



Voorwoord

2016 was een jaar waarin Ctac een sterke ontwikkeling doormaakte. Een ontwikkeling die samenhangt met de kwaliteitsslag die we als bedrijf maken en de gebieden waar we onze aandacht op vestigen. Intensief partnerschap met klanten is hier een kernmoment in. Liever dan business partner zijn we *part of the business*. Meedenkend en sparend met klanten over hoe we hun markt- en concurrentiepositie kunnen helpen verbeteren. Dit door middel van het optimaliseren van de bedrijfsprocessen (implementaties en optimalisaties) of door het beheer van de applicaties in *any cloud*, waardoor men efficiënter kan werken. Een en ander vereist dat je organisaties uitdaagt. *'Enabling Ambitions' requires challenging*. En dat vereist weer hoogwaardige proces- en productkennis. We weten als geen ander wat SAP en Microsoft te bieden hebben, en welke de ontwikkelingen in de markt zijn qua technologie en innovatieve toepassingen. Het is onze taak en ook onze ambitie om deze zaken om te zetten in toegevoegde waarde voor onze opdrachtgevers. Gezien de enorme veranderingen in de markt en de snelheid waarmee ze zich voltrekken, achten wij dit tevens onze plicht.

Een sector als de retail toont hoe snel het zakendoen verandert. Bedrijven benutten er verrassende combinaties van online en offline. Kijk naar internetwinkels die ineens de stap naar fysieke winkels zetten, maar wel vanuit een businessmodel dat gebaseerd is op internetverkoop. Dat betekent dat het totale customer engagement-model op meerdere kanalen ingericht moet zijn. Ctac helpt retailers op weg met een omnichannel-platform en een totaal geïntegreerde kassaoplossing waar hun business echt van profiteert.

Juist ook doordat er zoveel verandert, willen organisaties zich meer concentreren op de corebusiness. ICT wordt steeds complexer en vereist het intern bijbrengen van state-of-the-art kennis. Dat wordt steeds minder aantrekkelijk. Men heeft feitelijk ook geen tijd of capaciteit om zich te buigen over bijvoorbeeld optimalisatie van databases. Voor een vast bedrag kunnen beschikken over alle benodigde functionaliteit en service, die ook nog flexibel is, wordt dan een zeer aantrekkelijk idee. Onze opdracht is steeds vaker de totale verzorging van de IT-infrastructuur en -architectuur die organisaties helpen om hun bedrijfsvoering te optimaliseren. Dat is op dit moment onze grootste uitdaging en daar maken wij grote stappen in.

Het uitdagen van klanten – en medewerkers – om het beste uit zichzelf te halen, is het leukste wat er is. De focus daarbij ligt op passende portfolio's, oftewel de juiste producten voor de juiste markten. Enerzijds bedienen we de grotere concerns met businessconsultancy en gerichte SAP producten en Winshuttle. Anderzijds zijn we de kleinere bedrijven van dienst met producten als Navision en de Business Suite 365 van Microsoft en Winshuttle. Standaardsoftware blijft het uitgangspunt. De standaard is immers kostenefficiënt in onderhoud en past door het modulaire karakter bovendien op vrijwel elk bedrijfsproces. Wanneer kwaliteit en beschikbaarheid optimaal zijn en de kosten overzichtelijk, zijn klanten steeds minder geneigd om (duur) maatwerk te vragen.

Onze organisatie is in 2016 verder geprofessionaliseerd, onder andere met de instelling van Project Boards

die projecten vanaf de presalesfase stevig monitoren. Kwaliteit en efficiency zijn begrippen die de Ctac-bedrijfsvoering de laatste jaren karakteriseren. We willen de klant bedienen met passende oplossingen op basis van de standaard en met de degelijkheid en het kwaliteitsbewustzijn van een grote partij. Daar hebben we ook alle bijbehorende certificeringen voor. Tegelijk zijn we 'klein' genoeg om ons in te leven in de klant en te blijven meedenken over diens specifieke behoefte en wensen. Dit resulteert in oplossingen die net iets flexibeler zijn dan gangbaar in de markt. En: in een betere benaderbaarheid. Iedereen van hoog tot laag in de organisatie is vrijwel altijd rechtstreeks telefonisch bereikbaar. Het is een uniek kenmerk van Ctac, dat we met nadruk willen handhaven.

Het afgelopen jaar zijn we intensief aan de slag gegaan met arbeidsmarktcommunicatie. Primaire boodschap: Ctac is een heel aantrekkelijke werkgever. Onze meer dan marktconforme secundaire arbeidsvoorwaarden geven hier niet de doorslag; belangrijker is, dat wij zeer interessante en uitdagende projecten op het hoogste niveau te bieden hebben. Bovendien een uiterst prettige werksfeer. De high potentials die hier instromen, gaan samenwerken met vakexperts en leren daar veel van – een verrijking voor hun loopbaan. Onze Young Professionals, een groep van circa tachtig mensen, zoeken elkaar periodiek op om kennis en kunde uit te wisselen. Het levert een versnelde groei op; junioren kunnen zich bij ons in drie jaar tijd tot senior ontwikkelen. Carrière maken bij Ctac: voor ambitieuze jongeren die graag zelf sturing geven aan hun toekomst, is hier alle ruimte voor. In de rekrutering van 'de beste jongens en meisjes van de klas' hebben we een professionaliseringsslag gemaakt met twee nieuwe recruiters en een verbeterde screening.

In 2016 heeft Ctac zich van Total Solution Provider ontwikkeld tot Business & Cloud Integrator. We doen namelijk meer dan het leveren van oplossingen. De focus ligt op het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Oplossingen leveren we nog steeds, maar in toenemende mate geïntegreerd met de business van de klant en met services die variëren van public cloud tot en met private cloud, en alle hybride vormen

Inhoudsopgave

daartussenin. Doordat we zowel de technologische en functionele kennis, als integratiekennis in huis hebben, zeggen we: we bieden *any cloud*. En doordat we thuis zijn in consultancy én in de branche van de klant, sluiten onze diensten altijd naadloos aan op de specifieke vraag. Door met de klant kritisch mee te denken over diens logistieke proces, productieproces of warehouseproces, laten we de oplossing beter tot haar recht komen. Beter renderen in de organisatie: dat bedoelen we met part of the business zijn en toegevoegde waarde leveren.

Klanttevredenheid is hierbij een belangrijke graadmeter. Onze helpdesk vraagt klanten een waardering te

geven voor onze oplossingsvaardigheid en snelheid van handelen. Deze rapportcijfers worden direct teruggekoppeld naar de betreffende afdeling, waar ze een continue prikkel vormen om de dienstverlening verder te verbeteren.

Voor 2017 is Ctac voornemens de stijgende lijn door te trekken. De organisatie, geoptimaliseerd en gericht op samenwerking, ambitie en ownership, is er klaar voor, evenals de markt. Er is, exogene omstandigheden voorbehouden, niets wat verdere groei in de weg staat.

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
33	COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
35	VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
38	JAARREKENING
42	Algemene informatie over Ctac
42	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
48	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
48	Financieel risicomanagement
50	Belangrijkste schattingen en aannames
50	Gesegmenteerde informatie
52	Immateriële vaste activa
54	Materiële vaste activa
54	Latente belastingen
56	Overige vorderingen
56	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
58	Liquide middelen
58	Eigen vermogen
58	Overige verplichtingen
59	Voorzieningen
60	Handelscrediteuren en overige schulden
60	Activa en passiva Held for Sale
61	Personeelskosten
62	Overige bedrijfskosten
62	Financiële baten en lasten
63	Belastingen
64	Resultaten per aandeel
64	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
65	Acquisities en desinvesteringen
66	Verbonden partijen
67	Gebeurtenissen na balansdatum
69	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
70	Immateriële vaste activa
71	Materiële vaste activa
71	Financiële vaste activa
72	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
72	Eigen vermogen
72	Latente belastingverplichtingen
73	Handelscrediteuren en overige schulden
73	Personeelskosten
73	Overige bedrijfskosten
74	Financiële baten en lasten
74	Belastingen
75	Voorwaardelijke verplichtingen
75	Bestuurdersverklaring
76	OVERIGE GEGEVENS
80	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
86	MEERJARENOVERZICHT
88	BIJLAGE 1
89	INDEX TERMINOLOGIE
90	COLOFON

Ctac in cijfers

Kengetallen	2016	2015
Resultaten (in EUR x 1 miljoen)		
Netto-omzet	86,2	86,1
Brutomarge	57,9	59,3
Bedrijfsresultaat	3,1	3,4
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2,9	3,2
Nettoresultaat	2,6	2,4
Kasstroom (nettoresultaat plus afschrijvingen)	3,8	3,8
Medewerkers (in fte)		
Per 31 december	432	453
Gemiddeld over het jaar	435	449
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	198	192
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	237	225
Enkele balansgegevens (in EUR x 1 miljoen)		
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	15,4	13,6
Nettobankschuld	1,7	2,7
Totaal vermogen	39,8	40,4
Ratio's		
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	3,5%	3,9%
Nettoresultaat/netto-omzet	3,0%	2,8%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	18,0%	19,5%
Eigen vermogen/totaal vermogen	38,8%	33,7%
Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal		
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.515.497	12.515.497
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders)	0,21	0,19
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	0,30	0,30
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	1,23	1,09
Voorgesteld dividend	0,07	0,06

Met veel passie en betrokkenheid helpt Ctac als Business & Cloud Integrator 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 markten en bedrijfsprocessen. Deze expertise vormt het fundament voor een breed scala van proposities voor ondersteuning van alle kernprocessen binnen ondernemingen: van financiële administratie tot en met logistiek, van inkoop tot en met verkoop. Ctac opereert vanuit Nederland, België en Frankrijk.

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

Enabling your Ambition

Uitgangspunt is het leveren van snelle, praktische, passende en betrouwbare ICT-oplossingen die onmiddellijk leiden tot verbetering en rendement bij de opdrachtgever. Deze oplossingen ondersteunen organisaties in hun streven naar continuïteit en winstgevendheid, maar ook naar groei, flexibiliteit, slagkracht, het realiseren van lagere kosten, een nog efficiënter bedrijfsvoering en betere producten, diensten en/of een groter marktaandeel. Kortom, op meerdere vlakken 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 als, en zich verder te ontwikkelen tot Value Partner: een strategische ambitie voor de komende jaren. Business consultancy en cloudintegratie spelen hierbij een belangrijke rol. We kijken hoe we de bedrijfsvoering kunnen ondersteunen, optimaliseren en innoveren, en daarmee de opdrachtgever verder kunnen helpen: hoe wordt hij beter door onze propositie? Iedere Ctac-consultant maakt in zijn/haar werk de vertaling naar deze toegevoegde waarde.

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

Value Propositions

Bedrijven vragen doorgaans om oplossingen die snel renderen, met een korte implementatietijd en beheersbare kosten, en die een basis vormen voor de wendbaarheid die iedere organisatie in de 'nieuwe wereld' zou moeten nastreven. Ctac haakt hier doeltreffend op in met haar Value Propositions: 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-oplossing waar bijvoorbeeld een e-commerceoplossing of kassa aan gekoppeld kan worden. De mogelijkheden zijn talloos. De opdrachtgever profiteert van een 'standaardoplossing op maat' die tegelijk schaalbaar is en perfect aansluit op de bedrijfsbehoefte.

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

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

Business & Cloud Integrator

Compleet portfolio

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

Naast branchespecifieke proposities leveren we een breed spectrum van generieke oplossingen, zoals Business Insights, Logistieke Services en Customer Engagement Commerce-oplossingen, al dan niet in de cloud(s) via (cloud)Integratieplatform-as-a-Service (iPaaS), 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 opdrachtgevers het maximale uit hun ICT-investeringen halen. Die variëren van businessconsultancy en softwareontwikkeling tot clouddiensten inclusief training en detachering. Hierbij kiezen we zonder uitzondering voor een professionele benadering, een innovatieve invalshoek en persoonlijk contact.

Ctac is tevens specialist in het Microsoft Cloud portfolio rondom Azure, Microsoft Dynamics365 Business Edition en Office 365. Gebruikersorganisaties profiteren via continue updates van de razendsnelle ontwikkelingen bij Microsoft tegen lagere beheer- en implementatiekosten. Zo bevat Office 365 cloudversies van o.a. de bekende software voor e-mail, communicatie en samenwerking. Ctac zorgt voor een 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 bij u passende Service Level Agreement (SLA) met de juiste uptime-garantie. CRM Online is soepel schaalbaar op basis van behoefte.

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

In lijn met de strategie van Business Integrator is het producten- en dienstenportfolio van Ctac in 2016 verder uitgebreid met activiteiten op het gebied van Customer Engagement & Commerce (CEC). Deze uitbreiding sluit naadloos aan bij de markten waarin we actief zijn. In met name de sectoren Retail, Wholesale en Manufacturing zien we de transitie van proces- & productgedreven naar klantgedreven business. Het huidige CEC-portfolio voorziet in alle middelen die nodig zijn voor de persoonlijke benadering. Met de volledige Hybris Suite bestaande uit Commerce, Digital Marketing, CRM & Service-oplossingen, aangevuld met de eigen XV Retail Point-of-Sale & Loyalty-oplossing en Product Informatie Management-oplossing (PIM) van inRiver, zijn we klaar voor de toekomst.

Steeds meer bedrijven nemen applicaties uit de diverse clouds bij diverse leveranciers af. Ctac integreert deze en ontzorgt de opdrachtgever door op grond van haar positie als single point of contact de technische, organisatorische en eventueel contractuele relatie te behartigen. Uiteraard bundelen wij de clouds via

“OM AMBITIES TE KUNNEN WAARMAKEN, IS CONSTANTE INNOVATIE VAN BEDRIJFSPROCESSEN EEN VEREISTE”

onze single-sign-on propositie, zodat de gebruiker de betreffende applicaties als één omgeving ervaart. Wij zijn dus Business én Cloud Integrator.

Innovation Partner

Focus op de toekomst

Om ambities te kunnen waarmaken, is constante innovatie van bedrijfsprocessen een vereiste. Technologische vernieuwing staat dan ook hoog op onze agenda. Vooral duurzame oplossingen met toegevoegde waarde, want bedrijven investeren in technologie met het oog op langdurig rendement. Ctac sluit proactief aan bij de nieuwe mogelijkheden om de ICT-omgeving van organisaties bestendigheid te geven. Trends als in-memory computing, mobility, Internet of Things (IoT) en clouddiensten worden direct doorvertaald naar waardetoevoeging voor de opdrachtgever. Daarbij spelen we in op actuele klantvragen als: hoe ga je om met big data? Hoe kun je apps inzetten om efficiënter te werken? Welke voordelen biedt werken in de cloud? Zo hebben wij in 2015, als eerste in de landen waarin wij actief zijn, ons HANA TDI-platform in de markt gezet. Dit platform biedt de opdrachtgever herkenbare winstpunten als schaalbaarheid, snelheid en kostenreductie. De reden voor onze opdrachtgevers om dit platform in 2016 massaal te omarmen.

In de afgelopen 24 jaar hebben onze professionals brede en diepgaande expertise opgebouwd in bedrijfsprocessen binnen uiteenlopende markten. Deze kennis ligt ten grondslag aan ons brede spectrum van innovatieve oplossingen voor vrijwel alle kernprocessen binnen ondernemingen. Stuk voor stuk relevante oplossingen die tot stand zijn gekomen in nauwe samenwerking met de markt en hierdoor optimaal aansluiten bij de ambities van de opdrachtgever. Dankzij dit proces van co-innovatie kunnen bedrijven sneller hun informatievoorziening op het gewenste niveau brengen en direct efficiënter opereren.

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

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.

