

# JAARVERSLAG 2020



# Voorwoord

---

2020 is het jaar waarin Nederland en de wereld werden overvallen door het coronavirus. Tijdens de eerste lockdown medio maart voltrok zich een harde overgang van het normale bestaan naar digitaal communiceren en op afstand werken. De horeca moest sluiten, en als gevolg daarvan ook de groothandels die aan restaurants en cafés leveren. Omdat Ctac veel klanten telt in de retailsector – onder meer Action gebruikt ons kassasysteem – gleden we in een overlevingsmodus. Zou dit allemaal wel goedkomen? Toch hebben we heel goed en heel snel kunnen schakelen. Voordeel daarbij is dat we geen organisatie meer zijn die alleen maar handjes, kennis en kunde levert.

Wij zijn gegroeid in onze rol als regisseur, als Business & Cloud Integrator. Als businesspartner die kan helpen bij het optimaliseren van bedrijfsprocessen. Klanten die nadenken over hoe ze uit het dal moeten komen, betrekken ons daar ook bij. Linksom of rechtsom, wij kunnen organisaties diepgaand en breed van dienst zijn. Want we leveren niet alleen SAP, maar ook Microsoft-, InRiver- en WinShuttle-oplossingen. Een breder portfolio bieden en dus méér voor de klant kunnen betekenen, heeft ons door de crisis heen geholpen. Dat is voor Ctac essentieel en daar zetten we vol op in. Een strategie gericht op versterking van onze rol als Business & Cloud Integrator – een betere strategie kunnen we ons niet wensen, zo blijkt maar weer.

Dit is onze focus sinds november 2019, tevens het jaar dat onze nieuwe CFO Pieter-Paul Saasen binnenkwam. Onze equity story is helder: we zetten de ontwikkeling in naar een breder portfolio, naar méér doen voor onze klanten. Als wij het niet doen, doen anderen het. Daarnaast is er de wens om door te groeien naar een jaarmzet van € 100 – 150 miljoen, liefst uiteindelijk resulterend in opname in de SmallCap Index; dat maakt het vermogen om te groeien alleen maar beter. Waar zijn we goed in, waar moeten we de komende jaren beter in worden? Deze denkoefening heeft geleid tot versterking op diverse gebieden. Zo gaat het onlangs geacquireerde Purple Square ons helpen bij onze shift naar meer business consultancy en verander- en programmamanagement. We zijn ook in gesprek gegaan met Oliver IT, een mooie aanvulling voor ons op het gebied van integratie en development. Maar toen werden we geconfronteerd met het Covid-19-virus en heeft het tijdelijk on hold gestaan. Eind 2020 zijn de gesprekken weer opgepakt en inmiddels is de acquisitie succesvol afgerond.

Na zorgvuldige afweging is besloten de Franse tak, een klein onderdeel van Ctac, te sluiten. De operatie in Frankrijk is, alle inspanningen ten spijt, niet in staat gebleken op duurzame basis aandeelhouderswaarde te creëren. Het zwaartepunt is nu verplaatst naar Nederland en België.

Met deze equity story hebben wij onze strategie echt geoptimaliseerd. Als Business & Cloud Integrator nemen we klanten bij de hand in hun digitale transformatie, en dat loont zichtbaar. Organisaties die niet goed waren voorbereid op de digitale wereld hebben het in deze crisis extra zwaar. Zij die wel een digitale route hadden uitgestippeld, kunnen nadrukkelijk profiteren. Onze regisseursfunctie wordt steeds belangrijker. Die gaan we dus intensiever benutten. Deze ontwikkeling loopt gelijk met extra aandacht voor continuous business improvement. Als bedrijf worden we duurzaam onderdeel van een multidisciplinair systeem, samen met de klant. Meedenkend, brainstormend, ontwikkeling aanzwengelend, innovatie bevorderend. Voordeel: zo kunnen we de klantorganisatie eerder in het traject helpen met gerichte verbeteringsprocessen. Niet reactief, maar proactief. Hoe kunnen de winkels van Action nog sneller uitleveren? Hoe kunnen we nog eerder de kassa's actief krijgen? Kunnen we de kassa's vanuit een ander punt activeren?

Continuous business improvement is een must. En dat werkt alleen als je regisseur bij de klant bent. Als je in een vroeg stadium betrokken bent bij de klant en eerder weet wat er gaat spelen. Dat is veel meer dan puur je SAP kunstje doen. Het is: in brede zin van waarde zijn. Je klant niet alleen state-of-the-art technologie leveren, maar ook leren deze technologie succesvol in te zetten, veranderprocessen te managen, bedrijfsprocessen te optimaliseren. Dat is de stap die we maken, en daar past een nieuw mission statement bij: *Enabling your ambition by getting you towards a futureproof business*. Als wij klanten niet klaarmaken voor de toekomst, hebben we zelf ook geen toekomst meer. Zo simpel is het.

Wat is hiervoor nodig? Customer intimacy. Weten wat de klant bezighoudt, wat hij nodig heeft, wat hij wil hebben en hoe je hem effectief kunt helpen. Alles van hem weten, zodat je, net als Bol.com, gerichte en passende suggesties kunt doen. En dat kan alleen als je je datahuishouding heel goed op orde hebt.

# Inhoudsopgave

De ontwikkeling van IP-producten maakt ons onderscheidend in de markt. Onze eigen kassa-oplossing, die volledig geïntegreerd is met SAP, doet het goed bij grote bedrijven als Action en HANOS. Inmiddels is hij ook verkocht aan Sligro en het Belgische Galeria Inno. Maar ook Fit4Woco en Fit4RealEstate, onze zelfontwikkelde branchespecifieke SaaS-platformen die draaien op een cloudomgeving, hebben potentie. De klant heeft nergens omkijken naar: geen kapitaalinvestering of onderhoud vereist, alle juridische zaken automatisch geregeld en je betaalt op basis van gebruik.

Voorop staat dat wij klanten kunnen hosten en helpen met het managen van systemen in de public en private cloud. Doordat data en applicaties steeds meer draaien op verschillende platformen, groeit de rol van integratie. Want het moet allemaal wel met elkaar kunnen praten. Bovendien zijn data nog geen informatie waar je als bedrijf je beleid en beslissingen op kunt baseren. Daar is een gedegen integratielaag voor nodig. Hier hebben we een sterk instrumentarium voor ontwikkeld, zoals een PaaS-oplossing samen met Dell Boomi. Oliver heeft weer andere tools dan Dell Boomi, vandaar onze overname van deze partij.

Bovengenoemde trends hebben ons gebracht tot een zestal speerpunten voor 2021.

1. S/4HANA (Move) – SAP gebruikers die nog op een R3-omgeving zitten, zullen naar een digitaal platform moeten. S/4HANA (Move) is daar de moderne versie van.
2. Augmented analytics – Oftewel het via algoritmes automatiseren van data-analyses, zodat bedrijven sneller en exacter input krijgen om hun beslissingen op te baseren. Denk aan energiebedrijven die hun klantmeters geautomatiseerd uitlezen.
3. Integratie en security – Het belang van integratie is genoemd. Het snel toenemend aantal datastromen naar kantoren en woningen stelt daarnaast hoge eisen aan de beveiliging van netwerken. Ctac wordt steeds vaker gevraagd consultancy te doen op basis van security, en heeft hier een speerpunt van gemaakt. Natuurlijk was dit al ons specialisme, dag en nacht bezig als we zijn met het beveiligen van onze eigen hosting tegen hackers en hijackers.

4. Datamanagement – Alleen door je data op orde te houden (actueel, correct, eenduidig en consistent), kun je als organisatie bruikbare informatie creëren waar je op kunt sturen. Ctac kan hierbij gericht adviseren.
5. Modern workplace – Met het toenemend thuiswerken moet de thuisomgeving goed en efficiënt werken. Microsoft speelt hierop in met Office365, Teams en SharePoint. Wij verkopen deze licenties en doen deze implementaties. Dit vereist geen sector kennis, want iedereen heeft deze producten nodig. Wel vergt de implementatie een klantspecifieke inrichting, met name op het gebied van security.
6. Regie en architectuur – In een landschap dat steeds complexer wordt, is structureren van de informatievoorziening van wezenlijk belang om doeltreffend te kunnen sturen. Welke organisatie is door tal van incrementele ICT-uitbreidingen in de tijd niet het totaaloverzicht kwijtgeraakt? De regierol in architectuur is daarom ons speerpunt in 2021. Hiervoor hebben wij businessarchitecten in huis die vanaf het begin bij projecten worden betrokken.

Tot slot: de Covid-19-crisis heeft ons bevestigd dat je in uitdagingen moet denken en niet in problemen. De pandemie heeft ons gedwongen ingrijpender over onze propositie na te denken. Dankzij de onzekerheden omtrent de toekomst die medio maart 2020 op ons afkwamen, zijn we gaan focussen op optimalisatie van onze organisatie, thuismarkten en portfolio, en beter gaan kijken waar de kansen voor onze klanten liggen. Dit heeft ons scherper gemaakt. Zo biedt een crisis altijd ook kansen. Kansen voor wie ze ziet! Ctac is een organisatie die deze kansen niet alleen ziet, maar ze ook kan benutten – een voorwaarde voor ons bestaansrecht. Onze klanten mogen dat van ons verwachten.

Ondertussen groeien we gestaag door naar een dynamische, ondernemende organisatie die nieuwe initiatieven omarmt en de deur naar verandering nog weer verder opent.

3	VOORWOORD
5	INHOUDSOPGAVE
6	CTAC IN CIJFERS
7	PROFIEL
14	HET AANDEEL CTAC
16	RAAD VAN BESTUUR
17	RAAD VAN COMMISSARISSEN
18	VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR
36	COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
39	VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
42	REMUNERATIERAPPORT CTAC N.V.
46	JAARREKENING
50	Algemene informatie over Ctac
50	Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
61	Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
61	Financieel risicomanagement
64	Belangrijkste schattingen en aannames
65	Gesegmenteerde verslaggeving
70	Immateriële vaste activa
73	Gebruiksrechten en leasverplichtingen
74	Materiële vaste activa
75	Latente belastingen
76	Overige langlopende vorderingen
77	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
78	Liquide middelen
78	Eigen vermogen
78	Langlopende en kortlopende schulden van kredietinstellingen
79	Overige langlopende verplichtingen
81	Voorzieningen
81	Handelscrediteuren en overige schulden
82	Omzet uit contracten met klanten
83	Personeelskosten
84	Overige bedrijfskosten
85	Financieringsbaten en -lasten
85	Belastingen
86	Resultaten per aandeel
87	Dividend per aandeel
87	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen
87	Acquisities en desinvesteringen
89	Verbonden partijen
90	Gebeurtenissen na balansdatum
93	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
94	Immateriële vaste activa
94	Materiële vaste activa
95	Financiële vaste activa
96	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
96	Liquide middelen
97	Eigen vermogen
98	Latente belastingverplichtingen
98	Kortlopende schulden aan kredietinstellingen
98	Handelscrediteuren en overige schulden
99	Personeelskosten
99	Overige bedrijfskosten
99	Financieringsbaten en -lasten
100	Belastingen
100	Voorwaardelijke verplichtingen
100	Bestuurdersverklaring
102	OVERIGE GEGEVENS
106	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
118	MEERJARENOVERZICHT
119	BIJLAGE 1
120	INDEX TERMINOLOGIE
122	COLOFON

# Ctac in cijfers

Kengetallen	2020	2019
<b>Resultaten (in € x 1 miljoen)</b>		
Omzet uit contracten met klanten*	87,3	81,2
Bedrijfsresultaat*	4,7	2,4
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen*	4,3	2,2
Nettoresultaat	3,0	1,3
Netto kasstroom	9,1	1,7
<b>Medewerkers (in fte)</b>		
Per 31 december*	384	368
Gemiddeld over het jaar*	382	377
Omzet per medewerker (per fte x € 1.000)	229	215
Omzet per directe medewerker (per fte x € 1.000)	304	293
<b>Enkele balansgegevens (in € x 1 miljoen)</b>		
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	22,5	19,5
Liquide middelen	10,6	1,9
Bancaire schuld	3,8	0,4
Totaal vermogen	64,5	45,4
<b>Ratio's</b>		
Bedrijfsresultaat/omzet uit contracten met klanten	5,3%	2,7%
Nettoresultaat/omzet uit contracten met klanten	3,5%	1,6%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	14,5%	6,6%
Eigen vermogen/totaal vermogen	34,9%	42,9%
<b>Gegevens per aandeel van € 0,24 nominaal</b>		
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	13.243.302	12.879.601
Nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.)	0,23	0,10
Netto kasstroom	0,69	0,14
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	1,70	1,51
(Voorgesteld) dividend	0,08	0,08

\*) Zowel voor 2020 als voor 2019 exclusief de beëindigde activiteiten Frankrijk.

