

# JAARVERSLAG 2021





# Voorwoord

---

Ctac heeft een bijzonder jaar achter de rug. We noteerden zowel de hoogste omzet als het grootste aantal medewerkers ooit. Tegelijkertijd werkte heel Ctac thuis en stonden onze kantoren in Nederland en België maandenlang grotendeels leeg. Terug- en vooruitkijkend overheerst een gevoel van optimisme en trots. Optimisme over de toekomst en de koers van Ctac. En trots op het feit dat we een omgeving creëren waarin onze mensen de juiste dingen kunnen doen voor onze klanten.

Voor u ligt het jaarverslag over 2021. Kijkend naar 2021 durf ik te stellen dat Ctac een van de beste jaren uit de geschiedenis achter de rug heeft. Voor het eerst was onze omzet hoger dan honderd miljoen euro. Ook het rendement op het aandeel Ctac was hoog. Bovendien telde Ctac een recordaantal medewerkers. Eind 2021 waren er 473 mensen in dienst. We zijn er in geslaagd om ondanks de overspannen arbeidsmarkt te groeien in aantallen medewerkers, zowel autonoom als door de overnames.

Tegelijkertijd was het een vreemd jaar. Door de coronapandemie was de afstand tot elkaar groter dan ooit. Het merendeel van onze nieuwe collega's heeft onze kantoren in Nederland en België nauwelijks nog van binnen gezien. Iedereen werkte voornamelijk thuis en klantbezoeken beperkten we tot een minimum, wat wel past in onze duurzaamheidsdoelen. Het onderhouden van persoonlijke banden met klanten, collega's, partners en leveranciers was ontzettend lastig.

Ik ben dan ook geweldig trots op mijn team. Natuurlijk ben ik blij met het nette eindresultaat dat we behaalden. Maar écht trots ben ik op de geweldige mate van veerkracht en flexibiliteit die iedereen bij Ctac aan de dag gelegd heeft.

## Solide strategie

Hoe komt het dat Ctac het zo goed gedaan heeft in 2021? Op de keper beschouwd, bleek een paar ontwikkelingen cruciaal. Een niet te onderschatten factor is onze groeistrategie. Die meerjarenstrategie staat als een huis. We hebben afgelopen jaar de eerste fase behaald. We zetten in de tweede fase heel nadrukkelijk in op autonome én organische groei.

In het kader van onze visie op groei en ontwikkeling hebben we voortdurend oog voor bedrijven die bij ons passen en ons aanbod verdiepen. In januari 2021 hebben we daarom de overname van Oliver afgerond. Negen maanden later namen we een meerderheidsbelang in Digisolve-Mijn ICT. Het zijn twee mooie organisaties die écht van toegevoegde waarde zijn voor Ctac. Deze twee overnames dragen ertoe bij dat wij op koers liggen om een omzet van

150 miljoen euro te kunnen behalen als in 2023 de laatste fase van onze groeistrategie afloopt. Daarnaast hebben we ons portfolio met producten en diensten onder de loep genomen en meer focus aangebracht. We zijn ons bovendien op een andere manier gaan organiseren. In 2021 zijn we met expertisegroepen gaan werken. Binnen die expertisegroepen kunnen onze mensen elkaar beter uitdagen op de inhoud én onze klanten bovendien van beter advies voorzien.

Met ons aanbod kunnen we onze klanten volledig en integraal ondersteunen. Dat aanbod is samen te vatten in drie woorden: Think, Build, Run. De Think-fase draait om het analyseren van de uitdaging en het vinden van de best passende oplossing. In de Build-fase ontwikkelen en implementeren we de oplossing. Run draait om zaken als hosting, onderhoud en optimalisatie.

## Mensen zijn de motor

Naast een sterke groeistrategie en ons aangescherpte portfolio zijn voornamelijk onze mensen de belangrijkste reden van ons succes. Wij hebben geen machines, geen schappen en geen voorraden; wij moeten het hebben van onze mensen. Bij Ctac doen we er alles aan om mensen in staat te stellen hun allerbeste prestaties te leveren. Ook in 2021, ondanks de coronapandemie en ondanks de afstand tot collega's en klanten. Het centrale streven daarbij is verbondenheid. Want om te zorgen dat Ctac fungeert als een soepel draaiend geheel dat het élke dag beter wil doen dan de voorgaande dag, is verbondenheid randvoorwaardelijk. Die verbondenheid is het resultaat van de vele manieren waarop wij onze mensen boeien en binden. Denk aan de CtacAcademy, masterclasses en intensieve communicatie. Maar ook aan coffee meetings die gebruikt worden om elkaar bij te praten. Verbonden zijn heeft ook te maken met trots. Trots op het bedrijf. Trots op de mooie dingen die we doen voor onze klanten.

De mate van verbondenheid die mensen ervaren, heeft een directe relatie met de werknemerstevredenheid, het plezier dat onze mensen uit hun werk halen en de manier waarop ze zich ontwikkelen. Dit staat

weer in verbinding met de kwaliteit van het werk dat we leveren. Heel simpel: een hogere mate van verbondenheid leidt tot enthousiaste collega's, beter werk en tevreden klanten. Die heldere visie vormt het fundament onder het succes van Ctac.

### **Dialogoog**

Naast de relatie met onze klanten en medewerkers, hechten wij ook zeer aan de relatie met stakeholders. In 2021 hebben we getracht die relatie op verschillende manieren te verdiepen.

Het succes van een relatie valt en staat met een goede, permanente dialoog. Daarom organiseerden wij in de zomer van 2021 voor het eerst een Capital Markets Day. Op 11 juni 2021 presenteerden we onze strategie voor succesvolle groei en versnelling van Ctac tot en met 2025. Het evenement was niet alleen een goed moment om onze ideeën voor de komende jaren uit de doeken te doen, maar ook een ideale gelegenheid om te luisteren naar onze investeerders en de mensen die een investering in Ctac overwegen.

Wat uit die dialoog onder meer naar voren kwam, is de waarde die onze stakeholders hechten aan een partij die zichzelf continu blijft uitdagen, succes niet als een vanzelfsprekendheid ziet en zichzelf voortdurend wil blijven pushen om onderscheidend en relevant te blijven. Dat is een signaal dat wij zeer ter harte nemen.

Een dialoog voer je niet alleen op gevoel, maar ook op basis van feiten. Daarom zijn wij blij dat twee analistenbureaus het aandeel Ctac regelmatig op de snijtafel leggen. ABN AMRO – ODDO BHF doet al sinds 2020 research naar Ctac. In 2021 doet ook Degroof Petercam Equity Research onderzoek naar het aandeel Ctac. Degroof Petercam verricht sponsored research.

### **Samenvattend**

Al met al was 2021 in diverse opzichten een enerverend en bijzonder jaar. Alle ingrediënten zijn aanwezig om het succes van 2021 door te kunnen trekken naar het nieuwe jaar. Door onze klanten én onze medewerkers voortdurend centraal te blijven stellen, verwacht ik dat wij het succes van Ctac geleidelijk kunnen laten groeien. Ik heb er dan ook alle vertrouwen in dat u aan de hand van dit jaarverslag een vergelijkbare conclusie trekt. Ctac nóg nadrukkelijker op de kaart zetten, daar willen wij gezamenlijk onze schouders onder gaan zetten. In 2022. En daarna.

### **Pieter-Paul Saasen**

Chief Executive Officer (CEO)

# Inhoudsopgave

---

3	VOORWOORD
5	INHOUDSOPGAVE
6	CTAC IN CIJFERS
7	PROFIEL
12	HET AANDEEL CTAC
14	RAAD VAN BESTUUR
15	RAAD VAN COMMISSARISSEN
16	VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR
36	COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
39	VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
42	REMUNERATIERAPPORT CTAC N.V.
48	JAARREKENING
52	Algemene informatie over Ctac
52	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
65	Grondslag voor het kasstroomoverzicht
65	Financieel risicomanagement
68	Frauderisicoanalyse
69	Belangrijkste schattingen en aannames
71	Gesegmenteerde verslaggeving
75	Immateriële vaste activa
78	Gebruiksrechten en leasverplichtingen
79	Materiële vaste activa
80	Latente belastingen
81	Overige langlopende vorderingen
82	Voorraden
82	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
83	Liquide middelen
83	Eigen vermogen
84	Langlopende en kortlopende schulden van kredietinstellingen
85	Overige langlopende verplichtingen
87	Voorzieningen
87	Handelscrediteuren en overige schulden
88	Omzet uit contracten met klanten
89	Personeelskosten
90	Overige bedrijfskosten
91	Financieringsbatens en -lasten
92	Belastingen
93	Resultaten per aandeel
93	Dividend per aandeel
94	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen
94	Acquisities en desinvesteringen
98	Verbonden partijen
99	Gebeurtenissen na balansdatum
101	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
102	Immateriële vaste activa
102	Materiële vaste activa
103	Financiële vaste activa
104	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
104	Liquide middelen
104	Eigen vermogen
105	Latente belastingverplichtingen
105	Kortlopende schulden aan kredietinstellingen
105	Handelscrediteuren en overige schulden
105	Personeelskosten
106	Overige bedrijfskosten
106	Financieringsbatens en -lasten
106	Belastingen
107	Voorwaardelijke verplichtingen
107	Bestuurdersverklaring
108	OVERIGE GEGEVENS
112	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
126	MEERJARENOVERZICHT
127	BIJLAGE 1
128	INDEX TERMINOLOGIE
130	COLOFON

---

## Opmerkingen voor de lezer

### Disclaimer

Dit document is slechts een 'websiteversie' en is niet het officiële financiële jaarverslag, inclusief bijbehorende gecontroleerde jaarrekening, zoals bedoeld in artikel 2:361 van het Burgerlijk Wetboek. Het officiële financiële jaarverslag, de bijbehorende gecontroleerde jaarrekening en de accountantsverklaring zijn samengevoegd in één pakket dat te vinden is via <https://www.ctac.nl/wp-content/uploads/2022/03/Jaarverslag-2021-Ctac-N.V.-ESEF.zip>

Bij verschillen tussen de websiteversie en het pakket met het financiële jaarverslag heeft het pakket met het financiële jaarverslag voorrang.

NB: de in de websiteversie opgenomen accountantsverklaring heeft slechts betrekking op het officiële financiële jaarverslag en niet op de websiteversie. Aan het gebruik van de websiteversie, inclusief de niet-officiële kopie van de accountantsverklaring, kunnen geen rechten worden ontleend. Onze accountants hebben niet gecontroleerd (en hoeven niet te controleren) of de websiteversie identiek is aan de officiële versie.

# Ctac in cijfers

## Kengetallen

	2021	2020
<b>Resultaten (in € x 1 miljoen)</b>		
Omzet uit contracten met klanten*	106,4	87,3
Bedrijfsresultaat*	6,5	4,7
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)*	12,0	10,2
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen*	6,0	4,3
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4,5	3,0
Operationele kasstroom	9,5	15,1

## Medewerkers en professionele inhuurkrachten (in fte)

Medewerkers per 31 december*	445	382
Medewerkers gemiddeld over het jaar*	430	382
Professionele inhuurkrachten gemiddeld over het jaar	161	119
Omzet per medewerker, incl. inhuurkrachten (per fte x € 1.000)	180	174
Omzet per directe medewerker, incl. inhuurkrachten (per fte x € 1.000)	217	215

## Enkele balansgegevens (in € x 1 miljoen)

Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	27,2	22,5
Liquide middelen	10,4	10,6
Bancaire schuld	2,9	3,8
Totaal vermogen	74,0	64,5

## Ratio's

Bedrijfsresultaat / omzet uit contracten met klanten	6,1%	5,3%
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA) / omzet uit contracten	11,3%	11,7%
Nettoresultaat / omzet uit contracten met klanten	4,2%	3,5%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	17,9%	14,5%
Eigen vermogen / totaal vermogen	36,7%	34,9%

## Gegevens per aandeel van € 0,24 nominaal

Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	13.603.100	13.243.302
Nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.)	0,33	0,23
Operationele kasstroom	0,70	1,14
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	2,00	1,70
(Voorgesteld) dividend	0,11	0,08

\* Voor 2020 exclusief de beëindigde activiteiten Frankrijk.

# Profiel

---

Ctac geeft u, als ervaren Business & Cloud Integrator, de mogelijkheid om effectief en intuïtief in te spelen op veranderingen in uw markt. Door u te ontzorgen met het inzetten van de juiste kennis en technologie, vergroten we uw wendbaarheid, concurrentievermogen en resultaat. Anders gezegd: als business enabler helpt Ctac u naar een organisatie die klaar is voor de toekomst!

Dat doen we sinds 1992 op basis van gedegen technologische kennis gecombineerd met diepgaande kennis van markten en bedrijfsprocessen. Ctac opereert vanuit Nederland en België. In 2022 vieren we ons 30-jarig jubileum - iets waar we uitgebreid bij stil zullen staan, samen met onze opdrachtgevers, partners en medewerkers.

Het bieden van passende, innovatieve en toekomstvaste propositie op het snijvlak van business en technologie om onze opdrachtgevers in staat te stellen hun ambities waar te maken – zo omschrijven we in het kort onze doelstelling. Die vinden we terug in zowel ons mission statement *Enabling your ambition by getting you towards a futureproof business* als in onze tagline *Enabling Your Ambition*.

## Enabling Your Ambition

Uitgangspunt hiervan is het leveren van passende en betrouwbare IT-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 hun 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 hebben oplossingen nodig die snel renderen, met een zo kort mogelijke implementatietijd en tegen beheersbare kosten. Die vormen een basis voor de wendbaarheid die elke organisatie tegenwoordig nodig heeft. Ctac haakt hier doeltreffend op in met haar producten- en dienstenportfolio: 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 (bijvoorbeeld een end-to-end oplossing, zoals ons Fit4-platform dat ondersteuning biedt aan de real estate-sector). Daarnaast levert Ctac het XV-platform voor alle vormen van verkoop-, loyalty- en transactieverwerkingsfunctionaliteit en oplossingen voor onder andere, security, integratie, data en analytics.

Een aantal van onze propositie 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, Microsoft en AWS werken we samen met toonaangevende spelers als Boomi, Winshuttle en inRiver.

## Markten

De Ctac-organisatie richt zich op strategische markten. In deze markten excelleert Ctac in diepgaande kennis van de business van onze opdrachtgever en diens essentiële bedrijfsprocessen. De oplossingen die wij aandragen, zijn specifiek voor het betreffende segment en worden op projectbasis of op interim-basis ondersteund. Puttend uit een brede pool van kennis, 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 IT-oplossingen. Ctac is actief in de hieronder benoemde markten. Daarnaast bedient Ctac haar klanten marktbreed en met een cross-industry-filosofie op het gebied van cloud services, security en modern workplace.

### • Retail

In de retail willen bedrijven niet te veel hoeven nadenken over de basis – IT, 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 afgestemd 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 volop in beweging, zeker nu in de uitdagende periode gedurende de pandemie. 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 en breidt haar portfolio continu uit met complementaire oplossingen.

### • Wholesale

De processen in de groothandel lijken steeds meer op de processen die we kennen in de retail. De klant centraal, omnichannel beleving en direct-2-customer zijn gevestigde zaken in de groothandel. 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 eindgebruiker 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 slimste fabriek staat op een solide fundament – een fundament waarbij Ctac bedrijven helpt om dit te realiseren. Dit geeft ze maximaal inzicht in planningen, inkooporders, nacalculaties, leverbetrouwbaarheid en voorraden. Ook helpen wij fabrikanten om beter om te gaan met de verandering van de verwachting van de klant en de daarbij horende interactie. Alles wat ze nodig hebben om hun marges te bewaken, optimaal rendement te creëren, goed in te spelen op de veranderende klantvraag en door toegenomen wendbaarheid meer weerbaar te worden.

### • Real estate

Afgestemd op de commerciële vastgoedmarkt, bieden wij een toekomstvaste oplossing. Ctac levert een end-to-end bedrijfsapplicatie, 100% in de cloud. Het maakt het voor onze opdrachtgevers mogelijk te starten met de bedrijfsapplicaties die daadwerkelijk nodig zijn. Dit betekent dat klein kan worden begonnen en indien nodig kan worden opgeschaald, zowel in aantal gebruikers als in functionaliteit. Het platform ondersteunt alle processen van administratie, projectorganisatie, onderhoud, ketenregie en klant-contact. Hiermee dekken wij zowel de tactische als operationele processen van een vastgoedorganisatie af.

### • Professional services

Vanuit ons portfolio leveren wij diensten die niet alleen voor retail, wholesale, manufacturing en real estate van toepassing zijn. Zo biedt Ctac een pallet aan specialismen waarmee zij haar klanten marktbreed kan bedienen. Binnen de professional services markt zijn wij actief voor zakelijke dienstverleners in de accountancy, finance, legal en uitzendbranche.

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

### Think, Build, Run (& Optimize)

Schaalgrootte is cruciaal om de ambities van opdrachtgevers te kunnen faciliteren. We zijn dan ook in staat om bijna elke gewenste IT-oplossing te bedenken, te bouwen en te optimaliseren. Met deze combinatie van *Think, Build & Run* bieden we de opdrachtgever totale ontzorging, van inspiratie naar ontwerp, van ontwerp naar implementatie en van implementatie naar continue optimalisatie.

### Strategische speerpunten

Naast het brede portfolio van producten en diensten heeft Ctac extra focus op de volgende zes speerpunten:

1. SAP S/4HANA
2. Data services
3. Integration
4. Modern workplace
5. Cybersecurity
6. XV-platform

### Innovatiepartner

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 toekomstvast te maken en te houden.



Trends als machine learning, augmented reality en Internet of Things 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 wil maken? Wat is de meerwaarde van SAP S/4HANA en hoe en wanneer kun je hier het beste hierop aanhaken? Relevante vragen, maar 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.

In de afgelopen jaren 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. Deze oplossingen zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de marktpartijen en sluiten hierdoor optimaal aan 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. Daarnaast is Ctac actief in het innovatieve ecosysteem in de regio 's-Hertogenbosch (Innovatiedistrict Den Bosch) en Eindhoven (Brainport High Tech Software Cluster).

### Portfolio

Naast branchespecifieke proposities leveren we een breed spectrum van generieke oplossingen. Zo hebben we op het gebied van integratie, zoals de integratie van de verschillende private/public clouds, in korte tijd een uitstekende positie in de markt opgebouwd. Hiermee borgen wij de flexibiliteit voor onze opdrachtgevers om snel data en informatie in en over alle systemen 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 IT-investeringen halen. Deze variëren van businessconsultancy, programma- en changemanagement en softwareontwikkeling tot clouddiensten en detachering.

Ctac staat garant voor optimale dienstverlening, ongeacht of het gaat om de implementatie van bedrijfssoftware of het beheer van systemen. Dit betekent steeds vaker dat wij voor onze opdrachtgevers fungeren als regisseur. Een rol die wij graag op ons nemen, waar gewenst in samenwerking met kritisch geselecteerde derden, om samen de totaaloplossing succesvol in te voeren en te kunnen onderhouden.

Het kiezen van het juiste licentiemodel voor een organisatie kan een uitdaging zijn. Na aanschaf is vervolgens zowel de opdrachtgever als het model aan veranderingen onderhevig. Ctac heeft specialistische kennis op het gebied van software asset management (SAM) en 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 verder toegespitst op de markt vraag. In met name de markten retail, wholesale en manufacturing zien we de transitie van proces- en productgedreven naar klantgedreven business, waarbij vooral predictive analytics kan helpen de businessprocessen te ondersteunen.

De volgende thema's in het Ctac-portfolio behoren tot onze specialismen:

#### • Consultancy

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 zo geruisloos mogelijk te maken.

#### • Cloud

Soepel kunnen meebewegen met een veranderende markt en veranderend portfolio is voor veel bedrijven het voornaamste argument vóór 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 gegarandeerde beschikbaarheid. De klant kan weer focussen op zijn corebusiness in de geruimtelijke wetenschap dat zijn applicaties in de beste handen zijn.

## Profiel

### • *Data services*

Voor ons zijn data en 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 en analytics ook leiden tot echt competitief voordeel: een onderbouwde sturing van processen en betere beheersing van risico's. De inzet van SAP Analytics Cloud is hier een mooi voorbeeld van.

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 en slechte kwaliteit van data leiden tot operationele inefficiëntie, onjuiste besluiten en het ontbreken van de mogelijkheid om data uit te wisselen in het ecosysteem. Ctac ondersteunt organisaties in het brede domein van datamanagement met oog voor data governance, data consistency, data management tooling en data lifecycle management. Ctac heeft een strategisch partnership met Winshuttle voor zowel datamanagement als workflow.

Als het gaat om Product Informatie Management en Digital Asset Management levert Ctac de producten van (strategisch) partner inRiver en partner Bynder.

### • *Modern workplace*

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 worden effectiever gedeeld. Dit verhoogt de productiviteit en slagkracht van de organisatie.

De bedrijfsvoering verschuift steeds meer naar online en cloud. Met de moderne werkplek van Ctac hebben gebruikers de zekerheid dat hun kantoor/werkplek maximaal beschikbaar is. Via de onlinewerkplekservices 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.

### • *Continuous improvement*

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

#### • *Changemanagement en adoptie*

Elke functionele en technische IT-implementatie en -optimalisatie maken een organisatie sterker. 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 change-component wordt vaak onderschat – ten onrechte, omdat uiteindelijk het resultaat door de collega's op de werkplek wordt behaald.

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 Platinumpartner 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. Meer dan 450 consultants en experts staan klaar om dit steeds waar te maken. Juist onze integrale aanpak van technisch en functioneel beheer staat borg voor een vlotte en kosteneffectieve aanpak. Naast het traditionele beheer volgens de ITIL Framework, biedt Ctac tevens ondersteuning aan 'mode-2'-organisaties, waarbij Ctac integraal in samenwerking met de klant zorgt voor continuous improvement.

#### • *XV-platform*

Sinds 2007 levert Ctac een eigen product: XV Retail Suite, waarmee we belangrijke waarde toevoegen 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. Een aantal jaren geleden is de suite compleet herbouwd en op de laatste technologie gezet, om beter schaalbaar te zijn en grote capaciteit aan te kunnen. Inmiddels heeft deze nieuwe XV5-versie haar kwaliteit, capaciteitsmogelijkheid, performance en betrouwbaarheid in de markt bewezen.

De toekomst van het XV-platform beweegt zich verder in de richting van een (micro)services-gedreven platform, dat marktbreed organisaties kan ondersteunen in transactieverwerking en loyalty, onafhankelijk van de (gebruikers)interface. XV vormt daarmee de generieke gateway in unified-commerce-omgevingen.

# Het aandeel Ctac

## Financiële agenda 2022

25 februari 2022	publicatie jaarcijfers 2021
23 maart 2022	publicatie jaarverslag 2021
29 april 2022	publicatie bericht over het eerste kwartaal 2022
4 mei 2022	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
29 juli 2022	publicatie bericht halfjaarcijfers 2022
26 oktober 2022	publicatie bericht over het derde kwartaal 2022

## Wet op het financieel toezicht

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 2021 de volgende beleggers met deelnemingen boven 3% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingsplichtige	Belang
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
1 september 2017	D. Lindenbergh	10,00%
30 maart 2021	P.C. van Leeuwen	5,16%
11 mei 2021	Value8 N.V.	27,76%
13 juli 2021	J.P. Visser	14,99%
16 juli 2021	MI Chelverton European Select Fund	3,26%

### Kengetallen per gewoon aandeel

In € (tenzij anders vermeld)

	2021	2020
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	13.603.100	13.243.302
Hoogste slotkoers	4,88	2,94
Laagste slotkoers	2,86	1,23
Slotkoers ultimo	4,25	2,86
Nettoresultaat	0,33	0,23
Bedrijfsresultaat	0,48	0,35
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	0,89	0,77
Operationele kasstroom	0,70	1,14
Eigen vermogen	2,00	1,70
(Voorgesteld) dividend	0,11	0,08
Dividendrendement op slotkoers	2,6%	2,8%

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.600.000 en is verdeeld in 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 19.999.999 gewone aandelen, 20.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.637.312 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

### Ontwikkeling aandelenkapitaal

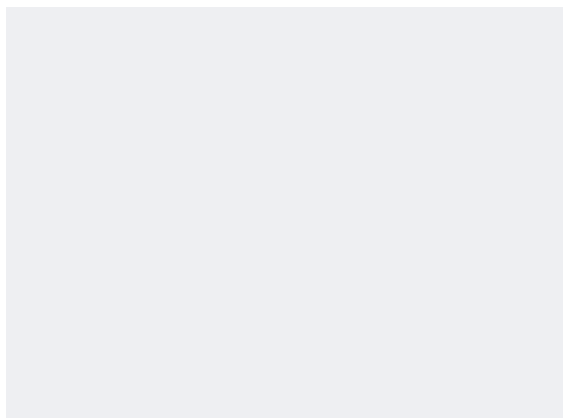
Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2021 bedraagt 13.637.312.

### 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. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Met het oog op het financieren van toekomstige groei is het mogelijk dat Ctac van dit beleid afwijkt.

# Raad van bestuur

---



De heer P.P.J.G. Saasen (1975),  
Nederlandse nationaliteit.

Statutair directeur  
*Chief Executive Officer* vanaf 15 november 2021  
*(Chief Financial Officer tot 15 november 2021)*

Vacature

Statutair directeur  
*Chief Financial Officer (CFO)*

# Raad van commissarissen

---



De heer H.J.G. Hendriks (1950),  
Nederlandse nationaliteit.

Voorzitter van de raad van  
commissarissen.

Voorzitter raad van commissarissen  
bij Pala Groep en bestuurslid  
Stichting PSV Voetbal.

*Benoemd tot commissaris van Ctac  
in mei 2021. Huidige termijn is  
voor vier jaar tot de datum van  
de Algemene Vergadering van  
Aandeelhouders van 2025.*



De heer L.A.M. Vernaas (1965),  
Nederlandse nationaliteit.

*Benoemd tot commissaris van  
Ctac in mei 2021. Huidige termijn  
is voor vier jaar tot de datum van  
de Algemene Vergadering van  
Aandeelhouders van 2025.*



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

(in € x 1.000)

	2021	2020*	2019*	2018	2017
Omzet uit contracten met klanten	106.424	87.307	81.232	82.998	81.597
Bedrijfsresultaat	6.462	4.661	2.389	2.412	3.669
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4.455	3.032	1.262	1.715	2.800

## Medewerkers

Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	430	382	377	418	425
------------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

## Ratio's

Bedrijfsresultaat/omzet uit contracten met klanten	6,1%	5,3%	2,7%	2,9%	4,5%
Nettoresultaat/omzet uit contracten met klanten	4,2%	3,5%	1,6%	2,1%	3,4%

\* De cijfers zijn zowel in 2020 als in 2019 exclusief Ctac France in verband met de beëindigde activiteiten.

## Strategie Ctac

### Enabling Your Ambition

Ctac helpt organisaties in de sectoren retail, wholesale, manufacturing, real estate en professional services bij het waarmaken van hun ambities. Dat doen we door de voordelen van informatietechnologie om te zetten in 'business value'. Dat kan lagere kosten tot resultaat hebben. Maar vooral ook hogere marges, efficiëntere processen, tevreden klanten en trotse medewerkers.

Wij geloven dat organisaties beter kunnen presteren dankzij digitalisering en dat zij hierdoor relevant blijven voor hun klanten. Inzet van technologie alleen is echter niet voldoende. Wij vertrouwen in onze aanpak waarin samenwerking, vertrouwen, kennis en technologie de uiteindelijke doorslag geven voor het realiseren van de ambitie van een toekomstbestendige organisatie.

Onze strategie is gericht op het ontzorgen van onze opdrachtgevers en het inspireren van onze medewerkers. Wij ontzorgen door businesskennis te combineren met technologiekennis vanuit de volgende speerpunten:

#### • SAP S/4HANA

Nu de vorige generatie ERP-oplossingen van SAP 'end of life' beginnen te raken, groeit de behoefte aan S/4HANA, de nieuwe standaard van SAP. Hierbij stellen wij organisaties in staat om te focussen op de zaken waarin ze onderscheidend kunnen zijn in hun markt. Wij zorgen middels implementatie voor het neerzetten van een standaard solide fundament en zorgen dagdagelijks dat de business processen doorgang kunnen vinden.

#### • Data services

Ctac helpt organisaties om datagedreven te werken. Dat doen we door onze klanten te helpen om data te verzamelen, verrijken, ontsluiten, samen te brengen, te analyseren en inzichten direct toe te passen in hun processen. Zo transformeren we 'data' tot waardevolle stuurinformatie.

#### • Integration

Organisaties ondersteunen hun bedrijfsprocessen met tal van (cloud-)systemen en applicaties. Daarnaast zijn zij actief in een steeds groter wordend ecosysteem van business partners. Ctac is in staat om samen met Oliver, als onderdeel van de Ctac-familie, al die oplossingen en partners naadloos te integreren en optimaal met elkaar te laten communiceren waardoor processen gestroomlijnd verlopen en de kans op fouten geminimaliseerd wordt. Daarnaast zorgt dit voor de benodigde wendbaarheid in de samenwerking met o.a. klanten en leveranciers.

#### • Cybersecurity

Digitale veiligheid is in korte tijd een essentieel thema geworden binnen iedere organisatie. Ctac heeft de benodigde kennis, kunde, hardware en software om fraude, hacks, datalekken, spionage en gijzelingen te voorkomen. Wij adviseren onze opdrachtgevers hun gegevens en systemen veilig te houden, daarmee helpen we hen de bedrijfscontinuïteit van hun operaties te waarborgen, c.q. zo snel mogelijk weer online te zijn in geval van een calamiteit.



- **XV-platform**

Het XV-platform is ons Unified commerce platform, waarmee organisaties, waaronder retailers en groothandels, ál hun online en offline transacties en afrekenprocessen organiseren en voor een frictieloze aankoopervaring zorgen.

- **Modern workplace**

De ideale werkplek ondersteunt medewerkers optimaal bij het uitvoeren van hun taken. Of ze nu thuis zijn, onderweg of op kantoor. Alles moet kloppen, van de hardware en de software tot de gestroomlijnde toegang tot systemen. Ctac verzorgt veilige, moderne werkplekken die aan ál die eisen voldoen.

Aanvullend voeren wij een aantal eigen producten en platforms, waaronder:

**Fit4RealEstate**

Fit4RealEstate is ons all-in-one platform voor de ondersteuning van de tactische en operationele processen van commercieel-vastgoedorganisaties. Van institutionele beleggers tot vastgoedbeheerders. Processen gerelateerd aan de thema's klantcontact, beheer en onderhoud, contractmanagement, documentenbeheer en finance en reporting zijn vertegenwoordigd in ons op SAP S/4HANA gebaseerde platform.

**Focus op waardecreatie**

Ctac brengt de bedrijfsvoering van organisaties naar een hoger plan. Hiervoor bieden we innovatieve oplossingen die naadloos aansluiten bij de branche, de organisatie en de uitdagingen van onze klant. Wij zijn een moderne IT-partner die ziet wat er in de markt van onze klant gebeurt, weet wat dat voor zo'n organisatie betekent en begrijpt hoe we de medewerkers van onze klanten vervolgens optimaal kunnen ondersteunen. Zo creëren we waarde.

Dat is geen kwestie van *hit and run*. Het ondersteunen van klanten bij het waarmaken van hun ambities en het creëren van waarde is een continu proces. Daarom investeren wij nadrukkelijk in langetermijnrelaties. Met onze klanten. Met de mensen die bij onze klanten werken. En met onze eigen medewerkers. Klanten stellen dit (of: ons) voortdurende streven naar permanente waardecreatie op prijs, zien Ctac als hun *trusted IT-partner* en zullen daarom minder snel omzien naar alternatieven in de markt. De medewerkers van onze klanten voelen zich nadrukkelijk in hun kracht gezet door de toegevoegde waarde die Ctac biedt. Dat wederzijdse vertrouwen legt een gedegen fundament voor de verdieping en de verbreding van de relatie en zorgt voor hogere klanttevredenheid.

Onze eigen mensen vinden het prettig om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan het succes van onze klanten en tegelijkertijd aan hun eigen professionele groei te werken bij een prettige werkgever.

Deze combinatie van klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid vormt een krachtig vliegwiel dat de naam van Ctac in de markt versterkt en onze positie als succesvolle IT-partij en aantrekkelijke werkgever verder verstevigt.

**Think, Build, Run**

Klanten helpen bij het realiseren van hun ambities is een continu proces dat niet alleen gedreven wordt door doelstellingen van onze klanten, maar ook door externe factoren. Denk bijvoorbeeld aan veranderende wet- en regelgeving, politieke bewegingen, marktontwikkelingen, technologische innovaties of zelfs de gevolgen van pandemieën. Dat betekent dat we snel moeten kunnen schakelen en breed moeten kunnen denken, zowel waar het gaat over IT als over de business.

De afgelopen jaren heeft Ctac zich ontwikkeld tot een vooraanstaande Business & Cloud Integrator. De aandacht in 2021 was gericht op het opzetten en versterken van geïntegreerde, markt- en/of kennisgerichte businessunits die optimaal zijn uitgerust om opdrachtgevers van hoogwaardige en specialistische oplossingen te voorzien en maximaal te ontzorgen volgens de drietrapsraket Think, Build, Run.

- **Think** – Samen met de klant bedenken wij de meest elegante, meest effectieve en meest passende oplossing voor een vraagstuk.
- **Build** – Wij bouwen de oplossing, integreren deze naadloos in het IT-landschap en zorgen dat iedereen ermee overweg kan.
- **Run** – Wij zorgen ervoor dat de oplossing veilig on-premise, in de cloud of hybride gehost wordt. Daarnaast zorgen we dat de oplossing mee blijft bewegen met de klantvraag en de technologische ontwikkelingen.

### Marktonwikkelingen

De sector waarin Ctac zich bevindt, is permanent in beweging. Zo vindt er momenteel een consolidatieslag plaats; kleinere partijen gaan samenwerken of worden onderdeel van grotere nationale of internationale bedrijven. Per saldo zullen er minder spelers in de markt overblijven. Die afzonderlijke spelers zijn echter veel breder dan nu het geval is, dan wel uitsluitend gespecialiseerd binnen een bepaalde niche in de markt.

Tegelijkertijd neemt de wereldwijde dominantie van toonaangevende techreuzen zoals Amazon, Google en Microsoft toe. Zij domineren het landschap en dicteren de richting waarin en de snelheid waarmee automatisering zich ontwikkelt. Ctac past zich hier op aan, zodat wij slim gebruik kunnen maken van de kansen die dit met zich meebrengt.