Voorbeelden

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

Eveneens als eerste heeft Ctac zich serieus toegelegd op de cloudoplossingen van SAP, resulterend in een formeel cloudpartnership met deze topleverancier, en zijn we o.a. winnaar van de Best SAP Cloud Value betreffende SAP Hosting, SAP HANA, SAP Cloud Services en SAP AMS. Dit betekent dat alle diensten van Ctac – beheer, cloud, HANA en applicaties, en combinaties hiervan – gecertificeerd zijn. Onder andere voor SAP Hosting continueerden we de Excellence-status waarmee we een van de weinige partijen in Europa zijn met de hoogst mogelijke SAP kwalificaties. De certificeringen zien wij als een extra bevestiging dat we als totale organisatie zeer deskundig zijn en werk van de hoogste kwaliteit leveren.

Ctac is ook een early adopter als het gaat om toepassing van SAP Fiori, een oplossing waarbij de complexe SAP schermen worden omgezet naar eenvoudige, browsergebaseerde schermen voor onder andere mobiele devices. Daarnaast hielden we diverse Design Thinking- en Innovatiesessies bij klanten als Vivare, Action, Bakker Coevorden en Bavaria, vaak uitmondend in verrassende, nieuwe inzichten.

Als het gaat om innovaties, mag het HANA TDI-platform niet onvermeld blijven. Dit Tailored Datacenter Integration-platform dat draait op IBM-technologie, is in 2016 door veel organisaties in gebruik genomen. Doordat het platform de schaalvoordelen van de Ctac Cloud benut, biedt het bedrijven extra flexibiliteit in het op- en afschalen van in-memory capaciteit. Daardoor betalen ze minder bij eventuele krimp. Ook op het gebied van exploitatie, beschikbaarheid en uitwijkmogelijkheden biedt het SAP S/4HANA TDI-

platform meer flexibiliteit en mogelijkheden. Ctac biedt opdrachtgevers de optie hun huidige SAP omgeving te migreren naar een near-zero-downtime oplossing: de nieuwe-generatie businesssuitesoftware van SAP. Deze migratie wordt gefaseerd uitgevoerd.

Tot slot heeft Ctac in 2016 als eerste in de Benelux een nieuw Integratie-Platform-as-a-Service (iPaaS) neergezet, gebaseerd op de geprezen techniek van Dell Boomi, waarmee onze klanten ontzorgd worden op het gebied van de nieuwe wereld van integratie van en over clouds.

Domeinen

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

1. Consultancy

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

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

Bovengenoemde zaken helpen de opdrachtgever om beter zijn change-management uit te voeren.

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

Brancheoplossingen – kracht uit diepgaande marktkennis

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

Algemene oplossingen – performance door duurzame oplossingen

De kennisgerichte businessconsultants en ontwikkelaars van Ctac brengen diepgaande productexpertise voort om kernprocessen te optimaliseren en specifieke klantvraagstukken op te lossen. Ze ontwikkelen vooruitstrevende, state-of-the-art solutions die brancheonafhankelijk – dus in elke markt – inzetbaar zijn. Toepassing van innovatie helpt bij het creëren van onderscheidend vermogen en verstevigt de concurrentiepositie van opdrachtgevers. 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 Customer Engagement Commerce, Business Insights (BI), Mobility, Logistics, Finance, Business Productivity en Learning. 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. Onderdelen van het portfolio zijn tevens de gebruiksvriendelijke en sterk geïntegreerde e-businessoplossingen.

2. Cloud services

Steeds meer diensten die bedrijven afnemen, komen uit één of meerdere clouds. Het verbinden van de diverse cloudomgevingen is een uitdaging waarvan Ctac zich als een van de eerste Business Integrators

bewust was én waarvoor ze vervolgens oplossingen heeft gecreëerd. Het bieden van een werkplek en performante situatie op de werkplek is hierbij het uitgangspunt. Dit bereiken wij door de inzet van de juiste middelen voor toegang en ontsluiting, als ware het één cloudomgeving waarvan gebruik wordt gemaakt. Wij nemen uiteraard het ownership op ons en kunnen opdrachtgevers ontzorgen met de juiste contractvorm.

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

Wij leveren totaalbeheerdiensten voor bedrijven van elke omvang en in elke sector. Geen wollige verhalen of vuistdikke rapporten, maar snelle, praktische oplossingen die onmiddellijk leiden tot verbetering en ontzorging. Vooral bedoeld voor organisaties op weg naar 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-behoeften bovendien zelf vastleggen in een zelfserviceportal. De flexibiliteit die wij bieden, is uniek in de markt en leunt op hightechcomponenten van eigen makelij. cCloud2.0 is ontwikkeld op basis van onze ervaring met 230.000 nationale en internationale gebruikers van SAP,

Microsoft en andere systemen. Dankzij het pay-per-use model zijn de diensten 24/7 aanpasbaar en kunnen klanten substantiële besparingen realiseren zonder zelf te investeren.

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

3. Resourcing

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

Markten

De Ctac-organisatie heeft zich gericht op specifieke markten. In deze markten excelleert Ctac in kennis van de klant en zijn essentiële processen. De oplossingen die 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 opdrachtgever. Zij zijn stevast de eersten die marktveranderingen signaleren en deze vertalen in innovatieve ICT-oplossingen.

Ctac is actief in de volgende industries

• Retail

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

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

• Wholesale

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

• Manufacturing

De ideale fabriek staat op een solide fundament – een fundament dat wij bedrijven helpen realiseren. Het geeft ze maximaal inzicht in plannings, 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.

• Real Estate

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

Specialismen

Ctac werkt samen met haar opdrachtgevers aan oplossingen die impact hebben op de (toekomstige) bedrijfsvoering en positionering van organisaties. Duurzame groei en waardecreatie zijn daarbij onze strategische uitgangspunten. We kiezen bewust voor 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 in het Ctac-portfolio mogen we tot onze specialismen rekenen.

• Business Insights

Voor ons is Business Insights (BI) méér dan het toegankelijk maken, analyseren en begrijpen van ruwe data. Het gaat om de vertaling in nuttige informatie die, door toepassing van kennis, kan leiden tot actie en resultaat – operationeel, tactisch of strategisch. 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 veranderend portfolio is voor veel bedrijven het voornaamste argument pro cloud. Ctac speelt hierop in met een totaalpakket van state-of-the-art clouddiensten die 24/7 beschikbaar zijn. Geen eigen investeringen in infrastructuur of licenties, altijd de laatste software-updates en een gegarandeerde beschikbaarheid. De klant kan weer focussen op zijn corebusiness in de geruststellende wetenschap dat zijn applicaties in de beste handen zijn.

• 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 en 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 onlinewerkplekservices creëren we beveiligde toegang tot de digitale bedrijfsomgeving vanaf elk device, waar ook ter wereld. De benefits: altijd en overal kunnen werken met de laatste software tegen voorspelbare kosten.

• Customer Engagement & Commerce (CEC)

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

• Application Management

De vraag van organisaties naar de ontzorging van hun ICT-landschap groeit. Ctac biedt deze ontzorging

door applicatiemanagement voor SAP, Microsoft en kantoorautomatisering aan te bieden. Het passende antwoord op alle vraagstukken rondom continuïteit, performance, capaciteit en optimalisaties. Hiermee leggen we de basis voor een professionele dienstverlening aangevuld met een zelfserviceportal 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 businessapplicaties met naadloze integratie binnen elke omgeving 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. Ongeacht of dat nu on-premise, via de cloud of in een hybride combinatie is. SAP of Microsoft, ook dat maakt niet uit. We kennen beide systemen al jarenlang van binnen en van buiten. Gebruikt de organisatie zowel SAP als Microsoft? Dan zorgen wij voor een naadloze integratie tussen beide, inclusief realtime synchronisatie.

• Learning en change management

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

• Datamanagement

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

• *App ontwikkeling*

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

• *Technisch en Functioneel Beheer*

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

• *XV Retail Suite*

Sinds 2007 leveren we met de XV Retail Suite – een eigen Ctac-product – belangrijke toegevoegde waarde in de winkelprocessen van onze Retail & Wholesale-klienten, volledig geïntegreerd met SAP. Zowel de primaire afrekenprocessen als de secundaire processen die zorgen voor een gesloten geld- & goederenstroom op de winkelvloer, kunnen worden ondersteund door XV Retail. In tijden waarin fysieke winkels steeds meer onder druk komen te staan, innoveert Ctac én investeert in haar oplossing, en transformeert die van alleen het instore kanaal naar een set van services die los van kanalen voorzien in prijs- & promotiecalculatie, winkelmandjesfunctionaliteit, nieuwe vormen van bestellen en betalen, en loyalty.

Het aandeel Ctac

Financiële agenda 2017/2018

9 maart 2017	Publicatie jaarcijfers 2016
29 maart 2017	Publicatie jaarverslag 2016
10 mei 2017	Publicatie bericht over het eerste kwartaal 2017
10 mei 2017	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
10 augustus 2017	Publicatie bericht halfjaarcijfers 2017
2 november 2017	Publicatie bericht over het derde kwartaal 2017
9 maart 2018	Publicatie jaarcijfers 2017
16 mei 2018	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, alle aandelen aan toonder. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.515.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2016 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.

Naar aanleiding van specifiek geuite wensen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2016 is besloten het dividendbeleid aan te passen door in de toekomst in het voorkomende geval uit te gaan van een keuzedividend.

Kerncijfers gewone aandelen

Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen: 12.515.497
Hoogste slotkoers 2016 (EUR): 3,36
Laagste slotkoers 2016 (EUR): 2,00
Slotkoers ultimo 2016 (EUR): 3,18
Nettoresultaat per aandeel (EUR): 0,21
Bedrijfsresultaat per aandeel (EUR): 0,24
Dividend per aandeel (EUR): 0,07
Dividendrendement in % ultimo 2016: 2,2%
Intrinsieke waarde (EUR): 1,23

Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal

	2016	2015
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.515.497	12.515.497
Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders	0,21	0,19
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,30	0,30
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	1,23	1,09
Voorgesteld dividend	0,07	0,06

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 2016 de volgende beleggers met deelnemingen boven 3% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingsplichtige	Belang
6 november 2014	P.C. van Leeuwen	5,20%
8 juli 2015	J.P. Visser	15,09%
8 juli 2015	Decico B.V.	5,06%
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
14 maart 2016	HECO S.A.	5,08%
13 mei 2016	H.A.M. Cooijmans	22,83%
11 november 2016	Axxion S.A.	5,15%

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, 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.
Sinds oktober 2016 is de heer
Kraaijenzank commissaris bij WLN.

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



Mevrouw E. Karsten (1954),
Nederlandse nationaliteit.

Voorzitter Raad van Toezicht
Zorggroep Sint Maarten Oldenzaal.
Per 2016 is mevrouw Karsten
voorzitter van de Raad van Toezicht
NCFS (Nederlandse Cystic Fibrosis
Stichting). Bestuurslid VCTE
(Vereniging Commissarissen en
Toezichthouders Erasmus).

*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.*

Verslag van de raad van bestuur

Introductie

Een korte samenvatting van de voornaamste kengetallen is als volgt.

Resultaten (x EUR 1.000) (in EUR x 1.000)	2016	2015	2014	2013	2012
Netto-omzet	86.230	86.092	83.395	77.028	79.861
Nettoresultaat	2.613	2.414	1.750	1.160	805
Medewerkers					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	435	449	441	439	448
Ratio's					
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	3,5%	3,9%	3,2%	2,8%	2,5%
Nettoresultaat/netto-omzet	3,0%	2,8%	2,1%	1,5%	1,0%

Strategie

'Enabling Your Ambition'

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

Ctac onderscheidt hierbij de volgende doelstellingen.

- Het ontzorgen van (internationale) klanten in het midden- en grotere segment door passende en betrouwbare ICT-oplossingen tegen aanvaardbare kosten te bieden. Deze oplossingen dienen tevens een belangrijke bijdrage te leveren aan de duurzame winstgevendheid en het concurrentievermogen van de klanten ten behoeve van de continuïteit van hun onderneming.
- Het zich nog verder ontwikkelen van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van samengestelde ICT-oplossingen als Business & Cloud Integrator.
- Ctac heeft een aantal eigen producten, waaronder de XV Retail Suite bestaande uit een omnichannel gedreven Point-of-Sale & Loyalty platform.
- De Ctac-organisatie verder ontwikkelen naar de marktmogelijkheden en het bieden van continuïteit voor alle stakeholders.

De afgelopen jaren heeft Ctac de organisatie dusdanig ingericht en de strategie zodanig aangescherpt, dat zij zich heeft omgevormd tot een vooraanstaande Business & Cloud Integrator. De aandacht zal in 2017 en de komende jaren gericht zijn op geïntegreerde – naar markt- en/of kennisgerichte – businessunits

die optimaal zijn geëquipeerd om klanten van hoogwaardige en specialistische oplossingen te voorzien.

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

Sectoren waarbinnen Ctac Nederland actief is

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

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

In de nieuwe structuur zijn gelijksoortige activiteiten geclusterd. Ctac Nederland onderscheidt daarbij drie onderdelen: Consultancy, Cloud Services en Resourcing. De activiteiten die onder Cloud Services vallen, betreffen specifieke ICT- en applicatie-expertise op een breed gebied om ondersteuning te bieden aan

organisaties die een professionele ICT-infrastructuur of professioneel applicatielandschap willen borgen in de private cloud en/of public cloud en/of over de verschillende clouds heen. Onder Consulting vallen alle SAP en Microsoft-gerelateerde, vooral functioneel gerichte activiteiten. Onder de Microsoft-gerelateerde activiteiten vallen o.a. CRM, Navision, Kantoorautomatisering en SharePoint. Onder Ctac Resourcing vallen alle activiteiten op het gebied van detachering.

Ctac Consulting

Dit bedrijfsonderdeel bevat alle SAP en Microsoft-gerelateerde activiteiten voor en over markten heen. Vanuit dit onderdeel is Ctac o.a. actief op het gebied van Microsoft CRM-oplossingen voor bedrijven in uiteenlopende marktsectoren. Daarnaast ligt de nadruk op dit moment op de Retail, Manufacturing & Wholesale-markt met de Navision ERP-oplossing. Ook onze XV Retail-oplossing wordt binnen het onderdeel Consulting door softwareontwikkelaars gebouwd, onderhouden en in nauwe samenspraak met de klanten verder ontwikkeld. Dit product heeft inmiddels zowel in Nederland als in België een vooraanstaande positie in een zeer concurrerende markt ingenomen.

Het jaar 2016 bracht Ctac tevens succes voor wat betreft de activiteiten rond haar eigen Customer Engagement-oplossing XV Retail Suite. Sinds het ontstaan in 2006 ondersteunt Ctac grote, aansprekende namen in de Retail en Wholesale bij hun dagelijkse winkelprocessen. Ctac stelt haar klanten in staat om alle processen ter ondersteuning, zoals gesloten geld- en goederenstromen, verkoopregistratie, integratie van winkel-web, volledig geïntegreerd met SAP, online en realtime af te handelen. Onze XV Retail-oplossing is internationaal actief en wordt ingezet in zes verschillende landen.

Het commerciële succes van XV Retail en haar klanten heeft ook in 2016 geleid tot autonome groei van het team. Dagelijks werken inmiddels ruim 25 Ctac-talenten aan de Customer Engagement-ambities van onze klanten.

Om de voortgaande groei van ons product en de ambitieuze plannen van onze XV Retail-klanten verder te kunnen blijven ondersteunen, is in 2015 via nearshore outsourcing een strategische samenwerking gestart, die in 2016 verder vorm en inhoud heeft gekregen. Alle werkzaamheden worden gespecificeerd en gecoördineerd vanuit Nederland. Hiermee heeft Ctac een structurele uitbreiding van ontwikkelcapaciteit geborgd en beschikt zij over een flexibele schil van Java-professionals. In 2016 is een aanzet gegeven voor de nieuwe-generatie XV-software.

