

CTAC JAARVERSLAG 2014



3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

INNOVATION

Vernieuw of verdwij, zo luidt de nieuwe realiteit. En dat geldt zeker voor informatietechnologie. Hoe blijf je als organisatie 'IT-smart'? Door nauwgezet de nieuwste ontwikkelingen in de markt te volgen. Maar ook door te sparen met een kennispartij, want hoe weet u welke automatiseringstrend voor uw bedrijf van waarde kan zijn? Ctac laat zien hoe u met vernieuwing onderscheidend kunt zijn. En op welk moment, want timing is alles.

Welkom bij Ctac Innovation.

Voorwoord

Terugkijkend op 2014, constateren we dat Ctac de stijgende lijn - mede als gevolg van een voortgezet marktherstel - blijft vasthouden. Dit blijkt onder meer uit een hogere omzet en een aanzienlijke stijging van het nettoresultaat. Goed nieuws, maar minstens even goed om te weten is, dat dit niet uit de lucht komt vallen. Er is gericht geïnvesteerd en hard gewerkt.

Zo hebben we veel effort gestoken in state-of-the-art cloudoplossingen. Ctac heeft zich tot een echte Cloud Company ontwikkeld en wil op dit gebied een vooraanstaande partij in Nederland, België en Frankrijk worden. Al in september 2013 zijn we in Nederland gestart met een grootscheepse multimediale marketingcampagne. Afgelopen jaar hebben we hierop doorgepakt en ook 2015 staat in het teken van cloudoplossingen. Intern zijn we er klaar voor. Ctac Managed Services is omgedoopt in 'Ctac Cloud Services' en onze dienstverlening is in lijn met de cloudproposities aangepast. Inmiddels is ons cloudaanbod zo breed, dat we complete IT-landschappen in beheer kunnen nemen. Bedrijfsapplicaties, maar ook telefonie, kantoorautomatisering en het gehele netwerk. Met de totale infrastructuur inclusief platform, verzorgd in de cloud geniet de klant alle voordelen van informatietechnologie *on demand* terwijl hij zich volledig kan wijden aan zijn primaire processen. Over totale ontzorging gesproken.

We bestormen de markt met prospects in het vizier, maar vergeten uiteraard onze bestaande klanten niet. Klanten, soms, met legacy-systemen, al dan niet on-premise, die deze applicaties nog willen - of moeten - uitnutten voordat ze overgaan tot investeringen. Ook hen brengen we naar de cloud, maar op een stapsgewijze, gebalanceerde manier en rekening houdend met hun doel, dynamiek en *cloud-readiness*.

Natuurlijk onderstrepen we het feit dat we meer doen dan cloud. Ctac heeft zich ontpopt tot een Total Solution Provider: leverancier van ICT-diensten van begin tot eind, inclusief opleidingen, projectmanagement, certificeringen enzovoort. Op tal van fronten actief bij ondernemingen in het 'mkb-plus' en bij grotere ondernemingen die ons moeiteloos als one-stop-shop (kunnen) beschouwen. We zijn een sparringpartner die al vroeg betrokken is bij het bedenken van oplossingen en optimalisaties. Tevens een partij die het bedachte vervolgens projectmatig kan implementeren en zichzelf verplicht een werkende oplossing te creëren. Niet zelden is dit een *composed solution*: een kant-en-klare maatwerkoplossing samengesteld uit standaardcomponenten, dus eenvoudig te implementeren. En altijd binnen het raamwerk van heldere afspraken over doelstelling, scope en fee. Daarnaast helpt Ctac Resourcing bedrijven met hun interne processen door zware professionals te leveren die bij optimalisatietrajecten inzetbaar zijn.

Waar het kwaliteit betreft, acteert Ctac op het hoogste niveau. Want alleen dan leveren we structurele, toegevoegde waarde aan onze klanten en doen we wat we zeggen, namelijk *Enabling ambitions by transforming IT into Business Value* - ons mission statement. We merken het steeds meer: organisaties waarderen ons om de kwaliteit die we brengen. Met langetermijnrelaties als resultaat. Acteren op het hoogste kwaliteitsplan stelt hoge eisen aan je medewerkers. Ctac wil dan ook de beste mensen in de markt selecteren. Mensen die met klanten kunnen partners, spiegelen, brainstormen, meedenken en anticiperen. Die weten hoe een bedrijf of sector in elkaar zit en doelstellingen vlot kunnen vertalen naar effectieve IT-ondersteuning. Kortom, de beste jongetjes en meisjes van de klas. Ook in hen investeren we gericht. Zo hebben we in 2014 een Talent Management Systeem opgezet. Tevens is onze HR geprofessionaliseerd, zodat we zaken als recruitment, instroom en opleidingen doeltreffender aanpakken. Verjonging is een ander punt van aandacht. De jeugd heeft frisse ideeën en kijkt anders aan tegen onderwerpen als marketing en social media. Onze overall visie: *An ambitious team makes the difference*.

Tot slot hebben we in 2014 veel geïnvesteerd in zinvolle, innovatieve toepassingen. Dit resulteert onder meer in flexibele oplossingen voor upscaling en downscaling. Technisch zeer complex, maar de gebruiker merkt slechts dat hij of zij IT-capaciteit supersnel kan aanpassen aan zijn of haar momentane behoefte. Zelf, met een druk op de knop. Adequaat reageren op (seizoens)pieken was nog nooit zo makkelijk. De flexibiliteit die Ctac biedt, mag uniek in de markt worden genoemd. Parallel hieraan hebben we het ook in de contractuele sfeer een stuk flexibeler gemaakt, zodat klanten zich niet meer hoeven vast te leggen op langdurige overeenkomsten. Ook dat is zinvol innoveren. Wat we vooral goed begrepen hebben: klanten willen eenvoudig in gebruik. User interfaces die uitnodigend en simpel zijn. Hoe slim en *dedicated* een applicatie ook is, user experience staat voorop!

Henny Hilgerdenaar, CEO
Douwe van der Werf, CFO

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de venootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Inhoudsopgave

3	VOORWOORD
5	INHOUDSOPGAVE
6	CTAC IN CIJFERS
8	PROFIEL CTAC
16	HET AANDEEL CTAC
18	RAAD VAN BESTUUR
19	RAAD VAN COMMISSARISSEN
20	VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR
34	COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
36	VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
42	JAARREKENING
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	OVERIGE GEGEVENS
88	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
92	MEERJARENOVERZICHT
94	INDEX TERMINOLOGIE
96	BIJLAGE 1
98	COLOFON

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Ctac in cijfers

Kengetallen	2014	2013
Resultaten (in EUR x 1 miljoen)		
Netto-omzet	83,4	77,0
Brutomarge	56,9	56,9
Bedrijfsresultaat	2,6	2,2
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2,4	1,7
Nettoresultaat	1,7	1,2
Kasstroom (nettoresultaat plus afschrijvingen)	3,0	2,5
Medewerkers (in fte)		
Per 31 december	444	438
Gemiddeld over het jaar	441	439
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	189	175
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	209	193
Enkele balansgegevens (in EUR x 1 miljoen)		
Eigen vermogen	11,2	8,9
Netto bankschuld	3,2	3,4
Totaal vermogen	36,1	35,9
Ratio's		
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	3,2%	2,8%
Nettoresultaat/netto-omzet	2,1%	1,5%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	17,4%	14,6%
Eigen vermogen/totaal vermogen	31,1%	24,9%
Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal		
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.222.164	12.089.519
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders)	0,14	0,10
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	0,25	0,20
Eigen vermogen	0,92	0,74
Voorgesteld dividend	0	0

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Profiel

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

Het bieden van afgestemde, innovatieve en toekomstvaste producten en diensten op het snijvlak van business en ICT om onze klanten in staat te stellen hun ambities waar te maken – zo omschrijven we in het kort onze centrale doelstelling. Deze vinden we terug in zowel ons missionstatement *Enabling ambitions by transforming IT into Business Value*, als onze tagline: *Enabling your Ambition*.

Enabling your Ambition

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

Ondersteuning door een betrouwbare ICT-infrastructuur is hierbij een eerste vereiste. Deze omgeving moet niet alleen technologisch volledig op orde zijn, maar tevens aansluiten op de specifieke functionele eisen van de sector waarin men opereert. Alleen dan kunnen organisaties flexibel inspelen op de dynamiek binnen hun branche en de voordelen oogsten die een efficiënt en betrouwbaar informatiesysteem biedt.

Van IT supplier naar Value Partner

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

Behalve value consultancy zijn er andere (strategische) factoren van belang. Met name technologische innovatie en het aanbieden van zogeheten **Composed Solutions** (modulair opgezette industry-oplossingen) zetten hier de toon. Totale ontzorging van de klant door **Total Solution Provider** te zijn, is een andere bewuste strategie.

Composed Solutions

Bedrijven vragen doorgaans om oplossingen die snel renderen, met een korte implementatietijd en beheersbare kosten. Ctac haakt hier doeltreffend op in met haar Composed Solutions: unieke, krachtige industry-oplossingen die zijn opgebouwd uit kant-en-klare componenten. Herkenbaar door de optimale afstemming tussen software, bedrijfsprocessen en medewerkers. Ze zijn eenvoudig te koppelen tot een brede, modulaire oplossing. Dat kan een end-to-end oplossing zijn, maar dat hoeft niet. Een voorbeeld is de Fit4Retail-template waar we een Business Intelligence- of documentapplicatie aan kunnen koppelen. De mogelijkheden zijn talloos. De klant profiteert van een 'standaardoplossing op maat' die tegelijk schaalbaar is en perfect aansluit op de bedrijfsbehoefte.

Deze voorgeconfigureerde oplossingen zijn snel in gebruik te nemen en geven binnen korte tijd rendement. Ctac levert ze onder andere voor de branches retail, wholesale, real estate, professional & technical services en manufacturing. Wij begeleiden deze oplossingen volledig, dus van inventarisatie tot en met implementatie. Richtlijn hierbij is, dat de bedrijfsvoering geen hinder ondervindt en de klant zo snel mogelijk de vruchten plukt van de gekozen oplossing.

Veel Composed Solutions komen in samenwerking met onze partners tot stand. Naast SAP en Microsoft, die de basissoftware leveren, zijn dat toonaangevende nichespelers zoals ReadSoft en Winshuttle.

Total Solution Provider Compleet portfolio

Schaal is cruciaal om de ambities van klanten te kunnen faciliteren. Ctac is groot genoeg om klanten een volwaardig pakket van producten en diensten te bieden – het kenmerk van een Total Solution Provider. We zijn dan ook in staat elke gewenste ICT-oplossing zowel te bedenken en te bouwen, als te onderhouden. Met deze combinatie van think, *build & keep-it-running* bieden we de klant totale 'ontzorging'.

Naast branchespecifieke oplossingen leveren we een breed spectrum van generieke oplossingen, zoals Business Intelligence, Warehouse Management en CRM, al of niet in de cloud via Software-as-a-Service (SaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) of Infrastructure-

as-a-Service (IaaS). Ctac completeert haar brede productenpakket met een reeks hoogwaardige diensten waarmee klanten het maximale uit hun ICT-investeringen halen. Deze variëren van business consultancy, softwareontwikkeling voor mobility, in-memory computing tot clouddiensten inclusief training en detachering. Hierbij kiezen we zonder uitzondering voor een professionele benadering, een innovatieve invalshoek en persoonlijk contact.

CTAC IS GROOT GENOEG OM KLANTEN EEN VOLWAARDIG PAKKET VAN PRODUCTEN EN DIENSTEN TE BIEDEN – HET KENMERK VAN EEN TOTAL SOLUTION PROVIDER.

SAP Business ByDesign is de integrale bedrijfssoftware voor kleine en middelgrote bedrijven. Klanten gebruiken de software eenvoudig via internet, met alle voordelen die een on-demand oplossing biedt: volledige kostentransparantie door pay-per-use, snelle invoering, mobiel gebruik op elk moment en elke plaats. En, complete flexibiliteit: de oplossing is volledig schaalbaar en ondersteunt de klant bij zijn groei.

Ook Microsoft Office 365 voldoet aan deze criteria. Het brengt alle vertrouwde software van Microsoft samen in één clouddpakket. Klanten profiteren via continue updates van de razendsnelle ontwikkelingen bij Microsoft, tegen lagere beheer- en implementatiekosten. Office 365 bevat clouddversies van de bekende software voor e-mail, communicatie en samenwerking. Alles in combinatie met de bekende Microsoft Office Professional Plus-desktoptsuite. Ctac zorgt voor de naadloze integratie met bestaande systemen. Met Microsoft Dynamics CRM Online leveren we organisaties krachtige CRM-software via de Cloud Service van Microsoft. Dat betekent wereldwijde toegang, voorspelbare kosten op basis van gebruik en een Service Level Agreement (SLA) die 99,9% uptime garandeert. CRM Online is soepel schaalbaar op basis van behoefte.

Ctac staat garant voor optimale dienstverlening, of het nu gaat om de implementatie van bedrijfssoftware of het beheer van systemen. Dit kan ook betekenen dat wij voor onze klanten fungeren als ICT-regisseur. Een rol die wij graag op ons nemen, zo nodig gedeeld met kritisch geselecteerde derden om samen de totaaloplossing in te voeren.

Innovation Partner

Focus op de toekomst

Om ambities te kunnen waarmaken, is constante innovatie van bedrijfsprocessen een vereiste. Technologische vernieuwing staat dan ook hoog op de agenda. Vooral duurzame oplossingen met toegevoegde waarde, want bedrijven investeren in technologie met het oog op langdurig rendement. Ctac sluit proactief aan bij innovatieve mogelijkheden om de ICT-omgeving van organisaties bestendigheid te geven. Trends als in-memory computing, mobility en clouddiensten worden direct doorvertaald naar waardetoevoeging voor de klant. Daarbij spelen we in op actuele klantvragen als: hoe ga je om met big data? Hoe kun je apps inzetten om efficiënter te werken? Welke voordelen biedt werken in de cloud?

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

Gestructureerde aanpak

De komende jaren blijft innovatie de volle aandacht houden. Alle activiteiten op dit vlak zijn gebundeld in een innovatieteam. Meer eenheid leidt tot meer samenhang en dus tot meer succes, is de achterliggende gedachte. Research & Development komt ruim aan bod in ons zogenaamde C-lab, waar we de nieuwste technologieën onderzoeken en aan uitgebreide tests onderwerpen. Dit laboratorium verzorgt intensieve begeleiding van het innovatietraject: van eerste concept tot concrete business value. Door tijd te besteden aan R&D, onderstrepen we onze betrokkenheid en klantgerichtheid die ons succes in de markt verklaren.

Voorbeelden

Onze focus op innovatie heeft in de afgelopen twee jaren geleid tot een aantal succesvolle vernieuwingen, zoals Pick-by-Vision, een door Augmented Reality ondersteunde oplossing voor orderpicking, een Gesture Control-demo en de lancering van diverse apps, waaronder de Verbeeten-app en een app voor woningcoöperaties. We hebben, als eerste, onze SAP Retail-omgeving inclusief de Fit4Retail-template overgezet naar SAP HANA, de in-memory oplossing van SAP die de gegevensverwerking tot de factor 1.000 versnelt. Eveneens als eerste heeft Ctac zich serieus toegelegd op de clouddoplossingen van SAP,

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

resultierend in een formeel cloudpartnership met deze topleverancier, en zijn we winnaar van de Best SAP Cloud Value Added Reseller 2014 award. Dit heeft onder meer geleid tot onze betrokkenheid bij de SAP Business ByDesign-implementatie bij SNV (Netherlands Development Organisation). Ctac is ook een early adopter als het gaat om toepassing van SAP Fiori, een oplossing waarbij de complexe SAP schermen worden omgezet naar eenvoudige, browsergebaseerde schermen voor mobiele devices. Daarnaast hielden we diverse DesignThinking- en Innovatiesessies bij klanten als Mastervolt, Bakker Coevorden en Bavaria, vaak uitmondend in verrassende nieuwe inzichten.

Domeinen

De dienstverlening van Ctac omvat drie domeinen die samen het Total Solution Providership invullen: consultancy, cloud services en resourcing.

1. Consultancy

Onze consultancydienstverlening heeft als uitgangspunt businessconsultancy en technische consultancy zodanig te laten samenspielen, dat we – in lijn met onze missie – ICT kunnen omzetten naar business value voor de klant. Hiertoe werken we samen met meerdere softwareleveranciers, waaronder SAP en Microsoft. Het werkteerrein omvat Nederland, België en Frankrijk. Binnen het consultancydomein opereren we zowel op projectbasis als via detachering. Ctac biedt de mogelijkheid om projecten volledig aan te nemen, gedeeltelijk te resourcen en/of het programma- of projectmanagement hiervoor uit te voeren. Daarnaast leveren we professionals in specialistische rollen: technisch of meer aan de businesskant. Omdat ons werk mensenwerk is en blijft, hebben we projectmanagement tot een integraal onderdeel van onze consultancydiensten gemaakt. Dit vergroot ons vermogen om sturing te geven aan de ‘zachte’ kant van verandering: de mens, in al zijn facetten vaak de doorslaggevendende factor om projecten tot een succes te maken. Onze insteek op dit vlak demonstreert hoe wij het beste uit mensen halen en daarmee het gewenste resultaat uit projecten.

Een ander onderdeel van onze consultancydiensten is Ctac Education dat gebruikersorganisaties helpt zich optimaal voor te bereiden op, en ondersteuning biedt bij het gebruik van hun systemen. De kennisdiensten die zij levert, omvatten naast opleidingsadvies ook praktische maatwerktrainingen waarmee de ontwikkeling van medewerkers in lijn blijft met de systemen en de organisatie. Om het hoogst mogelijke leerrendement te garanderen, wordt de High-Impact Training-methodiek (HIT) omarmd, die zich kenmerkt door pragmatisme, efficiency en betaalbaarheid. Ten slotte verzorgt Education de inrichting van Performance Support; een methodiek om kennis te borgen en op het juiste moment te ontsluiten.

Consultancy van Ctac richt zich op specifieke brancheoplossingen en algemene oplossingen, geschikt voor elke business.

Brancheoplossingen – kracht uit diepgaande marktkennis

In het bedrijfsleven is er geen ruimte voor ‘one size fits all’. Daarom ontwikkelen wij branchespecifieke oplossingen die optimaal inspelen op de eisen en wensen van de verschillende branches. Ze zorgen voor de flexibiliteit en efficiëntie die organisaties van hun automatisering mogen verwachten. Bij onze marktgerichte activiteiten draait het om kennis van de klant en diens processen (customer intimacy). Ctac heeft dan ook in de afgelopen decennia diepgaande kennis ontwikkeld van uiteenlopende branches als retail, real estate, wholesale, professional & technical services en manufacturing. Maar we voelen ons evengoed thuis in charity en utilities. Binnen deze markten treden we op als businesspartner en bieden we toegesneden oplossingen aan. Onze mensen kennen de uitdagingen, volgen nieuwe ontwikkelingen op de voet en spreken de taal van de onderneming. Doordat we vooroplopen in het signaleren van marktveranderingen, kunnen we trends vertalen in vernieuwende ICT-oplossingen die de opdrachtgever op voorsprong zetten.

Algemene oplossingen – performance door duurzame oplossingen

De kennisgerichte businessunits van Ctac brengen diepgaande productexpertise voort om kernprocessen te optimaliseren en specifieke klantvraagstukken op te lossen. Ze ontwikkelen vooruitstrevende, state-of-the-art solutions die brancheonafhankelijk – dus in elke markt – inzetbaar zijn. Toepassing van innovatie helpt bij het creëren van onderscheidend vermogen en verstevigt de concurrentiepositie van klanten. Om dat keer op keer te kunnen waarmaken, combineren onze consultants gedegen technische knowhow met een hoog aantal ervaringsjaren. Disciplines waarin we uitblinken, zijn onder meer Business Intelligence (BI), Mobility, Logistics, Finance, Business Productivity en Education. Om snel en simpel een uniforme werkelijkheid te kunnen leveren, heeft Ctac de koppeling tussen de flexibele CRM-bedrijfssoftware van Microsoft Dynamics en SAP ontwikkeld. Onderdeel van het portfolio zijn tevens de gebruiksvriendelijke en sterk geïntegreerde e-businessoplossingen.

2. Cloud services

Steeds meer diensten die bedrijven afnemen, komen uit de cloud. Het verbinden van de diverse cloudomgevingen is een uitdaging waarvan Ctac zich als één van de eerste Total Solution Providers bewust was én hiervoor vervolgens oplossingen heeft gecreëerd. Het bieden van een werkbare en performante situatie op de werkplek is hierbij het uitgangspunt. Dit bereiken wij door de inzet van de juiste middelen voor toegang en ontsluiting, als

ware het één cloudomgeving waarvan gebruik wordt gemaakt. Wij nemen uiteraard het ownership op ons en kunnen klanten ontzorgen met de juiste contractvorm.

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

cCLOUD2.0 IS ONTWIKKELD OP BASIS VAN ONZE ERVARING MET 230.000 NATIONALE EN INTERNATIONALE GEBRUIKERS VAN SAP, MICROSOFT EN ANDERE SYSTEMEN.

Wij leveren totaalbeheerdiensten voor bedrijven van elke omvang en in elke sector. Geen wollige verhalen of vuistdikke rapporten, maar snelle, praktische oplossingen die onmiddellijk leiden tot verbetering en ontzorging. Vooral bedoeld voor organisaties op weg naar operational excellence, die een professionele infrastructuur willen afnemen. Hiervoor beschikken we over de hoogste certificeringen op persoonlijk en procesniveau in de markt.