Verder zien we dat technologische ontwikkelingen in hoog tempo volwassen worden. Denk daarbij aan predictive analytics, robotics, artificial intelligence (AI) en het Internet of Things (IoT). Deze technologieën zetten de deur open naar nieuwe waardeketens, ecosystemen en verdienmodellen. We constateren dat bedrijven behoefte hebben aan partijen die helpen om het potentieel van deze digitaliseringsmogelijkheden te benutten. Daarom verwachten wij dat er op de Nederlandse en Belgische markten meer behoefte gaat komen aan ondersteuning op het gebied van business consultancy.

De adoptie van cloud en de opkomst van 'as-a-service' maakt dat traditionele verdienmodellen onder druk komen te staan, dat de rol van system integrators verandert en dat ook de aard van IT-projecten verandert. Standaardsoftware wordt steeds meer de norm. Die software laat zich eenvoudiger configureren en implementeren.

Omdat klanten steeds vaker rechtstreeks met hun cloudleveranciers afrekenen, zullen onze licentie-inkomsten in de toekomst naar verwachting gaan dalen. We verwachten bovendien minder grootschalige nieuwe SAP implementaties te gaan doen omdat die markt vrijwel verzadigd is, maar juist veel meer relatief kleinere deelprojecten te doen, al dan niet voor eigen rekening en risico, dan wel via een outsourcingmodel. Die projecten landen bovendien niet per definitie in onze eigen private-cloudhosting-omgeving, maar op de cloudservers van de eerdergenoemde techreuzen of zelfs on-premise.

### Strategische doelstellingen

Alle ontwikkelingen overziend, staat voor ons vast dat Ctac het zich niet kan veroorloven om stil te blijven staan. Wij moeten ons sterk blijven focussen op het belang van de klant en dat van onze mensen. Door de

ambities van klanten én van onze medewerkers waar te maken, blijven wij relevant.

De strategie van Ctac blijft bovendien nadrukkelijk op groei gericht. Wij groeien niet alleen autonoom, maar ook door de juiste strategische acquisities. De recente acquisities van Oliver (2021), Digosolve-Mijn ICT (2021) en Purple Square (2020) zijn hiervan goede voorbeelden.

Ctac onderscheidt de volgende strategische doelstellingen:

- Een nog verdere ontwikkeling van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van businessconsultancydienstverlener. Met onze businessconsultancydienstverlening zetten we in op duurzame groei voor onze opdrachtgevers, zowel maatschappelijk als commercieel. Dit doen wij door de processen bij onze opdrachtgever zodanig te ontwerpen, dat ze waarde creëren en kosten verminderen door efficiëntieverbeteringen.
- Het onderscheidend vermogen van Ctac verder versterken en de afhankelijkheid verminderen door verbreding van ons portfolio. Door ons portfolio op het gebied van hardware, software, hosting en services slim te verbreden, verminderen wij de afhankelijkheid van specifieke leveranciers en kunnen wij onze dienstverlening beter aan laten sluiten op de wensen van de markt.
- (Internationale) opdrachtgevers in het midden-segment en het grotere segment ontzorgen door passende en betrouwbare IT-oplossingen tegen aantrekkelijke kosten te bieden. Omdat technologie in hoge mate geïntegreerd is in onze samenleving, krijgt IT een strategische rol. Ctac helpt haar opdrachtgevers bij het inzetten van IT als een strategische asset.
- Opdrachtgevers helpen om het potentieel van digitalisering maximaal uit te nutten. Door samen met onze opdrachtgevers projecten en programma's te ontwerpen en te beheren, helpen wij onze opdrachtgevers hun 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 co-creatieworkshops.

- Een nog verdere ontwikkeling als Business & Cloud Integrator. Dit doen we onder andere door inzet van eigen IP-oplossingen, zoals onze XV Point-of-Sales- en loyalty-platformen, het iPaaS-integratieplatform en onze Fit4-oplossing voor de vastgoedsector.

### Cultuur versterken

Naast de strategische doelstellingen achten we 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.

Onze organisatiecultuur is gebaseerd op de vijf kernwaarden Samen, Gedreven, Resultaatgericht, Ondernemend en Bewust.

Medewerkers moeten zich veilig en gewaardeerd voelen en zich daarbij kunnen identificeren met onze visie, missie en strategie. Op deze manier creëren we een cultuur waarbij mensen hun volle potentie bereiken. Waar mensen met plezier en passie mooie dingen realiseren en tastbare meerwaarde creëren, niet alleen voor opdrachtgevers, maar ook voor alle stakeholders – klanten, medewerkers, leveranciers, partners én aandeelhouders.

### Markten waarin Ctac actief is

De pandemie, met de schommelingen in beperkende maatregelen en versoepelingen, nieuwe varianten die opduiken en verschillend beleid per land, treft vrijwel alle sectoren. Aandelenkoersen reageren over een breed front, met het voorzichtige economische herstel loopt ook de inflatie op, de toegenomen vraag naar diensten en goederen loopt vast op schaarste (zowel in personeel als grondstoffen). Als gevolg van de pandemie, nemen de kans op blijvende gedragsveranderingen toe. Thuiswerken wordt structureel van aard, kantoorruimte zal beschikbaar komen voor woningen en consumenten winkelen steeds meer en vaker online. Al deze ontwikkelingen zien wij terug bij onze opdrachtgevers in de voor Ctac belangrijke marktsegmenten.

Ctac benadert de markten waarin zij actief is – retail, wholesale, manufacturing, real estate en professional services – op een wijze die aansluit bij de proposities en het portfolio. Periodiek vindt een strategische aanscherping of actualisering plaats, waarbij specialistische kennis van verschillende marktsectoren als bindende factor hierin faciliteert. Ctac zet, in nauwe samenwerking met haar businesspartners, concrete stappen naar strategische samenwerkingen met public-cloudproviders in een multi-vendorlandschap. Ctac ontwikkelt haar competenties en portfolio door, in lijn met de veranderende rol van de integrator in een hybride-cloudwereld.

Ctac richt zich op bovenstaande 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, Dell Boomi, Winshuttle en Microsoft – toepasbaar is.

In onze bedrijfsstructuur zijn gelijksoortige disciplines 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

Deze discipline bevat de sales- en business-development-activiteiten. Hier wordt niet alleen gestuurd op het verwerven van nieuwe opdrachten, maar ook op het nieuw ontwikkelen en doorontwikkelen van Value Propositions. Daarmee is dit bedrijfs onderdeel een stuwende kracht van de omvang en actualiteit van het diensten- en productenportfolio.

### Delivery Services – IP en Projecten

Dit onderdeel bevat alle SAP en Microsoft-gerelateerde activiteiten voor en over markten heen. Vanuit dit onderdeel is Ctac actief in de volgende specifieke marktsectoren: retail, wholesale, manufacturing en real estate. Als generieke sector completeert het segment Professional Services het vijftal sectoren waarin Ctac actief is.

Ook de strategische eigen producten (IP) XV-platform voor de retail- en wholesale-branche alsook het Fit4-platform gericht op vastgoedorganisaties vallen binnen dit onderdeel. Zowel de productontwikkeling als het onderhouden en aanpassen, wordt in nauwe samenspraak met de opdrachtgevers gedaan. XV heeft inmiddels in zowel Nederland als België een vooraanstaande positie in een zeer concurrerende markt ingenomen. Ons XV-product is internationaal actief, wordt ingezet in zeven verschillende landen en voldoet aan in die landen geldende wettelijke en fiscale regels.

### Delivery Services – Beheer

Delivery Services en Beheer is onderdeel van de dienstverlening van Ctac's Cloud Services-afdeling. Cloud Services biedt hostingdiensten middels Ctac's private-cloudomgeving alsook public-clouddiensten (Microsoft Azure, Amazon Web Services) die Ctac configureert en continu optimaliseert voor onze klanten. Daarnaast biedt Cloud Services cloudtransformatie- en -migratiediensten, dus programma's waarbij we onze klanten helpen om van on-premise- en/of private-cloudomgevingen naar public-cloudomgevingen (multi-cloud en/of hybride cloud) te migreren. De beheerdiensten die door Cloud Services geleverd

worden, richten zich met name op diensten in het FAM- (functioneel applicatiebeheer) en TAM-domein (technisch applicatiebeheer) van SAP, en het werkplekbeheer van Microsoft 365 en oudere Office-omgevingen. Met uitzondering van onderdelen van de FAM-dienstverlening, is de dienstverlening van Cloud Services niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met Ctac Cloud Services neemt Ctac haar opdrachtgevers de zorg voor systemen en applicaties uit handen. Cloud Services ondersteunt de gehele lifecycle van systemen en applicaties, zodat opdrachtgevers zich volledig kunnen concentreren op hun corebusiness. Cloud Services richt zich steeds meer op cloudintegratie en (cyber-)security, waarbij wij onze klanten ontzorgen door het veilig integreren van de (multi- of hybride) cloudomgeving waaruit zij de diensten afnemen.

De toenemende dreiging op het gebied van cybercriminaliteit in combinatie met de steeds toenemende afhankelijkheid van informatievoorziening, maakt dat Ctac haar securitymaatregelen steeds verder aanscherpt en professionaliseert. Dit proces vindt continu plaats om zo de integriteit, beschikbaarheid en confidentialiteit van de informatie van klanten te blijven waarborgen. Het huidige Ctac Cyber Security-portfolio omvat een set van diensten die geleverd worden binnen de standaard proposities. Deze proposities zijn opgezet onder zowel het Modern Workplace-beheer (Microsoft), als onder Cloud Services (Windows OS- & PaaS-beheer). Het Ctac cybersecurityportfolio bestaat uit de onderdelen Monitoring & Control, Advies & Consultancy, Vulnerability Management, en Basic IT Security-diensten. Deze expertises worden steeds vaker ook als losse diensten bij onze klanten ingezet.

De combinatie van Ctac's focus op de business van onze klanten, gecombineerd met diepgaande kennis van de (SAP) businessapplicaties, maakt dat klanten (na implementatie) de exploitatie van hun IT-landschap graag aan Ctac uit handen willen geven.

Naast de exploitatie van de geïntegreerde business-backbone (business-software, integratie en onderliggende infrastructuur) van onze klanten, is in 2021 de dienstverlening op het gebied van werkplekbeheer fors gegroeid (waaronder Microsoft Office, Teams, SharePoint en device management waarbij de in oktober 2021 afgeronde acquisitie van Digisolve-Mijn ICT een belangrijke rol speelt). Naast de eenmalige implementatie- en onboardingdiensten komen hier steeds vaker langlopende beheercontracten en licentieovereenkomsten uit voort, samen met een verdere afname van Ctac's data-servicesdienstverlening alsook aanvullende (Azure) clouddiensten.

Door deze combinatie van diensten is Ctac in steeds meer gevallen het primaire aanspreekpunt van de klant geworden voor de totale IT-exploitatie, waarbij de regievoering plaatsvindt over het totale palet van dienstverleners voor die desbetreffende klant.

### **Professional Workforce**

Ons grootste kapitaal staat niet op onze balans, want dat zijn onze mensen. Zij moeten zich continu kunnen blijven ontwikkelen en zich uitgedaagd voelen om steeds dat stapje extra te kunnen doen. Dat houdt onze mensen scherp, houdt het werk leuk en is de motor achter succesvolle innovatie, implementaties, tevreden klanten en tevreden medewerkers. Met onze professionele workforce bedoelen we alle medewerkers van Ctac die indirect en direct ingezet (kunnen) worden op dienstverlening aan onze klanten. Deze medewerkers worden in brede zin ingezet op onze delivery services, bestaande uit 'Think services' (adviesdiensten), 'Build services' (consultancy en implementatiediensten) en 'Run services' (onze cloud- en managed-servicesdienstverlening). Strategische personeelsplanning, mede op basis van onze marktbenadering en ons brede portfolio van proposities, helpt ons vast te stellen hoe de workforce er in de nabije toekomst uit moet zien en welke recruitment- en opleidingsstrategie daarbij aansluit. Daarmee komen we tot een gebalanceerde workforce, die aansluit op de deliveryvraag van onze klanten op zowel de korte als de lange termijn.

De persoonlijke groei en betrokkenheid van onze medewerkers vergroten we met onze interne en externe opleidingsmogelijkheden, certificeringen, masterclasses, expertisegroepen en diverse interne initiatieven waarbij het delen van kennis onderling, het vieren van successen, alsook het maken van plezier centraal staat.

### **Datacenterfaciliteiten**

Ctac heeft haar datacenteractiviteiten voor exploitatie van SAP en Microsoft-diensten ondergebracht bij Equinix, Digital Realty en Interxion. Deze datacenters zijn met zorg gekozen om onze private-cloudproposities uiterst stabiel en veilig in de markt te kunnen zetten. Door de unieke ligging en redundante directe verbinding naar de Amsterdam Internet Exchange (AMS-IX), een van de grootste datacommunicatieknooppunten ter wereld, zijn de mogelijkheden voor snelle, veilige dienstverlening, waar ook ter wereld, vrijwel onbepaald. Ctac helpt en ontzorgt haar klanten bij het inrichten, exploiteren en vernieuwen van een hoogwaardige veilige 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- (Software-as-a-Service)oplossingen. Het capaciteitsmanagement van deze datacenterfaciliteiten en -infrastructuur is zodanig ingericht dat deze flexibel mee kan schalen met behoeften en markttrends, zoals public-cloudadoptie, hybrid-cloudexploitatie en multi-cloudintegratie.

### Ctac Resourcing

Onder Ctac Resourcing vallen de detachering-activiteiten van Ctac. Met Resourcing richt Ctac zich al jarenlang succesvol op detachering van SAP consultants. Vanaf medio 2019 worden er ook op breder ICT-gebied consultants gedetacheerd. Met name bij de grotere opdrachtgevers heeft dat ook in 2021 geleid tot een bredere dienstverlening en een forse omzettoename. Doelstelling van Resourcing is om deze bredere dienstverlening de komende jaren nog verder uit te breiden bij zowel bestaande als nieuwe opdrachtgevers.

De kwaliteit van de dienstverlening van Ctac Resourcing wordt niet alleen erkend door ICT-eindgebruikers. In 2021 zijn er ook partnerships gestart met een tweetal grote internationale consultancy-partijen, wat inmiddels heeft geleid tot een aantal lopende opdrachten.

Op het gebied van new business bij eindklanten blijft Resourcing zich ook verder ontwikkelen. In 2021 werden er opdrachten gescoord bij een aantal nieuwe opdrachtgevers met als doel de samenwerking verder uit te bouwen in de komende jaren.

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 het detacheren van consultants bij opdrachtgevers is Resourcing ook verantwoordelijk voor de inhuur van externe consultants ten behoeve van zowel Ctac Resourcing, Ctac Consulting als Ctac Cloud Services. Voor de inhuur van consultants maakt Resourcing gebruik van een groot en kwalitatief hoogwaardig netwerk van freelancers én van een aantal partners die consultants in dienst hebben.

Ctac Resourcing heeft daarnaast binnen de unit zelf consultants in dienst die werken in een freelance+-model, voorheen bekend als midlance. In dit model wordt het inkomen van de consultants voor een groot deel bepaald door de omzet die zij maandelijks maken. Deze vorm zit tussen een dienstverband met een vast salaris en freelance in.

Door al deze mogelijkheden is Ctac in staat om uitstekend in te spelen op de hedendaagse én toekomstige arbeidsmarkt.

## Belangrijkste ontwikkelingen

### Selectie van nieuwe partnerships/projecten/contracten

#### Nieuwe partnerships

Presentation Partner: Presentation Partner is al meer dan dertig jaar een zekerheid in de wereld van innovatieve audiovisuele oplossingen. Microsoft Teams is niet meer weg te denken in de huidige wereld van communicatie en samenwerking, met een enorme groei van het gebruik in de huidige coronapandemie, waardoor het aandeel thuiswerken een enorme vlucht heeft genomen. Presentation Partner heeft een samenwerking met Ctac op het gebied van inrichting van vergaderruimtes met Microsoft Teams-gecertificeerde apparatuur. Eenvoudig in gebruik, professioneel vergaderen en samenwerken met de hoogste kwaliteit van beeld en geluid. Dit zetten we zowel in voor eigen gebruik alsook in onze relaties met opdrachtgevers.

AskRoger!: in de digitale wereld van samenwerking en communicatie waarbij de moderne werkplek en traditionele telefonieomgevingen samenkomen in Microsoft Teams, heeft Ctac een samenwerking met AskRoger! opgezet. Samen met AskRoger! werkt Ctac aan het creëren van een impactvolle klantbeleving. Voor de klanten van onze opdrachtgevers alsook de eigen medewerkers van onze opdrachtgevers. Van bellen met Microsoft Teams tot volledige klantcontactcentra en ondersteuning van primaire businessprocessen.

Official Partner van PSV: In 2021 kreeg onze samenwerking met PSV nadrukkelijk vorm. Tot en met 2024 zijn we Official Partner van de Eindhovense voetbalclub. Dat betekent onder meer dat het logo van Ctac de komende jaren nadrukkelijk aanwezig is op de trainingsshirts van PSV. Op onze beurt zullen wij PSV ondersteunen op IT-gebied. Wij zien dat de samenwerking met PSV een flinke bijdrage levert aan de versterking van ons employer brand. De intense samenwerking met PSV helpt ons om nóg gericht onder de aandacht te komen van jonge, talentvolle mensen die een baan in de IT ambiëren. Wij kijken ernaar uit om PSV vooruit te helpen met onze passie voor technologie en ons scherpe oog voor bedrijfsprocessen.

#### Nieuwe projecten en contracten

In juni 2021 is een overeenkomst gesloten met **Royal de Boer Stalinrichtingen BV** in Leeuwarden. Royal de Boer is een producent van stalinrichtingen. De opdracht vanuit Royal de Boer aan Ctac betrof de levering van nieuwe SAP licenties, het hosten van een eigen SAP omgeving en het proactief beheren van het SAP systeem. De implementatie hiervan heeft inmiddels plaatsgevonden.

**Aspen Oss**, onderdeel van het Zuid-Afrikaanse concern Aspen Pharmacare, produceert actieve ingrediënten voor farmaceutische bedrijven over de hele wereld. Masterdata speelt een belangrijke rol in de supply chain, de doorlooptijden van farmaceutische productie zijn vaak lang (het proces van grondstof tot eindproduct kan zes tot wel achttien maanden duren). Informatie moet altijd herleidbaar zijn, ook om compliant te zijn met de wet- en regelgeving in de farmaceutische industrie. Aspen Oss heeft ervoor gekozen om de datastromen te ondervangen via de workflow-oplossing van Winshuttle, op advies van Ctac. Het licentiecontract loopt via Ctac en onze consultants helpen Aspen Oss bij de verdere uitrol van dit project.

De samenwerking tussen Ctac en Oliver werpt zijn vruchten af. Bij **Meubelfabriek de Toekomst** is gestart met de realisatie van de website en het klant/dealer-portal, waardoor een vereenvoudigde orderinvoer voor medewerkers van De Toekomst mogelijk is via dit order-portal. Dit betekent de integratie tussen het portal en SAP (en alle noodzakelijke SAP aanpassingen). Ctac optimaliseert de SAP inrichting, Oliver levert de IT-oplossingen die met klanten, dealers en gebruikers communiceert.

Ctac is sinds enkele jaren betrokken bij het programma om SAP S/4HANA te implementeren bij **Technische Unie**. De belangrijkste projecten uit het programma zijn eind 2021 opgeleverd. De projecten zijn succesvol live gegaan, waarbij met name veel aandacht is besteed aan integraties in het hybride landschap van Technische Unie. De samenwerking is goed verlopen en na een aantal geplande opschaalweekenden is het volume aan verkoopkantoren/klanten en orders gecontroleerd live gebracht.

Met de gecombineerde kennis en kunde van ruim zeshonderd medewerkers voorziet **HLB Witlox Van den Boomen** ondernemers van hoogwaardig advies op het gebied van accountancy, fiscale, juridische, corporate-finance- en HR-vraagstukken. Daarbij maakt men maximaal gebruik van de mogelijkheden op het gebied van IT en data. HLB – Witlox Van den Boomen hebben Ctac als CSP-partner (Cloud Solution Provider) gekozen om als trusted partner ondersteuning en advies te bieden op het gebied van alle Microsoft-licenties en -services.

De **Raad voor Rechtsbijstand** is als zelfstandig bestuursorgaan verantwoordelijk voor de uitvoering van gesubsidieerde rechtsbijstand in Nederland en de BES-eilanden Bonaire, Sint Eustatius en Saba. Daarnaast voert de Raad (een deel van) de Wet schuldsanering natuurlijke personen (Wsnp) en de Wet beëdigde tolken en vertalers (Wbtv) uit. Ctac gaat de Raad in samenwerking met AskRoger! helpen en adviseren om deze doelstelling waar te maken, waarbij er een nieuwe telefonie- en contactcenteromgeving binnen een nieuwe moderne werkplek en Microsoft Teams gebouwd en ontwikkeld wordt.

Na een gedegen vooronderzoek heeft Ctac voor **Bridgestone Mobility Solutions B.V.** (voorheen Webfleet Solutions), Europa's marktleider in voertuigvolg-systeem- en wagenparkbeheerssoftware, de SAP ECC omgevingen gemigreerd naar S/4HANA. Sinds november 2021 is Bridgestone hiermee, conform de strakke planning, live gegaan. Hiermee is de nieuwe basis gelegd om vervolgstappen te kunnen nemen voor de geplande innovaties en optimalisaties.

Om de groei van **Boretti**, een Italiaans lifestyle brand, te ondersteunen, werd gezocht naar een schaalbare en flexibele PIM-oplossing, in lijn met de omnichannel en e-commercewensen, met als belangrijkste wens: een centrale plek om productinformatie te kunnen verkrijgen en distribueren. Ctac heeft inRiver PIM geïmplementeerd met als eerste uitgangspunt een MVP-oplossing (Minimal Viable Product), die in een later stadium aan het nieuwe e-commerceplatform wordt gekoppeld.

**Sumitomo Chemical Europe** is een dochteronderneming van Sumitomo Chemical Company (Japan) en fungeert als coördinator tussen de verschillende Sumitomo Chemical-locaties binnen Europa en het hoofdkantoor in Tokio. Om meer inzichten te krijgen in hun data en over te gaan tot een sneller beslissingsproces, koos Sumitomo Chemical Europe ervoor om hun BI-omgeving te vernieuwen. De keuze viel op de nieuwste data-warehouse-oplossing van SAP, BW/4HANA. Deze oplossing biedt hun de mogelijkheid om sneller en op een intuïtievare manier aan de slag te gaan met hun data.

**WAAK** is een Belgisch uniek maatwerkbedrijf dat sinds 1965 duurzame en aangepaste tewerkstelling creëert voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ctac helpt WAAK in de vervanging van hun op maat ontwikkelde ERP-systeem door de implementatie van SAP S/4HANA Cloud, private cloud edition.

**Clarebout** is een Belgisch familiebedrijf dat is uitgegroeid tot een van de belangrijkste spelers ter wereld op gebied van diepvries-aardappelproducten voor private labels. Ctac helpt Clarebout, samen met Winshuttle, om de stroom aan informatie te capteren en te structureren. Clarebout heeft ervoor gekozen om hun workflow onder te brengen in Winshuttle Evolve en zo hun proces te stroomlijnen.

## Assuranceverklaringen / certificeringen

### **ISAE3402 Type II-rapport**

Voor het kalenderjaar 2021 is door EY een ISAE3402 type II-rapportage afgegeven. In deze rapportage wordt inzicht gegeven naar opzet, bestaan en werking van het Ctac-controleraamwerk. De scope van dit controleraamwerk is toegespitst op de verschillende Ctac clouddiensten.

### **ISO27001:2013 Informatiebeveiliging**

Ctac is al vele jaren houder van een ISO27001-certificaat. Na een opvolgaudit in september 2021 door KIWA kan Ctac dit certificaat continueren.

### **ISO9001:2015 Kwaliteit**

Naast de ISO27001-certificering is Ctac ook houder van een ISO9001-certificaat. Ook dit certificaat kan vanaf september 2021, na controle, gecontinueerd worden.

### **SNA-keurmerk/NEN4400-1**

In het kader van de Resourcing-dienstverlening is Ctac drager van het SNA-keurmerk. Dit keurmerk wordt afgegeven 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.

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

## Financiële ontwikkelingen

### Omzet

De omzet kwam in 2021 uit op € 106,4 miljoen, een toename van 21,9%, waarvan 14,3% autonoom. Naast de bijdrage aan de omzetsijging vanuit de acquisities, zien we ook autonoom een stijging over de gehele linie.

Bij Detachering en projecten nam de omzet met 38,0% toe door autonome groei van de

detacheringsactiviteiten en door de bijdrage van integratie- en software specialist Oliver die in januari 2021 werd overgenomen. Bij Cloud services steeg de omzet met name doordat meer klanten migreren van een private naar een public-cloudomgeving. De omzet van Licentie- en hardwareverkopen steeg met 6,7%, mede als gevolg van de overname van Digisolve-Mijn ICT in oktober 2021.

### Omzet naar diensten

€ mln

	2021	2020	Delta
Detachering en projecten	61,0	44,2	+38,0%
Cloud services	42,2	40,1	+5,2%
Licentie- en hardwareverkopen	3,2	3,0	+6,7%
<b>Totaal</b>	<b>106,4</b>	<b>87,3</b>	<b>+21,9%</b>

### Medewerkers

Het gemiddeld aantal FTE's steeg met 12,6% naar 430 met name door de overnames van Oliver en Digisolve-Mijn ICT. Het gemiddeld aantal directe FTE's nam met 14,6% toe. Het aantal indirecte FTE's steeg eveneens als gevolg van de overnames. Daarnaast is

sprake van een toename van het aantal professionele directe inhuurkrachten, gerelateerd aan de groei in Detachering en projecten. De omzet per medewerker (op basis van gemiddeld aantal directe FTE inclusief professionele inhuurkrachten) nam toe naar € 217.000 in 2021 (2020: € 215.000).

### Medewerkers

FTE (tenzij anders vermeld)

	2021	2020	Delta
Ultimo			
Direct	340	294	+15,6%
Indirect	104	90	+15,6%
<b>Totaal</b>	<b>444</b>	<b>384</b>	<b>+15,6%</b>
Gemiddeld			
Direct	329	287	+14,6%
Indirect	101	95	+6,3%
<b>Totaal</b>	<b>430</b>	<b>382</b>	<b>+12,6%</b>
Professionele inhuurkrachten (direct)	161	119	+35,3%



### EBITDA en EBIT

De EBITDA steeg met 17,6% naar € 12,0 miljoen. De EBITDA-marge daalde licht naar 11,3% ten opzichte van 11,7% in 2020. De daling wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de investeringen in de Ctac Masterclass en in Ctac Security.

De EBIT nam toe met 38,2% naar € 6,5 miljoen. De EBIT-marge steeg naar 6,1%. De eerder afgegeven

doelstelling van 6% voor 2021 is daarmee gerealiseerd. In de EBIT was circa € 1,0 miljoen aan eenmalige lasten opgenomen (2020: € 1,8 miljoen). In 2021 bestonden deze eenmalige lasten uit advieskosten voor overnames en afvloeiingskosten van de voormalige CEO. Exclusief eenmalige lasten steeg de EBIT met 15,2% naar € 7,5 miljoen (2020: € 6,5 miljoen).

### EBITDA en EBIT

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2021	2020	Delta
EBITDA	12,0	10,2	+17,6%
Marge	11,3%	11,7%	-0,4%
Afschrijvingen en amortisatie	5,6	5,6	+0,0%
EBIT	6,5	4,7	+38,3%
Marge	6,1%	5,4%	+0,7%

### Nettowinst en resultaat per aandeel

De belastingdruk steeg naar 22,2% (2020: -9,2%). In 2020 was sprake van een liquidatieverlies waarvoor niet eerder een belastinglatentie was gevormd.

Het nettoresultaat over 2021 steeg naar € 4,5 miljoen. Dit komt overeen met een resultaat per gewogen

gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van € 0,33 (2020: € 0,23), een stijging van 43,5%.

Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen per ultimo 2021 was 13.637.312, een stijging van 0,6% of te wel 82.109 aandelen doordat het dividend over het boekjaar 2020 gedeeltelijk in aandelen is uitgekeerd.

### Nettowinst en resultaat per aandeel

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2021	2020	Delta
Financiële lasten (netto)	-0,5	-0,4	+25,0%
Belastingen	-1,3	0,3	+533,3%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4,5	3,0	+50,0%
Winst per aandeel (in €)	0,33	0,23	+43,5%

### Balans

De immateriële vaste activa stegen met € 5,3 miljoen als gevolg van de overnames en door geactiveerde uren in verband met de doorontwikkeling van het omnichannel platform XV5.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen stegen met circa € 4,6 miljoen naar € 21,4 miljoen.

De korte en lange leaseverplichtingen bedragen ultimo 2021 € 10,9 miljoen (ultimo 2020: € 10,7 miljoen).

De bankschuld is volledig gerelateerd aan de financiering van Purple Square en bedraagt ultimo 2021 € 2,9 miljoen, waarvan € 0,9 miljoen kortlopend. De totale earn-out verplichtingen aan de minderheidsaandeelhouders bedragen ultimo 2021 € 2,8 miljoen, waarvan € 1,3 miljoen kortlopend.

De handelscrediteuren en overige schulden bedragen per ultimo 2021 € 28,9 miljoen (ultimo 2020: € 23,4 miljoen). De toename is mede het gevolg van de consolidatie van Oliver en Digsolve-Mijn ICT.

Het eigen vermogen per ultimo 2021 is per saldo gestegen met 17,0% naar € 27,1 miljoen (2020: € 22,5 miljoen). Als gevolg van de overname van Oliver is een minderheidsbelang van 39%, zijnde € 0,9 miljoen, alsmede het resultaat over 2021 toekomend aan de minderheidsaandeelhouders van Oliver zijnde € 0,2 miljoen, opgenomen als aandeel derden onder het eigen vermogen. Het nettoresultaat over 2021 (€ 4,5 miljoen), het gedeeltelijk in aandelen uitgekeerde dividend over 2020 (€ -0,7 miljoen) en het dividend aan minderheidsaandeelhouders (€ -0,2 miljoen) zijn verwerkt in het eigen vermogen per ultimo 2021.

De latente belastingverplichting is gestegen in verband met de immateriële vaste activa behorend bij de overnames van Oliver en Digisolve-Mijn ICT.

### Kasstroom en investeringen

De financiële slagkracht is in 2021 verder toegenomen. De operationele kasstroom nam weliswaar af, maar zowel de netto cash positie als de leencapaciteit verbeterden. De daling van de operationele kasstroom wordt verklaard door een cash out van vennootschapsbelasting over 2020 en 2021.

### Kasstroom en investeringen

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2021	2020	Delta
Operationele kasstroom	9,5	15,1	-37,1%
Netto cash (per ultimo)	7,5	6,7	+11,9%
Headroom (per ultimo)	17,6	17,5	+0,6%

### Voorstel dividend

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om over het boekjaar 2021 een keuzedividend uit te keren van € 0,11 per gewoon aandeel (2020: € 0,08 per aandeel). Dit komt neer op een pay-out ratio van circa 34% van het nettoresultaat, in lijn met het dividendbeleid. Aan de aandeelhouders die geen voorkeur in de keuzeperiode kenbaar maken zal een dividend in aandelen worden uitgekeerd.

In verband met Covid-19 werd in 2020 vrijwel geen vennootschapsbelasting betaald. Daarnaast kende het reguliere werkkapitaalbeheer (debiteuren en crediteuren) geen bijzonderheden. De omzet bij de grote klanten is in het vierde kwartaal gestegen, waardoor onze debiteurenpositie per ultimo 2021 meer dan gemiddeld is toegenomen. Dat geldt evenwel niet voor het percentage vervallen posten.

In 2021 zijn de overnames van Oliver en Digisolve-Mijn ICT in cash betaald, is een deel van het dividend in cash uitbetaald (in 2020: volledig stock dividend) en zijn de bonussen weer volledig uitbetaald (in 2020: 60% van de bonussen).

De lopende kredietfaciliteit is niet aangewend en bedroeg per ultimo 2021 € 7,2 miljoen, als gevolg waarvan de headroom € 17,6 miljoen bedraagt. De faciliteit is in 2021 gecommiteerd voor een periode van drie jaar, alsmede in verband met de overname van Oliver met € 0,3 miljoen verruimd. Als zekerheid is pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten verstrekt. Gedurende 2021 is € 0,9 miljoen aan leningen afgelost. De liquiditeitspositie is gezond en geeft Ctac een goede uitgangspositie voor verdere groei.

### Juridische structuur

Ctac heeft in 2021 een 51% belang in Oliver B.V. verkregen en een 80% belang in Digisolve-Mijn ICT B.V.

### Ontwikkelingen na balansdatum

Er zijn geen ontwikkelingen na balansdatum.

## Personele ontwikkelingen

### Medewerker centraal

De tagline van Ctac is 'Enabling Your Ambition'. Dat heeft direct betrekking op onze medewerkers: Ctac realiseert haar ambities alleen met goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Medewerkers zijn dan ook de belangrijkste asset voor Ctac. Hun talent is kritisch voor onze strategie: het waarmaken van ambities van onze klanten. Dat impliceert dat we ook 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 blijft een belangrijk onderdeel van het humanresourcesbeleid, zeker in 2021, waar door corona de grens tussen privé en werk diffuser was.

Gedurende dit jaar zijn enkele korte 'pulse'-enquêtes gehouden naar werkbeleving, effecten van corona en vitaliteit. Dit verschaft goed inzicht in de beleving en de ervaringen van medewerkers. In november 2020 is, in samenwerking met Efectory, in Nederland en België een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden. De uitkomsten daarvan zijn in de eerste helft van 2021 op intensieve wijze gedeeld en besproken met de medewerkers. Verbeterpunten en een actieprogramma zijn per team benoemd en nagevolgd.

Ctac opereert in een competitieve arbeidsmarkt. ICT is een kernaspect van nagenoeg alle organisaties geworden. Onze afzetmarkt is hoog dynamisch en stelt grote eisen aan de vaardigheden van onze medewerkers. Investeren in onze medewerkers blijft daarmee van groot belang. Ctac omarmt 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, door de medewerker in samenspraak met de manager opgesteld. Deze persoonlijke doelstellingen gaan uit van de ambities van de medewerker en schragen de ambities van Ctac. De implementatie van de CtacAdemy per april 2021 leidt ertoe dat de 'body of knowledge and skills' incrementeel en structureel versterkt wordt.