# Profiel

Met passie, trots en kennis helpt Ctac u als business enabler naar een future-proof organisatie. Als Business & Cloud Integrator geven we u de mogelijkheid om effectief en intuïtief in te spelen op veranderingen in uw markt. Door u te ontzorgen met het inzetten van de juiste kennis en technologie, vergroten we uw wendbaarheid, concurrentievermogen en resultaat.

Dat doen we sinds 1992 op basis van gedegen technologische kennis gecombineerd met diepgaande kennis van markten en bedrijfsprocessen. Ctac opereert vanuit Nederland en België.

Het bieden van afgestemde, innovatieve en toekomst-vaste proposities op het snijvlak van business en ICT om onze opdrachtgevers in staat te stellen hun ambities waar te maken – zo omschrijven we in het kort onze doelstelling. Die vinden we terug in zowel ons mission statement *Enabling your ambition by getting you towards a future-proof business* als onze tagline *Enabling Your Ambition*.

## Enabling Your Ambition

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

## Business enabler

Organisaties vragen doorgaans om oplossingen die snel renderen, met een korte implementatietijd en tegen beheersbare kosten. Die vormen een basis voor de wendbaarheid die elke organisatie tegenwoordig zou moeten nastreven. Ctac haakt hier doeltreffend op in met haar Value Propositions: unieke, krachtige branche-oplossingen die voldoen aan een optimale afstemming tussen medewerkers, technologie en bedrijfsprocessen. Ze zijn eenvoudig te koppelen tot een brede, modulaire oplossing. Dat kan een end-to-end oplossing zijn, zoals ons Fit4-platform dat ondersteuning biedt aan zowel de woningcorporatiesector (Fit4Woco) als de commercieel-vastgoedsector (Fit4RealEstate). Daarnaast levert Ctac het XV Retail-platform voor alle vormen van point-of-sale-, loyalty- en transactieverwerkingsfunctionaliteit en oplossingen voor onder andere customer experience en data en analytics.

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

## Markten

De Ctac-organisatie richt zich op strategische markten. In deze markten excelleert Ctac in businesskennis voor de opdrachtgever en diens essentiële business-processen. De oplossingen die wij aandragen, zijn specifiek voor het betreffende segment en worden op projectbasis of detachering ondersteund. Puttend uit een brede pool van businesskennis, ervaring en hun netwerk, spreken de specialisten van Ctac de taal van de opdrachtgever. Zij zijn steevast de eersten die marktveranderingen signaleren en deze vertalen in innovatieve ICT-oplossingen. Ctac is actief in de hieronder benoemde markten. Daarnaast bedient Ctac haar klanten marktbreed en met een cross-industry-filosofie op het gebied van cloudservices en businessproductivity.

### • Retail

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

De retailmarkt is zoals altijd volop in beweging. De opdrachtgevers van Ctac gaan mee in de digitale

transformatie. Fysieke winkels worden steeds meer en intensiever geïntegreerd met onlineshops, en klantbeleving is trending. Ook daarbij kan Ctac als business enabler helpen. Ctac is actief op het gebied van customer experience met onder andere de propositie SAP C/4HANA en breidt haar portfolio continu uit met complementaire oplossingen.

• **Wholesale**

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

• **Manufacturing**

De slimste fabriek staat op een solide fundament – een fundament dat wij bedrijven helpen realiseren. Dit geeft ze maximaal inzicht in plannings, inkooporders, nacalculaties, leverbetrouwbaarheid en voorraden. Ook helpen wij fabrikanten om beter om te gaan met de verandering van de verwachting van de klant en de daarbij horende interactie. Alles wat ze nodig hebben om de marges te bewaken, optimaal rendement te creëren, goed in te spelen op de veranderende klantvraag en door wendbaarheid weerbaar te worden.

• **Real estate**

Afgestemd op de vastgoedmarkt, bieden wij een toekomstvast vastgoedoplossing voor woningcorporaties en voor commercieel-vastgoedorganisaties: Ctac Fit4Woco en Ctac Fit4RealEstate. Met Fit4Woco en Fit4RealEstate levert Ctac een end-to-end bedrijfsapplicatie 100% in de cloud. Het maakt het voor onze opdrachtgevers mogelijk te starten met de bedrijfsapplicaties die daadwerkelijk nodig zijn. Dit betekent dat klein kan worden begonnen en indien nodig kan worden opgeschaald, zowel in aantal gebruikers als in functionaliteit. Het platform ondersteunt incustomer experience, enterprise resource planning en ketenregie. Hiermee dekken wij zowel de tactische als operationele processen van een vastgoedorganisatie af.

• **Cross-industry**

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

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

**Strategische speerpunten**

De dienstverlening van Ctac is gericht op een vijftal speerpunten: Business Consultancy, IT-modernisering, Digital Intelligence, Programma & Change Management en Security.

**1. Business Consultancy**

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

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

Voor organisaties die op zoek zijn naar extra kennis of capaciteit, bieden wij ook interim-expertise aan. Wij kunnen putten uit ruim zevenhonderd ervaren eigen professionals en/of hoogwaardige ICT-specialisten en project- en programmamanagers binnen ons

omvangrijke freelancenetwerk in Nederland en België. Via ons internationale netwerk van United VARs beschikken we wereldwijd over meer dan tienduizend SAP consultants in 93 landen. Dit is van toegevoegde waarde voor onze internationale opdrachtgevers.

**2. IT-modernisering**

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

- Wij kijken naar rationalisatie en vereenvoudiging van het IT-landschap van onze opdrachtgevers en zetten maximaal in op robuustheid, flexibiliteit en toekomstvastheid. Zo zorgen we ervoor dat de gedateerde en complexe landschappen worden geoptimaliseerd of vervangen door inzet van moderne platformen en systemen.
- Wij vergroten de wendbaarheid en productiviteit van onze klanten door de inzet van businessplatforms waarmee we applicaties ontwikkelen met low-code, het inzetten van slimme technieken en het faciliteren van integratie met inzet van API's. We zorgen voor versnelling en bouwen klantspecifieke oplossingen waar onze opdrachtgevers onderscheidend mee kunnen zijn in hun markt.

Met deze strategie slaan we de brug tussen de bestaande IT-omgeving en nieuwe technologieën. Denk hierbij aan cloud, koppeling met Internet of Things-omgevingen en gebruik van artificial intelligence. We ontzorgen onze opdrachtgevers gedurende de complete levensduur: van bouw en implementatie naar continu verbeteren, vervanging en beheer.

**3. Digital Intelligence**

De kwaliteit van data vormt de sleutel voor succes in de digitale transformatie. Het is de drijvende kracht achter innovatie en bepalend voor het onderscheidend vermogen. Organisaties die de kracht van data niet slim benutten, hebben een hoog risico opdrachtgevers te verliezen, door concurrenten te worden ingehaald of te worden vervangen door nieuwe toetreders met laagdrempelige digitale oplossingen. Een intelligente en datagedreven organisatie is in staat actief kennis uit de organisatie te vermenigvuldigen met kennis uit data. Door deze met data verrijkte kennis slim in te zetten in alle lagen van de onderneming en in alle bedrijfsprocessen, is de organisatie wendbaar en in staat te excelleren in de steeds verder digitaliserende wereld. Hierdoor presteert ze beter en blijft ze relevant.

**4. Programma & Change Management**

Onze consultancydiensten op het gebied van programmamanagement zorgen ervoor dat projecten, programma's en/of portfolio's goed gemanaged worden. Deze worden bewaakt vanuit verschillende besturingsperspectieven, zoals scope, budget, risico en planning, maar belangrijker nog: met oog voor de business drivers en business case van de klant. Met onze diensten op het gebied van verandermanagement zorgen we ervoor dat de mens kant in elk project of elke transformatie goed wordt belicht, zodat impact op betrokken medewerkers bekend is en beheerst wordt voor een soepele overgang naar de nieuwe wereld. In 2019 hebben wij onze dienstverlening op dit vlak verder uitgebreid door de overname van Purple Square.

**5. Security**

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

### Innovation Partner

Om ambities te kunnen waarmaken, is verandering van bedrijfsprocessen, systemen en mensen een vereiste. Technologische vernieuwing is vaak de aanjager van deze verandering en staat dan ook hoog op de agenda van onze opdrachtgevers. Vooral duurzame oplossingen met toegevoegde waarde, want organisaties investeren in technologie met het oog op langdurig rendement. Ctac sluit proactief aan bij de nieuwe mogelijkheden om de IT-omgeving van organisaties future-proof te maken en te houden. Trends als machine learning, augmented reality en Internet of Things worden ingezet om toegevoegde waarde te leveren voor de opdrachtgever. Daarbij spelen we in op actuele klantvragen als: hoe ga je om met data en de beveiliging daarvan? Hoe kun je apps inzetten om efficiënter te werken? Welke voordelen biedt werken in de cloud? Hoe bepaal je van welke cloud(s) je gebruik wil maken? Wat is de meerwaarde van SAP S/4HANA en hoe en wanneer kun je het beste hierop aanhaken? Goede vragen met verstrekkende gevolgen als ze verkeerd beantwoord worden. Wij helpen met onze businessconsultants en enterprise-architecten in verschillende sessies om hier passende oplossingen voor te vinden en eventueel te (helpen) implementeren. Hierbij begeleiden en borgen we eveneens de verandering binnen de organisatie van de opdrachtgever.

In de afgelopen 29 jaar hebben onze professionals brede en diepgaande expertise opgebouwd in bedrijfsprocessen binnen uiteenlopende markten. Die kennis ligt ten grondslag aan ons brede spectrum van innovatieve oplossingen voor vrijwel alle kernprocessen binnen ondernemingen. Stuk voor stuk relevante oplossingen die tot stand zijn gekomen in nauwe samenwerking met de markt en hierdoor optimaal aansluiten bij de ambities van de opdrachtgever. Dankzij dit proces van co-innovatie kunnen bedrijven sneller hun informatievoorziening op het gewenste niveau brengen en direct efficiënter opereren.

Ctac draagt ook actief bij aan innovatieprogramma's bij onze technologiepartners en bij onze opdrachtgevers. Daarnaast is Ctac actief in het innovatieve ecosysteem in de regio 's-Hertogenbosch (Innovatiedistrict Den Bosch) en Eindhoven (Brainport High Tech Software Cluster).

### Portfolio

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

Naast branchespecifieke proposities leveren we een breed spectrum van generieke oplossingen. Zo hebben we op het gebied van integratie, zoals de integratie van de verschillende private/public clouds, in korte tijd een uitstekende positie in de markt opgebouwd. Hiermee borgen wij de flexibiliteit voor onze opdrachtgevers om vlot data en informatie in en over alle systemen beschikbaar te krijgen op de veilige en vlot aanpasbare manier die de business eist. Ctac completeert haar brede productenpakket met een reeks hoogwaardige diensten waarmee opdrachtgevers het maximale uit hun ICT-investeringen halen. Deze variëren van businessconsultancy, programma- en changemanagement en softwareontwikkeling tot clouddiensten en detachering.

Ctac is specialist in het Microsoft-portfolio rondom Microsoft 365, Office 365 en Azure-services.

Met ons product iConnect, gebaseerd op Microsoft Teams en Microsoft SharePoint, bieden wij opdrachtgevers een volledig communicatie- en informatieplatform voor hun organisatie en medewerkers. Hierin zijn diverse moderne manieren van communicatie opgenomen en kan men bijvoorbeeld via een gebruikersvriendelijke interface direct naar gevraagde of persoonlijke informatie gaan en workflowgebonden activiteiten uitvoeren. Informatie wordt op basis van de persona's getoond – dit minimaliseert de benodigde zoektijd, waardoor de gebruiker zich maximaal op de kernactiviteit kan richten.