Clouddiensten

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

cCloud2.0 laat organisaties uiterst flexibel met hun capaciteit omgaan. Snel opschalen bij pieken in de bedrijfsactiviteit is kinderspel en de betaling ademt mee met het gebruik. Klanten kunnen hun IT-behoefte bovendien zelf vastleggen in een selfserviceportal.

De flexibiliteit die wij bieden, is uniek in de markt en leunt op hightech componenten van eigen makelij. cCloud2.0 is ontwikkeld op basis van onze ervaring met 230.000 nationale en internationale gebruikers van SAP, Microsoft en andere systemen. Dankzij het pay-per-use-model zijn de diensten 24 uur per dag, zeven dagen per week aanpasbaar en kunnen klanten substantiële besparingen realiseren zonder zelf te investeren.

3. Resourcing

Voor organisaties die op zoek zijn naar extra capaciteit, leveren wij SAP of Microsoft-consultants op tijdelijke basis. Wij kunnen putten uit ruim 450 ervaren eigen professionals en/of hoogwaardige ICT-specialisten, project- en programmamanagers binnen ons omvangrijke freelancenetwerk. Ctac Resourcing brengt de wensen van de opdrachtgever en de mogelijkheden van onze kandidaten bij elkaar tot een optimale match. Voor zowel detachering en inhuur, als ‘midlance’ (dienstverband bij Ctac tegen een resultaatgerelateerd salaris).

Specialismen

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

Business Intelligence

Voor ons is Business Intelligence (BI) méér dan het toegankelijk maken, analyseren en begrijpen van ruwe data. Het gaat om de vertaling in nuttige informatie, die kan leiden tot actie en resultaat – operationeel, tactisch of strategisch. Ctac zorgt ervoor dat investeringen in BI ook leiden naar echt competitief voordeel, namelijk een onderbouwde sturing van processen en een betere beheersing van risico’s.

Cloud

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

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

Office Automation

De bedrijfsvoering verschuift steeds meer naar online en cloud. Met de managed werkplek van Ctac hebben gebruikers de zekerheid dat hun kantoor altijd beschikbaar is. Via de online werkplekservices 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.

e-Commerce

Ctac kijkt naar hoe een website of webshop succes kan brengen voor een organisatie. Een verhoogde verkoop, nieuwe klanten of een betere relatie met de markt – wij maken het mogelijk. Onze eCommerce-tak is gespecialiseerd in een breed scala van oplossingen die naadloos aansluiten op elk type onderneming en elke strategische doelstelling. Met altijd het juiste systeem voor het juiste bedrijf.

Application Management

De vraag van organisaties naar beheer en hosting van hun ICT-landschap groeit. Ctac biedt applicatiemanagement voor SAP, Microsoft en kantoorautomatisering in modellen die aansluiten bij de situatie van de klant. Het passende antwoord op alle vraagstukken rondom continuïteit, performance, capaciteit en optimalisaties. Hiermee leggen we de basis voor een professionele dienstverlening, aangevuld met een selfserviceportal en een servicedesk die 24/7 operationeel is.

Business Applications

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

CRM

Welk CRM-systeem ondernemingen ook kiezen, Ctac heeft de expertise in huis voor een complete CRM-strategie inclusief implementatie. Of dat nu on-premise, via de cloud of in een hybride combinatie is. SAP of Microsoft, ook dat maakt niet uit. We kennen al jarenlang beide systemen van binnen en van buiten. Gebruikt de klant zowel SAP als Microsoft? Dan zorgen wij voor een naadloze integratie tussen beide, inclusief realtime synchronisatie.

Education

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

Enterprise Information Management

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

Mobility

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

Technisch en Functioneel Beheer

Na een intensief implementatietraject willen klanten dat hun SAP systemen, Microsoft-applicaties en kantoorautomatisering optimaal presteren – en dit ook blijven doen. Als grootste beheerpartner van SAP 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. 450 deskundige, functionele consultants en ICT-specialisten staan klaar om dit keer op keer waar te maken.

Industries

De Ctac-organisatie is onderverdeeld in units die elk gericht zijn op een specifieke markt. Units die excelleren in kennis van de klant en zijn essentiële processen. De oplossingen die zij aandragen, zijn specifiek voor het betreffende segment en worden op projectbasis ondersteund. Puttend uit een brede pool van kennis, ervaring en hun netwerk, spreken de specialisten van Ctac de taal van de klant. Zo zijn zij keer op keer de eersten die marktveranderingen signaleren en vertalen in innovatieve ICT-oplossingen. Ctac is actief in de volgende industries.

Retail

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

Wholesale

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

Manufacturing

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

Professional Services

Bedrijven willen een systeem dat hun processen en mensen verder brengt. Een oplossing die transparantie creëert en de klant centraal stelt. Maar maatwerk is duur en gestandaardiseerde software omslachtig. Ctac biedt het beste van beide werelden met oplossingen die branchespecifiek zijn en individueel aanpasbaar. Kosteneffectief bovendien, door ze in de cloud te draaien. Precies die combinatie van kracht en flexibiliteit, die nodig is om grote dromen te transformeren in grote resultaten.

Real Estate

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

RETAIL

In de retail wilt u niet te veel nadenken over de basis. Dat moet vanzelf gaan. Een slank en flexibel systeem aangepast op uw branche en processen biedt daarom de beste basis voor groei. Alleen zo kunt u zich volledig overgeven aan uw corebusiness. Bij Ctac geloven wij in systemen die helderheid brengen. Systemen die naadloos passen binnen uw ambitie voor de toekomst. Daarom verzorgen wij volledige integratie wanneer wij te werk gaan. Wij passen templates toe die afgesteld zijn op de retail, ontwikkeld na jaren ervaring met talloze bedrijven in deze branche. Inzicht, analyse en efficiency voor uw clicks en bricks.

Welkom bij Ctac Retail.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Het aandeel Ctac

Financiële agenda 2015/2016

11 maart 2015	Publicatie jaarcijfers 2014
1 april 2015	Publicatie jaarverslag 2014
13 mei 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
13 mei 2015	Publicatie kwartaalbericht over het eerste kwartaal 2015
20 augustus 2015	Publicatie halfjaarcijfers 2015
5 november 2015	Publicatie kwartaalbericht over het derde kwartaal 2015
10 maart 2016	Publicatie jaarcijfers 2015
11 mei 2016	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt eur 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van eur 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.515.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2014 bedraagt 12.515.497.

Dividendbeleid

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

Kerncijfers gewone aandelen

Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen: 12.222.164
 Hoogste slotkoers 2014 (EUR): 2,25
 Laagste slotkoers 2014 (EUR): 1,42
 Slotkoers ultimo 2014 (EUR): 1,98
 Nettoresultaat per aandeel (EUR): 0,14
 Bedrijfsresultaat per aandeel (EUR): 0,22
 Dividend per aandeel (EUR): 0,0
 Dividendrendement in % ultimo 2014: 0%
 Intrinsieke waarde (EUR): 0,92

Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal

	2014	2013
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.222.164	12.089.519
Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders	0,14	0,09
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,25	0,20
Eigen vermogen	0,92	0,74
Voorgesteld dividend	0	0

Wet melding zeggenschap

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat per 31 december 2014 de volgende beleggers met deelnemingen boven 3% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingsplichtige	Belang
10 maart 2008	H.A.M. Coijmans	28,53%
17 juli 2008	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	14,26%
28 februari 2014	J.P. Visser	10,16%
6 november 2014	P.C. van Leeuwen	5,20%
1 juli 2014	Jan Plas S.A.	4,63%

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Raad van bestuur



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

Statutair directeur
Chief Executive Officer (CEO)



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

Statutair directeur
Chief Financial Officer (CFO)

Raad van commissarissen



De heer H.G.B. Olde Hartmann
(1959), Nederlandse nationaliteit.

Voorzitter van de raad van
commissarissen.

Directeur/eigenaar Financieel
Bedrijfsmanagement (FBM) B.V.
Commissariaten bij
Papierverwerkende Industrie
Van den Brink B.V, VSI B.V.,
Adimec Holding B.V. en
Vleems Holding B.V.

Benoemd tot commissaris van Ctac
in mei 2005. Huidige termijn is voor
vier jaar tot de datum van de
Algemene Vergadering van
Aandeelhouders van 2017.



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

Bestuurder, CFO Avebe.
Commissaris bij HZPC.

Benoemd tot commissaris van
Ctac in mei 2009. Huidige termijn
is voor drie jaar tot de datum van
de Algemene Vergadering van
Aandeelhouders van 2016.



Mevrouw E. Karsten (1954),
Nederlandse nationaliteit.

Lid Dagelijks Bestuur Service
Bureau Gemeenten Amersfoort
en Voorzitter Raad van Toezicht
Zorggroep Sint Maarten Oldenzaal.

Benoemd tot commissaris van
Ctac in mei 2014. Huidige termijn
is voor vier jaar tot de datum van
de Algemene Vergadering van
Aandeelhouders van 2018.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Verslag van de Raad van Bestuur

Introductie

Een korte samenvatting van de voornaamste kengetallen is als volgt:

Resultaten	2014	2013	2012	2011	2010
(in EUR x 1.000)					
Netto-omzet	83.395	77.028	79.861	72.983	71.402
Nettoreultaat	1.750	1.160	805	(12.737)	201
Medewerkers					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	441	439	448	472	462
Ratio's					
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	3,2%	2,8%	2,5%	0,0%*	1,7%

* Exclusief de bijzondere waardevermindering goodwill van EUR 11,5 miljoen en de eenmalige reorganisatielast van EUR 1,2 miljoen.

Strategie

'Enabling Your Ambition'

Ctac ziet het als haar missie om de ambities van haar klanten mogelijk te maken door alle mogelijkheden van informatietechnologie om te zetten naar 'business value'. Ook de ambities van onze medewerkers worden hierbij in ogenschouw genomen.

Ctac onderscheidt hierbij de volgende doelstellingen:

- het ontzorgen van (internationale) klanten in het (grotere) mkb-segment door passende en betrouwbare ICT-oplossingen tegen aanvaardbare kosten te bieden. Deze oplossingen dienen tevens een belangrijke bijdrage te leveren aan de winstgevendheid van die klanten en de continuïteit van hun onderneming;
- het zich verder ontwikkelen van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van samengestelde ICT-oplossingen (Solution Provider);
- de Ctac organisatie te ontwikkelen naar marktmogelijkheden en continuïteit voor alle stakeholders.

De afgelopen jaren heeft Ctac de organisatie zodanig ingericht en de strategie zodanig aangescherpt, dat zij zich heeft kunnen omvormen tot een vooraanstaande ICT Solution Provider. De aandacht zal in 2015 en de daaropvolgende jaren liggen bij geïntegreerde – naar markt- en/of kennisgerichte – businessunits, die optimaal zijn ingericht om klanten van hoogwaardige, specialistische oplossingen te voorzien. De organisatiestructuur is er een waarbij het management team Nederland direct aansturing geeft.

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

Sectoren waarbinnen Ctac Nederland actief is

Ctac benadert de sectoren waarin Ctac actief is, op een wijze die aansluit bij haar proposities voor haar klanten en op basis waarvan haar interne organisatie inmiddels is georganiseerd. Een en ander heeft plaatsgevonden als gevolg van een strategische aanscherping waarbij specialistische kennis over verschillende marktsectoren prevaleert boven de grootte van de klant.

Ctac richt zich op bestaande en nieuw gedefinieerde markten en gebieden waarin Ctac een actieve rol wil en kan spelen, en waarin het portfoliomodel – gebaseerd op consultancy, hosting en beheer, en producten – toepasbaar is. Ctac streeft in dit model een evenwichtige verhouding na, waarbij haar streven blijft dat Cloud Services ten minste 50% uitmaakt van de omzet.

In de nieuwe structuur zijn gelijksoortige activiteiten geclusterd. Ctac Nederland onderscheidt daarbij drie onderdelen: Ctac Consulting, Ctac Cloud Services en Ctac Resourcing. De activiteiten die onder Ctac Cloud Services vallen, betreffen het ontsluiten van specifieke ICT-expertise op een breed gebied en het bieden van

ondersteuning aan organisaties die een professionele ICT-infrastructuur willen borgen. Onder Ctac Consulting vallen alle SAP gerelateerde activiteiten. Ook omvat Ctac Consulting alle Microsoft-gerelateerde activiteiten, waaronder onder andere Dynamics en SharePoint. Onder Ctac Resourcing vallen alle activiteiten op het gebied van detachering alsmede werving- en selectiediensten.

Ctac Consulting

Dit bedrijfs onderdeel bevat alle SAP gerelateerde activiteiten voor industries en cross-industry solutions. Vanuit dit onderdeel is Ctac tevens actief op het gebied van Microsoft CRM-oplossingen voor bedrijven in uiteenlopende marktsectoren. Daarnaast ligt de nadruk op dit moment op de Leisure & Hospitality- markt met de Navision ERP-oplossing.

Ctac Cloud Services

Dit onderdeel biedt Cloud Services (beheer, hosting en systeemoptimalisatie) – voorheen Ctac Managed Services – en is daarvoor niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met Ctac Cloud Services neemt Ctac haar klanten de zorg voor systemen uit handen. Ctac Cloud Services ondersteunt de gehele life cycle van systemen, zodat klanten zich volledig kunnen concentreren op hun core business. Nieuwe gebruikers in 2014 van deze services zijn onder meer The Greenery, PostNL en Celectric.

Datacenterfaciliteiten

Ctac heeft haar nieuwe datacenteractiviteiten voor hosting van SAP en Microsoft-diensten onder andere ondergebracht bij TelecityGroup. Door deze stap heeft Ctac haar bestaande hostingpositie versterkt. Daarnaast is het mogelijk om nieuwe, geavanceerde cloud-diensten te ontwikkelen vanuit de nieuwe locatie. Ctac lanceert als eerste nieuwe diensten een Self Service Portal en Ctac Archiving-as-a-Service (AaaS).

Met de Self Service Portal kan een klant met één druk op de knop systeemcapaciteit verhogen of verlagen en realtime inzicht verkrijgen in het eigen gebruik. Ctac Archiving-as-a-Service is een full-service oplossing voor SAP archiving en slaat hiermee een brug tussen ICT-doelstellingen en de blijvende, toenemende informatiebehoeften van de gebruikersorganisatie. Dankzij dit archiveringsconcept kunnen klanten zorgeloos en sneller archiveren en behoudt de gebruiker zijn huidige flexibiliteit als het gaat om het raadplegen en analyseren van de SAP data. In juni 2014 heeft Ctac vanwege de groeiende vraag van haar klanten een datacenter betrokken op de Amsterdam Campus van Interxion, een toonaangevende Europese leverancier op het gebied van cloud- en carriërneutrale datacenterdiensten. Ctac heeft onder meer voor Interxion gekozen vanwege de kwaliteit die de datacenterleverancier over de

gehele linie biedt, en de strategische ligging van diens datacenters ten opzichte van de belangrijkste fiberroutes. Ctac helpt ondernemers en organisaties bij het inrichten, onderhouden en vernieuwen van een hoogwaardige ICT-infrastructuur en bij het ontwikkelen en implementeren van branchegerichte PaaS-, IaaS- en SaaS-oplossingen. Ctac neemt bij Interxion een cage af en beschikt daarmee over een eigen, afgeschermd ruimte binnen een gedeelde co-locatieruimte.

Ctac Resourcing

Onder Ctac Resourcing (voorheen Persity Resourcing) vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan de andere twee onderdelen, zoals de detacheringdiensten. Met Ctac Resourcing richt Ctac zich op detachering van SAP consultants en Microsoft consultants. De verdergaande integratie en de naamsverandering komen mede voort uit het feit dat detachering een groeiende tak van Ctac is.

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

Belangrijkste ontwikkelingen

Nieuwe initiatieven

Ctac en Launch!

ICT Solution Provider Ctac en HCM-specialist Launch! zijn in 2014 gestart met een samenwerking die klanten van beide bedrijven in staat stelt het SuccessFactors-cloud-platform van SAP succesvol in te zetten. Binnen de samenwerking zorgt Ctac als specialist op het gebied van SAP voor het leveren en beheren van de software. Launch! verzorgt de implementatie bij klanten.

SuccessFactors is een cloud-oplossing ontwikkeld voor kleine, middelgrote en grote bedrijven. Met dit cloud-platform van SAP is het mogelijk om het personeelsbeleid in lijn te brengen met de bedrijfsstrategie. Het platform destilleert doelen uit de strategie, verbindt die aan medewerkers en legt vervolgens de vorderingen vast. Zo creëert een organisatie meer focus, inzicht en accountability. Daarmee zijn de juiste mensen uitgerust met de juiste skills.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

SELECTIE VAN NIEUWE PROJECTEN / CONTRACTEN

DELA Vastgoed
DELA Vastgoed, onderdeel van coöperatie DELA, heeft voor de invoice-managementoplossing ReadSoft Process Director van Ctac gekozen. De oplossing maakt deel uit van de groeistrategie van DELA Vastgoed. Door het efficiënter maken van het invoice-managementproces is het bedrijf in staat de gehele reparatiecyclus – van verzoek tot en met betaling – te automatiseren. DELA Vastgoed heeft hierdoor constant inzicht in uitstaande reparatieverzoeken en -verplichtingen, en in financiële zaken. Dit vergroot de efficiëntie en transparantie. In 2012 implementeerde Ctac bij DELA Vastgoed het CHARE-platform. Dit is de Ctac SAP ERP-oplossing voor de vastgoedsector. Dit project is tevens gewaardeerd met een bronzen SAP Quality Award.

De invoice-managementoplossing van Ctac, ontworpen in samenwerking met ReadSoft, biedt eindgebruikers een groot gebruiksgemak. Zo worden facturen automatisch vergeleken en komen op de juiste plaats in SAP terecht. Facturen die correct zijn en geen handmatige aanpassingen of workflow nodig hebben, verwerkt SAP zelfs helemaal automatisch. Hierdoor komen betalingen eerder binnen. Daarnaast biedt deze oplossing ook grote voordelen voor aannemers en leveranciers van DELA Vastgoed. Zij kunnen hun facturen zowel in print als digitaal aanbieden. DELA Vastgoed maakt als onderdeel van de coöperatie DELA gebruik van de centrale faciliteiten van de coöperatie. DELA Vastgoed verwerkt ongeveer twaalfduizend facturen per jaar. De oplossing ReadSoft verwerkt de facturen grotendeels automatisch op het SAP/CHARE-platform. Ctac koppelt nu zijn nieuwe invoice-managementoplossing in de bestaande Kofax-scanstraat aan de SAP/ReadSoft-toepassing. Dit biedt volop mogelijkheden tot optimalisatie. In april 2014 heeft de succesvolle live-gang van het project plaatsgevonden.

Softbrick rondt succesvol SaaS/laaS-project bij Unilever af met Ctac-cloud-platform
Softbrick, leverancier van softwareoplossingen voor Workforce Management, heeft met het cloud-platform van Ctac een succesvol Software-as-a-Service/Infrastructure-as-a-Service-project (SaaS/laaS) bij Unilever afgerond. Unilever werkte al jaren met de applicaties van Softbrick en wilde deze van on-premise verplaatsen naar de cloud. Daarvoor schakelde Softbrick zijn vertrouwde partner Ctac in. Redenen voor deze keuze waren de kwaliteit en goede beveiliging met encryptie, en dubbele back-ups die het cloud-platform van Ctac biedt. Ook de jarenlange prettige samenwerking was een doorslaggevend factor. Het project verliep probleemloos en werd geheel volgens planning binnen drie maanden afgerond.

Veel van de Unilever-vestigingen in Nederland maken al sinds midden jaren negentig van de vorige eeuw gebruik van de software van Softbrick. Unilever wilde deze applicaties onderbrengen in de cloud. Softbrick moest daarom op zoek naar een cloud-leverancier. Die moest niet alleen de business van de klant inhoudelijk kennen, maar ook op het hoogste niveau op inhoudelijk, organisatorisch en outsourcinggebied gecertificeerd zijn. Met Ctac werkt Softbrick al jaren samen. Bovendien voldeed deze partij ruimschoots aan de gestelde eisen.

Het project verliep in drie stappen. Softbrick liet Ctac weten wat het nodig had aan capaciteit, functionaliteit en dienstverlening (SLA), en Ctac deed op basis daarvan een aantal voorstellen. Softbrick vertaalde die op zijn beurt naar de vraagstelling van Unilever. De uiteindelijke keuzes van het levensmiddelenconcern koppelde Softbrick weer terug naar Ctac.

Instituut Verbeeten
Ctac heeft een zorg-app ontwikkeld voor Instituut Verbeeten, een specialistisch ziekenhuis dat topklinische zorg biedt op het gebied van radiotherapeutische oncologie en nucleaire geneeskunde. Beide partijen werkten nauw samen om optimaal gebruik te maken van elkaars expertises. Op deze manier ontstond een app waarmee Instituut Verbeeten zijn patiënten zoveel mogelijk ontzorgt van logistieke en administratieve zaken. Zo hebben patiënten met de app inzicht in hun gemaakte afspraken, kunnen ze zich bij aankomst automatisch aanmelden met een persoonlijke barcode en is er de mogelijkheid om bij elke afspraak notities te maken. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat een goede patiënteninformatievoorziening bijdraagt aan de acceptatie van de diagnose en aan een betere kwaliteit van leven.