### Topstructuur

In 2021 heeft een wisseling in de raad van bestuur plaatsgevonden. De heer H.L.J. Hilgerdenaar heeft zijn functie als CEO neergelegd en is opgevolgd door de heer P.P.J.G. Saasen, die reeds sinds 2019 als statutair bestuurder betrokken was bij Ctac in de functie als

CFO. Naar verwachting wordt in 2022 voorzien in een structurele invulling van de CFO-positie, die nu op interim-basis wordt vervuld.

### Strategische Personeelsplanning

Ctac is actief met Strategische Personeelsplanning (SPP) en Future Workforce Planning (FWP). De strategische context verandert en de workforce dient daarin mee te veranderen. Er is in deze aanpak steeds meer aandacht voor de doorvertaling van ontwikkelingen in technologie naar het talent dat Ctac nodig heeft. Via SPP en FWP wordt invulling gegeven aan succession planning, talentmanagement en recruitment. In 2021 zijn SPP en FWP zowel in België als in Nederland geïmplementeerd en vertaald naar actieplannen.

### CtacAdemy

Leren en ontwikkelen is een centraal thema in het humanresourcesbeleid. De bundeling van deze activiteiten in de CtacAdemy vergroot de impact en het leerklimaat in het bedrijf. Er worden 'in-house' trajecten aangeboden waarin de Ctac-werkwijze wordt geïmplementeerd door en voor eigen medewerkers, aanvullend op een ontwikkelprogramma van soft skills samen met externe partners. Door een toegankelijk en laagdrempelig platform te bieden dat voor iedere medewerker een rijk aanbod kent, zorgt Ctac tevens voor het vergroten van het engagement en de duurzame inzetbaarheid van het talent.

### Talentmanagement

De concurrentie op de arbeidsmarkt is enorm. Het aantrekken en ontwikkelen van medewerkers is van groot belang en daarom staat talentmanagement bovenaan de HR-agenda. 'Enabling Your Ambition' geldt ook voor de talenten van de medewerkers. Voor een groep met het vermogen om door te groeien en de juiste ambitie is het Talent & Carrière Programma ontwikkeld. Dit programma is ook in 2021 gestart met een groep collega's uit Nederland en België. Via dit programma wordt met maatwerk ingespeeld op de ontwikkelbehoefte. Op de langere termijn wordt hierdoor ook succession planning gevoerd. Op deze manier kan het talent van Ctac optimaal renderen ten bate van de continuïteit van de organisatie.

### Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit is wat mensen zien en waarnemen, inclusiviteit is wat zij zelf voelen. Bij Ctac is in 2021 gemiddeld 22% 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. Ook in de wervingsactiviteiten komt dit tot uiting door de aanname van talent uit diverse bevolkingsgroepen en niet-Nederlandstaligen.

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. Ctac draagt haar diversiteitsbeleid uit naar de arbeidsmarkt door middel van een diversiteitsclausule in de vacatureteksten.

Verbinding tussen mensen is een voorwaarde tot succes. Ctac biedt sinds dit jaar een methodiek (Insights Discovery) aan waarin zelfinzicht in gedragsvoorkeuren leidt tot begrip voor anderen. Dit versterkt de individuele en persoonlijke groei, de samenwerking in teams en met onze partners.

### Vitaliteit

Vitaliteit is een speerpunt. Een multidisciplinair team heeft dit verwerkt tot een gevarieerd programma dat in 2021 is gestart. Ctac benadert vitaliteit actief, door frequent workshops aan te bieden op het mentale en fysieke vlak. Daarnaast is het een onderdeel van het verzuimbeleid: door diverse maatregelen voert Ctac een actief verzuimbeleid op het voorkomen van (langdurige) uitval. Hierdoor slaagt Ctac erin verzuim als gevolg van ziekte te reduceren. In 2021 is het ziekteverzuim binnen Ctac Nederland 3,1% (2020: 3,8%). In het kader van verzuimpreventie wordt er actief gestuurd op verzuimmanagement en daarmee op de inzetbaarheid van medewerkers. Dit heeft geleid tot een stabiel verzuimniveau.

Vitale medewerkers zijn een sleutel voor duurzaam succes. Een groter gezondheidsbewustzijn bij medewerkers leidt tot een vitalere workforce. Sportende medewerker zijn productiever, fitter én verzuimen 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 2021 zijn honderd medewerkers in een PMO betrokken geraakt in samenwerking met het Jeroen Bosch Ziekenhuis.

### Recruitment en employer branding

In 2021 is een nieuwe werken-bij-site gelanceerd en zijn de inspanningen op de arbeidsmarkt geïntensiveerd. Door structureel content over Ctac, onze propositie en onze projecten met de relevante doelgroepen te delen, is de online herkenbaarheid van Ctac versterkt. Per doelgroep wordt gekeken naar de online candidate journey en waar nodig geoptimaliseerd.

In 2021 is een campagne, getiteld 'Jouw Talent', omgezet in instroom van nieuw talent. Hierbij wordt gebruikgemaakt van onze eigen medewerkers: zij vertellen over hun baan, ervaringen en uitdagingen bij Ctac. Deze content wordt op de social media gericht bij de relevante doelgroepen onder de aandacht gebracht.

Ctac is in intensief contact met hogescholen en universiteiten door bijvoorbeeld deel te nemen aan speedmeetings en het faciliteren van gastcolleges en stageplaatsen. Doel hiervan is om talent van de nabijge toekomst kennis te laten maken met Ctac. Er is een groeiend aantal stagiaires.

Een belangrijk wervingskanaal zijn onze eigen medewerkers; zij vormen onze belangrijkste ambassadeurs op de arbeidsmarkt. Zo worden collega's gewaardeerd voor de 'referral', die uiteindelijk resulteert in een relevante wervingsbonus. Het onder de aandacht blijven brengen van de referralregeling heeft continue focus. Circa 35% van de instroom komt uit het netwerk van de bestaande medewerkers.

### Masterclass

De schaarste op de IT-arbeidsmarkt is *here to stay*. De vraag naar IT'ers groeit harder dan het aanbod. Digitale transformatie binnen organisaties wordt steeds meer een primaire businessbehoefte, waardoor de vraag naar IT-professionals toeneemt. In 2021 heeft Ctac zich expliciet gericht op het werven van junior-IT-professionals, wat heeft geresulteerd in de start van een Masterclass. Na een intensief opleidingsprogramma zijn de eerste professionals gestart op klantprojecten. In 2022 wordt dit initiatief naar verwachting herhaald.

### Medezeggenschap

In 2021 hebben vijf overlegvergaderingen met de ondernemingsraad plaatsgevonden. Dit komt de formele medezeggenschap, maar ook de informele dialoog tussen raad van bestuur en ondernemingsraad ten goede. Er is periodiek overleg gevoerd over alle aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij in 2021 ook eenmaal een lid van de raad van commissarissen het overleg heeft bijgewoond. Vaste thema's in deze overlegvergaderingen zijn de markt- en resultaatontwikkelingen, organisatiewijzigingen en het humanresourcesbeleid. Over 2021 wordt positief teruggekeken op de geleverde bijdrage van de

ondernemingsraad, die in verschillende zaken advies en/of instemming heeft gegeven. Voorbeelden van onderwerpen die besproken zijn:

- acquisities Ctac;
- benoeming nieuwe commissarissen;
- wijziging beoordelingssystematiek;
- arbeidsvoorwaardelijke thema's (kostenvergoedingen, bonusregeling).

### **Covid-19**

In 2020 brak de wereldwijde Covid-19-pandemie uit en dat heeft ook in 2021 effect gehad op onze medewerkers en de wijze waarop we samenwerken. Vanaf medio maart 2020 wordt er primair vanuit huis gewerkt, en incidenteel vanuit kantoor. De flexibiliteit die van medewerkers wordt gevraagd is groot, en het aanpassingsvermogen is eveneens groot. Ons team is er knap in geslaagd zich aan te passen aan deze realiteit. De Covid-19-situatie heeft tot gevolg gehad dat de onderlinge interactie vaker digitaal verloopt. Tegelijkertijd biedt dit ook mogelijkheden tot nieuwe connecties en kennismakingen. De dienstverlening aan klanten en interne collegialiteit zijn van een hoog niveau gebleven. Er worden andere eisen gesteld aan samenwerken, leiden en communiceren. We hebben bemerkt dat vitaliteit en persoonlijk welzijn van medewerkers een prominentere plek heeft gekregen. De behoefte hieraan is vormgegeven in een programma gericht op vitaliteit.

### **Duurzaam ondernemen**

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

De langetermijnvisie en continuïteit van Ctac zijn de belangrijkste uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. 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 ICT-diensten. Ctac onderschrijft het belang van duurzaamheid in haar dienstverlening zowel aan haar klanten als aan de maatschappij in het algemeen.

Ctac brengt elk jaar het energieverbruik in kaart en stelt een Carbon Footprint-rapportage op. 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.

Ctac kijkt naar de drie P's (People, Planet, Profit) van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze integrale aanpak maakt het voor Ctac mogelijk om 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 hun 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 daling in de CO<sub>2</sub>-emissie heeft plaatsgevonden over de afgelopen jaren. Deze doelstelling blijft staan voor de komende jaren, echter de reductie wordt wel kleiner. Zo heeft Ctac in 2021 1,5% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot gerealiseerd ten opzichte van het brandstofverbruik in 2020, te weten: 8,62 ton CO<sub>2</sub> minder. Ctac ziet een toename van het rijden in elektrische voertuigen door medewerkers en verwacht de komende jaren dan ook een verdere daling in CO<sub>2</sub>-uitstoot. Door de Covid-19-situatie is de uitstoot van CO<sub>2</sub> in 2021 net als in 2020 verlaagd als gevolg van het vele thuiswerken.

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**

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.

De ambitie is om stap voor stap de doelen te realiseren ten aanzien van mobiliteit (verminderen autokilometers, elektrisch vervoer), energiebesparing in het eigen gebouw (isolatie, verlichting, energiemanagement of het optimaliseren van de bestaande installaties) of het toepassen van zonnepanelen.

Ctac 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 achtereenvolgend 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 2021 lag, naast het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het wagenpark, ook 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.

### Carbon Footprint Ctac 2021

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2021 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 onderscheidt 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 2021 bedroeg voor Nederland en België gezamenlijk 901,88 ton CO<sub>2</sub>. Dit betekent een daling van circa 5% ten opzichte van de uitstoot over het kalenderjaar 2020. Voornaamste reden voor de daling betreft het beperkt aantal gereden kilometers in verband met Covid-19. 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 2022 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, gebaseerd op het totale verbruik (zakelijk en privé). Bij elkaar levert dit een CO<sub>2</sub>-emissie over 2020 op van 558,52 ton (2020: 573 ton). Deze afname is verklaarbaar doordat er in 2021 als gevolg van de coronasituatie substantieel minder

woon-werkverkeer is. 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> vrij (met andere woorden: 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 2020 383 ton. Binnen deze scope heeft er, ten opzichte van 2020, een afname plaatsgevonden. In 2021 bedroeg deze scope voor Ctac namelijk 194,96 ton. Dat is een daling van 49%.

#### Scope 3

Ten slotte komt er bij een organisatie indirect CO<sub>2</sub> 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 deze emissies. 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 2021 bedraagt nagenoeg 0 ton (in 2020: 0,07 ton), dit vanwege het feit dat er louter met groene stroom wordt gewerkt.

#### Vooruitblik 2022

Ctac bevindt zich op het terrein van duurzaam ondernemen in een overgangsfase, waarbij de ambitie is om het duurzaamheidsbeleid een impuls te geven. In 2022 wordt door een projectteam een nieuw beleid uitgewerkt, met betrokkenheid van de medewerkers. De leidraad daarbij zijn de Sustainability Development Goals, zoals geformuleerd door de Verenigde Naties.

#### Ctac, kwaliteit, informatiebeveiliging en privacy

Al jaren heeft Ctac een duidelijk informatie-beveiligingsbeleid dat stevig verankerd 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 op een steeds hoger niveau komt te liggen.

Anno 2022 heeft Ctac nog steeds haar certificaten prima op peil. In 2021 is door KIWA Nederland B.V. een opvolgaudit uitgevoerd over de ISO27001:2013- en ISO9001:2015-beheersmaatregelen, waardoor Ctac de ISO-certificaten zonder probleem kan continueren. Een bewijs dat Ctac organisatieonderdelen als eigenaarschap, procesverantwoordelijkheid en managementparticipatie stevig onder de knie heeft.

Privacy is en blijft een belangrijk onderdeel in de strategie van Ctac. Als ICT-organisatie zijn we dit niet alleen aan onszelf verplicht, maar zeker ook aan onze klanten. Het privacy-aspect en de uitvoering van de maatregelen die beschreven staan in de AVG blijven vast onderdeel uitmaken van de activiteiten binnen Ctac.

Naast de ISO-certificeringen en de continuering van de AVG is ook de ISAE3402 type II-verslaglegging over 2021 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 in 2021 wederom door EY uitgevoerd. Ctac heeft ook dit onderzoek prima doorstaan en kan in 2022 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 over het risicomanagementsysteem. Hij streeft ernaar om risico's te beperken en geen substantiële risico's aan te gaan zonder dat deze op een voor

Ctac aanvaardbaar niveau zijn teruggebracht. Voor het identificeren, analyseren en mitigeren van risico's heeft Ctac een risicoraamwerk opgesteld. Met dit raamwerk wordt de effectiviteit van geïmplementeerde maatregelen gemeten, teneinde de Ctac-gerelateerde bedrijfsprocessen te verbeteren. 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. Door middel van strategische meerderheidsbelangen wil Ctac de langetermijnwaardecreatie een versnelling geven. Op basis van een structureel risicomanagementprogramma kan Ctac de continuïteit van de dienstverlening en services blijven leveren aan onze klanten. Voor de eigen IP-producten heeft Ctac in 2021 in het teken gestaan van doorontwikkeling van functionaliteiten en verbeteringen. Met deze producten beoogt Ctac een inkomstenstroom op langere termijn te blijven realiseren. Het investeren in, en kansen bieden aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen dragen bij aan langetermijnwaardecreatie.

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

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controleycyclus. 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 bedrijfsonderdeel. 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 bedrijfsonderdeel worden maandelijks door de raad

van bestuur en de directie van de bedrijfsonderdelen vergeleken met de resultaten van het jaar ervoor en met de budgetten voor het lopende jaar. Indien nodig worden nadere acties gedefinieerd en worden verwachtingen bijgesteld. De belangrijke KPI's bij Ctac zijn zowel intern als extern gericht. Intern worden onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte's, en efficiency van de processen gemeten. Extern gaat het vooral over de klanttevredenheid, die vanuit de diverse contacten met de opdrachtgever wordt 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 om de hoge standaard te kunnen blijven leveren.

Ctac hanteert zoveel mogelijk uniforme werkprocessen, procedures en informatiesystemen, en legt daarbij verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen op heldere en toegankelijke wijze vast.

Ctac heeft ook in 2021 gewerkt aan het verder optimaliseren van haar risicobeheersings- en interne controlesystemen. Ctac is zich ervan bewust dat dergelijke systemen geen absolute zekerheid kunnen bieden. In Ctac's systeem van risicomanagement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden:

- Strategische risico's;
- Financiële risico's;
- Cyberrisico'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 met het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producten en diensten. Om dit te voorkomen, werkt Ctac enerzijds samen met haar vaste partners om steeds op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in de markt en werkt zij anderzijds zoveel mogelijk samen met klanten aan het verbeteren van de (bedrijfs)processen van de klant om deze nieuwe technologieën te kunnen inzetten. 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.
- In het geval dat Ctac bedrijven zou acquireren, is het uiteindelijke doel om de beoogde synergieën te maximaliseren. Als 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.
- Om neerwaartse risico's op haar omzet te mitigeren, heeft Ctac zich tot doel gesteld om uiteindelijk een substantieel deel van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige contracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. Ctac bedient ongeveer zeshonderd klanten, verspreid 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 cloudproviders 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-cloudproviders 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.
- Om het identificeren, analyseren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken, heeft Ctac daartoe haar IT-risicomanagement apart gepositioneerd binnen de organisatie.



### Financiële risico's

Ctac is onderhevig aan een aantal financiële risico's, zoals marktrisico (rente- en valutarisico), kredietrisico, liquiditeitsrisico en kapitaalrisico. Daarnaast is 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 wordt geconfronteerd met renterisico's die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren, heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming, te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering. Ctac analyseert continu de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages. Ctac heeft geen financiële instrumenten afgesloten om het renterisico te beperken. Ctac heeft geen significante interestdragende activa. Opbrengsten van de groep zijn daarom nagenoeg geheel onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.
- 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 2021 als zeer beperkt.
- Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ctac als 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 voor Nederland ondergebracht bij ABN AMRO Bank en voor België bij ING Bank. Dit betreffen professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld. De credit ratings van deze partijen betreffen minimaal A. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van acceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit ratings. Als er 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 over betalingscondities.

- Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt in Nederland per 31 december 2021 gebruikgemaakt overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal € 6.300.000. In België wordt per 31 december 2021 gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van € 900.000. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. De banken kunnen de faciliteit op elk moment verlagen of opzeggen. Het liquiditeitenbeheer 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 management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur, teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren. 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.
- 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. Tevens werkt Ctac aan de implementatie van een zogeheten tax control framework. Specifiek beschikt Ctac ultimo 2021 over € 3,2 miljoen fiscale verliezen, waarvoor een actieve belastinglatentie is gevormd € 0,7 miljoen. Het risico bestaat dat deze verliezen niet tijdig genoeg kunnen worden gecompenseerd, met als gevolg dat (een deel van) de latente belastingvordering moet worden afgewaardeerd. De fiscale verliezen zijn ten opzichte van 2020 verkleind en Ctac heeft de verwachting dat deze verliezen in de komende jaren met de winst verrekend kunnen worden.
- Er is in Nederland en in België een tekort aan goed opgeleide IT'ers. Deze krapte is zowel conjunctureel als structureel: er is een beperkt aanbod en verhoudingsgewijs lage instroom vanuit de hogescholen en universiteiten op de arbeidsmarkt in relatie tot de grote vraag naar digitalisering. De krappe arbeidsmarkt maakt dat klanten en sommige concurrenten aantrekkelijk zijn voor onze medewerkers. Met de huidige vacaturedruk blijft een forse wervingsinspanning noodzakelijk om ervaren professionals aan te trekken. Deze situatie kan ook leiden tot stijgende personeelskosten of hoge kosten voor de inhuur van externen. Om medewerkers aan te trekken en te behouden heeft Ctac de employer branding in lijn gebracht met de strategie. Onze employer branding richt zich op meerdere doelgroepen. Ctac wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor starters, young professionals en ervaren krachten. Hierbinnen zijn talentmanagement, diversiteit en vitaliteit belangrijke thema's. Deze onderwerpen komen ook terug in onze werving. Daarnaast maken we gebruik van ons succesvolle referral kanaal, waarbij medewerkers zelf talent interesseren voor een carrière bij Ctac en zijn de banden met de onderwijsinstellingen geïntensiveerd.

### Cyberrisico's

Als aanbieder van algemene ICT- en clouddiensten is het voor Ctac vanzelfsprekend aandacht te besteden aan het identificeren en behandelen van de cyberrisico's die gerelateerd zijn aan de geleverde diensten. De Corporate Information Security Officer (CISO) samen met de Privacy Officer zorgen er met de verschillende businessunits en de interne staforganisatie voor dat de hieraan verbonden risico's inzichtelijk worden. In overleg met deze afdelingen en

het senior management worden de nodige mitigerende maatregelen geïmplementeerd, om het risico naar een acceptabel niveau terug te brengen.

- Ctac heeft haar Information Security Management Systeem (ISMS) gebaseerd op de ISO27001-normering en een ISAE3402-raamwerk. Alle mitigerende maatregelen en activiteiten worden door middel van interne en externe audits periodiek getoetst op opzet, bestaan en werking.
- Als onderdeel van dit ISMS heeft Ctac sinds enkele jaren een intern operationeel securityteam. Dit team staat in voor het continu monitoren van het gehele IT-landschap en zal bij de minste dreiging direct reageren.
- Naast de detectiemaatregelen heeft Ctac een groot aantal preventieve maatregelen operationeel op de verschillende lagen in het IT-landschap.
- Ctac heeft een cybersecurityverzekering afgesloten om in geval van een cyberaanval beroep te kunnen doen op meer gespecialiseerde partijen ter ondersteuning van het eigen securityteam.

### 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 (cloud)diensten 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.

- 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. In dit kader bewaakt de project review board vanaf de presalesfase tot en met de aanbidding en eventuele presentatie bij de klant, de risico's om deze zoveel mogelijk te mitigeren. Project- en opdrachtcontrole zijn voor Ctac de belangrijkste pijlers bij het uitvoeren van projecten en opdrachten.
- 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.

- Als gevolg 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 om ze 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 degelijke beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

### **Bestuursverklaring**

De effectiviteit en werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen worden jaarlijks besproken met de auditcommissie en de raad van commissarissen. Rekening houdend met de hiervoor beschreven risico's en daarop gerichte beheersingsmaatregelen, en in overeenstemming met de best practice bepaling I.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code, verklaart de raad van bestuur, voor zover bekend, dat:

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

Daarnaast verklaart de raad van bestuur in lijn met artikel 5:25c van de Wet op het financieel toezicht dat voor zover hun bekend:

- De jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van de uitgevende instelling en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- Het bestuursverslag een getrouw beeld geeft over de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van de uitgevende instelling en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

De opgaaf als bedoeld in art. 2:153 BW bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel is voldaan op 4 februari 2021.

### **Vooruitzichten**

Ctac is in 2021, net als elk ander bedrijf, geconfronteerd met de economische en maatschappelijke gevolgen van de wereldwijde pandemie. Ondanks dat de pandemie op zijn retour lijkt, spelen geopolitieke en economische onzekerheden een rol in de investeringsbereidheid van onze klanten. Dit kan impact hebben op de timing van toekomstige investeringen in IT services. De lange termijn outlook blijft desalniettemin overeind, namelijk dat digitalisering een steeds belangrijkere accelerator van bedrijfsmodellen en strategieën zal worden. Om die reden voorzien wij een verdere groei van onze activiteiten.

De raad van bestuur ziet geen reden om te twifelen aan de continuïteitsinschatting van de dienstverlening van Ctac – de huidige performance en financiële positie geven de raad van bestuur vertrouwen in de toekomst van Ctac.

Onvoorziene omstandigheden voorbehouden, wordt in 2022 een verdere absolute stijging verwacht van omzet en EBITDA. Daarbij wordt gericht op een single digit autonome omzetgroei en een EBITDA-marge van 10% -12%.

De verwachte investeringen in 2022 zijn beperkt en zullen toezien op het vervangen van hardware waaronder die in het datacenter. In 2021 is regulier geïnvesteerd in het uitbreiden van capaciteit van het datacenter. Op termijn is het de verwachting dat de investeringen in het eigen datacenter zullen afnemen als gevolg van de migratie van private- naar public-cloud omgevingen.

### **Woord van dank**

2021 was, evenals als 2020, in alle opzichten een bijzonder jaar waarin de gevolgen van de pandemie centraal stonden. Ctac is door de tomeloze inzet en betrokkenheid van alle collega's erin geslaagd om desondanks een mooie groei en dito financieel resultaat te behalen. Vanaf deze plek bedanken wij iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd.

's-Hertogenbosch, 15 maart 2022

De raad van bestuur

De heer P.P.J.G. Saasen (CEO)

# 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; deze afwijkingen worden in dit onderdeel toegelicht (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 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.
- Ctac heeft geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld, omdat deze functie niet past bij de omvang van de onderneming en haar bestuursstructuur (2.3.10). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de code op dit punt voorschrijft.
- Onder bijzondere omstandigheden maakt Ctac gebruik van webcams en/of andere technische hulpmiddelen voor het volgen van analisten- en andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden, en deelname van aandeelhouders aan vergaderingen (4.2.3). De presentaties die Ctac aan deze doelgroepen geeft, zijn 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 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 Over Ctac, Corporate Governance.

### **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.

Indien vacatures ontstaan in de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie, zal telkens worden bekeken wat de mogelijkheden zijn om het streefpercentage van de man-vrouwverhouding zoals opgenomen in het diversiteitsbeleid (een bezetting van voornoemde functies voor ten minste 30% door mannen en tenminste 30% door vrouwen) te bereiken. Dit vanzelfsprekend 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.

### **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 vennootschap 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 2021 gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar en Pieter-Paul Saasen. Henny Hilgerdenaar heeft per 1 november 2021 zijn functie als CEO van Ctac neergelegd en is teruggetreden als statutair bestuurder. Per 15 november 2021 is Pieter-Paul Saasen benoemd als CEO. Voor gegevens over de leden van de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 14.

### **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 Harry Hendriks (voorzitter) en Ton Vernaas en mevrouw Liesbeth Karsten. Tot de Algemene Vergadering van Aandeelhouders d.d. 12 mei 2021 waren de heren Gert van de Weerdhof en Ed Kraaijenzank als commissaris actief. 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 15.

### 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 voorschrijven.

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 het 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 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 zorgvuldige en gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders gewaarborgd.

### Gedragcode

Ctac N.V. kent een gedragcode. De gedragcode beoogt de medewerkers van de vennootschap bewust te maken van integer handelen door vast te leggen wat wel en niet als wenselijk gedrag moet worden beschouwd. De Gedragcode is van toepassing op alle medewerkers van de vennootschap en haar dochterbedrijven, en geldt tevens voor degenen die op basis van een tijdelijk contract of flexibele relatie voor de vennootschap werken. Gedetailleerde informatie over Ctac's gedragcode is te vinden op Ctac's website onder Over Ctac, Corporate Governance, Code & Regelgeving.

# Verslag van de raad van commissarissen

---

## Samenstelling van de raad van commissarissen

Het verslagjaar kende een bijzondere dynamiek gelet op zowel de samenstelling van de raad van commissarissen als de raad van bestuur. In de aandeelhoudersvergadering van 12 mei 2021 zijn de heren Gert van de Weerdhof en Ed Kraaijenzank teruggetreden als commissaris. In hun plaats zijn benoemd Harry Hendriks, tevens voorzitter van de raad van commissarissen, en Ton Vernaas, tevens voorzitter van de auditcommissie. Tezamen met Liesbeth Karsten bestaat de raad van commissarissen uit drie leden. Mevrouw Karsten is tevens voorzitter van de remuneratiecommissie. De termijn van mevrouw Karsten loopt af in 2022. Uit continuïteitsoverweging zal zij worden voorgedragen in de komende aandeelhoudersvergadering voor een verlenging van twee jaar. De personalia en profielen van de leden van de raad zijn raadpleegbaar 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. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het in bestpractice-bepaling 2.1.7 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van bestpractice-bepaling 2.1.8. De voorzitter van de raad van commissarissen is onafhankelijk in de zin van bestpractice-bepaling 2.1.9.

## Vergaderingen van de raad en zijn commissies

De raad van commissarissen heeft in 2021 dertien keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur en er zijn zes commissievergaderingen gehouden. Geen van de commissarissen is afwezig geweest tijdens de raad van commissarissen- en auditcommissie-vergaderingen waardoor het aanwezigheidspercentage 100% is geweest.

Vaste terugkerende onderwerpen op de vergadering – naast de strategie – waren de resultaatontwikkeling, het budget en de realisatie daarvan, de marktontwikkelingen en de omzetpijplijn, de organisatiestructuur en -cultuur, de algemene en operationele gang van zaken, het risicomanagement. Tweemaal per jaar woont de voorzitter van de remuneratiecommissie een vergadering bij van de ondernemingsraad van Ctac, maar ook door de voltallige raad van commissarissen is meermaals met de ondernemingsraad gesproken. De raad van commissarissen constateert met tevredenheid dat er sprake is van een gezonde en open dialoog met de ondernemingsraad.

## Strategie

Ctac blijft inzetten op groei, die zowel organisch als met acquisities moet worden bereikt. De raad van bestuur boekt goede voortgang om de ambitieuze groei-doelstellingen te verwezenlijken. In januari 2021 werd de overname van Oliver beklonken en op 1 oktober 2021 die van Digsolve-Mijn ICT.

De raad van commissarissen heeft in 2021 de impact van de acquisities van Oliver en Digsolve-Mijn ICT op de groeistrategie op de voet kunnen volgen aan de hand van de gedetailleerde rapportages van de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft in beide gevallen vastgesteld dat de acquisities passen binnen de strategische doelstellingen van Ctac.

Beide overnames passen naadloos in de strategische keuze om aan de klanten van Ctac toegevoegde waarde te 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

In 2021 heeft Ctac haar Franse activiteiten definitief beëindigd, nadat in 2020 een einde kwam aan een langlopend geschil in Frankrijk. Er zijn in 2021 geen nieuwe geschillen met klanten of leveranciers ontstaan.

Nadat de raad van commissarissen in december 2020 haar akkoord heeft gegeven op het nieuw vastgestelde internal control framework, is dit in 2021 in uitvoering gebracht en in detail verder aangescherpt. Ctac heeft geen interne auditfunctie ingesteld, gezien de geringe omvang van de organisatie. De raad van commissarissen stemt in met het besluit van de raad van bestuur om ook in het jaar 2022 geen interne auditfunctie in te stellen.

Het onderwerp van fraudepreventie en risicomanagement heeft op de agenda gestaan tijdens overleg tussen de raad van commissarissen, accountant en raad van bestuur. Er zijn geen indicaties voor eventuele fraude of non-compliance geconstateerd. De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van de door het bestuur uitgevoerde frauderisicoanalyse en acht deze passend.

### Evaluatie

Nadat bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2021 twee van de drie commissarissen werden vervangen, heeft de vernieuwde raad van commissarissen zich intensief ingewerkt in het wel en wee van de organisatie. De raad van commissarissen heeft gesprekken gevoerd met diverse stakeholders om eventueel benodigde organisatorische aanpassingen in kaart te kunnen brengen. Ook is in overleg met de raad van bestuur gericht gekeken naar het aanscherpen van de strategie en het risicomanagement.

Aangezien de raad van commissarissen in 2021 een nieuwe samenstelling heeft gekregen, hebben op het einde van iedere vergadering mini-evaluaties plaatsgevonden. In 2022 zal dit evaluatieproces verder worden gestandaardiseerd, via een evaluatievergadering. Met de heer Saasen is een beoordelingsgesprek gehouden.

**"DE RAAD VAN BESTUUR BOEKT  
GOEDE VOORTGANG OM DE  
AMBITIEUZE GROEIDOELSTELLINGEN  
TE VERWEZENLIJKEN."**

De raad van commissarissen heeft in 2021 buiten de reguliere vergaderingen intensief contact onderhouden, zowel onderling als met de organisatie.

Henny Hilgerdenaar heeft per 1 november 2021 zijn functie als CEO van Ctac neergelegd en is teruggetreden als statutair bestuurder. Hij is vanaf de oprichting nauw verbonden geweest met de onderneming en was gedurende de laatste tien jaar CEO. De raad van commissarissen is Henny Hilgerdenaar zeer erkentelijk voor zijn grote betrokkenheid en bijdragen aan Ctac. Tot zijn opvolger is benoemd Pieter-Paul Saasen, tot dan de CFO van Ctac. Om te voorzien in de opvolging Pieter-Paul Saasen is inmiddels een zoekproces gestart.

### Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code, zie pagina's 36 tot en met 38 van dit jaarverslag. 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 en de leden van de raad van bestuur worden gepubliceerd in het jaarverslag. Er wordt hiermee voldaan aan de bestpractice-bepalingen 2.7.3 en 2.7.4.



### **Algemene Vergadering van Aandeelhouders**

De remuneratiecommissie heeft in 2019 en begin 2020 een nieuw beloningsbeleid opgesteld voor de leden van de raad van bestuur. Nadat dit voorstel op 1 juli 2020 de vereiste 75% instemming niet heeft gehaald, heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ook met de aangepaste versie op 12 mei 2021 niet ingestemd. In tegenstelling tot 2020, heeft het voorstel tot het verlenen van een emissiebevoegdheid in 2021 wel de vereiste tweederdemeerderheid gehaald.

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. Voor het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt verwezen naar de pagina's 42 tot en met 47 van dit verslag.

### **Jaarrekening 2021**

Ctac heeft het boekjaar 2021 met een nettoresultaat van € 4,5 miljoen afgesloten. De raad van bestuur heeft de jaarrekening 2021 en het bestuursverslag ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. De accountantscontrole is uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers Accountants NV, die een goedkeurende verklaring heeft afgegeven. Deze verklaring is opgenomen op de pagina's 112 tot en met 125 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2021 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening 2021 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 2021 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 € 0,11 per aandeel.

### **Tot slot**

De raad van commissarissen spreekt zijn bijzondere waardering uit jegens alle medewerkers, het management en de raad van bestuur. Na de Covid-19-uitbraak in 2020, is ook het jaar 2021 een lastig jaar geweest waar Ctac zich uitstekend doorheen heeft weten te werken. De implementatie van Oliver en Digisolve-Mijn ICT verloopt conform plan. De uitgangspunten voor de toekomst en de bijbehorende groei doelstellingen zijn positief.

# Remuneratierapport Ctac N.V.

Dit remuneratierapport is opgesteld zoals bedoeld in artikel 2:135b BW en 3.4.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code ('Code'). In dit kader is rekening gehouden met de relevante uitgangspunten op het gebied van bezoldiging, zoals verwerkt in de Code en de in 2019 in werking getreden herziene Europese Aandeelhoudersrichtlijn zoals verwerkt in de Nederlandse wetgeving. Dit rapport beschrijft hoe het beloningsbeleid in 2021 is uitgevoerd.

De samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen wijzigde in het verslagjaar. De heer H.L.J. Hilgerdenaar trad per 1 november 2021 in wederzijds overleg als statutair bestuurder terug uit de raad van bestuur van de vennootschap. De heer P.P.J.G. Saasen is per 15 november 2021 (door de raad van commissarissen) benoemd als CEO. De heer E. Kraaijenzank en de heer G. van den Weerdhof zijn tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 mei 2021 teruggetreden als leden van de raad van commissarissen, de heer H.J.G. Hendriks en de heer L.A.M. Vernaus zijn tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd als nieuwe leden van de raad van commissarissen.

