% van de target omzetontwikkeling, 45% van de target recurring omzet en 10% van de target voor realisatie SAP S/4HANA-strategie gerealiseerd.

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 Saasen is gemaximeerd op één jaarsalaris.

**28.2.3 Aandelenbezit en optierechten leden raad van bestuur**

De leden van de raad van bestuur bezitten ultimo 2019, evenals ultimo 2018, geen aandelen of optierechten. De leden van de raad van bestuur hebben recht op een LTI bonus, gebaseerd op onderliggende koersontwikkeling van het aandeel Ctac. Er is geen verplichting opgenomen, aangezien de verplichting per balansdatum op nihil wordt ingeschat.

**28.2.4 Beloning raad van commissarissen**

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2019 respectievelijk 2018.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Raad van commissarissen</b>		
G. van de Weerdhof	45	45
E. Kraaijenzank	33	33
E. Karsten	33	33
<b>Totaal beloning</b>	<b>110</b>	<b>110</b>

**28.2.5 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.

**29. Gebeurtenissen na balansdatum**

Op 14 januari 2020 heeft Ctac bekendgemaakt dat het een meerderheidsbelang neemt in Purple Square, een specialist in programma- en projectmanagement en verandermanagement.

Purple Square is in 2014 opgericht. Het team bestaat ultimo 2019 uit 25 project- en programmamanagers. De verkrijging van het meerderheidsbelang in Purple Square past naadloos bij het business model en in de strategie van Ctac, waarbij Ctac haar klanten toegevoegde waarde wil bieden bij hun digital transformation journey, niet alleen door het bieden van de juiste ICT oplossing, maar door actieve betrokkenheid tijdens de business transformatie. De samenwerking biedt synergievoordelen en verbetert Ctac haar portfoliomanagement gericht op een optimale klantbenadering.

Ctac heeft een belang van 70% verkregen tegen een betaling van EUR 4.480.000. Het belang zal naar verwachting de komende jaren worden uitgebreid naar 100%.

De koopprijs van het resterende belang van 30% (call optie) hangt af van de toekomstige resultaten van Purple Square. De resterende overname som zal voor 1/3 in aandelen worden voldaan en voor het overige gedeelte in contanten. De koopsom van het resterende belang is afhankelijk van de gemiddelde winst na vennootschapsbelasting over 2020, 2021 en 2022.

Inzicht in de bedragen per overnamedatum voor elke categorie van activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen, en een beschrijving van factoren die bijgedragen hebben aan de kostprijs die resulteert in de opname van goodwill, kunnen nog niet verstrekt worden, omdat er nog geen formele jaarrekening per datum overname beschikbaar is. De reële waarde die aan de immateriële activa moet worden toegekend, moet nog worden uitgewerkt en worden vastgesteld. Daar waar van toepassing zal dit binnen 12 maanden na overnamedatum plaatsvinden.

Op 15 januari 2020 is de kredietfaciliteit bij de ABN AMRO Bank vernieuwd, die als volgt is overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal EUR 4,0 miljoen met een verhoging van EUR 2,0 miljoen tot EUR 6,0 miljoen in de maanden april tot en met augustus. Daarnaast is een nieuwe vijfjarige lening afgesloten ter hoogte van EUR 4,5 miljoen.

Op 3 maart 2020 heeft Ctac een intentieverklaring ondertekend met het oog op de acquisitie van 75% van de aandelen in Oliver IT B.V., een specialist in integratie en softwareontwikkeling.