CCV Holland
CCV Holland, toonaangevend dienstverlener voor elektronische transacties in Europa, heeft de keuze gemaakt voor SAP ERP van Ctac. Dankzij dit pakket integreert en automatiseert CCV zijn belangrijkste bedrijfsprocessen in één totaalpakket. De beslissing past binnen het CustomerXL-programma van het bedrijf, dat gericht is op het centraal stellen van de klant in alle dienstverlening om beter te kunnen inspelen op de toenemende complexiteit in de betaalindustrie. CCV heeft voor SAP ERP gekozen, omdat het pakket rijk aan functionaliteiten, betrouwbaar en stabiel is. Daarnaast is het eenvoudig te gebruiken zonder te veel maatwerk.

Ctac heeft de kennis en ervaring op het gebied van het uitrollen van ERP-projecten, met name ook in combinatie met Microsoft CRM, een pakket dat CCV al gebruikt. Het ERP-pakket waar CCV voorheen

mee werkte, sloot niet meer aan bij de wensen voor de toekomst, ook doordat het bedrijf sterk groeit. Zo wordt de complexiteit groter door het aanbod van een breder diensten- en productpakket aan zijn internationale klanten. Daarnaast biedt CCV naast de betaalautoomaat steeds meer andere producten aan. Denk aan technologie rondom het steeds populairder wordende betalen via internet of smartphone. Deze ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat CCV op zoek is gegaan naar een pakket dat met deze toenemende complexiteit kon omgaan.

Celectric
Celectric, leverancier van producten op het gebied van energie voor intern transport, heeft zijn SAP infrastructuur en kantoorautomatisering ondergebracht in de private cloud van ICT Solution Provider Ctac. Hierdoor is de onderneming op IT-gebied totaal ontzorgd. Het bedrijf heeft zo zelf geen omkijken meer naar zaken als beveiliging, licenties en beschikbaarheid. Voor eindgebruikers betekent de overstap naar de cloud dat ze altijd en overal toegang hebben tot alle applicaties. Bovendien profiteren klanten van Celectric nu van meer transparantie. Via portals en rapportages kunnen zij zien welke onderhoudswerkzaamheden voor hen gedaan zijn.

De SAP infrastructuur waar Celectric sinds 2008 – destijds geïmplementeerd door Ctac Wholesale – op draaide, bleek al geruime tijd verouderd. Het systeem werd trager, er konden geen updates meer worden gedaan en het servicecontract liep af. Celectric wilde bovendien organisatiebreed overstappen naar één platform, zodat de bedrijfsdata uniform en vanaf elke denkbare locatie toegankelijk zou zijn. Het bedrijf vroeg meerdere partijen om advies en koos uiteindelijk voor Ctac.

Ctac plaatste de SAP backbone in haar private cloud en paste de infrastructuur aan de maatstaven van nu aan. Fase 1 werd afgesloten met een SEPA-inrichting. In fase 2 werd de kantoorautomatisering overgezet en aangevuld met Microsoft Office 365. De medewerkers van Celectric hebben nu op een eenvoudige manier toegang tot alle applicaties zonder extra benodigde software of ingewikkelde toestemmingsprotocollen. Dat kan vanaf elk apparaat, wat vooral praktisch is voor de salesmedewerkers die veel onderweg zijn. Een ander voordeel is, dat Ctac Celectric allerlei IT-zaken uit handen neemt – beveiliging, licenties, nieuwe softwareversies en hoge beschikbaarheid zijn gegarandeerd. De snelheid van de systemen zorgt voor veel tijdwinst en daardoor voor een hogere efficiëntie.

De dienstverlening aan klanten is met de overstap naar de private cloud van Ctac verbeterd. Door klanten toegang te verlenen tot een deel van de Celectric-database, zien zij via portals en rapportages precies welke onderhoudswerkzaamheden voor ze gedaan

zijn. Die informatie is ook voorhanden, aangezien de monteurs alles wat ze doen, via hun mobiele device in SAP registreren.

Witlox Van den Boomen
ICT Solution Provider Ctac heeft bij financieel dienstverlener Witlox Van den Boomen een geïntegreerde Microsoft-omgeving geïmplementeerd, bestaande uit SharePoint, Microsoft Dynamics CRM en Assistance PSA. De Microsoft-omgeving is ontwikkeld voor dienstverleners in de accountancy en advocatuur (Professional Services Industry). Het CRM-systeem koppelt alle front- en backendsystemen, waardoor het delen van kennis en nieuwe inzichten eenvoudig is. Bovendien is deze Microsoft-omgeving snel te implementeren dankzij de unieke Accountancy & Advocatuur-template van Ctac.

CTAC HEEFT DE KENNIS EN ERVARING OP HET GEBIED VAN HET UITROLLEN VAN ERP-PROJECTEN, MET NAME OOK IN COMBINATIE MET MICROSOFT CRM, EEN PAKKET DAT CCV AL GEBRUIKT.

Witlox Van den Boomen loopt hiermee in Nederland voorop met geïntegreerde Microsoft-oplossingen. De financiële dienstverlener wint hiermee de prestigieuze Microsoft 2014 Customer Excellence Award voor de Professional Services Industry, mede door de vernieuwende toepassing van de software binnen de zakelijke dienstverlening. Witlox Van den Boomen is een financieel dienstverlener die actief is in accountancy, belastingadvies, juridisch advies, Corporate Finance-, Change Management- en HR-advies.

PARTNERSHIPS EN CERTIFICERINGEN

Ctac ontvangt SAP Partner Quality Program-accreditatie
Ook in 2014 behaalde Ctac weer de SAP accreditatie voor actief kwaliteitsmanagement. Volgens SAP laat Ctac wederom zien dat de projectmanagementaanpak van Ctac in lijn is met de kwaliteitsprincipes die volgens SAP fundamenteel zijn voor het succes van elke implementatie, en dat Ctac continu en consistent werkt aan verbetering daarvan.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Als gecertificeerd lid van dit programma is Ctac daarom beter in staat om SAP klanten bij hun implementaties van dienst te zijn. Ctac deed dit onder andere voor FloraHolland, 's werelds grootste bloemenveiling. FloraHolland is het eerste Nederlandse bedrijf dat de SAP Billing and Revenue Innovation Management-software (BRIM) in gebruik heeft genomen. Ctac verzorgde de implementatie van deze software en biedt FloraHolland hiermee een geïntegreerde oplossing voor de afhandeling van complexe financiële processen.

SAP certificeert Ctac als SAP HANA Operations Partner

Ctac is door SAP gecertificeerd als SAP HANA Operations Partner. Dit betekent dat Ctac nu zelf een SAP HANA-cloud-oplossing (High-Performance Analytical Appliance) kan aanbieden aan haar klanten. Dit doet Ctac als eerste in Nederland op basis van pay-per-use. Daarnaast ontwikkelt Ctac branchespecifieke templates voor SAP HANA. Ctac is al gecertificeerd als SAP Excellent Hosting Partner en SAP Application Management Services Provider.

In het tijdperk van toenemende hoeveelheden data binnen een organisatie is het van groot belang om die razendsnel te kunnen analyseren. Met de in-memory-technologie van SAP HANA kan dit realtime. Daarnaast biedt SAP HANA een basis voor het ontwikkelen van nieuwe applicaties en het opnieuw ontwikkelen van bestaande toepassingen. Verder speelt de technologie een rol bij het vereenvoudigen van de IT-architectuur door minder redundante lagen in de database en doordat gebruikers zelf toepassingen kunnen bouwen.

Ctac biedt klanten die geïnteresseerd zijn in de overstap, de SAP HANA-readiness-scan waarbij zij helpt een businesscase te maken voor migratie naar het SAP HANA-platform. Klanten in de sectoren manufacturing, real estate, retail en wholesale profiteren bovendien van de door Ctac ontwikkelde SAP HANA-templates met geoptimaliseerde scenario's. Een voorbeeld hiervan is de Ctac-retailoplossing die draait op SAP HANA, waarbij processen als herverdelen en replenishment zijn geoptimaliseerd. Daarnaast organiseert Ctac workshops met best practices voor wat betreft nieuwe SAP HANA-technologie. Ook gaat Ctac in gesprek met klanten over procestransformaties tijdens Design Thinking-sessies. Design Thinking is het oplossen van zakelijke vraagstukken met behulp van creatieve technieken. SAP heeft Design Thinking omarmd als aanpak om oplossingen te bedenken met de customer experience als uitgangspunt.

Ctac Retail-oplossing Fit4Retail gecertificeerd voor SAP HANA

De Fit4Retail-template van Ctac is door SAP gecertificeerd voor SAP HANA (High-Performance Analytical Appliance). Deze SAP Business

All-in-One-template van Ctac is speciaal ontwikkeld voor retailorganisaties. Dankzij de SAP HANA-certificering kunnen retailers nog meer voordeel behalen met de toepassing van de Fit4Retail-oplossing van Ctac voor het optimaliseren van hun bedrijfsprocessen. Zo heeft een retailorganisatie bijvoorbeeld realtime en in één oogopslag inzicht in voorraadgegevens, supply chain-simulaties en klantbehoeften. Daarnaast zijn verschillende verkoopkanalen eenvoudig te integreren voor een eenduidige customer experience. Eerder was Ctac al gecertificeerd als SAP HANA Operations Partner. Dit betekent dat de ICT Solution Provider zelf een SAP HANA-cloud-oplossing kan aanbieden aan zijn klanten. Fit4Retail is de eerste template in Nederland, die officieel een SAP HANA kwalificatie ontvangt en als cloud-oplossing wordt aangeboden. Fit4Retail powered by SAP HANA is gecertificeerd voor zowel Nederland als België.

Retailers hebben te maken met diverse uitdagingen. Consumenten willen 24x7 kunnen shoppen en producten moeten daarbij altijd op voorraad zijn. En dat via verschillende verkoopkanalen – omnichannel is aan de orde van de dag. Ctac heeft Fit4Retail in samenwerking met retailers ontwikkeld en biedt daarmee een oplossing voor deze uitdagingen. Hiermee is een retailer in staat zijn verkoopkanalen te optimaliseren, de retourstromen te beperken, voorraden te optimaliseren en de supply chain nog efficiënter in te richten.

SAP Partner Award

Ctac is voor de eerste keer door SAP onderscheiden met de Best SAP Cloud Value Added Reseller 2014 award. Deze award werd voor het eerst uitgereikt tijdens het jaarlijkse SAP Partner Award-evenement op 5 maart 2015.

SAP reikt de SAP Cloud Value Added Reseller award elk jaar uit aan een channelpartner die het voorafgaande jaar het meest succesvol was met SAP cloud-oplossingen. Het was alweer de twaalfde SAP award die Ctac van SAP mocht ontvangen.

SAP Excellent Hosting Partner

SAP Nederland heeft Ctac ook in 2014 op het gebied van hosting de hoogst mogelijke certificering toegekend. Aan Ctac is wederom de status van SAP Excellent Hosting Partner toegekend. Ctac is de enige Nederlandse SAP partner die van de Nederlandse SAP organisatie deze Excellent-certificering heeft ontvangen. Ctac biedt al SAP hosting en beheerdiensten sinds 1995. Ctac investeerde extra in het verrijken van het cloud-platform. Zo koos Ctac voor het in eigen beheer ontwikkelen van een selfserviceportaal voor metering en billing, system deployment, dash-boarding en selfservicescenario's.

Omzet per onderdeel en per segment (in EUR x 1.000)	2014	2013	%
Nederland			
Ctac Cloud Services	22.675	20.596	10%
Ctac Consulting	29.061	30.874	(6%)
Ctac Resourcing	7.623	4.500	69%
Licenties en onderhoud	6.490	5.635	15%
Intercompany omzet	2.701	1.247	117%
Totaal Nederland	68.550	62.852	9%
België			
Overige activiteiten	16.274	15.006	8%
Eliminatie intercompany omzet	2.859	1.260	127%
Totaal	83.395	77.028	8%

Ctac scherpde de interne processen verder aan en zette ook in op het uitbreiden van het cloud-portfolio met SAP HANA, waarop inmiddels de eerste klanten draaien.

ISAE 3402

In maart 2015 is door Ernst & Young het 'Independent Service Auditor's Report' afgegeven in het kader van het onderzoek naar opzet, bestaan en ook werking (type 2) van de organisatie van de SAP Hosting Services van Ctac. Genoemd rapport betreft het zogenaamde ISAE 3402 (Assurance Report on Controls at a Service Organisation) en heeft een ongeconditioneerde, goedkeurende status.

FINANCIELE ONTWIKKELINGEN

Omzet en bruto marge

De netto-omzet kwam in 2014 uit op EUR 83,4 miljoen, een stijging van 8,3% (2013: EUR 77,0 miljoen).

De omzet consultancy, hosting en beheer steeg van EUR 64,6 miljoen in 2013 naar EUR 69,8 miljoen in 2014, een toename van 8,1%. Doordat onder meer de externe inhuur met 47,1% is toegenomen tot EUR 17,5 miljoen in 2014 (EUR 11,9 miljoen in 2013), is de brutomarge op deze activiteit gelijk gebleven op EUR 51,7 miljoen.

Ook de omzet op software steeg met 18,8% van EUR 5,1 miljoen in 2013 tot EUR 6,1 miljoen in 2014. De brutomarge van deze omzet in 2014 kwam uit op EUR 2,4 miljoen (2013: EUR 2,2 miljoen).

De omzet op onderhoudscontracten steeg licht met 2,1% van EUR 7,3 miljoen in 2013 naar EUR 7,5 miljoen in 2014. De brutomarge op deze activiteiten daalde met EUR 0,2 miljoen tot EUR 2,7 miljoen.

De omzet per medewerker (op basis van het gemiddelde aantal fte op jaarbasis) nam toe met 7,8% naar EUR 188.900 in 2014 (2013: EUR 175.300).

Bedrijfslasten

De personeelskosten daalden in 2014 per saldo met EUR 1,2 miljoen, ofwel 3,0% ten opzichte van het voorgaande jaar. Het gemiddeld aantal fte's is van 439 fte in 2013 licht gestegen tot 441 in 2014.

De overige bedrijfslasten zijn met EUR 12,6 miljoen in 2014 gelijk gebleven aan 2013. Enerzijds stegen de overige kosten met EUR 0,7 miljoen tot EUR 4,9 miljoen (2013: EUR 4,2 miljoen) met name als gevolg van een toename van kosten van operationele lease van de inrichting van de datacenters. Anderzijds daalden de overige bedrijfslasten door positieve waarderingsverschillen met betrekking tot de earn out-verbindingen. Als gevolg van een vrijval van gepassiveerde verplichtingen na definitieve afwikkeling van de betreffende overeenkomst en als gevolg van een toevoeging aan lopende verplichtingen in verband met bijstelling van toekomstige omzet- en winstverwachtingen, bedroeg het waarderingsverschil per saldo positief EUR 0,8 miljoen (2013: EUR 0,0 miljoen).

De afschrijvingen bleven vrijwel gelijk op EUR 1,3 miljoen. De bijzondere waardevermindering goodwill ten bedrage van EUR 0,8 miljoen betreft de impairment van de goodwill met betrekking tot overige buitenlandse activiteiten, omdat gebleken is dat bij de initiële inschatting uitgegaan is van te positieve veronderstellingen.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Ten overvloede wordt gemeld dat noch het positieve waarderingsverschil, noch de bijzondere waardevermindering een cashmatig karakter kennen.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat kwam in 2014 uit op EUR 2,6 miljoen (2013: EUR 2,2 miljoen). De stijging met 22,1% ten opzichte van 2013 is vrijwel geheel toe te schrijven aan de daling van de bedrijfslasten met EUR 0,5 miljoen.

Financiële baten en lasten

Ultimo 2014 kwam de nettobankschuld uit op EUR 3,2 miljoen (2013: EUR 3,4 miljoen). De hieraan gerelateerde rentekosten daalden over 2014 met circa EUR 0,1 miljoen, terwijl de overige financiële lasten (onder meer de rente op earn out-verplichtingen) daalden met EUR 0,2 miljoen. Dit resulteerde in een last van EUR 0,2 miljoen in 2014 (2013: EUR 0,5 miljoen).

Belastingen

De belastingdruk in 2014 bedroeg 27,3% (2013: 30,8%). De belastingdruk was hoger dan het nominale tarief, met name als gevolg van de fiscaal niet of beperkt aftrekbare bedragen in Nederland en België.

Nettoresultaat en resultaat per aandeel

Het nettoresultaat over 2014 kwam uit op EUR 1,7 miljoen (2013: EUR 1,2 miljoen). Dit vertaalt zich in een resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van EUR 0,14 op basis van 12.222.164 aandelen. Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2014 bedroeg 12.515.497.

Balans

Als gevolg van de toevoeging van het nettoresultaat over 2014 (EUR 1,7 miljoen) en de uitgifte van aandelen in het kader van earn out-verplichtingen (EUR 0,6 miljoen) is het eigen vermogen per ultimo 2014 met EUR 2,3 miljoen gestegen naar EUR 11,2 miljoen.

Mede als gevolg van een bijzondere waardevermindering van goodwill (EUR 0,8 miljoen) daalden de immateriële vaste activa naar EUR 14,5 miljoen.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen lieten een stijging zien per ultimo 2014 van circa EUR 0,2 miljoen naar EUR 17,5 miljoen. Het balanstotaal steeg licht met EUR 0,2 miljoen van EUR 35,9 miljoen ultimo 2013 naar EUR 36,1 miljoen ultimo 2014.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) verbeterde vervolgens van 24,9% ultimo 2013 naar 31,1% per ultimo 2014.

De nettobankschuld daalde licht van EUR 3,4 miljoen ultimo 2013 naar EUR 3,2 miljoen ultimo 2014. De met ABN AMRO overeengekomen kredietfaciliteit bedroeg

per ultimo 2014 EUR 7,5 miljoen. Als zekerheid is pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten verstrekt.

Kasstroom en investeringen

De kasstroom uit bedrijfsoperaties kwam in 2014 uit op EUR 4,4 miljoen positief (2013: EUR 4,1 miljoen positief). De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg EUR 3,8 miljoen positief in 2014 (2013: EUR 3,5 miljoen positief).

In 2014 is voor EUR 1,7 miljoen geïnvesteerd in (im-) materiële vaste activa (2013: EUR 1,0 miljoen). De investeringen bestonden met name uit vervanging van de ICT-infrastructuur en nieuwe computers.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten betrof met name de betaling van EUR 1,4 miljoen aan earn out-verplichtingen (2013: EUR 1,1 miljoen), een betaling op aandeel derden van EUR 0,4 miljoen (2013: EUR 0,4 miljoen) en een aflossing op langlopende leningen van EUR 0,2 miljoen (2013: EUR 0,2 miljoen).

De nettokasstroom kwam in 2014 uit op EUR 0,1 miljoen positief (2013: EUR 0,9 miljoen).

Voorstel verwerking resultaat

Na zorgvuldige afweging van de impact van een eventuele dividenduitkering op de nettokasstroom en het eigen vermogen, de samenstelling ervan en de andere balanscomponenten, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om over het boekjaar 2014 geen dividend uit te keren en het resultaat geheel toe te voegen aan de (negatieve) overige reserves, opgenomen onder het eigen vermogen.

PERSONELE ONTWIKKELINGEN

Medewerker centraal

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

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

In 2014 is de performancemanagementcyclus geoptimaliseerd en is er een nieuwe belonings-systeem geïmplementeerd. Bij deze nieuwe beloningssystematiek wordt het principe van beperkte beloning naar prestatie toegepast. Ook is er in 2014 een nieuwe studieregeling geïmplementeerd, die voorziet in een eenduidige en uniforme toepassing van de middelen, tijd en geld die Ctac voor ontwikkeling ter beschikking stelt. In 2014 is ook gestart met een centraal ontwikkeltraject voor managers en projectmanagers.

Medewerker Belevingsonderzoek (MBO)

In 2014 heeft er geen Medewerkers Belevingsonderzoek plaatsgevonden. Dit vindt 1 x per 2 jaar plaats en staat gepland voor 2015.

Diversiteit

Ondanks een licht groeiende instroom van vrouwen binnen het ICT-onderwijs in de afgelopen jaren, heeft de ICT-sector nog steeds een grotere aantrekkingskracht op mannen dan op vrouwen. Bij Ctac is gemiddeld 18% van de medewerkers vrouw. Diversiteit gaat echter niet alleen over de verhouding man of vrouw, maar gaat vooral om respect hebben voor de verschillen tussen medewerkers en/of hun sociaal-culturele achtergrond. Ctac hecht in het bijzonder waarde aan diversiteit binnen de organisatie, waarbij het er niet om gaat wat één medewerker specifiek weet of kan, maar wat medewerkers samen kunnen en weten. Kwaliteit, motivatie en interne drijfveren blijven altijd leidend bij het aannemen van nieuwe medewerkers.

Het recruitmentproces bij Ctac is in 2014 geoptimaliseerd om de best gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers te kunnen aantrekken en behouden. Vacatures worden altijd eerst intern gepubliceerd om medewerkers in de gelegenheid te stellen hun ambities kenbaar te maken en om de interne doorstroom te bevorderen.

Ons arbeidsvoorwaardenpakket biedt de mogelijkheid van werken in deeltijd, bijkopen van vakantiedagen en flexibele werktijden.