## Bezoldigingsbeleid

Het bezoldigingsbeleid 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. Het bezoldigingsbeleid draagt bij aan de bedrijfsstrategie, de langetermijnbelangen en de duurzaamheid van de vennootschap.

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 als onderdeel van de

kortetermijn- en langetermijn-variabele bezoldiging worden vastgesteld, waarop een toetsing zal plaatsvinden.

De remuneratiecommissie herijkt de beloningsniveaus regelmatig, daarbij gebruikmakend van de geobjectiveerde marktconforme salarisschalen. Dit zorgt ervoor dat geen beloning wordt toegekend waarvoor het maatschappelijk draagvlak zowel binnen als buiten de onderneming zou ontbreken. Bij het bepalen van de beloningsniveaus wordt daarnaast rekening gehouden met de beloning en de arbeidsvoorwaarden van de werknemers van Ctac alsmede met de interne pay ratio om ervoor te zorgen dat de bezoldiging van de raad van bestuur in lijn blijft met de identiteit, missie en waarden van Ctac.

De remuneratiecommissie voert jaarlijks scenario-analyses uit. Deze scenario-analyses zijn zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Er wordt onder andere gekeken of de strategische doelstellingen van Ctac N.V. aansluiten bij de gehanteerde doelstellingen voor de bestuurders. Voor het jaar 2021 zijn de gekozen doelstellingen als passend beoordeeld.

## Variabele beloningen

Het bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur bevat ten aanzien van de variabele beloningen zowel een kortetermijnbonus als een langetermijnbonus. Hiermee wordt beoogd zowel meer kortetermijn targets voor Ctac als langetermijnwaardecreatie te realiseren. Bij de jaarlijkse vaststelling van de prestatiecriteria, en de weging daarvan, wordt hiermee eveneens rekening gehouden. Deze variabele beloningscomponenten vormen een beperkt doch stimulerend onderdeel van de volledige bezoldiging, die worden beïnvloed door de marktontwikkelingen en de prestaties van de vennootschap.

Ten aanzien van de bonussen wordt nog opgemerkt dat de vennootschap bevoegd is deze geheel of gedeeltelijk terug te vorderen voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de bonus ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan de bonus afhankelijk was gesteld. De vordering kan

namens de vennootschap ook worden ingesteld door de raad van commissarissen. Er is in 2021 geen sprake geweest van een terugvordering van een bonus als bedoeld in art. 2:135 lid 8 BW.

#### Kortetermijnbonus (STI)

De STI belooft maximaal 45% van het vaste jaarsalaris en is afhankelijk van de realisatie van doelstellingen en budget. De remuneratiecommissie bepaalt hiertoe jaarlijks de relevante doelstellingen, waarvan een deel gekoppeld is aan financiële doelstellingen, en een deel gekoppeld is aan niet-financiële doelstellingen. Bij het realiseren van de doelstellingen 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.

#### Langetermijnbonus (LTI)

Op basis van het geldende bezoldigingsbeleid geldt de LTI voor de periode 2018-2022 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. Voor de CEO

is het aantal fictieve aandelen bepaald op 200.000, voor de CFO op 170.000. Uitkering vindt plaats in contanten aan het einde van de LTI-periode indien de functionaris dan nog in dienst is.

Of uitkering plaatsvindt hangt af van twee voorwaarden.

1. Koerswinst: de LTI is gebaseerd op de koers op meetmoment 2018 plus het uitgekeerde dividend in de LTI-periode, waarbij de koers op meetmoment 2022 gehanteerd wordt om het verschil in koerswinst uit te rekenen. De meetmomenten zijn de tweede maandag in januari 2018 en de tweede maandag in januari 2022. De hieruit volgende koerswinst maal het fictief aantal aandelen bepaalt de hoogte van de bonus.
2. Realisatie van het budget:
  - bij realisatie 100% budget wordt 100% van de LTI opgebouwd/uitgekeerd;
  - bij realisatie 99-90% budget wordt 75% van de LTI opgebouwd/uitgekeerd;
  - bij realisatie 89-75% budget wordt 50% van de LTI opgebouwd/uitgekeerd;
  - bij realisatie < 75% budget wordt geen LTI opgebouwd/uitgekeerd.

#### Bezoldiging in 2021

Over het jaar 2021 zijn de vaste en variabele bezoldiging van de leden van de raad van bestuur als volgt.

	H.L.J. Hilgerdenaar CEO 01-01/01-11	P.P.J.G. Saasen CFO 01-01/14-11	P.P.J.G. Saasen CEO 15-11/31-12
(in € x 1.000)			
Vaste beloning	293	253	41
Bedrijfsauto en overige bijkomende voordelen	26	26	3
Variabele beloning			
	STI	103	-
	LTI	207	-
Pensioen- en WAO-verzekeringen en overige werkgeverslasten	26	18	3
Buitengewone items	497	-	-
<b>Totale remuneratie</b>	<b>1.063</b>	<b>607</b>	<b>47</b>
Aandeel variabel in % *	21%	51%	0%
Aandeel vast in % **	79%	49%	100%

\* variabele beloning / totale remuneratie

\*\* (vaste beloning + bedrijfsauto en overige bijkomende voordelen + pensioen en WAO-verzekering + buitengewone items) / totale remuneratie

**Beëindiging arbeidsovereenkomst H.L.J. Hilgerdenaar**

Met de heer Hilgerdenaar wordt de arbeidsovereenkomst per 1 mei 2022 beëindigd. Hij is op 1 november 2021 teruggetreden als statutair bestuurder. De aan hem toegekende beëindigingsvergoeding bedraagt € 309.000, waarmee is gehandeld binnen de richtlijnen van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Ten aanzien van de variabele beloningen is Ctac met de heer Hilgerdenaar afzonderlijke afspraken overeengekomen. De heer Hilgerdenaar heeft recht op een pro rata bonusaanspraak voor het jaar 2021 tot 1 november 2021 in overeenstemming met het geldende STI-reglement. Dit betekent dat bij de berekening van de waarde van de pro rata bonusaanspraak zal worden uitgegaan van een

performance over de periode van 1 januari 2021 tot en met 1 november 2021. Voor de overeengekomen doelstellingen en de realisatie daarvan wordt verwezen naar de paragraaf met betrekking tot de kortetermijnbonus. Voor de langetermijnbonus is een vast bedrag overeengekomen van € 140.000.

**Berekening kortetermijnbonus (STI) 2021**

Over het jaar 2021 zijn de volgende STI-doelstellingen gehanteerd, waarbij de target voor de CEO geldend is voor de heer Hilgerdenaar en de target voor de CFO geldend is voor de heer Saasen. Gedurende heel 2021 zijn de STI-doelstellingen voor de heer Saasen gehanteerd conform de targets als CFO, ook al is de heer Saasen vanaf 15 november tot CEO benoemd.

Target CEO	Gewicht in toekenning at target	Score	Toekenning staffel	Opbouw bonus naar rato
<b>Financiële doelstellingen</b>				
Realiseren omzet conform budget	15%	105%	35%	5,25%
Realiseren EBITDA conform budget	25%	97%	25%	6,25%
Recurring omzet 30%	20%	134%	45%	9,00%
Realiseren EBITDA Purple Square en Oliver conform budget	15%	112%	45%	6,75%
Stijging van het aandeel cloud service provider-omzet met 30%	5%	117%	45%	2,25%
Het contracteren van één Fit4-opdracht met reguliere brutomarge	5%	0%	0%	0,00%
<b>Niet-financiële doelstellingen</b>				
Realiseren medewerkerstevredenheidsscore boven de 7*	5%	0%	0%	0,00%
Inrichten van corporate social responsibility-team en communicatiestructuur	5%	100%	35%	1,75%
Het contracteren van vijf opdrachten in verband met SAP S4/HANA implementaties	5%	0%	0%	0,00%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>			<b>31,25%</b>

\* De medewerkerstevredenheidsscore is 0% aangezien een onderzoek niet heeft plaatsgevonden, behoudens enkele pulse enquêtes.

Target CFO	Gewicht in toekenning at target	Score	Toekenning staffel	Opbouw bonus naar rato
<b>Financiële doelstellingen</b>				
Realiseren omzet conform budget	15%	106%	35%	5,25%
Realiseren EBITDA conform budget	25%	102%	35%	8,75%
Recurring omzet 30%	20%	132%	45%	9,00%
Realiseren EBITDA Purple Square en Oliver conform budget	15%	108%	35%	5,25%
Werkkapitaalontwikkeling is positief	15%	100%	35%	5,25%
Herfinanciering kredietfaciliteit inclusief commitmentperiode van drie jaar	5%	100%	35%	1,75%
<b>Niet-financiële doelstellingen</b>				
Realiseren medewerkerstevredenheidsscore boven de 7*	5%	0%	0%	0,00%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>			<b>35,25%</b>

#### Berekening langetermijnbonus (LTI) 2021

De koers bedroeg op 8 januari 2018 (tweede maandag) € 3,45 en op 10 januari 2022 (tweede maandag) € 4,35. Het uitgekeerde dividend in 2018, 2019, 2020 en 2021 betreft per jaar € 0,08 cent per aandeel. De koers op het meetmoment in 2022 (€ 4,35) plus viermaal de dividendumuitkering € 0,08 (€ 0,32) = € 4,67.

Dit bedrag is hoger dan de koers op het meetmoment in 2018, hiermee wordt voldaan aan de eerste voorwaarde (koerswinst). Daarnaast is tevens voldaan aan de tweede voorwaarde (realisatie van het budget). De fair value van de LTI voor de heer Saasen bedraagt per 31 december 2021 € 207.000. Er zal derhalve in 2022 een uitbetaling van de LTI-bonus plaatsvinden. Zoals hiervoor is opgemerkt heeft in het kader van de beëindiging van de arbeidsovereenkomst met de heer Hilgerdenaar ook afwikkeling van de LTI plaatsgevonden. Verwezen wordt naar hetgeen hierover is opgemerkt op pagina 44, opgenomen onder het hiervoor genoemde kopje "Beëindiging arbeidsovereenkomst H.L.J. Hilgerdenaar".

#### Pensioen

Het salaris is pensioengevend tot een bedrag van € 112.189 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 heer Saasen tot en met 14 november 2021 verdisconteerd in het brutosalaris, conform een vaste premiestelling van 12,5% van het bovenwettelijk deel van het salaris. Voor de heer Hilgerdenaar, alsmede voor de heer Saasen vanaf 15 november 2021, is de pensioencompensatie een additionele uitkering die is gebaseerd op de binnen Ctac gehanteerde premiestaffel over het bovenwettelijke gedeelte.

#### Arbeidsverhoudingen

Met de heer Hilgerdenaar wordt de arbeidsovereenkomst per 1 mei 2022 beëindigd. Hij is op 1 november 2021 teruggetreden als statutair bestuurder.

De heer Saasen is als statutair bestuurder benoemd tijdens de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 24 september 2019. Daarna is met hem een directieovereenkomst gesloten. Per 15 november 2021 is een nieuwe directieovereenkomst gesloten, gezien de benoeming tot CEO. De directieovereenkomst is ingegaan op 15 november 2021 voor een bepaalde tijd en eindigt na afloop van de aandeelhoudersvergadering gehouden in 2025. De overeenkomst kent een vaste ontslagvergoeding van één jaarsalaris.

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

**Ontwikkeling bezoldiging van de raad van bestuur**

(in € x 1.000)	2021	2020	2019**	2018	2017
<b>Remuneratie bestuurders *)</b>					
CEO H.L.J. Hilgerdenaar (t/m 1 november 2021)	634	470	444	449	408
CEO P.P.J.G. Saasen (m.i.v. 15 november 2021)	47	-	-	-	-
CFO P.P.J.G. Saasen (t/m 14 november 2021)	607	384	347	-	-
CFO D.G.H. van der Werf (t/m 14 mei 2019)	-	-	-	427	385

**Ontwikkeling bedrijfsresultaat**

Omzet	106.424	87.534	81.872	82.998	81.597
Nettoresultaat toekomstend aan aandeelhouders aan Ctac N.V.	4.455	3.032	1.262	1.715	2.800

**Gemiddelde remuneratie op fulltime basis**

Bestuurders	644	427	396	438	396
Medewerkers	106	109	94	100	96
Pay ratio bestuurders	6,1	3,9	4,2	4,4	4,1
Pay ratio CEO	6,0	4,3	4,7	4,5	4,3

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

\*\*\*) In 2020 is als gevolg van Covid-19 60% van de gereserveerde bonus uitbetaald. Als gevolg hiervan is de remuneratie in 2019 gecorrigeerd.

**Pay ratio**

Ter bevordering van consistente bezoldigingsverhoudingen en overeenkomstig bestpractice-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.

Deze pay ratio is berekend door de gemiddelde kosten van de raad van bestuur over 2021, exclusief de kosten die verband houden met de beëindiging van de arbeidsovereenkomst van de heer H. Hilgerdenaar, te delen door de gemiddelde kosten per medewerker voor Ctac, exclusief de leden van de raad van bestuur. De gemiddelde kosten van de werknemers zijn berekend door de totale personeelskosten exclusief de overige personeelskosten overeenkomstig de jaarrekening plus de autokosten die zijn verantwoord onder de overige bedrijfskosten. De pay ratio voor de raad van bestuur bedraagt over 2021 6,1 (2020: 3,9).

Met ingang van verslagjaar 2021 en vooruitlopend op ontwikkelingen wordt de ratio tevens berekend door de verhouding weer te geven tussen de totale jaarlijkse beloning van de CEO en de gemiddeld jaarlijkse beloning van de eigen werknemers. Deze pay ratio is 6,0 (2020: 4,3).

Gezien de aard van de onderneming (waarbij de kosten voor externen een afwijkend beeld zouden geven ten opzichte van de kosten van eigen medewerkers en daarmee het beeld zouden vertroebelen) en in afwijking van het voorlopige advies van de Monitoring Commissie Corporate Governance zijn extern ingehuurd medewerkers buiten beschouwing gelaten.

De pay ratio is toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat de kosten in verband met de variabele beloningen van de raad van bestuur zijn toegenomen en de gemiddelde kosten per werknemer zijn afgenomen. De stijging van de variabele beloningen is gerelateerd aan de langetermijnbonus. Het effect van de langetermijnbonus heeft in 2022 een grote impact, aangezien de looptijd van de langetermijnbonus in 2022 ten einde is gekomen en de fair value in 2022 fors is toegenomen als gevolg van de koersstijging van het aandeel.

De daling van de gemiddelde personeelskosten per werknemer is te verklaren doordat in 2020 sprake was van hogere afvloeiingskosten.

### Bezoldiging leden raad van commissarissen

De bezoldiging voor leden van de raad van commissarissen bedroeg in 2021 € 45.000 voor de voorzitter en € 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. De leden van de raad van commissarissen ontvangen geen additionele bezoldiging van dochtermaatschappijen voor hun bestuursposten binnen de groep.

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

(in € x 1.000)	2021	2020	2019	2018	2017
H.J.G. Hendriks (m.i.v. 12 mei 2021)	28	-	-	-	-
L.A.M. Vernaus (m.i.v. 12 mei 2021)	21	-	-	-	-
E. Karsten	33	33	33	33	33
G. van de Weerdhof (m.i.v. 10 mei 2017 t/m 12 mei 2021)	17	45	45	45	29
E. Kraaijenzank (t/m 12 mei 2021)	12	33	33	33	33
H.G.B. Olde Hartmann (t/m 10 mei 2017)	-	-	-	-	11
<b>Totaal beloningen</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>111</b>	<b>106</b>

### Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2021

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2021 is een voorstel tot aanpassing van het bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur gedaan. Dit voorstel is echter niet door de vergadering aangenomen. Wel is een positieve adviserende stemming over het remuneratierapport over boekjaar 2020 uitgebracht tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2021. Vervolgens heeft overleg plaatsgevonden met een aantal aandeelhouders dat tegen aanpassing van het bezoldigingsbeleid heeft gestemd, waarna het voorstel is aangepast om aan de bezwaren tegemoet te komen. Het aangepaste voorstel zal op 4 mei 2022 aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling worden voorgelegd.

De (voormalige) leden van de raad van bestuur hielden in 2021 aandelen in Ctac. Er is geen sprake van aandelen die aan de raad van bestuur zijn toegekend in het kader van een beloningsregeling.

### 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, voorschotten en/of garanties verstrekt.

In 2021 is geen sprake geweest van een afwijking van het beloningsbeleid of het besluitvormingsproces voor de uitvoering van het beloningsbeleid.

# Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december (voor winstbestemming)  
(in € x 1.000)

	Toelichting	2021	2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>VASTE ACTIVA</b>			
Immateriële vaste activa	1	29.382	24.052
Gebruiksrechten	2	10.715	10.607
Materiële vaste activa	3	824	921
Latente belastingvorderingen	4	782	1.316
Overige langlopende vorderingen	5	400	251
		<b>42.103</b>	<b>37.147</b>
<b>VLOTTENDE ACTIVA</b>			
Voorraden	6	64	-
Handelsdebiteuren	7	13.154	9.842
Overige vorderingen	7	8.285	6.979
Liquide middelen	8	10.404	10.552
		<b>31.907</b>	<b>27.373</b>
		<b>74.010</b>	<b>64.520</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>EIGEN VERMOGEN</b>			
	9		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.273	3.253
Agioreserve		11.526	11.546
Overige reserves		6.796	4.658
Resultaat boekjaar		4.455	3.032
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		26.050	22.489
Aandeel derden		1.111	-
		<b>27.161</b>	<b>22.489</b>
<b>LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>			
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	10	2.025	2.925
Leaseverplichtingen	2	7.941	7.974
Overige langlopende verplichtingen	11	1.902	1.921
Latente belastingverplichtingen	4	1.610	820
		<b>13.478</b>	<b>13.640</b>
<b>KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN</b>			
Leaseverplichtingen	2	2.973	2.770
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	10	900	900
Voorzieningen	12	433	578
Handelscrediteuren en overige schulden	13	28.869	23.351
Te betalen vennootschapsbelasting		196	792
		<b>33.371</b>	<b>28.391</b>
		<b>74.010</b>	<b>64.520</b>



**Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over**  
(in € x 1.000)

	Toelichting	2021	2020
Omzet uit contracten met klanten	14	106.424	87.307
<b>Bedrijfslasten</b>			
Inkoopwaarde hard- en software		9.388	8.819
Uitbesteed werk		26.956	19.661
Personeelskosten	15	47.162	38.831
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.507	1.283
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	3.599	3.601
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	481	482
Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	1	-	200
Overige bedrijfskosten	16	10.869	9.769
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>(99.962)</b>	<b>(82.646)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			
		<b>6.462</b>	<b>4.661</b>
Financieringsbaten	17	-	72
Financieringslasten	17	(465)	(482)
<b>Totaal financieringsbaten en -lasten</b>		<b>(465)</b>	<b>(410)</b>
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>			
		<b>5.997</b>	<b>4.251</b>
Belastingen	18	(1.332)	390
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten		4.665	4.641
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten		-	(1.609)
<b>Nettoresultaat</b>		<b>4.665</b>	<b>3.032</b>
Aandeel derden		210	-
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		4.455	3.032
<b>Nettoresultaat</b>		<b>4.665</b>	<b>3.032</b>
<b>Winst per aandeel</b>			
	<b>19</b>		
Nettoresultaat per aandeel (in €) voortgezette activiteiten		0,33	0,35
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in €) voortgezette activiteiten		0,32	0,34
Nettoresultaat per aandeel (in €) beëindigde activiteiten		-	(0,12)
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in €) beëindigde activiteiten		-	(0,12)
Aantal gewone aandelen ultimo		13.637.312	13.555.203
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen		13.603.100	13.243.302
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel		13.911.837	13.539.887

## Jaarrekening

### Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over (in € x 1.000)

	2021	2020
Nettoresultaat over het boekjaar	4.665	3.032
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>4.665</b>	<b>3.032</b>
Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Ctac N.V.	4.455	3.032
Nettoresultaat toe te rekenen aan aandeel derden	210	-
<b>Totaal nettoresultaat over het boekjaar</b>	<b>4.665</b>	<b>3.032</b>
Uit voortgezette activiteiten	4.455	4.641
Uit beëindigde activiteiten	-	(1.609)
<b>Totaalresultaat over het boekjaar toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.</b>	<b>4.455</b>	<b>3.032</b>

### Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2021 (€ x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan aandeel- houders Ctac N.V.	Aandeel derden	Groeps- vermogen
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.253</b>	<b>11.546</b>	<b>4.658</b>	<b>3.032</b>	<b>22.489</b>	-	<b>22.489</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	4.455	4.455	210	4.665
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.455</b>	<b>4.455</b>	<b>210</b>	<b>4.665</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	2.286	(2.286)	-	-	-
Dividend	20	(20)	-	(746)	(746)	-	(746)
Minderheidsbelang verworven deelneming	-	-	-	-	-	921	921
Uitbetaald aan derden	-	-	(148)	-	(148)	(20)	(168)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.273</b>	<b>11.526</b>	<b>6.796</b>	<b>4.455</b>	<b>26.050</b>	<b>1.111</b>	<b>27.161</b>

### Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2020 (in € x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan aandeel- houders Ctac N.V.	Aandeel derden	Groeps- vermogen
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.104</b>	<b>11.695</b>	<b>3.396</b>	<b>1.262</b>	<b>19.457</b>	-	<b>19.457</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	3.032	3.032	-	3.032
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.032</b>	<b>3.032</b>	<b>-</b>	<b>3.032</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	1.262	(1.262)	-	-	-
Uitbetaald aan derden	149	(149)	-	-	-	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.253</b>	<b>11.546</b>	<b>4.658</b>	<b>3.032</b>	<b>22.489</b>	-	<b>22.489</b>

**Geconsolideerd kasstroomoverzicht**  
(in € x 1.000)

	Toelichting	2021	2020
<b>KASSTROOMOVERZICHT</b>			
Bedrijfsresultaat		6.462	4.063
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.507	1.283
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	3.599	3.601
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	481	482
Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	1	-	200
Mutatie voorzieningen	12	(145)	359
Waarderingsverschillen langlopende verplichtingen	11	192	(235)
Verandering in werkkapitaal			
Voorraad		(11)	-
Vorderingen		(3.606)	1.614
Kortlopende schulden		3.020	4.439
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>11.499</b>	<b>15.806</b>
Betaalde rente		(423)	(332)
Betaalde winstbelasting		(1.534)	(326)
<b>Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten</b>		<b>9.542</b>	<b>15.148</b>
Verwerving deelneming		(3.345)	(3.914)
Investeringen in immateriële vaste activa	1	(601)	(788)
Investeringen in materiële vaste activa	3	(237)	(130)
Investeringen in financiële vaste activa	5	(149)	(45)
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(4.332)</b>	<b>(4.877)</b>
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	10	(900)	2.925
Betaling earn out-verplichtingen	11	-	(399)
Dividenduitkering aan aandeelhouders Ctac N.V.	9	(746)	-
Dividenduitkering aan minderheidsaandeelhouders van verworven deelnemingen	9	(168)	-
Leasebetalingen	2	(3.544)	(3.709)
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(5.358)</b>	<b>(1.183)</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>(148)</b>	<b>9.088</b>
Liquide middelen	8	10.552	1.864
Kortlopende bancaire schulden	10	-	(400)
Saldo liquide middelen per 1 januari		10.552	1.464
Liquide middelen	8	10.404	10.552
Saldo liquide middelen per 31 december		10.404	10.552
<b>Mutatie liquide middelen</b>		<b>(148)</b>	<b>9.088</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	(197)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	284
Kasstroom uit financieringsactiviteiten beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	-

### Toelichting kasstroomoverzicht

In het kasstroomoverzicht wordt zoveel mogelijk aangesloten op bedragen volgens de winst-en-verliesrekening en balansmutaties.

Met betrekking tot de kasstroom uit operationele activiteiten zijn de non-cashtransacties afzonderlijk benoemd in het kasstroomoverzicht.

Ten aanzien van de mutaties in de kasstroom uit operationele activiteiten is niet in alle gevallen een directe aansluiting te maken met de balansmutaties. Dit aangezien de openingsbalansen van de acquisities niet in de vergelijkende cijfers zijn verwerkt.

De betaalde winstbelasting betreft de winstbelasting volgens de winst-en-verliesrekening, minus de non-cashmutaties in de latente belastingverplichtingen en de mutatie in de balanspositie vennootschapsbelasting.

De uitgaande kasstroom voor de acquisitie is in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities is vermeld in paragraaf 22.

De mutatie langlopende schulden aan kredietinstellingen betreft de oorspronkelijke hoofdsom minus de in verrichte aflossingen en minus de aflossingen die binnen twaalf maanden na balansdatum plaats moeten vinden. Deze zijn begrepen in de verandering van het werkkapitaal.

De totale mutatie (kort- en langlopend) in de earn out-verplichting komt tot stand door de non-cash-amortisatie van de verplichting, toevoeging van de nieuwe verplichting als gevolg van acquisities (zie paragraaf 22), amortisatie van de verplichting naar per balansdatum, en de cash-uitbetaling van earn out-verplichtingen. Zie verloopoverzicht onder paragraaf 11.1.

Voor wat betreft dividend 2020 is alleen stockdividend uitgekeerd aan de aandeelhouders, derhalve heeft geen cashtransactie plaatsgevonden. In 2021 is een gedeelte van het dividend in cash afgewikkeld en een gedeelte is uitgekeerd als stockdividend.

### Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

#### 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 2021 had Ctac 473 medewerkers in dienst. Ctac is actief in Nederland en België. De liquidatie van Frankrijk is in 2021 juridisch volledig afgewikkeld. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland te '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).

De raad van bestuur heeft op 15 maart de jaarrekening opgemaakt en en ter publicatie goedgekeurd. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 4 mei 2022.

#### Overeenstemmingsverklaring met International Financial Reporting Standards

De geconsolideerde jaarrekening en toelichtingen zijn in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan, zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) en aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW (Nederlandse verslaggevingsregels). De door Ctac toegepaste waarderingsgrondslagen zijn in overeenstemming met de van kracht zijnde IFRS.

#### Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening

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 2020 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met die van 2021 mogelijk te maken. De in 2020 beëindigde activiteiten in Frankrijk hebben geresulteerd in een fiscaal verrekenbaar liquidatieverlies, waarvoor de belastingbate van

EUR 1.280 duizend in de jaarrekening van 2020 is toegerekend aan het resultaat uit voortgezette activiteiten van Ctac N.V., aangezien zij dit verlies kan compenseren. Om een genormaliseerd inzicht in de ontwikkeling van de cijfers weer te geven, prefereren wij thans een toerekening van deze belastingbaten aan de veroorzaker van deze verliezen en derhalve toekenning aan het resultaat uit beëindigde activiteiten. Dit is in het persbericht en 'Meerjarenoverzicht' als zodanig toegepast. In de jaarrekening zijn de vergelijkende cijfers niet aangepast.

De geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld op basis van historische kostprijs voor zover IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op andere wijze voorschrijft.

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening vereist van de raad van bestuur dat hij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de uitwerking van richtlijnen en de waarderingen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de 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 de raad van bestuur bij de toepassing van IFRS, die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en toekomstige perioden, zijn opgenomen onder paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames'.

De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling, waarbij het bestuur, rekening houdend met de reeds bekende en verwachte effecten van Covid-19 concludeert dat het hanteren van deze veronderstelling op basis van de huidige inzichten voor de komende twaalf maanden gerechtvaardigd is.

#### **Toepassing van aangepaste en nieuwe grondslagen**

Ctac heeft in het boekjaar nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. Behoudens de onderstaande toelichting heeft de toepassing in 2021 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 2021, zijn niet vervroegd toegepast. Ctac zal deze standaarden en interpretaties toepassen zodra deze van kracht zijn. Dit betreffen de volgende standaarden:

- Implementatie IFRS 17 'Insurance Contracts' – Vervanging IFRS 4 door IFRS 17. Niet van toepassing voor Ctac;
- Wijziging op IAS 16 'Property, Plant and Equipment: proceeds before intended use'. Op basis van deze wijziging mogen mogelijke (tijdelijke) opbrengsten niet meer in mindering worden gebracht op de initiële kostprijs van een materieel vast actief. De wijziging is verplicht per 1 januari 2022;
- Wijziging op IFRS 3 'Reference to the Conceptual Framework'. Wijziging voegt een verwachtingselement toe op het verantwoordingsprincipe van IFRS 3. De wijziging is verplicht per 1 januari 2022;
- Wijziging op IAS 37 'Onerous Contracts – Cost of Fulfilling a Contract'. Van toepassing wordt de direct gerelateerde kosten-approach voor de bepaling van de omvang van een verlieslatend contract. De wijziging is verplicht per 1 januari 2022;
- Wijziging op IFRS 9 'Financial Instruments – Fees in the 10 percent test for derecognition of financial liabilities'. Verduidelijking van op welke wijze fees in de beoordeling dienen te worden meegenomen bij wijzigingen van contractuele leningsvoorwaarden en de mogelijke impact daarvan op de verantwoording van het financiële instrument. De wijziging is verplicht per 1 januari 2022;
- Wijziging op IFRS 16 'Leases'. Wijziging van illustratief voorbeeld 13 door het verwijderen van de betalingen van de verhuurder met betrekking tot aanpassingen aan gehuurde panden, om verwarring met de behandeling van huurincentives weg te nemen. De wijziging is verplicht per 1 januari 2022;
- Wijziging op IFRS 1 'First-time Adoption of International Financial Reporting Standards'. De wijziging staat entiteiten, die hun vorderingen en verplichtingen tegen boekwaarde hebben gewaardeerd in de moedermaatschappij, toe om cumulatieve omrekenverschillen te waarderen door gebruik te maken van de waarden zoals gepresenteerd door de moedermaatschappij. Deze wijziging is ook van toepassing op deelnemingen en joint ventures waarop dezelfde IFRS 1-vrijstelling van toepassing is. De wijziging is verplicht per 1 januari 2022;
- Wijziging op IAS 41 'Agriculture'. Niet van toepassing voor Ctac;
- Wijziging op IAS 1 'Presentation of Financial Statements – Classification of Liabilities as Current or Non-Current'. De wijziging verduidelijkt dat schulden worden geclassificeerd als kort- of langlopend afhankelijk van het recht dat aan het einde van de

verslaggevingsperiode bestaat. De classificatie wordt niet beïnvloed bij de verwachting van de entiteit of een gebeurtenis na balansdatum. Deze wijziging verduidelijkt eveneens wat in IAS 1 wordt bedoeld met 'settlement' van een schuld. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;

- Wijziging op IAS 1 'Presentation of Financial Statements – Disclosure of Accounting Policies'. Verplichten van het toelichten van 'materiële' in plaats van 'significante' verslaggevingsstandaarden. In de wijziging wordt ook gedefinieerd wat dit inhoudt. Ook wordt verduidelijkt dat niet-materiële informatie over verslaggevingstandaarden niet toegelicht hoeft te worden. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;
- Wijziging op IAS 8 'Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors – Definition of Accounting Estimates'. De wijziging verduidelijkt op welke wijze entiteiten veranderingen moeten onderscheiden in de verslaggevingsgrondslagen als gevolg van wijzigingen in schattingen. Het onderscheid is belangrijk, omdat wijzigingen in schattingen prospectief worden toegepast. Wijzigingen in verslaggevingsgrondslagen worden in het algemeen retrospectief toegepast op gebeurtenissen uit het verleden en overige gebeurtenissen in het heden. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;
- Wijziging op IAS 12 'Income Taxes – Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction'. De wijziging verplicht entiteiten om een belastinglatentie te identificeren op transacties die, bij eerste verwerking, aanleiding geven tot gelijke bedragen voor belastbare en verrekenbare tijdelijke verschillen. Dit komt vaak voor bij transacties zoals leases en ontmantelingsverplichtingen en vereisen opname van aanvullende actieve en passieve belastinglatenties. De wijziging moet worden toegepast op transacties die plaatsvinden op of na het begin van de periode van de vergelijkende cijfers. Het cumulatieve effect van verantwoorden van deze wijzigingen wordt verwerkt in de overige reserves of een ander component in het eigen vermogen. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;
- Wijziging op IFRS 10 'Consolidated financial statements' en IAS 28 'Investments in associates and joint ventures' – 'Sale or contribution of assets between an investor and its associate or joint venture'. De wijzigingen verduidelijken de boekhoudkundige verwerking van verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelnemingen of joint ventures. De verwerking hangt af van het feit of de niet-monetaire activa die zijn verkocht of overgedragen aan de deelneming of joint venture een bedrijf vormen (zoals gedefinieerd in IFRS 3 'Business Combinations'). Wanneer de

niet-monetaire activa een bedrijf vormen, dient de investeerder de volledige winst of het verlies op de verkoop of inbreng van activa te verantwoorden.

Als de activa niet voldoen aan de definitie van een bedrijf, dan wordt de winst of het verlies door de investeerder verantwoord tot het bedrag van het belang van de overige investeerders in de deelneming of joint venture. De wijzigingen moeten prospectief worden verwerkt. Er is nog niet bekend vanaf wanneer deze wijziging effectief wordt.

Naar verwachting hebben nieuwe standaarden die van toepassing zijn na 2021 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening.

Ctac N.V. past met ingang van 1 januari 2021 voor het eerst de onderstaande standaarden en wijzigingen in standaarden toe:

- 'Covid-19 related rent concessions' – wijziging in IFRS 16  
De wijzigingen in IFRS 16 bieden een vereenvoudiging voor leasees voor het toepassen van IFRS 16-richtlijnen voor de boekhoudkundige verwerking van huurconcessies die een direct gevolg zijn van de Covid-19-pandemie. Als praktisch hulpmiddel kan een huurder ervoor kiezen om niet te beoordelen of een aan Covid-19 gerelateerde huurconcessie van een verhuurder een wijziging van de huurovereenkomst is. Een leasee die deze keuze maakt, verantwoordt elke wijziging in leasebetalingen die voortvloeien uit de aan Covid-19 gerelateerde huurconcessie op dezelfde manier als hij de wijziging onder IFRS 16 zou verwerken, als de wijziging geen wijziging van de lease zou zijn. Ctac N.V. heeft geen gebruikgemaakt van dit praktische hulpmiddel.