Ctac is, evenals elk ander bedrijf, geconfronteerd met de economische en maatschappelijke gevolgen van het Covid-19 virus. Het is een onzekere tijd waarvan de raad van bestuur momenteel niet kan inschatten hoe lang deze zal voortduren. Dat maakt het doen van een ferme uitspraak over de eventuele gevolgen op langere termijn onmogelijk. Direct nadat duidelijk werd dat het virus ook in de Benelux gevolgen zou gaan hebben heeft Ctac een Business Continuity Team onder leiding van de CFO ingesteld waarin verschillende disciplines van de organisatie zijn vertegenwoordigd. Ook is een redundante communicatiestructuur voor haar dienstverlening ingericht, teneinde de klantbehoeften optimaal te kunnen blijven invullen. Met haar medewerkers wordt periodiek gecommuniceerd over de status en voortgang van door te voeren maatregelen gericht op de continuïteit van de dienstverlening door Ctac. Voor de korte termijn heeft de raad van bestuur vastgesteld dat het managen van de cashflow en het werkkapitaal topprioriteit heeft. Dit uit zich onder meer in het dagelijks monitoren van de debiteurenpositie alsmede het optimaliseren van de crediteurenpositie. Daarnaast zijn kostenbesparingsmaatregelen geïdentificeerd die afhankelijk van de duur van de huidige situatie zullen worden ingezet. Tevens wordt onderzocht of Ctac gebruik kan maken van de ondersteunende maatregelen van de overheid indien de werkwijze en reikwijdte daarvan volledig bekend is. Op dit moment ziet de raad van bestuur geen reden om te twijfelen aan de continuïteitsinschatting van de dienstverlening van Ctac en is er dan ook nog geen reden om drastische maatregelen te nemen waartoe ook het gedwongen afvloeien van medewerkers kan worden gerekend. Het huidige pakket van maatregelen geeft de raad van bestuur vertrouwen in de toekomst van Ctac.

#### Vennootschappelijke balans per 31 december

(voor resultaatbestemming)

2019

2018

(in EUR x 1.000)

#### ACTIVA

##### Vaste activa

30) Immateriële vaste activa	2.753	2.962
31) Materiële vaste activa	32	30
32) Financiële vaste activa	35.825	32.685
	<b>38.610</b>	<b>35.677</b>

##### Vlottende activa

33) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	508	528
Liquide middelen	-	475
	<b>508</b>	<b>1.003</b>
	<b>39.118</b>	<b>36.680</b>

#### PASSIVA

##### 34) Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal	3.104	3.074
Agio	11.695	11.725
Wettelijke reserves	3.678	3.684
Overige reserves	(282)	(1.102)
Resultaat boekjaar	1.262	1.715
	<b>19.457</b>	<b>19.096</b>

##### Langlopende verplichtingen

35) Latente belastingverplichtingen	57	101
	<b>57</b>	<b>101</b>

##### Kortlopende verplichtingen

36) Bancaire schulden	-	-
37) Handelscrediteuren en overige schulden	19.604	17.483
	<b>19.604</b>	<b>17.483</b>
	<b>39.118</b>	<b>36.680</b>

<b>Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
(in EUR x 1.000)		
Omzet	-	-
Brutomarge	-	-
38) Personeelskosten	1.923	1.306
Afschrijvingen	232	222
39) Overige bedrijfskosten	229	(1.577)
Totaal bedrijfskosten	(2.384)	49
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>(2.384)</b>	<b>49</b>
Financieringsbaten	101	99
Financieringslasten	(10)	(8)
40) Totaal financieringsbaten en -lasten	91	91
Resultaat uit groepsmaatschappijen	3.094	1.583
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>	<b>802</b>	<b>1.723</b>
41) Belastingen	460	(8)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>1.262</b>	<b>1.715</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.

### 30. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
(in EUR x 1.000)						
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>512</b>	<b>670</b>	<b>2.962</b>	<b>3.120</b>
Investerings	-	-	8	53	8	53
Afschrijvingen	-	-	(217)	(211)	(217)	(211)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>303</b>	<b>512</b>	<b>2.753</b>	<b>2.962</b>
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	1.094	1.086	7.740	7.732
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(791)	(574)	(4.987)	(4.770)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>303</b>	<b>512</b>	<b>2.753</b>	<b>2.962</b>

### 31. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Totaal computers</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
Boekwaarde per 1 januari	30	30
Investerings	17	11
Afschrijvingen	(15)	(11)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>32</b>	<b>30</b>
Totaal aanschaffingswaarde	220	203
Totaal afschrijvingen	(188)	(173)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>32</b>	<b>30</b>