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

Ctac Cloud Services

Dit onderdeel – voorheen Ctac Managed Services – biedt Cloud Services (integratie, beheer, hosting en systeemoptimalisatie) en is daarvoor niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met Cloud Services neemt Ctac haar klanten de zorg voor systemen en applicaties uit handen. Cloud Services ondersteunt de gehele lifecycle van systemen, zodat klanten zich volledig kunnen concentreren op hun corebusiness. Cloud Services richt zich steeds meer op cloudintegratie waarbij wij de klant ontzorgen door het verbinden van de clouds waaruit de klant de diensten afneemt. Integratieplatform as a Service (iPaaS) is dus een mooie, nieuwe propositie. Hiermee wordt de gebruiksvriendelijkheid geborgd door bijvoorbeeld single-sign-on, zorgen wij voor een beveiligde infrastructuur over de verschillende clouds heen, en kunnen wij dienen als Single Point of Contact over de verschillende diensten heen. Nieuwe gebruikers in 2016 van onze services zijn onder meer OTTO Workforce, Bavaria, Wonen Limburg en SCIA. Security staat hoog in het vaandel bij Cloud Services. De afgelopen jaren is ook het principe 'security by design' geïmplementeerd, laten wij ons steeds meer van buitenaf auditen en maken wij de interne organisatie steeds bewuster van de omgeving waarin wij werken en de verantwoordelijkheden die dit met zich meebrengt.

Datacenterfaciliteiten

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

van branchegerichte iPaaS-, PaaS-, IaaS- en SaaS-oplossingen.

Ctac Resourcing

Onder Ctac Resourcing vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan Cloud Services en Consulting, zoals de detachering van SAP en Microsoft-consultants. In 2015 zijn de activiteiten van Resourcing operationeel één geworden met die van Cloud Services en Consulting.

Naast werving en selectie en 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 breidt e-commerceactiviteiten uit

In lijn met de strategie van Business & Cloud Integrator is het product- en dienstenportfolio van Ctac verder uitgebreid met activiteiten op het gebied van e-commerce.

De uitbreiding sluit naadloos aan bij de markten waarin Ctac actief is. In met name de retail-, wholesale- en manufacturing-markten ziet Ctac een aanzienlijke groei van e-commerce bij klanten.

De interactie met de andere bedrijfsonderdelen zal synergetische voordelen voor de onderneming met zich meebrengen.

Ctac versterkt omnichannel-strategie dankzij partnership met inRiver

Ctac kiest het moderne Product Information Management-platform (PIM) inRiver om zijn omnichannel-portfolio verder uit te breiden. Op die manier helpt Ctac retailers om het complete (online) aankoopproces van klanten nog beter te stroomlijnen. Belangrijkste voordelen van het nieuwe systeem voor de klant zijn de gebruiksvriendelijkheid, de korte implementatietijd en de eenvoudige integratie met andere systemen.

Reden voor de nieuwe samenwerking van Ctac met inRiver is de stijging van het aantal digitale-verkoopkanalen en de groeiende behoefte van Ctac-klanten aan het leveren van de beste productinformatie. Met het PIM-systeem van inRiver beheren retailers hun productinformatie op intuïtieve en efficiënte wijze, en delen zij relevante informatie eenvoudig via verschillende kanalen. Zo creëren zij een eerste klas onlinewinkelervaring en realtime informatie op elk verkoopkanaal.

Partnership Custom Connect en Ctac t.b.v. cloudintegratie Services

Custom Connect, de carriërneutrale datacommunicatiespecialist, en Business & Cloud Integrator Ctac zijn een open partnership aangegaan voor de ontwikkeling en ondersteuning van de cloudstrategie van Ctac ten behoeve van haar opdrachtgevers. Custom Connect bouwt en beheert de connecties en het netwerk. Bovendien adviseert zij hoe het beste profijt kan worden getrokken van de doorlopende ontwikkelingen in de datacommunicatietechnologie en -markt. Custom Connect zorgt ervoor dat de klanten van Ctac – bedrijven die doorgaans zijn gericht op innovatie en expansie – de beschikking hebben over de connectiviteit die past bij de eisen van hun business. Deze eisen verschillen per bedrijf en per applicatie in termen van bandbreedte, prijs en latency. Op de meest exotische locaties kunnen aansluitingen nodig zijn. Nieuwe technologieën leggen een aanzienlijke druk op de snelheid van dataconnecties. Bijvoorbeeld in-memory analyses: omdat de analyse plaatsvindt in het RAM-geheugen van de computer, neemt de verwerkingssnelheid enorm toe. De connecties van en naar de brondata moeten die snelheid aankunnen. Dit vergt connecties met de laagst mogelijke vertragingen (latencies). Datacommunicatie gaat naar Internet en IP. Custom Connect helpt 'All-IP'-strategieën te realiseren. Security is dan een belangrijk vraagstuk. Ctac wil de beveiliging in het netwerk geregeld hebben en wel op zo'n manier, dat DDoS-aanvallen en andere ongerechtigheden worden afgevangen voordat ze de applicaties kunnen bereiken en beschadigen. Custom Connect bouwt voor Ctac een schoon internet met gegarandeerde SLA's.

Ctac is door Microsoft officieel benoemd tot Microsoft Cloud Solution Provider

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

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

Ctac en Transpax TM bundelen krachten in transportmanagement

Ctac is in 2016 een samenwerking aangegaan met softwareorganisatie Transpax TM. Zo breidt Ctac haar dienstverlening uit met een totaalpropositie op het gebied van transportmanagement. Ctac doorliep een zorgvuldig selectieproces waarin het bedrijf een groot aantal leveranciers van Transport Management Systemen (TMS) bekeek. De keuze viel op Transpax TM vanwege de manier waarop dit bedrijf koppelt met grotere ERP- en WMS-pakketten, zoals die van SAP en Microsoft. Daarnaast biedt de oplossing met de naam Transpax veel functionaliteit voor het operationele en financiële transportmanagementproces.

Transpax TM maakte samen met Ctac een koppeling met SAP. Daarbij gaan alle zendingen via gecertificeerde integraties naar Transpax voor het bepalen van de optimale vervoerder en de bijbehorende precacalculatie van transportkosten. Bijbehorende precacalculaties en opvolgende deltacalculaties worden in SAP geïntegreerd en via SAP External Service Management afgehandeld, waardoor een PO gecreëerd wordt, die een Procure 2 Pay-proces ondersteunt. Vervolgens worden de juiste vervoerdersspecifieke transportlabels gemaakt en wordt de zending aangemeld bij de vervoerder. Verzonden goederen zijn direct in SAP te volgen via doorkoppeling naar de track & trace-functionaliteit van de vervoerders. Als de goederen zijn afgeleverd, komt er een Proof of Delivery van de vervoerder binnen. Vervolgens is de factuur te vergelijken met de precacalculatie. Is er een 3-way match, dan stuurt Transpax de gevalideerde facturen naar SAP voor verdere verwerking. Ctac zorgt met zijn SAP expertise voor de juiste inrichting van de logistieke en financiële modules en alle bijbehorende analyses en rapportages. Transportkosten kunnen onder meer verbijzonderd worden naar businessunit, productgroep, materiaal of locatie.

Ctac gaat Cloud Connect van Interxion gebruiken

Per 2016 maakt Ctac gebruik van Cloud Connect van Interxion, een toonaangevende Europese leverancier op het gebied van cloud- en carrier-neutrale datacenterdiensten. Met deze dienst kan Ctac voor zijn klanten verbindingen tot stand brengen tussen de Ctac private cloud-oplossingen en meerdere cloud-platforms van vooraanstaande providers om zo hoogwaardige hybride IT-oplossingen te realiseren. Ctac nam reeds een Point-of-Presence af in een datacenter van Interxion op diens Schiphol Campus.

Met Cloud Connect kan Ctac directe verbindingen voor zijn klanten realiseren met meerdere cloudplatforms in de datacenters van Interxion. Deze next-generation-verbindingen bieden een hogere beveiliging en betere prestaties als het gaat om latency, doorvoersnelheden en beveiliging, waardoor klanten bedrijfskritische workloads en realtime data op een verantwoorde wijze kunnen onderbrengen in de cloud.

Ctac kan via de Interxion-portal eenvoudig onlinebestellingen plaatsen en haar draadloze Local Area Network-verbindingen (LAN) met de verschillende cloudserviceproviders volledig zelfstandig beheren.

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

SELECTIE VAN NIEUWE PROJECTEN / CONTRACTEN

Nederlands Loodswezen kiest voor SAP S/4HANA

De nieuwe versie van de ERP-software van SAP biedt het Nederlands Loodswezen de flexibiliteit, schaalbaarheid en gebruiksvriendelijkheid die nodig zijn om te kunnen inspringen op actuele marktontwikkelingen. Nederlands Loodswezen loodst jaarlijks meer dan 85.000 loodsplichtige zeeschepen van en naar de Nederlandse en Vlaamse zeehavens aan de Schelde. Dit loodsen gebeurt door circa 450 registerloodsen. Zij vormen de spil tussen het schip en de verschillende organisaties in de haven, zoals de radarbegeleiding, sleepdiensten en vastmakers. Nederlands Loodswezen BV (NLBV) is de facilitaire organisatie die de registerloodsen ondersteunt, bijvoorbeeld door het uitvoeren van administratieve taken en het vervoer van loodsen van en naar zeeschepen.

De zoektocht naar flexibele, schaalbare en gebruiksvriendelijke managementsoftware ter vervanging van de huidige omgeving leidde al snel naar S/4HANA van SAP. Deze businesssuite – die is geoptimaliseerd voor de in-memory database HANA –

is beschikbaar in een cloud- en een on-premise variant. De technische migratie naar S/4HANA is door Ctac uitgevoerd. Op het programma van het Nederlands Loodswezen waren vervolgens de implementatie van de eerste onderdelen S/4HANA Finance en Fiori Apps, de gratis apps van SAP, waarmee het concern processen als facturatie, inkoop en HR self-service eenvoudig mobiel aanbiedt.

Ctac ontzorgt Vivare met Digitale Transformatie

Woningcorporatie Vivare transformeert haar huidige ERP-systeem naar S/4HANA. Daarnaast zet Vivare SAP Cloud for Service in. Vivare maakt deze keuze, zodat zij kan sturen op de organisatiekosten, om betaalbaar wonen voor haar klanten mogelijk te hebben en te houden, nu en in de toekomst, en om een goede dienstverlening naar haar klanten te kunnen blijven bieden. De twee organisaties werken sinds 2015 samen en stelden onlangs gezamenlijk een strategisch programma op om de dienstverlening aan huurders te verbeteren en interne processen te optimaliseren. Deze transformatie maakt deel uit van Vivare Next Level, zoals het programma heet.

Met de transformatie van het ERP-systeem naar S/4HANA krijgen medewerkers van Vivare de beschikking over de nieuwste functionaliteit en mogelijkheden volgens de laatste technologische en gebruiksstandaarden. Daardoor kunnen ze efficiënter werken en krijgen ze een vollediger overzicht van actuele zaken die spelen met huurders – zoals huurincasso's of -achterstanden en lopende serviceverzoeken. Dankzij de inzet van SAP Cloud for Service is het bovendien mogelijk om klantcontacten via diverse kanalen te ondersteunen, waaronder een huurdersportaal. Door in te loggen op dit portaal, krijgen huurders een compleet overzicht van lopende zaken. Zij vinden daar hun volledige contacthistorie, ongeacht of de communicatie plaatsvond via e-mail, telefoon, social media of onlineselfservice.

OTTO Work Force kiest Ctac als partner voor SAP en Microsoft CRM-omgeving

OTTO Work Force heeft Business & Cloud Integrator Ctac als application management partner voor zijn SAP en Microsoft CRM-omgeving gekozen. De internationale arbeidsbemiddelaar is bezig met een verdere professionalisering van de organisatie en heeft voor de vertaling van zijn bedrijfsdoelstellingen naar een IT-oplossing een sterke partner nodig. De keuze viel op Ctac vanwege haar reputatie in de markt, haar referenties en de partnerships met zowel SAP als Microsoft. OTTO Work Force maakt gebruik van SAP ECC – Enterprise Resource Planning Central Component – voor finance, HRM en material management. Het HRM-gedeelte is cruciaal voor de verloning van de grote groep flexmedewerkers die bij OTTO Work Force op de

loonlijst staat. Daarnaast zet de organisatie Microsoft CRM in voor relatiebeheer. 2020 vormt als stip aan de horizon een belangrijk jaar voor OTTO Work Force voor het bereiken van een aantal belangrijke bedrijfsdoelen, onder andere op digitaliseringsgebied. Als specialist op het gebied van SAP en Microsoft is Ctac in staat de integratie van de beide platformen in het bedrijfsnetwerk te begeleiden. Ctac zet haar Continuous Improvement Program bij OTTO Work Force in om doelgericht tot het gewenste eindresultaat te komen. Dat betekent dat de Business & Cloud Integrator kritisch kijkt naar de haalbaarheid van de voorgestelde veranderingen en de ondersteuning hiervan met IT-oplossingen. Zo stelt Ctac zich niet alleen op als uitvoerder, maar ook als partner. Applicatieoptimalisatie is bij Ctac geïntegreerd in de dienstverlening. Binnen het klantteam zijn er een Customer Landscape Owner en een Customer Application Owner aangesteld. Deze personen zijn verantwoordelijk voor respectievelijk de technische architectuur en de applicaties. Dit maakt dat OTTO Work Force snel kan schakelen met de juiste mensen die de situatie van OTTO Work Force tot in detail kennen.

PARTNERSHIPS EN CERTIFICERINGEN

Ctac ontvangt Authorised Premier Partner award van Winshuttle

Ctac is door Winshuttle, de Amerikaanse leverancier van datamanagementoplossingen, onderscheiden met de Authorised Premier Partner award. De award bevestigt het succesvolle partnership tussen beide partijen en biedt erkenning voor Ctac als partner. Voor klanten van Ctac betekent de award een bevestiging dat zij Winshuttle kunnen blijven inzetten voor een positieve bijdrage aan hun strategie en ambities op het gebied van datamanagement. Al meer dan 75 klanten maken gebruik van de datamanagementoplossingen van Ctac.

ISAE 3402

In februari 2017 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 verklaring.

FINANCIELE ONTWIKKELINGEN

Omzet en brutomarge

De netto-omzet kwam in 2016 uit op EUR 86,2 miljoen, een stijging van 0,2% (2015: EUR 86,1 miljoen). De autonome stijging (exclusief de omzet van het in januari 2016 verkochte IFS Probity bedroeg ruim 6%). De gerelateerde bruto marge daalde van EUR 59,3 miljoen in 2015 naar EUR 57,9 miljoen in 2016.

De omzet consultancy, hosting en beheer steeg van EUR 72,2 miljoen in 2015 naar EUR 74,2 miljoen in 2016, een toename van 2,7%. Doordat onder meer de externe inhuur met 16,1% is toegenomen tot EUR 20,9 miljoen in 2016 (EUR 18,0 miljoen in 2015), is de brutomarge op deze activiteiten gezakt van EUR 54,2 miljoen in 2015 naar EUR 53,3 miljoen in 2016.

De omzet op software daalde met 34,8% van EUR 5,7 miljoen in 2015 tot EUR 3,7 miljoen in 2016. De brutomarge van deze omzet in 2016 kwam uit op EUR 1,8 miljoen (2015: EUR 2,2 miljoen).

De omzet op onderhoudscontracten steeg met 1,7% van EUR 8,2 miljoen in 2015 naar EUR 8,4 miljoen in 2016. De brutomarge op deze activiteiten daalde met EUR 0,1 miljoen tot EUR 2,8 miljoen.

De omzet per medewerker (op basis van het gemiddelde aantal fte's op jaarbasis) nam toe met 3,3% naar EUR 198.000 in 2016 (2015: EUR 192.000).

Bedrijfslasten

De personeelskosten daalden in 2016 per saldo met EUR 1,6 miljoen, ofwel 3,9% ten opzichte van 2015. Mede door de verkoop van IFS Probity is het

gemiddeld aantal fte's licht gedaald van 449 fte's in 2015 naar 435 fte's in 2016.

De overige bedrijfslasten zijn met EUR 0,7 miljoen, ofwel 5,0% gestegen naar EUR 15,0 miljoen (2015: EUR 14,3 miljoen).