Ziekteverzuim

Ctac voert door het geven van voorlichting over het herkennen van de eerste ziektesymptomen en mogelijke (preventieve) maatregelen een actief verzuimbeleid op het voorkomen van (langdurige) uitval. Hierdoor probeert Ctac het verzuim als gevolg van ziekte te reduceren. In 2014 is het ziekteverzuim gestegen naar 3,7 % (2013: 3,0%). De belangrijkste reden voor deze stijging is een aantal langdurig arbeidsongeschikten. Deze ontwikkeling wordt strak gemonitord en periodiek gerapporteerd. Managers worden nog meer betrokken om proactief maatregelen te nemen, om het verzuim te reduceren.

Schaarste op de arbeidsmarkt

De werkgelegenheid in de ICT-sector is de afgelopen jaren redelijk stabiel gebleven. Door de licht aantrekkende economie wordt echter ook de krapte op de ICT-arbeidsmarkt weer meer zichtbaar. Goed gekwalificeerde ICT'ers zijn relatief schaars. Ctac is dan ook continu op zoek naar gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers die zich verder willen ontwikkelen en hiermee bijdragen aan het waarmaken van onze ambities. Met een professioneel recruitmentproces, een begeleidende rol hierin van een recruitmentconsultant en door proactief op zoek te blijven naar potentiële kandidaten, beoogt Ctac de juiste medewerkers te kunnen (ver)binden aan Ctac.

Medezeggenschap

Eind 2014 bestond de ondernemingsraad uit 7 personen. Met de ondernemingsraad wordt door de raad van bestuur periodiek overleg gevoerd over alle aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij in 2014 ook éénmaal een lid van de raad van commissarissen aanwezig is geweest. Vaste thema's in deze overlegvergadering zijn de markt- en resultaatontwikkelingen, organisatiewijzigingen en het Human Resources-beleid.

Over 2014 wordt positief teruggekeken op de geleverde bijdrage van de ondernemingsraad om te komen tot de aanpassing van de performancemanagementcyclus, het arbeidsvoorwaardenbeleid, de aanpassing van de pensioenregeling en de totstandkoming van de werkkostenregeling.

De ondernemingsraad heeft in de verschillende zaken advies en/of haar instemming gegeven.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

WHOLESALE

Welke groothandel doet er nu nog alleen maar aan in- en verkoop? Deze dagen verwachten klanten meer – of het nu op service of diensten aankomt. Innovatieve groothandels kijken daarom vooruit en bieden bijvoorbeeld ook verhuur en onderhoud aan. Ctac deelt die ambitie voor innovatie. Wij hebben daarom de beste oplossing gecreëerd voor de groothandel van de toekomst. Ctac Wholesale helpt u aan een optimale informatievoorziening, toegespitst op maximale ondersteuning voor de kernprocessen van groothandels. Onze oplossing is daarbij gemakkelijk in gebruik en met software beschikbaar voor alle spelers in de markt – van klein tot groot.

Welkom bij Ctac Wholesale.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac

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

Halverwege 2010 is daarom gestart met een project gericht op het verder verankeren van duurzaamheid in de bedrijfsvoering en het dienstenpakket. Het project is opgedeeld in vier onderdelen waarbij allereerst een organisatiescan naar duurzaamheid is uitgevoerd. Dit is het startpunt waarbij de belangrijkste gegevens die betrekking hebben op Ctac en duurzaamheid, zijn verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Vervolgens is in een omgevingsscan in kaart gebracht welke trends er op het gebied van duurzaamheid in de ICT-sector zijn. De derde fase bestond uit het in kaart brengen van het energieverbruik en het opstellen van een Carbon Footprint-rapportage.

Vervolgens is met behulp van de uitkomsten van dit project in 2011 een duurzaamheidsprogramma opgesteld, waarvan met de uitvoering in 2012 is begonnen en wat in 2013 en in 2014 is voortgezet. Het programma is gestoeld op de drie P's (People, Planet, Profit) van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze integrale aanpak maakt het voor Ctac mogelijk om meervoudige progressie te boeken op het gebied van duurzaamheid, zowel op sociaal en maatschappelijk vlak, als op economisch vlak.

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

Voor de invulling van de P van Planet wordt een energie- en milieumanagementsysteem opgesteld. Om de milieubelasting te verminderen, loopt er een traject ter optimalisatie van de Carbon Footprint. Uit de Carbon Footprint-rapportages van de afgelopen jaren blijkt dat het merendeel van de CO₂-uitstoot wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van de leaseauto's. Een van de doelstellingen die Ctac zichzelf had opgelegd bij de duurzaamheidsplannen die in 2010 zijn opgesteld, was het terugdringen van het

brandstofverbruik van de leaseauto's. Doelstelling is om de CO₂-emissie eind 2014 met 25% te verminderen ten opzichte van 2010. Deze doelstelling is behaald.

De P van Profit wordt ingevuld door producten en diensten 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 CO₂-uitstoot. Hiervoor gaat Ctac samenwerken met klanten, leveranciers en partners om middels innovatieve projecten een bijdrage te leveren aan een gezonder milieu.

Duurzaamheid

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

Ctac is medeondertekenaar van het Bossche Energieconvenant waarin een vijftigtal Bossche bedrijven zich ten doel hadden gesteld om eind 2013 minimaal 10% energie te hebben bespaard ten opzichte van 2009. Deze doelstelling is behaald.

Begin 2014 werd door de deelnemers gezamenlijk besloten om nog zeker tot eind 2015 door te gaan met het Bossche Energieconvenant. Iedere deelnemer heeft voor deze twee jaar eigen energiedoelstellingen geformuleerd. Denk aan doelstellingen ten aanzien van mobiliteit (verminderen autokilometers, elektrisch vervoer), energiebesparing in het eigen gebouw (isolatie, verlichting, energiemanagement) of het optimaliseren van de bestaande installaties) of het toepassen van zonnepanelen.

Ctac heeft zichzelf weer als doel gesteld om de CO₂-uitstoot betreffende het wagenpark te verminderen. Ctac hecht waarde aan het monitoren van de CO₂-uitstoot als gevolg van haar bedrijfsactiviteiten. Om die reden wordt al meerdere jaren achtereenvolgend een Carbon Footprint opgesteld. Op deze manier kunnen verschillen tussen de jaren worden geanalyseerd en biedt het handvatten voor het nemen van maatregelen om de organisatie verder te verduurzamen.

Carbon Footprint Ctac 2014

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2014 is gebruik gemaakt van energieverbruikgegevens met betrekking tot de huisvesting, (externe) datacenters, mobiliteit van medewerkers. Aan de hand van deze gegevens is de totale CO₂-emissie voor de Ctac-organisatie berekend.

Om de operationele grenzen (scope) af te bakenen, is gebruik gemaakt van de categorisering van de internationale richtlijn Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Dit protocol maakt een onderscheid in drie bronnen van emissies: scope 1, 2 en 3. Per scope is beschreven welke CO₂-genererende activiteiten door Ctac zijn opgenomen in de berekening.

De totale emissie over het kalenderjaar 2014 bedroeg 2.457 ton CO₂. Dit betekent een stijging van circa 30% ten opzichte van de uitstoot over het kalenderjaar 2013. Voornaamste reden voor deze stijging is de toename van het aantal zakelijke kilometers die gereden worden naar klanten ten opzichte van het aantal in het jaar 2013. Er is dan ook een stijging waar te nemen in de CO₂-emissie in scope 1. De verlaging van deze CO₂-emissie staat wederom als doel gesteld voor 2015.

Scope 1

In scope 1 gaat het om de directe uitstoot van broeikasgassen. Directe emissie van CO₂ wordt veroorzaakt door het gebruik van fossiele energiedragers (aardgas, benzine etc.). Voor het berekenen van de CO₂-emissie wordt het gebruik van fossiele brandstoffen in kaart gebracht en verrekend met vastgestelde specifieke conversiefactoren.

Voor Ctac zijn het aardgasverbruik van de vestiging in Barneveld en het brandstofverbruik van de leaseauto's geregistreerd. Dit bij elkaar levert een CO₂-emissie over 2014 op van 1.743 ton. De CO₂-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 CO₂-voetafdruk ook indirecte CO₂-emissie ten gevolge van het elektriciteitsgebruik meegenomen. Bij de omzetting van elektrische energie in 'bruikbare' energie komt weliswaar geen CO₂-emissie vrij (m.a.w.: in een elektrisch apparaat vindt geen verbrandingsproces plaats), maar bij de productie van elektriciteit in de elektriciteitscentrale gebeurt dat wel. Door het inkopen van elektriciteit is Ctac dus indirect verantwoordelijk voor deze CO₂-emissie.

De totale CO₂-emissie in scope 2 bedroeg voor Ctac in 2014 269 ton. Binnen deze scope heeft ten opzichte

van 2013 een CO₂-reductie plaatsgevonden als gevolg van het verplaatsen van de servers naar een extern energiezuinig datacenter. Voor scope 2 resulteert dit in een reductie van 6.6% ten opzichte van 2013.

Scope 3

Ten slotte komt er bij een organisatie indirecte CO₂-emissie vrij als gevolg van de activiteiten van het bedrijf, die voortkomen uit bronnen die geen eigendom van het bedrijf zijn, noch beheerd worden door het bedrijf. Zo ontstaat er CO₂-emissie door woon-werkverkeer van de medewerkers, door zakelijke kilometers die worden gereden met privé auto's, door verwerking van door de organisatie geproduceerd afval, door productie van materialen die de organisatie inkoopt etc. De organisatie heeft geen directe invloed op de emissies die hierbij vrijkomen. Deze indirecte emissies worden scope 3-emissies genoemd.

Voor Ctac is in het kader van scope 3 een beperkt aantal bronnen van CO₂-emissie in kaart gebracht. De totale CO₂-emissie over het kalenderjaar 2014 bedraagt 2 ton.

RISICOPROFIEL EN -BEHEERSING

Risicohouding

De raad van bestuur streeft er in algemene zin naar om risico's tot een minimum te beperken en geen substantiële risico's aan te gaan, zonder dat deze risico's beheersbaar kunnen worden gehouden.

Algemeen

Ctac's langetermijnstrategie is gericht op continuïteit van de onderneming en de creatie van waarde voor alle stakeholders door middel van groei en een positieve ontwikkeling van de winstgevendheid. In de uitvoering van de strategie heeft Ctac te maken met verschillende risico's. Risico's van strategische, operationele en financiële aard, maar ook risico's met betrekking tot de markt waarin ze opereert. Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om risico's te identificeren en om risico's te minimaliseren door middel van passende maatregelen. Ctac geeft hoge prioriteit aan interne beheersing. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd.

Het risicomangementsysteem analyseert de risico's en meet periodiek de effectiviteit van de maatregelen, zoals die voor alle bedrijfsprocessen binnen Ctac geldt. Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlecyclus. Dit systeem bestaat onder meer uit strategievaststelling en budgetbepaling. De raad van bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers wordt jaarlijks uitgebreid besproken met de raad van

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

commissarissen. Strategische doelen worden samen met de directeuren van de diverse bedrijfsonderdelen vertaald naar businessplannen en budgetten. Het businessplan bevat per bedrijfs onderdeel naast een financiële begroting een aantal concrete businessdoelstellingen die worden vertaald in enkele Key Performance Indicators (KPI's) die gedurende het jaar consequent worden gemeten op voortgang. Belangrijke KPI's bij Ctac zijn onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte's, en efficiency van de processen. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt wekelijks de bezettingsgraad. De resultaten per bedrijfs onderdeel worden maandelijks door de raad van bestuur en de directie van de diverse bedrijfs onderdelen vergeleken met de resultaten van het jaar ervoor en met de opgestelde budgetten voor het lopende jaar (indien nodig worden nadere acties gedefinieerd). Per bedrijfs onderdeel worden eens per kwartaal door de raad van bestuur samen met verantwoordelijke directies de operationele en financiële prestaties geëvalueerd en de verwachtingen voor het betreffende onderdeel bijgesteld. Binnen Ctac wordt gewerkt met uniforme werkprocessen, procedures en informatiesystemen. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ctac op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in een geautomatiseerde tool.

Ctac verzorgt door middel van 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.

Dit risicomanagementsysteem met zijn controlemiddelen en mitigerende maatregelen is een periodiek terugkerend onderwerp op de agenda van de raad van commissarissen. Tevens worden jaarlijks als onderdeel van de controle van de jaarrekening door de externe accountant de administratieve organisatie en de interne beheersing beoordeeld qua opzet, bestaan en werking. Ctac heeft in 2014 gewerkt aan het verder optimaliseren van risicobeheersings- en interne- controlesystemen. Ctac is zich ervan bewust dat dergelijke systemen geen absolute zekerheid bieden, dat er zich geen onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen.

In Ctac's systeem van risicomanagement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden:

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

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

Strategische risico's/marktrisico's

- De ontwikkelingen in de markt waarin Ctac zich bevindt, gaan snel. Het risico bestaat dat Ctac onvoldoende in staat is om vernieuwend te zijn. Teneinde dit te voorkomen, loopt Ctac zoveel mogelijk samen met de klant voorop in het verbeteren van de processen van de klant. Op deze manier is Ctac in staat om zo adequaat mogelijk ICT-oplossingen te ontwikkelen. De toenemende wens van klanten om een volwaardig partnerschap aan te gaan, blijft zich continueren. Op elkaar kunnen rekenen in woelige tijden, is een groot goed. Organisaties zijn 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 zeer gewenst. Door de volwassen markt voor ICT-dienstverlening in combinatie met minder gunstige economische omstandigheden, is er sprake van druk op prijs en marge. Des te belangrijker wordt het om heldere strategische keuzes te maken ten aanzien van de strategische positionering, zoals in het verslag van de raad van bestuur weergegeven.
- Ctac streeft ernaar om ongeveer 50% van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige beheer- en hostingcontracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. Dat percentage ligt nu rond 45%. Ctac bedient ongeveer zeshonderd klanten. Door een brede spreiding van klanten over verschillende sectoren en een brede exposure naar grotere klanten, minimaliseert Ctac het neerwaartse risico 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 eigen medewerkers en het gebruik van inhuurkrachten c.q. uitbesteding tot een minimum te beperken.

Financiële risico's

- Ctac is onderhevig aan een aantal financiële risico's, zoals marktrisico (renterisico en valutarisico), kredietrisico, liquiditeitsrisico en kapitaalrisico. Een uitgebreide omschrijving van deze financiële risico's en de beheersing daarvan is terug te vinden onder punt 4 in de jaarrekening. Ctac probeert deze mogelijke risico's tijdig in beeld te krijgen en waar mogelijk mitigerende maatregelen te nemen.

Operationele risico's

- Project- en opdrachtcontrole: een van de belangrijkste pijlers voor Ctac is het verzorgen van projecten en opdrachten. Deze pijler heeft zijn oorsprong in de steeds in omvang en complexiteit

toenemende klantvraag naar nieuwe producten en diensten. De kwaliteit van het uitvoeren van de 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, is een optimaal werkend intern kwaliteits- en beheersingssysteem onontbeerlijk. Ctac heeft haar risicomanagement apart gepositioneerd binnen haar organisatie om het identificeren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken. 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. Deze verantwoordelijkheid kan Ctac volledig dragen door het aanwezig zijn van management met de juiste competenties en business/ICT-kennis, zowel in de breedte als in de diepte.

- Om in geval van claims de continuïteit te kunnen waarborgen, heeft Ctac een algemene en een beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Ctac heeft nog nooit een beroep op deze verzekering gedaan.
- Acquisities: in het geval dat Ctac bedrijven zou acquireren, is het uiteindelijke doel om deze te integreren binnen de Ctac-organisatie. Het is belangrijk dat het integratieproces goed verloopt teneinde ongewenst verloop tot een minimum te beperken.
- Arbeidsmarkt: voor een ICT-dienstverlener als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste assets van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. Het Human Resources-beleid van Ctac is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei, ontwikkeling en nieuwe uitdagingen. Schaarste op de arbeidsmarkt kan groei in ICT-kennis of een absolute groei afremmen. Het behoud en het werven van deskundig personeel is een belangrijk doel en zal samen met het aantrekken van talentvolle medewerkers de komende jaren een speerpunt blijven.
- Kwaliteitsmanagement: bij het niet kunnen leveren van de afgesproken kwaliteit op het gebied van diensten en cloud services loopt Ctac het risico dat prestaties en resultaten niet of deels niet behaald worden. Kwaliteitsmanagement is daarmee een belangrijke pijler voor deze leveringen door de organisatie. Continu wordt gewerkt aan het verbeteren van de geleverde prestaties aan onze klanten, in welke vorm dan ook. Beveiliging en borging van de continuïteit van onze cloud services en informatiebeveiliging is een belangrijk onderdeel van kwaliteitsmanagement. Het handelen volgens toepasselijke NEN/ISO-normen is als regulier proces ingebed in de organisatie. Een belangrijke vereiste hierbij is het continu blijven werken aan het meten en rapporteren van de effectiviteit en efficiëntie van de geïmplementeerde maatregelen. Onze cloud services en diensten worden met regelmaat via

een audit door externe partijen alsmede door een intern auditproces getoetst op doeltreffendheid, geschiktheid en passend voor de afgesproken normering. Uit deze diverse audits zijn geen kritische bevindingen gekomen.

Conclusie

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

Vooruitzichten

De verbeterde financiële positie, de in 2014 gerealiseerde operationele progressie en met name de resultaatverbetering geven Ctac een goede uitgangspositie voor 2015. Hoewel er in 2015 nog geen sprake zal zijn van volledig herstelde ICT-servicesmarkten, is er alle aanleiding te veronderstellen dat de opgaande lijn in 2015 kan worden voortgezet.

Met een voorbehoud voor bijzondere exogene omstandigheden verwacht Ctac in 2015 een hoger resultaat te behalen dan in 2014.

Woord van dank

De raad van bestuur kijkt op 2014 terug als een jaar van noodzakelijke en grote veranderingen. In combinatie met de uitdagende marktomstandigheden heeft dit grote inzet en flexibiliteit van de medewerkers gevestigd. Op grond hiervan is hen veel dank verschuldigd.

's-Hertogenbosch, 25 maart 2015

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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

- De huidige leden van de raad van bestuur hebben geen aanstelling voor bepaalde tijd (II.1.1). De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.
- Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is niet contractueel bepaald en zodoende niet gemaximeerd (II.2.8). Bij onvrijwillig ontslag als bedoeld in voornoemde best practice-bepaling zal een schadevergoeding worden betaald, die redelijk is op grond van de contractuele relatie, de maatschappelijke ontwikkeling en jurisprudentie en past binnen de geldende wettelijke bepalingen. Voor de heer Van der Werf geldt, dat bij ontslag de eventuele vergoeding wel is gemaximeerd overeenkomstig de bepalingen van de code.
- De honorering van de raad van bestuur is uitgewerkt in de jaarrekening als onderdeel van het jaarverslag (II.2.14). Het jaarverslag wordt op de website geplaatst. Het remuneratiebeleid dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, wordt tevens op de website geplaatst. Op basis van het bezoldigingsbeleid heeft de raad van commissarissen de honorering van de individuele leden van de raad van bestuur vastgesteld.
- Ctac heeft geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld, omdat deze functie niet past bij haar bestuursstructuur (III.4.3). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de code op dit punt voorschrijft.
- Met inachtneming van hetgeen daaromtrent is bepaald in de wet, worden de leden van de raad van bestuur benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit een voordracht op te maken door de Stichting Prioriteit. Een voordracht wordt opgemaakt binnen een termijn die start bij het ontstaan van de vacature en die eindigt zeven dagen voor de datum van de oproep voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin in de vacature zal worden voorzien. Als binnen die termijn geen voordracht is opgesteld, dan is de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vrij in de benoeming. In afwijking van de code (IV.1.1) 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.

- Ctac heeft ervoor gekozen geen webcams en/of andere technische hulpmiddelen in te zetten voor het volgen van analisten- en andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden en deelname van aandeelhouders aan vergaderingen (IV.3.1). De presentaties die Ctac aan deze doelgroepen geeft, zijn echter voor iedereen beschikbaar via de website.

Gedetailleerde informatie over Ctac's Corporate Governance is te vinden op Ctac's website (www.ctac.nl) onder Investor Relations, Corporate Governance.

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Op 29 januari 2015 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie Van Maanen) het rapport Monitoring Boekjaar 2013 gepresenteerd.

Evaluatie van de code

De Commissie signaleert verschillende leemtes en onduidelijkheden in de code.

- De code besteedt weinig aandacht aan de houdbaarheid van de strategie van een vennootschap op de lange termijn en de implementatie en effectiviteit van interne risico- en beoordelingsystemen.
- Ook besteedt de code weinig aandacht aan gedrag en cultuur. De code zou kunnen aangeven hoe en waar cultuur aan bod kan komen binnen de driehoek van bestuur, raad van commissarissen en aandeelhouders.
- De Commissie zal zich richten op de vraag welke rol de code speelt ten aanzien van MVO en beloningen

en hoe de naleving van de bepalingen kan worden verbeterd. Ten aanzien van beloningen zou de code duidelijkheid en volledigheid kunnen stimuleren.

- Diversiteit wordt door vennootschappen vooral vernauwd tot een weergave van de man-vrouw verhouding. De Commissie wil het belang benadrukken om de discussie over diversiteit breder te (blijven) trekken.