### 32. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Deelnemingen	35.619	32.615
Overige vorderingen	206	70
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>35.825</b>	<b>32.685</b>

### 32.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Stand per 31 december 2018</b>	<b>32.615</b>	<b>30.684</b>
Impact eerste toepassing IFRS 16 Leases	(228)	-
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>32.387</b>	<b>30.684</b>
Resultaat deelnemingen	3.094	1.583
Mutatie vordering deelnemingen	138	348
<b>Stand per 31 december</b>	<b>35.619</b>	<b>32.615</b>

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

### 32.2. Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
Storting borgsom	136	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>206</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 206 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2022.

### 33. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren en vorderingen op groepsmaatschappijen	303	407
Overige vorderingen en overlopende activa	205	121
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen</b>	<b>508</b>	<b>528</b>

### 34. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2019 is als volgt.

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onver- deelde winst	Totaal
(in EUR x 1.000)						
<b>Saldo per 31 december vorig boekjaar</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>
Impact eerste toepassing IFRS 16 Leases				(228)		(228)
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.074</b>	<b>11.725</b>	<b>3.684</b>	<b>(1.330)</b>	<b>1.715</b>	<b>18.868</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	1.042	(1.042)	-
Dividend	30	(30)	-	-	(673)	(673)
Nettoresultaat	-	-	-	-	1.262	1.262
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	(6)	6	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.104</b>	<b>11.695</b>	<b>3.678</b>	<b>(282)</b>	<b>1.262</b>	<b>19.457</b>

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>

### 35. Latente belastingverplichtingen

Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>101</b>	<b>156</b>
<b>In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa</b>		
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	(44)	(55)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>57</b>	<b>101</b>

**36. Bancaire schulden**

Onder de kortlopende bancaire schulden zijn de door Ctac N.V. opgevraagde bedragen onder de totale kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2019 EUR 6,0 miljoen (2018: EUR 6,0 miljoen), opgenomen. De kortlopende bancaire schulden bedragen ultimo 2019, evenals 2018, nihil.

**37. Handelscrediteuren en overige schulden**

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

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	1.060	1.315
Belastingen en premies sociale verzekeringen	73	27
Overige schulden	17	10
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	17.934	15.814
Overlopende passiva	422	315
Vennootschapsbelasting	98	2
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden</b>	<b>19.604</b>	<b>17.483</b>

**38. Personeelskosten**

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	1.133	673
Sociale lasten	25	28
Pensioenlasten	136	127
Overige personeelskosten	629	478
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>1.923</b>	<b>1.306</b>

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2019 bedraagt 2 (2018: 2). Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

**39. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	56	57
Marketing- en verkoopkosten	276	289
Overige kosten	(103)	(1.923)
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>229</b>	<b>(1.577)</b>

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

**40. Financieringsbat en -lasten**

De financieringsbat en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbat en	(101)	(99)
Financieringslasten	10	8
<b>Totaal financieringsbat en -lasten</b>	<b>(91)</b>	<b>(91)</b>

**41. Belastingen**

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2019	2018
(in EUR x 1.000)		
Acute belasting boekjaar	404	(63)
Belasting voorgaande boekjaren	12	(1)
Latente belasting boekjaar	44	56
<b>Totaal belastingen</b>	<b>460</b>	<b>(8)</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 belastingsschuld 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 89 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, 27 maart 2020

Raad van bestuur  
De heer H.L.J. Hilgerdenaar  
De heer P.P.J.G. Saasen

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 niet van toepassing op het dividend over het boekjaar 2019. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend in aandelen 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. 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 de aandelen ingevolge een besluit van de Stichting Prioriteit Ctac. De aanwijzing van de Stichting Prioriteit Ctac 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 Ctac.

De daartoe strekkende bevoegdheid van de Stichting Prioriteit Ctac eindigt op een tijdstip waarop de bevoegdheid van de prioriteit tot uitgifte van de aandelen eindigt.