De afschrijvingen daalden met EUR 0,2 miljoen naar EUR 1,2 miljoen.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat daalde in 2016 naar EUR 3,1 miljoen (2015 EUR 3,4 miljoen). Het gecorrigeerde bedrijfsresultaat dat een betere vergelijking biedt, steeg echter met 8% naar EUR 3,6 miljoen. De correcties betreffen de baten uit de innovatiebox (volgens IFRS-regelgeving in 2016 verantwoord onder vennootschapsbelasting) en de dotatie aan een earn out-verplichting.

Financiële baten en lasten

Ultimo 2016 kwam de nettobankschuld uit op EUR 1,7 miljoen (2015: EUR 2,7 miljoen). De nettorentelasten bleven gelijk op EUR 0,1 miljoen last, evenals de overige financiële lasten (onder andere de rente op earn out-verplichtingen). Dit resulteerde in een gelijke last van EUR 0,2 miljoen in 2016 (2015: EUR 0,2 miljoen).

Belastingen

Ctac is een innovatief bedrijf, wat betekent dat er een beroep kan worden gedaan op de innovatiebox. De baten uit de innovatiebox die in 2016 in aanmerking zijn genomen, omvatten ook nog een aantal oude jaren. Mede als gevolg van deze baten bedroeg de belastingdruk in 2016 slechts 9,0% (2015: 23,8%).

Omzet per onderdeel en per segment (in EUR x 1.000)	2016	2015	%
Nederland			
Ctac Cloud Services	30.351	27.877	9%
Ctac Consulting	19.724	23.462	-16%
Ctac Resourcing	13.116	10.286	28%
Licenties en onderhoud	10.584	10.839	-2%
Intercompany omzet	2.139	2.944	-27%
Totaal Nederland	75.914	75.408	1%
België	14.196	16.403	-13%
Overige activiteiten	814	1.666	-51%
Eliminatie intercompany omzet	-4.694	-7.385	-36%
Totaal	86.230	86.092	0%

N.B.: 2015 is inclusief de omzet van IFS Probity (met name Consulting)

Enmalige Cloud projecten worden niet meer in de omzet Ctac Cloud Services begrepen; post omvat alleen recurring omzet

Nettoresultaat en resultaat per aandeel

Het nettoresultaat over 2016 kwam uit op EUR 2,6 miljoen (2015: EUR 2,4 miljoen). Dit vertaalt zich in een resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van EUR 0,21 op basis van 12.515.497 aandelen (2015: EUR 0,19). Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2016 bedroeg (onveranderd) 12.515.497 stuks.

Balans

Als gevolg van de toevoeging van het nettoresultaat over 2016 (EUR 2,6 miljoen) is het eigen vermogen per ultimo 2016 gestegen naar EUR 15,4 miljoen. Conform de verslaggevingsregels is het eigen vermogen bepaald voor verwerking van het winst-bestemmingsvoorstel.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen lieten een stijging zien per ultimo 2016 van circa EUR 1,1 miljoen naar EUR 21,8 miljoen. Het balanstotaal daalde met EUR 0,6 miljoen van EUR 40,4 miljoen ultimo 2015 naar EUR 39,8 miljoen ultimo 2016.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) verbeterde vervolgens van 33,7% ultimo 2015 naar 38,8% per ultimo 2016.

De nettobankschuld daalde van EUR 2,7 miljoen ultimo 2015 naar EUR 1,7 miljoen ultimo 2016. De met ABN AMRO Bank overeengekomen kredietfaciliteit bedroeg per ultimo 2016 EUR 6,0 miljoen. Als zekerheid is pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten verstrekt.

Kasstroom en investeringen

De kasstroom uit bedrijfsoperaties kwam in 2016 uit op EUR 3,9 miljoen positief (2015: EUR 2,9 miljoen positief). De kasstroom uit operationele activiteiten bedroeg EUR 2,5 miljoen positief in 2016 (2015: EUR 2,2 miljoen positief).

In 2016 is voor EUR 0,6 miljoen geïnvesteerd in (im-) materiële vaste activa (2015: EUR 1,2 miljoen). De investeringen bestonden met name uit vervanging van de ICT-infrastructuur en nieuwe computers.

De kasstroom uit financieringsactiviteiten ad EUR 0,8 miljoen negatief (2015: EUR 0,5 miljoen negatief) betrof onder meer een betaling van EUR 0,2 miljoen aan earn out-verplichtingen (2015: EUR 0,5 miljoen); voorts was er in 2016 de dividendbetaling van EUR 0,8 miljoen.

De nettokasstroom kwam in 2016 uit op EUR 1,0 miljoen positief (2015: EUR 0,5 miljoen).

De resultaten van Ctac Frankrijk waren andermaal fors negatief. Het bedrijfsresultaat over 2016 was zelfs EUR 0,8 miljoen slechter dan in 2015. Het verlies is toe te schrijven aan één specifiek project. Tijdens

de uitvoering van dit project bleek onder meer de juridische reikwijdte van gemaakte afspraken onvoldoende duidelijk in het contract te zijn verwoord. Het project is in technische zin in december 2016 volledig gestopt. Dit betekent onder andere dat de substantiële cash out als gevolg van ingehuurde consultants ook volledig is gestopt. De resterende projectrisico's zijn geheel onder controle. Mede als gevolg hiervan zal het resultaat van Ctac Frankrijk in 2017 zeer sterk verbeteren.

Voorstel verwerking resultaat

Na zorgvuldige afweging van de impact van een dividenduitkering op de nettokasstroom in 2017, het eigen vermogen, de samenstelling ervan en de andere balanscomponenten wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om over het boekjaar 2016 uit het nettoresultaat een dividend uit te keren van EUR 0,07 per gewoon aandeel. Genoemd voorstel is in lijn met het eerder geformuleerde dividendbeleid. Aan aandeelhouders zal de keuze worden geboden het dividend in cash of aandelen te ontvangen.

Ontwikkelingen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum te melden.

PERSONELE ONTWIKKELINGEN

Medewerker centraal

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

Ctac is een kennisintensieve organisatie in een dynamische markt en omgeving, en vindt het daarom van groot belang te investeren in de medewerkers. De medewerkers dienen te voldoen aan de eisen die hun functie aan hen stelt, en in staat te worden gesteld zich blijvend te ontwikkelen. Ctac onderkent dan ook de noodzaak van gestructureerd opleiden als instrument om enerzijds de kennis en vaardigheden in stand te houden, en anderzijds in te spelen op de persoonlijke

opleidings- en ontwikkelbehoeften van medewerkers. De uitgangspunten voor deze ontwikkeling worden jaarlijks, via persoonlijke doelstellingen, door de medewerker in samenspraak met zijn of haar manager opgesteld. Deze gaan uit van de ambities van de medewerker, maar dienen ook in lijn te zijn met de ambities van Ctac.

Nieuw functie- en salarishuis

Met ingang van januari 2016 werkt Ctac met een nieuw functie- en salarishuis dat tot stand is gekomen op basis van de Hay-methode voor functie-evaluatie en -profilering. Er wordt sindsdien gewerkt met een functiehuis dat onderbouwd is met een eenduidige set wegingscriteria. Het nieuwe functie- en salarishuis biedt meer transparantie over vergelijkbare functies. Daarnaast biedt het meer inzicht in loopbaanpaden en de loopbaanstappen die gemaakt kunnen worden. Dankzij deze uniforme vaststelling van de functiezwarte werd het mogelijk een valide beloningsmarktvergelijking uit te voeren. De uitkomst van dit onderzoek heeft Ctac inzicht gegeven in de beloningspositie op de markt. Daarnaast bood het onderzoek gekoppeld aan het nieuwe functiehuis een fundament voor een beter passend beloningsbeleid met nieuwe salarisschalen en systematiek.

Vernieuwd beloningsbeleid

Het op onderdelen aangepaste beloningsbeleid is op basis van de resultaten van de beloningsbenchmark en het advies van een externe beloningsspecialist gevalideerd door de raad van bestuur, directie en HR. De ondernemingsraad van Ctac Nederland heeft op basis van de benchmark en de geformuleerde uitgangspunten zijn instemming gegeven met het voorgenomen besluit om het nieuwe beloningssysteem in te voeren per 1 januari 2016. Met de invoering van dit op onderdelen aangepaste beloningssysteem werkt Ctac Nederland met een passend en resultaatgericht beloningssysteem.

Performance Management Cycle

Medio 2016 heeft Ctac besloten om met ingang van januari 2017 een digitale Performance Management Cycle voor Ctac Nederland en België te gaan inrichten en tegelijkertijd het proces te optimaliseren. Ctac wil hiermee bereiken dat er een continue verbinding is tussen de strategie en doelstellingen van Ctac, zodat prestaties telkens in lijn met de organisatiedoelstellingen verbeterd kunnen worden. Daarnaast is met deze nieuwe werkwijze de performance in de organisatie duidelijk te meten en zijn de verwachtingen over en weer helder. Om te komen tot een succesvolle implementatie in de gehele organisatie, heeft het projectteam een brede afvaardiging van de organisatie (medewerkers en management) betrokken in de configuratie-, test- en trainingsfasen. In workshops voor het Peoplemanagement is in de breedste zin van het woord

stilgestaan bij de Performance Management Cycle en de rol van de Peoplemanager daarin. Eind 2016 zijn de laatste voorbereidingen voor implementatie per januari 2017 afgerond.

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 in 2016 gemiddeld 19% 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.

Recruitment

In 2016 is er vanuit recruitment een steviger fundament gelegd om de gekwalificeerde talenten aan ons te binden. Onderwerpen als arbeidsmarktcommunicatie en het recruitmentproces zijn verder onder de loep genomen, er is een eerste aanzet gedaan om dit verder te professionaliseren, waardoor Ctac haar positionering als aantrekkelijke werkgever in de komende jaren verstevigt. Gezien een groeiende krapte op de arbeidsmarkt, is het intensiever betrekken van eigen medewerkers in het recruitmentproces ook een van de speerpunten geweest in 2016. Met een percentage van ruim 40% van alle 'new hires' vanuit het 'referral programma' scoort Ctac ruim boven het marktgemiddelde.

Ziekteverzuim

Ctac voert door het geven van voorlichting over het herkennen van 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 2016 is het ziekteverzuim binnen Ctac Nederland gestegen naar 3,2% (2015: 2,9%). In het kader van verzuimpreventie wordt er actief gestuurd op verzuimmanagement en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers. In 2016 is het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) geïntroduceerd, dat moet bijdragen aan de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van Ctacs medewerkers.

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 2016 bestond de ondernemingsraad uit vijf personen. Met de ondernemingsraad wordt door de raad van bestuur periodiek overleg gevoerd over alle aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij in 2016 ook eenmaal 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 2016 wordt positief teruggekeken op de geleverde bijdrage van de ondernemingsraad om te komen tot de aanpassing van de performancemanagementcyclus, het arbeidsvoorwaardenbeleid en het eigen-risicodragerschap Ziektewet en de WGA.

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

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.

Vandaar dat Ctac elk jaar het energieverbruik in kaart brengt en een Carbon Footprint-rapportage opstelt. Door het inzichtelijk maken van het energieverbruik met daaraan verbonden een Carbon Footprint-rapportage kan er jaarlijks gestuurd worden op vermindering van het energieverbruik (waar mogelijk) en het verlagen van de CO₂-uitstoot. Ctac heeft als jaarlijks doel de uitkomst van de Carbon Footprint-rapportage te verlagen.

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

van duurzaamheid, zowel op sociaal en maatschappelijk vlak, als op economisch vlak.

De P van People staat in het teken van het waarmaken van ambities door de medewerker. Ctac is 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 is optimalisatie van de Carbon Footprint het uitgangspunt. 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, was het terugdringen van het brandstofverbruik van de leaseauto's. Een enorme daling in de CO₂-emissie heeft plaatsgevonden tussen 2010 en 2014. Echter, deze doelstelling blijft staan voor de komende jaren. Zo heeft Ctac in 2016 52,34 ton minder CO₂-uitstoot gerealiseerd ten opzichte van het brandstofverbruik in 2015.

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.

In 's-Hertogenbosch werken bedrijven en organisaties samen aan een duurzame energievoorziening onder de naam Bossche Energiecoalitie (BEC). Ctac is medeondertekenaar van deze energiecoalitie. Het delen van kennis en ervaring, en een proeftuin zijn voor duurzame innovaties zijn uitgangspunten van het BEC. Gezamenlijk kunnen ze grote stappen zetten door samenwerking op een thema óf per gebied. Bijvoorbeeld met een gezamenlijke aanpak voor zonne-energie of door benutting van restwarmte op een bedrijventerrein.

Jaarlijks worden er energiedoelstellingen geformuleerd. Denk aan doelstellingen ten aanzien van mobiliteit (vermindere 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-rapportage opgesteld. Op deze manier kunnen verschillen tussen de jaren worden geanalyseerd en biedt het handvatten voor het nemen van maatregelen om de organisatie verder te verduurzamen.

Carbon Footprint Ctac 2016

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2016 is gebruikgemaakt van energieverbruikgegevens met betrekking tot de huisvesting, (externe) datacenters en 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 gebruikgemaakt van de categorisering van de internationale richtlijn Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Dit protocol maakt een onderscheid in drie bronnen van emissies: scope 1, 2 en 3. Per scope is beschreven welke CO₂-genererende activiteiten door Ctac zijn opgenomen in de berekening.

De totale emissie over het kalenderjaar 2016 bedroeg 1838 ton CO₂. Dit betekent een daling van circa 1,3% ten opzichte van de uitstoot over het kalenderjaar 2015. Voornaamste reden voor deze geringe daling is het niet meer in gebruik hebben van het pand in Barneveld. Er is dan ook een kleine daling waar te nemen in de CO₂-emissie in scope 1. Het gestelde doel voor 2016 is hiermee behaald. De verlaging van deze CO₂-emissie staat wederom als doel gesteld voor 2017.

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 is enkel en alleen het brandstofverbruik van de leaseauto's geregistreerd. Dit bij elkaar levert een CO₂-emissie over 2016 op van 1436 ton (2015: 1.489 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 2016 398 ton. Binnen deze scope heeft ten opzichte van 2015 een CO₂-stijging plaatsgevonden als gevolg van de toename van het aantal klanten, alsmede uitbreiding bij huidige klanten op de systemen. Voor scope 2 resulteert dit in een verhoging van 11,5% ten opzichte van 2015.

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 privéauto's, door verwerking van door de organisatie geproduceerd afval, door productie van materialen die de organisatie inkoopt etc. De organisatie heeft geen directe invloed op de emissies die hierbij vrijkomen. Deze indirecte emissies worden scope 3-emissies genoemd.

Voor Ctac is in het kader van scope 3 een beperkt aantal bronnen van CO₂-emissie in kaart gebracht. De totale CO₂-emissie over het kalenderjaar 2016 bedraagt 1,6 ton (in 2015: 1,6 ton).

Ctac Security

Ctac heeft al jaren een duidelijk securitybeleid. Dit beleid is gebaseerd op de pijlers van bewustzijn bij de medewerkers, het ingericht hebben van processen en het op diverse manieren zowel intern als extern laten auditen hiervan. De beschrijving en borging van dit feit – deze werkwijze – had op 8 december 2008 een ISO27001-certificering tot logisch gevolg.

Het ISO-certificaat was en is echter nooit een doel op zich geweest. Ctac heeft altijd de focus gehouden op een continu proces van optimaliseren en verbeteren, onder andere door het invoeren van het principe 'security by design', waardoor de kwaliteit van procesvoering, de kwaliteit van productlevering en de kwaliteit van werken steeds op een hoger niveau is komen te liggen.