Vooruitblik

- De huidige code dateert uit 2008. Sindsdien is er veel veranderd, zowel binnen vennootschappen als in nationale en internationale context. Accenten zijn verschoven, wetgeving is ontwikkeld en nieuwe vraagstukken doen zich voor. De Commissie adviseert dan ook de schragende partijen van de code om een herzieningstraject van de code in gang te zetten.
- In 2015 zal de Commissie zich wederom bezig houden met het inventariseren van de wijze en mate van naleving van de code door vennootschappen in het boekjaar 2014, het volgen van nationale en internationale ontwikkelingen en het signaleren van leemtes en onduidelijkheden in de code.
- Voorts is de Commissie voornemens om aan vier onderwerpen in het bijzonder aandacht te besteden:
 - naleving van de code door aandeelhouders en institutionele beleggers;
 - rol van de externe accountant;
 - risicobeheersing;
 - beschermingsmaatregelen.

Raad van bestuur

De raad van bestuur van Ctac is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van doelstellingen en strategie, en voor het uitvoeren van het strategische en operationele beleid van de onderneming. De raad van bestuur richt zich bij het uitvoeren van zijn taak op het belang van de onderneming en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders. De raad van bestuur van Ctac werd in 2014 gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar en Douwe van der Werf. Voor gegevens van de leden van de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 18.

Raad van commissarissen

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

De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren Herman Olde Hartmann (voorzitter), Ed Kraaijenzank en mevrouw Liesbeth Karsten. Mevrouw Karsten onderhoudt namens de raad van commissarissen het contact met de Ondernemingsraad. Voor gegevens van de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 19.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

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

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

Communicatie

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Verslag van de Raad van Commissarissen

Inleiding

De reeds in het vierde kwartaal van 2011 en het boekjaar 2012 ingezette strategie om de organisatie als een ICT Solution Provider te laten fungeren, is in 2013 met verve en succes doorgezet. Het effect van deze strategie vertaalde zich reeds in 2012 en 2013 in autonome groei en een positief resultaat. Genoemde trend heeft zich doorgezet in 2014.

Samenstelling van de raad van bestuur

De heer Henny Hilgerdenaar heeft het gehele jaar gefungeerd als CEO (Chief Executive Officer) en voorzitter van de raad van bestuur. In de raad van bestuur heeft de heer Douwe van der Werf het gehele jaar gefungeerd als CFO (Chief Financial Officer).

Samenstelling van de raad van commissarissen

In het verslagjaar is de samenstelling van de raad van commissarissen gewijzigd. Na 12 jaar een zeer waardevolle bijdrage te hebben geleverd, was de heer Hans Jägers niet herverkiesbaar. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 14 mei 2014, is mevrouw Liesbeth Karsten als nieuw lid benoemd.

Per die datum bestaat de raad van commissarissen uit de volgende drie leden: de heer Herman Olde Hartmann (voorzitter), de heer Ed Kraaijenzank en mevrouw Liesbeth Karsten.

De raad van commissarissen kent twee aparte commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie. De samenstelling van beide commissies is gelijk aan die van de raad van commissarissen, met dien verstande dat de heer Kraaijenzank voorzitter is van de auditcommissie en mevrouw Karsten voorzitter is van de remuneratiecommissie.

Nadere informatie over de huidige leden van de raad van commissarissen is te vinden op pagina 19 van dit jaarverslag. De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code. De samenstelling is evenwichtig en zodanig, dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid de raad van commissarissen in staat stelt zijn diverse taken naar behoren te verrichten. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het in best practice-bepaling III 2.1 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling III.2.2.

Activiteiten van de raad van commissarissen Werkzaamheden

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar 2014 volgens een van tevoren vastgesteld schema negen keer in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd en vier keer als auditcommissie. Tijdens

nagenoeg alle vergaderingen was de voltallige raad van commissarissen aanwezig. In de vergaderingen met de raad van bestuur kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde, waaronder de strategie, de begroting, de financiële ontwikkelingen en resultaten, de marktontwikkelingen, de werknemersaangelegenheden – waaronder de ondernemingsraad –, de organisatiestructuur, de algemene en operationele gang van zaken, het remuneratiebeleid en uitvoering en implicaties hiervan, alsmede de corporate governance. Tevens zijn de door de onderneming gevoerde strategie en de aanscherping daarvan voor de komende jaren meerdere malen aan de orde gekomen en is regelmatig aandacht besteed aan de belangrijkste risico's die aan de bedrijfsvoering van de onderneming verbonden zijn. Voor een nadere toelichting daarop wordt verwezen naar de pagina's 31-33 van dit jaarverslag. De opzet en werking van de daaraan gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn periodiek geëvalueerd en hebben niet geleid tot nadere acties.

Specifieke onderwerpen die in 2014 aan bod kwamen, waren de strategische speerpunten, de noodzakelijke maatregelen om de effecten van de lagere vraag naar ICT-projecten te dempen, en de mogelijkheden om de marktpositie van Ctac – ook in economisch mindere tijden – verder te verbeteren. Ook zijn wederom specifieke thema's als toekomstige financiering van Ctac en datacenterfaciliteiten uitgebreid aan de orde geweest.

De raad van commissarissen heeft in 2014 twee maal voltallig zonder de raad van bestuur vergaderd of anderszins overleg gevoerd. Tijdens deze vergaderingen is het eigen functioneren van de raad van commissarissen, alsmede het functioneren van de raad van bestuur besproken, evenals zijn samenstelling. Diverse onderwerpen zijn hierbij besproken. Het gaat daarbij om zaken als de kwaliteit en tijdigheid van informatie, de onderbouwing van voorstellen en beoordeling van besluiten binnen het kader van de ondernemingsstrategie, en de greep op voorziene en onvoorziene gebeurtenissen. Daarnaast zijn zaken als de balans tussen betrokkenheid en afstand houden, het samenspel tussen raad van bestuur, raad van commissarissen en de ondernemingsraad, de communicatie en persoonlijke verhoudingen, het evenwicht in de samenstelling van de raad van bestuur, kennis en kunde, het profiel van de raad van commissarissen en de uitoefening van de rol van voorzitter van de raad van commissarissen aan de orde geweest.

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

van commissarissen in 2014 een vergadering van de ondernemingsraad bijgewoond. In deze vergadering is onder meer de visie van de raad van commissarissen aan de orde geweest ten aanzien van de gevolgen van de economische ontwikkelingen en de door Ctac te nemen maatregelen. De leden van de ondernemingsraad zijn daarbij tevens in de gelegenheid gesteld om van gedachten te wisselen met de raad van commissarissen.

NADERE INFORMATIE OVER DE HUIDIGE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN IS TE VINDEN OP PAGINA 19 VAN DIT JAARVERSLAG.

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

Tot slot vonden in aanwezigheid van de raad van bestuur de jaarlijkse besprekingen plaats met de Stichting Continuïteit.

Bezoldiging van de raad van bestuur

Zoals elk jaar is het beloningsbeleid door de remuneratiecommissie in het laatste kwartaal getoetst aan de ontwikkelingen en uitgangspunten en worden daarop gebaseerde elementen bevestigd dan wel bijgesteld. De toetsing heeft dit jaar niet geleid tot bijstelling van een of meerdere beloningselementen.

In lijn met deze uitgangspunten ontvangen de leden van de raad van bestuur een beloning die jaarlijks is vastgesteld en bestaat uit een basissalaris en een variabele beloning. Het vaste deel van de beloning is in lijn met de beloning van vergelijkbare ondernemingen en het variabele deel van de beloning is verbonden aan een minimum en maximum, en gerelateerd aan het vaste deel van de beloning. Het variabele gedeelte van de beloning van de raad van bestuur is gebaseerd op een aantal belangrijke prestatie-indicatoren (Key Performance Indicators, KPI's). Deze KPI's vormen samen een gewogen gemiddelde van het percentage van het variabele deel van de beloning. In dit kader dient tevens te worden opgemerkt dat bij de samenstelling en weging van de KPI's de continuïteit

van de onderneming op langere termijn bepalend is geweest. De KPI's zijn opgebouwd uit financiële data, zoals balanssterkte, resultatenrekening, cashflow en koersontwikkeling. Voor meer details over het beloningsbeleid en de beloning van de raad van bestuur wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 73 van dit verslag en naar de corporate website van Ctac (www.ctac.nl).

Bezoldiging van de raad van commissarissen

De beloningen van de leden van de raad van commissarissen zijn niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen vast. Géén van de commissarissen is in het bezit van aandelen en/of opties op aandelen Ctac. Voor het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt verwezen naar pagina 73 van dit verslag.

Jaarrekening en decharge

De door de raad van bestuur opgemaakte jaarrekening en het jaarverslag 2014 zijn aan de raad van commissarissen voorgelegd en uitvoerig besproken. BDO Audit & Assurance B.V. heeft de jaarrekening 2014 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze verklaring is opgenomen op pagina 88 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2014 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming. Derhalve wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de jaarrekening 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.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Resultaatbestemming

Ctac heeft het boekjaar 2014 met een nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders van EUR 1.657 duizend afgesloten. Er wordt voorgesteld dit resultaat geheel toe te voegen aan de overige reserves, opgenomen onder het eigen vermogen.

Uitgaande van vaststelling van de jaarrekening 2014, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om goedkeuring te verlenen aan het voorstel tot resultaatbestemming, zoals dit met instemming van de raad van commissarissen door de raad van bestuur is bepaald.

Corporate governance

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

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code en passen die ook toe. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code. Voor een opsomming hiervan wordt verwezen naar pagina 34 van dit verslag.

Woord van dank

2014 is een jaar geweest, waarin binnen Ctac diverse grote veranderingen hebben plaatsgevonden. Deze veranderingen hebben een groot beroep gedaan op onder andere de flexibiliteit en veerkracht van onze medewerkers. De veranderingen hebben voor Ctac geleid tot het positieve resultaat over 2014, alsmede tot de verdere verbetering van de uitgangspositie voor de toekomst.

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

Een speciaal woord van dank gaat uit naar de heer Hans Jägers. De heer Jägers heeft in een bijzonder collegiale sfeer vanuit zijn specifieke, grote competenties twaalf jaar lang aan Ctac een enorm waardevolle bijdrage geleverd.

's-Hertogenbosch, 25 maart 2015

De raad van commissarissen

*De heer H.G.B. Olde Hartmann, voorzitter
De heer E. Kraaijenzank
Mevrouw E. Karsten*

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

MANUFACTURING

Hoe ziet uw ideale fabriek eruit? Bij Ctac geloven we dat de ideale fabriek staat op een solide fundament. Een fundament dat wij u helpen realiseren. Het geeft u maximaal inzicht in planningen, inkooporders, nacalculaties, leverbetrouwbaarheid en voorraden. Alles dat u nodig heeft om de marges van uw bedrijf te bewaken en het optimale rendement te creëren. Met het juiste fundament bent u weerbaar door wendbaarheid. En elk proces voegt waarde voor de klant toe. Veranderende omstandigheden zijn zo geen probleem meer; u speelt er zo op in. Ontdek hoe Ctac voor u van waarde kan zijn. Zet de eerste stap naar de ideale fabriek.

Welkom bij Ctac Manufacturing.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2014 (in EUR x 1.000)	2014	2013
ACTIVA		
Vaste activa		
7) Goodwill	13.885	14.658
7) Overige immateriële vaste activa	608	858
8) Materiële vaste activa	3.069	2.385
9) Latente belastingvorderingen	405	558
	17.967	18.459
Vlottende activa		
10) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	17.540	17.299
11) Liquide middelen	570	95
	18.110	17.394
	36.077	35.853
PASSIVA		
12) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.004	2.927
Agioreserve	11.795	11.232
Overige reserves	(5.229)	(6.327)
Resultaat boekjaar	1.657	1.098
	11.227	8.930
Aandeel derden	386	737
13) Langlopende verplichtingen		
13.1) Bancaire schulden	31	215
13.2) Overige verplichtingen	828	1.028
9) Latente belastingverplichtingen	201	325
	1.060	1.568
Kortlopende verplichtingen		
Bancaire schulden	3.714	3.297
14) Voorzieningen	410	681
15) Handelscrediteuren en overige schulden	18.727	20.237
Te betalen vennootschapsbelasting	553	403
	23.404	24.618
	36.077	35.853

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2014 (in EUR x 1.000)	2014	2013
6) Netto-omzet	83.395	77.028
Inkoopwaarde hard- en software	9.029	8.267
Uitbesteed werk	17.463	11.871
Inkoopwaarde van de omzet	(26.492)	(20.138)
Brutomarge	56.903	56.890
16) Personeelskosten	39.629	40.840
Afschrijvingen en amortisaties	1.284	1.304
Bijzondere waardevermindering goodwill	773	-
17) Overige bedrijfskosten	12.572	12.579
Totale bedrijfslasten	(54.258)	(54.723)
Bedrijfsresultaat	2.645	2.167
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	7	48
Rentelasten en soortgelijke kosten	(141)	(254)
Overige financiële lasten	(103)	(284)
18) Totale financiële baten en lasten	(237)	(490)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2.408	1.677
19) Belastingen	(658)	(517)
Nettoresultaat	1.750	1.160
Toekomend aan aandeel derden	93	62
Toekomend aan groepsaandeelhouders	1.657	1.098
20) Winst per aandeel		
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders) per aandeel (in EUR)	0,14	0,10
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in EUR)	0,13	0,07
	2014	2013
Aantal aandelen ultimo	12.515.497	12.195.497
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.222.164	12.089.519
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel	12.373.130	14.905.761

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2014	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Nettoresultaat over het boekjaar	1.750	1.160
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
Totaal resultaat over het boekjaar	1.750	1.160

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2014

(in EUR x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan groeps- aandeel- houders	Aandeel derden vermogen	Groeps- vermogen
Saldo per 1 januari	2.927	11.232	(5.229)	-	8.930	737	9.667
Nettoresultaat	-	-	-	1.657	1.657	93	1.750
Emissie aandelen	77	563	-	-	640	-	640
Dividend	-	-	-	-	-	(444)	(444)
Saldo per 31 december	3.004	11.795	(5.229)	1.657	11.227	386	11.613

In 2014 is dividend uitgekeerd aan minderheidsaandeelhouders.

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2013

(in EUR x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan groeps- aandeel- houders	Aandeel derden vermogen	Groeps- vermogen
Saldo per 1 januari	2.825	10.986	(6.822)	-	6.989	52	7.041
Nettoresultaat	-	-	-	1.098	1.098	62	1.160
Emissie aandelen	102	246	-	-	348	-	348
Transactie met minder- heidsaandeelhouder	-	-	495	-	495	1.052	1.547
Dividend	-	-	-	-	-	(429)	(429)
Saldo per 31 december	2.927	11.232	(6.327)	1.098	8.930	737	9.667

In 2013 is dividend uitgekeerd aan minderheidsaandeelhouders.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014	2014	2013
(in EUR x 1.000)		

KASSTROOMOVERZICHT

Bedrijfsresultaat	2.645	2.167
Afschrijvingen materiële vaste activa	824	787
Afschrijvingen immateriële vaste activa	452	541
Bijzondere waardevermindering goodwill	773	-
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	(774)	-
	3.920	3.495
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen	(239)	3.229
Kortlopende schulden	1.022	(2.687)
Voorzieningen	(271)	45
	512	587
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	4.432	4.082
Ontvangen interest	7	48
Betaalde interest	(141)	(256)
Betaalde winstbelasting	(497)	(349)
	(631)	(557)
Kasstroom uit operationele activiteiten	3.801	3.525
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	(1.516)	(1.237)
Desinvesteringen van materiële vaste activa	8	283
Investeringen in immateriële vaste activa	(202)	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(1.710)	(954)
Financieringsactiviteiten		
Opgenomen / aflossing langlopende financiering	(184)	(184)
Betaalde earn out-verplichtingen	(1.405)	(1.067)
Dividend aandeel derden	(444)	(429)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(2.033)	(1.680)
	58	891
Liquide middelen	95	111
Kortlopende bancaire schulden	(3.297)	(4.204)
Saldo liquide middelen per 1 januari	(3.202)	(4.093)
Liquide middelen	570	95
Kortlopende bancaire schulden	(3.714)	(3.297)
Saldo liquide middelen per 31 december	(3.144)	(3.202)
	58	891

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Algemene informatie over Ctac

Ctac is ICT-dienstverlener gespecialiseerd in ERP-oplossingen. Activiteiten bestaan uit implementatie, integratie, functioneel en technisch beheer van o.a. SAP-systemen en Microsoft-systemen en hiervan afgeleide activiteiten, zoals systeemupgrades en systeemoptimalisaties. De onderneming is SAP Gold Partner en Microsoft Gold Partner in Nederland en België. Bovendien is Ctac de grootste SAP reseller in Nederland voor middelgrote ondernemingen. Tot de klantenkring behoren ongeveer zeshonderd organisaties van elke bedrijfsgrootte en in uiteenlopende branches. Ultimo 2014 had Ctac 470 medewerkers in dienst. Ctac is actief in Nederland, België, en Frankrijk; het hoofdkantoor is gevestigd in 's-Hertogenbosch, Meerendonkweg 11, waar ook de statutaire zetel van Ctac N.V. is gevestigd. Het bedrijf is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC).

2. Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. is opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) en aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie. 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.

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij 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.

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

Door de onderneming voor het eerst toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties:

- IFRS 10, 11 en 12, en wijzigingen in IAS 27 en 28 inzake consolidatie en kapitaalbelangen: consolidatie vindt plaats daar waar Ctac dochterondernemingen beheerst. Hiervan is sprake indien Ctac macht over de deelneming heeft, blootgesteld is aan, of rechten heeft op, veranderlijke opbrengsten uit hoofde van diens betrokkenheid bij de deelneming en over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de deelneming te gebruiken om de omvang van die veranderlijke opbrengsten te beïnvloeden. De toepassing van IFRS 10 heeft geen gevolgen voor de consolidatiekring van Ctac.

De volgende nieuwe standaarden en interpretaties werden effectief in 2014 maar zijn thans niet relevant voor de verslaggeving van Ctac:

- Amendment IAS 32 - Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities;
- Investment Entities (Amendments van IFRS 10, IFRS 12 en IAS 27);
- Amendment IAS 36 - Recoverable Amount Disclosures for Non-Financial Assets;
- Amendment IAS 39 - Novation of Derivatives and Continuation of Hedge Accounting;
- IFRIC 21 Levies.

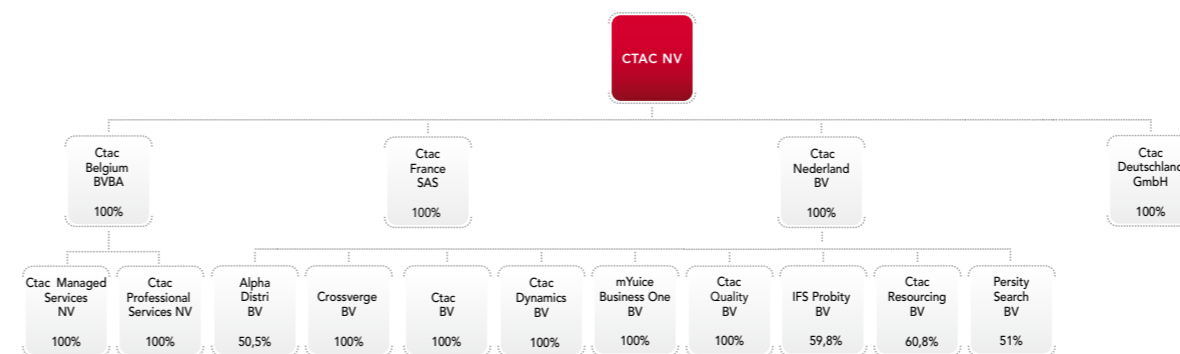
De volgende standaarden of wijzigingen in standaarden geldend voor volgende boekjaren zijn nog niet in deze jaarrekening toegepast:

- IFRS 9 Financial Instruments: deze standaard vervangt IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement;
- IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers: deze standaard vervangt IAS 18 Revenue en IAS 11 Construction contracts en de daar bijhorende interpretaties.

Het management onderzoekt op het moment van het opmaken van de jaarrekening de impact van deze wijzigingen op de jaarrekening. De wijzigingen zullen voor het eerst toegepast worden op het boekjaar vanaf het moment dat de wijzigingen effectief worden.

2.1 Grondslagen voor de consolidatie

In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waar Ctac macht over heeft, Ctac blootgesteld is aan, of rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van zijn betrokkenheid bij de deelnemingen en over de mogelijkheid beschikt zijn macht over de deelnemingen te gebruiken om de omvang van de opbrengsten van Ctac te beïnvloeden. Voor vermelding van de vennootschappen wordt verwezen naar bijlage 1 op pagina 96.



Op 31 december 2014 zijn de vennootschappen Yellow2B B.V. en Yellow & Red B.V., met terugwerkende kracht naar 1 januari 2014, juridisch gefuseerd met Ctac N.V. Per 1 januari 2015 zijn de vennootschappen Crossverge B.V., Ctac Dynamics B.V. en mYoice Business One B.V gefuseerd met Ctac B.V.

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

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

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

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

2.2 Gesegmenteerde verslaggeving

De gesegmenteerde informatie is in overeenstemming met IFRS 8 gebaseerd op operationele segmenten die managers monitoren en waarop de managers hun operationele beslissingen nemen. Deze operationele segmenten zijn geïdentificeerd op basis van de interne rapportages die de raad van bestuur periodiek beoordeelt om bedrijfsmiddelen toe te wijzen aan componenten en om de prestatie van de componenten vast te stellen.