De Stichting Prioriteit Ctac 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 Ctac. 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 Ctac, 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 Ctac een doorslaggevende rol bij statutenwijzigingen en bij het besluit tot ontbinding van de vennootschap. Dergelijke besluiten kunnen slechts op voorstel van de Stichting Prioriteit Ctac worden genomen.

## De bestuursleden van de Stichting Prioriteit Ctac in 2019 waren:

1. de heer E. Kraaijenzank (voorzitter);
2. de heer H.L.J. Hilgerdenaar;
3. 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 deze belangen 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 Ctac 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. Op 26 maart 2013 heeft de Stichting Continuïteit Ctac een optierecht van de Stichting Prioriteit Ctac en van Ctac N.V. verkregen, op grond waarvan de Stichting Continuïteit Ctac, onder omstandigheden en zonder medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap, preferente aandelen kan verkrijgen in Ctac N.V. gelijk aan 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 Ctac 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. Vóór 26 maart 2013 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. De verhoging naar honderd procent (100%) is nodig geacht om de Stichting Continuïteit Ctac, indien sprake is van een vijandige overname, voldoende mogelijkheden te bieden om deze te pareren.

Het bestuur van de Stichting Continuïteit Ctac 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 Ctac is onafhankelijk van Ctac. De Stichting Continuïteit Ctac kan slechts worden vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden.

## De bestuursleden van de Stichting Continuïteit Ctac in 2019 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);
4. de heer A.J.B.W. Dingen (bestuurslid sinds 11 december 2019);
5. mevrouw A. Haan (bestuurslid sinds 11 december 2019).

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 maatschappelijke nevenfuncties en een aantal commissariaten bekleed. De heer Van den Brink heeft het voorzitterschap per 1 januari 2020 overgenomen van de heer Visée.

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 Visée is per 31 december 2019 afgetreden.

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.

De heer A.J.B.W. Dingen rondde in 1981 zijn opleiding tot registeraccountant af en is gedurende zijn gehele loopbaan werkzaam geweest als accountant, in eerste instantie bij Van Dien & Co Accountants en vervolgens 20 jaar bij BDO, waar hij tevens partner was. Sinds 2009 is de heer Dingen actief als financieel adviseur en/of bestuurder/toezichthouder bij verschillende instanties.

Mevrouw A. Haan startte haar loopbaan als advocaat in 1990 bij CMS Derks Star Busmann, nadat zij in datzelfde jaar haar rechtenstudie afrondde. In 2000 trad zij toe als partner bij CMS. Vanaf 2016 is zij tevens werkzaam als MfN-gecertificeerd mediator. Naast het voornoemde heeft mevrouw Haan diverse nevenfuncties bij verschillende maatschappelijke organisaties en is zij actief als commissaris.

#### **Recht van enquête**

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

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, 27 maart 2020

*Ctac N.V.*  
*H.L.J. Hilgerdenaar*  
*P.P.J.G. Saasen*

*Stichting Continuïteit Ctac*  
*P.J.M. van den Brink*  
*E. Jamin*  
*A.J.B.W. Dingen*  
*A. Haan*

# 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 2019

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2019 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 2019; 2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2019: 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 2019 en van het resultaat en de kasstromen over 2019 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 enkelvoudige jaarrekening bestaande uit: 1. de vennootschappelijke balans per 31 december 2019; 2. de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2019; 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 enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. op 31 december 2019 en van het resultaat over 2019 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 € 575 duizend. De materialiteit is gebaseerd op 0,7% van de omzet. Wij 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 € 28,7 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.

### Reikwijdte van de controle met betrekking tot fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

#### Onze verantwoordelijkheid

In overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude. Wij zijn niet verantwoordelijk voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons kan niet verwacht worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken.