Nu, in 2016, heeft Ctac nog steeds haar certificaten prima op peil. Zo zijn de nieuwe ISO27001:2013-beheersmaatregelen in november 2016 door QMS International B.V. geauditeerd en heeft Ctac het nieuwe ISO27001:2013-certificaat hiervoor ontvangen. Daar waar in de oude norm de focus nog vooral lag op operationele beheersmaatregelen en het borgen van deze maatregelen, ligt er in de nieuwe norm vooral ook een stevige focus op het nemen en beleggen van verantwoordelijkheden. Eigenaarschap, procesverantwoordelijkheid en managementparticipatie zijn belangrijke onderdelen geworden van deze nieuwe ISO27001-certificering. Aanvullend op deze certificering is ook de ISAE3402 type 2-verslaglegging voor 2016 een feit. Een rapportage die de Plan Do Check Act-cyclus van een reeks ISO27001-processen nauwgezet toetst op een juiste werking ervan. Dit onderzoek is door EY uitgevoerd. Ctac heeft ook dit onderzoek prima doorstaan en mag met trots komend jaar een gedegen ISAE3402 type 2-rapport ter beschikking stellen. Naast de continue zorg voor een optimaal werkend Information Security Management System met bijbehorende certificaten is er ook plaats voor eventueel aanvullende wensen van opdrachtgevers.

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

Ctacs 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 risicomanagementsysteem analyseert de risico's en meet periodiek de effectiviteit van de maatregelen zoals die voor alle bedrijfsprocessen binnen Ctac gelden. Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controleyclus. 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 commissarissen. Strategische doelen worden samen met de directeurs 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 op voortgang worden gemeten. Belangrijke KPI's bij Ctac zijn zowel intern als extern gericht. Intern worden onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte's, en efficiency van de processen gemeten. Extern gaat het vooral over klanttevredenheid. Die wordt vanuit de diverse contacten met de opdrachtgever gemeten. Voorbeelden zijn de calls die met een tevredenheidskwalificatie door de aanvrager worden afgesloten, customer reviews en de individuele consultant. 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 eventueel 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 zorgt 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 2016 verder 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 Ctacs systeem van risicomanagement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden:

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

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

Strategische risico's/marktrisico's

- 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 daarmee 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 48%. 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.
- Steeds meer bedrijven verkennen de public cloud en integratie van applicaties die vanuit de verschillende clouds worden aangeboden. Dit proces is gaande, waarbij de snelheid waarmee zich dit ontwikkelt, niet

goed is in te schatten. Door op de juiste manier onze contracten met zowel opdrachtgevers als leveranciers te definiëren en looptijden te optimaliseren, moeten we zorgen dat het weggaan van systemen van opdrachtgevers van Ctac naar public clouds geen negatieve gevolgen heeft op de resultaten van Ctac door de leegstand van systemen. Wij monitoren elk kwartaal hoe wij de situatie voor de komende drie jaar inschatten om te bezien of, en hoe wij onze handelwijze moeten aanpassen.

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 een organisatie model en management met de juiste competenties en business/ICT-kennis, zowel in de breedte als in de diepte. Met specifieke lokale omstandigheden wordt rekening gehouden.
- 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 cloudservices 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 cloudservices en informatiebeveiliging zijn belangrijke onderdelen 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 cloudservices 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. Daar waar sprake is van een kwalificatie bij de behaalde audit scoren wij vaak tegen/op het hoogste niveau.
- **Procesmanagement:** Ctac heeft in 2016 verder geïnvesteerd in procesmatig werken en daarop de organisatie en de middelen aangepast. In een aantal gevallen lopen processen en gebruikte middelen door over de landsgrenzen. Voor onze clouddiensten werken op die manier Nederland en België op dezelfde wijze om uiteindelijk voor de klanten het doel te bereiken.
- **Projectmanagement:** in 2015 is Projectmanagement gebundeld in de organisatie en in 2016 verder geprofessionaliseerd. Inmiddels werkt Projectmanagement mee vanaf de presalesfase tot en met de aanbidding en eventueel presentatie bij de klant om risico's te onderkennen en te mitigeren. Dit heeft in 2016 tot significante verbetering in onze projectbeheersing geleid.

Conclusie

Op basis van de uitgevoerde evaluaties concludeert de raad van bestuur dat het risicomangementsysteem, 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 risicomangementsysteem 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 gerealiseerde operationele progressie en met name de resultaatverbetering in 2016 geven Ctac een goede uitgangspositie voor 2017.

Mede als gevolg van de ontwikkelingen aan het eind van 2016 in Frankrijk, zal – bijzondere exogene omstandigheden voorbehouden – naar verwachting het resultaat in 2017 aanzienlijk hoger zijn.

Woord van dank

De raad van bestuur kijkt op 2016 terug als een jaar van noodzakelijke en grote veranderingen. In combinatie met de uitdagende marktomstandigheden heeft dit grote inzet en flexibiliteit van de medewerkers geleverd. Op grond hiervan is hen veel dank verschuldigd.

's-Hertogenbosch, 22 maart 2017

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

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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

- De huidige leden van de raad van bestuur hebben geen aanstelling voor bepaalde tijd (2.2.1). De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.
- Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is niet contractueel bepaald en zodoende niet gemaximeerd (3.2.3). Bij onvrijwillig ontslag als bedoeld in voornoemde bestpracticesbepaling, zal een schadevergoeding worden betaald, die redelijk is op grond van de contractuele relatie, de maatschappelijke ontwikkeling en jurisprudentie, en die past binnen de geldende wettelijke bepalingen. Voor de heer Van der Werf geldt dat bij ontslag de eventuele vergoeding wel is gemaximeerd overeenkomstig de bepalingen van de code.
- De honorering van de raad van bestuur is uitgewerkt in de jaarrekening als onderdeel van het jaarverslag (3.4.1). Het jaarverslag wordt op de website geplaatst. Het remuneratiebeleid, dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, wordt tevens op de website geplaatst. Op basis van het bezoldigingsbeleid heeft de raad van commissarissen de honorering van de individuele leden van de raad van bestuur vastgesteld.
- Ctac heeft geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld, omdat deze functie niet past bij haar bestuursstructuur (2.3.10). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de code op dit punt voorschrijft.
- Met inachtneming van hetgeen daaromtrent is bepaald in de wet, worden de leden van de raad van bestuur benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit een voordracht op te maken door de Stichting Prioriteit. Een voordracht wordt opgemaakt binnen een termijn die start bij het ontstaan van de vacature en die eindigt zeven dagen voor de datum van de oproep voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin in de vacature zal worden voorzien. Als binnen die termijn geen voordracht is opgesteld, dan is de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vrij in de benoeming. In afwijking van de code (4.3.3) kan

de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het bindende karakter aan een voordracht ontnemen door middel van een besluit genomen met een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Indien de voordracht een kandidaat voor een te vervullen plaats bevat, heeft een besluit over de voordracht tot gevolg dat de kandidaat is benoemd, tenzij het bindende karakter aan de voordracht wordt ontnomen.

- 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 (4.2.3). 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 8 december 2016 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie-Van Manen) de herziene Corporate Governance Code gepubliceerd. De belangrijkste vernieuwing is het centraal stellen van langetermijnwaardecreatie en de introductie van cultuur als onderdeel van goede corporate governance. Daarnaast is de code op veel andere punten geactualiseerd.

Nederlandse beursvennootschappen worden geacht in 2018 te rapporteren over de naleving van de herziene code over het boekjaar 2017. Voorwaarde hiervoor is dat de herziene code in 2017 door het kabinet wordt verankerd in de Nederlandse wet. De in het vorige onderdeel genoemde afwijkingen bevatten reeds een verwijzing naar de herziene code.

Raad van bestuur

De raad van bestuur van Ctac is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van doelstellingen en strategie, en voor het uitvoeren van het strategische en operationele

beleid van de onderneming. De raad van bestuur richt zich bij het uitvoeren van zijn taak op het belang van de onderneming en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders. In dit kader is aan de raad van bestuur een op KPI's gebaseerde kortetermijn- en langetermijnbonus toegezegd. De criteria voor de kortetermijnbonus zijn niet allen vooraf met de raad van bestuur gecommuniceerd.

De raad van bestuur van Ctac werd in 2016 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 zijn 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 van, en beheer door de raad van bestuur;
- benoeming, schorsing en ontslag van de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen;
- benoeming van de externe accountant;
- besluiten tot het wijzigen van de statuten op voorstel van de Stichting Prioriteit;
- machtiging van de raad van bestuur tot de inkoop van eigen aandelen;
- vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- goedkeuring van belangrijke bestuursbesluiten.

Communicatie

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

Verlag van de raad van commissarissen

Inleiding

De reeds in het vierde kwartaal van 2011 ingezette strategie om de organisatie als een Business & Cloud Integrator te laten fungeren, is ook in 2016 met succes gecontinueerd.

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 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-practicebepaling III.2.1 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best-practicebepaling III.2.2.

Activiteiten van de raad van commissarissen Werkzaamheden

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar 2016 volgens een van tevoren vastgesteld schema acht 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 30 - 32 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 2016 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 2016 eenmaal voltallig zonder de raad van bestuur vergaderd of anderszins overleg gevoerd. Tijdens deze vergadering is het eigen functioneren van de raad van commissarissen, alsmede het functioneren van de raad van bestuur besproken, evenals zijn samenstelling. Diverse onderwerpen zijn hierbij besproken. Het gaat daarbij om zaken als de kwaliteit en tijdigheid van informatie, de onderbouwing van voorstellen en beoordeling van besluiten binnen het kader van de ondernemingsstrategie, security, privacy en de greep op voorziene en onvoorziene gebeurtenissen. 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 2016 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.

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van de management letter en het accountantsverslag en deze in aanwezigheid van de raad van bestuur besproken met de externe accountant. Speciale

aandacht is besteed aan IFRS-bepalingen welke voor Ctac van toepassing zijn, en de compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code.

Tot slot 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

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 66 van dit verslag.

Jaarrekening en decharge

De door de raad van bestuur opgemaakte jaarrekening 2016 en het jaarverslag 2016 zijn aan de raad van

in contanten te willen ontvangen. Het voorstel omvat mede het verlenen van een machtiging aan de raad van bestuur tot uitgifte van de gewone aandelen benodigd voor de dividenduitkering in aandelen.

Uitgaande van vaststelling van de jaarrekening 2016, wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om goedkeuring te verlenen aan het voorstel tot resultaatbestemming, zoals dit met instemming van de raad van commissarissen door de raad van bestuur is bepaald.

Corporate governance

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

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code en passen die ook toe. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code. Voor een opsomming hiervan wordt verwezen naar pagina 33 van dit verslag.

Woord van dank

2016 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 2016, alsmede tot de verdere verbetering van de uitgangspositie voor de toekomst.

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

's-Hertogenbosch, 22 maart 2017

De raad van commissarissen

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

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

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 een maximum, en gerelateerd aan het vaste deel van de beloning. In de variabele beloning is onderscheid gemaakt tussen een kortetermijnprestatie en een langetermijnprestatie. Het variabele gedeelte van de beloning van de raad van bestuur is gebaseerd op een aantal belangrijke prestatie-indicatoren (Key Performance Indicators, KPI's). Deze KPI's vormen samen een gewogen gemiddelde van het percentage van het variabele deel van de beloning. In dit kader dient tevens te worden opgemerkt dat bij de samenstelling en weging van de KPI's de continuïteit van de onderneming op langere termijn bepalend is geweest. De KPI's zijn opgebouwd uit financiële data, zoals balanssterkte, resultatenrekening, cashflow en koersontwikkeling. Voor meer details over het beloningsbeleid en de beloning van de raad van bestuur wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagin 68 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

commissarissen voorgelegd en uitvoerig besproken. BDO Audit & Assurance B.V. heeft de jaarrekening 2016 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze verklaring is opgenomen op pagina 80 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2016 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening 2016 een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming. Derhalve wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om de jaarrekening 2016 vast te stellen en de raad van bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

Resultaatbestemming

Ctac heeft het boekjaar 2016 met een nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders van EUR 2.610 duizend afgesloten.

Naar aanleiding van specifiek geuite wensen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2016 is besloten het dividendbeleid aan te passen door in de toekomst in het voorkomende geval uit te gaan van een keuzedividend.

In dat kader zal aan de Algemene Vergadering Van Aandeelhouders worden voorgesteld om een dividend uit te keren van EUR 0,07 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves, tenzij een aandeelhouder het verkiest een uitkering

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2016 (in EUR x 1.000)	2016	2015
ACTIVA		
Vaste activa		
7) Goodwill	13.885	13.885
7) Overige immateriële vaste activa	837	906
8) Materiële vaste activa	2.181	2.633
9) Latente belastingvorderingen	1.080	596
10) Overige vorderingen	70	-
	18.053	18.020
Vlottende activa		
11) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	21.784	20.647
17) Activa Held for Sale	-	1.616
12) Liquide middelen	-	84
	21.784	22.347
	39.837	40.367
PASSIVA		
13) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.004	3.004
Agioreserve	11.795	11.795
Overige reserves	(1.964)	(3.572)
Resultaat boekjaar	2.610	2.359
	15.445	13.586
Aandeel derden	22	438
Langlopende verplichtingen		
14) Overige verplichtingen	757	769
9) Latente belastingverplichtingen	276	102
	1.033	871
Kortlopende verplichtingen		
12) Bancaire schulden	1.687	2.777
15) Voorzieningen	246	371
16) Handelscrediteuren en overige schulden	21.181	20.925
Te betalen vennootschapsbelasting	223	971
17) Passiva Held for Sale	-	428
	23.337	25.472
	39.837	40.367

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2016 (in EUR x 1.000)	2016	2015
6) Netto-omzet	86.230	86.092
Inkoopwaarde hard- en software	8.687	10.111
Uitbesteed werk	19.638	16.715
Inkoopwaarde van de omzet	(28.325)	(26.826)
Brutomarge	57.905	59.266
18) Personeelskosten	38.724	40.307
Afschrijvingen en amortisaties	1.162	1.352
19) Overige bedrijfskosten	14.967	14.255
Totale bedrijfslasten	(54.853)	(55.914)
Bedrijfsresultaat	3.052	3.352
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	21	111
Rentelasten en soortgelijke kosten	(112)	(212)
Overige financiële lasten	(88)	(83)
20) Totale financiële baten en lasten	(179)	(184)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2.873	3.168
21) Belastingen	(260)	(754)
Nettoresultaat	2.613	2.414
Toekomend aan aandeel derden	3	55
Toekomend aan groepsaandeelhouders	2.610	2.359
22) Winst per aandeel		
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouder) per aandeel (in EUR)	0,21	0,19
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in EUR)	0,21	0,19
Aantal aandelen ultimo	12.515.497	12.515.497
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.515.497	12.515.497
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel	12.515.497	12.515.497

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2016	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Nettoresultaat over het boekjaar	2.613	2.414
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
Totaalresultaat over het boekjaar	2.613	2.414

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2016

(in EUR x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan groeps- aandeel- houders	Aandeel derden	Groeps- vermogen
Saldo per 1 januari	3.004	11.795	(1.964)	751	13.586	438	14.024
Dividend	-	-	-	(751)	(751)	-	(751)
Verkoop minderheidsbelang	-	-	-	-	-	(416)*	-
Uitbetaald aan aandeel derden	-	-	-	-	-	(3)**	(419)
Netto resultaat	-	-	-	2.610	2.610	3	2.613
Saldo per 31 december	3.004	11.795	(1.964)	2.610	15.445	22	15.467

*) Betreft de verkoop van het belang in IFS Probit B.V., voor een toelichting op deze verkoop zie onder punt 17 op pagina 60.