2.3 Immateriële vaste activa

2.3.1 Goodwill

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

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

Indien sprake is van een minderheidsbelang zonder afspraken over de aankoop van het aandeel derden, wordt de goodwill bepaald als het verschil tussen de koopprijs en het proportionele deel van de fair values van de overgenomen activa en passiva.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

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

2.3.2 Wijziging presentatie waarde-aanpassingen van earn out-verplichtingen

Waarde-aanpassingen van earn out-verplichtingen als gevolg van veranderde afspraken of veranderde winstgevendheid lopen via het bedrijfsresultaat als onderdeel van de overige bedrijfskosten. In voorgaande boekjaren liepen deze waarde-aanpassingen via de financiële baten en lasten als onderdeel van de overige financiële lasten. De vergelijkende cijfers 2013 zijn niet aangepast, omdat de invloed van deze wijziging in de presentatie op de cijfers 2013 niet van materieel belang is. De waarde-aanpassingen worden niet met terugwerkende kracht op de goodwill gecorrigeerd.

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

2.3.3 Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

De immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 ('Business Combinations') geïdentificeerde immateriële vaste activa van acquisities en betreffen onder meer klant- en contractportefeuilles, en worden gewaardeerd op de reële waarde op het moment van overname. Afschrijving vindt plaats op basis van de gebruiksduur per individuele component.

2.3.4 Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan ontwikkelde producten

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op gekochte intellectuele eigendomsrechten en/ of daaraan gekoppelde distributierechten. Deze aangekochte intellectuele eigendomsrechten worden gewaardeerd tegen reële waarde op het moment van overname. Afschrijving vindt plaats op basis van de gebruiksduur per individuele component.

2.3.5 In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

Ontwikkelingskosten ter zake in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen voortvloeiend uit de investering, zullen worden gegenereerd. Kosten van

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

2.3.6 Uitgaven na initiële investering

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

2.3.7 Afschrijving van immateriële vaste activa

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

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

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.4 Materiële vaste activa

2.4.1 Materiële vaste activa in eigendom

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

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

2.4.2 Afschrijving van materiële vaste activa

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

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

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

2.5 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

Onder deze post zijn verantwoord de handelsdebiteuren, de nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten, overige vorderingen alsmede overlopende activa.

Handelsdebiteuren en overige vorderingen worden bij de eerste verwerking in de jaarrekening opgenomen tegen reële waarde en daarna tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op het moment dat verondersteld wordt dat een vordering, of een deel van een vordering niet zal worden geïncasseerd. Het bedrag van de voorziening wordt bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rente; de dotatie aan de voorziening wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt in de overige bedrijfslasten.

Onder de overlopende activa zijn opgenomen de nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende projecten per balansdatum voor zover deze vorderingen de ter zake deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien ter zake lopende projecten de reeds gefactureerde bedragen hoger zijn dan de som van de gemaakte kosten plus de gerealiseerde winst, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige schulden.

2.6 Liquide middelen

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

2.7 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa (impairment)

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

2.7.1 Berekening van de realiseerbare waarde

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

2.7.2 Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot overige activa wordt teruggenomen indien schattingen aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald, veranderd zijn. Een bijzondere waardevermindering wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief na terugname niet hoger wordt dan de boekwaarde die, na aftrek van afschrijvingen, op dat moment zou zijn vastgesteld indien er geen bijzondere waardevermindering was verantwoord. Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande perioden is opgenomen voor een actief, met uitsluiting van goodwill, niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen. Indien een dergelijke indicatie bestaat, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief opnieuw vastgesteld en de bijzondere waardevermindering aangepast voor zover de beoordeling daartoe aanleiding geeft.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

2.8 Eigen vermogen

2.8.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen,

15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal ultimo 2014 bestaat uit 12.515.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van de uitstaande aandelen is als volgt.

	2014		2013	
	Gewone	Prioriteits	Gewone	Prioriteits
Stand 1 januari	12.195.497	1	11.771.586	1
Inkopen gedurende boekjaar	-	-	-	-
Verkopen/emissie gedurende boekjaar	320.000	-	423.911	-
Stand 31 december	12.515.497	1	12.195.497	1

Met betrekking tot de preferente en prioriteitsaandelen hebben geen mutaties plaatsgevonden. Met betrekking tot de rechten, voorkeursrechten en beperkingen die aan elke categorie van aandelenkapitaal zijn verbonden, wordt verwezen naar pagina 82 'Overige gegevens'.

2.8.2 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 2014 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

2.8.3 Dividenden

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

2.8.4 Optieregeling

Het aantal uitstaande optierechten zal maximaal 10% van het totaal aantal uitstaande gewone aandelen bedragen. Toegekende 'share appreciation rights' aan personeel worden als verplichting opgenomen naarmate de diensten worden verleend. Deze 'share appreciation

rights' worden bij eerste waardering (en vervolgens op iedere verslagdatum tot afwikkeling) gewaardeerd tegen de reële waarde van de 'share appreciation rights'. Hiervoor wordt een optiewaarderingsmodel gehanteerd, waarbij rekening wordt gehouden met de voorwaarden waaronder de 'share appreciation rights' zijn toegekend en de mate waarin de werknemers tot het betreffende moment diensten hebben verleend. De belangrijkste veronderstelling die aan de bepaling van de reële waarde ten grondslag ligt betreft de kans dat de voorwaarden van de 'share appreciation rights' worden gerealiseerd.

2.9 Langlopende verplichtingen

2.9.1 Leningen

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

2.9.2 Aankoopverplichting minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen in geconsolideerde dochtermaatschappijen waarop een putoptie is verleend aan de minderheidsaandeelhouders, worden afzonderlijk van het eigen vermogen gepresenteerd als een verplichting. Dit recht van de minderheidsaandeelhouders om hun belang te verkopen, omvat een verplichting van Ctac om de aandelen van minderheidsaandeelhouders te kopen. De verplichting wordt gewaardeerd op geschatte reële waarde. De waarderingstechnieken die hierbij worden gehanteerd, sluiten aan op de onderliggende overeenkomsten. Vooral de resultaatontwikkeling is een bepalende factor in de waardering. Ter zake een deel van de aankoopverplichting heeft Ctac de keuze betaling te laten plaatsvinden in contanten of in een nader vast te stellen aantal aandelen van Ctac N.V. zelf.

De met deze earn out-verplichtingen gepaard gaande goodwill bedraagt ultimo 2014 EUR 0,5 miljoen (ultimo 2013 EUR 3,2 miljoen) en is op de actiefzijde van de balans als immaterieel vast actief verantwoord.

Bij de berekening van de aankoopverplichting van minderheidsbelangen is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 10%. Daarnaast zijn bij de berekening omzetgroei, rendement etc. verondersteld. Afwijkingen van deze veronderstellingen kunnen resulteren in een afwijkende reële waarde. De effecten hiervan zijn afhankelijk van de grootte van de afwijking en worden in de winst-en-verliesrekening als waarderingsverschillen onder overige bedrijfskosten verantwoord.

Mutaties in de aankoopverplichtingen uit hoofde van oprenting worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder overige financiële lasten.

2.10 Voorzieningen

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

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

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

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

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

2.11 Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.12 Omzetverantwoording

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengst, exclusief omzetbelasting, van de in het verslagjaar voor derden verrichte diensten en aan derden geleverde producten. De wijze van omzetverantwoording is afhankelijk van de aard van de verrichte diensten en de contractuele bepalingen die op de betreffende diensten van toepassing zijn.

Opbrengsten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

2.12.1 Contracten op basis van contractuele tarieven en nacalculatie

Omzet die voortvloeit uit diensten uit hoofde van contracten die zijn gebaseerd op contractuele tarieven en nacalculatie, wordt verantwoord op het moment dat de diensten worden verricht, ongeacht de looptijd van de contracten.

2.12.2 Vaste-prijscontracten

Bij contracten met een vaste aanneemsom wordt omzet verantwoord op basis van een proportioneel deel van de totale aanneemsom naar rato van de gemaakte voortgang in het verslagjaar ('percentage of completion'/POC) voor zover de mate waarin de diensten op balansdatum zijn verricht, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld en de reeds gemaakte kosten voor de transactie en kosten om de transactie te voltooien, betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Bij de toepassing van de POC-methode wordt omzet verantwoord op basis van de totale per verslagdatum gemaakte kosten in verhouding tot de totaal ingeschatte kosten die moeten worden gemaakt om aan de verplichtingen binnen het contract te voldoen.

Op het moment dat er omstandigheden zijn die een wijziging tot gevolg hebben in de oorspronkelijke inschatting van omzet, kosten of nog te verrichten werkzaamheden, worden inschattingen aangepast. Deze aanpassingen kunnen van invloed zijn op nog te realiseren omzet of kosten; dergelijke aanpassingen worden verwerkt in de periode waarin de omstandigheden die aanleiding zijn voor de gewijzigde inschattingen, zich voordoen.

2.12.3 Licenties

Omzet die voortvloeit uit de verkoop van licenties waarbij ter zake de levering geen aanvullende verplichtingen bestaan voor Ctac, wordt volledig verantwoord op het moment van levering.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Op het moment dat een licentie onderdeel uitmaakt van een project en de licentie niet separaat identificeerbaar is, wordt omzet ter zake de licentie als onderdeel van de totale projectsom verantwoord naar rato van de gemaakte voortgang in het verslagjaar (percentage of completion/POC). Hierbij is binnen het project ter zake de licentie sprake van aanvullende diensten, zoals integratie, modificatie en maatwerk, die worden verricht door Ctac. Omzet die voortvloeit uit de verkoop van aangekochte en doorgeleverde licenties waarbij geen materiële aanvullende diensten worden verricht door Ctac, wordt verantwoord tot het bedrag van de gerealiseerde marge op het moment van levering.

2.13 Kosten

2.13.1 Kosten ter zake inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden

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

2.13.2 Pensioenlasten

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

2.13.3 Operationele leasebetalingen/huurbedragen

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

2.13.4 Financieringsbaten en -lasten

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

2.14 Belastingen over het resultaat

Belastingen over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belastingen. Belasting over het resultaat wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord, behalve voor zover deze

betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

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

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

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

3. Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

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

4. Financieel risicomanagement

Ctac wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. De vanuit de raad van bestuur gestuurde algemene risicobeheersing binnen Ctac strekt zich uit tot een breder veld dan financiële risico's. Zie voor een nadere toelichting hierop onze risicoparagraaf zoals opgenomen in het verslag van de raad van bestuur op pagina 18 van dit jaarverslag. De beheersing is erop gericht om de belangrijkste risico's te inventariseren en de gerichte beheersing daarvan op basis van richtlijnen, procedures, systemen, best practices, controles en audits. Het financieel risicomanagement is specifiek gericht op de voor Ctac in dit kader relevante risico's.

4.1 Marktrisico

4.1.1 Renterisico

Ctac wordt geconfronteerd met renterisico's, die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering.

De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2014 van Ctac bedragen totaal EUR 31.000 (ultimo 2013: EUR 215.000). De rente bedraagt eenmaands Euribor plus 1,858%. Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, de looptijd en het aflossingsschema van de lening, heeft Ctac besloten het renterisico voor de langlopende lening niet af te dekken.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands Euribor plus een opslag. Als gedurende 2014 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,2% hoger of lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zou dit geen materieel effect hebben gehad op het resultaat na belastingen. Het gehanteerde percentage van 0,2% is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2014.

4.1.2 Valutarisico

Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2014 als zeer beperkt.

4.2 Kredietrisico

Het kredietrisico wordt centraal beheerst. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen en transacties met cliënten, inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd. De financieringsfaciliteit van Ctac is ondergebracht bij ABN AMRO Bank. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar, wordt hierbij gebruik gemaakt 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. Alhoewel de economische omstandigheden in 2014 niet gunstig waren, schat de directie van Ctac N.V. de kredietrisico's van de opdrachtgevers voorsnog als beperkt in.

4.3 Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank ter hoogte van totaal EUR 7,5 miljoen, (waarvan EUR 0,5 miljoen obligokrediet) ultimo 2014 (ultimo 2013: EUR 8,3 miljoen). De faciliteit wordt met EUR 62.500 per kwartaal verlaagd tot EUR 7 miljoen per 1 januari 2017. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP rechten. 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.

4.4 Kapitaalrisicomanagement

Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur.

Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen, zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen te kopen en de mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

5. Belangrijkste schattingen en aannames

5.1 Schattingen ter zake bijzondere waardevermindering van goodwill

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

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

5.2 Schattingen ter zake risico's op projecten en debiteuren

In geval er sprake is van een verlieslatend project, wordt een voorziening gevormd ter grootte van het bedrag waarvoor naar verwachting de door Ctac te behalen voordelen uit de overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit de

betreffende overeenkomst te voldoen. Een voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op het moment dat verondersteld wordt dat een vordering, of een deel van een vordering, niet zal worden geïncasseerd.

5.3 Schattingen ter zake earn out-verplichtingen

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

6. Gesegmenteerde informatie

Ctac levert in de SAP-consultancymarkt een groep van sterk gerelateerde diensten, in het algemeen op project- of op beheerbasis. Het management van Ctac stuurt de onderneming aan op basis van twee geografische segmenten, namelijk 'Nederland' en 'België', en een segment 'Overig' bestaande uit de overige activiteiten, waaronder de holding. Er zijn geen waarderingsverschillen tussen de segmenten en de informatie in de jaarrekening. De prijzen en condities voor de transacties tussen de segmenten worden op zakelijke en objectieve basis ('at arm's length') bepaald.

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2013 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2013

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet per segment	62.852	15.006	1.260	(2.090)	77.028
Bedrijfsresultaat	3.811	(240)	(1.404)	-	2.167
Financiële baten	-	81	144	(177)	48
Financiële lasten	(161)	(172)	(98)	177	(254)
Financiële baten en lasten earn out-verplichtingen	-	-	(284)	-	(284)
Resultaat voor belasting	3.650	(331)	(1.642)	-	1.677
Belastingen	(931)	11	403	-	(517)
Nettoresultaat	2.719	(320)	(1.239)	-	1.160

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2014 luidt als volgt.

Afschrijvingen 2014

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	279	120	53	-	452
Bijzondere waardevermindering goodwill	-	-	773	-	773
Materiële vaste activa	386	48	390	-	824
Totaal afschrijvingen	665	168	1.216	-	2.049

Investerings 2014

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	202	-	202
Materiële vaste activa	897	172	439	-	1.508
Totaal investeringen	897	172	641	-	1.710

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2014 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2014

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet per segment	68.550	16.274	2.859	(4.288)	83.395
Bedrijfsresultaat	3.025	854	(1.234)	-	2.645
Financiële baten	-	73	95	(161)	7
Financiële lasten	(166)	(108)	(28)	161	(141)
Financiële baten en lasten earn out-verplichtingen	-	-	(103)	-	(103)
Resultaat voor belasting	2.859	819	(1.270)	-	2.408
Belastingen	(732)	(346)	420	-	(658)
Nettoresultaat	2.127	473	(850)	-	1.750

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

REAL ESTATE

Ontsluit een nieuwe wereld voor uw vastgoedorganisatie. Beheer, analyseer en vergroot controle over processen die uniek zijn voor uw branche met Ctac Chare. Afgesteld op de markt van Real Estate biedt Ctac u een vooruitdenkende vastgoedoplossing met een breed scala aan functies. Voor iedereen die actief en ambitieus is in vastgoed. Ctac Real Estate is het grootste en meest ervaren SAP RE-team van Nederland.

Welkom bij Ctac Real Estate.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2013 luidt als volgt.

Afschrijvingen 2013 (in EUR x 1.000)					
	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	421	120	-	-	541
Materiële vaste activa	353	34	400	-	787
Totaal afschrijvingen	774	154	400	-	1.328

Investerings 2013 (in EUR x 1.000)					
	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	627	4	323	-	954
Totaal investeringen	627	4	323	-	954

7. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill		Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders		Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Boekwaarde per 1 januari	14.658	14.658	523	840	335	559	-	-	15.516	16.057
Investerings	-	-	-	-	-	-	202	-	202	-
Afschrijvingen	(773)	-	(229)	(317)	(223)	(224)	-	-	(1.225)	(541)
Boekwaarde per 31 december	13.885	14.658	294	523	112	335	202	-	14.493	15.516
Totaal aanschaffingswaarde	26.198	26.198	2.086	2.086	1.564	1.564	2.440	2.238	32.288	32.086
Totaal afschrijvingen	(12.313)	(11.540)	(1.792)	(1.563)	(1.452)	(1.229)	(2.238)	(2.238)	(17.795)	(16.570)
Boekwaarde per 31 december	13.885	14.658	294	523	112	335	202	-	14.493	15.516

7.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft in 2014 een bijzondere waardeverminderingen op goodwill ten bedrage van EUR 0,8 miljoen verantwoord (In 2013 EUR 0). Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2014.

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

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

Gebaseerd op de methodiek 'value in use' volgens IAS 36, wordt een schatting van de toekomstige kasstromen gedaan met behulp van actuele en historische resultaten per actief. Er wordt per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten 2015, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling. Kasstromen na de vijfjaarsperiode worden geëxtrapoleerd met lage groeipercentages, variërend tussen 1% en 2%. De gehanteerde assumpties zijn aanvaardbaar binnen de sector waarin Ctac actief is.

Met ingang van 2014 onderkent Ctac drie Nederlandse CGU's: (1) 'Ctac Consulting': waarin alle SAP-consulting en Microsoft gerelateerde activiteiten zijn ondergebracht, (2) 'Ctac Cloud Services': voor hosting, technisch en functioneel beheer, (3) 'Overig' voor de overige Nederlandse activiteiten, waaronder met name de detachingsactiviteiten zijn ondergebracht. In het buitenland onderscheidt Ctac een afzonderlijke CGU voor de Belgische activiteiten en één voor de overige buitenlandse activiteiten.

In 2013 was de CGU Ctac Consulting nog gesplitst in een afzonderlijke CGU SAP-consulting en een afzonderlijke CGU Microsoft. De CGU's zijn met ingang van 2014 samengevoegd omdat Ctac zich richt op een geïntegreerde aanpak als 'total solution provider' en de activiteiten niet meer te scheiden zijn.

De volgende veronderstellingen zijn gehanteerd bij de impairmenttest.

De WACC, voor belasting, van Ctac varieert tussen de 11,6% en de 19,6%. Voor Ctac Consulting bedraagt de WACC 11,6%, voor Ctac Cloud Services 12,5%, voor Overig 13,5%, voor Ctac België 14,4% en voor Ctac Buitenland Overig 19,5%. Dit op basis van de tienjaarsrente van 1,5%, een minimum marktpremie van 5% en een unit marktpremie die varieert tussen de 5% en de 12,0%, een Beta van 0,96 en een (E/(D+E))-ratio van 0,3.

De risicopremie ten behoeve van de impairment verschilt per activiteit afhankelijk van markt en omvang, afhankelijk van consultancy of productverkoop en afhankelijk van grootte en groei. Buiten de vijfjaarsperiode is voor alle CGU's een groei gehanteerd variërend van 1% tot 2%.

Voor de CGU Ctac Buitenland Overig is bij de initiële inschatting uitgegaan van te positieve veronderstellingen ten aanzien van winstcapaciteit waardoor de realiseerbare waarde, op basis van 'value in use', en met een disconteringsvoet van 10% (in 2013 eveneens 10%) naar beneden is bijgesteld tot EUR 0,0 miljoen. Een impairment van EUR 0,8 miljoen was hierdoor noodzakelijk. Een gevoeligheidsanalyse waarbij de WACC verhoogd wordt met 3% en de verwachte EBITA verlaagd worden met 10%, resulteert voor de overige CGU's evenmin in een impairment.

Aan de CGU Ctac Consulting is in 2014 EUR 13,2 goodwill toegerekend (2013: aan Ctac SAP-consulting EUR 12,2 miljoen en aan Ctac Microsoft EUR 1,0 miljoen). De toerekening van goodwill aan de CGU Ctac Cloud Services en de CGU Overig is in 2014 niet gewijzigd: respectievelijk EUR 0,4 miljoen en EUR 0,3 miljoen. Aan CGU Ctac België is in 2014, evenals in 2013, EUR 0,0 miljoen goodwill toegerekend. In 2013 was aan Ctac Buitenland Overig EUR 0,8 miljoen goodwill toegerekend, in 2014 is deze goodwill afgewaardeerd.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

8. Materiële vaste activa

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

	Bouwkundige aanpassingen gehuurde							
	panden		Computers		Inventaris		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
(in EUR x 1.000)								
Boekwaarde per 1 januari	956	1.000	1.281	1.044	148	174	2.385	2.218
Investerings	158	70	1.171	1.143	187	24	1.516	1.237
Desinvesteringen	-	-	(7)	(283)	(1)	-	(8)	(283)
Afschrijvingen	(131)	(114)	(638)	(623)	(55)	(50)	(824)	(787)
Boekwaarde per 31 december	983	956	1.807	1.281	279	148	3.069	2.385
Totaal aanschaffingswaarde	1.308	1.150	7.630	7.059	1.305	1.119	10.243	9.328
Totaal afschrijvingen	(325)	(194)	(5.823)	(5.778)	(1.026)	(971)	(7.174)	(6.943)
Boekwaarde per 31 december	983	956	1.807	1.281	279	148	3.069	2.385

8.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in computers gedurende 2014 hebben met name betrekking op investeringen in laptops, servers en opslagcapaciteit.