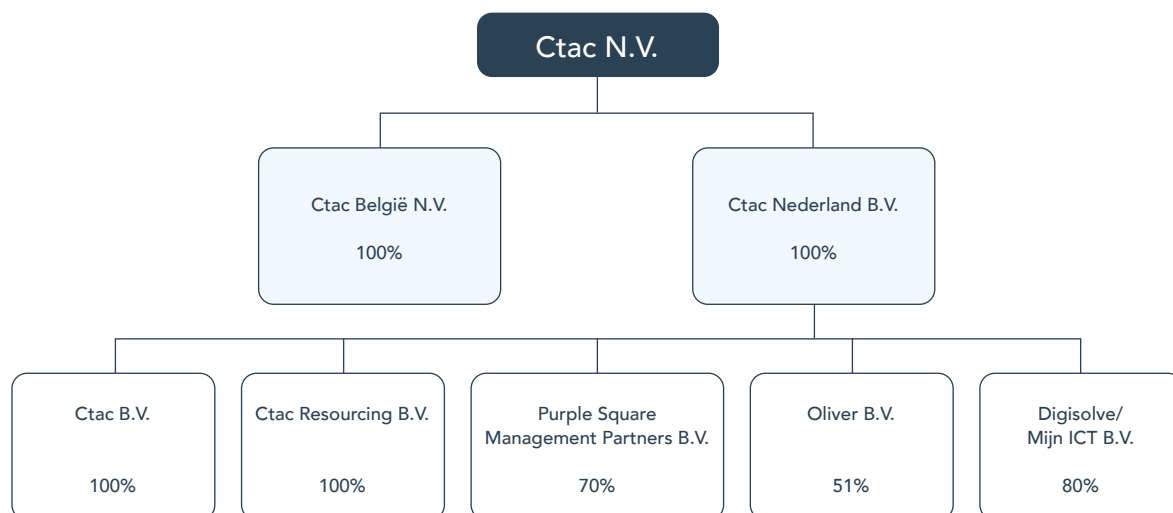
De hierboven vermelde wijzigingen hadden geen invloed op de gerapporteerde cijfers in voorgaande perioden. Daarnaast hebben de wijzigingen geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening.

### **Grondslagen voor de consolidatie**

Ctac N.V. staat aan het hoofd van de groep. In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waarover Ctac N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Overheersende zeggenschap is van kracht indien Ctac N.V. 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 N.V. de beslissende zeggenschap verliest. Ctac N.V. is het hoofd van de groep.

Onderstaande deelnemingen zijn in de consolidatie opgenomen.

Deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in %	
		ultimo 2021	ultimo 2020
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Purple Square Management Partners B.V.	Weert	70	70
Oliver B.V.	's-Hertogenbosch	51	-
Digisolve-Mijn ICT B.V.	Helmond	80	-
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100	100
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	-	100



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.

#### Beëindigde activiteiten

De activiteiten van Ctac France SAS zijn in 2020 gestaakt en de liquidatie van Ctac France SAS is in 2021 juridisch volledig afgewikkeld. Ctac France SAS is in de jaarrekening in de vergelijkende cijfers gepresenteerd als beëindigde activiteiten (discontinued operation).

Een 'discontinued operation' is een 'component of an entity' die ofwel is afgestoten, ofwel wordt

gekwaliceerd als 'held for sale' en voldoet aan één van de volgende kenmerken:

- betreft een afzonderlijke, significante productgroep of geografisch gebied;
- is onderdeel van een afzonderlijk, gecoördineerd plan om een significante productgroep of geografisch gebied af te stoten;
- betreft een dochteronderneming die uitsluitend is verworven met de bedoeling haar weer te verkopen.

Een 'component of an entity' bestaat uit activiteiten en kasstromen die zowel operationeel als voor verslaggevingsdoeleinden duidelijk kunnen worden onderscheiden van de rest van de rechtspersoon, in feite een kasstroomgenererende eenheid of een groep van kasstroomgenererende eenheden. De resultaten zullen afzonderlijk worden opgenomen, zodat de financiële gevolgen van de beëindigde activiteiten kunnen worden geëvalueerd.

### **Bedrijfscombinaties**

Een bedrijfscombinatie wordt verwerkt op basis van de 'purchase accounting'-methode per overnamedatum. Dit is de datum waarop de overheersende zeggenschap naar Ctac N.V. is overgegaan.

De transactieprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van het geldbedrag dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen deelneming, alsmede, indien van toepassing, de reële waarde op de overname van enige andere tegenprestatie (uitgegeven eigenvermogensinstrumenten) die door Ctac wordt verstrekt.

Kosten die verband houden met een acquisitie worden verantwoord ten laste van het resultaat op het moment dat zij zich voordoen.

### **Bepaling reële waarde**

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van Ctac vereisen de bepaling van de reële waarde van financiële verplichtingen. Hierbij wordt het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingen worden ingedeeld, vermeld.

In overeenstemming met IFRS 13 wordt voor de bepaling van de reële waarde van de opgenomen financiële instrumenten een aantal waarderingsniveaus gedefinieerd:

- Niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen.
- Niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs), hetzij indirect (afgeleid van een prijs).
- Niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input). Ctac maakt bij deze bepaling gebruik van algemeen geaccepteerde waarderingsmodellen.

De methoden waarop de reële waarde is bepaald, zijn hierna voor de relevante jaarrekeningposten opgenomen.

### **Immateriële vaste activa**

#### **Goodwill**

Goodwill die kan voortvloeien uit de acquisities van deelnemingen is het verschil tussen de aankoopprijs van acquisitie minus het saldo van de reële waarde van identificeerbare activa en de reële waarde van de overgenomen verplichtingen van de onderneming.

Betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op basis van de betaalde en te betalen liquide middelen per transactiedatum, alsmede,

indien van toepassing, de reële waarde van de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie gewaardeerd op reële waarde en tevens verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van waardeverschillen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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.

De opname van een uitgestelde belastingverplichting in geval van reële waardeaanpassingen is van invloed op de hoogte van de goodwill.

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 uitgewerkt 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 twaalf maanden na de overnamedatum plaatsvinden.

### **Klant- en contractportefeuilles**

De immateriële vaste activa gerelateerd aan aangekochte klant- en contractportefeuilles hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 geïdentificeerde immateriële vaste activa van acquisities en worden gewaardeerd tegen kostprijs, zijnde de reële waarde op het moment van overname.

De reële waarde op het moment van overname van de aangekochte klant- en contractportefeuilles, is gebaseerd op de zogenoemde Multi-Period Excess Earnings-methode ('MPEEM') op basis van geschatte toekomstige kasstromen.

Klant- en contractportefeuilles worden geactiveerd en indien noodzakelijk verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Klant- en contractportefeuilles worden op basis van de gebruiksduur per individuele component afgeschreven.



### **Merkmamen**

De immateriële vaste activa gerelateerd aan aangekochte merkmamen hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 geïdentificeerde immateriële vaste activa van acquisities en worden gewaardeerd tegen kostprijs, zijnde de reële waarde op het moment van overname.

De reële waarde op het moment van overname van de aangekochte merkmamen is gebaseerd op de zogenoemde Relief-From-Royalty-methode (RFR). Deze methode wordt gebruikt om de waarde van de merkmamen te schatten op basis van de veronderstelling dat het eigendom van het actief de eigenaar van het bezit een royalty aan een derde moet schenken voor het gebruik van het actief. Volgens deze methode wordt de waarde geschat door de besparing van de royalty die verband houdt met het eigendom van de merknaam.

De merkmamen worden geactiveerd en indien noodzakelijk verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Merkmamen worden op basis van de gebruiksduur per individuele component afgeschreven.

### **In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa**

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.

De software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met

afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving wordt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de verwachte gebruiksduur. Op in eigen beheer vervaardigde software wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

### **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.

### **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:

• klant- en contractportefeuilles	8 jaar - 12 jaar
• merkmamen	10 jaar
• in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa	3 jaar - 7 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

Voor een toelichting op bijzondere waardeverminderingen van immateriële vaste activa wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardevermindering van activa'.

### **Gebruiksrechten- en leaseverplichtingen**

Ctac beschikt over groot aantal operationele hardware- en personenautoleasecontracten en enkele langlopende onroerend-goedhuurcontracten. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt Ctac of het contract aan de definitie van een lease voldoet. Een lease wordt gedefinieerd als 'een contract of een deel van een contract dat het recht geeft om een actief te gebruiken voor een periode in ruil voor vergoeding'. Om deze definitie toe te passen, wordt beoordeeld of het contract aan drie belangrijke criteria voldoet, namelijk:

- het contract bevat een geïdentificeerd actief, dat expliciet dan wel impliciet in het contract is geïdentificeerd;
- Ctac heeft het recht om nagenoeg alle economische voordelen te verkrijgen uit het gebruik van het geïdentificeerde actief gedurende de gebruiksperiode, gezien haar rechten binnen de gedefinieerde reikwijdte van het contract; en
- Ctac heeft het recht op het gebruik van

het geïdentificeerde actief over de gehele gebruiksperiode. Ctac beoordeelt of zij het recht heeft om te bepalen hoe en met welk doel het actief gedurende de gebruiksperiode wordt gebruikt. Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd, worden opgenomen op de balans onder gebruiksrechten en leaseverplichtingen.

### **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 geleasete 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.

### **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 verdisconteerd aan de hand van de in de lease impliciete rentevoet als die direct beschikbaar is of de incrementele rente op de startdatum van het contract. Dit betreft de rentevoet waartegen de huurder op het tijdstip van het aangaan van de lease, het bedrag nodig voor de aankoop van het actief zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid. De leaseverplichtingen worden afzonderlijk gepresenteerd in de balans. 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.

### **Materiële vaste activa**

#### ***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.

#### ***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  
gehuurde panden 10 jaar
- ICT hardware 2 jaar - 5 jaar
- inventaris en vervoersmiddelen 4 jaar - 10 jaar

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. Op activa in bestelling wordt niet afgeschreven.

#### ***Bijzondere waardevermindering van activa***

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroombgenererende eenheid waartoe het actief behoort, bepaald. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzonder waardeverminderingverlies ten laste van het resultaat gebracht.

Voor de overige immateriële vaste activa, materiële vaste activa en gebruiksrechten, heeft Ctac de geïdentificeerde segmenten als kasstroomgenererende eenheid gedefinieerd.

#### **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.

#### **Terugname van bijzondere waardeverminderingen**

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande perioden is opgenomen voor een actief, niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen.

Wanneer een bijzondere waardevermindering ophoudt te bestaan, dan wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de herziene realiseerbare waarde, met uitzondering van de goodwill, maar nooit hoger dan de boekwaarde die zou zijn opgenomen indien de bijzondere waardevermindering niet had plaatsgevonden.

#### **Latente belastingvorderingen en latente belastingverplichtingen**

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.

#### **Voorraden**

De voorraden handelsgoederen worden gewaardeerd tegen kostprijs of verkrijgingsprijzen onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde.

De kostprijs bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs (alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging) en gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

#### **Financiële instrumenten**

##### **Niet-afgeleide financiële instrumenten**

De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten:

- overige langlopende vorderingen;
- handelsdebiteuren en overige vorderingen;
- liquide middelen;
- langlopende schulden aan kredietinstellingen;
- leaseverplichtingen (paragraaf 'Gebruiksrechten en leaseverplichtingen');
- kortlopende schulden aan kredietinstellingen;
- overige langlopende verplichtingen;
- handelscrediteuren en overige schulden.

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. De eerste opname en het moment van niet langer opnemen wordt verwerkt op de settlement date.

Onder toepassing van IFRS 9 'Financiële instrumenten' wordt een voorziening getroffen voor handelsdebiteuren, nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen en contractactiva en wordt de vereenvoudigde benadering toegepast voor het berekenen van verwachte kredietverliezen tijdens de gehele levensduur. Er wordt een voorzieningenmatrix gehanteerd voor het berekenen van verwachte kredietverliezen. Op basis van deze matrix worden verwachte kredietverliezen voor groeperingen van verschillende klantsegmenten in kaart gebracht en worden handelsdebiteuren, nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen en contractactiva, indien kredietverliezen worden verwacht, afgewaardeerd.

De verwachte verliespercentages zijn gebaseerd op de betalingsprofielen van verkopen over een periode van zestig maanden vóór respectievelijk

31 december 2021 en de overeenkomstige historische kredietverliezen die binnen deze periode zijn geleden. De historische verliespercentages worden aangepast om de huidige en toekomstgerichte informatie over macro-economische factoren weer te geven die van invloed zijn op het vermogen van de klanten om de vorderingen af te wikkelen.

De macro-economische omstandigheden in het land van verkoop zijn aangemerkt als de meest relevante factor en dienovereenkomstig worden de historische verliespercentages aangepast op basis van verwachte veranderingen in deze factor.

De overige kortlopende vorderingen betreffen de nog te factureren bedragen inzake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen, contractactiva, overige vorderingen, alsmede overlopende activa. Contractactiva is het recht op vergoeding in ruil voor goederen of diensten die zijn overgedragen aan de klant. Als dit recht op vergoeding ontstaat voordat de klant deze betaalt of voordat de betaling verschuldigd is, wordt een contractactief opgenomen. De contractactiva worden verantwoord onder de overige kortlopende activa voor zover deze contractactiva de contractverplichtingen voor deze projecten overschrijden. Een contractverplichting is de verplichting om goederen of diensten over te dragen aan een klant voor zover Ctac hiervoor een vergoeding van de klant heeft ontvangen. Contractverplichtingen worden opgenomen als opbrengsten wanneer Ctac voldoet aan haar contractuele prestatieverplichting.

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

### **Liquide middelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen**

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij kredietinstellingen, en worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant zijn opgenomen onder kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

### **Langlopende schulden aan kredietinstellingen**

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

### **Overige langlopende verplichtingen**

In de jaarrekening zijn financiële verplichtingen opgenomen voor verplichtingen inzake uitkoop van minderheidsaandeelhouders. Deze verplichtingen vloeien voort uit put-/call-overeenkomsten met minderheidsaandeelhouders. De putoptie is het recht van de minderheidsaandeelhouders om het resterende aandelenbelang te verkopen. De calloptie is het recht van Ctac om het resterende aandelenbelang van de minderheidsaandeelhouders te kopen. Door de gespiegelde voorwaarden in de put-/call-overeenkomst kan worden aangenomen dat uiteindelijk 100% van het aandelenkapitaal door Ctac zal worden verworven. Daarom verantwoordt Ctac deze overeenkomsten als een earn out-verplichting.

De earn out-verplichting wordt op het moment van acquisitie gewaardeerd tegen reële waarde. De vervolgwaaarding betreft de reële waarde via het resultaat. De reële waarde wordt bepaald door de contante waarde van schattingen van toekomstige bedrijfsresultaten, die zijn ontleend aan de businessplannen van de betreffende ondernemingen waarbij wijzigingen in deze schuld worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De kosten van amortisatie van earn out-verplichtingen zijn verantwoord als financieringsbaten en -lasten als onderdeel van de financieringslasten.

### **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.

Verplichtingen inzake lonen en salarissen, inclusief niet-monetaire vergoedingen, vakantiegeld en vakantiedagen, uitkeringen of opbouw van ziekteverlof, die naar verwachting volledig binnen twaalf maanden worden afgewikkeld na het einde van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestatie hebben verricht, worden op basis van de verrichte prestaties in de verslaggevingsperiode verantwoord. In het geval van verplichtingen inzake vaststellingsovereenkomsten wordt de verplichting opgenomen tegen het bedrag dat naar verwachting betaald zal worden, wanneer de verplichting zal worden afgewikkeld. De verplichtingen worden op de balans gepresenteerd onder de overlopende passiva. De LTI-verplichting wordt gewaardeerd tegen reële waarde. De vervolgwaaarding betreft de reële waarde via het resultaat.

### **Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)**

Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

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

<i>(in € x 1.000)</i>	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<b>Saldo per 31 december 2021</b>					
Overige langlopende vorderingen	400	-	-	-	400
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	21.439	-	-	-	21.439
Liquide middelen	10.404	-	-	-	10.404
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	2.025	-	-	-	2.025
Leaseverplichtingen	10.914	-	-	-	10.914
Overige langlopende verplichtingen	412	1.490	-	-	1.902
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	900	-	-	-	900
Handelscrediteuren en overige schulden	27.255	1.614	-	-	28.901
<b>Saldo per 31 december 2020</b>					
Overige langlopende vorderingen	251	-	-	-	251
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	16.821	-	-	-	16.821
Liquide middelen	10.552	-	-	-	10.552
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	2.925	-	-	-	2.925
Leaseverplichtingen	10.774	-	-	-	10.774
Overige langlopende verplichtingen	254	1.667	-	-	1.921
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	900	-	-	-	900
Handelscrediteuren en overige schulden	23.351	-	-	-	23.351

De verplichtingen zijn opgenomen tegen reële waarde, zijnde de waarde waartegen naar verwachting wordt afgewikkeld.

#### **Eigen vermogen**

##### ***Gestort en opgevraagd kapitaal***

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.600.000 en is verdeeld in 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 19.999.999 gewone aandelen, 20.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal ultimo 2021 bestaat uit 13.637.321 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

##### ***Inkoop eigen aandelen***

Op het moment dat Ctac N.V. eigen aandelen inkoop (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 2021 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

##### ***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.

##### ***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. De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar. De overige reserves zijn vrij uitkeerbaar. Voor de hoogte van de reserves wordt verwezen naar paragraaf 29.

##### ***Aandeel derden***

Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het netto-belang in de netto-activa van de desbetreffende groepsmaatschappijen.

Voor zover de desbetreffende groepsmaatschappij een negatieve nettovermogenswaarde heeft, worden de negatieve waarde en de eventuele verdere verliezen niet toegewezen aan het aandeel derden, tenzij de

derden-aandeelhouders een feitelijke verplichting hebben en in staat zijn om de verliezen voor hun rekening te nemen. Zodra de nettovermogenswaarde van de groepsmaatschappij weer positief is, worden resultaten toegekend aan het aandeel derden.

### 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.

### Jubileumvoorziening

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. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige vergoedingen in het kader van jubileum. 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%).

### Verlieslatende contracten

Een verlieslatend contract is een contract waarbij de onvermijdelijke kosten om de verplichtingen uit hoofde van het contract te voldoen, hoger zijn dan de economische voordelen die naar verwachting nog zullen worden ontvangen. Bij een verlieslatend contract met klanten wordt een voorziening opgenomen en gewaardeerd voor zover de onvermijdelijke kosten voor het voltooien van het contract hoger zijn dan de contractprijs.

### Omzet uit contracten met klanten

Omzet uit contracten met klanten wordt verantwoord op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan en de beschikkingsmacht over de geleverde dienst of het geleverde goed is overgedragen aan de klant. De omzetverantwoording vindt over de looptijd van het contract plaats ('over time') 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.

Indien niet voldaan is aan de criteria voor verantwoording van opbrengsten gedurende een periode, wordt de opbrengst verantwoord op een specifiek moment ('at a point in time').

Ten behoeve van haar dienstverlening gaat Ctac contracten aan met haar klanten. Het contract betreft een overeenkomst met één of meerdere partijen waaruit de rechten en verplichtingen voortkomen. Ctac beoordeelt of sprake is van afzonderlijke prestatieverplichtingen binnen een contract. Een prestatieverplichting betreft een toezegging aan de klant om diensten en/of goederen te leveren. Een prestatieverplichting kan betrekking hebben op een levering van een individuele dienst of individueel goed of op een serie van individueel te onderscheiden diensten of goederen, die grotendeels gelijke kenmerken vertonen en een gelijk patroon van levering kennen. Een prestatieverplichting wordt vastgesteld bij aanvang van het contract op basis van de contractuele voorwaarden en afspraken.

Omzet wordt per afzonderlijke prestatieverplichting verantwoord tot het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen voor de individuele prestatieverplichting, waarbij rekening wordt gehouden met, indien van toepassing, variabele vergoedingen, significante financieringselementen, non-cashvergoedingen en vergoedingen die worden betaald aan de klant. 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 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. Ctac verantwoordt haar omzet uit beheer- en hostingcontracten 'over time' aangezien de prestatieverplichting wordt voldaan gedurende de looptijd van het contract, waarbij geldt dat de voortgang van de werkzaamheden redelijkerwijs en voldoende betrouwbaar kan worden ingeschat.

### **Detacheringscontracten**

De dienstverlening uit hoofde van detachering behelst het beschikbaar stellen (inzetten) van medewerkers op basis van een vooraf overeengekomen aantal uren. De omzet uit detacheringscontracten wordt gedurende de looptijd 'over time' verantwoord, waarbij aan de prestatieverplichting is voldaan wanneer de uren zijn gemaakt.

### **Projectovereenkomsten**

De dienstverlening bestaat uit de oplevering van het project (of projectonderdelen) overeenkomstig de vooraf gedefinieerde criteria zoals opgenomen in het projectplan. De omzet op projectovereenkomsten op basis van nacalculatie wordt ook 'over time' verantwoord. De omzet wordt verantwoord op het moment dat de uren zijn gemaakt en de beschikkingsmacht is overgedragen, op dit moment is aan de prestatieverplichting voldaan. Bij projecten met een vaste aanneemsom verantwoordt Ctac omzet op basis van de verhouding tussen de werkelijke kosten en de gebudgetteerde kosten. De omzetverantwoording vindt plaats volgens de POC ('percentage of completion').

### **Licentieverkopen**

De dienstverlening bestaat uit de oplevering van het (eeuwigdurende) gebruiksrecht van software. Ctac verantwoordt omzet uit de verkoop van licenties 'at a point in time' aangezien aan de prestatieverplichting wordt voldaan op het moment van levering van de licenties. Op dat moment wordt de beschikkingsmacht overgedragen.

### **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. Deze omzet wordt 'over time' verantwoord. De omzet wordt verantwoord op het moment dat de dienst geleverd wordt.

### **Hardwareverkopen**

De prestatieverplichting heeft betrekking op het leveren van de bestelde hardware conform opgegeven specificaties. De omzet uit de verkoop van hardware wordt 'at a point in time' verantwoord. De prestatieverplichting wordt voldaan op het moment van levering van de hardware, de beschikkingsmacht wordt op dat moment overgedragen.

### **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 onboorden 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 hostingdienstverlening. 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. De opbrengst wordt verantwoord 'over time' over de looptijd van het beheer- en hostingcontract.

De transactieprijs is het geldbedrag dat Ctac verwacht in ruil voor de levering van haar product of dienst. Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt rekening gehouden met variabele vergoedingen voor zover het hoogstwaarschijnlijk is dat een significante terugname

van deze variabele vergoeding niet zal plaatsvinden. Kortingen worden ten laste van de omzet verantwoord 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 inschatting van de totaal te verantwoorde omzet. Er is geen financieringselement aanwezig, omdat de verkopen plaatsvinden met een relatief korte krediettermijn.

### **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. In relatie tot uitbesteed werk treedt Ctac altijd op als principaal.

Gemaakte kosten voor contracten met klanten die 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 naarmate de prestaties in toekomstige perioden worden geleverd.

### **Personeelskosten**

#### **Lonen en salarissen**

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

Voor de beloningen met opbouw van rechten en bonussen worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

### **Sociale lasten**

Sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan de belastingautoriteit.

### **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.

### **Overige bedrijfskosten**

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

### **Financieringsbatens en -lasten**

De financieringsbatens omvatten de rente ter zake tegoeden in rekening-courant die worden aangehouden bij kredietinstellingen, alsmede de rentevergoedingen ter zake de afwikkeling van financiële vorderingen. De financieringslasten omvatten de rente op opgenomen gelden, die wordt berekend door kredietinstellingen, alsmede de verschuldigde rente bij de afwikkeling van fiscale verplichtingen en de amortisatie van de earn out-verplichtingen. Onder de financieringslasten wordt tevens het rentebestanddeel van de leaseverplichtingen (zie grondslag 'Gebruiksrechten en leaseverplichtingen') verantwoord.

### **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.

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.



### Grondslag 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 netto kasstroom uit operationele activiteiten. Kasstromen als gevolg van de verwerving dan wel de afstoting van financiële belangen (deelnemingen en investeringen) zijn opgenomen onder de kasstroom uit 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. De non-cashtransacties zijn opgenomen in de toelichting onder het kasstroomoverzicht.

### 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. 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.

#### *Financieel marktrisico* *Renterisico*

Ctac wordt geconfronteerd met renterisico's die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren, heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming, te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering. Ctac analyseert continu de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages.

Ctac heeft de volgende langlopende rentedragende schulden:

- acquisitie financiering ter hoogte van € 4,5 miljoen (hoofdsom), per balansdatum resteert € 2,9 miljoen;
- de leaseverplichtingen onder toepassing van IFRS 16 Leases.

In januari 2020 is een lening afgesloten voor € 4,5 miljoen met een looptijd van vijf jaar. Deze lening is afgesloten voor de financiering van de acquisitie van

Purple Square Management Partners B.V. De lening is rentedragend. De rente bestaat uit driemaands Euribor plus een opslag van 2,95% per jaar. De bank heeft de mogelijkheid om deze opslag per kwartaal te wijzigen. Een dergelijke wijziging heeft niet plaatsgevonden.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schuld, zijnde de kredietfaciliteit, is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands gemiddeld Euribor plus een marktopslag Euribor en een opslag. In de in april 2021 gewijzigde kredietovereenkomst is deze vaste opslag bepaald op 3,00%. De bank heeft de mogelijkheid om deze opslag per kwartaal te wijzigen. Een dergelijke wijziging heeft niet plaatsgevonden. De kredietfaciliteit is geëncouraged voor drie jaar vanaf april 2021.

Gedurende 2021 heeft Ctac zeer beperkt gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit. Als gedurende 2021 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,1% 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 0,1% is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2021.

Ctac heeft geen significante interestdragende activa. Opbrengsten van de groep zijn daarom nagenoeg geheel onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.

Voor de non-cashtransacties wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

#### *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 2021 als zeer beperkt.

#### *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 beheerd. 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 geëncouraged. De financieringsfaciliteit van Ctac is voor Nederland ondergebracht bij ABN AMRO Bank en voor België bij ING Bank.

## Jaarrekening

Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van acceptatiecriteria 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. Er is geen onderverdeling in groepen gemaakt. Alle vorderingen hebben naar aard hetzelfde karakter als hierboven beschreven.

Ctac past bij de categorie handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva, IFRS 9 'Expected Credit Loss Model' toe.

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.

(in € x 1.000)	2021	2020
Nederland	16.262	12.531
België	4.269	3.544
Overig	-	110
<b>Maximaal kredietrisico per 31 december</b>	<b>20.531</b>	<b>16.185</b>

Handelsdebiteuren, nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijks termijnen en contractactiva, worden afgeschreven wanneer er geen redelijke verwachting van herstel is. Indicatoren dat er geen redelijke verwachting van terugvordering is, zijn onder meer het onvermogen van een debiteur om een aflossingsplan met de groep af te sluiten en het niet voldoen aan contractuele betalingen gedurende een periode van meer dan negentig dagen achterstallig. Het kredietrisico is afgelopen boekjaar niet significant toegenomen. Dit is vastgesteld op basis van de ouderdom van de debiteuren gedurende het boekjaar.

Bijzondere waardevermindingsverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijks termijnen en contractactiva, worden gepresenteerd als netto bijzondere waardevermindingsverliezen binnen het bedrijfsresultaat. Latere terugvorderingen van eerder afgeschreven bedragen worden gecrediteerd op dezelfde post.

De te verwachten kredietverliezen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	31 december 2021				
	Betaaltermijn nog niet verstrekken	Minder dan 3 maanden	Tussen 3 en 6 maanden	Tussen 6 en 12 maanden	Meer dan 1 jaar
<b>Verwacht kredietverlies</b>	<b>&lt;0,1%</b>	<b>&lt;0,1%</b>	<b>&lt;0,1%</b>	<b>&lt;0,1%</b>	<b>88,0%</b>
Handelsdebiteuren	11.696	1.410	-	26	186
Nog te factureren omzet	7.042	-	-	-	-
Contractactiva	171	-	-	-	-
<b>Verwacht kredietverlies</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>164</b>

De liquide middelen zijn ondergebracht bij professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld. De credit ratings van deze partijen betreffen minimaal A. De overige langlopende vorderingen betreffen enkel waarborgsommen. Hiervoor is gezien de aard geen analyse van het verwachte kredietverlies uitgevoerd.

#### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt in Nederland gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, die in april 2021 als volgt zijn overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal € 6,3 miljoen, waarbij ten aanzien van Oliver B.V. een sublimiet geldt van een bedrag van € 0,3 miljoen. In België wordt gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van € 0,9 miljoen. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. De kredietfaciliteit is gecommiteerd voor drie jaar.

Het convenant binnen de kredietfaciliteit wordt gevormd door een 'senior net debt/EBITDA'-ratio. De ratio mag maximaal 2,0 bedragen. Onder 'senior net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de

direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2021 bedraagt de ratio -0,89. Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit was in 2021 nihil. Gezien deze ratio ruimschoots wordt behaald, is hiervoor geen gevoeligheidsanalyse uitgevoerd.

Het liquiditeitenbeheer 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 € x 1.000)

31 december 2021

	Financiële verplichting	< 1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	> 2 jaar
Schulden aan kredietinstellingen	2.925	900	900	1.125
Leasebetalingen	10.914	2.973	2.161	5.780
Handelscrediteuren en overige schulden	28.869	28.901	-	-
Overige langlopende verplichtingen	1.902	-	1.397	505

(in € x 1.000)

31 december 2020

	Financiële verplichting	< 1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	> 2 jaar
Schulden aan kredietinstellingen	3.825	900	900	2.025
Leasebetalingen	10.744	2.770	1.957	6.017
Handelscrediteuren en overige schulden	23.351	23.351	-	-
Overige langlopende verplichtingen	1.921	-	626	1.295

#### Kapitaalrisicomanagement

Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur, teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren.

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 2021 bedroeg circa 36,7% (ultimo 2020: circa 34,9%). De solvabiliteitsratio wordt bepaald op basis van het groepsvermogen in verhouding tot het balanstotaal. Ctac beschouwt een minimale solvabiliteit van 25% als een verantwoord minimum. Er is geen sprake van een externe vereiste ten aanzien van de solvabiliteit.

### *Projectrisico*

Ctac heeft met haar klanten verschillende contractvormen. Een belangrijk deel van de omzet van Ctac komt tot stand door uitvoering van projecten ten behoeve van klanten. De wijze van uitvoering van projecten en opdrachten kan een belangrijke invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Het risico bestaat dat projecten niet conform specificatie, afspraken en geplande marges worden opgeleverd. De beheersing van de financiële risico's geschiedt door nauwkeurige formulering van de scope, een frequente rapportering aan een Project Board en uitvoering door ervaren projectmanagement en gekwalificeerde medewerkers.

### **Fraude risicomanagement**

Als onderdeel van het proces voor het identificeren van risico's die het gevolg zijn van fraude, zijn frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Er is geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormen voor de aanwezigheid van risico's. De belangrijkste frauderisicofactoren zijn:

#### ***Onrechtmatig handelen met voorkennis***

Het risico bestaat dat medewerkers onrechtmatig met voorkennis handelen in aandelen Ctac N.V. Om dit risico te mitigeren heeft Ctac N.V. een insidersreglement opgesteld, dat is bedoeld om handelen met voorwetenschap in aandelen Ctac N.V. door haar medewerkers te voorkomen. Hierin zijn onder andere de volgende mitigerende maatregelen beschreven:

- De Compliance Officer is verantwoordelijk voor het bijhouden van een insiderlijst en het schriftelijk bericht doen aan personen die aan deze lijst worden toegevoegd omtrent de verbodsbepalingen met betrekking tot het beschikken over voorwetenschap alsmede de sancties die toegepast worden bij overtreding van deze bepalingen ingevolge de Wft.
- De Compliance Officer is verantwoordelijk voor het tijdig, uiterlijk voor het begin van elk kalenderjaar, bekend maken van de perioden in het desbetreffende kalenderjaar die in elk geval gelden als gesloten periode, hetzij de periode waarin niet gehandeld mag worden in aandelen Ctac N.V.

- Insiders zijn verplicht tot het melden van transacties in aandelen Ctac N.V. bij de Compliance Officer van Ctac. De Compliance Officer is verantwoordelijk voor het melden van de transacties bij de AFM, indien en voor zover wettelijk vereist.

Door middel van het insiderreglement wordt beoogd het risico te beperken dat de goede reputatie en de zakelijke integriteit van Ctac N.V. worden geschonden als gevolg van dergelijke handel.

### ***Cyberrisico's***

Als aanbieder van algemene ICT- en clouddiensten is het voor Ctac vanzelfsprekend aandacht te besteden aan het identificeren en behandelen van de cyberrisico's die gerelateerd zijn aan de geleverde diensten. Het risico bestaat dat onrechtmatig toegang wordt verkregen tot systemen en data van Ctac of haar klanten als gevolg van deze cyberrisico's.

De Corporate Information Security Officer (CISO) samen met de Privacy Officer zorgen er met de verschillende businessunits en de interne staforganisatie dat de nodige mitigerende maatregelen geïmplementeerd, om het risico naar een acceptabel niveau terug te brengen.

- Ctac heeft haar Information Security Management Systeem (ISMS) gebaseerd op de ISO27001-normering en een ISAE3402-raamwerk. Alle mitigerende maatregelen en activiteiten worden door middel van interne en externe audits periodiek getoetst op opzet, bestaan en werking.
- Als onderdeel van dit ISMS heeft Ctac sinds enkele jaren een intern operationeel securityteam. Dit team staat in voor het continu monitoren van het gehele IT-landschap en zal bij de minste dreiging direct reageren.
- Naast de detectiemaatregelen heeft Ctac een groot aantal preventieve maatregelen operationeel op de verschillende lagen in het IT-landschap.
- Ctac heeft een cybersecurityverzekering afgesloten om in geval van een cyberaanval beroep te kunnen doen op meer gespecialiseerde partijen ter ondersteuning van het eigen securityteam.

### ***Onterecht geactiveerde uren inzake intern ontwikkelde producten***

Ctac ontwikkelt klantoplossingen en software deels in eigen beheer. Een deel van de kosten wordt geactiveerd op de balans. Het frauderisico bestaat dat interne uren ten onrechte worden geactiveerd gerelateerd aan intern ontwikkelde producten. Om dit risico te mitigeren beoordeelt Ctac periodiek welke uren in aanmerking komen voor activering op basis van

de geschreven en goedgekeurde uren. Er wordt bij het schrijven van uren reeds onderscheid gemaakt tussen onderzoeks- en ontwikkelingsfase. Enkel de uren van ontwikkeling worden beoordeeld voor activering.