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

voeren en te onderhouden. Gebruikmaken van de verschillende clouds impliceert tevens dat er vanuit diverse kanten gefactureerd wordt. Ctac bundelt facturen en maakt het betalingsproces hiermee voor haar opdrachtgevers inzichtelijk en ontzorgt ze.

Het kiezen van het juiste licentiemodel voor een organisatie is een uitdaging. Na aanschaf is vervolgens zowel de opdrachtgever als het model aan veranderingen onderhevig. Ctac heeft specialistische kennis op het gebied van software asset management (SAM) en Microsoft en SAP. Hiermee staan we onze opdrachtgevers duurzaam bij om het juiste model bij hun organisatie te zoeken, waardoor de kosten voor licenties en onderhoud zo laag mogelijk blijven.

In lijn met de strategie van business enabler is het producten- en dienstenportfolio van Ctac in 2020 verder toegespitst op de marktverraag. In met name de markten retail, wholesale en manufacturing zien we de transitie van proces- en productgedreven naar klantgedreven business, waarbij vooral predictive analytics kan helpen de businessprocessen te ondersteunen.

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

#### • Data en analytics

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

#### • Cloud

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

#### • Business productivity (Microsoft Suite)

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

#### • Office automation

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

• **Customer experience**

Ctac onderzoekt samen met haar opdrachtgevers hoe customer experience succes kan brengen voor een organisatie, want de beste ervaring voor de eindklant leidt tot winst in de vorm van meer omzet, een groter opdrachtgeversbereik of een betere relatie met de markt – wij maken het mogelijk. Ons CX-team is gespecialiseerd in een breed scala van oplossingen die naadloos aansluiten op elk type onderneming en elke strategische doelstelling. Met altijd het juiste systeem voor het juiste bedrijf. Ctac heeft dit als een speerpunt gedefinieerd en stappen genomen om deze activiteit verder te intensiveren, en heeft partnerships met onder andere SAP, inRiver en Bynder. Met het huidige customer-experience-portfolio voorziet Ctac haar opdrachtgevers in alle middelen die nodig zijn voor de persoonlijke benadering. Met de SAP CX-onderdelen Sales Cloud, Service Cloud en Field Service Management, aangevuld met onder andere de eigen XV Retail Point-of-Sale & Loyalty-oplossing, Product Informatie Management-oplossing (PIM) van inRiver, zijn we klaar onze opdrachtgever te transformeren naar een future-proof organisatie.

• **Application lifecycle management**

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

• **Businessapplicaties**

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

• **Changemanagement**

Elke functionele en technische ICT-implementatie en -optimalisatie maken een organisatie sterker. Ook op de verandercomponent is Ctac een uitstekende partner. Samen met onze collega's van Purple Square zorgen wij naast de inhoudelijke expertise voor een goede ontvangst van de verandering in uw organisatie. De change-component wordt vaak onderschat – ten onrechte, omdat uiteindelijk het resultaat door de collega's op de werkplek wordt behaald.

• **Datamanagement**

Met de duizelingwekkende groei van data klinkt in de markt de roep om het rendement van gegevens te verhogen. Data omzetten in informatie is het doel. Beslissingen worden immers niet genomen op basis van data, maar op basis van informatie. Voor bedrijven kan het ontbreken van gedegen en strategisch informatiemanagement en slechte kwaliteit van data leiden tot operationele inefficiëntie, onjuiste besluiten en het ontbreken van de mogelijkheid om data uit te wisselen in het ecosysteem. Ctac ondersteunt organisaties in het brede domein van datamanagement met oog voor data governance, data consistency, data management tooling en data lifecycle management. Ctac heeft een strategisch partnership met Winshuttle voor zowel datamanagement als workflow.

• **Beheer**

Na een intensief implementatietraject willen organisaties dat hun door Ctac geïmplementeerde en/of geïntegreerde SAP/Microsoft-systemen en kantoorautomatisering optimaal presteren en dit in de toekomst passend blijven doen. Als grootste Platinum-beheerpartner van SAP en als Microsoft Gold Partner heeft Ctac de juiste tools en knowhow in huis om het passende antwoord te bieden op alle voorkomende vraagstukken rondom nieuw-gewenste functionaliteit, continuïteit, performance, capaciteit en optimalisaties. Bijna 400 deskundige, functionele consultants en ICT-specialisten staan klaar om dit keer op keer waar te maken. Juist de integrale aanpak van technisch en functioneel beheer staat borg voor een vlotte en kosteneffectieve aanpak. Naast het traditionele beheer volgens de ITIL-methodologie, biedt Ctac tevens ondersteuning aan 'mode-2'-organisaties, waarbij Ctac integraal in samenwerking met de klant zorgt voor continuous improvement.

• **XV Retail Suite**

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

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

# Het aandeel Ctac

## Financiële agenda 2021/2022

5 maart 2021	publicatie jaarcijfers 2020
31 maart 2021	publicatie jaarverslag 2020
30 april 2021	publicatie bericht over het eerste kwartaal 2021
12 mei 2021	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
5 augustus 2021	publicatie bericht halfjaarcijfers 2021
28 oktober 2021	publicatie bericht over het derde kwartaal 2021
25 februari 2022	publicatie jaarcijfers 2021
23 maart 2022	publicatie jaarverslag 2021
4 mei 2022	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

## Wet op het financieel toezicht

Per 31 december 2020 hebben volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende partijen belangen in Ctac N.V. van 3% of meer:

Datum melding	Meldingplichtige	Belang
8 juli 2015	Decico B.V.	5,06%
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
14 maart 2016	HECO S.A.	5,08%
1 september 2017	D. Lindenbergh	10,00%
19 november 2020	J.P. Visser	19,16%
8 december 2020	Value8 N.V.	15,71%

## Kengetallen per gewoon aandeel

In € (tenzij anders vermeld)

	2020	2019
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	13.243.302	12.879.601
Hoogste slotkoers	2,94	3,13
Laagste slotkoers	1,23	1,71
Slotkoers ultimo	2,86	2,09
Nettoresultaat	0,23	0,10
Bedrijfsresultaat	0,31	0,16
Netto kasstroom	0,69	0,14
Eigen vermogen	1,70	1,51
(Voorgesteld) dividend	0,08	0,08
Dividendrendement op slotkoers	2,8%	3,8%

## Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.555.203 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

## Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2020 bedraagt 13.555.203.

## Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Ctac is in principe gericht op het uitkeren van 30% tot 40% van de nettowinst, waarbij aan de aandeelhouders de mogelijkheid van een keuzedividend wordt geboden. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Met het oog op het financieren van toekomstige groei is het mogelijk dat Ctac van dit beleid afwijkt.



## Raad van bestuur



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

Statutair directeur  
Chief Executive Officer (CEO)



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

Statutair directeur  
Chief Financial Officer (CFO)

## Raad van commissarissen



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

Voorzitter van de raad van  
commissarissen.

Commissaris bij Sligro Food Group N.V.,  
Accell Group N.V. en Safestore Ltd.  
Lid Raad van Toezicht Stichting Het  
Wereld Natuur Fonds-Nederland.

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



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

Commissaris bij WLN B.V.

*Benoemd tot commissaris van  
Ctac in mei 2009. Huidige termijn  
is voor één jaar tot de datum van  
de Algemene Vergadering van  
Aandeelhouders van 2021.*



Mevrouw E. Karsten (1954),  
Nederlandse nationaliteit.

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

# Verslag van de raad van bestuur

## Introductie

Een korte samenvatting van de voornaamste kengetallen is als volgt.

Resultaten (in € x 1.000)	2020*	2019*	2018	2017	2016
Omzet uit contracten met klanten	87.307	81.232	82.998	81.597	86.230
Nettoresultaat	3.032	1.262	1.715	2.800	2.613
<b>Medewerkers</b>					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	382	377	418	425	435
<b>Ratio's</b>					
Bedrijfsresultaat/omzet uit contracten met klanten	5,3%	2,7%	2,9%	4,5%	3,5%
Nettoresultaat/omzet uit contracten met klanten	3,5%	1,6%	2,1%	3,4%	3,0%

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

## Strategie

### 'Enabling Your Ambition'

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

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

Onze strategie is gericht op het ontzorgen van onze opdrachtgevers en het inspireren van onze medewerkers met als doel dat zij hun ambities waar kunnen maken.

Wij ontzorgen door businesskennis te combineren met technologie kennis vanuit onze zes speerpunten:

- **S/4HANA (Move)**

Klanten gaan de stap zetten naar intelligente ERP. Klanten gaan deze digitale reis maken, omdat hun traditionele ERP-systeem de digitale economie niet meer kan bijbenen.

- **Augmented analytics**

Dit komt neer op het automatiseren van data-analyse. Dit gebeurt door machine learning en artificial intelligence. Klanten willen sneller en beter antwoord geven op de businessvragen dan de concurrent.

- **Integratie en security**

Het integreren van allerlei (cloud-)omgevingen wordt steeds belangrijker. Omgevingen moeten effectief en efficiënt met elkaar kunnen communiceren. In zo'n complexe omgeving wordt security steeds belangrijker.

- **Datamanagement**

Datamanagement gaat over het onderhouden, actualiseren, beheren en beveiligen van data. Betrouwbare data zijn essentieel voor het goed kunnen uitvoeren van de bedrijfsprocessen en het nemen van goede managementbeslissingen.

- **Modern workplace**

De moderne Office-omgeving zorgt ervoor dat medewerkers beter, efficiënter en veiliger kunnen samenwerken.

- **Regie en architectuur**

Kort gezegd willen we hiermee klanten helpen om inzicht te krijgen en structuur aan te brengen in de informatievoorziening en ICT binnen een organisatie en een manier om die te kunnen besturen.

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

De afgelopen jaren heeft Ctac de organisatie dusdanig ingericht en de strategie zodanig aangescherpt, dat zij zich heeft omgevormd tot een vooraanstaande Business & Cloud Integrator. De aandacht was in 2020 gericht – en zal de komende jaren ook gericht blijven – op geïntegreerde, markt- en/of kennisgerichte businessunits die optimaal zijn geëquipeerd om opdrachtgevers van hoogwaardige en specialistische oplossingen te voorzien, en te ontzorgen.

De strategie is voor de komende jaren op groei gericht. Dat kan zowel op autonome wijze als via acquisities, waarvan de acquisitie van Purple Square een voorbeeld is.

Ctac onderscheidt hierbij de volgende strategische doelstellingen.

- Een nog verdere ontwikkeling van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van businessconsultancydiensten. Met onze businessconsultancydienstverlening zetten we in op duurzame groei voor onze opdrachtgevers, zowel maatschappelijk als commercieel. Dit doen wij door de processen bij onze opdrachtgever zodanig te ontwerpen, dat ze waarde creëren en kosten verminderen door efficiëntieverbeteringen.
- (Internationale) opdrachtgevers in het middensegment en het grotere segment ontzorgen door passende en betrouwbare IT-oplossingen tegen aantrekkelijke kosten te bieden. Met technologie in hoge mate geïntegreerd in onze samenleving, krijgt IT een strategische rol. Ctac helpt haar opdrachtgevers bij het inzetten van IT als een strategische asset.
- Een reisleider zijn voor onze opdrachtgevers. Door samen met onze opdrachtgevers complexe projecten en programma's te ontwerpen en te managen, helpt Ctac haar opdrachtgevers om investeringen om te zetten in businesswaarde. Businesswaarde die de medewerkers van onze opdrachtgevers ook accepteren, doordat Ctac ondersteunt om de verandering in lijn te brengen met de waarden voor de medewerkers.
- Een innovatieve business enabler zijn. Voor het succesvol toepassen van innovaties is het een randvoorwaarde dat de aandacht niet slechts uitgaat naar technologie, maar ook en vooral naar de business/gebruikers, waarbij een gelijkwaardige combinatie van deze twee het beste werkt. Dit realiseren wij door innovatie tot leven te brengen in co-creatieworkshops.
- Een nog verdere ontwikkeling als Business & Cloud Integrator. Dit doet Ctac onder andere door inzet van eigen IP-oplossingen, zoals haar XV Point-of-Sales- en Loyalty-platformen, het iPaaS-integratieplatform en de businessplatformen Fit4Woco voor woningcorporaties en Fit4RealEstate voor commercieel-vastgoedorganisaties.