#### Onze controle-aanpak met betrekking tot frauderisico's en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Om de risico's op afwijkingen van materieel belang te identificeren en in te schatten, die het gevolg zijn van fraude en het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving, waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, verwerven wij inzicht in de onderneming en haar omgeving die relevant is voor de jaarrekeningcontrole met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die in dit kader passend zijn. Daarnaast houden wij rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie, waaronder de gedragscode en klokkenluidersregeling, en om inlichtingen gevraagd bij leden van de raad van bestuur, medewerkers van Ctac en de raad van commissarissen. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, afwijkingen die voortkomen uit oneigenlijke toe-eigening van activa, en eventuele omkoping en/of corruptie. De door ons onderkende frauderisico's zien toe op:

- omzetverantwoording in relatie tot het onderkennen van afzonderlijke prestatieverplichtingen en allocatie van de totale contractprijs alsmede omzetafgrenzing (opgenomen in kernpunt opbrengstverantwoording);
- waardering van goodwill en andere immateriële vaste activa, vanwege de subjectiviteit die inherent aanwezig is ten aanzien van schattingsposten (opgenomen in de kernpunten waardering goodwill en immateriële vaste activa).

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's. Verder hebben wij schattingen geëvalueerd op aanwezigheid van bepaalde tendenties, met name gericht op belangrijke gebieden die oordeelsvorming vereisen en overige significante schattingsposten, zoals toegelicht in paragraaf 2 (Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening, paragraaf 5 (Belangrijkste schattingen en aannames), en paragraaf 8 (Toelichting immateriële vaste activa) in de jaarrekening. Ook hebben wij data analyse gebruikt om journalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen.



Daarnaast hebben wij in het kader van het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving inzicht verkregen in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op Ctac en de manier waarop Ctac dit kader naleeft, door afstemming met de raad van bestuur, het lezen van notulen en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

We hebben verder kennis genomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet naleving van wet- en regelgeving gedurende de controle.

Tenslotte hebben we schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

**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.

In 2018 was projectrisico's, waaronder een specifiek juridisch geschil met een klant, een kernpunt van onze controle. Voor 2019 beschouwen dit geen kernpunt meer omdat het juridisch geschil is afgewikkeld.

**WAARDERING GOODWILL**

Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragrafen 2.3.1, 2.7 (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 2019 bedraagt de post goodwill EUR 13.885 duizend (2018: 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 waarderingdeskundigen.

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.

Op basis van deze werkzaamheden zijn wij van mening dat de inschatting van de raad van bestuur inzake mogelijke bijzondere waardeverminderingen adequaat is en dat de gehanteerde parameters en verwachtingen binnen de acceptabele bandbreedte liggen. Wij hebben tevens vastgesteld dat de toelichting toereikend is.

ACTIVERING EN WAARDERING ONTWIKKELINGSKOSTEN	ONZE CONTROLEAANPAK
<p>Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragrafen 2.3.4, 2.3.7, 2.7 (Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening) en paragraaf 8.3 (Toelichting investeringen immateriële vaste activa).</p> <p>Wij beschouwen de activering en waardering van eigen ontwikkelde softwareproducten 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 geactiveerde ontwikkelingskosten. Omdat de softwareproducten recentelijk zijn ontwikkeld en op de markt zijn gebracht, is het schattingsrisico van toekomstige kasstromen groter.</p> <p>Het geactiveerde bedrag ultimo 2019 bedraagt € 3.367 duizend. Dit bedrag ziet toe op de (door) ontwikkelkosten van de Fit4Woco/Fit4RealEstate applicatie en de kassasoftware XV Retail.</p> <p>Op basis van de opgestelde prognoses heeft de raad van bestuur van Ctac bepaald dat er geen indicatie voor een bijzondere waardevermindering aanwezig is.</p>	<p>Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen rondom de verantwoording van uren beoordeeld.</p> <p>Onze gegevensgerichte werkzaamheden zijn gericht op het bestaan, nauwkeurigheid en waardering van de geactiveerde ontwikkelkosten.</p> <p>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 voortgang van de ontwikkelingsprojecten en de verwachte toekomstige economische voordelen beoordeeld middels cashflow prognoses en zijn veronderstellingen door ons getoetst en aangesloten met onderliggende (bron) documentatie.</p> <p>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.</p> <p>We hebben tevens de toelichting in de jaarrekening beoordeeld.</p> <p>Op basis van onze werkzaamheden zijn wij van mening dat de raad van bestuur de grondslagen voor activering van immateriële vaste activa adequaat heeft toegepast en dat de gebruikte uitgangspunten en schattingen voor het bepalen van de realiseerbare waarde binnen de aanvaardbare bandbreedte liggen. Met de raad van bestuur hebben wij de inhoud van de in paragraaf 8.3 opgenomen toelichting specifiek besproken, namelijk dat bij de inschatting van de kasstromen rekening is gehouden met de timing waarop bestaande klanten het end of life stadium van de huidige software bereiken en de kans op het werven van nieuwe klanten.</p> <p>Wij beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.</p>