#### ***Onrechtmatige betalingen***

Het verrichten van betalingen brengt standaard frauderisico's met zich mee. Het risico bestaat dat onrechtmatige betalingen worden verricht. Ctac heeft allereerst een maatregel aangebracht in haar proces voor het aanmaken en/of wijzigen van crediteurenstamgegevens, waarbij nieuwe en/of gewijzigde crediteurenstamgegevens in het ERP-systeem dienen te worden vrijgegeven, waarbij in alle gevallen functiescheiding wordt toegepast. Daarnaast is tevens functiescheiding ingeregeld in de bankapplicatie tussen het klaarzetten van betalingen en het autoriseren van betalingen.

#### ***Steekpenningen***

Het risico dat er steekpenningen worden betaald aan opdrachtgevers om langdurige verkoopcontracten te sluiten. Corruptie in de vorm van steekpenningen is eenvoudiger te bewerkstelligen als bij de corruptiehandelingen minder mensen betrokken zijn. In het kader van beheerovereenkomsten zou sprake kunnen zijn van langdurige contracten. De overige overeenkomsten hebben een relatief kort karakter. Bij de verkoop van beheerdienstverlening zijn altijd meerdere medewerkers betrokken, waardoor het risico op steekpenningen gemitigeerd is en als zeer klein wordt ingeschat.

#### ***Onrechtmatig onttrekken van IP door medewerkers***

Het risico dat medewerkers onrechtmatig IP ten aanzien van zelf ontwikkelde software XV Retail of Fit4 onttrekken. De broncode van het IP is door Ctac ontwikkeld. Deze broncode is opgeslagen in een repository (opslagplaats). De toegang tot deze repository is geregeld op basis van need-to-know en role-based access methodes, dat het risico tot onrechtmatig onttrekken mitigeert.

### **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.

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

Ctac beoordeelt minimaal jaarlijks voor de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden of er sprake is van een bijzondere waardevermindering van de aan de betreffende kasstroomgenererende eenheden toegerekende goodwill. Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. De berekeningen van de realiseerbare waarde brengen het gebruik van schattingen en aannames met zich mee. Voor de calculatie wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar. Uitgangspunt voor de bepaling van de toekomstige kasstromen betreft het budget voor aankomend boekjaar, alsmede inschattingen voor de meerjarenprojecties op het gebied van groei in omzet, bedrijfsresultaat, en aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests op goodwill verwijzen wij naar paragraaf 1.2. De boekwaarde bedraagt € 20.044 duizend per 31 december 2021.

#### ***Schattingen ter zake goodwill en aangekochte klantencontractportefeuilles***

In de jaarrekening is een materieel bedrag opgenomen voor de aan acquisitie gerelateerde immateriële activa in verband met de overname van Purple Square Management Partners B.V. (reeds in 2020 geacquireerd), Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V. De eerste waardering tegen reële waarde van deze activa wordt bepaald aan de hand van waarderingsmodellen. De uitkomsten zijn in belangrijke mate afhankelijk van managementinschattingen ten aanzien van de gehanteerde uitgangspunten (zoals groeipercentages, economische levensduur) en toekomstverwachtingen. Het verschil tussen de overnamesom en de verkregen netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen wordt verantwoord als goodwill.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. bedraagt € 3.511 duizend, de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 2.755 duizend en de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 294 duizend.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Oliver B.V. bedraagt € 2.037 duizend en de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 1.235 duizend, de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 411 duizend en de boekwaarde van de technologie bedraagt € 337 duizend. De technologie is in het verloopoverzicht immateriële vaste activa gepresenteerd onder de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Digsolve-Mijn ICT B.V. bedraagt € 611 duizend en de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 1.263 duizend.

#### **Financiële verplichtingen voor put-/call-overeenkomsten**

In de jaarrekening zijn financiële verplichtingen opgenomen voor verplichtingen inzake uitkoop van minderheidsaandeelhouders. Deze verplichtingen vloeien voort uit put-/call-overeenkomsten met minderheidsaandeelhouders. De earn out-verplichting wordt op het moment van acquisitie gewaardeerd tegen reële waarde. De vervolgwaardering betreft de reële waarde via het resultaat. De reële waarde wordt bepaald door de contante waarde van schattingen van toekomstige bedrijfsresultaten, die zijn ontleend aan de businessplannen van de betreffende ondernemingen. De verplichtingen zien toe op de putopties inzake de overnames van Purple Square Management Partners B.V., Oliver B.V. en Digsolve-Mijn ICT B.V.; de verplichtingen bedragen ultimo 2021 € 2,5 miljoen.

#### **Schattingen ter zake de activering van in eigen beheer vervaardigde activa**

De bepaling of kosten voldoen aan de activeringscriteria, is gebaseerd op schattingen en aannames. Hierbij wordt beoordeeld of de gemaakte kosten in de toekomst zullen resulteren in economische voordelen.

Uitgangspunt bij de bepaling zijn de kasstromen van reeds bestaande, gecontracteerde klanten. Bij het inschatten van de kasstromen van potentiële klanten dient rekening gehouden te worden met de marktontwikkelingen en de timing waarop bestaande en/of potentiële klanten het end of life stadium van hun huidige software bereiken en de kans op het verwerven van nieuwe klanten.

#### **Schattingen ter zake omzet uit contracten met klanten met een vaste aanneemsom**

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. Bij deze bepaling van het percentage gereedheid wordt gebruikgemaakt van gedetailleerde voorcalculaties. Op basis van de realisatie en inschattingen van projectleiders wordt maandelijks per project een inschatting gemaakt van de verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Tevens wordt op basis van deze informatie beoordeeld of een voorziening voor verlieslatende projecten gevormd dient te worden. Dit is het geval indien 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. De balansposities inzake contracten met een vaste aanneemsom bedragen € 171 duizend opgenomen onder de contractactiva en € 77 duizend als onderdeel van de contractverplichtingen.

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

In de huurovereenkomsten van Ctac zijn verlengopties opgenomen. Bij de waardering wordt beoordeeld of de verlengoptie redelijkerwijs zal worden uitgeoefend. Bij de bepaling van de contante waarde is een mogelijke verlenging niet meegenomen. Ctac zal periodiek opnieuw beoordelen of gebruik wordt gemaakt van verlengingsopties. In het huurcontract van Nederland is een verlengingsoptie opgenomen van vijf jaar.

### Gesegmenteerde verslaggeving

IFRS 8 vraagt om gesegmenteerde informatie in de jaarrekening die moet aansluiten bij de interne informatie op basis waarvan de raad van bestuur, als 'chief operation decision maker', de resultaten beoordeelt, middelen toekent en beslissingen maakt.

De raad van bestuur stuurt Ctac aan op basis van twee geografische segmenten, namelijk 'Nederland' en 'België', en een segment 'Overig' bestaande uit Digisolve-Mijn ICT B.V. en de overige activiteiten, waaronder de holding.

Een operationeel segment wordt als een afzonderlijk te rapporteren segment aangemerkt als aan één van de kwantitatieve drempels wordt voldaan, zoals beschreven in IFRS 8.13. Digisolve-Mijn ICT B.V. voldoet niet aan één van deze kwantitatieve kenmerken en is in 2021 daarom gepresenteerd in het segment 'Overig'.

De segmenten Nederland, België en Overig genereren de navolgende opbrengsten:

- opbrengsten uit hoofde van detachering, zijnde het beschikbaar stellen (inzetten) van medewerkers;
- opbrengsten ten aanzien van de oplevering van het project (of projectonderdelen) overeenkomstig de vooraf gedefinieerde criteria;
- opbrengsten ten aanzien van beheer en hostingcontracten;
- opbrengsten ten aanzien van licentie- en hardwareverkoop;
- opbrengsten ten aanzien van onderhoudscontracten.

Hoewel de dienstverlening van de segmenten van Nederland, België en Overig op basis van de aard van de producten / dienstverlening overeenkomsten bevatten, worden de segmenten niet geaggregeerd, aangezien niet aan alle kenmerken van IFRS 8.12 wordt voldaan.

De transacties tussen de segmenten met betrekking tot de omzet betreft het saldo van het in- en uitlenen van medewerkers tussen Nederland en België.

De prijzen en condities voor transacties tussen segmenten worden op een zakelijke, objectieve grondslag bepaald. De investeringen in kapitaalgoederen van een segment betreffen het totaal van de in de verslagperiode gemaakte kosten voor verwerving van de activa van het segment die naar verwachting langer dan een verslagperiode in gebruik zullen zijn. Sturingsinformatie ter zake balansposities en analyse hiervan vindt plaats op het niveau van Nederland, respectievelijk België en Overig.

Voor één klant uit het segment Nederland bedraagt de gerealiseerde omzet in 2021 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt € 11,9 miljoen (2020: € 6,7 miljoen).

## Jaarrekening

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2021 zijn als volgt te specificeren.

### Resultaten 2021

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Intersegment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet uit contracten met klanten	90.518	22.662	626	(7.382)	106.424
Bedrijfsresultaat	6.346	986	(870)	-	6.462
Financieringsbaten	-	-	-	-	-
Financieringslasten	(122)	(45)	(298)	-	(465)
Resultaat voor belasting	6.224	941	(1.168)	-	5.997
Belastingen	(1.245)	(284)	197	-	(1.332)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>4.979</b>	<b>657</b>	<b>(971)</b>	<b>-</b>	<b>4.665</b>

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2020 zijn als volgt te specificeren.

### Resultaten 2020

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Intersegment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet uit contracten met klanten	72.496	16.484	254	5.491	(7.164)	87.561
Bedrijfsresultaat	5.225	77	(598)	(641)	-	4.063
Financieringsbaten	-	98	137	99	(125)	209
Financieringslasten	(114)	(221)	(72)	(272)	125	(554)
Resultaat voor belasting	5.111	(46)	(533)	(814)	-	3.718
Belastingen	(653)	(79)	(1.076)	1.122	-	(686)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>4.458</b>	<b>(125)</b>	<b>(1.609)</b>	<b>308</b>	<b>-</b>	<b>3.032</b>



De activa en verplichtingen per segment per 31 december 2021 zijn als volgt te specificeren.

#### Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2021

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso- lideerd
Totaal activa	31.319	7.889	34.802	<b>74.010</b>
Totaal verplichtingen	24.516	4.323	18.010	<b>46.849</b>

De activa en verplichtingen per segment per 31 december 2020 zijn als volgt te specificeren.

#### Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2020

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Geconso- lideerd
Totaal activa	25.831	5.714	166	32.809	<b>64.520</b>
Totaal verplichtingen	19.521	3.924	390	18.196	<b>42.031</b>

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2021 is als volgt.

#### Afschrijvingen 2021

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	829	-	678	<b>1.507</b>
Gebruiksrechten	2.518	365	716	<b>3.599</b>
Materiële vaste activa	127	27	327	<b>481</b>
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>3.474</b>	<b>392</b>	<b>1.721</b>	<b>5.587</b>

#### Bijzondere waardeverminderingen 2021

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	-	-	-	-
Materiële vaste activa	-	-	-	-
<b>Totaal bijzondere waardeverminderingen</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Investerings 2021

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	502	-	6.335	<b>6.837</b>
Gebruiksrechten	2.474	264	-	<b>2.738</b>
Materiële vaste activa	30	16	191	<b>237</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>3.006</b>	<b>280</b>	<b>6.526</b>	<b>9.812</b>

## Jaarrekening

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2020 is als volgt.

### Afschrijvingen 2020

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	753	-	-	530	1.283
Gebruiksrechten	2.244	408	-	949	3.601
Materiële vaste activa	141	50	-	291	482
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>3.138</b>	<b>458</b>	<b>-</b>	<b>1.770</b>	<b>5.366</b>

### Bijzondere waardeverminderingen 2020

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	200	-	-	-	200
Materiële vaste activa	-	-	-	-	-
<b>Totaal bijzondere waardeverminderingen</b>	<b>200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>200</b>

Een toelichting omtrent de bijzondere waardevermindering is opgenomen in paragraaf 1.

### Investerings 2020

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	788	-	-	7.184	7.972
Gebruiksrechten	2.148	-	-	71	2.219
Materiële vaste activa	125	16	1	213	355
<b>Totaal investeringen</b>	<b>3.061</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>7.468</b>	<b>10.546</b>

De omzet en activa gepresenteerd naar geografische gebieden is als volgt.

(in € x 1.000)	Omzet uit contracten met klanten		Totaal activa	
	2021	2020	2021	2020
Nederland	88.722	75.015	66.121	58.640
België	22.662	16.484	7.889	5.714
Frankrijk (beëindigde activiteiten)	-	254	-	166
Intersegment-eliminatie	(4.960)	(4.192)	-	-
<b>Totaal</b>	<b>106.424</b>	<b>87.561</b>	<b>74.010</b>	<b>64.520</b>

## 1. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill		Aangekochte klant- en contract-portefeuilles		Merkmamen		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<i>(in € x 1.000)</i>										
Totaal aanschaffingswaarde	29.709	26.198	3.306	-	367	-	7.412	6.624	40.794	32.822
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	(275)	-	(37)	-	(4.117)	(2.946)	(16.742)	(15.259)
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>17.396</b>	<b>13.885</b>	<b>3.031</b>	<b>-</b>	<b>330</b>	<b>-</b>	<b>3.295</b>	<b>3.678</b>	<b>24.052</b>	<b>17.563</b>
In eigen beheer vervaardigd	-	-	-	-	-	-	601	605	601	605
Investeringsen	2.648	3.511	2.690	3.306	457	367	441	183	6.236	7.367
Desinvesteringsen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	(468)	(275)	(82)	(37)	(957)	(971)	(1.507)	(1.283)
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	-	-	-	(200)	-	(200)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>20.044</b>	<b>17.396</b>	<b>5.253</b>	<b>3.031</b>	<b>705</b>	<b>330</b>	<b>3.380</b>	<b>3.295</b>	<b>29.382</b>	<b>24.052</b>
Totaal aanschaffingswaarde	32.357	29.709	5.996	3.306	824	367	8.454	7.412	47.631	40.794
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	(743)	(275)	(119)	(37)	(5.074)	(4.117)	(18.249)	(16.742)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>20.044</b>	<b>17.396</b>	<b>5.253</b>	<b>3.031</b>	<b>705</b>	<b>330</b>	<b>3.380</b>	<b>3.295</b>	<b>29.382</b>	<b>24.052</b>

### 1.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft in 2021, evenals in 2020, geen bijzondere waardeverminderingen op goodwill verantwoord of bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

### 1.2 Impairmenttest voor kasstroomgenererende eenheden (CGU) waaraan goodwill kan worden toegerekend

De goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden ('CGU'). Op dit niveau wordt een impairmenttest uitgevoerd. Per groep van CGU's is de goodwill als volgt verdeeld.

#### CGU

*(in € x 1.000)*

	2021	2020
Nederland	13.592	13.592
Purple Square	3.511	3.511
Oliver	2.037	-
Digisolve-Mijn ICT	611	-
Overig	293	293
<b>Boekwaarde 31 december</b>	<b>20.044</b>	<b>17.396</b>

Vanaf boekjaar 2021 is de goodwill in verband met de acquisitie van Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V. toegerekend aan respectievelijke CGU Oliver en Digisolve-Mijn ICT. De CGU Overig betreft de goodwill met betrekking op de Resourcing-activiteiten.

De disconteringsvoet voor belastingen in 2021 is vastgesteld met inbegrip van de effecten van toepassing IFRS 16. Voor alle CGU's bedraagt de disconteringsvoet voor belasting in 2021 14,2% (2020: 12,2%).

De realiseerbare waarde per CGU is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Er wordt per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten over 2022, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor groei in brutomarge en margeontwikkeling. De budgetten over het boekjaar 2022 zijn goedgekeurd door de raad van commissarissen.

De assumpties voor alle CGU's zijn vanaf boekjaar 2023 als volgt:

- 2% groei in de brutomarge (omzet uit contracten met klanten minus uitbesteed werk en inkoopwaarde hard- en software), en
  - de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) gelijk aan gebudgetteerde marge in 2022.
- Voor alle CGU's zijn dezelfde assumpties gehanteerd.

Kasstroom na de vijfjaarsperiode worden geëxtrapolerd met een groeipercentage van 2%. Op basis van de gekozen uitgangspunten leiden de uitgevoerde impairmenttests niet tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill ultimo 2021.

Aanvullend op de impairmenttest ultimo 2021 zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Voor alle CGU's zijn onderstaande gevoeligheidsanalyses uitgevoerd waarbij:

- de EBITDA (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) met 10% daalt, of
- de disconteringsvoet met 2% stijgt, of
- de disconteringsvoet stijgt met 2% en de EBITDA daalt met 10%.

Deze gevoeligheidsanalyses leiden niet tot een bijzondere waardevermindering in één van de CGU's.

Ctac is, evenals elk ander bedrijf, gedurende 2021 geconfronteerd met de economische en maatschappelijke gevolgen van het coronavirus. Ctac is echter wendbaar gebleken en Covid-19 heeft Ctac in 2021 nauwelijks geraakt. Wij hebben de mogelijke impact wel meegenomen in onze gevoeligheidsanalyses, maar hiervoor geen extra scenario's uitgewerkt.

### 1.3 Investerings en waardering aangekochte klant- en contractportefeuilles en merknaam

De investeringen in 2021 zien toe op de klantrelaties en merknaam van Oliver B.V. en de klantrelaties van Digisolve-Mijn ICT B.V. Deze zijn als onderdeel van de Purchase Price Allocation geïdentificeerd. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 22. De boekwaarde van de klantrelaties bedraagt per 31 december 2021 € 5,3 miljoen. De resterende looptijd betreft nog acht tot tien jaar. De boekwaarde van de merknamen bedraagt € 705 duizend per 31 december 2021. De resterende looptijd betreft nog acht tot negen jaar.

#### **1.4 In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa**

De boekwaarde van de 'In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa' bedraagt ultimo 2021 € 3,4 miljoen. Deze boekwaarde betreft voornamelijk de ontwikkelkosten van de Fit4Woco- en Fit4RealEstate-applicatie, een nieuwe release van de kassasoftware XV Retail, het Integration-as-a-Service-softwarepakket Oliver Connect en cloud development platform Oliver Cloud van Oliver B.V. De investering in 2021 heeft betrekking op de nieuwe functionaliteiten van het XV5-product en Oliver Cloud.

##### ***Fit4Woco en Fit4RealEstate***

Fit4 betreft een SaaS-oplossing voor woningcoöperaties en commercieel vastgoed. De boekwaarde per 31 december 2021 bedraagt € 1,0 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft nog drie jaar.

##### ***Waardering***

Er is beoordeeld of er sprake is van een impairment trigger, dit is niet geval.

In 2020 is een bijzondere waardevermindering van € 200 duizend verantwoord op de immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten. Ctac heeft in 2020 geconstateerd dat de commerciële uitrol van haar IP-producten voor woningcorporaties Fit4Woco en de commerciële vastgoedmarkt Fit4RealEstate als gevolg van Covid-19 vertraging heeft opgelopen. Hierdoor is besloten tot een afwaardering van de geactiveerde ontwikkelingskosten in 2020 ter hoogte van € 200 duizend.

##### ***XV Retail***

XV Retail betreft kassasoftware bestaande uit een omnichannel-gedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform. De boekwaarde per 31 december 2021 bedraagt € 1,9 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft tussen de drie en zes jaar.

##### ***Waardering***

Er is beoordeeld of er sprake is van een impairment trigger, dit is niet geval.

##### ***Oliver Connect en Oliver Cloud***

Oliver Connect betreft een Integration-as-a-Service-softwarepakket welke het platform, eventuele migratie van bestaande interfaces en ontwikkeling van nieuwe interfaces verzorgt. Oliver Cloud betreft een cloud development platform. Dit is een op open source gebaseerd platform dat gebruikt wordt om op een efficiënte manier de te ontwikkelen applicaties te realiseren. De boekwaarde per 31 december 2021 bedraagt € 391 duizend. De resterende levensduur van het actief betreft tussen de vijf en zes jaar. Bij acquireren van de deelneming is de technologie geherwaardeerd. Zie hiervoor de toelichting in paragraaf 22.

##### ***Waardering***

Een beoordeling van de realiseerbare waarde voor Oliver Cloud en Oliver Connect heeft ultimo 2021 plaatsgevonden. Op basis hiervan is geconcludeerd dat geen sprake is van een impairment-trigger.

## 2. Gebruiksrechten en leaseverplichtingen

Het verloop van de gebruiksrechten is als volgt.

(in € x 1.000)	Gebouwen		Leaseauto's		Overige apparatuur		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>6.785</b>	<b>2.062</b>	<b>2.392</b>	<b>2.847</b>	<b>1.430</b>	<b>1.323</b>	<b>10.607</b>	<b>6.232</b>
Eerste toepassing IFRS 16 nieuw verworven deelnemingen	19	-	440	207	-	-	459	207
<b>Boekwaarde inclusief nieuw verworven deelnemingen</b>	<b>6.804</b>	<b>2.062</b>	<b>2.832</b>	<b>3.054</b>	<b>1.430</b>	<b>1.323</b>	<b>11.066</b>	<b>6.439</b>
Investerings / nieuwe contracten	-	-	1.819	876	919	1.343	2.738	2.219
Tussentijdse contractaanpassingen	536	5.602	(176)	(53)	150	1	510	5.550
Afschrijvingen	(882)	(879)	(1.529)	(1.485)	(1.188)	(1.237)	(3.599)	(3.601)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6.458</b>	<b>6.785</b>	<b>2.946</b>	<b>2.392</b>	<b>1.311</b>	<b>1.430</b>	<b>10.715</b>	<b>10.607</b>

Onder de gebruiksrechten zijn contracten opgenomen met een looptijd korter dan één jaar. Dit is ultimo 2021 een bedrag van € 0,4 miljoen (2020: € 0,5 miljoen).

Onder de categorie gebouwen zijn de huurverplichtingen voor een drietal kantoorpanden opgenomen, onder de categorie leaseauto's de leaseverplichtingen voor de leaseauto's die aan medewerkers ter beschikking gesteld zijn, en onder de categorie overige apparatuur zijn voornamelijk leaseverplichtingen van printers en datacenters opgenomen.

Het huurcontract van het hoofdkantoor in Nederland loopt tot 2030. De looptijd van het huurcontract van het kantoor in België loopt tot 2026. Het huurcontract van Oliver loopt tot 2023. De looptijd van contracten betreffende leaseauto's varieert over het algemeen tussen de 36 en 48 maanden. De initiële looptijd van contracten betreffende overige apparatuur betreft 36 maanden.

Er wordt geen gebruik gemaakt van de praktische uitzondering voor leasecontracten met een looptijd korter dan één jaar. Daarnaast is geen sprake van low-value-leasecontracten.

Bij de waardering wordt beoordeeld of een verlengoptie redelijkerwijs zal worden uitgeoefend. Bij de bepaling van de contante waarde is een mogelijke verlenging niet meegenomen. Ctac zal periodiek opnieuw beoordelen of gebruik wordt gemaakt van verlengingsopties.

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>10.744</b>	<b>6.472</b>
Eerste toepassing IFRS 16 nieuw verworven deelnemingen	467	212
<b>Boekwaarde inclusief nieuw verworven deelnemingen</b>	<b>11.211</b>	<b>6.684</b>
Investerings/nieuwe contracten	2.738	2.219
Tussentijdse contractaanpassingen	510	5.549
Interestlasten	285	118
Leasebetalingen (inclusief rentecomponent)	(3.830)	(3.826)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10.914</b>	<b>10.744</b>
Leaseverplichtingen – langlopend	7.941	7.974
Leaseverplichtingen – kortlopend	2.973	2.770
	<b>10.914</b>	<b>10.744</b>

Bij de berekening van de contante waarde van de leaseverplichting is rekening gehouden met een incrementele rentevoet. De incrementele rentepercentages zoals gehanteerd, zijn bepaald op basis van onderliggende activa en de looptijd van de betreffende leaseovereenkomsten, en betreft 2,6%.

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

(in € x 1.000)	2021	2020
Afschrijvingen van gebruiksrechten	(3.599)	(3.601)
Interestlasten betreffende leaseverplichtingen	(285)	(118)
<b>Totaal</b>	<b>(3.884)</b>	<b>(3.719)</b>

### 3. Materiële vaste activa

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

(in € x 1.000)	Bouwkundige aanpassingen gehuurde panden		ICT hardware		Inventaris en vervoers- middelen		Activa in bestelling		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Totaal aanschaffingswaarde	1.384	1.388	2.063	4.702	517	624	-	110	3.964	6.824
Totaal afschrijvingen	(1.130)	(1.001)	(1.465)	(4.119)	(448)	(546)	-	-	(3.043)	(5.666)
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>254</b>	<b>387</b>	<b>598</b>	<b>583</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>110</b>	<b>921</b>	<b>1.158</b>
Boekwaarde Oliver per overnamedatum	15	-	32	-	8	-	-	-	55	-
Boekwaarde Digisolve-Mijn ICT per overnamedatum	-	-	-	-	92	-	-	-	92	-
<b>Boekwaarde na acquisities</b>	<b>269</b>	<b>387</b>	<b>630</b>	<b>583</b>	<b>169</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>110</b>	<b>1.068</b>	<b>1.158</b>
Investerings	4	4	220	331	13	20	-	-	237	355
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	(110)	-	(110)
Afschrijvingen	(153)	(137)	(291)	(316)	(37)	(29)	-	-	(481)	(482)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>120</b>	<b>254</b>	<b>559</b>	<b>598</b>	<b>145</b>	<b>69</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>824</b>	<b>921</b>
Totaal aanschaffingswaarde	1.520	1.384	2.378	2.063	776	517	-	-	4.674	3.964
Totaal afschrijvingen	(1.400)	(1.130)	(1.819)	(1.465)	(631)	(448)	-	-	(3.850)	(3.043)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>120</b>	<b>254</b>	<b>559</b>	<b>598</b>	<b>145</b>	<b>69</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>824</b>	<b>921</b>

#### 3.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in ICT hardware gedurende 2021 hebben met name betrekking op investeringen in laptops.

In 2021 is voor een bedrag van € 40 duizend volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2020: € 3,1 miljoen).

#### 3.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2021. Tevens zijn geen waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, terugnemen in 2021.

#### 4. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2021	2020
Latente belastingvorderingen	782	1.316
Latente belastingverplichtingen	(1.610)	(820)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>(828)</b>	<b>496</b>

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

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.280	1.095
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	36	86
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>1.316</b>	<b>1.181</b>
<b>Investing</b>		
Toepassing IFRS 16 van nieuw verworven deelnemingen	2	1
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	73	185
Verrekening verliezen	(596)	-
Wijziging tarieven	(26)	-
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	13	(51)
<b>Saldo per 31 december</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	731	1.280
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	51	36
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>782</b>	<b>1.316</b>

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden verrekend (totaal ultimo 2021 circa: € 3,2 miljoen, ultimo 2020 circa: € 5,4 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering. Er is een latente belastingvordering opgenomen inzake verliescompensatie voor totaal € 0,7 miljoen.

De tijdelijke waarderingsverschillen zien toe op de discontering van de leaseverplichting.

De latente belastingvorderingen hebben naar verwachting voor € 0,4 miljoen een looptijd langer dan twaalf maanden na balansdatum. Er is geen sprake van een onzekerheid in de realisatie van de belastingvordering.



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

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	820	47
Verdiscontering earn out-verplichting	-	6
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>820</b>	<b>53</b>
<b>Investering</b>		
Immateriële vaste activa	907	797
Nieuw verworven deelnemingen	3	-
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
(Im)materiële vaste activa afschrijving	(160)	(142)
Tariefswijziging	40	118
Verdiscontering earn out-verplichting	-	(6)
<b>Saldo per 31 december</b>		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	1.610	820
Verdiscontering earn out-verplichting	-	-
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>1.610</b>	<b>820</b>

De latente belastingverplichting voor immateriële vaste activa per 1 januari 2021 heeft betrekking op de kosten voor de in eigen beheer vervaardigde immateriële activa die fiscaal direct ten laste van het resultaat gebracht zijn.

In 2021 is € 907 duizend toegevoegd als latente belastingverplichting in verband met de immateriële vaste activa behorend bij de overname van Oliver B.V. en Digsolve-Mijn ICT B.V. De toevoeging in 2020 heeft betrekking op de overname van Purple Square Management Partners B.V.

Door de aangekondigde belastingverhoging naar 25,8% in Nederland voor de komende jaren, heeft aanpassing van de latente belastingverplichting plaatsgevonden naar waardering op basis van een tarief van 25,8%.

Een bedrag van € 1,4 miljoen van de latente belastingverplichtingen wordt naar verwachting verrekend na een periode van langer dan twaalf maanden na balansdatum.

## 5. Overige langlopende vorderingen

De specificatie van de overige langlopende vorderingen is als volgt.

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>251</b>	<b>206</b>
Storting borgsom	149	45
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>400</b>	<b>251</b>

## Jaarrekening

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 € 400 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2032. De reële waarde van de waarborgsom benadert de boekwaarde.

### 6. Voorraden

De specificatie van de voorraad is als volgt.

(in € x 1.000)	2021	2020
Handelsgoederen	64	-
<b>Totaal voorraad per 31 december</b>	<b>64</b>	<b>-</b>

De handelsgoederen die tegen lagere opbrengstwaarde zijn gewaardeerd, hebben op balansdatum een boekwaarde van € 0.

Gedurende het boekjaar is een bedrag van € 0 ten laste van het resultaat gebracht als gevolg van afschrijving van incurante voorraad.

### 7. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

(in € x 1.000)	2021	2020
Handelsdebiteuren	13.318	10.007
Voorziening voor te verwachten kredietverliezen	(164)	(165)
<b>Totaal handelsdebiteuren netto</b>	<b>13.154</b>	<b>9.842</b>
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijks termijnen	7.042	6.020
Contractactiva	171	323
Overige vorderingen	140	84
Overlopende activa	932	552
<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>8.285</b>	<b>6.979</b>
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december</b>	<b>21.439</b>	<b>16.821</b>

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde kosten. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2021 als ultimo 2020 overwegend een looptijd korter dan een jaar.

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2021 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van € 1,6 miljoen (31 december 2020: € 2,0 miljoen), de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken voor vorderingen tot een bedrag van €1,6 miljoen, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen, met uitzondering van facturen die langer openstaan dan één jaar. Voor enkele van deze debiteuren zijn overige voorzieningen getroffen, omdat er nog openstaande verplichtingen zijn met betrekking tot de uitvoering van de projecten.

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

(in € x 1.000)	2021			2020
	Handelsdebiteuren	Voorziening	Handelsdebiteuren netto	Handelsdebiteuren netto
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van een kredietverlies en de betaaltermijn nog niet is verstreken	11.696	-	11.696	7.841
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van kredietverlies en de betaaltermijn is verstreken				
minder dan 3 maanden	1.410	-	1.410	1.961
tussen 3 en 6 maanden	-	-	-	-
tussen 6 en 12 maanden	26	-	26	-
meer dan 1 jaar	186	(164)	22	40
	1.622	(164)	1.458	2.001
<b>Totaal handelsdebiteuren netto per 31 december</b>	<b>13.318</b>	<b>(164)</b>	<b>13.154</b>	<b>9.842</b>

Het verloop van de voorziening voor te verwachten kredietverliezen is als volgt.

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>165</b>	<b>244</b>
Dotatie aan de voorziening	-	8
Afboeking in verband met verwacht kredietverlies	(1)	(66)
Vrijval uit de voorziening	-	(21)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>164</b>	<b>165</b>

Ultimo 2021 bedraagt de voorziening voor te verwachten kredietverliezen € 0,2 miljoen (ultimo 2020: € 0,2 miljoen). Het totale bedrag dat ten laste van de winst-en-verliesrekening is gebracht betreft € 1 duizend (2020: € 13 duizend).

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. De overige vorderingen bevatten geen activa met een waardevermindering.

## 8. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen bevat ultimo 2021 voor € 1,0 miljoen middelen op een G-rekening. Dit deel staat niet vrij ter beschikking van Ctac.

## 9. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2021 € 9.600.000 en bestaat uit 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 19.999.999 gewone aandelen, 20.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.637.312 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Per gewoon aandeel kan één stem worden uitgebracht. Aan gewone aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden. Ctac N.V. heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van haar aandelen. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan aandelen verbonden stemrechten.

## Jaarrekening

Voor de overdracht van preferente aandelen is goedkeuring vereist van de raad van commissarissen. In 2021 zijn 82.109 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2020: 623.802 nieuwe aandelen).

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2021 en 2020 zijn opgenomen op pagina 50 van de jaarrekening.

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

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 raad van bestuur, uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, statutenwijziging en ontbinding van de vennootschap.

### 10. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

In januari 2020 is een lening afgesloten voor € 4,5 miljoen met een looptijd van vijf jaar. Deze lening is afgesloten voor de financiering van de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. De lening is rentedragend. De rente bestaat uit driemaands Euribor plus een opslag van 2,95% per jaar.

In april 2021 is de bestaande kredietfaciliteit met de ABN AMRO Bank vernieuwd, hierbij is als volgt overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal € 6,3 miljoen. De faciliteit is gecommiteerd voor drie jaar. Met betrekking tot de combinatiefaciliteit is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands gemiddeld Euribor plus een marktopslag Euribor en een opslag. In de in april 2021 gewijzigde kredietovereenkomst is deze vaste opslag bepaald op 3,00%.

Het convenant binnen de kredietfaciliteit van de ABN AMRO wordt gevormd door een 'senior net debt' / EBITDA-ratio. De ratio mag maximaal 2,0 bedragen. Onder 'senior net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2021 bedraagt de ratio -0,89. Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit was in 2021 nihil.

In België wordt gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van € 0,9 miljoen. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. De bank kan de faciliteit op elk moment verlagen of opzeggen.

(in € x 1.000)	Nominaal bedrag bij aanvang	Aflossingsverplichtingen na 5 jaar	Aflossingsverplichtingen van 1-5 jaar	Boekwaarde 31-12-2021	Boekwaarde 31-12-2020
Langlopende lening	4.500	-	2.025	2.025	2.925
<b>Totaal langlopende schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>4.500</b>	<b>-</b>	<b>2.025</b>	<b>2.025</b>	<b>2.925</b>

(in € x 1.000)	2021	2020
Aflossingsverplichting	900	900
<b>Totaal kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>900</b>	<b>900</b>

## 11. Overige langlopende verplichtingen

### 11.1 Earn out-verplichting

De verplichting ten aanzien van de put-/call-overeenkomst per eind 2021 heeft betrekking op de aankoop van het minderheidsbelang van 30% in Purple Square Management Partners B.V. zoals overeengekomen bij de overname in januari 2020, de aankoop van 10% van het minderheidsbelang in Oliver B.V. zoals overeengekomen bij de overname in januari 2021, en de aankoop van het minderheidsbelang van 20% in Digisolve-Mijn ICT B.V. bij de overname in oktober 2021.