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

## Markten waarin Ctac actief is

Ctac benadert de markten waarin zij actief is – retail, wholesale, manufacturing, real estate en cross-industry – op een wijze die aansluit bij de proposities voor haar. Een en ander heeft plaatsgevonden als gevolg van een strategische aanscherping, waarbij specialistische kennis van verschillende marktsectoren als bindende factor is gekozen. Aanvullend zal Ctac onder andere haar cloudservices- en businessproductivity-activiteiten uitbreiden naar een bredere marktfocus, doorbouwend op de cross-industry-filosofie met specifieke aandacht voor professional services, utilities en food en agri.

Ctac richt zich op bestaande en nieuw-gedefinieerde markten en gebieden waarin zij een actieve rol wil en kan spelen, en waarin het portfoliomodel – gebaseerd op (business)consultancy, cloud en beheerdienstverlening en softwareproducten van SAP, inRiver, Dell Boomi en Microsoft – toepasbaar is. Ctac streeft in dit model een evenwichtige verhouding na, waarbij het streven blijft dat cloud- en beheerdiensten ten minste 55% van de omzet uitmaken.

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

## Business Services

Dit bedrijfs onderdeel bevat alle sales- en businessdevelopment-activiteiten. Hier wordt gestuurd op het acquireren van nieuwe opdrachten en het nieuw ontwikkelen en doorontwikkelen van Value Propositions.

### Delivery Services – IP en Projecten

Dit bedrijfsonderdeel bevat alle SAP en Microsoft-gerelateerde activiteiten voor en over markten heen. Vanuit dit onderdeel is Ctac actief in de volgende marktsectoren: retail, wholesale, manufacturing en real estate.

Ook de strategische oplossingen XV Retail en het Fit4-platform (Fit4Woco en Fit4RealEstate) vallen binnen dit onderdeel. Zowel de productontwikkeling als het onderhouden en aanpassen wordt in nauwe samenspraak met de opdrachtgevers gedaan. XV Retail heeft inmiddels in zowel Nederland als België een vooraanstaande positie in een zeer concurrerende markt ingenomen. Onze XV Retail-oplossing is internationaal actief, wordt ingezet in zeven verschillende landen en voldoet aan in die landen geldende wettelijke en fiscale regels.

### Delivery Services – Beheer

Dit onderdeel biedt cloudservices (integratie, beheer, hosting en cloudtransformatie en -migraties) en is daarvoor niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met Ctac Cloud Services neemt Ctac haar opdrachtgevers de zorg voor systemen en applicaties uit handen. Cloud Services ondersteunt de gehele life cycle van systemen en applicaties, zodat opdrachtgevers zich volledig kunnen concentreren op hun corebusiness. Cloud Services richt zich steeds meer op cloudintegratie en security, waarbij wij de opdrachtgever ontzorgen door het veilig verbinden van de clouds waaruit die de diensten afneemt. De toenemende dreiging op het gebied van cybercriminaliteit in combinatie met de nog steeds toenemende afhankelijkheid van informatievoorziening, maakt dat de securitymaatregelen die genomen worden steeds verder aangescherpt worden. Dit proces vindt continu plaats om zo de integriteit, beschikbaarheid en confidentialiteit van de informatie van klanten te blijven waarborgen. Deze expertises worden steeds vaker ook als losse diensten (protectie, detectie, repressie, compliancy en advisering) bij klanten ingezet.

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

Naast de exploitatie van de geïntegreerde business-backbone (business-software, integratie en onderliggende infrastructuur) van klanten is de afgelopen periode de werkplekondersteuning voor de klanten fors gegroeid. De dienstverlening op het gebied van werkplekbeheer (Microsoft Office, Teams, SharePoint en devicemanagement) is de afgelopen periode fors gegroeid. Naast de eenmalige

implementatie- en onboardingdiensten komen hier steeds vaker langlopende beheercontracten en licentieovereenkomsten uit voort.

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

### Professional Workforce

Met onze professionele workforce bedoelen we alle medewerkers van Ctac, op de stafmedewerkers na. Deze medewerkers worden ingezet op onze delivery services. Strategische personeelsplanning, mede op basis van onze marktbenadering en ons portfolio van proposities, helpt ons vast te stellen hoe de workforce er in de nabije toekomst uit zou moeten zien en welke recruitment- en opleidingsstrategie daarbij aansluit. Daarmee komen we tot een gebalanceerde workforce, die aansluit op de deliveryvraag op korte en lange termijn.

De persoonlijke groei en betrokkenheid van onze medewerkers ondersteunen we met onze people-managers, met de expertisegroepen en diverse interne initiatieven.

### Datacenterfaciliteiten

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

### Ctac Resourcing

Onder Ctac Resourcing vallen de detachings-activiteiten van Ctac. Met Resourcing richt Ctac zich al jarenlang op detachering van SAP consultants. Vanaf medio 2019 worden er ook op breder ICT-gebied consultants gedetacheerd.

Met name bij de grotere opdrachtgevers heeft dat geleid tot een bredere dienstverlening en een forse omzettoename. Doelstelling van Resourcing is om deze bredere dienstverlening de komende jaren uit te breiden bij zowel bestaande als nieuwe opdrachtgevers.

De activiteiten van Resourcing zijn in het verleden operationeel één geworden met die van Cloud Services en Consulting. Dit heeft een positieve invloed gehad op de ontwikkeling en samenwerking van de verschillende onderdelen, op flexibiliteit en op continuïteit. Naast het detacheren van consultants bij opdrachtgevers is Resourcing ook verantwoordelijk voor de inhuur van externe consultants ten behoeve van zowel Ctac Resourcing, Ctac Consulting als Ctac Cloud Services. Voor de inhuur van consultants maakt Resourcing gebruik van een groot en kwalitatief hoogwaardig netwerk van freelancers én van een aantal partners die consultants in dienst hebben. Ctac Resourcing heeft daarnaast binnen de unit zelf consultants in dienst die werken in een midlance-model. In dit model wordt het inkomen van de consultants voor een groot deel bepaald door de omzet die zij maandelijks maken. Deze vorm zit tussen een dienstverband met een vast salaris en freelance in. Door al deze mogelijkheden is Ctac in staat om uitstekend in te spelen op de hedendaagse én toekomstige arbeidsmarkt.

### Belangrijkste ontwikkelingen Initiatieven, partnerships en certificeringen

#### Partnermanagement

Ctac en Microsoft werken strategisch samen op het gebied van SAP en Azure-diensten. Twee belangrijke speerpunten in deze samenwerking zijn: SAP on Azure en de Modern Workplace. Zo zijn alle Cloud Sales inmiddels Azure-gecertificeerd en zal Ctac naar verwachting begin 2021 de Microsoft Advanced Specializations Windows Virtual Desktop, SAP on Azure en Adoption & Change Management gaan behalen.

In de Line of Business Resourcing manifesteerde de groei zich met name in de toenemende omzet bij bestaande grote klanten als **PVH** en **Jumbo**. Om ook meer de aandacht te leggen op nieuwe opdrachtgevers, is op 1 oktober 2020 een dedicated New Business Sales aangenomen. Daarnaast wordt nu meer aandacht gegeven aan het ICT-breed detacheren.

Bij **HB Capital** is Fit4RealEstate, de standaard cloudoplossing van Ctac voor commercieel-vastgoedbeleggers/-beheerders, binnen twaalf weken na aanvang van de onboarding begin 2020 live gegaan. Dit is mogelijk gemaakt door standaardisatie van processen, online gebruikerstrainingen en slimme conversiehulpmiddelen. Hiermee is de belofte om

vanuit één database met één pakket te kunnen werken, voor zowel asset- als property management, waargemaakt.

Op 1 november 2020 is ook **AHAM Vastgoed** live gegaan met Fit4RealEstate. Met de implementatie bij voornoemde partijen hebben wij een belangrijke stap gezet met Fit4RealEstate in de commerciële vastgoedmarkt.

**Heylen Vastgoed** (Boretti, Royal Mint) heeft Ctac gekozen als zijn nieuwe trusted SAP-partner. Als eerste onderdeel van het partnership zal Ctac de systemen van Heylen Vastgoed overzetten naar Azure. Binnen de Heylen Group is Boretti ook klant geworden van Ctac: Ctac zal een nieuw Product Information System (inRiver) leveren.

**Multipharma** (260 apotheken) is live gegaan met S/4HANA op Google Cloud, waarbij alle integratiewerkzaamheden succesvol zijn afgerond.

**Nationale Hypotheek Garantie** heeft Ctac na een selectietraject gekozen als integratiepartner voor haar digitale strategie. Met Dell Boomi worden de implementatie en managed services rondom deze complete integratieoplossing verzorgd.

**IGM** heeft Ctac als partner gekozen voor de Microsoft-dienstverlening. Om de digitale ambities van IGM te realiseren, zal Ctac het applicatielandschap naar Azure migreren en wereldwijd het beheer van de moderne werkplekken en Office 365 verzorgen voor de medewerkers van IGM.

**BBA Pumps** heeft voor Ctac gekozen voor de volledige Microsoft- en SAP dienstverlening. Ctac ondersteunt BBA Pumps in zijn digitale ambities en zal deze wereldspeler van mobiele pompen blijven ondersteunen in zijn digitale roadmap en procesverbeteringen binnen en rondom het ERP-landschap.

**Crop's** is actief in het verbouwen, produceren en verkopen van diepvriesfruit, -groenten en bereide maaltijden. Als onderdeel van zijn continue digitalisering vroeg het bedrijf Ctac om een weborderportal te maken op basis van het Ometa-framework. Na deze succesvolle realisatie werd Ctac gevraagd om zijn NPI/NPD (New Product Introduction/Development) weer te geven in het Ometa-framework. De kracht hier schuilt in samenwerking tussen verschillende afdelingen/firma's. Na een korte realisatie is er een grote tevredenheid binnen de organisatie. Ctac heeft een samenwerkingsovereenkomst getekend met Bynder, marktleider in Digital Asset Management (DAM), heeft haar partnership en samenwerking met inRiver verder uitgebreid en de volgende

stappen in het partnership met Winshuttle gezet. Ctac versterkt hiermee haar customerexperience- en datamanagement-portfolio. Voor klanten betekent dit dat ze voortaan bij Ctac terecht kunnen voor volledige ontzorging op het gebied van datamanagement.

Daarnaast is Ctac toegetreden tot het High Tech Software Cluster van Brainport Development (Eindhoven), waarmee Ctac zich als relevante IT-partner profileert.

**ISAE3402-rapport**

In februari 2021 is door EY een ongeconditioneerd ISAE3402 type II-rapport over het boekjaar 2020 afgegeven in het kader van het onderzoek naar opzet, bestaan en werking van het Ctac-controleraamwerk over de verschillende clouddiensten van Ctac.

**ISO27001:2013 Informatiebeveiliging**

Ctac is reeds vele jaren houder van een ISO27001-certificaat. Na een opvolgaudit in september 2020 door KIWA kan Ctac dit certificaat continueren.

**ISO9001:2015 Kwaliteit**

Naast de ISO27001-certificering is Ctac tevens houder van een ISO9001-certificaat. Ook dit certificaat kan vanaf september 2020, na controle, gecontinueerd worden.

**SNA-keurmerk/NEN4400-1**

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

**BOVIB-keurmerk**

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

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

**Selectie van nieuwe deelnemingen/projecten/contracten**

**Galeria Inno**, opgericht in 1897, is een van de bekendste Belgische retailers. Momenteel heeft Galeria Inno zestien vestigingen met 320 kassa's. In de transitie naar een volledige click-en-brick-retailer, helpt Ctac met het leggen van een solide fundament en architectuur. Concreet zal SAP/4HANA gebruikt worden als system of records, aangevuld met Ctac IP in de vorm van XV (POS) en OCL (Loyalty). Ook de integratie en analytics zal Ctac voor haar rekening nemen. De volledige oplossing is gehost in de private cloud van Ctac.