8.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2014. Tevens zijn geen waardeverminderingen, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2014.

9. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Latente belastingvorderingen	405	558
Latente belastingverplichtingen	201	325
Totale latente belastingen	204	233

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

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	558	979
Onttrekking i.v.m. carry forward	(160)	(415)
Toevoeging i.v.m. te verrekenen verliezen	72	59
Onttrekking i.v.m. niet-gerealiseerde intercompany-resultaten	(65)	(65)
Saldo per 31 december	405	558

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2014 circa EUR 0,4 miljoen, ultimo 2013 circa EUR 0,8 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering.

Het totaal van de compensabele verliezen bedraagt ultimo 2014 circa EUR 0,7 miljoen (ultimo 2013 circa EUR 1,1 miljoen). Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,3 miljoen is in het verleden geen latente belastingvordering gevormd omdat het onvoldoende waarschijnlijk is dat deze met toekomstige winsten gecompenseerd zullen worden.

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

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	325	465
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, orders en ontwikkelde producten		
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(115)	(138)
Verdiscontering earn out-verplichting		
Toevoeging / onttrekking i.v.m. nieuwe verplichtingen en/of waarderingsverschillen	16	67
Onttrekking i.v.m. oprenting	(25)	(69)
Saldo per 31 december	201	325

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

10. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren	13.415	13.767
Voorziening voor dubieuze debiteuren	(991)	(1.048)
Handelsdebiteuren netto	12.424	12.719
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	3.614	3.255
Overige vorderingen	94	96
Overlopende activa	1.408	1.229
Totale handelsdebiteuren en overige vorderingen	17.540	17.299

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2014 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 3,4 miljoen (31 december 2013: EUR 4,1 miljoen) waarvan de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen. Wel zijn er voor enkele van deze debiteuren overige voorzieningen getroffen, omdat er nog openstaande issues met betrekking tot de uitvoering van de projecten zijn. Gedurende 2014 heeft Ctac EUR 0,6 miljoen moeten afschrijven op debiteuren als gevolg van afgewikkelde faillissementen. Ultimo 2014 bedraagt de voorziening voor debiteuren die als oninbaar worden beschouwd EUR 1,0 miljoen (ultimo 2013 EUR 1,0 miljoen).

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is verstreken	9.020	8.668
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is verstreken		
minder dan 1 maand	1.957	2.404
tussen 1 en 2 maanden	546	461
tussen 2 en 3 maanden	257	278
meer dan 3 maanden	644	908
	3.404	4.051
Totale handelsdebiteuren netto	12.424	12.719

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

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	1.048	962
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	404	267
Verschuiving van voorziening overig naar voorziening dubieuze debiteuren	254	-
Afboeking in verband met oninbaarheid	(587)	(81)
Vrijval uit de voorziening	(128)	(100)
Saldo per 31 december	991	1.048

De vorderingen op handelsdebiteuren luiden uitsluitend in euro's. De dotatie aan, en de vrijval van de voorziening zijn in de winst-en-verliesrekening verwerkt onder de overige bedrijfslasten. Bedragen opgenomen in voorziening, worden doorgaans afgeboekt op het moment dat er geen verwachting is dat er nog ontvangsten zullen plaatsvinden op de vordering.

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten, vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2014 als ultimo 2013 een looptijd korter dan een jaar.

11. Liquide middelen

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking.

De opgevraagde bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2014 EUR 7,5 miljoen (ultimo 2013 EUR 8,3 miljoen), zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Ter zake de kredietverlening in rekening-courant heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten.

Binnen Ctac zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig.

De liquide middelen zijn ondergebracht bij professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld.

12. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2014 EUR 7.200.000 en bestaat uit 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.515.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2014 en 2013 zijn opgenomen op pagina 44 van de jaarrekening.

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

13. Langlopende verplichtingen

De samenstelling van de langlopende verplichtingen is als volgt.

13.1 Bancaire schulden

Onder langlopende bancaire schulden zijn de leningen verantwoord, die door de Belgische vennootschappen Ctac Belgium BVBA en Ctac Managed Services N.V. zijn afgesloten, met een totale oorspronkelijke hoofdsom van EUR 690.000. De rente bedraagt eenmaands Euribor +1,858%. Als zekerheid zijn de aandelen van Ctac Managed Services N.V. en Ctac Enterprise Technology N.V. verpand en is de lening van Ctac Belgium BVBA bij Ctac N.V. (EUR 0,8 miljoen) achtergesteld.

Het verloop van de bancaire schulden is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	215	399
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(184)	(184)
Saldo per 31 december	31	215

De vervaldata en de verwachte rentebetalingen van de bancaire schulden zijn als volgt.

	1-2 jaar	>2 jaar	Totaal
(in EUR x 1.000)			
Vervaldata langlopende leningen ultimo 2014	31	-	31
Verwachte rentebetalingen	1	0	1

13.2 Overige verplichtingen

Dit betreft de langlopende verplichtingen van Ctac aan minderheidsaandeelhouders van (klein-) dochterondernemingen van Ctac N.V., waarmee earn out- en/of nabetalingsafspraken zijn gemaakt.

Het verloop van de overige verplichtingen is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	1.028	2.369
Waarderingsverschillen	243	(53)
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(546)	(1.558)
Oprenting earn out-verplichting	103	270
Saldo per 31 december	828	1.028

De vervaldata van de earn out-verplichtingen zijn als volgt.

	1-2 jaar	>2 jaar	Totaal
(in EUR x 1.000)			
Vervaldata earn out-verplichtingen ultimo 2014	130	698	828

In 2014 vormden de economische omstandigheden reden voor materiële bijstellingen van de omzetprojecties. Veranderde inzichten in omzetontwikkeling en winstpotentie hebben geresulteerd in een betalingsverschil van positief EUR 243.000. Deze earn out-verplichtingen worden volledig in contanten uitgekeerd. De waardering van deze earn out-verplichtingen is van niveau 3 zoals bedoeld in IFRS 13.

14. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

	2014			2013
(in EUR x 1.000)				
		Ter zake jubileum-uitkeringen	Overig	Totaal
Saldo per 1 januari	100	581	681	636
Dotatie ten laste van het resultaat	65	118	183	324
Verschuiving naar voorziening dubieuze debiteuren	-	(254)	(254)	-
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	(53)	(53)	(159)
Aangewend	(37)	(110)	(147)	(120)
Saldo per 31 december	128	282	410	681

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,2 miljoen (2013: circa EUR 0,1 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

14.1 Voorziening ter zake jubileumuitkeringen

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

14.2 Overige voorzieningen

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

15. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	4.887	4.592
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.328	3.684
Overige schulden	559	3.165
Overlopende passiva	9.953	8.796
Totale handelscrediteuren en overige schulden	18.727	20.237

De post overige schulden betreft onder meer de kortlopende verplichtingen uit hoofde van earn out-afspraken. Van de kortlopende earn out-verplichtingen kan een bedrag van EUR 0,3 miljoen naar keuze in aandelen of in contanten uitgekeerd worden. Alle overige schulden hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

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

16. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	31.677	32.836
Sociale lasten	4.892	4.941
Pensioenlasten	1.394	1.450
Overige personeelskosten	1.666	1.613
Totale personeelskosten	39.629	40.840

De pensioenlasten betreffen afdrachten van premies uit hoofde van een beschikbaar premiestelsel. Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen reis- en verblijfkosten en opleidingskosten. De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2014 bedraagt 441 (2013: 439).

17. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	4.617	4.855
Huisvestingskosten	2.289	2.231
Marketing- en verkoopkosten	1.550	1.264
Overige kosten	4.890	4.229
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	(774)	-
Totale overige bedrijfskosten	12.572	12.579

Onder de autokosten is voor een bedrag van circa EUR 3,6 miljoen (2013: circa EUR 3,5 miljoen) verantwoord ter zake van operationele leasecontracten met betrekking tot auto's.

Onder de huisvestingskosten is voor een bedrag van circa EUR 1,5 miljoen (2013: circa EUR 1,5 miljoen) verantwoord ter zake van operationele huurcontracten.

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

De hoogte en samenstelling van de accountantskosten is als volgt (in EUR x 1.000):

a. onderzoek van de jaarrekening	EUR 120
b. overige beoordelingswerkzaamheden	EUR 10
c. fiscale dienstverlening	EUR -
d. overige advieswerkzaamheden	EUR -
e. honorarium overig BDO netwerk	EUR 6
De totale accountantskosten bedragen hiermee	EUR 136

De waarderingsverschillen met betrekking tot de earn out-verplichtingen betreffen het saldo van een vrijval van gereserveerde verplichtingen na definitieve afwikkeling van de betreffende overeenkomst en een toevoeging aan lopende verplichtingen in verband met bijstelling van toekomstige omzet- en winstverwachtingen.

18. Financieringsbat en -lasten

De financieringsbat en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbat en	7	48
Financieringslasten	(141)	(254)
Oprenting earn out-verplichtingen	(103)	(284)
Totale financieringsbat en -lasten	(237)	(490)

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbat en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

19. Belastingen

Belastingpositie en belastinglast (in EUR x 1.000)	2014	2013
Actuele belastingverplichtingen	(634)	(640)
Latente belastingverplichtingen	(12)	142
Correctie oude jaren	(12)	(19)
Totale belastingen	(658)	(517)

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 27,3% (2013: 30,9%) en is als volgt opgebouwd.

	2014	2013
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Tariefsverschillen buitenland	3,1	1,9
Niet-aftrekbare bedragen	2,9	4,4
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(1,2)	(2,0)
Impairment en waarderingsverschillen	-	0,2
Incidentele verschillen	(2,5)	1,4
Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening	27,3	30,9

20. Resultaten per aandeel

Winst per aandeel en verwaterde winst per aandeel.

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

Winst (verlies) per aandeel	2014	2013
Nettoresultaat (in EUR x 1.000)	1.750	1.160
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (in EUR x 1.000)	1.750	1.160
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de groepsaandeelhouders (in EUR x 1.000)	1.657	1.098
Aantal aandelen		
Aantal gewone aandelen primo	12.195.497	11.771.586
Aantal gewone aandelen ultimo	12.515.497	12.195.497
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	12.222.164	12.089.519
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders) per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in EUR)	0,14	0,10
Reële waarde earn out-verplichtingen naar keuze af te wikkelen in aandelen of cash (in EUR x 1.000)	290	3.098
Gemiddelde koers (in EUR)	1,92	1,10
Potentiële verwatering van gewone aandelen	150.966	2.816.242
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	12.373.130	14.905.761
Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders per aandeel na potentiële verwatering (in EUR)	0,13	0,07

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

PROFESSIONAL SERVICES

De Professional Services industrie is nog nooit zo divers geweest. Daarom is het vinden van de juiste ICT-oplossing essentieel. U heeft een systeem nodig dat de processen en mensen van uw bedrijf verder stuwt, niet tegenhoudt. Een oplossing die transparantie creëert en klanten centraal zet. Maar maatwerk is onnodig duur en gestandaardiseerde software omslachtig. Bij Ctac is de filosofie het beste van beide werelden te bieden. Onze oplossingen zijn voor- ingesteld op uw branche en aan te passen op uw individuele bedrijf. Daarbij bespaart u kosten door ze in de cloud te draaien. Zo krijgt u de combinatie van kracht en flexibiliteit die nodig is om grote dromen te veranderen in grote resultaten.

Welkom bij Ctac Professional Services.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

21. Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen (2013: circa EUR 0,4 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2014 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake uitbreiding van de datacenters voor een bedrag van EUR 0,2 miljoen. Deze investeringen zullen ondergebracht worden in operationele lease.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van 36 tot 60 maanden. Ctac N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,8 miljoen (2013: EUR 6,2 miljoen) leaseverplichtingen. Het betreft operationele leaseverplichtingen inzake lease van personenauto's in Nederland en België ten behoeve van het personeel, met een looptijd variërend van één tot vijf jaar.

De hardware ten behoeve van de inrichting van de datacenters is voor een belangrijk deel verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van 36 tm 60 maanden. De totale leaseverplichtingen voor Ctac uit hoofde van deze operationele lease bedragen ultimo 2014 EUR 5,2 miljoen (2013: EUR 4,8 miljoen).

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ctac heeft geen panden in eigendom. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 8,0 miljoen (2013: EUR 9,1 miljoen) aan huurverplichtingen. Het betreft huurverplichtingen van kantoorpanden in Nederland ('s-Hertogenbosch, Barneveld en Hilversum), België (Wommelgem), Frankrijk (Parijs) en Duitsland (Ratingen). Alle panden worden gehuurd van niet verbonden partijen.

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

	2014		2013		
(in EUR x 1.000)	Lease verplichtingen personen auto's	Lease verplichtingen datacenter inrichting	Huur verplichtingen kantoren		
Looptijden korter dan een jaar	2.893	2.462	1.280	6.635	5.848
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	3.883	2.748	4.474	11.105	11.036
Looptijden langer dan vijf jaar	-	-	2.273	2.273	3.234
	6.776	5.210	8.027	20.013	20.118

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

Tegen Ctac N.V. en/of haar groepsmaatschappijen zijn vorderingen ingediend die door hen worden betwist. Hoewel de afloop van deze geschillen niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt op grond van ingewonnen juridisch advies en beschikbare informatie aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zullen hebben op de geconsolideerde financiële positie.

22. Acquisities en desinvesteringen

In 2014 hebben geen acquisities of desinvesteringen plaatsgevonden. Wel is het belang in de deelnemingen Ctac Dynamics B.V. en Ctac France S.A.S. uitgebreid tot 100%. Het belang in Ctac Resourcing B.V. is met 9,8% uitgebreid tot 60,8%.

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.

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 leidinggevenden; dit mede met het oog op het zich blijvend kunnen verzekeren van gekwalificeerde en ervaren bestuurders. Een dergelijk beleid kan niet los gezien worden van de volgende uitgangspunten.

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

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 2014, respectievelijk 2013.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Raad van bestuur		
<i>H.L.J. Hilgerdenaar</i>		
Salaris	218	213
Pensioen- en WAO-verzekeringen	28	28
Variabele beloning	42	33
Total beloning	288	274
<i>D.G.H. van der Werf</i>		
Salaris	218	213
Pensioen- en WAO-verzekeringen	36	36
Variabele beloning	42	33
Totale beloning	296	282

De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de mate waarin vooraf overeengekomen doelstellingen worden gerealiseerd. De belangrijkste doelstellingen zijn gedefinieerd in targets voor omzet- en resultaatontwikkeling, werkkapitaalbeheersing en klant- en medewerkerstevredenheid. Voorts is aan de raad van bestuur een onkostenvergoeding alsmede een representatieve auto ter beschikking gesteld. De heer Van der Werf betaalt een eigen bijdrage voor de hem ter beschikking gestelde auto.

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

Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is contractueel niet bepaald en zodoende niet gemaximeerd. Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Van der Werf is gemaximeerd op één jaarsalaris.

23.2.3 Aandelenbezit leden raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur bezitten ultimo 2014, evenals ultimo 2013, geen aandelen of optierechten.

23.2.4 Optierechten toegekend aan, en gehouden door de leden van de raad van bestuur

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

23.2.5 Share appreciation rights

In 2010 zijn 'share appreciation rights' toegekend aan de heer H.L.J. Hilgerdenaar, welke in 2014 zijn verlopen.

Dit had geen resultaat-effect. Er zijn geen nieuwe 'share appreciation rights' toegekend.

23.2.6 Beloning raad van commissarissen

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2014, respectievelijk 2013.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Raad van commissarissen		
H.G.B. Olde Hartmann	30	30
E. Kraaijenzank	25	25
H.P.M. Jägers (tot en met 14 mei 2014)	9	25
E. Karsten (vanaf 14 mei 2014)	16	-

23.2.7 Aandelenbezit raad van commissarissen

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

24. Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2014 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2014, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Vennootschappelijke balans per 31 december 2014 (na resultaatverdeling)		
	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
ACTIVA		
Vaste activa		
25) Materiële vaste activa	64	117
26) Immateriële vaste activa	2.758	3.223
27) Financiële vaste activa	18.097	17.891
	20.919	21.231
Vlottende activa		
28) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	120	66
Liquide middelen	276	-
	396	66
	21.315	21.297
PASSIVA		
29) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.004	2.927
Agio	11.795	11.232
Overige reserves	(3.572)	(5.229)
	11.227	8.930
30) Langlopende verplichtingen		
30.1) Overige verplichtingen	-	14
30.2) Latente belastingverplichtingen	27	-
	27	14
Kortlopende verplichtingen		
Bancaire schulden	-	345
31) Handelscrediteuren en overige schulden	10.061	12.008
	10.061	12.353
	21.315	21.297

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2014 (in EUR x 1.000)		
	2014	2013
Resultaat uit groepsmaatschappijen na belasting	1.282	1.080
Overige baten en lasten na belasting	375	18
Nettoresultaat	1.657	1.098

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

Algemeen

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

Ten aanzien van de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 402 Boek 2 BW.

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

25. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

Totaal computers (in EUR x 1.000)		
	2014	2013
Boekwaarde per 1 januari	117	84
Investerings	2	71
Afschrijvingen	(55)	(38)
Boekwaarde per 31 december	64	117
Totaal aanschaffingswaarde	221	219
Totaal afschrijvingen	(157)	(102)
Boekwaarde per 31 december	64	117

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

26. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

(in EUR x 1.000)

	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten		Totaal	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Boekwaarde per 1 januari	3.223	3.223	-	-	-	-	3.223	3.223
Investerings	-	-	202	-	-	-	202	-
Inbreng als gevolg van fusie	-	-	-	-	159	-	159	-
Afschrijvingen	(773)	-	-	-	(53)	-	(826)	-
Boekwaarde per 31 december	2.450	3.223	202	-	106	-	2.758	3.223
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	2.440	2.238	372	-	9.458	8.884
Totaal afschrijvingen	(4.196)	(3.423)	(2.238)	(2.238)	(266)	-	(6.700)	(5.661)
Boekwaarde per 31 december	2.450	3.223	202	-	106	-	2.758	3.223

27. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Deelnemingen	18.097	17.838
Latente belastingvorderingen	-	53
Totale financiële vaste activa	18.097	17.891

27.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Stand per 1 januari	17.838	15.663
Resultaat deelnemingen	1.282	1.080
Uitbreiding kapitaal Ctac België	-	500
Transactie met minderheidsaandeelhouder	-	495
Eliminatie deelnemingen a.g.v. juridische fusie	(773)	-
Mutatie vordering deelnemingen	(250)	100
Stand per 31 december	18.097	17.838

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

27.2 Latente belastingvorderingen

Het verloop van de post latente belastingvorderingen is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Stand per 1 januari	53	312
Onttrekking in verband met carry forward	(53)	(259)
Stand per 31 december	-	53

28. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Te vorderen vennootschapsbelasting	19	-
Overige vorderingen	38	66
Overlopende activa	63	-
Totale handelsdebiteuren en overige vorderingen	120	66

29. Eigen vermogen

Zie de vermogensopstelling op pagina 44 van deze jaarrekening.

30. Langlopende verplichtingen

De samenstelling van de langlopende verplichtingen is als volgt.

30.1 Overige verplichtingen

Dit betreft de langlopende verplichtingen van Ctac N.V. aan minderheidsaandeelhouders van dochterondernemingen van Ctac N.V. waarmee earn out- en/of nabetalingsafspraken zijn gemaakt.

Het verloop van de overige verplichtingen is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	14	754
Waarderingsverschillen	-	(67)
Oprenting earn out- verplichtingen	1	103
Overboeking naar kortlopend	(15)	(776)
Saldo per 31 december	-	14

30.2 Latente belastingverplichtingen

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt.

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	-	20
Inbreng als gevolg van fusie	40	
Onttrekking i.v.m. afschrijving immateriële vaste activa	(13)	-
Onttrekking i.v.m. oprenting earn out-verplichtingen	-	(20)
Saldo per 31 december	27	-

31. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2014	2013
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	1.225	1.095
Belastingen en premies sociale verzekeringen	35	29
Overige schulden	1	2.261
Overige schulden intercompany	8.365	8.165
Overlopende passiva	435	458
Totale handelscrediteuren en overige schulden	10.061	12.008

Personeelsleden

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2014 bedraagt 2 (2013: 2). Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

Voorwaardelijke verplichtingen

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

Bestuurdersverklaring

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

- de jaarrekening zoals opgenomen op de pagina's 42 tot en met 81 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Ctac N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, van de gang van zaken gedurende het boekjaar van Ctac N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Ctac N.V. wordt geconfronteerd, beschreven.

's-Hertogenbosch, 25 maart 2015

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

Raad van commissarissen
De heer H.G.B. Olde Hartmann
De heer E. Kraaijenzank
Mevrouw E. Karsten

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Overige gegevens

Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

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

Voorstel winstbestemming

Het aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit te brengen voorstel is om over 2014 geen dividend uit te keren.

Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten

Aan het prioriteitsaandeel dat gehouden wordt door de Stichting Prioriteit van Ctac, zijn bijzondere zeggenschapsrechten verbonden betreffende benoeming, schorsing en ontslag van de directie, uitgifte van aandelen, voorkeursrecht, statutenwijziging en ontbinding van de vennootschap.

Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen: - prioriteitsaandelen, gehouden door de Stichting Prioriteit; - de mogelijkheid preferente aandelen te plaatsen bij de Stichting Continuïteit; - certificering van de aandelen.