#### *Purple Square Management Partners B.V.*

De koopsom van de resterende verplichting van Purple Square Management Partners B.V. is afhankelijk van het gerealiseerde nettoresultaat in 2020, 2021 en 2022. De schatting van de toekomstige resultaten van de entiteit wordt bepaald op basis van een detailprognose voor het komende jaar (2022), hierin zijn assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling meegenomen. De op basis van de geschatte resultaten berekende verplichtingen voor de resterende jaren zijn tegen de contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 1,5%). De verplichting zal als volgt worden afgewikkeld:

- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 1 januari 2022 te betalen in contanten;
- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 1 januari 2023 te betalen in contanten;
- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 1 januari 2023 te betalen in aandelen Ctac N.V. op basis van de openingskoers van het aandeel van Ctac N.V. op 18 december 2019.

Als gevolg van Covid-19 was het nettoresultaat 2020 van Purple Square Management Partners B.V. lager dan volgens de prognose gebruikt voor de waardering van de initiële verplichting van de put/call-overeenkomst per 14 januari 2020. Dit heeft in 2020 geresulteerd in een positief waarderingsverschil van € 0,3 miljoen verantwoord in de winst-en-verliesrekening 2020. In 2021 is geen waarderingsverschil verantwoord.

#### *Oliver B.V.*

De koopsom van 10% van het aandelenbelang van Oliver B.V. betreft een vastgesteld bedrag zijnde € 0,4 miljoen, tenzij het gerealiseerde bedrijfsresultaat in 2021 van Oliver B.V., hoger is dan het vastgestelde bedrag. De berekende verplichting is tegen contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 1,1%). De verplichting zal als volgt worden afgewikkeld:

- de aankoop van 10%, op zijn laatst per 31 maart 2022 te betalen in contanten.

#### *Digisolve-Mijn ICT B.V.*

De koopsom van de resterende verplichting van Digisolve-Mijn ICT B.V. is afhankelijk van het gerealiseerde bedrijfsresultaat plus afschrijvingen in 2022 en 2023. De schatting van de toekomstige resultaten van de entiteit wordt bepaald op basis van een detailprognose voor het komende jaar, en assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling voor het jaar 2023. De op basis van de geschatte resultaten berekende verplichtingen voor de resterende jaren zijn tegen de contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 1,5%). De verplichting zal als volgt worden afgewikkeld:

- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 31 januari 2023 waarvan 5% te betalen in contanten en in 5% aandelen Ctac N.V. op basis van de openingskoers van het aandeel van Ctac N.V. op 1 oktober 2021;
- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 31 januari 2024 te betalen in contanten.

#### *Earn out*

De earn out-verplichting per 31 december 2021 betreft de verplichting van Ctac aan minderheidsaandeelhouders van dochterondernemingen van Ctac N.V., zijnde Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V., en waarmee earn out-afspraken zijn gemaakt.

Ctac is overeengekomen dat indien Oliver B.V. in het eerste jaar voldoet aan een vastgesteld drempelbedrag ten aanzien van te realiseren bedrijfsresultaat, Ctac een nabetalings zal doen van € 200 duizend. Deze nabetalings / voorwaardelijke vergoeding is initieel gewaardeerd op € 99 duizend. Ctac is met de minderheidsaandeelhouder van Oliver overeengekomen dat zij recht hebben op een vergoeding van € 100 duizend.

Ctac is overeengekomen dat indien Digisolve-Mijn ICT B.V. in 2021 voldoet aan een vastgesteld drempelbedrag ten aanzien van een te realiseren EBITDA, Ctac een nabetalings zal doen van maximaal € 173 duizend. Deze nabetalings / voorwaardelijke vergoeding is initieel gewaardeerd op € 27 duizend. Aangezien het drempelbedrag is gerealiseerd en dus door Digisolve-Mijn ICT B.V. aan de voorwaarden is voldaan, is de vergoeding per 31 december 2021 gewaardeerd op € 173 duizend. Dit heeft geresulteerd in een negatief waarderingsverschil van € 146 duizend verantwoord in de winst-en-verliesrekening 2021.

## Jaarrekening

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

(in € x 1.000)	2021	2020
Langlopende earn out-verplichting	1.667	181
Kortlopende earn out-verplichting	-	98
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>1.667</b>	<b>279</b>
Nieuwe earn out-verplichting	884	2.003
Waarderingsverschillen	192	(235)
Amortisatie verplichting	14	18
Afwikkeling resterende earn out-verplichting	-	(398)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>2.757</b>	<b>1.667</b>
<b>Saldo langlopende verplichting</b>	<b>1.490</b>	<b>1.667</b>
<b>Saldo kortlopende verplichting</b>	<b>1.267</b>	<b>-</b>

### 11.2 Vooruit ontvangen kortingen

Dit betreft vooruit ontvangen kortingen met een looptijd langer dan een jaar. De reële waarde van de vooruit ontvangen korting benadert de boekwaarde.

Het verloop van de vooruit ontvangen kortingen is als volgt.

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>254</b>	<b>34</b>
Vrijval vooruit ontvangen korting	-	(34)
Dotatie vooruit ontvangen korting	241	349
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(83)	(95)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>412</b>	<b>254</b>

De vervaldata van de vooruit ontvangen kortingen, inclusief het deel onder de kortlopende verplichtingen, zijn als volgt.

(in € x 1.000)	< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar	Totaal inclusief kortlopende verplichtingen
Vooruit ontvangen kortingen	83	83	329	495
<b>Totaal vooruit ontvangen kortingen</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>329</b>	<b>495</b>

## 12. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

(in € x 1.000)

					2021	2020
	Jubileum- uitkeringen	Ontslag- vergoeding	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal	Totaal
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>94</b>	<b>298</b>	<b>40</b>	<b>146</b>	<b>578</b>	<b>219</b>
Dotatie ten laste van het resultaat	1	178	-	131	310	490
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	(73)	(10)	(43)	(126)	-
Aangewend	(17)	(225)	(30)	(57)	(329)	(131)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>78</b>	<b>178</b>	<b>-</b>	<b>177</b>	<b>433</b>	<b>578</b>

### 12.1 Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft voor € 60 duizend (2020: € 75 duizend) een looptijd langer dan een jaar. De voorziening wordt gevormd voor uitkering van jubileumvergoedingen als gevolg van langdurige dienstverbanden. Uitkering vindt plaats in de maand nadat een jubileum wordt gehaald.

De kans bestaat dat een voorziening wordt gevormd voor medewerkers die vóór de jubileumdatum uit dienst gaan. Om dit te ondervangen, zijn waarschijnlijkheidspercentages toegepast bij het bepalen van het bedrag.

### 12.2 Voorziening voor ontslagvergoedingen

De voorziening voor ontslagvergoedingen ziet volledig toe op het beëindigen van arbeidsovereenkomsten. De voorziening heeft ultimo 2021 een looptijd van minder dan een jaar.

### 12.3 Voorziening voor verlieslatende contracten

Er zijn ultimo 2021 geen verlieslatende contracten.

## 13. Handelscrediteuren en overige schulden

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

(in € x 1.000)

	2021	2020
Handelscrediteuren	6.976	4.705
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.633	5.341
Contractverplichtingen	3.053	3.036
Overige schulden	1.280	159
Overlopende passiva	12.927	10.110
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december</b>	<b>28.869</b>	<b>23.351</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 gefactureerd. De contractverplichtingen hebben voor een bedrag van € 0,2 miljoen een looptijd langer dan een jaar (2020: € 0,3 miljoen).

De post overige schulden in 2021 betreft de in 2022 af te wikkelen earn out-verplichtingen. In 2020 betrof het een nog te betalen bedrag aan Parval B.V. Alle overige schulden hebben een looptijd korter dan een 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.

#### 14. 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 € x 1.000)

	2021	2020
Licentie- en hardwareverkopen	3.236	3.037
Beheer- en hostingcontracten	42.206	40.109
Detacheringsopdrachten en projectovereenkomsten	60.982	44.161
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>106.424</b>	<b>87.307</b>

##### Timing van omzetverantwoording

(in € x 1.000)

	2021	2020
Goederen overgedragen 'at a point in time'	3.236	3.037
Diensten verricht 'over time'	103.188	84.270
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>106.424</b>	<b>87.307</b>

Er is geen omzet verantwoord voor reeds in voorgaand jaar afgeronde prestatieverplichtingen. Het voldoen van de prestatieverplichtingen en de ontvangst van de hiervoor te ontvangen gelden liggen in lijn met elkaar. Hierdoor is slechts beperkt sprake van een timingsverschil.

##### Balansposities uit contracten met klanten

De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten zijn als volgt.

##### Balanspositie inzake contracten met klanten

(in € x 1.000)

	31 december 2021	31 december 2020
Handelsdebiteuren	13.154	9.842
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	7.042	6.020
Contractactiva	171	323
Contractverplichtingen	(3.053)	(3.036)

De toename van de handelsdebiteuren en de nog te factureren omzet is te verklaren door de overnames van Oliver B.V. en Digsolve-Mijn ICT B.V.

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



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

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

Ultimo 2021 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa € 0,2 miljoen (ultimo 2020: circa € 0,2 miljoen).

De contractverplichtingen hebben betrekking op reeds gefactureerde bedragen aan klanten ter zake waarvan de betreffende diensten nog moeten worden geleverd. Omzetverantwoording zal plaatsvinden op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan. Van de contractverplichtingen ultimo 2021 zal circa € 0,2 miljoen tot omzet leiden in de jaren na 2022. De contractverplichtingen die ultimo 2020 zijn verantwoord, hebben tot een verwerking van € 2,7 miljoen omzet geleid in 2021.

#### Afloop contractverplichtingen

(in € x 1.000.000)

	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractverplichtingen ultimo 2020	2,7	0,1	0,2
Contractverplichtingen ultimo 2021	2,9	0,1	0,1

#### 15. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in € x 1.000)	2021	2020
Salarissen	38.704	32.700
Sociale lasten	4.606	4.336
Pensioenlasten	1.954	1.763
Overige personeelskosten	1.898	32
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>47.162</b>	<b>38.831</b>

De pensioenlasten betreffen afdrachten van premies uit hoofde van een beschikbaar premiestelsel. Onder de overige personeelskosten zijn onder meer de wervingskosten, de kosten uit hoofde van uitzendkrachten en opleidingskosten opgenomen. De stijging van de personeelskosten is voornamelijk te verklaren door van de acquisities van Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V. De overige personeelskosten zijn gestegen doordat in 2020 sprake was van geactiveerde personeelskosten gerelateerd aan IFRS 15.

De eventuele kosten voor onderzoek en ontwikkeling die niet in aanmerking zijn gekomen voor activering zijn in het boekjaar opgenomen onder de personeelskosten.

## Jaarrekening

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2021 bedraagt 430 (2020: 386), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte's per segment	2021	2020
Nederland	338	272
België	53	51
Frankrijk (beëindigde activiteiten)	0	4
Overig	39	59
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>430</b>	<b>386</b>
<b>Professionele inhuurkrachten (direct)</b>	<b>161</b>	<b>119</b>

Aantal fte's per afdeling	2021	2020*
Cloud services	104	101
Consulting & Resourcing	233	195
Staff	55	51
Sales	36	33
RvB	2	2
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>430</b>	<b>382</b>

\* exclusief Frankrijk

### 16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2021	2020
Autokosten	1.671	1.727
Huisvestingskosten	683	607
Infrastructuurkosten	5.301	5.325
Marketing- en verkoopkosten	729	374
Overige kosten	2.293	1.971
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	192	(235)
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>10.869</b>	<b>9.769</b>

De overige kosten betreffen onder meer kosten van verzekeringen en accountants- en advieskosten. De advieskosten van € 0,4 miljoen in verband met de overname van Purple Square in 2020 en Oliver B.V. in 2021 zijn verwerkt in de overige kosten. Van het totaal van deze kosten is € 0,3 miljoen verantwoord in boekjaar 2020 en € 0,1 miljoen in boekjaar 2021.

## Accountantshonoraria

### 2021

(in € x 1.000)

	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
Controle van de jaarrekening	254	20	274
Andere controlewerkzaamheden	-	-	-
Fiscale dienstverlening	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	<b>254</b>	<b>20</b>	<b>274</b>

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2021, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

### 2020

(in € x 1.000)

	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
Controle van de jaarrekening	217	13	230
Andere controlewerkzaamheden	-	5	5
Fiscale dienstverlening	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	<b>217</b>	<b>18</b>	<b>235</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort.

## 17. Financieringsbaten en -lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2021	2020
Financieringsbaten	-	72
Financieringslasten	(166)	(346)
Amortisatie earn out-verplichtingen	(14)	(18)
Financieringslasten leaseverplichtingen	(285)	(118)
<b>Totaal financieringsbaten en -lasten</b>	<b>(465)</b>	<b>(410)</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.

## 18. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2021	2020
Acute belastingen lopend boekjaar	(944)	(831)
Latente belastingen	(416)	1.239
Belastingen voorgaande boekjaren	28	(18)
<b>Totaal belastingen</b>	<b>(1.332)</b>	<b>390</b>

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 22,2% (2020: -9,2%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2021	2020
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(1,7)	(1,2)
Tariefverschillen buitenland	-	0,3
Innovatiebox lopend boekjaar	(3,5)	(4,6)
Tariefswijziging komende jaren	0,2	2,1
Niet-afrekbare bedragen	2,4	3,0
Betalingsverschillen earn out-regeling	0,8	(1,4)
Niet geactiveerde latentie verliesverrekening	(1,2)	(32,4)
Overige verschillen	0,2	-
<b>Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>22,2</b>	<b>(9,2)</b>

In 2021 is een verzoek ingediend bij de Belasting om de VSO Innovatiebox in verband met de R&D-activiteiten te verlengen onder vergelijkbare voorwaarden aangezien de voorgaande liep tot en met eind 2020. De stellige verwachting bestaat dat ook voor 2021 het aan de Innovatiebox toerekenbare gedeelte van de operationele winst, 40% van het geconsolideerde geschoonde fiscale bedrijfsresultaat (EBIT) van de Nederlandse fiscale eenheid Ctac bedraagt.

De belastingdruk in 2021 is met name lager dan de nominale belastingdruk van 25% door het lagere belastingtarief voor belastbare winst van de fiscale eenheid Ctac N.V. als gevolg van de Innovatiebox en als gevolg van het verlaagd tarief voor het drempelbedrag voor vijf fiscale entiteiten.

Als gevolg de liquidatie van Ctac France SAS in 2021 zal het belastbare bedrag 2021 van de fiscale eenheid Ctac N.V. geheel verrekend kunnen worden met het liquidatieverlies ter hoogte van het opgeofferde bedrag. Het resterende liquidatieverlies is geactiveerd als actieve belastinglatentie.

## 19. 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>2021</b>	<b>2020</b>
Nettoresultaat (in € x 1.000)	4.455	3.032
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (in € x 1.000)	4.455	4.641
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten (in € x 1.000)	-	(1.609)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	4.455	4.641
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	-	(1.609)
<b>Aantal aandelen</b>		
Aantal gewone aandelen primo	13.555.203	12.931.401
Aantal gewone aandelen ultimo	13.637.312	13.555.203
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	13.603.100	13.243.302
<b>Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in €)</b>	<b>0,33</b>	<b>0,35</b>
<b>Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in €)</b>	<b>-</b>	<b>(0,12)</b>
Gemiddelde koers (in €)	4,04	2,00
Potentiële verwatering van gewone aandelen	308.737	296.585
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	13.911.837	13.539.887
<b>Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel na potentiële verwatering (in €)</b>	<b>0,32</b>	<b>0,34</b>
<b>Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel na potentiële verwatering (in €)</b>	<b>-</b>	<b>(0,12)</b>

De potentiële verwatering is het resultaat van de put-/call-overeenkomst met de minderheidsaandeelhouders van Purple Square Management Partners B.V. waarvoor de derde tranche zal worden afgewikkeld in aandelen en de put-/call-overeenkomst met de minderheidsaandeelhouders van Digsolve-Mijn ICT B.V. waarvoor een gedeelte van de eerste tranche zal worden afgewikkeld in aandelen.

## 20. Dividend per aandeel

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een keuzedividend uit te keren van € 0,11 per aandeel.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2021 is een dividend vastgesteld van € 0,08 per gewoon aandeel Ctac N.V., uitgekeerd als keuzedividend. Volgend op dit besluit, zijn in 2021 82.109 aandelen als stockdividend uitgegeven.

### 21. Niet uit de balans blijkende voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa € 0,3 miljoen (2020: circa € 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2021 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake nieuwe inventaris en uitbreiding van de datacenters voor een bedrag van € 0,1 miljoen (2020: € 1,0 miljoen).

Ctac heeft in het kader van haar huur- en leaseverplichtingen in totaal voor een bedrag van circa € 3,2 miljoen (2020: € 2,7 miljoen) aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot huur-, data- en autoleasecontracten.

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V., vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V., Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V., vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Als gevolg daarvan zijn de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen van de fiscale eenheid. Verrekening van de betalingen met groepsmaatschappijen vindt plaats middels de rekening-couranten.

### 22. Acquisities en desinvesteringen

#### Oliver B.V.

Op 14 januari 2021 heeft Ctac 51% van de aandelen in Oliver B.V. aangekocht. Oliver is een specialist in integratie en softwareontwikkeling. Oliver is gevestigd in 's-Hertogenbosch en opgericht in 2009. Het team bestaat momenteel uit circa veertig medewerkers. Oliver werkt volgens het motto Redefining Simplicity en is een marktleidende partij op het gebied van integratie, web en mobiele oplossingen.

Ctac's strategie is erop gericht om leidende posities in te nemen in de domeinen IT modernisation, connected intelligence, transformation & changemanagement, security & trust en business transformation. De verkrijging van het meerderheidsbelang in Oliver B.V. sluit naadloos aan bij het business model en de strategie van Ctac.

Ctac is de bedrijfscombinatie aangegaan met het oog op het behalen van bepaalde synergievoordelen ten aanzien van de integratie van de salesfunctie. Zo kunnen de producten en diensten van Oliver worden aangeboden aan bestaande klanten van Ctac en de producten van Ctac aan bestaande klanten van Oliver. Deze procesmatige synergievoordelen van de bedrijfscombinatie zullen leiden tot goodwill die ontstaat uit de bedrijfscombinatie van Ctac en Oliver.

#### Aankoopprijs

De details van de overname zijn als volgt.

(in € x 1.000)

Betaald in contanten	2.400
Uitgestelde / voorwaardelijke vergoeding	99
Putoptieverplichting	407
<b>Totale aankoopprijs</b>	<b>2.906</b>

#### Uitgestelde voorwaarde vergoeding

Ctac is overeengekomen dat indien Oliver B.V. in het eerste jaar voldoet aan een vastgesteld drempelbedrag ten aanzien van te realiseren bedrijfsresultaat, Ctac een nabetaling zal doen van € 200 duizend. Deze nabetaling / voorwaardelijk vergoeding is initieel gewaardeerd op € 99 duizend. Ctac is met de minderheidsaandeelhouder overeengekomen dat zij recht hebben op een vergoeding van € 100 duizend.

### Verplichting inzake verstrekte putoptie

De verplichting inzake de verstrekte putoptie heeft betrekking op de aankoop van 10% van het minderheidsbelang in Oliver zoals overeengekomen bij de overname in januari 2021. De koopsom van de resterende verplichting betreft een vastgesteld bedrag, tenzij het gerealiseerde bedrijfsresultaat in 2021 van Oliver B.V. hoger is dan het vastgestelde bedrag. De berekende verplichting is tegen contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 1,1%). De verplichting zal als volgt worden afgewikkeld:

- de aankoop van 10%, voor 31 maart 2022 te betalen in contanten.

### Overnamekosten

De met de overname samenhangende kosten, zoals juridische kosten en kosten due diligence, zijn in 2021 en in 2020 verantwoord onder de overige bedrijfskosten. De overnamekosten bedragen in 2021 in totaal € 0,1 miljoen en in 2020 € 0,2 miljoen.

### Geïdentificeerde activa en passiva

De verkregen activa en passiva als gevolg van de overname zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	Boekwaarde	Reële waarde-aanpassingen	Reële waarde
Immateriële vaste activa klantrelaties	-	1.386	1.386
Immateriële vaste activa merknaam	-	457	457
Immateriële vaste activa technologie	80	360	440
Materiële vaste activa	55	-	55
Gebruiksrechten leaseauto's	459	-	459
Liquide middelen	50	-	50
Overige vlottende activa	861	-	861
Kortlopende schulden (exclusief leaseverplichtingen)	(886)	-	(886)
Leaseverplichtingen	(467)	-	(467)
Latente belastingverplichtingen	6	(571)	(565)
<b>Totaal verkregen netto activa</b>	<b>158</b>	<b>1.632</b>	<b>1.790</b>

De overige vlottende activa bestaan voor € 0,8 miljoen uit debiteuren en nog te factureren bedragen. Er zijn geen kredietverliezen verantwoord.

De klantrelaties, de merknaam en de technologie van Oliver B.V. zijn als onderdeel van de Purchase Price Allocation als volgt gewaardeerd:

- de klantrelaties zijn gewaardeerd op € 1,4 miljoen en worden afgeschreven over een periode van negen tot elf jaar;
- de merknaam is gewaardeerd op € 0,5 miljoen en wordt afgeschreven over een periode van tien jaar;
- de technologie is gewaardeerd op € 0,4 miljoen en wordt afgeschreven over een periode van zeven jaar.

Omdat de afschrijvingskosten fiscaal geen lasten zijn, is een belastinglatentie gevormd van 25,8% van het totaal van de immateriële vaste activa klantrelaties, merknaam en technologie. In 2021 bedragen de totale afschrijvingskosten na belasting € 260 duizend.

De waarde is bepaald op basis van de inkomstenbenadering, waarbij de reële waarde bepaald wordt op basis van toekomstige kasstromen toe te rekenen aan de immateriële activa, uitgaande van een levensduur van twaalf jaar voor de klantrelaties en tien jaar voor de merknaam.

De kasstromen zijn contant gemaakt tegen een disconteringsvoet, waarin het risico van de kasstromen verdisconteerd is.

### Goodwill

De goodwill die voortvloeit uit de overname wordt als volgt bepaald.

<i>(in € x 1.000)</i>	<b>Oliver</b>
Totale aankoopprijs	2.906
Aandeel derden	921
Netto verkregen activa	(1.790)
<b>Goodwill</b>	<b>2.037</b>

De goodwill is met name toe te rekenen aan de gekwalificeerde consultants en de verwachte omzetgroei als gevolg van de synergie.

Het aandeel derden van Oliver B.V. is gewaardeerd op 39% van de geïdentificeerde activa en passiva, exclusief de belastinglatentie.

### Omzet en resultaat

De omzet in boekjaar 2021 betreft € 6,3 miljoen, het bedrijfsresultaat betreft € 692 duizend en nettoresultaat € 539 duizend.

### Digisolve-Mijn ICT B.V.

Op 1 oktober 2021 is een belang van 80% verkregen in Digisolve-Mijn ICT B.V., een specialist in software- en hardware-oplossingen. De verkrijging van het meerderheidsbelang in Digisolve-Mijn ICT B.V. sluit goed aan bij het business model en de strategie van Ctac, en zal bijdragen aan de strategie om leidende posities in te nemen in de domeinen IT modernisation, connected intelligence, transformation & changemanagement, security & trust en business transformation.

### Aankoopprijs

De details van de overname zijn als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	
Betaald in contanten	1.268
Uitgestelde / voorwaardelijke vergoeding	27
Putoptieverplichting	350
<b>Totale aankoopprijs</b>	<b>1.645</b>

### Verplichting inzake verstrekte putoptie

De verplichting inzake de verstrekte putoptie heeft betrekking op de aankoop van 20% van het minderheidsbelang in Digisolve-Mijn ICT B.V. zoals overeengekomen bij de overname in oktober 2021. De koopsom van de resterende verplichting is afhankelijk van het gerealiseerde bedrijfsresultaat plus afschrijvingen in 2022 en 2023. De schatting van de toekomstige resultaten van de entiteit wordt bepaald op basis van een detailprognose voor het komende jaar, en assumpties voor een omzetgroei en margeontwikkeling voor het jaar 2023. De op basis van de geschatte resultaten berekende verplichtingen voor de resterende jaren zijn tegen de contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 1,5%). De verplichting zal als volgt worden afgewikkeld:

- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 31 januari 2023 waarvan 5% te betalen in contanten en in 5% aandelen Ctac N.V. op basis van de openingskoers van het aandeel van Ctac N.V. op 1 oktober 2021;
- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 31 januari 2024 te betalen in contanten.

### Overnamekosten

Er zijn geen overnamekosten verbonden aan deze acquisitie.



### Geïdentificeerde activa en passiva

De verkregen activa en passiva als gevolg van de overname zijn als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	Boekwaarde	Reële waarde-aanpassingen	Reële waarde
Immateriële vaste activa klantrelaties	-	1.304	1.304
Materiële vaste activa	92	-	92
Voorraad	53	-	53
Liquide middelen	273	-	273
Overige vlottende activa	151	-	151
Kortlopende schulden aan minderheidsaandeelhouders	(299)	-	(299)
Kortlopende schulden (exclusief leaseverplichtingen)	(197)	-	(197)
Latente belastingverplichtingen	(7)	(336)	(343)
<b>Totaal verkregen netto activa</b>	<b>66</b>	<b>968</b>	<b>1.034</b>

De klantrelaties zijn als onderdeel van de Purchase Price Allocation als volgt gewaardeerd:

- de klantrelaties zijn gewaardeerd op € 1,3 miljoen en worden afgeschreven over een periode van acht jaar.

Omdat de afschrijvingskosten fiscaal geen lasten zijn, is een belastinglatentie gevormd van 25,8% van het totaal van de immateriële vaste activa klantrelaties. In 2021 bedragen de totale afschrijvingskosten na belasting € 41 duizend.

De waarde is bepaald op basis van de inkomstenbenadering, waarbij de reële waarde bepaald wordt op basis van toekomstige kasstromen toe te rekenen aan de immateriële activa, uitgaande van een levensduur van acht jaar voor de klantrelaties.

De kasstromen zijn contant gemaakt tegen een disconteringsvoet, waarin het risico van de kasstromen verdisconteerd is.

### Goodwill

De goodwill die voortvloeit uit de overnames wordt als volgt bepaald.

<i>(in € x 1.000)</i>	Digisolve-Mijn ICT
Totale aankoopprijs	1.645
Netto verkregen activa	(1.034)
<b>Goodwill</b>	<b>611</b>

De goodwill is met name toe te rekenen aan de verwachte omzetgroei als gevolg van de synergie.

### Omzet en resultaat

De in de consolidatie opgenomen omzet in boekjaar 2021 betreft € 626 duizend, het bedrijfsresultaat betreft € 142 duizend en nettoresultaat € 114 duizend.

## 23. Verbonden partijen

### 23.1 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. De leden van de raad van bestuur worden beoordeeld als key management.

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

#### 23.2.1 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 leidinggevendenden; 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 leidinggevendenden, 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 leidinggevendenden inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevendenden 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.

#### 23.2.2 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 2021 respectievelijk 2020.

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Raad van bestuur (key management)</b>		
Periodiek betaalbare beloningen	643	685
Overige beloningen betaalbaar op termijn	577	168
Kosten voor beloning na beëindiging dienstverband	-	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	497	-
Betalingen op basis van aandelen	-	-
<b>Totaal beloning raad van bestuur</b>	<b>1.717</b>	<b>853</b>

Gedetailleerde toelichting over de remuneratie van de raad van bestuur is opgenomen in het remuneratierapport op pagina 42. De overige beloningen betaalbaar op termijn bestaan uit de LTI, STI en de pensioenpremies.

Ten behoeve van de statutaire directie zijn leningen noch voorschotten noch garanties verstrekt.

### 23.2.3 Beloning raad van commissarissen

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2021 respectievelijk 2020.

#### Raad van commissarissen

(in € x 1.000)

	2021	2020
G. van de Weerdhof (t/m 12 mei 2021)	17	45
E. Kraaijenzank (t/m 12 mei 2021)	12	33
E. Karsten	33	33
H.J.G. Hendriks (vanaf 13 mei 2021)	28	-
L.A.M. Vernaus (vanaf 13 mei 2021)	21	-
<b>Totaal beloning</b>	<b>111</b>	<b>111</b>

### 23.2.4 Aandelenbezit en optierechten raad van commissarissen

Er is één lid van de raad van commissarissen dat aandelen in bezit heeft. Op basis van een interne regeling is de commissaris niet bevoegd te handelen gedurende zijn benoemingstermijn. Aan de leden van de raad van commissarissen zijn geen optierechten toegekend.

## 24. Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

## Jaarrekening

### Vennootschappelijke balans per 31 december (voor winstbestemming)

(in € x 1.000)

	Toelichting	2021	2020
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	25	2.568	2.534
Materiële vaste activa	26	6	16
Financiële vaste activa	27	23.578	19.022
		<b>26.152</b>	<b>21.572</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	28	2.925	2.921
Liquide middelen	29	643	1.028
		<b>3.568</b>	<b>3.949</b>
		<b>29.720</b>	<b>25.521</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
	<b>30</b>		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.273	3.253
Agio		11.526	11.546
Wettelijke reserves		3.380	3.295
Overige reserves		3.416	1.363
Resultaat boekjaar		4.455	3.032
		<b>26.050</b>	<b>22.489</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Latente belastingverplichtingen	31	-	9
		<b>-</b>	<b>9</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	32	-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	33	3.670	3.023
		<b>3.670</b>	<b>3.023</b>
		<b>29.720</b>	<b>25.521</b>

**Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over**  
(in € x 1.000)

	Toelichting	2021	2020
Omzet		-	-
<b>Bedrijfslasten</b>			
Uitbesteed werk		289	351
Personeelskosten	34	2.241	1.273
Afschrijvingen	25-26	76	235
Overige bedrijfskosten	35	(2.310)	(934)
<b>Totaal bedrijfslasten</b>		<b>(296)</b>	<b>(925)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			
		<b>(296)</b>	<b>(925)</b>
Financieringsbaten	36	-	99
Financieringslasten	36	(2)	(101)
<b>Totaal financieringsbaten en -lasten</b>		<b>(2)</b>	<b>(2)</b>
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>			
		<b>(298)</b>	<b>(927)</b>
Belastingen	37	75	1.237
<b>Resultaat na winstbelastingen</b>		<b>(223)</b>	<b>310</b>
Resultaat uit groepsmaatschappijen	27.1	4.678	2.722
<b>Nettoresultaat</b>		<b>4.455</b>	<b>3.032</b>

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

**Grondslagen voor opstellen enkelvoudige jaarrekening**

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 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

Ingevolge een wetwijziging 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).

De cijfers voor 2020 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met die van 2021 mogelijk te maken.

**Goodwill**

Goodwill die kan voortvloeien uit de acquisities van deelnemingen is het verschil tussen de aankoopprijs van acquisitie minus het saldo van de reële waarde van identificeerbare activa en de reële waarde van de overgenomen verplichtingen van de onderneming.

Presentatie van goodwill is afhankelijk van de structuur van de acquisitie. Goodwill wordt afzonderlijk in de enkelvoudige jaarrekening gepresenteerd indien het een acquisitie betreft die door de onderneming zelf is verricht, zijnde Ctac N.V.

### Financiële vaste activa / deelnemingen in groepsmaatschappijen

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.

Het resultaat uit groepsmaatschappijen bestaat uit de resultaten van het boekjaar van de in de balans opgenomen deelnemingen.

### 25. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<i>(in € x 1.000)</i>						
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>84</b>	<b>303</b>	<b>2.534</b>	<b>2.753</b>
Investeringen	-	-	100	-	100	-
Afschrijvingen	-	-	(66)	(219)	(66)	(219)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>118</b>	<b>84</b>	<b>2.568</b>	<b>2.534</b>
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	1.194	1.094	7.840	7.740
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(1.076)	(1.010)	(5.272)	(5.206)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>118</b>	<b>84</b>	<b>2.568</b>	<b>2.534</b>

### 26. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

#### Totaal ICT hardware

*(in € x 1.000)*

	2021	2020
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>16</b>	<b>32</b>
Investeringen	-	-
Afschrijvingen	(10)	(16)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6</b>	<b>16</b>
Totaal aanschaffingswaarde	71	71
Totaal afschrijvingen	(65)	(55)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6</b>	<b>16</b>

In 2021 is geen volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2020: € 150 duizend).

## 27. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2021	2020
Deelnemingen en vordering deelnemingen	22.447	17.678
Overige vorderingen	1.131	1.344
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>23.578</b>	<b>19.022</b>

De vennootschappen waarin wordt deelgenomen vormen eveneens verbonden partijen op grond van het feit dat invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid.

Er is geen sprake van deelnemingen waarvoor een voorziening is gevormd.

### 27.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2021	2020
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>17.678</b>	<b>35.619</b>
Resultaat uit groepsmaatschappijen	4.678	2.722
Dividend	(148)	(24.000)
Overige mutaties	239	3.337
<b>Stand per 31 december</b>	<b>22.447</b>	<b>17.678</b>

De overige mutaties in 2020 zien voornamelijk toe op de liquidatie van de tussenholding in België.

Voor een overzicht van naam, statutaire zetel en gehouden aandeel in kapitaalbelangen wordt verwezen naar bijlage 1 bij de jaarrekening.

### 27.2 Overige langlopende vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>1.344</b>	<b>206</b>
Storting borgsom	149	45
Mutatie latente belastingvorderingen	(362)	1.093
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>1.131</b>	<b>1.344</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 € 400 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2032. De reële waarde van de overige langlopende vorderingen benadert de boekwaarde.