Het maatwerkbedrijf **WAAK** creëert al vijftig jaar duurzame en aangepaste tewerkstelling met kansen tot zelfontplooiing voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tweeduizend duurzame jobs creëren reële toegevoegde waarde voor kleine en grote ondernemingen in binnen- en buitenland. Na een lang en gestructureerd selectieproces werd Ctac gekozen als overall business- en IT-partner. De komende jaren zal Ctac op basis van S/4HANA-bestpractices WAAK meenemen in zijn digitalisering. De systemen zullen door SAP zelf gehost worden, maar Ctac neemt de regie in handen, zodat WAAK volledig ontzorgd is.

**Sumitomo Chemical Europe** is een langetermijn-partner van Ctac – al meer dan tien jaar beheren we onder andere zijn wereldwijde SAP systemen in onze private cloud. Ook voor zijn nieuwe analytics-oplossing (BW4HANA + SAC) rekent de organisatie op Ctac. Deze oplossing zal draaien op een hyperscaler, waarbij Ctac de volledige regie in handen neemt.

**Werminal** is een maatwerkbedrijf dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk en begeleiding biedt. De vereniging zonder winstoogmerk biedt werkplaatsen aan meer dan vijfhonderd mensen in Antwerpen en omgeving. Na een succesvolle ERP-implementatie in 2012 nam Ctac alle bedrijfsprocessen grondig onder de loep tijdens explore days, om Werminal te wijzen op mogelijke efficiëntiewinst. Na de gebruikers te hebben meegenomen op deze verbeterde processen werd ook het ERP-systeem aangepakt, door het bestaande SAP systeem te upgraden naar S/4HANA. Het project werd in een korte doorlooptijd succesvol opgeleverd tot grote tevredenheid van management en gebruikers.

Steeds meer organisaties maken gebruik van de nieuwste data-analysetechnologieën om hun klanten beter te begrijpen, om te zien hoe er gepresteerd wordt en om nieuwe diensten te ontwikkelen. Microsoft is voor het dertiende jaar op rij Leader in het Gartner Magic Quadrant 2020 voor platforms voor analytics en business intelligence. Ctac helpt onder andere de **Raad voor Rechtsbijstand** en **WVDB Adviseurs Accountants** bij het opzetten en implementeren van hun Microsoft Power BI-platform.

Ctac en Microsoft leveren met SAP on Azure samen een krachtige, innovatieve, schaalbare en flexibele SAP platformdienst. Ctac heeft recentelijk het SAP landschap van **BrandLoyalty** gemigreerd naar Azure. De belangrijkste beweegredenen waren kostenefficiëntie, schaalbaarheid en flexibiliteit, integratiemogelijkheden naar de Microsoft Office 365-cloud en de vele functies en technologische mogelijkheden die het Azure-platform te bieden heeft.

De coronamaatregelen hebben bij veel organisaties de technologische ontwikkelingen versneld. Oplossingen als Microsoft Teams worden massaal ingezet voor bellen, chatten en vergaderen op afstand. Zo heeft Ctac vele organisaties dit jaar geholpen bij de implementatie en het gebruik ervan. Dat gebeurde vaak in combinatie met een nieuwe moderne-werkplekinrichting, gericht op maximale medewerkerstevredenheid en

medewerkersproductiviteit. Organisaties als **Milgro**, **BrandLoyalty** en **IGM** hebben hun werkplekbeheer bij Ctac uitbesteed dit jaar.

**Financiële ontwikkelingen**

**Omzet**

De omzet kwam in 2020 uit op € 87,3 miljoen, een toename van 7,5%, waarvan 1,0% autonoom. Met name in die sectoren die hard werden geraakt door Covid-19, zoals retail, was sprake van uitstel of beperking van bepaalde IT-investeringen door klanten. Anderzijds zien we door een evenwichtige spreiding over sectoren dat onze exposure binnen meer kwetsbare sectoren relatief beperkt is gebleven. Naast voornoemd effect stond een hogere vraag naar IT-services voor het optimaliseren van de digitale werkomgeving voor thuiswerken en werken op afstand.

**Omzet naar diensten\***

€ mln	2020	2019	Delta
Detachering en projecten	44,2	38,1	+16,0%
Cloud services	33,4	33,7	-0,9%
Licentie- en hardwareverkoop	3,0	1,9	+57,9%
Onderhoudscontracten	6,7	7,5	-10,7%
<b>Totaal</b>	<b>87,3</b>	<b>81,2</b>	<b>+7,5%</b>

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

Bij Detachering en projecten nam de omzet met 16,0% toe, met name door de business transformation projecten van Purple Square dat in januari 2020 werd overgenomen. Bij Cloud Services daalde de omzet licht.

De omzet van licenties steeg met 57,9%, voornamelijk door de verkoop van eigen softwarelicenties voor XV Retail terwijl bij de omzet op onderhoudscontracten 10,7% terugliep als gevolg van het toenemende gebruik van Microsoft Azure.

**Medewerkers en productiviteit**

Het aantal directe FTE's is ultimo 2020 met 8,9% gestegen met name als gevolg van de overname van Purple Square. Het verloop gedurende het hele jaar was laag. Gedurende 2020 is het aantal indirecte medewerkers geoptimaliseerd.

Het gemiddeld aantal directe FTE's steeg met 3,6%. De omzet per medewerker (op basis van gemiddeld aantal FTE) nam toe met ruim 3,8% naar € 304.000 in 2020 (2019: € 293.000).

**Medewerkers en productiviteit\***

FTE (tenzij anders vermeld)	2020	2019	Delta
Detachering en projecten	195	184	+6,0%
Productiviteit	68,4%	65,6%	+2,8%
Ultimo			
Direct	294	270	+8,9%
Indirect	90	98	-8,2%
<b>Totaal</b>	<b>384</b>	<b>368</b>	<b>+4,3%</b>
Gemiddeld			
Direct	287	277	+3,6%
Indirect	95	100	-5,0%
<b>Totaal</b>	<b>382</b>	<b>377</b>	<b>+1,3%</b>

\*) De FTE's zijn zowel in 2020 als in 2019 exclusief Ctac France in verband met de beëindigde activiteiten.

**Bedrijfsresultaat en marge**

In 2020 is de onderliggende kostenbasis structureel verlaagd door het versneld optimaliseren van het aantal indirecte medewerkers, operationele verbeteringen en kostenbesparingen. De EBIT nam toe met 95,8% naar € 4,7 miljoen. De EBIT-marge steeg naar 5,4%.

In de EBIT was circa € 1,8 miljoen aan eenmalige lasten opgenomen (2019: € 2,2 miljoen). In 2020

bestonden deze uit advieskosten voor twee overnames en afvloeiingskosten. Daarnaast was er sprake van een beperkte non cash afboeking (€ 0,2 miljoen) op geactiveerde ontwikkelkosten van de Fit4-SaaS oplossingen in verband met een vertraagde commerciële uitrol als gevolg van de pandemie. Exclusief eenmalige lasten steeg de EBIT met 41,3% naar € 6,5 miljoen (2019: € 4,6 miljoen).

**Bedrijfsresultaat en marge\***

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2020	2019	Delta
EBITDA	10,2	7,9	+29,1%
Marge	11,7%	9,7%	+2,0%
Afschrijvingen en amortisatie	5,6	5,5	+1,8%
Bedrijfsresultaat	4,7	2,4	+95,8%
Marge	5,4%	3,0%	+2,4%

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

(EBITDA betreft het bedrijfsresultaat voor afschrijvingen).

**Nettowinst en resultaat per aandeel**

Het nettoresultaat over 2020 steeg naar € 3,0 miljoen. Dit komt overeenkomst met een resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van € 0,23.

Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen per ultimo 2020 was 13.555.203, een stijging van 4,8% of te wel 623.802 aandelen doordat het dividend over het boekjaar 2019 volledig in aandelen is uitgekeerd.

**Nettowinst en resultaat per aandeel**

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2020	2019	Delta
Financieringslasten (netto)	0,4	0,2	+100,0%
Nettoresultaat	3,0	1,3	+130,8%
Winst per aandeel (in €)	0,23	0,10	+130,0%

**Balans**

Als gevolg van de acquisitie van Purple Square zijn de immateriële vaste activa met € 6,5 miljoen gestegen. De gebruiksrechten zijn met € 4,4 miljoen toegenomen, met name als gevolg van de verlenging van het huurcontract van het hoofdkantoor in 's-Hertogenbosch.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen daalden met circa € 0,2 miljoen naar € 16,8 miljoen per ultimo 2020, voornamelijk als gevolg van snellere betaling debiteuren.

De korte en lange leaseverplichtingen bedragen ultimo 2020 € 10,7 miljoen (ultimo 2019: € 6,5 miljoen).

De bankschuld is volledig gerelateerd aan de financiering van Purple Square en bedraagt ultimo 2020 € 3,8 miljoen, waarvan € 0,9 miljoen kortlopend. De earn out-verplichting aan de minderheids aandeelhouder van Purple Square bedraagt ultimo 2020 € 1,7 miljoen. Handelscrediteuren en overige schulden bedraagt ultimo 2020 € 23,4 miljoen (ultimo 2019: 18,4 miljoen). De toename is mede het gevolg van de consolidatie van Purple Square.

Als gevolg van het nettoresultaat over 2020 (€ 3,0 miljoen) en het volledig in aandelen uitgekeerde dividend over 2019, is het eigen vermogen per ultimo 2020 per saldo gestegen met 15,4% naar € 22,5 miljoen (2019: € 19,5 miljoen).

**Kasstroom en investeringen**

De netto kasstroom is in 2020 gestegen naar € 9,1 miljoen (2019: € 1,7 miljoen). Dit komt door de betere operationele prestaties en de sterkere nadruk op cash, waardoor het werkkapitaal verbeterde en de investeringen in materiële vaste activa sterk zijn teruggebracht. Daarnaast heeft ook de keuze uit voorzorg om het dividend over het boekjaar 2019 volledig in aandelen uit te keren een positief effect gehad op de kasstroom. De netto cash positie nam toe naar € 10,6 miljoen per ultimo 2020.

In 2020 is Ctac blijven investeren in doorontwikkeling van de eigen software platformen. Ctac is het XV Retail-software platform verder aan het uitbouwen met een

pricing en promotion engine. Daarnaast is geïnvesteerd in de verwerving van het 70%-belang in Purple Square.

De lopende kredietfaciliteit is niet aangewend en bedroeg per ultimo 2020 € 6,9 miljoen, als gevolg waarvan de financieringsruimte € 17,5 miljoen bedraagt. Voor 2021 wordt een geringe verruiming van de faciliteit verwacht als gevolg van de acquisitie van Oliver IT. De faciliteit zal op korte termijn geëncmitteerd zijn voor een periode van drie jaar.

De liquiditeits- en kapitaalpositie zijn gezond en geven Ctac een goede uitgangspositie voor verdere groei.

**Kasstroom en investeringen**

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2020	2019	Delta
Netto kasstroom	9,1	1,7	+435,3%
Netto cash (per ultimo)	10,6	1,5	+606,7%
Solvabiliteit (per ultimo)	34,9%	42,9%	-8,0%

**Voorstel dividend**

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om, in lijn met het vastgestelde beleid, over het boekjaar 2020 een keuzedividend uit te keren van € 0,08 per gewoon aandeel (2019: € 0,08 per aandeel). Dit komt neer op een pay-out ratio van circa 35% van het nettoresultaat. Aan aandeelhouders die geen voorkeur in de keuzeperiode kenbaar maken zal een dividend in aandelen worden uitgekeerd.

**Frankrijk**

De activiteiten in Frankrijk zijn in 2020 beëindigd. De omzet van deze activiteiten bedroeg in 2020 € 0,3 miljoen. Het nettoresultaat kwam uit op € 1,6 miljoen verlies, inclusief de eenmalige last voor de beëindiging van de activiteiten en de eenmalige afboeking van een belastinglatentie in Frankrijk € 1,0 miljoen, welke wordt gecompenseerd door de opname van een belastinglatentie als gevolg van verliescompensatie in Nederland.

**Integratie Purple Square**

De performance en de integratie van de acquisitie Purple Square verloopt volgens plan. De salesactiviteiten vinden gecoördineerd plaats en voor wat betreft de backoffice-activiteiten verloopt de samenwerking naadloos. Dit bevestigt de uitgangspunten van onze groeistrategie.