***) Betreft de uitkering van dividend aan minderheidsaandeelhouders.

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2015

(in EUR x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan groeps- aandeel- houders	Aandeel derden	Groeps- vermogen
Saldo per 1 januari	3.004	11.795	(3.572)	-	11.227	386	11.613
Nettoresultaat	-	-	-	2.359	2.359	55	2.414
Uitbetaald aan aandeel derden	-	-	-	-	-	(3)***	(3)
Saldo per 31 december	3.004	11.795	(3.572)	2.359	13.586	438	14.024

***) Betreft dividend uitgekeerd aan minderheidsaandeelhouders.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2016	2016	2015
(in EUR x 1.000)		

KASSTROOMOVERZICHT

Bedrijfsresultaat	3.052	3.352
Afschrijvingen materiële vaste activa	932	1.031
Afschrijvingen immateriële vaste activa	230	321
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	209	24
	4.423	4.728
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen	(765)	(4.723)
Kortlopende schulden	391	2.899
Voorzieningen	(126)	(38)
	(500)	(1.862)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	3.923	2.866
Ontvangen interest	21	111
Betaalde interest	(152)	(181)
Betaalde winstbelasting	(1.327)	(630)
	(1.458)	(700)
Kasstroom uit operationele activiteiten	2.465	2.166
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	(480)	(595)
Investeringen in immateriële vaste activa	(161)	(619)
	(641)	(1.214)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(641)	(1.214)
Storting / aflossing langlopende financiering	(70)	(31)
Betaling earn out-verplichtingen	(242)	(467)
Betaling aan aandeel derden	(2)	(3)
Dividend	(751)	-
Verkoop deelneming	247	-
	(818)	(501)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(818)	(501)
	1.006	451
Liquide middelen	84	570
Kortlopende bancaire schulden	(2.777)	(3.714)
Saldo liquide middelen per 1 januari	(2.693)	(3.144)
Liquide middelen	-	84
Kortlopende bancaire schulden	(1.687)	(2.777)
Saldo liquide middelen per 31 december	(1.687)	(2.693)
	1.006	451

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Algemene informatie over Ctac

Als Business & Cloud Integrator biedt Ctac een breed portfolio met oplossingen van SAP en Microsoft 'on any cloud' en levert diensten op het gebied van business consultancy, managed services, projecten, learning en detachering. Daarnaast heeft Ctac een aantal eigen producten, waaronder de XV Retail Suite bestaande uit een omnichannel gedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform.

Ctac 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 2016 had Ctac 459 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 hij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt, die de uitwerking van richtlijnen en de waarderingen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de betreffende periode betrekking heeft, of in de

periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als de toekomstige perioden beïnvloedt.

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

De onderstaande standaarden en interpretaties zijn gepubliceerd maar nog niet van kracht op de geconsolideerde jaarrekening over het jaar 2016. Alleen die standaarden die naar verwachting bij toekomstige toepassing een impact zullen hebben op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van Ctac, zijn vermeld.

IFRS 9, 'Financiële instrumenten'

Deze standaard geeft een toelichting op de classificatie, waardering en verantwoording van financiële vaste activa en verplichtingen. De standaard is verplicht per 1 januari 2018. Het management beoordeelt momenteel de volledige impact van IFRS 9 'Financiële instrumenten' nog nader, maar de verwachting is dat toepassing geen materieel effect zal hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Ctac.

IFRS 15, 'Opbrengsten uit contracten met klanten'

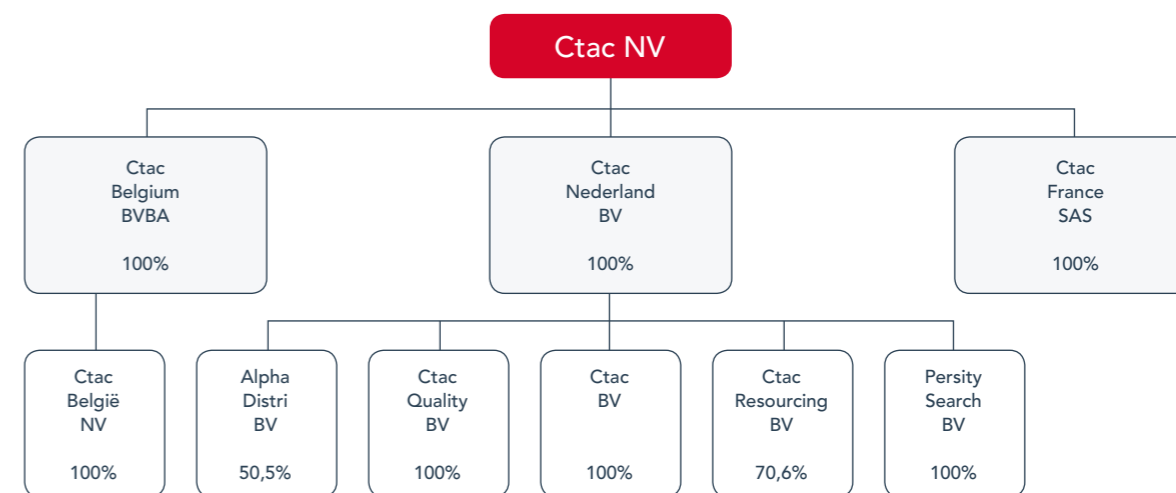
Deze standaard bevat grondslagen voor het vaststellen van omvang en timing van te verantwoorden omzet. De standaard is verplicht per 1 januari 2018. De basis vormt een vijf-stappenplan met als resultaat een omzetverantwoording die gezien wordt als de tegenprestatie voor de geleverde diensten en goederen. Ctac heeft een initiële beoordeling uitgevoerd op de impact van IFRS 15 en naar verwachting zal de omzetverantwoording voor leveringen en diensten niet wijzigen, als gevolg waarvan wordt verwacht dat de impact beperkt is. Afronding van de beoordeling vindt plaats in 2017.

IFRS 16 'Leases'

Op grond van deze standaard gepubliceerd in januari 2016, zullen vrijwel alle leasecontracten die thans kwalificeren als operational lease, gaan kwalificeren als financial lease. De standaard is verplicht per 1 januari 2019. Gezien het feit dat Ctac over een groot aantal operationele leasecontracten beschikt, zal de toepassing naar verwachting een significante impact hebben op de geconsolideerde jaarrekening van Ctac. Voor een overzicht van de verplichtingen onder de huidige operationele leaseverplichtingen verwijzen wij naar pagina 65. Ctac zal de volledige impact in 2017 nader inventariseren.

2.1 Grondslagen voor de consolidatie

In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waarover Ctac macht heeft, waaraan Ctac blootgesteld is of waarop Ctac rechten heeft op veranderlijke opbrengsten uit hoofde van haar betrokkenheid bij de deelnemingen en



over de mogelijkheid beschikt haar macht over de deelnemingen te gebruiken om de omvang van de opbrengsten van Ctac te beïnvloeden. Voor vermelding van de vennootschappen wordt verwezen naar bijlage 1 op pagina 88.

Op 4 januari 2016 heeft Ctac Nederland B.V. haar belang in IFS Probitry B.V verkocht.

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 op basis waarvan de

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

2.3 Immateriële vaste activa

2.3.1 Goodwill

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

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

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

Inzicht in de voorwaardelijke verplichtingen en een beschrijving van de factoren die bijgedragen hebben aan de kostprijs die resulteert in de opname van goodwill, kunnen niet altijd direct verstrekt worden

doordat in voorkomende gevallen de businessplannen nog onvoldoende uitgekristalliseerd zijn. De reële waarde die eventueel nog aan immateriële vaste activa moet worden toegekend, wordt dan later uitgewerkt en vastgesteld. Daar waar van toepassing, zal dit binnen 12 maanden na de overnamedatum plaatsvinden.

2.3.2 Waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen

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

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

2.3.3 Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

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

2.5.1 Niet-afgeleide financiële instrumenten

De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten:

- financiële vaste activa (paragraaf 10),
- handelsdebiteuren en overige vorderingen (paragraaf 11),
- liquide middelen en kortlopende bancaire schulden (paragraaf 12),
- overige langlopende verplichtingen (paragraaf 14),
- handelscrediteuren en overige schulden (paragraaf 16).

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten, gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. 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.

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

2.5.2 Afgeleide financiële instrumenten (Derivaten)

Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

2.6 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa (impairment)

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

2.6.1 Berekening van de realiseerbare waarde

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

2.6.2 Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

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

2.7 Eigen vermogen

2.7.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal ultimo 2015 bestaat uit 12.515.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van de uitstaande aandelen is als volgt.

	2016		2015	
	Gewone	Prioriteits	Gewone	Prioriteits
Stand 1 januari	12.515.497	1	12.515.497	1
Inkopen gedurende boekjaar	-	-	-	-
Verkopen/emissie gedurende boekjaar	-	-	-	-
Stand 31 december	12.515.497	1	12.515.497	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 76 'Overige gegevens'.

2.7.2 Inkoop eigen aandelen

Op het moment dat Ctac N.V. eigen aandelen inkoopt (zogenaamde Treasury Shares), wordt het bedrag van de vergoeding voor deze inkoop inclusief eventuele direct toewijsbare kosten (onder aftrek van belastingen), in mindering gebracht op de overige reserves tot het moment dat de betreffende aandelen worden ingetrokken, heruitgegeven of verkocht. Indien ingekochte eigen aandelen worden verkocht of 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 2016 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

2.7.3 Dividenden

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

2.7.4 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.

2.8 Langlopende verplichtingen

2.8.1 Leningen

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

2.8.2 Aankoopverplichting minderheidsbelangen

Minderheidsbelangen in geconsolideerde dochtermaatschappijen waarop een putoptie is verleend aan de minderheidsaandeelhouders, worden afzonderlijk van het eigen vermogen gepresenteerd als een verplichting. Dit recht van de minderheidsaandeelhouders om hun belang te verkopen, omvat een verplichting van Ctac om de aandelen van minderheidsaandeelhouders te kopen. De verplichting wordt gewaardeerd op geschatte reële waarde. De waarderingstechnieken die hierbij worden gehanteerd, sluiten aan op de onderliggende overeenkomsten. Vooral de resultaatontwikkeling is een bepalende factor in de waardering.

De aankoopverplichtingen ultimo 2016 moeten geheel in contanten worden afgewikkeld. Bij de initiële waardering van de earn out-verplichtingen is EUR 0,3 miljoen goodwill als immaterieel actief verantwoord. Bij de berekening van de aankoopverplichting van minderheidsbelangen is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 10%. Daarnaast zijn bij de berekening omzetgroei, rendement etc. verondersteld. Afwijkingen van deze veronderstellingen kunnen resulteren in een afwijkende reële waarde. De effecten hiervan zijn afhankelijk van de grootte van de afwijking en worden in de winst-en-verliesrekening als waarderingsverschillen onder overige bedrijfskosten verantwoord. Mutaties in de aankoopverplichtingen uit hoofde van oprenting worden in de winst-en-verliesrekening verantwoord onder overige financiële lasten.

2.9 Voorzieningen

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

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

Ter zake toekomstige jubileumuitkeringen is de voorziening jubileumuitkeringen gevormd. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de 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.

2.10 Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.11 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.

2.11.1 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.

2.11.2 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.

2.11.3 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.

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.

2.12 Kosten

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

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

2.12.2 Pensioenlasten

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

2.12.3 Operationele leasebetalingen/huurbedragen

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

2.12.4 Financieringsbaten en -lasten

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

2.13 Belastingen over het resultaat

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

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

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

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

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

3. Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

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

4. Financieel risicomanagement

Ctac wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. De vanuit de raad van bestuur gestuurde algemene risicobeheersing binnen Ctac

strekt zich uit tot een breder veld dan financiële risico's. Zie voor een nadere toelichting hierop onze risicoparagraaf zoals opgenomen in het verslag van de raad van bestuur op pagina 30 van dit jaarverslag. De beheersing is erop gericht om de belangrijkste risico's te inventariseren en de gerichte beheersing daarvan op basis van richtlijnen, procedures, systemen, best practices, controles en audits. Het financieel-risicomanagement is specifiek gericht op de voor Ctac in dit kader relevante risico's.

4.1 Financieel marktrisico

4.1.1 Renterisico

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

Ctac heeft ultimo 2016, evenals ultimo 2015, geen langlopende rentedragende bancaire schulden. Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands Euribor plus een opslag.

Als gedurende 2016 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 2016.

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 2016 als zeer beperkt.

4.2 Kredietrisico

Het kredietrisico wordt centraal beheerd. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen en transacties met cliënten inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd. De financieringsfaciliteit van Ctac is ondergebracht bij ABN AMRO Bank. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar, wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij

onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. De raad van bestuur van Ctac N.V. schat de kredietrisico's van de opdrachtgevers als beperkt in.

4.3 Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, welke in juni 2016 als volgt is overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal EUR 6,0 miljoen, met een verhoging van EUR 2,0 miljoen tot EUR 8,0 miljoen in de maanden april tot en met augustus (ultimo 2015 bedroeg de faciliteit EUR 7,3 miljoen). Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten. Het liquiditeitsbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen Ctac zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld voor zowel de korte als de middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

4.4 Kapitaalrisicomanagement

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

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

4.5 Project risico

Ctac heeft met zijn klanten verschillende contractvormen. De beheersing van de financiële risico's van met name de zogenaamde 'lump sum'-contracten geschiedt door middel van een onduidelijke juridische formulering van de scope, een frequente rapportering aan een Project Board en een uitvoering door ervaren projectmanagement.

5. Belangrijkste schattingen en aannames

5.1 Schattingen ter zake bijzondere waardevermindering van goodwill

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

De toekomstige kasstromen worden geschat met behulp van actuele en historische resultaten per actief. Er wordt per actief voor het komende jaar een prognose in detail gemaakt en voor de (middel) lange termijn wordt een prognose op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling gemaakt. Kasstromen na een 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 'Frankrijk en Overig' bestaande uit Frankrijk en de overige activiteiten, waaronder de holding.

Er zijn geen waarderingsverschillen tussen de managementinformatie met betrekking tot de segmenten en de informatie in de jaarrekening.

De prijzen en condities voor de transacties tussen de segmenten worden op zakelijke en objectieve basis ('at arm's length') bepaald.

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2016 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2016

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet per segment	75.914	14.196	814	(4.694)	86.230
Bedrijfsresultaat	5.030	120	(2.098)	-	3.052
Financiële baten	16	11	99	(105)	21
Financiële lasten	(167)	(46)	(4)	105	(112)
Financiële baten en lasten earn out-verplichtingen	-	-	(88)	-	(88)
Resultaat voor belasting	4.879	85	(2.091)*	-	2.873
Belastingen	(1.013)	(20)	773	-	(260)
Nettoresultaat	3.866	65	(1.318)	-	2.613

*) Inclusief EUR 300.000 bedrijfsresultaat Overig

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2015 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2015

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet per segment	75.408	16.403	1.666	(7.385)	86.092
Bedrijfsresultaat	4.828	(137)	(1.339)	-	3.352
Financiële baten	35	44	111	(79)	111
Financiële lasten	(149)	(60)	(82)	79	(212)
Financiële baten en lasten earn out-verplichtingen	-	-	(83)	-	(83)
Resultaat voor belasting	4.714	(153)	(1.393)*	-	3.168
Belastingen	(1.167)	(16)	429	-	(754)
Nettoresultaat	3.547	(169)	(964)	-	2.414

*) Inclusief EUR 400.000 bedrijfsresultaat Overig

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2016 luidt als volgt.

Afschrijvingen 2016

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	230	-	230
Materiële vaste activa	496	27	409	-	932
Totaal afschrijvingen	496	27	639	-	1.162

Investerings 2016

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	161	-	161
Materiële vaste activa	223	3	254	-	480
Totaal investeringen	223	3	415	-	641

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2015 luidt als volgt.

Afschrijvingen 2015

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	148	120	53	-	321
Materiële vaste activa	570	31	430	-	1.031
Totaal afschrijvingen	718	151	483	-	1.352

Investerings 2015

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk en Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	619	-	619
Materiële vaste activa	257	12	326	-	595
Totaal investeringen	257	12	945	-	1.214

7. Immateriële vaste activa

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

(in EUR x 1.000)

	Goodwill		Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders		Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Boekwaarde per 1 januari	13.885	13.885	85	294	-	112	821	202	14.791	14.493
Investerings	-	-	-	-	-	-	161	619	161	619
Afschrijvingen	-	-	(69)	(209)	-	(112)	(161)	-	(230)	(321)
Boekwaarde per 31 december	13.885	13.885	16	85	-	-	821	821	14.722	14.791
Totaal aanschaffingswaarde	26.198	26.198	2.086	2.086	1.564	1.564	982	3.059	30.830	32.907
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	(2.070)	(2.001)	(1.564)	(1.564)	(161)	(2.238)	(16.108)	(18.116)
Boekwaarde per 31 december	13.885	13.885	16	85	-	-	821	821	14.722	14.791

7.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft in 2016, evenals in 2015, geen bijzondere waardeverminderingen op goodwill verantwoord, of bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

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 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 2017, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling. Kasstromen na de vijfjaarsperiode worden geëxtrapoleerd met lage groeipercentages variërend tussen 1% en 2%. De gehanteerde assumpties zijn aanvaardbaar binnen de sector waarin Ctac actief is.