## 28. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

(in € x 1.000)	2021	2020
Handelsdebiteuren en vorderingen op groepsmaatschappijen	2.036	2.088
Overige vorderingen en overlopende activa	889	833
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december</b>	<b>2.925</b>	<b>2.921</b>

Er zijn geen vorderingen op groepsmaatschappijen die een looptijd langer dan één jaar hebben. Er zijn geen zekerheden of garanties verstrekt op de handelsdebiteuren en vorderingen op groepsmaatschappijen. Tevens is geen interest in rekening gebracht.

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde.

## 29. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen staat ultimo 2021 volledig vrij ter beschikking van Ctac.

## 30. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2021 is als volgt.

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onver- deelde winst	Totaal
<b>Saldo per 31 december vorig boekjaar</b>	<b>3.253</b>	<b>11.546</b>	<b>3.295</b>	<b>1.363</b>	<b>3.032</b>	<b>22.489</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	2.286	(2.286)	-
Dividend	20	(20)	-	-	(746)	(746)
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	4.455	4.455
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	85	(85)	-	-
Uitbetaald aan derden	-	-	-	(148)	-	(148)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.273</b>	<b>11.526</b>	<b>3.380</b>	<b>3.416</b>	<b>4.455</b>	<b>26.050</b>

Het uitbetaalde bedrag aan derden betreft dividenduitkering aan minderheidsaandeelhouders van verworven deelnemingen.

Het verloop van het eigen vermogen in 2020 is als volgt.

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onver- deelde winst	Totaal
<b>Saldo per 31 december vorig boekjaar</b>	<b>3.104</b>	<b>11.695</b>	<b>3.678</b>	<b>(282)</b>	<b>1.262</b>	<b>19.457</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	1.262	(1.262)	-
Dividend	149	(149)	-	-	-	-
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	3.032	3.032
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	(383)	383	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.253</b>	<b>11.546</b>	<b>3.295</b>	<b>1.363</b>	<b>3.032</b>	<b>22.489</b>

In 2021 zijn 82.109 nieuwe aandelen uitgegeven van Ctac N.V. als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2020: 623.802 nieuwe aandelen).



### 30.1 Voorstel winstbestemming

Over het verslagjaar 2021 is een nettowinst gerealiseerd van € 4,5 miljoen. Over het boekjaar 2021 is sprake van een keuzedividend. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om in dit laatste geval een dividend in aandelen uit te keren van € 0,11 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves.

### 31. Latente belastingverplichtingen

Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt.

(in € x 1.000)	2021	2020
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>9</b>	<b>57</b>
<b>In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa</b>		
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	(9)	(48)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>9</b>

### 32. Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Onder de kortlopende schulden aan kredietinstellingen zijn de door Ctac N.V. opgevraagde bedragen onder de totale kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2021 € 6,3 miljoen (2020: € 6,0 miljoen), opgenomen. De kortlopende schulden aan kredietinstellingen bedragen ultimo 2021, evenals 2020, nihil.

### 33. Handelscrediteuren en overige schulden

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

(in € x 1.000)	2021	2020
Handelscrediteuren	1.951	1.937
Belastingen en premies sociale verzekeringen	48	55
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	26	28
Overlopende passiva	1.636	681
Vennootschapsbelasting	9	322
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december</b>	<b>3.670</b>	<b>3.023</b>

Alle handelscrediteuren en overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden of garanties verstrekt op de handelscrediteuren, overige schulden en schulden op groepsmaatschappijen. Tevens is geen interest in rekening gebracht. De reële waarde van de handelscrediteuren en overige schulden benadert de boekwaarde.

### 34. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in € x 1.000)	2021	2020
Salarissen	1.672	751
Sociale lasten	23	17
Pensioenlasten	29	29
Overige personeelskosten	517	476
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>2.241</b>	<b>1.273</b>

## Jaarrekening

Ctac hanteert een defined contribution pensioenregeling met een percentage beschikbare premie volgens een leeftijdsstaffel. 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.

Ctac heeft een aantal pensioenregelingen. De belangrijkste kenmerken van deze regelingen zijn:

- de pensioenleeftijd is 68 jaar (2020: 68 jaar);
- de pensioenopbouw is gebaseerd op het werkelijke loon in een bepaalde maand verminderd met de geldende franchise;
- het maximaal pensioengevend salaris wordt jaarlijks geïndexeerd;
- de maximale premie bedraagt 27,7% van de som van de pensioengrondslagen van alle actieve deelnemers;
- Ctac behoudt zich het recht voor om de werknemersbijdrage te herzien. In het voorkomende geval zal dit tijdig worden gecommuniceerd.

Voor buitenlandse pensioenregelingen die vergelijkbaar zijn met de wijze waarop het Nederlandse pensioenstelsel is ingericht en functioneert, vindt verwerking en waardering van verplichtingen die voortvloeien uit buitenlandse pensioenregelingen plaats overeenkomstig de waardering van de Nederlandse pensioenregelingen.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2021 bedraagt 2 (2020: 2).

Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

### 35. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan voornamelijk uit autokosten, marketing- en verkoopkosten, automatiseringskosten, accountants- en advieskosten, en de doorbelasting van kosten aan de overige groepsmaatschappijen, waardoor een bate is ontstaan.

### 36. Financieringsbaten en -lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2021	2020
Financieringsbaten	-	99
Financieringslasten	(2)	(101)
<b>Totaal financieringsbaten en -lasten</b>	<b>(2)</b>	<b>(2)</b>

### 37. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2021	2020
Acute belasting boekjaar	-	100
Belasting voorgaande boekjaren	(17)	(4)
Latente belasting boekjaar	92	1.141
<b>Totaal belastingen</b>	<b>75</b>	<b>1.237</b>

## **VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN**

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V., vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V., Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V., vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Als gevolg daarvan zijn de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen van de fiscale eenheid. Verrekening van de betalingen met groepsmaatschappijen vindt plaats middels de rekening-couranten.

*'s-Hertogenbosch, 15 maart 2022*

*Raad van bestuur  
De heer P.P.J.G. Saasen*

*Raad van commissarissen  
De heer H.J.G. Hendriks  
De heer L.A.M. Vernaas  
Mevrouw E. Karsten*

# Overige gegevens

---

## Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

Volgens artikel 30 van de statuten wordt op het prioriteitsaandeel een dividend uitgekeerd gelijk aan 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

Over het boekjaar 2021 is sprake van keuzedividend. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om in dit laatste geval een dividend in aandelen uit te keren van EUR 0,11 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.

## Nevenvestigingen

Voor de nevenvestigingen wordt verwezen naar een overzicht met deelnemingen, zie pagina 55 van het jaarverslag.

## Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

- het prioriteitsaandeel, gehouden door de Stichting Prioriteit Ctac;
- de mogelijkheid preferente aandelen te plaatsen bij de Stichting Continuïteit Ctac;
- de mogelijkheid om de Stichting Continuïteit Ctac financieel te ondersteunen door de Stichting Support 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 leden van de raad van bestuur worden 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.

Het bestuur van de Stichting Prioriteit Ctac bestaat uit ten minste drie bestuursleden, waarvan 1) één bestuurslid A, te benoemen door de raad van bestuur uit het midden van de raad van bestuur, 2) één bestuurslid B, te benoemen door de raad van commissarissen uit het midden van de raad van commissarissen, en 3) één bestuurslid C, te benoemen door het bestuur van de stichting zelf. De Stichting Prioriteit Ctac kan slechts worden vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden.

## De bestuursleden van de Stichting Prioriteit Ctac in 2021 waren:

1. de heer E. Kraaijenzank (voorzitter, t/m 14 maart 2021);
2. de heer H.L.J. Hilgerdenaar (t/m 31 oktober 2021);
3. de heer H.P.M. Jägers (voorzitter, vanaf 15 maart 2021);
4. mevrouw E. Karsten (vanaf 15 maart 2021);
5. de heer P.P.J.G. Saasen (vanaf 1 november 2021).

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**

De 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 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 50% van het geplaatste kapitaal van Ctac N.V. De verhoging naar 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 2021 waren:**

1. de heer P.J.M. van den Brink (bestuurslid sinds 31 maart 2017 en voorzitter sinds 1 januari 2020);
2. de heer A.J.B.W. Dingen (bestuurslid sinds 11 december 2019);
3. 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 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 twintig 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.

### **Stichting Support Ctac**

Op 10 februari 2020 is de Stichting Support Ctac opgericht. De Stichting Support 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

## Overige gegevens

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, door middel van het verstrekken van leningen aan Stichting Continuïteit Ctac, alsmede door het inlenen van gelden, het verstrekken van zekerheden en het aangaan van overeenkomsten in verband met deze activiteiten.

Het bestuur van de Stichting Support Ctac bestaat uit drie bestuurders, waarvan twee bestuurders A en één bestuurder B. De twee bestuurders A worden benoemd door de Stichting Continuïteit Ctac uit het midden van de bestuurders van deze Stichting. De bestuurder B wordt benoemd door de vennootschap. De Stichting Support Ctac is onafhankelijk van Ctac. De Stichting Support Ctac kan slechts worden vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden.

### **De bestuursleden van de Stichting Support Ctac in 2021 waren:**

1. de heer A.J.B.W. Dingen (bestuurslid sinds 10 februari 2020 en voorzitter sinds diezelfde datum);
2. de heer P.J.M. van den Brink (bestuurslid sinds 10 februari 2020);
3. de heer H.J.G. Hendriks (bestuurslid sinds 10 februari 2020 t/m 29 maart 2021);
4. de heer J.H.W. Roelofs (bestuurslid sinds 4 mei 2021).

De heer Roelofs is werkzaam als bestuursvoorzitter van Refresco, een wereldwijde onderneming op het gebied van de ontwikkeling en productie van sappen en frisdranken. Hij heeft ruime ervaring als bestuurder én ondernemer in, met name, de voedingsindustrie. Daarnaast heeft hij gewoond en gewerkt in onder andere Frankrijk, Spanje en de Verenigde Staten. De heer Roelofs is actief in diverse maatschappelijke instellingen en een fervent sportliefhebber.

### **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.



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

*Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Ctac N.V.*

## VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2021

### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2021 en van het resultaat en de kasstromen over 2021, in overeenstemming met de 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);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Ctac N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021 van Ctac N.V. te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2021;
- de volgende overzichten over 2021: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2021; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is EU-IFRS en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de enkelvoudige jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

### De basis voor ons oordeel

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

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

### Onafhankelijkheid

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 assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).



### **Onze controleaanpak**

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de kernpunten, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. De informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten, de controleaanpak frauderisico's en de controleaanpak continuïteit, moet in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

### **Samenvatting en context**

Ctac N.V. ('Ctac') is een organisatie die ICT- en business consulting diensten verzorgt voor klanten. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Het financiële jaar 2021 kenmerkte zich door de focus op het realiseren van Ctac's groeistrategie waarin nadrukkelijk wordt ingezet op autonome en organische groei. Dit had invloed op de bepaling van de materialiteit en de reikwijdte van de groepscontrole zoals beschreven in de secties 'Materialiteit' en 'De reikwijdte van onze groepscontrole' en 'De kernpunten van onze controle'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Hierbij hebben wij aandacht besteed aan onder meer de assumpties die horen bij de fysieke- en transitie risico's als gevolg van klimaatverandering. In paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingonzekerheid uiteengezet. Van deze schattingen en bronnen van schattingonzekerheid hebben wij de initiële verwerking en waardering van de aangekochte klant- en contractportefeuille, merknamen en technologie van Oliver B.V. ('Oliver') aangemerkt als kernpunt. Daarnaast hebben wij het bestaan van de verantwoording van niet afgewikkelde omzettingstransacties uit contracten met klanten aangemerkt als kernpunt vanwege de omvang en diversiteit van contracten met klanten. Beide kernpunten zijn uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'. De in 2020 aangemerkte kernpunten 'initiële waardering acquisitie Purple Square', 'waardering van immateriële vaste activa Fit4Woco en Fit4RealEstate' en 'opbrengstverantwoording XV Retail en Fit4 contracten op basis van IFRS15' zijn in 2021 niet als kernpunt aangemerkt.

Andere aandachtsgebieden in onze controle, die niet als kernpunten zijn aangemerkt, waren de geautomatiseerde beheersingsomgeving, de initiële verwerking en waardering van de aangekochte klant- en contractportefeuille Digisolve-Mijn ICT B.V. ('Digisolve'), de verwerking van omzettingstransacties welke voortkomen uit in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa, de activering van ontwikkelkosten en de waardering van goodwill en immateriële vaste activa.

Wij hebben de klimaat gerelateerde risico's, inclusief de assumpties en schattingen onderliggend aan de jaarrekeningposten geëvalueerd en besproken met de raad van bestuur. De impact van klimaatverandering heeft geen impact op de kernpunten in onze controle.

Wij hebben ervoor gezorgd dat ons controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikte die nodig zijn voor de controle van een business consulting en ICT-dienstverlenende organisatie, en de transacties die hebben plaatsgevonden in 2021. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT, waarderingen en beloningen in ons team opgenomen.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

### Materialiteit

- Materialiteit: €1.000.000

### Reikwijdte van de controle

- We hebben alle controlewerkzaamheden uitgevoerd op het hoofdkantoor van Ctac in Nederland.
- We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de controle van de significante componenten Nederland en België, alsmede de acquisitie van het meerderheidsbelang van Oliver en Digsolve.
- Dekking controlewerkzaamheden: 94% van de geconsolideerde omzet, 94% van het geconsolideerde balanstotaal en 69% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

### Kernpunten

- Initiële verwerking en waardering acquisitie Oliver
- Het bestaan van de verantwoording van niet afgewikkelde omzetransacties uit contracten met klanten

### Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel' wordt toegelicht in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

<b>Materialiteit voor de groep</b>	€1.000.000 (2020: €875.000).
<b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1% van omzet uit contracten met klanten.
<b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b>	We gebruikten omzet uit contracten met klanten als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen is relatief volatiel en de omzet uit contracten met klanten representeert de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten van Ctac. Op basis daarvan zijn wij van mening dat omzet uit contracten met klanten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap.
<b>Materialiteit voor groepsonderdelen</b>	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €570.000 en €1.000.000.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €50.000 (2020: €43.750) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### ***De reikwijdte van onze groepscontrole***

Ctac N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

De groepscontrole heeft zich voornamelijk gericht op de significante groepsonderdelen Nederland (bestaande uit: Ctac N.V., Ctac Nederland B.V., Ctac B.V. en Ctac Resourcing B.V.) en België (Ctac België N.V.).

Bij de groepsonderdelen Nederland en België zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd, omdat deze groepsonderdelen individueel een significante financiële omvang hebben.

Bij één niet significant groepsonderdeel zijn specifieke controlewerkzaamheden op geïdentificeerde significante risico's verricht.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

<b>Omzet</b>	94%
<b>Balanstotaal</b>	94%
<b>Resultaat voor belasting</b>	69%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 5% van de geconsolideerde omzet of 3% het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen. Alle controlewerkzaamheden voor de groepsonderdelen zijn door ons controleteam uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### **Controleaanpak frauderisico's**

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Ctac en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort alsmede de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet van het interne beheersingssysteem geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van de raad van bestuur, de gedragscode, klokkenluidersregeling en insiderreglement zoals gepubliceerd op de website van Ctac. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Wij verwijzen naar hoofdstuk 'frauderisicoanalyse' zoals opgenomen in de jaarrekening, waarin het bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en naar het verslag van de raad van commissarissen waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de raad van bestuur, legal counsel en de raad van commissarissen of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisicofactoren die geleid hebben tot significante frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

GEÏDENTIFICEERDE FRAUDERISICO'S	UITGEVOERDE WERKZAAMHEDEN EN UITKOMSTEN
<p><i>Het risico dat de raad van bestuur interne beheersingsmaatregelen doorbreekt</i></p> <p>Het bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.</p> <p>Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de raad van bestuur met betrekking tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt.</li> <li>• Schattingen.</li> <li>• Significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.</li> </ul> <p>Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van het bestuur, waaronder de potentiële druk op de raad van bestuur om het resultaat gunstiger voor te stellen als gevolg van bezoldigingsbeleid, budgetdoelstellingen en aandeelhoudersverwachtingen.</p>	<p>Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de effectieve werking van deze maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en de processen voor het maken van schattingen. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.</p> <p>Wij hebben op basis van risicocriteria data-analyse uitgevoerd op journaalboekingen en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Hierbij hebben wij tevens aandacht besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening, waaronder de initiële verwerking en waardering van de acquisities van Oliver en Digisolve. Voor Oliver verwijzen wij naar het kernpunt van onze controle 'Initiële verwerking en waardering acquisitie Oliver'.</p> <p>Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de belangrijkste schattingen van de Raad van Bestuur, waaronder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijzondere waardevermindering van goodwill;</li> <li>• Waardering van de financiële verplichtingen voor put-/call-overeenkomsten;</li> <li>• Waardering van goodwill, aangekochte klant- en contractportefeuilles, aangekochte merknamen en aangekochte technologie;</li> <li>• Activering van in eigen beheer vervaardigde activa.</li> </ul> <p>Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van mogelijke vooringenomenheid van het bestuur bij schattingen. De belangrijkste schattingen zijn door de raad van bestuur toegelicht in de paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de raad van bestuur.</p>
<p><i>Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving in niet afgewikkelde omzettingstransacties uit contracten met klanten ten gevolge van te hoog verantwoorde omzet</i></p>	<p>Hiervoor verwijzen wij naar het kernpunt 'opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzettingstransacties uit contracten met klanten' in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.</p>

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Voorts hebben wij in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

### **Controleaanpak continuïteit**

Zoals toegelicht in het onderdeel 'risicoprofiel en -beheersing' in het verslag van de raad van bestuur en in het onderdeel 'belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening' in de jaarrekening heeft de raad van bestuur zijn continuïteitsbeoordeling voor de voorzienbare toekomst uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en de raad van bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. In het bijzonder heeft de raad van bestuur in haar continuïteitsveronderstelling aandacht besteed aan verwachtingen ten aanzien van de omzet, verwachte bedrijfsresultaten, verwachte nettoresultaten en daarvan afgeleide kasstromen.
- Evalueren van de begroting inclusief de verwachtingen ten aanzien van de omzet, de belangrijkste speerpunten en markten, de verwachte ontwikkelingen in bedrijfsresultaat, nettoresultaat en daarvan afgeleide kasstromen en investeringsbudgetten tot en met 2023 ter identificatie van indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's hierbij rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.
- Evalueren van de beschikbare kredietfaciliteiten in Nederland en België zoals toegelicht in het onderdeel 'financieel risicomanagement' in de jaarrekening en het evalueren van het covenant binnen de kredietfaciliteit in Nederland zoals toegelicht in het onderdeel 'langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen' in de jaarrekening.
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de raad van bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

### **De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

## KERNPUNTEN

*Initiële verwerking en waardering acquisitie Oliver*  
*Zie paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames'*  
*en toelichtingen 1. Immateriële vaste activa en*  
*22. Acquisities en desinvesteringen*

Ctac heeft in 2021 een investering in immateriële vaste activa van €2,3 miljoen verantwoord, gerelateerd aan de acquisitie van het in 2021 aangekochte meerderheidsbelang in Oliver.

De investering in Oliver betreft voornamelijk de initiële waardering van de aangekochte klant- en contractenportefeuilles van €1,4 miljoen, merknaam van €0,5 miljoen en technologie van €0,4 miljoen.

Ctac waardeert de aangekochte klant- en contractportefeuilles, de merknamen en technologie initieel tegen kostprijs, zijnde de reële waarde op het moment van acquisitie.

De reële waarde van de aangekochte klant- en contractenportefeuille en technologie is door Ctac bepaald door de contante waarde van de verwachte kasstromen in te schatten. Ctac gebruikte hiervoor als basis de gebudgetteerde resultaten van Oliver voor het jaar 2021, een groeiratio voor de omzet en margeontwikkeling, het relatieve verloop van klanten van Oliver en een disconteringsvoet.

De reële waarde van de merknamen is door Ctac bepaald door de waarde van de merknamen te schatten door middel van de Relief-From-Royalty-methode. Deze methode gaat uit van een berekening van hypothetische royalty's die bespaard zou zijn door een actief in eigendom te hebben in plaats van het in licentie te geven.

Ctac heeft voor de bepaling van de reële waarde van de klant- en contractenportefeuille, merknamen en technologie een waarderingsexpert ingeschakeld.

De initiële waardering is complex en afhankelijk van schattingen door Ctac, die inherent onzeker zijn. Aangezien de aangekochte klant- en contractenportefeuilles, merknamen en technologie een materiële post zijn, kan een eventuele wijziging in de gehanteerde aannames en schattingen een significante invloed hebben op de jaarrekening van Ctac. Daarom hebben wij dit aangemerkt als kernpunt van onze controle.

In het bijzonder hadden wij aandacht voor de aannames en schattingen ten aanzien van de groeiratio van de omzet, de margeontwikkeling, de disconteringsvoet en royalty's.

## ONZE CONTROLEWERKZAAMHEDEN EN OBSERVATIES

Wij hebben inzicht verkregen in de aankoop van de aandelen in Oliver, door gesprekken met de raad van bestuur en de raad van commissarissen, en door kennis te nemen van de onderliggende overeenkomsten. Hiernaast hebben wij de opzet en het bestaan van het proces voor de bepaling van de initiële waardering van de aangekochte activa en passiva, geëvalueerd.

Wij hebben waarderingsexperts aan ons team toegevoegd om ons te ondersteunen in het toetsen van het waarderingsmodel, de aannames en de schattingen die Ctac heeft gehanteerd. De objectiviteit, capaciteiten en deskundigheid van de door raad van bestuur ingeschakelde deskundigen hebben wij geëvalueerd. Daarnaast hebben wij inzicht verkregen in de werkzaamheden uitgevoerd door de waarderingsexperts en geëvalueerd in welke mate de uitgevoerde werkzaamheden geschikt zijn als controleinformatie.

De disconteringsvoet, evenals de redelijkheid van de gebruikte bandbreedte, hebben wij getoetst door de disconteringsvoet te vergelijken met andere bedrijven. Ten aanzien van de groeiratio voor de omzet en margeontwikkeling, hebben wij een retrospectieve analyse uitgevoerd op de resultaten voor het jaar 2021, door deze met de werkelijke resultaten te vergelijken. Ook hebben wij herberekeningen uitgevoerd om te toetsen of de door Ctac gehanteerde groeiratio voor de omzet en margeontwikkeling in lijn zijn met in het verleden gerealiseerde resultaten van Oliver.

Wij hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om te evalueren in hoeverre een verandering van een aanname leidt tot een aanpassing in de waardering.

Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen ten aanzien van de schattingen en aannames, de acquisitie van Oliver, alsmede de verwerking van de initiële waardering van de klant- en contractenportefeuilles, merknamen en technologie getoetst.

Wij hebben bij de uitvoering van onze werkzaamheden geen materiële bevindingen geconstateerd.

KERNPUNTEN	ONZE CONTROLEWERKZAAMHEDEN EN OBSERVATIES
<p><b>Opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzettransacties uit contracten met klanten</b>  <i>Zie Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening, paragraaf 'Omzet uit contracten met klanten', en toelichting 14 Omzet uit contracten met klanten</i></p> <p>Zoals toegelicht in de belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening, in de paragraaf grondslag 'Omzet uit contracten met klanten', verzorgt Ctac verschillende typen diensten aan haar klanten, waarvoor individuele contractafspraken worden gemaakt.</p> <p>Ctac heeft een duidelijke en ambitieuze taakstelling neergelegd voor het realiseren van omzetgroei. Hieraan zijn resultaatafhankelijke bonussen voor de raad van bestuur gekoppeld. Hierdoor zou druk op de raad van bestuur kunnen bestaan om niet afgewikkelde omzettransacties te verantwoorden.</p> <p>We veronderstellen hierbij het inherente risico dat raad van bestuur opdrachten waarvoor nog geen prestatieverplichting is vervuld, of niet bestaan, wél verantwoordt als omzet uit contracten met klanten in huidige boekjaar. Derhalve ziet dit risico specifiek toe op omzettransacties die nog niet zijn afgewikkeld per 31 december 2021.</p> <p>Gezien het resulterend inherent frauderisico en de significantie van opbrengstverantwoording hebben wij de opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzet uit contracten met klanten als kernpunt voor onze controle geïdentificeerd.</p>	<p>Wij hebben de opzet, implementatie en effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen getoetst zowel ten aanzien van de omzetverantwoording als in het proces voor genereren van journaalposten met betrekking tot de omzet.</p> <p>Wij hebben op basis van risicocriteria data-analyse uitgevoerd op journaalboekingen en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Wij hebben op basis van deelwaarnemingen het bestaan van debiteuren per 31 december 2021 getoetst aan de hand van externe saldobestemmingen. Voor externe saldobestemmingen van debiteuren die niet door ons zijn terugontvangen, hebben wij aan de hand van betalingen door de debiteuren in 2022 het bestaan vastgesteld.</p> <p>Tevens hebben wij onderzocht of in het volgende boekjaar creditnota's zijn geboekt die een indicatie geven van onjuist verantwoorde omzet in het huidige boekjaar.</p> <p>Daarnaast hebben wij een deelwaarneming uitgevoerd op de nog te factureren omzet uit contracten met klanten per 31 december 2021 en getoetst aan de hand van de interne urenadministratie en contracten met klanten dat deze omzet dat deze omzet terecht als omzet is verantwoord.</p> <p>Wij hebben een deelwaarnemingen uitgevoerd en de geleverde prestaties en transactiepreizen die ten grondslag liggen aan de omzettransacties getoetst aan de hand van de onderliggende contracten met klanten, interne urenregistratie en verkoopfacturen.</p> <p>Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de raad van bestuur.</p>



## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikelen 2:135b en 2:145 lid 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, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het Remuneratierapport in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

### Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten en ESEF

#### Onze benoeming

Wij zijn op 1 juli 2020 benoemd als externe accountant van Ctac N.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 1 juli 2020 dat op 12 mei 2021 is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 2 jaar accountant van de vennootschap.

#### Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)

Ctac N.V. heeft het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, opgesteld in ESEF. De vereisten waaraan dit formaat moet voldoen zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 van de Commissie met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (deze vereisten worden hierna aangeduid met: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel is het jaarverslag, opgesteld in het XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels getagde geconsolideerde jaarrekening zoals door Ctac N.V. opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de RTS voor ESEF.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de raad van bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in een rapportageset. Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid voor ons oordeel te krijgen dat het jaarverslag in deze rapportageset in overeenstemming is met de RTS voor ESEF.

Onze werkzaamheden bestonden, met inachtneming van NBA Alert 43 van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, onder andere uit:

- Het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- Het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset met daarin opgenomen het Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensie-taxonomiebestanden, in alle van materieel belang zijnde aspecten, in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF is opgesteld.
- Het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste taggings zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

#### Geen verboden diensten

Wij hebben, naar ons beste weten en overtuiging, geen verboden diensten geleverd, 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.

#### Geleverde diensten

De diensten die wij, in aanvulling op de controle van de jaarrekening, hebben geleverd aan de vennootschap en haar dochtermaatschappijen, in de periode waarop onze wettelijke controle betrekking heeft, zijn toegelicht in punt 16 van de toelichting van de jaarrekening.

## Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van 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 de raad van bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten 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 doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang 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. Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 15 maart 2022  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.J.T. van Kessel RA

### Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2021 van Ctac N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

#### De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

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. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een 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 van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de 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 de auditcommissie 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 hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen die zijn getroffen om de geïdentificeerde bedreigingen weg te nemen en onze onafhankelijkheid te waarborgen. Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang is van het maatschappelijk verkeer.

# Meerjarenoverzicht

## Meerjarenoverzicht (o.b.v. IFRS 16)

	2021	2020*	2019
<b>Resultaten (x € 1.000)</b>			
Omzet uit contracten met klanten	106.424	87.307	81.782
Bedrijfsresultaat	6.462	4.661	2.061
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	12.049	10.227	7.525
Nettoresultaat toekomstend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4.455	3.032	1.262
Afschrijvingen	5.587	5.566	5.464
Operationele kasstroom	9.542	15.148	8.092

## Vermogen (x € 1.000)

Immateriële vaste activa	29.382	24.052	17.563
Gebruiksrechten	10.715	10.607	6.232
Materiële vaste activa	824	921	1.275
Financiële vaste activa	1.182	1.567	1.387
Vlottende activa	31.907	27.373	18.913
Langlopende verplichtingen	13.478	13.640	3.701
Kortlopende verplichtingen	33.371	28.391	22.212
Eigen vermogen	27.161	22.489	19.457
Totaal vermogen	74.010	64.520	45.370

## Ratio's

Bedrijfsresultaat / omzet uit contracten met klanten	6,1%	5,3%	2,5%
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA) / omzet uit contracten	11,3%	11,7%	9,2%
Nettoresultaat / omzet uit contracten met klanten	4,2%	3,5%	1,5%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	17,9%	14,5%	6,5%
Vlottende activa / kortlopende verplichtingen	0,96	0,96	0,85
Eigen vermogen / totaal vermogen	36,7%	34,9%	42,9%

## Per aandeel € 0,24 nominaal

Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	13.603.100	13.243.302	12.879.601
(Voorgesteld) dividend	0,11	0,08	0,08
Nettoresultaat (toekomstend aan aandeelhouders van Ctac N.V.)	0,33	0,23	0,10
Operationele kasstroom	0,70	1,14	0,63

Gegevens op basis van gepubliceerde jaarverslagen van desbetreffende jaren.

\*) Voor een toelichting ten aanzien van de cijfers 2020 wordt verwezen naar pagina 52 / 53.

# Bijlage 1

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

Ctac N.V. is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC). Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2021 € 9.600.000 en bestaat uit 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 19.999.999 gewone aandelen, 20.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.637.312 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort. In 2021 zijn 82.109 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2020: 623.802 nieuwe aandelen).

Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. is opgenomen onder 'Overige gegevens' in dit jaarverslag op de pagina's 108 tot en met 110.

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

Per gewoon aandeel kan één stem worden uitgebracht. Aan gewone aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

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

Ctac N.V. heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van haar aandelen. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan aandelen verbonden stemrechten.

## Wet op het financieel toezicht

Per 31 december 2021 hebben volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende partijen belangen in Ctac N.V. van 3% of meer:

Datum melding	Meldingsplichtige	Belang
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
1 september 2017	D. Lindenberg	10,00%
30 maart 2021	P.C. van Leeuwen	5,16%
11 mei 2021	Value8 N.V.	27,76%
13 juli 2021	J.P. Visser	14,99%
16 juli 2021	MI Chelverton European Select Fund	3,26%

Ctac N.V. is niet bekend met overeenkomsten met een aandeelhouder die aanleiding kunnen geven tot een beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Ctac N.V. kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelen-optieplan. Gedetailleerde informatie over Ctac's insiderreglement is te vinden op Ctac's website onder Over Ctac, Corporate Governance. Het Insiderreglement is bedoeld om misbruik van voorwetenschap in handel in effecten door haar medewerkers te voorkomen. Het Insiderreglement beoogt het risico te beperken dat de goede reputatie en de zakelijke integriteit van de vennootschap worden geschonden als gevolg van dergelijke handel.

Ctac N.V. is geen partij bij belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht.

Ctac N.V. heeft geen overeenkomsten gesloten met een bestuurder of werknemer die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

# Index terminologie

---

**Artificial Intelligence** - Kunstmatige intelligentie.

---

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

---

**AVG** (*Algemene Verordening Gegevensbescherming*) - De AVG is sinds 25 mei 2018 van toepassing, wat betekent dat in de hele Europese Unie (EU) dezelfde privacywetgeving geldt.

---

**Azure** - Het cloudplatform van Microsoft dat voorziet in een breed scala van IT-componenten, o.a. cloud hosting, security, apps etc.

---

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

---

**CISO** (*Chief Information Security Officer*) - Een CISO is verantwoordelijk voor het informatiebeveiligingsbeleid. Dit betreft zowel het implementeren van beleid als het toezicht houden op de uitvoering ervan.

---

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

---

**Decharge** - Ontheffing, vrijspreking.

---

**ERP-systeem** (*Enterprise Resource Planning*) - Software waarmee bedrijfsprocessen administratief worden ondersteund.

---

**FG** (*Functionaris Gegevensbescherming*) - Een FG is iemand die binnen een bedrijf/organisatie verantwoordelijk is voor naleving van de regelgeving die voortvloeit uit de AVG. Sinds de inwerkingtreding van deze wet op 25 mei 2018 zijn bepaalde organisaties verplicht een Functionaris Gegevensbescherming aan te stellen.

---

**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, netwerkkapparatuur en de werkstations zijn eigendom van de serviceprovider. De afnemer betaalt alleen voor hetgeen daadwerkelijk gebruikt wordt.

---

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

---

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

---

**ITIL Framework** (*Information Technology Infrastructure Library*) - Een best practices gedreven referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een ICT-organisatie.

---

**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).

---

**Post Merger Integration-traject (PMI)** - PMI is een complex proces van het combineren en herschikken van bedrijven om potentiële efficiëntieverbeteringen en synergieën te realiseren die gewoonlijk fusies en overnames motiveren. De PMI is een cruciaal aspect bij fusies; het gaat om het combineren van de oorspronkelijke logistiek-socio-technische systemen van de fuserende organisaties tot één nieuw gecombineerd systeem.

---

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

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

---

**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.

---

**SAM** (*Software Asset Management*) - Het registreren, administreren en zo kostenefficiënt mogelijk inkopen van licenties.

---

**SAP Analytics Cloud (SAC)** - SAP's oplossing voor business intelligence & analytics, gericht op dashboarding en datavisualisatie.

---

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

---

**SAP HANA** - SAP realtime in-memory dataplatform dat bedrijven concurrentievoordeel biedt door razendsnelle en betaalbare analyse van eigen klantgegevens.

**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.

---

**Tax Control Framework (TCF)** - Een geheel van processen en interne beheersingsmaatregelen dat ervoor moet zorgen dat de fiscale risico's van een bedrijf bekend zijn en beheerst worden.

---

**Unified-commerce-omgeving** - Een omgeving waarin alle verkoopkanalen van een organisatie en daarbuiten samensmelten, ondersteund door centrale IT-services.

---

**XV5/XV Retail** - Customer Engagement en POS oplossing.

---

**XV Loyalty-platform** - Het loyalty-platform van Ctac dat spaarsystemen, cadeaukaarten en waardebonnen faciliteert, ongeacht in welk verkoopkanaal deze worden toegepast.

---

**XV Point-of-Sales** - De instore oplossing van Ctac voor de retail en wholesale voorziet in bemande en onbemande afrekenpunten.

# 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

Ctac N.V.

## 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)

 [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)