**Juridische structuur**

De entiteiten Alpha Distri B.V., Ctac Quality B.V., Persity Search B.V. en Ctac Belgium BVBA zijn in 2020 geliquideerd. Het belang in de deelneming Ctac Resourcing B.V. is in 2020 met 6,4% uitgebreid tot 100%. Ctac heeft in 2020 een 70% belang in Purple Square Management Partners B.V. verkregen.

**Ontwikkelingen na balansdatum**

Op 14 januari 2021 werd de acquisitie van een 51% meerderheidsbelang van Oliver B.V. afgerond. De acquisitie werd volledig vanuit eigen middelen gefinancierd. Ctac is de bedrijfscombinatie aangegaan met het oog op het behalen van bepaalde synergievoordelen ten aanzien van de integratie van de salesfunctie. Zo kunnen de producten en diensten van Oliver worden aangeboden aan bestaande klanten van Ctac en de producten van Ctac aan bestaande klanten van Oliver. Deze procesmatige synergievoordelen van de bedrijfscombinatie zullen leiden tot goodwill die ontstaat uit de bedrijfscombinatie van Ctac en Oliver.

**Personele ontwikkelingen**

**Covid-19**

2020 is het jaar waarin de wereldwijde Covid-19-pandemie uitbrak. Dat heeft ook op Ctac effect gehad. Vanaf medio maart 2020 wordt er voornamelijk vanuit huis gewerkt, en incidenteel vanuit kantoor. In zeer korte tijd zijn de medewerkers van Ctac erin geslaagd zich aan te passen aan deze realiteit. De dienstverlening

aan klanten en interne collegialiteit zijn van een hoog niveau gebleven. De nieuwe situatie stelt andere eisen aan samenwerken, leiden en communiceren.

In 2020 is dat in korte tijd succesvol gerealiseerd, waarbij iedereen zich realiseert dat sociale cohesie extreem belangrijk is. Tegelijkertijd heeft de Covid-19-situatie ertoe geleid dat Ctac enkele reorganisaties heeft doorgevoerd, met name gericht op efficiency in de indirecte sfeer. Ctac is onverminderd doorgeslagen met recruitment in deze periode, maar is wel selectiever omgegaan met vacatures.

#### Medewerker centraal

Ctac kan haar ambities alleen realiseren met goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Medewerkers zijn dan ook de belangrijkste asset voor Ctac. Hun talent is kritisch voor onze strategie: het waarmaken van ambities van onze klanten. Dat impliceert dat we ook onze medewerkers in staat stellen hun persoonlijke ambities binnen Ctac te realiseren. Het humanresourcesbeleid is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor persoonlijke groei, ontwikkeling en initiatieven. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker, manager en Ctac. De balans tussen werk en privé is een belangrijk onderdeel van het humanresourcesbeleid, zeker in 2020.

Gedurende het jaar hebben drie korte 'pulse'-enquêtes informatie verschaft in de ervaringen van de collega's. Teamwork en samenwerken staan hoog op de agenda. Daarom is ervoor gekozen de competentie 'samenwerken' op te nemen als kerncompetentie voor elke functie binnen Ctac, waardoor het altijd onderwerp van gesprek is tijdens de gesprekkencyclus. In november 2020 is, in samenwerking met Effectory, in Nederland en België een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden. De respons bedroeg 78% en de belangrijkste uitkomsten worden na analyse verwerkt in een plan van aanpak.

Ctac is een kennisintensieve organisatie in een dynamische afzetmarkt en competitieve arbeidsmarkt. Investeren in onze medewerkers is van groot belang. De medewerkers worden gefaciliteerd te voldoen aan de eisen die hun functie aan hen stelt, en gestimuleerd zich blijvend te ontwikkelen. Ctac onderkent dan ook de noodzaak van gestructureerd opleiden als instrument om enerzijds de kennis en vaardigheden in stand te houden, en anderzijds in te spelen op de persoonlijke opleidings- en ontwikkelbehoeften van medewerkers. De uitgangspunten voor deze ontwikkeling worden jaarlijks, via persoonlijke doelstellingen, door de medewerker in samenspraak met de manager opgesteld. Deze persoonlijke doelstellingen gaan uit van de ambities van de medewerker, ondersteunend

aan de ambities van Ctac. De implementatie van de CtacAcademy per januari 2021 is in 2020 voorbereid om deze filosofie te faciliteren.

#### Organisatie en topstructuur

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

In 2020 zijn, als vervolg op reeds in 2019 ingezette veranderingen, enkele aanpassingen gedaan in de topstructuur. De raad van bestuur is uitgebreid met een Chief Operations Officer, waarmee geanticipeerd wordt op de strategische ambities. De Chief Operations Officer is een niet-statutair lid van de raad van bestuur.

#### Strategische Personeelsplanning

Ctac is actief met Strategische Personeelsplanning (SPP) en Future Workforce Planning (FWP). De markt en technologie veranderen en ook de workforce van Ctac dient daarin mee te veranderen, om zo de nieuwste ontwikkelingen aan klanten aan te kunnen bieden. Er is in de sessies steeds meer aandacht voor de vertaling van ontwikkelingen in de markt en op het gebied van technologie naar het talent dat Ctac nodig heeft. Wat betekent dit voor Ctac over een paar jaar? Hoe kunnen we hier nu al de juiste speerpunten voor definiëren? Van het werken aan een goed leerklimaat en het stimuleren van de ontwikkeling van soft skills tot en met het selecteren van een set competenties die voor een specifieke functiegroep het meest zal bijdragen aan succes. Via SPP en FWP wordt ook invulling gegeven aan succession planning, talentmanagement en recruitment. In 2020 zijn SPP en FWP zowel in België als in Nederland geïmplementeerd.

#### Leren en ontwikkelen

Sinds 2018 biedt Ctac een ontwikkelprogramma aan om een optimaal werkklimaat te realiseren voor het ontwikkelen van soft skills. Het doel hiervan is een 'best fit' tussen organisatiestrategie en soft skills om de propositie van Ctac als sparringpartner van haar klanten te realiseren. Door een laagdrempelig platform te bieden, dat 24/7 toegankelijk is en voor iedere medewerker een rijk aanbod kent, zorgt Ctac tevens voor het vergroten van het engagement en de duurzame inzetbaarheid van haar mensen. Een evaluatie van het softskills-ontwikkelprogramma heeft medio 2019 plaatsgevonden. Aan de hand van een generieke gebruikersrapportage is door de directie besloten om ook in 2020 het online softskills-ontwikkelprogramma aan te blijven bieden aan onze medewerkers.

#### Talentmanagement

De concurrentie op de arbeidsmarkt is enorm. Het aantrekken en ontwikkelen van medewerkers voor Ctac is van groot belang en daarom staat talentmanagement bovenaan de HR-agenda. 'Enabling Your Ambitions' geldt ook voor de talenten van de medewerkers. Voor een groep met het vermogen om door te groeien en de juiste ambitie is het Talent & Carrière Programma ontwikkeld. In 2019 is de eerste groep van start gegaan, en ook in de Covid-19-situatie is er met een tweede groep gestart, bestaande uit collega's uit Nederland en België. Via dit programma wordt met maatwerk ingespeeld op de ontwikkelbehoefte. Op de langere termijn wordt hierdoor ook succession planning gevoerd. Op deze manier kan het talent van Ctac optimaal renderen ten bate van de continuïteit van de organisatie.

#### Diversiteit en inclusiviteit

Zonder inclusiviteit bestaat er geen diversiteit. Diversiteit is wat mensen zien en waarnemen, inclusiviteit is wat zij voelen. Een wezenlijk verschil. Bij Ctac is in 2020 gemiddeld 21% van de medewerkers vrouw. Diversiteit gaat echter niet alleen over de verhouding man-vrouw, maar gaat vooral om respect voor de verschillen tussen medewerkers en/of hun sociaal-culturele achtergrond en levenshouding. Ctac hecht in het bijzonder waarde aan diversiteit binnen de organisatie, waarbij het er niet om gaat wat één medewerker specifiek weet of kan, maar wat medewerkers samen kunnen en weten. Ctac staat open voor iedereen, en dit blijkt ook uit de kansen die medewerkers krijgen om te groeien. Dat Ctac de daad bij het woord voegt en diversiteit daadwerkelijk uitdraagt, komt naar voren in de dialoog hierover met het management en medewerkers. Medewerkers van Ctac vinden elkaar in het belang van een veilig werkklimaat voor iedereen, waarin samenwerken op basis van respect de norm is. De richtlijn 'Transgender Personeel' blijft hier een voorbeeld van.

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

#### Vitaliteit en verzuimpreventie

Door het geven van voorlichting over het herkennen van eerste ziektesymptomen en mogelijke (preventieve) maatregelen aan het management voert Ctac een actief verzuimbeleid op het voorkomen van (langdurige) uitval. Hierdoor probeert Ctac het verzuim als gevolg van ziekte te reduceren. In 2020 is het ziekteverzuim

binnen Ctac Nederland 3,8% (2019: 3,5%). In het kader van verzuimpreventie wordt er actief gestuurd op verzuimmanagement en daarmee op de inzetbaarheid van medewerkers.

#### Vitaliteit en bedrijfsfitness

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

#### Continuering Preventief Medische Onderzoeken

De inzet van Preventief Medische Onderzoeken (PMO) is van grote waarde voor het vergroten van het gezondheidsbewustzijn van de medewerkers die eraan hebben deelgenomen. Inzichten op organisatieniveau zijn vertaald naar vitaliteitsbeleid. In 2020 zijn afspraken gemaakt met het Jeroen Bosch Ziekenhuis om met ingang van 2021 een PMO aan te bieden aan de medewerkers.

#### Recruitment en employer branding

In 2020 is voortgebouwd op de reputatie van Ctac als werkgever in een schaarse arbeidsmarkt. Door structureel content over Ctac, onze propositie en onze projecten met de relevante doelgroepen te delen, is gewerkt aan de online herkenbaarheid van Ctac en het creëren van een onderscheidende positie als werkgever. Per doelgroep is gekeken naar de online candidate journey en waar nodig is deze geoptimaliseerd.

In 2020 is, vanuit de identiteit en de waarden van Ctac, gewerkt aan de creatie van een employer brand. Tevens is een Employee Value Proposition opgesteld. Deze brand is vertaald in diverse uitingen die de komende periode worden gepubliceerd en ingezet. Eind 2020 is een nieuwe campagne gelanceerd, getiteld 'Jouw Talent'. Hierbij wordt gebruikgemaakt van onze eigen medewerkers: zij vertellen over hun baan, ervaringen en uitdagingen bij Ctac. Deze content wordt op de social media gericht bij de relevante doelgroepen onder de aandacht gebracht.

Ctac blijft in intensief contact met hogescholen en universiteiten. Zo zijn we actief op verschillende hogescholen door deel te nemen aan speedmeetings en door het faciliteren van gastcolleges en stageplaatsen. Doel hiervan is om talent van de nabije toekomst kennis te laten maken met Ctac. Dit wierp in 2020 zijn vruchten af in de vorm van instroom van stagiaires en dit blijft ook de komende jaren focus houden.

Een belangrijk wervingskanaal zijn onze eigen medewerkers; zij vormen onze belangrijkste ambassadeurs op de arbeidsmarkt. In 2020 is opnieuw een extra stimulans geïnitieerd om collega's te blijven aanmoedigen tot het aandragen van nieuwe medewerkers. Zo worden collega's vroeger in het proces gewaardeerd voor de 'referral'. Per fase in het recruitmentproces varieert de waardering van cadeaubonussen tot een relevante wervingsbonus. Tevens is de bonus voor het aanbrengen van een nieuwe collega substantieel verhoogd. Het onder de aandacht blijven brengen van de referralregeling heeft continue focus.