OPBRENGSTVERANTWOORDING	ONZE CONTROLEAANPAK
<p>Wij verwijzen naar de Jaarrekeningparagrafen 2.12 (omzet uit contracten met klanten), 5.2 (Belangrijkste schattingen en aannames), paragraaf 14 (Toelichting Handelsdebiteuren en overige vorderingen), paragraaf 18 (Toelichting voorzieningen), paragraaf 19 (Toelichting handelscrediteuren en overige schulden).</p> <p>Wij beschouwen omzetverantwoording als een kernpunt in onze controle in verband met het inherente (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.</p> <p>Tevens onderkennen wij een risico ten aanzien van de juiste toepassing van IFRS15, vanwege de verschillende typen dienstverlening binnen Ctac, de daarin te onderscheiden prestatieverplichtingen en bijbehorende prijscomponenten en overige contractvoorwaarden.</p>	<p>Wij hebben de door Ctac uitgevoerde interne controle- en beheersmaatregelen ten aanzien van opbrengstverantwoording getoetst.</p> <p>Wij hebben gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd ten aanzien van bestaan, juistheid en afgrenzing van omzet en vorderingen uit hoofde van nog te factureren omzet.</p> <p>Daarnaast hebben wij gecontroleerd dat de opbrengstverantwoording en de toelichting in de jaarrekening op basis van de 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 analyses, op basis van een deelwaarneming contracten met klanten getoetst en onze conclusies afgestemd met interne verslaggevingsexperts. Hierbij is specifiek aandacht besteed aan IFRS15 bepalingen ten aanzien van het onderscheiden van prestatieverplichtingen bij SaaS oplossingen in combinatie met consultancyopdrachten.</p> <p>Op basis van deze werkzaamheden zijn wij van mening dat de raad van bestuur gekozen heeft voor aanvaardbare grondslagen voor de verantwoording van omzet uit hoofde van contracten met klanten en dat deze adequaat zijn toegepast. Wij hebben vastgesteld dat de door het bestuur gebruikte uitgangspunten voor het identificeren van prestatieverplichtingen en het toerekenen van omzet aan deze verplichtingen aanvaardbaar is.</p> <p>Wij beoordelen de toelichtingen in de jaarrekening als toereikend.</p>

**Paragraaf ter benadrukking van de impact van COVID-19**

Wij vestigen de aandacht op pagina 46 en 82 van de toelichting op de jaarrekening alsmede op pagina 31 van het verslag van de raad van bestuur, waarin zij heeft toegelicht wat de thans verwachte impact van het Coronavirus is en wat haar plannen zijn om met deze gebeurtenissen en omstandigheden om te gaan. Ook geeft de raad van bestuur aan dat het op dit moment voor hen niet goed mogelijk is om in te schatten wat de invloed van het Corona-virus is op de financiële prestaties van Ctac N.V. Ons oordeel is niet aangepast met betrekking tot deze aangelegenheid.

### 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;
- het remuneratierapport;
- de overige gegevens;
- de andere onderdelen, zoals vermeld in de inhoudsopgave.