Sinds 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, waarin met name de detachingsactiviteiten zijn ondergebracht. In het buitenland onderscheidt Ctac een afzonderlijke CGU voor de Belgische activiteiten en een voor de overige buitenlandse activiteiten.

De volgende veronderstellingen zijn gehanteerd bij de impairmenttest.

De WACC, voor belasting, van Ctac varieert tussen de 11,6% en de 20,3%. Voor Ctac Consulting bedraagt de WACC 11,6%, voor Ctac Cloud Services 12,6%, voor Overig 13,7%, voor Ctac België 14,6% en voor Ctac Buitenland Overig 20,3%. Dit op basis van de tienjaarsrente van 0,6%, een minimummarktpremie van 5% en een unitmarktpremie die varieert tussen de 5% en de 12,0%, een Beta van 0,96 en een (E/(D+E))-ratio van 0,21 (2015: 0,25).

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%.

Berekeningen op basis van genoemde uitgangspunten resulteren, evenals in 2015, voor geen enkele CGU in een impairment.

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

Aan de CGU Ctac Consulting is in 2016 EUR 13,2 miljoen goodwill toegerekend, aan de CGU Ctac Cloud Services EUR 0,4 miljoen en aan de CGU Overig EUR 0,3 miljoen. Aan de CGU's Ctac België en Ctac Buitenland Overig is geen goodwill toegerekend. De toegerekende goodwill is onveranderd ten opzichte van 2015.

7.3 Investerings

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

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			
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
(in EUR x 1.000)								
Boekwaarde per 1 januari	869	983	1.525	1.807	239	279	2.633	3.069
Investerings	25	17	448	552	7	38	480	607
Herclassificatie Held for Sale	-	-	-	(7)	-	(5)	-	(12)
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	(135)	(132)	(722)	(826)	(75)	(73)	(932)	(1.031)
Boekwaarde per 31 december	759	868	1.251	1.526	171	239	2.181	2.633
Totaal aanschaffingswaarde	1.350	1.325	4.632	4.427	590	614	6.572	6.366
Herclassificatie Held for Sale	-	-	-	(31)	-	(33)	-	(64)
Totaal afschrijvingen	(591)	(457)	(3.381)	(2.894)	(419)	(370)	(4.391)	(3.721)
Herclassificatie Held for Sale	-	-	-	24	-	28	-	52
Boekwaarde per 31 december	759	868	1.251	1.526	171	239	2.181	2.633

8.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in computers gedurende 2016 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 2016. Tevens zijn geen waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2016.

9. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Latente belastingvorderingen	1.080	596
Latente belastingverplichtingen	276	102
Totale latente belastingen	804	494

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

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	596	405
Onttrekking i.v.m. carry forward	(2)	(76)
Toevoeging i.v.m. te verrekenen verliezen	551	332
Onttrekking i.v.m. gerealiseerde intercompany-resultaten	(65)	(65)
Saldo per 31 december	1.080	596

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2016 circa EUR 3,4 miljoen, ultimo 2015 circa EUR 1,6 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 2016 circa EUR 3,4 miljoen (ultimo 2015 circa EUR 1,6 miljoen).

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

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	102	201
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, orders en ontwikkelde producten		
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(18)	(82)
In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		
Toevoeging i.v.m. investeringen	245	-
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(40)	-
Verdiscontering earn out-verplichting		
Toevoeging / onttrekking i.v.m. nieuwe verplichtingen, waarderingverschillen, oprenting	(13)	(17)
Saldo per 31 december	276	102

Eerst bij de opstelling van aangifte vennootschapsbelasting 2015 is besloten de kosten voor de in eigen beheer vervaardigde immateriële activa fiscaal ten laste van het resultaat te brengen, terwijl commercieel de ontwikkelingskosten waren geactiveerd. De hiermee samenhangende latente belastingverplichting is daarom pas in 2016 gevormd.

10. Overige vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	-	-
Storting borgsom	70	-
Saldo per 31 december	70	-

Met ingang van 2017 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd. Hiertoe is een borg van EUR 70.000 gestort. Dit contract loopt tot 2022.

11. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren	16.234	14.573
Voorziening voor dubieuze debiteuren	(1.188)	(1.098)
Handelsdebiteuren netto	15.046	13.475
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	5.685	4.969
Overige vorderingen	114	59
Overlopende activa	939	2.144
Totale handelsdebiteuren en overige vorderingen	21.784	20.647

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2016 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 3,1 miljoen (31 december 2015: EUR 3,9 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 2016 heeft Ctac EUR 0,1 miljoen moeten afschrijven op debiteuren als gevolg van afgewikkelde faillissementen. Ultimo 2016 bedraagt de voorziening voor debiteuren die als oninbaar worden beschouwd, EUR 1,2 miljoen (ultimo 2015: EUR 1,1 miljoen).

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is verstreken	11.944	9.535
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is verstreken		
minder dan 1 maand	1.994	1.963
tussen 1 en 2 maanden	207	624
tussen 2 en 3 maanden	125	463
meer dan 3 maanden	776	890
	3.102	3.940
Totale handelsdebiteuren netto	15.046	13.475

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

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	1.098	991
Dotatie aan de voorziening	243	422
Afboeking in verband met oninbaarheid	(65)	(78)
Vrijval uit de voorziening	(88)	(217)
Herclassificatie naar Held for Sale	-	(20)
Saldo per 31 december	1.188	1.098

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 de 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 2016 als ultimo 2015 een looptijd korter dan een jaar.

12. Liquide middelen

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de saldi op G-rekeningen, ultimo 2016 EUR 0,3 miljoen (ultimo 2015: EUR 0,3 miljoen). Deze saldi staan niet vrij ter beschikking.

Onder de kortlopende bancaire schulden zijn de opgevraagde bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2016 EUR 6,0 miljoen (ultimo 2015: EUR 7,3 miljoen), opgenomen. Ter zake de kredietverlening in rekening-courant heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten.

Binnen Ctac zijn geen financiële derivaten gebruikt in 2016 en evenmin aanwezig per balansdatum.

13. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2016 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 2016 en 2015 zijn opgenomen op pagina 40 van de jaarrekening.

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

14. Overige verplichtingen

Dit betreft de 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.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	769	828
Waarderingsverschillen	200	20
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(300)	(162)
Oprenting earn out-verplichting	88	83
Saldo per 31 december	757	769

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 2016	176	581	757

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.

15. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

	2016		2015	
(in EUR x 1.000)				
	Ter zake jubileum-uitkeringen	Overig	Totaal	
Saldo per 1 januari	124	247	371	410
Dotatie ten laste van het resultaat	11	126	137	156
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	(74)	(74)	(18)
Aangewend	(11)	(177)	(188)	(177)
Saldo per 31 december	124	122	246	371

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,2 miljoen (2015: circa EUR 0,2 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

15.1 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.

15.2 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.

16. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	6.469	4.390
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.004	4.076
Overige schulden	322	451
Overlopende passiva	10.386	12.008
Totale handelscrediteuren en overige schulden	21.181	20.925

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

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

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

17. Activa en passiva Held for Sale

De samenstelling van de activa en passiva Held for Sale is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Activa Held for Sale		
Materiële vaste activa	-	12
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	-	1.201
Te vorderen vennootschapsbelasting	-	30
Liquide middelen	-	373
Totale activa Held for Sale	-	1.616
Passiva Held for Sale		
Handelscrediteuren en overige schulden	-	428
Totale passiva Held for Sale	-	428

De activa en passiva Held for Sale betreffen de verkoop van de deelneming van 59,8% in IFS Probit B.V. (behorend tot het segment Nederland).

De verkoop heeft plaatsgevonden op 4 januari 2016. De overdracht heeft tegen intrinsieke waarde plaatsgevonden.

Boekwaarde activa en verplichtingen van IFS Probit BV bij verkoop

4 januari 2016

(in EUR x 1.000)

Materiële vaste activa	12
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	1.231
Handelscrediteuren en kortlopende verplichtingen	(428)
Intercompany schuld aan de Ctac-groep	(152)
Liquide middelen	373
Aandeel derden 40,18%	(416)
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	620
Verkoopprijs	620
Resultaat verkoop deelneming	-
Verkoopprijs	620
Meeverkochte liquide middelen	(373)
Netto-kasstroom	247

18. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	30.776	32.890
Sociale lasten	4.581	4.704
Pensioenlasten	1.469	1.555
Overige personeelskosten	1.898	1.158
Totale personeelskosten	38.724	40.307

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 2016 bedraagt 435 (2015: 449), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte per segment	2016	2015
Nederland	338	346
België	55	59
Overig	42	44
Totaal aantal fte	435	449

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	3.894	4.222
Huisvestingskosten	2.355	2.236
Marketing- en verkoopkosten	1.120	1.325
Overige kosten	7.389	6.448
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	209	24
Totale overige bedrijfskosten	14.967	14.255

Onder de autokosten is voor een bedrag van circa EUR 3,1 miljoen (2015: circa EUR 3,5 miljoen) verantwoord ter zake operationele leasecontracten met betrekking tot auto's.

Onder de huisvestingskosten is voor een bedrag van circa EUR 1,3 miljoen (2015: circa EUR 1,3 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

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

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

a. onderzoek van de jaarrekening	EUR 127	(2015: EUR 130)
b. overige beoordelingswerkzaamheden	EUR -	(2015: EUR 2)
c. fiscale dienstverlening	EUR -	
d. overige advieswerkzaamheden	EUR -	
e. honorarium overig BDO-netwerk	EUR 18	(2015: EUR 20)
De totale accountantskosten bedragen hiermee	EUR 145	(2015: EUR152)

20. Financiële baten en lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbaten	21	111
Financieringslasten	(112)	(212)
Oprenting earn out-verplichtingen	(88)	(83)
Totale financieringsbaten en -lasten	(179)	(184)

Onder de financieringslasten zijn de verschuldigde rente met betrekking tot de rekeningcourantfaciliteiten bij banken en de verschuldigde rente met betrekking tot belastingen verantwoord.

21. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

Belastingpositie en belastinglast	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Acute belastingen lopend boekjaar	(820)	(1.048)
Latente belastingen	319	294
Acute belastingen voorgaande boekjaren	241	-
Totale belastingen	(260)	(754)

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 9,0% (2015: 23,8%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2016	2015
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Tariefverschillen buitenland	-	(0,1)
Niet-aftrekbare bedragen	2,7	2,0
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(0,8)	(1,2)
Verrekening van in het verleden niet-geactiveerde verliezen	-	(2,0)
Betalingsverschillen en impairment	1,8	0,2
Innovatiebox lopend boekjaar	(11,4)	-
Innovatiebox voorgaande boekjaren	(8,0)	-
Overige verschillen	(0,3)	(0,1)
Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening	9,0	23,8

In 2016 is door de Belastingdienst in verband met de R&D-activiteiten een korting op de vennootschapsbelasting (Innovatiebox) toegekend. De overeenkomst heeft betrekking op de jaren 2012 tot en met 2018.

22. 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	2016	2015
Nettoresultaat (in EUR x 1.000)	2.613	2.414
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (in EUR x 1.000)	2.613	2.414
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de groepsaandeelhouders (in EUR x 1.000)	2.610	2.359
Aantal aandelen		
Aantal gewone aandelen primo	12.515.497	12.515.497
Aantal gewone aandelen ultimo	12.515.497	12.515.497
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	12.515.497	12.515.497
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders) per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in EUR)	0,21	0,19
Reële waarde earn out-verplichtingen naar keuze af te wikkelen in aandelen of cash (in EUR x 1.000)	-	-
Gemiddelde koers (in EUR)	2,75	1,96
Potentiële verwatering van gewone aandelen	-	-
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	12.515.497	12.515.497
Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders per aandeel na potentiële verwatering (in EUR)	0,21	0,19

23. 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 (2015: circa EUR 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2016 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake uitbreiding van de datacenters voor een bedrag van EUR 0,6 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 drie tot vijf jaar. Ctac N.V. en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,1 miljoen (2015: EUR 6,6 miljoen) leaseverplichtingen. Het betreft operationele leaseverplichtingen inzake lease van personenauto's in Nederland en België ten behoeve van het personeel, met een resterende looptijd variërend van 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 drie tot vijf jaar. De totale leaseverplichtingen voor Ctac uit hoofde van deze operationele lease bedragen ultimo 2016 EUR 4,7 miljoen (2015: EUR 5,3 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 5,9 miljoen (2015: EUR 6,9 miljoen) aan huurverplichtingen. Het betreft huurverplichtingen van kantoorpanden in Nederland ('s-Hertogenbosch;

de vestiging in Hilversum is eind 2016 gesloten), België (Wommelgem), Frankrijk (Parijs). Alle panden worden gehuurd van niet-verbonden partijen.

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

				2016	2015
(in EUR x 1.000)	Lease verplichtingen personen- auto's	Lease verplichtingen datacenter- inrichting	Huur- verplichting en kantoren		
Looptijden korter dan een jaar	2.604	2.665	1.205	6.474	7.113
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	3.527	2.075	4.413	10.015	10.382
Looptijden langer dan vijf jaar	-	-	261	261	1.271
	6.131	4.740	5.879	16.750	18.766

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 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.

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

24. Acquisities en desinvesteringen

Op 4 januari 2016 is de deelneming van 59,8% in IFS Probit B.V. verkocht tegen de intrinsieke waarde. Zie de toelichting onder paragraaf 17. Het belang in de deelneming Ctac Resourcing B.V. is met 4,9% uitgebreid tot 70,6%.

25. Verbonden partijen**25.1 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.

25.2 Transacties met de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen

25.2.1 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 beloningstructuur van het management binnen Ctac N.V.

25.2.2 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 2016 respectievelijk 2015.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Raad van bestuur		
<i>H.L.J. Hilgerdenaar</i>		
Salaris	232	223
Pensioen- en WAO-verzekeringen	41	39
Variabele beloning	45	51
Totale beloning	318	313
<i>D.G.H. van der Werf</i>		
Salaris	232	223
Pensioen- en WAO-verzekeringen	50	45
Variabele beloning	45	51
Totale beloning	327	319
Totaal salaris	464	446
Totaal pensioen- en WAO-verzekeringen	91	84
Totale variabele beloning	90	102
Totale beloning raad van bestuur	645	632

De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de mate waarin 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.

25.2.3 Aandelenbezit leden raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur bezitten ultimo 2016, evenals ultimo 2015, geen aandelen of optierechten.

25.2.4 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.

25.2.5 Beloning raad van commissarissen

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2016 respectievelijk 2015.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Raad van commissarissen		
H.G.B. Olde Hartmann	30	30
E. Kraaijenzank	25	25
E. Karsten	25	25
Totale beloning	80	80

25.2.6 Aandelenbezit en optierechten raad van commissarissen

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

26. Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2016 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan, die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2016, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

Vennootschappelijke balans per 31 december 2016		
(na resultaatverdeling)	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
ACTIVA		
Vaste activa		
27) Immateriële vaste activa	3.271	3.324
28) Materiële vaste activa	39	22
29) Financiële vaste activa	27.551	22.319
	30.861	25.665
Vlottende activa		
30) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	289	225
Liquide middelen	69	117
	358	342
	31.219	26.007
PASSIVA		
31) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	3.004	3.004
Agio	11.795	11.795
Overige reserves	646	(1.213)
	15.445	13.586
Langlopende verplichtingen		
32) Latente belastingverplichtingen	205	13
	205	13
Kortlopende verplichtingen		
33) Handelscrediteuren en overige schulden	15.569	12.408
	15.569	12.408
	31.219	26.007

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2016	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Omzet	-	-
Brutomarge	-	-
33) Personeelskosten	1.021	923
Afschrijvingen	240	97
34) Overige bedrijfslasten	(1.330)	(361)
Totale bedrijfslasten	69	(659)
Bedrijfsresultaat	69	(659)
Financieringsbaten	74	23
Financieringslasten	(31)	(17)
35) Totale financiële baten en lasten	43	6
Resultaat uit groepsmaatschappijen	2.293	2.848
Resultaat voor winstbelastingen	2.405	2.195
36) Belastingen	205	164
Nettoresultaat	2.610	2.359

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).