Voor wat betreft de inzetbaarheid gelden de volgende bepalingen

Stichting Prioriteit Ctac

Uitgifte van de aandelen geschiedt ingevolge een besluit van de Stichting Prioriteit. De aanwijzing van de Stichting Prioriteit als het tot uitgifte bevoegde orgaan kan bij de statuten of bij besluit van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders telkens voor niet langer dan vijf jaren worden verlengd.

Besluiten tot uitgifte van preferente aandelen of tot het verlenen van enig recht tot het nemen van zodanige aandelen van andere organen dan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, zijn steeds onderworpen aan de medewerking van de raad van commissarissen. Voor de overdracht van preferente aandelen is goedkeuring vereist van de raad van commissarissen. Het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen kan worden beperkt of uitgesloten door de Stichting Prioriteit. De daartoe strekkende bevoegdheid van de Stichting Prioriteit eindigt op een tijdstip waarop de bevoegdheid van de prioriteit tot uitgifte van de aandelen eindigt. De Stichting Prioriteit speelt voorts een rol bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van leden van de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd uit een bindende

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

De bestuursleden van de Stichting Prioriteit in 2014 waren:

1. de heer E. Kraaijenzank (voorzitter)*,
2. de heer A.J.M. van Riet,
3. de heer H.L.J. Hilgerdenaar.

De heer mr. A.J.M. van Riet is advocaat, oprichter en oudste partner van Van Riet Wijnands Keuter Advocaten. Tevens is hij commissaris van diverse bouwbedrijven en ontwikkelingsmaatschappijen. Eerder was hij lid van de Raad van Toezicht van zowel Rabobank Utrecht als Tergooiziekenhuizen.

** Tot 14 mei 2014 was de heer H.P.M. Jägers lid en voorzitter van de Stichting Prioriteit. De heer Jägers is per voornoemde datum opgevolgd door de heer Kraaijenzank.*

Stichting Continuïteit Ctac

De Stichting Continuïteit heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac, de met haar en haar groepsmaatschappijen verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, en wel zodanig, dat de belangen van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. De Stichting Continuïteit tracht haar doel te bereiken door het verwerven en houden van aandelen – in het bijzonder van preferente aandelen – in het kapitaal van de vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, waaronder met name begrepen het stemrecht op die aandelen. De Stichting Continuïteit kan slechts preferente aandelen als hiervoor bedoeld – zonder medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap – verkrijgen, waaronder begrepen een verkrijging van het recht tot het nemen van preferente aandelen, tot een bedrag van

honderd procent (100%) van het totale nominale bedrag van de geplaatste gewone aandelen en het geplaatste prioriteitsaandeel in het kapitaal van de vennootschap. Preferente aandelen kunnen tegen gedeeltelijke volstorting worden uitgegeven met dien verstande, dat het verplicht te storten gedeelte van het nominale bedrag voor elk preferent aandeel gelijk moet zijn en dat bij het nemen van preferente aandelen ten minste een vierde (25%) van het nominale bedrag moet zijn gestort. De Stichting Continuïteit is bevoegd de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden – mits daarbij het aan de betreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder – of anderszins te bezwaren met dien verstande, dat zij voor het vervreemden van de aandelen goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen. Het bestuur van de Stichting Continuïteit bestaat uit twee bestuursleden A en drie bestuursleden B. De bestuursleden A worden, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, benoemd door de raad van bestuur van de vennootschap uit het midden van de raad van commissarissen of de raad van bestuur. De bestuursleden B worden benoemd door het bestuur van de Stichting Continuïteit zelf, onder goedkeuring van de raad van bestuur van de vennootschap, waarvoor de raad van bestuur weer de goedkeuring van de raad van commissarissen nodig heeft. De Stichting Continuïteit is onafhankelijk van Ctac. In de statuten van de Stichting Continuïteit zijn waarborgen voor de onafhankelijkheid van de leden B opgenomen. Voorts kan de Stichting Continuïteit slechts worden vertegenwoordigd door een bestuurslid A en een bestuurslid B die gezamenlijk handelen. Indien geen bestuurslid A in functie is, wordt de Stichting Continuïteit vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden B.

De bestuursleden A van de Stichting Continuïteit in 2014 waren:

1. de heer H.G.B. Olde Hartmann (bestuurslid sinds 18 mei 2005),
2. de heer H.L.J. Hilgerdenaar (bestuurslid sinds 16 november 2011).

De bestuursleden B van de Stichting Continuïteit in 2014 waren:

1. de heer J.A. Dekker (voorzitter) (bestuurslid sinds 31 oktober 2005),
2. de heer M.L.M. de Bruijn (bestuurslid sinds 5 maart 1998),
3. de heer E. Jamin (bestuurslid sinds 5 maart 1998).

De heer J.A. Dekker was tot 2011 president van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs. De heer Dekker bekleedt nog twee commissariaten in de gezondheidszorg. Daarnaast zit hij in het bestuur van één andere stichting continuïteit, namelijk van Koninklijke Boskalis. Eerder was de heer Dekker

werkzaam bij Akzo, GTI en TNO en commissaris bij BAM, ASML, HES, Nimox, Van Wezel, Gamma, De Baak, het MCO en Agens. Zijn laatste functie was voorzitter van de raad van bestuur van TNO.

De heer M.L.M. de Bruijn is directeur-groootaandeelhouder van mr. M.L.M. de Bruijn B.V. Tax, Legal and Financial Engineering. Zijn expertise ligt op het gebied van corporate (re)structuring, mergers & acquisitions, funding of business projects, venture capital etc. De heer De Bruijn is bestuurslid van CMG Pensioenfonds. De heer De Bruijn is als co-founder en groot-aandeelhouder betrokken bij QPaZz B.V., BioSQR B.V. en UniQ-ID-B.V., vennootschappen die zich bezighouden met de ontwikkeling en vermarktning van biometrische systemen in combinatie met gecertificeerde authenticatiesystemen. De heer De Bruijn is eerder werkzaam geweest als vennoot bij DLA Schut Grosheide, De Brauw Blackstone Westbroek en Buruma Maris Advocaten. Vanaf 1 juli 2011 is de heer De Bruijn Managing Director van Ford Sollers Netherlands B.V., een Amerikaans-Russische joint venture.

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

De gezamenlijk genoten beloning van de bestuursleden uit hoofde van hun functie als bestuurslid van de Stichting Continuïteit bedraagt EUR 8.208 over het jaar 2014.

Ondanks de op grond van de Wet op het financieel toezicht bestaande verplichting tot het doen van een openbaar bod, welke verplichting geldt voor aandeelhouders die een pakket van ten minste dertig procent (30%) van de stemrechten verkrijgen, blijft het mogelijk om in geval van een (vijandig) openbaar bod beschermingspreferente aandelen uit te geven aan de Stichting Continuïteit.

De verplichting tot het doen van een openbaar bod geldt namelijk niet voor de Stichting Continuïteit, indien deze aan bepaalde vereisten voldoet, waaronder de vereiste onafhankelijkheid van Ctac. Naar de mening van de directie, de commissarissen en het stichtingsbestuur wordt voldaan aan de vereisten van onafhankelijkheid. De bestuursleden B van de Stichting Continuïteit hebben een onafhankelijkheidsverklaring getekend, waarvan de tekst als laatste alinea aan dit hoofdstuk is toegevoegd.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

• **Recht van enquête**

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

• **Certificering van de aandelen**

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

• **Onafhankelijkheidsverklaring Stichting Continuïteit**

De raad van bestuur van Ctac N.V. en het bestuur van de Stichting Continuïteit Ctac verklaren dat, naar hun gezamenlijke oordeel, de Stichting Continuïteit Ctac een van Ctac N.V. onafhankelijke rechtspersoon is zoals bedoeld in artikel 5:71 lid1, onderdeel c Wet op het financieel toezicht.

's-Hertogenbosch, 25 maart 2015

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

Stichting Continuïteit Ctac
J.A. Dekker
H.G.B. Olde Hartmann
M.L.M. de Bruijn
E. Jamin
H.L.J. Hilgerdenaar

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

CLOUD

Sluit u aan bij een revolutie. In een wereld waar upgrades elkaar razendsnel opvolgen en flexibele capaciteit van levensbelang is, maakt cloud computing het bijbenen hiervan een vanzelfsprekendheid. Waarom nog zelf opdraaien voor de volledige kosten van server- en softwarebeheer? Zoals fabrieken in een ver verleden overstapte naar een externe energieleverancier, zo gaan moderne organisaties naar de cloud. En de voordelen zijn even groot. Met de cloud heeft u on-demand flexibele servercapaciteit, software die altijd up-to-date is en geen zorgen of kosten meer aan onderhoud. Ctac biedt u volledige controle in de cloud zonder poespas. Alles in combinatie met kracht, flexibiliteit en integratie binnen uw huidige ICT-omgeving, tegen voorspelbare en lage kosten.

Welkom bij Ctac Cloud.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de jaarrekening 2014

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Ctac N.V. (de vennootschap) te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met titel 9 Boek 2 BW;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. op 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
2. de volgende geconsolideerde overzichten over 2014: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van gerealiseerde en niet- gerealiseerde resultaten, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1. de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
2. de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014; en
3. de toelichting met een overzicht van de belangrijke gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Ctac N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Materialiteit

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fouten of fraude 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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 0,6 miljoen. De materialiteit is primair gebaseerd op 0,7% van de omzet naast een aantal andere kwantitatieve en kwalitatieve factoren. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij aan de raad tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de EUR 32 duizend rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

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

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

Onze full scope controle heeft zich gericht op alle groepsonderdelen (Ctac Consulting, Ctac Cloud Services en Ctac Resourcing alsmede Ctac België en Ctac Frankrijk). Wij hebben gebruik gemaakt van BDO België bij de controle van Ctac België en voor Ctac Frankrijk hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd.

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

De kernpunten van onze controle

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

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

Waardering van goodwill

Ctac N.V. dient jaarlijks het bedrag van de goodwill te onderzoeken op bijzondere waardeverminderingen (impairment). Deze jaarlijkse impairment test was belangrijk voor onze controle gezien de marktontwikkelingen en omdat het inschattingsproces complex en subjectief is en gebaseerd op veronderstellingen.

De realiseerbare waarde is bepaald op basis van de contante waarde van de toekomstige kasstromen voor de individuele kasstroom genererende eenheden. De toekomstige kasstromen zijn gebaseerd op de budgetten per groepsonderdeel (Ctac Consulting, Ctac Cloud Services en Ctac Resourcing alsmede Overig), waarbij het contant maken van de toekomstige kasstromen geschiedt aan de hand van de WACC. Wij hebben de bronnen waarop de test is gebaseerd geverifieerd en hebben de redelijkheid van de gehanteerde veronderstellingen geverifieerd met gebruikmaking van de expertise van waarderingdeskundigen.

Wij hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van het management over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test. De toelichtingen van de vennootschap over de goodwill zijn opgenomen in punt 7 van de jaarrekening.

De waardering van de aankoopverplichtingen van minderheidsbelangen

De grondslagen bevatten onder punt 2.9.2 een toelichting op de verschillende aankoopverplichtingen van minderheidsbelangen in geconsolideerde dochtermaatschappijen. Dit betreffen specifieke afspraken met minderheidsaandeelhouders om hun aandelenbelang aan Ctac te verkopen. Een aantal van deze afspraken is afgewikkeld gedurende het boekjaar. Wij hebben de afgewikkelde afspraken gegevensgericht gecontroleerd aan de hand van de onderliggende transactiedocumentatie en de resterende verplichting eveneens gegevensgericht gecontroleerd. Hierbij hebben wij de door de raad van bestuur gehanteerde veronderstellingen getoetst op redelijkheid.

Betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking

Ctac N.V. is in belangrijke mate afhankelijk van haar IT-infrastructuur voor de continuïteit van zowel de cloud services als consulting activiteiten en van haar SAP systeem voor de verwerking van alle financiële transacties. In de afgelopen jaren heeft de verbetering van de IT-hardware, -systemen en – processen, gericht op het vergroten van de effectiviteit van de IT-infrastructuur en de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Wij hebben de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking beoordeeld, uitsluitend voor zover noodzakelijk binnen de reikwijdte van de controle van de jaarrekening. Daarbij hebben wij gespecialiseerde IT-auditors opgenomen in ons controleteam. Onze werkzaamheden bestonden uit de beoordeling van de ontwikkelingen van de IT-infrastructuur en het testen van de voor onze controle relevante interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot de continuïteit, logische toegangsbeveiliging en change management procedures. In onze management letter aan het bestuur hebben wij aanbevelingen gedaan, gericht op verdere mogelijke verbeteringen op dit terrein.

Wij verwijzen naar de paragraaf 'Risicoprofiel en – beheersing' in het t verslag van de raad van bestuur en naar het verslag van de raad van commissarissen.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

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

Het 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 het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken.

Voor een verdere beschrijving van onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening verwijzen wij naar de website van onze beroepsorganisatie NBA op de pagina voor standaardteksten: <https://www.nba.nl/standaardteksten-controleverklaring>.

Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder titel 9 Boek 2 BW (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

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

Benoeming

Wij zijn door de algemene vergadering van aandeelhouders op 14 mei 2014 herbenoemd voor het boekjaar 2014 en zijn vanaf de controle van het boekjaar 2012 de externe accountant van Ctac N.V.

Eindhoven, 25 maart 2015

*BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,*

w.g. P.P.J.G. Saasen RA

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Meerjarenoverzicht

Resultaten (x EUR 1.000)	2014	2013	2012
Netto-omzet	83.395	77.028	79.861
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering goodwill en betalingsverschillen earn out	2.644	2.167	1.990
Bedrijfsresultaat	2.645	2.167	1.990
Nettoresultaat	1.750	1.160	805
Afschrijvingen	1.284	1.304	1.474
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	3.034	2.464	2.279

Vermogen (x EUR 1.000)	2014	2013	2012
Materiële vaste activa	3.069	2.385	2.218
Immateriële vaste activa	14.493	15.516	16.057
Latente belastingvorderingen	405	558	979
Vlottende activa	18.110	17.394	20.639
Kortlopende verplichtingen	23.404	24.618	29.619
Eigen vermogen	11.227	8.930	6.989
Totaal vermogen	36.077	35.853	39.893

Medewerkers	2014	2013	2012
Aantal medewerkers per jaartijdstip	470	464	466
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	441	439	448
Gemiddeld aantal chargeable medewerkers (fte)	398	398	406
Uitstroom per jaar (head count)	55	60	91
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	189	175	178
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	209	193	197
Nettoresultaat per medewerker (per fte x EUR 1.000)	4	3	2

Ratio's	2014	2013	2012
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	3,2%	2,8%	2,5%
Nettoresultaat/netto-omzet	2,1%	1,5%	1,0%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	17,4%	14,6%	12,3%
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen	0,77	0,71	0,70
Eigen vermogen/totaal vermogen	31%	25%	18%

Per aandeel EUR 0,24 nominaal	2014	2013	2012
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.222.164	12.089.519	11.731.147
Voorgesteld dividend	0	0	0
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders)	0,14	0,10	0,07
Kasstroom	0,25	0,20	0,19

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

Index terminologie

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

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

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

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

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

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

Composed Solution - Samengestelde oplossing voor specifieke markten.

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

Customer Service - Klantenservice.

Decharge - Ontheffing, vrijspreking.

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

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

ICT Solution Provider - ICT & business consultancy leverancier.

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

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

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

Microsoft Office 365 - Een verzameling van internetdiensten, bedoeld voor bedrijven, thuisgebruik en het onderwijs. Deze internetdiensten worden deels aangeboden als online diensten, deels als applicaties op desktop PC, tablet en telefoon en als combinatie van beide.

Midlance - Dienstverband bij Ctac tegen een resultaatgerelateerd salaris.

OR - Ondernemingsraad Ctac.

PaaS (*Platform as a Service*) - Via het internet leveren van besturingssystemen en bijbehorende diensten zonder deze te hoeven downloaden of installeren.

Portal - Centrale ingang via internet tot applicaties en informatie.

SaaS (*Software as a Service*) - Ook wel eens Software on Demand genoemd, is software die als een online dienst wordt aangeboden. De klant hoeft de software niet aan te schaffen, maar sluit bijvoorbeeld een contract per maand per gebruiker of betaalt voor alleen voor wat is gebruikt.

SAP Business All-in-One - Complete en geïntegreerde brancheoplossingen voor alle aspecten van een middelgrote bedrijfsvoering.

SAP Business ByDesign - Integrale bedrijfssoftware (ERP) voor kleine en middelgrote bedrijven. De software is gebaseerd in de cloud en draait in het SAP datacentrum.

SAP ERP-systeem (*Enterprise Resource Planning*) - Software waarmee bedrijfsprocessen administratief worden ondersteund.

SAP Fiori - App-based user interface om SAP op een gebruiksvriendelijk manier voor uw hele organisatie te ontsluiten.

SAP HANA - SAP realtime in-memory dataplatform dat bedrijven concurrentievoordeel biedt door razendsnelle en betaalbare analyse van eigen klantgegevens.

SAP NetWeaver - Het applicatie- en integratieplatform voor een procesgerichte bedrijfsvoering, alsook het technische fundament voor alle SAP-applicaties in de SAP-businesssuite.

Sharepoint - Een platform van Microsoft dat dient als een raamwerk voor het opzetten van een website voor informatie-uitwisseling en online samenwerking binnen een groep of organisatie, zoals dat vaak op een intranet gebeurt.

SOA - (*Service-Orientated Architecture*) De blauwdruk voor op services gebaseerde bedrijfssoftware. Het biedt oplossingen die zorgen voor meer aanpassingsvermogen, flexibiliteit en openheid.

Total Solution Provider - leveren van end-to-end ICT diensten.

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

VNSG - Vereniging van Nederlandse SAP Gebruikers.

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatan en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

bijlage 1

Besluit melding zeggenschap en kapitaalbelang (Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn)

Het maatschappelijk kapitaal van Ctac N.V. bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.515.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. zijn opgenomen onder de 'Overige gegevens' in dit jaarverslag op pagina 82.

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

Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in % ultimo 2014
Ctac N.V.		
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	50,5
Crossverge B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Dynamics B.V.	's-Hertogenbosch	100
mYoice Business One B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Quality B.V.	's-Hertogenbosch	100
IFS Probit B.V.	Barneveld	59,8
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	60,8
Persity Search B.V.	's-Hertogenbosch	51
Ctac Deutschland GmbH		
	Ratingen, Duitsland	100
Ctac Belgium BVBA		
Ctac Managed Services N.V.	Wommelgem, België	100
Ctac Professional Services N.V.	Wommelgem, België	100
Ctac France SAS		
	Parijs, Frankrijk	100

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

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

CNOW

cNOW is het jaarlijkse must-go event en opent uw ogen, ter plekke. See now. Ziet u de nieuwe ontwikkelingen binnen uw branche? Is uw blik gericht op verbetering? Hebt u oog voor de innovaties die uw organisatie kunnen helpen? cNOW toont de mogelijkheden die er nu zijn, aansluitend op úw uitdagingen. Geen technische verhalen, maar we gaan het over business value hebben. Over wat voor ú mogelijk is. En haalbaar.

Welkom bij Ctac cNOW.

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
I. www.ctac.nl

Realisatie

Ambitions, 's-Hertogenbosch

Concept en fotografie

De Merkenbouwers, Vught

Redactie Ctac

Marie-Louise van de Braak
Yvonne van Schaik

Vertaling

Vertaalbureau Bothof B.V., Nijmegen

Druk

Chris Russell, Groningen

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbatens en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon

CTAC NEDERLAND

Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch
Postbus 773
5201 AT 's-Hertogenbosch
T+31 (0)73 692 06 92
info@ctac.nl
www.ctac.nl

CTAC BELGIË

Uilenbaan 82
2160 Wommelgem
T+32 (0)3 354 09 79
info@ctac.be
www.ctac.be

CTAC FRANKRIJK

54-56 Avenue Hoche
75008 Paris
T+33 (0)1 56 60 53 89
info@ctacfrance.fr
www.ctacfrance.fr

3	Voorwoord
5	Inhoudsopgave
6	Ctac in cijfers
8	Profiel Ctac
16	Het aandeel Ctac
18	Raad van bestuur
19	Raad van commissarissen
20	Verslag van de raad van bestuur
34	Compliance met de Nederlandse corporate governance code
36	Verslag van de raad van commissarissen
42	Jaarrekening
46	Algemene informatie over Ctac
46	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
52	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
53	Financieel risicomanagement
54	Belangrijkste schattingen en aannames
54	Gesegmenteerde informatie
58	Immateriële vaste activa
60	Materiële vaste activa
60	Latente belastingen
62	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
63	Liquide middelen
63	Eigen vermogen
64	Langlopende verplichtingen
65	Voorzieningen
66	Handelscrediteuren en overige schulden
66	Personeelskosten
67	Overige bedrijfskosten
67	Financieringsbaten en -lasten
68	Belastingen
69	Resultaten per aandeel
72	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
73	Acquisities en desinvesteringen
73	Verbonden partijen
75	Gebeurtenissen na balansdatum
77	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
77	Materiële vaste activa
78	Immateriële vaste activa
78	Financiële vaste activa
79	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
79	Eigen vermogen
79	Langlopende verplichtingen
80	Handelscrediteuren en overige schulden
81	Personeelsleden
81	Voorwaardelijke verplichtingen
81	Bestuurdersverklaring
82	Overige gegevens
88	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant
92	Meerjarenoverzicht
94	Index terminologie
96	Bijlage 1
98	Colofon