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 de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, het remuneratierapport 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 15 mei 2019 benoemd als accountant van Ctac N.V. voor de controle van 2019 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 de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van 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. 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, 27 maart 2020

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

E.H.B. Schrijver RA

# Meerjarenoverzicht

Resultaten (x EUR 1.000)	2019	2018	2017
Netto-omzet	81.782	82.998	81.597
Bedrijfsresultaat	2.061	2.412	3.669
Nettoresultaat	1.262	1.715	2.800
Afschrijvingen	5.464	990	1.020
Netto kasstroom	1.741	1.882	(472)
<b>Vermogen (x EUR 1.000)</b>			
Materiële vaste activa	1.275	1.374	1.760
Gebruiksrechten	6.232	-	-
Immateriële vaste activa	17.563	17.569	16.048
Financiële vaste activa	1.387	1.304	1.217
Vlottende activa	18.913	20.166	20.593
Kortlopende verplichtingen	22.212	20.923	20.734
Eigen vermogen	19.457	19.096	17.881
Totaal vermogen	45.370	40.413	39.618
<b>Medewerkers</b>			
Aantal medewerkers per ultimo	397	424	455
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	379	418	425
Gemiddeld aantal chargeable medewerkers (fte)	306	342	350
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	216	198	192
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	267	243	233
Nettoresultaat per medewerker (per fte x EUR 1.000)	3,3	4,1	6,6
<b>Ratio's</b>			
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,5%	2,9%	4,5%
Nettoresultaat/netto-omzet	1,5%	2,1%	3,4%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	6,5%	9,3%	16,8%
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen	0,85	0,96	0,99
Eigen vermogen/totaal vermogen	42,9%	47,3%	45,1%
<b>Per aandeel EUR 0,24 nominaal</b>			
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	12.879.601	12.756.604	12.597.253
Voorgesteld dividend	0,08	0,08	0,08
Nettoresultaat (toekomend aan groepsaandeelhouders)	0,10	0,13	0,22
Netto kasstroom	0,14	0,15	(0,04)

Gegevens op basis van gepubliceerde jaarverslagen van desbetreffende jaren.

# 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 12.931.401 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 90 tot en met 92.

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 2019
Ctac N.V.		
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Quality B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	93,4
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.

**API's** - Geeft andere systemen toegang tot de software.

**Artificial Intelligence** - Kunstmatige intelligentie.

**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.

**Blockchain** - Data die gedecentraliseerd en onaanpasbaar wordt opgeslagen in volgorde van tijd.

**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.

**Center of Excellence** - Hoog gekwalificeerd kennisteam.

**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 ván de klant centraal.

**Enterprise-architectuur** - Aan bedrijfsprocessen gekoppelde informatievoorziening.

**Enterprise resource planning** - Staat onder SAP ERP-systeem.

**FieldService Management** - Software voor de buitendienst.

**Fit4RealEstate** - SaaS oplossing voor beheerders van commercieel Real Estate.

**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.

**Internet of Things** - Op Internet aangesloten -simpele- apparatuur.

**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.

**Machine Learning** - Software die zichzelf kan aanpassen aan de omstandigheden.

**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).

**Predictive Analytics** - Voorspelling aan de hand van data.

**Product Informatie Management-oplossing (PIM)** - Software om Productinformatie te genereren en beheren.

**RPA (Robotic Process Automation)** - Geautomatiseerde businessprocessen.

**S/4HANA** - Branche specifiek geïntegreerd ERP system.

**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 C/4HANA** - Customer experience suite.

**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.

**SAP Qualtrix** - Experience management.

**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.

**Total Solution Provider** - Leveren van end-to-end ICT diensten.

**UnitedVARs** - United VARs (Value Added Reseller) is hét toonaangevende netwerk van SAP Partners voor het middensegment. Samen met haar leveranciers maakt United VARs het voor bedrijven makkelijk om grootschalige internationale projecten succesvol uit te voeren. Ctac vertegenwoordigt in dit netwerk Nederland en België.

**VAR** (*Value-Added Reseller*) - Reseller die door middel van kennis en expertise extra waarde toevoegt aan een oplossing.

**VNSG** - Vereniging van Nederlandse SAP Gebruikers.

**XV5/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.instagram.com/werken\\_bij\\_ctac](https://www.instagram.com/werken_bij_ctac)

 [www.youtube.com/CtacVideo](https://www.youtube.com/CtacVideo)