#### Schaarste op de arbeidsmarkt

De schaarste op de IT-arbeidsmarkt is *here to stay*. De vraag naar IT'ers groeit harder dan het aanbod op de arbeidsmarkt, mede door de huidige digitalisering. Digitale transformatie binnen organisaties wordt steeds meer een primaire businessbehoefte, waardoor de vraag naar IT-professionals toeneemt. Daarbij zijn veel kandidaten latent op zoek naar een nieuwe baan. Dit betekent dat ze niet actief op zoek zijn, maar tegen de juiste voorwaarden wel openstaan voor een nieuwe uitdaging. Per doelgroep zijn de belangrijkste pullfactoren en arbeidsvoorwaarden in kaart gebracht, zodat deze meegenomen worden in de wervingsstrategie. In 2020 heeft Ctac zich ook gericht op het werven van junior-IT-professionals, wat zich in de tweede helft van 2020 heeft vertaald in de gewenste instroom.

#### Medezeggenschap

In 2020 is de ondernemingsraad uitgebreid van vijf personen naar acht personen. Daarmee is de bezetting op sterkte gebracht. Dit komt de formele medezeggenschap, maar ook de informele dialoog tussen raad van bestuur en ondernemingsraad ten goede. Er is periodiek overleg gevoerd over alle aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij in 2020 ook tweemaal een lid van de raad van commissarissen het overleg heeft bijgewoond. Vaste thema's in deze overlegvergaderingen zijn de markt- en resultaatontwikkelingen, organisatiewijzigingen en het humanresourcesbeleid. Over 2020 wordt positief teruggekeken op de geleverde bijdrage van de ondernemingsraad, die in verschillende zaken advies en/of instemming heeft gegeven. Voorbeelden zijn:

- reorganisatie indirecte posities;
- aanpassing topstructuur Ctac;
- maatregelen inzake Covid-19;
- arbeidsvoorwaardelijke aanpassingen.

Tevens is met de ondernemingsraad gedurende de Covid-19-crisis zeer frequent informeel overlegd.

#### Duurzaam ondernemen

##### Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac

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

Vandaar dat Ctac elk jaar het energieverbruik in kaart brengt en een Carbon Footprint-rapportage opstelt. Door het inzichtelijk maken van het energieverbruik met daaraan verbonden een Carbon Footprint-rapportage kan er jaarlijks gestuurd worden op vermindering van het energieverbruik (waar mogelijk) en op het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ctac heeft als jaarlijks doel de uitkomst van de Carbon Footprint-rapportage te verlagen.

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

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

Voor de invulling van de P van Planet is optimalisatie van de Carbon Footprint het uitgangspunt. Uit de Carbon Footprint-rapportages van de afgelopen jaren blijkt dat het merendeel van de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van de leaseauto's. Een van de doelstellingen die Ctac zichzelf had opgelegd, was het terugdringen van het brandstofverbruik van de leaseauto's. Een enorme daling in de CO<sub>2</sub>-emissie heeft plaatsgevonden over de afgelopen jaren. Deze doelstelling blijft echter staan voor de komende jaren. Zo heeft Ctac in 2020 53% minder CO<sub>2</sub>-uitstoot gerealiseerd ten opzichte van het brandstofverbruik in 2019, te weten: 65 ton CO<sub>2</sub>-minder. Ctac heeft in 2019 het rijden van elektrische voertuigen toegevoegd aan haar arbeidsvoorwaarden. Ctac verwacht de komende jaren dan ook een sterkere daling in CO<sub>2</sub>-uitstoot. Door de Covid-19-situatie is de uitstoot van CO<sub>2</sub> in 2020 scherp gedaald, als gevolg van het vele thuiswerken.

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

#### Duurzaamheid

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

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

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

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

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

#### Carbon Footprint Ctac 2020

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2020 is gebruikgemaakt van energieverbruikgegevens met betrekking tot de huisvesting, (externe) datacenters en mobiliteit van medewerkers. Aan de hand van deze gegevens is de totale CO<sub>2</sub>-emissie voor de Ctac-organisatie berekend.

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

De totale emissie over het kalenderjaar 2020 bedroeg 956 ton CO<sub>2</sub>. Dit betekent een daling van circa 43% ten opzichte van de uitstoot over het kalenderjaar 2019. Voornaamste reden voor de daling betreft het beperkt aantal gereden kilometers in verband met Covid-19. Het aantal leaseauto's is nagenoeg hetzelfde gebleven. Het gestelde doel is hiermee behaald. De verlaging van deze CO<sub>2</sub>-emissie staat wederom als doel voor 2021 gesteld.

#### Scope 1

In scope 1 gaat het om de directe uitstoot van broeikasgassen. Directe emissie van CO<sub>2</sub> wordt veroorzaakt door het gebruik van fossiele energiedragers (aardgas, benzine, etc.). Voor het berekenen van de CO<sub>2</sub>-emissie wordt het gebruik van fossiele brandstoffen in kaart gebracht en verrekend met vastgestelde specifieke conversiefactoren.

Voor Ctac is enkel en alleen het brandstofverbruik van de leaseauto's geregistreerd. Bij elkaar levert dit een CO<sub>2</sub>-emissie over 2020 op van 573 ton (2019: 1.226 ton). Deze afname is verklaarbaar doordat er in 2020 als gevolg van de Corona-situatie substantieel minder woon-werkverkeer is. De CO<sub>2</sub>-emissie van scope 1 is de grootste factor binnen de totale uitstoot, iets wat overigens gebruikelijk is bij bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Daarbinnen is de uitstoot als gevolg van verbruikte brandstof de belangrijkste factor.

#### Scope 2

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

De totale CO<sub>2</sub>-emissie in scope 2 bedroeg voor Ctac in 2019 457 ton. Binnen deze scope heeft er, ten opzichte van 2019, een afname plaatsgevonden. In 2020 bedroeg deze scope voor Ctac namelijk 383 ton. Dat is een daling van 16%.

### Scope 3

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

Voor Ctac is in het kader van scope 3 een beperkt aantal bronnen van CO<sub>2</sub>-emissie in kaart gebracht. De totale CO<sub>2</sub>-emissie over het kalenderjaar 2020 bedraagt 0,07 ton (in 2019: 0,22 ton).

### Ctac, kwaliteit, informatiebeveiliging en privacy

Al jaren heeft Ctac een duidelijk informatiebeveiligingsbeleid dat stevig geborgd is in de organisatie. Dit beleid is gebaseerd op meerdere pijlers, waar onder andere het bewustzijn bij de medewerkers, het ingericht hebben van de diverse processen en het zowel intern als extern laten auditen van de processen en werkwijzen, standaard deel van uitmaken. Sinds 8 december 2008 is Ctac houder van een ISO27001-certificering. Doordat informatiebeveiliging integraal deel uitmaakt en de kwaliteit meebepaalt van de dienstverlening van Ctac, is Ctac sinds 2009 ook drager van een ISO9001-certificaat. De ISO-certificaten zijn nooit een doel op zich geweest, maar ondersteunen Ctac in het vasthouden van de focus op haar dienstverlening. Ctac streeft naar een continu proces van optimaliseren en verbeteren, onder andere door het gebruik van het 'security by design'-principe, waardoor de kwaliteit van de procesvoering, van de productlevering en van de manier van werken op een steeds hoger niveau komt te liggen.

Anno 2021 heeft Ctac nog steeds haar certificaten prima op peil. In 2020 is door KIWA Nederland B.V. een opvolgaudit uitgevoerd over de ISO27001:2013- en ISO9001:2015-beheersmaatregelen, waardoor Ctac de ISO-certificaten zonder probleem kan continueren. Een bewijs dat Ctac als organisatie ISO-onderdelen als eigenaarschap, procesverantwoordelijkheid en managementparticipatie stevig onder de knie heeft.

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

Naast de ISO-certificeringen en de continuering van de AVG is ook de ISAE3402 type II-verslaglegging over 2020 een feit: een rapportage die de Plan Do Check Act-cyclus van het Ctac ISAE3402-raamwerk nauwgezet toetst op een juiste werking ervan. Dit onderzoek is in 2020 wederom door EY uitgevoerd. Ctac heeft ook dit onderzoek prima doorstaan en kan in 2021 wederom een niet-geconditioneerd ISAE3402 type II-rapport voorleggen.

Naast het continu streven naar optimaal werkende managementsystemen over de verschillende domeinen heen met de daarbij behorende toetsingen en certificaten is er uiteraard ook steeds plaats voor eventueel aanvullende wensen van onze opdrachtgevers.

### Risicoprofiel en -beheersing

#### Risicohouding

De raad van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid over het risicomangementsysteem. Hij streeft ernaar om risico's te beperken en geen substantiële risico's aan te gaan zonder dat deze op een voor Ctac aanvaardbaar niveau zijn teruggebracht. Voor het identificeren en mitigeren van risico's heeft Ctac een eigen risicoraamwerk opgesteld met daarbij behorende mitigerende maatregelen. Het risicomangementsysteem is op basis van dit raamwerk ingericht en dient ervoor om de risico's te analyseren. Daarnaast wordt ook de effectiviteit van de maatregelen periodiek gemeten zoals die voor de bedrijfsprocessen binnen Ctac gelden. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd. Ctac zorgt, door een continu proces van interne controles en metingen, voor het zo optimaal mogelijk bewaken en het tijdig identificeren en, indien noodzakelijk, mitigeren van ontstane risico's.

#### Algemeen

Ctac's langetermijnstrategie is gericht op continuïteit van de onderneming en de langetermijnwaardecreatie voor alle stakeholders door groei en een positieve ontwikkeling van de winstgevendheid. Ctac beoogt deze langetermijnwaardecreatie te bereiken door op structurele wijze de technische en commerciële activiteiten binnen de strategie op elkaar af te stemmen en de organisatie hier in aard en omvang op aan te passen. Zo heeft Ctac ook in 2020 opnieuw geïnvesteerd in haar IP-producten als XV Retail, Fit4RealEstate en Fit4Woco. Met deze producten

beoogt Ctac een 'nieuwe' inkomstenstroom op langere termijn te realiseren. Ook het investeren in, en kansen bieden aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen draagt bij aan langetermijnwaardecreatie.

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

Risicomangement is een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. De strategische doelen van Ctac worden door de raad van bestuur samen met de directeurs van de diverse bedrijfsonderdelen vertaald naar businessplannen en budgetten per bedrijfsonderdeel. Het businessplan bevat concrete businessdoelstellingen, financiële doelstellingen en een aantal Key Performance Indicators (KPI's). Gedurende het jaar worden deze doelstellingen consequent gemeten en beoordeeld op voortgang. De operationele en financiële resultaten per bedrijfsonderdeel worden maandelijks door de raad van bestuur en de directie van de bedrijfsonderdelen vergeleken met de resultaten van het jaar ervoor en met de budgetten voor het lopende jaar. Indien nodig worden nadere acties gedefinieerd en worden verwachtingen bijgesteld. De belangrijke KPI's bij Ctac zijn zowel intern als extern gericht. Intern worden onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte's, en efficiency van de processen gemeten. Extern gaat het vooral over de klanttevredenheid. Die wordt vanuit de diverse contacten met de opdrachtgever gemeten. Voorbeelden hiervan zijn de calls die met een tevredenheidskwalificatie door de aanvrager worden afgesloten, customer reviews en de reviews van individuele consultants. Waar nodig worden passende maatregelen genomen.