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

27. 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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
	Boekwaarde per 1 januari	2.450	2.450	821	202	53	106	3.324
Investeringen	-	-	161	619	-	-	161	619
Afschrijvingen	-	-	(161)	-	(53)	(53)	(214)	(53)
Boekwaarde per 31 december	2.450	2.450	822	821	-	53	3.271	3.324
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	982	(3.059)	372	372	8.000	10.077
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(161)	(2.238)	(372)	(319)	(4.729)	(6.753)
Boekwaarde per 31 december	2.450	2.450	821	821	-	53	3.271	3.324

28. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

	2016	2015
Totaal computers (in EUR x 1.000)		
Boekwaarde per 1 januari	22	64
Investeringen	43	2
Afschrijvingen	(26)	(44)
Boekwaarde per 31 december	39	22
Totaal aanschaffingswaarde	247	204
Totaal afschrijvingen	(208)	(182)
Boekwaarde per 31 december	39	22

29. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Deelnemingen	27.481	22.319
Overige vorderingen	70	-
Totaal financiële vaste activa	27.551	22.319

29.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Stand per 1 januari	22.319	18.097
Resultaat deelnemingen	2.293	2.848
Storting aandelenkapitaal	750	-
Mutatie vordering deelnemingen	2.119	1.374
Stand per 31 december	27.481	22.319

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

29.2 Overige vorderingen

Het verloop van de post latente belastingvorderingen is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	-	-
Storting borgsom	70	-
Saldo per 31 december	70	-

Met ingang van 2017 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd. Hiertoe is een borg van EUR 70.000 gestort. Dit contract loopt tot 2020.

30. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren en vorderingen op groepsmaatschappijen	265	182
Overige vorderingen	22	34
Overlopende activa	2	9
Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen	289	225

31. Eigen vermogen

Zie de vermogensopstelling op pagina 40 van deze jaarrekening.

32. Latente belastingverplichtingen

Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	13	27
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, orders en ontwikkelde producten		
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(13)	(14)
In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		
Toevoeging i.v.m. investeringen	245	-
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(40)	-
Saldo per 31 december	205	13

33. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	1.824	1.031
Belastingen en premies sociale verzekeringen	34	33
Overige schulden	-	-
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	13.172	10.105
Overlopende passiva	310	468
Vennootschapsbelasting	229	771
Totale handelscrediteuren en overige schulden	15.569	12.408

34. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	554	548
Sociale lasten	19	18
Pensioenlasten	91	84
Overige personeelskosten	357	273
Totale personeelskosten	1.021	923

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2016 bedraagt 2 (2015: 2).

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

35. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	55	54
Marketing- en verkoopkosten	371	348
Overige kosten	(1.756)	(761)
Totale overige bedrijfskosten	(1.330)	(359)

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

36. Financiële baten en lasten

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbaten	(74)	(23)
Financieringslasten	31	17
Totale financieringsbaten en -lasten	(43)	(6)

37. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2016	2015
(in EUR x 1.000)		
Acute belasting boekjaar	(37)	151
Acute belasting voorgaande boekjaren	233	-
Latente belasting boekjaar	9	13
Totale belastingen	205	164

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:

1. de jaarrekening zoals opgenomen op de pagina's 38 tot en met 75 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;
2. 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, 22 maart 2017

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

Overige gegevens

Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

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

Voorstel winstbestemming

Naar aanleiding van specifiek geuite wensen tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2016 is besloten het dividendbeleid aan te passen door in de toekomst resterende winst staat ter beschikking van een keuzedividend.

In dat kader zal aan de Algemene Vergadering Van Aandeelhouders worden voorgesteld om een dividend uit te keren van EUR 0,07 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves, tenzij een aandeelhouder het verkiest een uitkering in contanten te willen ontvangen. Het voorstel omvat mede het verlenen van een machtiging aan de raad van bestuur tot uitgifte van de gewone aandelen benodigd voor de dividenduitkering in aandelen.

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:

- prioriteitsaandeel, 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 2016 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 Rietmeesters, advocaten. Tevens is hij commissaris van diverse bouwbedrijven en ontwikkelingsmaatschappijen. Eerder was hij lid van de Raad van Toezicht van zowel Rabobank Utrecht als Tergooi-ziekenhuizen.

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. Op 26 maart 2013 heeft de Stichting Continuïteit bovendien een optierecht van de Stichting Prioriteit en van Ctac N.V. verkregen op grond waarvan de Stichting Continuïteit, onder omstandigheden, preferente aandelen kan verkrijgen in Ctac N.V. gelijk aan honderd procent (100%) van het geplaatste kapitaal van Ctac N.V. Voor die datum bestond een optierecht dat op het moment van uitoefening van de optie gelijk was aan vijftig procent (50%) van het geplaatste kapitaal van Ctac N.V. Deze maatregel is nodig geacht om de Stichting Continuïteit, indien sprake is van een vijandige overname, voldoende mogelijkheden te bieden om deze te pareren. Het bestuur van de Stichting Continuïteit bestaat uit 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 2016 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 2016 waren:

1. de heer J.A. Dekker (voorzitter) (bestuurslid sinds 31 oktober 2005),
2. de heer S.W.A.M. Visée (bestuurslid sinds 26 april 2015),
3. de heer E. Jamin (bestuurslid sinds 5 maart 1998).

De heer J.A. Dekker bekleedt op dit ogenblik nog twee commissariaten. Daarnaast zit de heer Dekker in het bestuur van één andere Stichting Continuïteit, die van Koninklijke Boskalis. Eerder was hij werkzaam bij Akzo, GTI en TNO, en commissaris bij BAM, ASML, HES en Gamma, en president van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs. Zijn laatste functie was voorzitter van de raad van bestuur van TNO.

De heer S.W.A.M. Visée is advocaat in Amsterdam en sinds de oprichting in 2013 partner bij Rutgers & Posch. Voordien was hij 15 jaar corporate partner bij Houthoff Buruma. Van 1995 tot 1998 was de heer Visée hoofd van de concernjuridische afdeling van N.V. Nederlandse Spoorwegen. Tevens was hij meer dan tien jaar rechter-plaatsvervanger bij Rechtbank Arnhem. De heer Visée begon zijn loopbaan als advocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek. Naast zijn werk als advocaat bekleedt hij enkele bestuurs- en toezichhoudende functies. Tevens is de heer Visée als fellow verbonden aan het Zuidas Instituut voor Financieel Recht en Ondernemingsrecht van de Vrije Universiteit in Amsterdam.

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 treasuryadvisering, ondersteuning bij veranderingsprocessen ten gevolge van automatisering of reorganisatie, en het opzetten en inrichten van financiële functies. De heer Jamin is eerder verbonden geweest aan onder meer Coopers & Lybrand, Fuji Photo Film en Van Den Boom Groep.

Recht van enquête

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

redenen zijn om aan een juist beleid te twijfelen. De Stichting Continuïteit zal van het recht van enquête dan wel het recht om voorlopige voorzieningen te vorderen slechts gebruikmaken na voorafgaand overleg met de raad van bestuur van Ctac en de raad van commissarissen van Ctac.

Certificering van de aandelen

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

Onafhankelijkheidsverklaring Stichting Continuïteit

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

's-Hertogenbosch, 22 maart 2017

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

Stichting Continuïteit Ctac
J.A. Dekker
H.G.B. Olde Hartmann
S.W.A.M. Visée
E. Jamin
H.L.J. Hilgerdenaar

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Ctac N.V. te 's Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.

WIJ CONTROLEERDEN	ONS OORDEEL
<p><i>De geconsolideerde jaarrekening bestaande uit:</i></p> <ol style="list-style-type: none">de geconsolideerde balans per 31 december 2016;de volgende geconsolideerde overzichten over 2016: de winst-en-verliesrekening, het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht; ende toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.	<p>Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat en de kasstromen over 2016 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).</p>
<p><i>De enkelvoudige jaarrekening bestaande uit:</i></p> <ol style="list-style-type: none">de enkelvoudige balans per 31 december 2016;de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2016; ende toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.	<p>Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW.</p>

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

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op EUR 640 duizend. 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 vennootschappen. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V.

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen Nederland, België en Frankrijk.

Wij beschouwen een onderdeel als significant als deze:

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

In dat kader hebben wij:

- bij de onderdelen Nederland en België zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd;
- bij het onderdeel Frankrijk specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd op posten waarbij wij een significant risico hebben geïdentificeerd.

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 goodwill

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

Op 31 december 2016 bedraagt de post goodwill EUR 13.885 duizend (2015: EUR 13.885 duizend). Op basis van de opgestelde prognoses heeft de raad van bestuur van Ctac bepaald dat er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering van de goodwill.

Onze controleaanpak

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

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

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

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

Wij zijn het eens met de inschattingen van de raad van bestuur en hebben tevens aandacht besteed aan de toelichtingen van de raad van bestuur over de veronderstellingen en de uitkomst van de impairment test. De toelichtingen van de vennootschap over de goodwill zijn opgenomen in punt 7.2 van de jaarrekening.

Waardering projecten en opbrengstverantwoording

Wij verwijzen naar de Jaarrekening paragrafen 25, 210 en 2122 (Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening), paragraaf 45 (Financieel risico management), paragraaf 11 (Toelichting handelsdebiteuren en overige vorderingen), paragraaf 152 (Toelichting overige voorzieningen) en paragraaf 23 (Toelichting Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen).

Wij beschouwen de waardering van projecten met een vaste aanneemsom als een kernpunt in onze controle.

De reden hiervoor is gelegen in de looptijd van de projecten, waarbij de bepaling van de voortgang van het project en de toekomstige kosten om het project af te ronden en de omvang van eventueel meerwerk zijn gebaseerd op inschattingen van het bestuur, waarbij sprake is van een bepaalde mate van subjectiviteit.

De jaarrekening posities ten aanzien van de projecten met een vaste aanneemsom betreffen nog te factureren omzet van EUR 973 duizend, projectvoorziening van EUR 90 duizend en vooruit gefactureerde omzet van EUR 184 duizend.

In de jaarrekening zijn de opbrengsten van projecten opgenomen onder de post omzet ten bedrage van EUR 86.230 duizend (2015: EUR 86.092 duizend).

Onze controleaanpak

Wij hebben de interne beheersingsmaatregelen rondom de waardering van projecten en de gerelateerde projectopbrengsten beoordeeld. Onze werkzaamheden zijn gericht op de inschatting van projectresultaten op basis van de onderliggende overeenkomsten en de inschattingen van management over de voortgang en de benodigde kosten om een project af te ronden. Wij hebben gesproken met projectmanagers alsmede met controllers en de raad van bestuur van Ctac en hebben de verkregen mondelinge informatie getoetst aan de hand van onderliggende projectrapportages, (externe) brondocumentatie en andere beschikbare controle informatie.

Op basis van de voortgangsrapportages en de interne resultaatinschattingen hebben vastgesteld dat de voorziening voor verlieslatende contracten toereikend is en de nog te factureren bedragen juist zijn weergegeven.

De kwaliteit en nauwkeurigheid van de inschattingen is getoetst aan de hand van de werkelijke projectresultaten na balansdatum.

Wij hebben informatie ingewonnen bij juridische adviseurs.

Ten aanzien van de opbrengstverantwoording en Ctac Frankrijk hebben wij aanvullende gegevensgerichte detailcontroles verricht.

Wij zijn het eens met de inschattingen van de raad van bestuur.

B. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Andere informatie

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

- Het verslag van de Raad van Bestuur
- De overige gegevens
- Voorwoord, Ctac in cijfers, profiel Ctac, Het aandeel Ctac, Raad van bestuur, Raad van commissarissen, Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code, Verslag van de Raad van Commissarissen, Meerjarenoverzicht en bijlage 1.

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

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

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie waaronder het verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW.

C. VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE DOOR WET- OF REGELGEVING GESTELDE VEREISTEN

Benoeming

Wij zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 11 mei 2016 benoemd als accountant van Ctac N.V. voor de controle van het boekjaar 2016 en zijn sinds het boekjaar 2012 de externe accountant.

D. BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

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

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

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

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

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

Eindhoven, 22 maart 2017

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

P.P.J.G. Saasen RA

Meerjarenoverzicht

Resultaten (x EUR 1.000)	2016	2015	2014
Netto-omzet	86.230	86.092	83.395
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering goodwill en betalingsverschillen earn out	3.261	3.376	2.644
Bedrijfsresultaat	3.052	3.352	2.645
Nettoresultaat	2.613	2.414	1.750
Afschrijvingen	1.162	1.352	1.284
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	3.775	3.766	3.034
Vermogen (x EUR 1.000)			
Materiële vaste activa	2.181	2.633	3.069
Immateriële vaste activa	14.722	14.791	14.493
Latente belastingvorderingen	1.150	596	405
Vlottende activa	21.784	22.347	18.110
Kortlopende verplichtingen	23.337	25.472	23.404
Eigen vermogen	15.445	13.586	11.227
Totaal vermogen	39.837	40.367	36.077
Medewerkers			
Aantal medewerkers per jaarultimo	459	479	470
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	435	449	441
Gemiddeld aantal chargeable medewerkers (fte)	363	383	398
Uitstroom per jaar (head count)	92	85	55
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	198	192	189
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	237	225	209
Nettoresultaat per medewerker (per fte x EUR 1.000)	6	5	4
Ratio's			
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	3,5%	3,9%	3,2%
Nettoresultaat/netto-omzet	3,0%	2,8%	2,1%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	18,0%	19,5%	17,4%
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen	0,93	0,88	0,77
Eigen vermogen/totaal vermogen	39%	34%	31%
Per aandeel EUR 0,24 nominaal			
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.515.497	12.515.497	12.222.164
Voorgesteld dividend	0,07	0,06	0
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders)	0,21	0,19	0,14
Kasstroom	0,30	0,30	0,25

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, alle aandelen aan toonder. 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 76.

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 2016
Ctac N.V.		
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	50,5
Ctac Quality B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	70,6
Persity Search B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Belgium BVBA	Wommelgem, België	100
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	100

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

Index terminologie

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

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 ván de klant centraal.

IaaS (Infrastructure as a Service) - De infrastructuur wordt virtueel aangeboden. De hardware waar- onder 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, thuis- gebruik 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.

Colofon

Uitgave

Ctac
Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch

T. +31 (0)73 692 06 92
F. +31 (0)73 692 06 88
E. info@ctac.nl
I. www.ctac.nl

Concept en realisatie

De Merkenbouwers, 's-Hertogenbosch

Redactie Ctac

Marie-Louise van de Braak

Druk

Chris Russell, Groningen



CTAC N.V.

Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch
Postbus 773
5201 AT 's-Hertogenbosch
The Netherlands

T: +31 (0) 73 692 06 92
F: +31 (0) 73 692 06 88
E: info@ctac.nl
I: www.ctac.nl

CTAC BELGIUM

Uilenbaan 82
2160 Wommelgem
Belgium

T: +32 (0) 3 354 09 79
F: +32 (0) 3 354 07 89
E: info@ctac.be
I: www.ctac.be

CTAC FRANCE

19 rue de Choiseul
75002 Paris
France

T: +33 (0) 1 43 12 53 15
E: administratif@ctacfrance.fr
I: www.ctacfrance.fr

 www.twitter.com/CtacNV

 www.facebook.com/CtacNL

 www.google.com/+CtacsHertogenbosch

 www.linkedin.com/company/Ctac

 www.youtube.com/CtacVideo