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

Ctac heeft ook in 2020 gewerkt aan het verder optimaliseren van haar risicobeheersings- en interne-controlesystemen. Ctac is zich ervan bewust dat dergelijke systemen geen absolute zekerheid kunnen bieden. In Ctac's systeem van risicomangement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden:

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

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

#### Strategische risico's/marktrisico's

- Ctac wil voortdurend adequate ICT-oplossingen blijven ontwikkelen. De ontwikkelingen in de markten waarin Ctac opereert, gaan snel. Het risico bestaat dat Ctac onvoldoende in staat is om tijdig te anticiperen en in te spelen op marktontwikkelingen middels het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producten en diensten. Om dit te voorkomen, werkt Ctac enerzijds samen met haar vaste partners om steeds op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in de markt en werkt zij anderzijds zoveel mogelijk samen met klanten aan het verbeteren van de (bedrijfs)processen van de klant om deze nieuwe technologieën te kunnen inzetten. De toenemende wens van klanten om een volwaardig partnerschap aan te gaan, blijft zich continueren. Organisaties zijn steeds meer afhankelijk van optimaal functionerende ICT-systemen ter ondersteuning van de (bedrijfs)processen. Hierdoor is een one-stop-shop-oplossing met aangeboden diepgaande kennis van de verticale markt in combinatie met een breed scala van oplossingen bij de klant, zoals Ctac die aanbiedt, noodzakelijk.
- De markt voor ICT-dienstverlening is volwassen. De opkomst van nichespelers veroorzaakt druk op prijzen en marges. Ctac probeert dit risico te mitigeren door het maken van heldere strategische keuzes ten aanzien van haar positionering in de markt, en door voortdurend te investeren in de ontwikkeling van competenties en vaardigheden van de medewerkers.
- Acquisities: in het geval dat Ctac bedrijven zou acquireren, is het uiteindelijke doel om de beoogde synergiën te maximaliseren. Indien acquisities aan de orde zijn, wordt allereerst beoordeeld of er een voldoende 'strategic and cultural fit' is. Vervolgens zal Ctac komen tot een reële prijs en een adequaat Post Merger Integration-traject.
- Om neerwaartse risico's op haar omzet te mitigeren, heeft Ctac zich tot doel gesteld om uiteindelijk een substantieel deel van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige contracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. Ctac bedient ongeveer zeshonderd klanten, verspreid over verschillende sectoren. Met een dergelijke brede exposure naar grotere klanten minimaliseert Ctac neerwaartse risico's op de omzet.



- Om op een eventueel verminderde vraag naar ICT-diensten en -projecten te kunnen inspelen, wordt getracht om de gevolgen ervan zoveel mogelijk te beperken door het efficiënt en flexibel inzetten van medewerkers en waar nodig inhuurkrachten.
- Steeds meer bedrijven verkennen de mogelijkheden van de public cloud en integratie van applicaties die vanuit de verschillende clouds worden aangeboden. De snelheid waarmee dit proces zich in de toekomst zal ontwikkelen, blijft moeilijk in te schatten, en Ctac tracht hier commercieel zo goed mogelijk op in te spelen door het voortdurend aanpassen van haar businessproposities. Door op de juiste manier contracten met zowel opdrachtgevers als leveranciers te definiëren en looptijden waar mogelijk te optimaliseren, beoogt Ctac te voorkomen dat het migreren van systemen van opdrachtgevers van Ctac naar public clouds negatieve gevolgen heeft op haar omzet en resultaten. Zo monitort Ctac elk kwartaal hoe de situatie voor de komende drie jaar kan worden ingeschat om te beoordelen of de handelwijze moet worden aangepast.

#### Financiële risico's

- Ctac is onderhevig aan een aantal financiële risico's, zoals marktrisico (rente- en valutarisico), kredietrisico, liquiditeitsrisico en kapitaalrisico. Daarnaast is goodwill ontstaan bij acquisities. Deze acquisities zijn verregaand geïntegreerd binnen Ctac. Jaarlijks wordt getoetst op de aanwezigheid van impairment-triggers. Een omschrijving van de financiële risico's en de beheersing daarvan is terug te vinden in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Ctac probeert mogelijke risico's tijdig in beeld te krijgen en treft waar mogelijk mitigerende maatregelen.
- Ctac wordt geconfronteerd met renterisico's die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren, heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming, te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering. Ctac analyseert continu de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages. Ctac heeft geen financiële instrumenten afgesloten om het renterisico te beperken. Ctac heeft geen significante interestdragende activa. Opbrengsten van de groep zijn daarom nagenoeg geheel onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.
- Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac

zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2020 als zeer beperkt.

- Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ctac indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Het kredietrisico wordt centraal beheerd. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen en transacties met cliënten inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd. De financieringsfaciliteit van Ctac is voor Nederland ondergebracht bij ABN AMRO Bank en voor België bij ING Bank. Dit betreffen professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld. De credit ratings van deze partijen betreffen minimaal A. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van acceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. De raad van bestuur van Ctac N.V. schat de kredietrisico's van de opdrachtgevers in als beperkt, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities.
- Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt in Nederland gebruikgemaakt overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal € 6,0 miljoen. In België wordt gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van € 0,9 miljoen. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. De banken kunnen de faciliteit op elk moment verlagen of opzeggen. Het liquiditeitenbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen Ctac zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld voor zowel de korte als de middellange

termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

- Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur, teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren. Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen te kopen en de mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities.
- Ctac ontwikkelt klantoplossingen en software deels in eigen beheer. Een deel van de kosten wordt geactiveerd op de balans. Technologische ontwikkelingen en veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat geactiveerde kosten niet langer terugverdiend kunnen worden. Ctac is terughoudend bij het activeren van kosten. Jaarlijks wordt bovendien beoordeeld of de op de balans gerepresenteerde waarde nog steeds kan worden terugverdiend.
- Ctac is belastingplichtig en loopt dus fiscale risico's bij het verrichten van haar activiteiten. Ctac managet deze risico's door het up-to-date houden van fiscale kennis, het raadplegen van deskundigen, het proactief signaleren en beheersen van fiscale risico's, en het uitvoeren van steekproeven op administraties. Ctac heeft met de Belastingdienst een handhavingsconvenant afgesloten en valt dus onder het zogenaamd 'Horizontaal Toezicht', wat impliceert dat de Belastingdienst en Ctac wederzijds proactief opereren. Tevens werkt Ctac aan de implementatie van een zogeheten tax control framework.

#### Operationele risico's

- Ctac onderkent een aantal operationele risico's die voortvloeien uit de wijze waarop de bedrijfsvoering plaatsvindt. Zo voert Ctac projecten voor klanten uit, levert Ctac diensten en cloudservices en zet het verschillende leveranciers en partners in als onderdeel van de dienstenketen. Elke vorm van dienstverlening heeft zijn eigen specifieke risico's. In alle gevallen besteedt Ctac aandacht aan het vooraf onafhankelijk, inhoudelijk en juridisch toetsen van af te sluiten contracten.
- Om het identificeren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken, heeft Ctac daartoe haar risicomangement apart geïntegreerd binnen de organisatie.
- Een belangrijk deel van de omzet van Ctac komt tot stand door uitvoering van projecten ten behoeve van klanten. Daar waar een directe en volledige invloed van een risico op het te bereiken resultaat aan Ctac toe te schrijven is, neemt Ctac hiervoor de

vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. De wijze van uitvoering van projecten en opdrachten kan een belangrijke invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Om de hiermee samenhangende risico's zoveel mogelijk te minimaliseren, beschikt de Ctac-organisatie over een intern kwaliteits- en beheersingssysteem. In dit kader bewaakt de project review board vanaf de presalesfase tot en met de aanbidding en eventuele presentatie bij de klant, de risico's teneinde deze zoveel mogelijk te mitigeren. Project- en opdrachtcontrole zijn voor Ctac de belangrijkste pijlers bij het uitvoeren van projecten en opdrachten.

- Als aanbieder van algemene ICT- en clouddiensten is het voor Ctac vanzelfsprekend aandacht te besteden aan het identificeren en behandelen van de risico's die bestaan op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. De CISO/FG zorgt er met de verschillende businessunits en de interne staforganisatie voor dat de hieraan verbonden risico's inzichtelijk worden. In overleg met deze afdelingen en het management worden de nodige mitigerende maatregelen opgesteld en ingeregeld. Hiervoor gebruikt Ctac de ISO27001-normering en het eigen opgestelde ISAE3402-raamwerk. Alle mitigerende maatregelen en activiteiten worden middels interne en externe audits periodiek getoetst op opzet, bestaan en werking. De volledige vastlegging hierover geschiedt door gebruik te maken van een GRC-applicatie.
- Als onderdeel van deze activiteiten is het voor Ctac van groot belang om haar cybersecurity op orde te hebben. Daarom heeft Ctac sinds enkele jaren een intern operationeel securityteam. Dit team staat in voor het continu monitoren van de gehele IT-infrastructureur en kan bij de minste dreiging direct reageren. Aansluitend heeft Ctac ook een cybersecurityverzekering afgesloten om in geval van een cyberaanval beroep te kunnen doen op meer gespecialiseerde partijen ter ondersteuning van het eigen securityteam.
- Voor een ICT-dienstverlener als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste asset van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. Schaarste op de arbeidsmarkt kan in kwalitatieve zin groei in ICT-kennis, of in kwantitatieve zin groei van de omzet remmen. Daarom voert Ctac een humanresourcesbeleid dat erop is gericht om een stimulerend werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei en ontwikkeling van, en nieuwe uitdagingen voor de medewerkers. Het behoud van deskundige medewerkers is daarin een belangrijk doel en is samen met het aantrekken van talentvolle medewerkers een speerpunt.
- Als gevolg van de steeds gecompliceerder business waarin Ctac opereert, treden af en toe geschillen met opdrachtgevers op. Ctac is in haar dienstverlening voortdurend alert op het voorkomen van dergelijke geschillen en wenst in het geval van

eventuele geschillen om ze snel en adequaat op te lossen in het belang van de klant. Om in geval van claims de continuïteit te kunnen waarborgen, beschikt Ctac over een algemene en een degelijke beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

#### Bestuursverklaring

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

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

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

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

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

#### Vooruitzichten

De verwachte investeringen zijn beperkt en zullen toezien op het vervangen van hardware. Daarnaast is in 2020 regulier geïnvesteerd in het uitbreiden van capaciteit van het datacenter. Op termijn is het de verwachting dat de investeringen in het eigen datacenter zullen afnemen als gevolg van de migratie van private- naar public-cloudomgevingen.

Ctac is, net als elk ander bedrijf, geconfronteerd met de economische en maatschappelijke gevolgen van het Covid-19-virus. Direct nadat duidelijk werd dat het virus ook in de Benelux gevolgen zou gaan hebben, heeft Ctac een Business Continuity Team onder leiding van de CFO ingesteld waarin verschillende disciplines van de organisatie zijn vertegenwoordigd. Ook is een redundante communicatiestructuur voor haar dienstverlening ingericht, zodat we de klantbehoeften optimaal kunnen blijven invullen. Ctac communiceert periodiek met de medewerkers over de status en voortgang van door te voeren maatregelen, gericht op de continuïteit van de dienstverlening. Voor de korte termijn heeft de raad van bestuur vastgesteld dat het managen van de cashflow en het werkkapitaal topprioriteit heeft. Dit uit zich onder meer in het dagelijks monitoren van de debiteurenpositie en het optimaliseren van de crediteurenpositie. Daarnaast zijn kostenbesparingsmaatregelen doorgevoerd. Ctac maakt op dit moment geen gebruik van de ondersteunende maatregelen van de overheid en heeft in 2020 ook geen gebruikgemaakt van de NOW-regeling. De raad van bestuur ziet geen reden om te twijfelen aan de continuïteitsinschatting van de dienstverlening van Ctac – de huidige performance en financiële positie geven de raad van bestuur vertrouwen in de toekomst van Ctac.

De raad van bestuur verwacht voor 2021 de stijgende lijn qua omzet en winstgevendheid te kunnen voortzetten. Het realiseren van de middellangetermijn doelstelling uit de equity story (€ 100-150 miljoen omzet en 8% EBIT-marge) ligt op schema.

#### Woord van dank

2020 was in alle opzichten een bijzonder jaar waarin Covid-19 het centrale thema was. Ctac is er door de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers in geslaagd om ondanks het Covid-19-virus een beter financieel resultaat te behalen. Vanaf deze plek bedanken wij iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd.

's-Hertogenbosch, 23 maart 2021

De raad van bestuur

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

# Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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

- Ctac bewaakt op verschillende manieren haar interne processen. Zo beschikt zij over een Debiteuren Board, over een Project Review Board en over een contractmanagementsysteem. De interne auditfunctie en de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn dus geïntegreerd in de administratieve organisatie/interne beheersing (1.2 en 1.3). Doordat risico's en afwijkingen adequaat gerapporteerd worden, en doordat genoemde afwijkingen achteraf hersteld kunnen worden, wordt een gesepareerde interne auditfunctie niet noodzakelijk geacht. Jaarlijks wordt door zowel de externe accountant als Ctac zelf stilgestaan bij de vraag of het interne toetsingssysteem nog volstaat, of dat de organisatie op een bepaald moment niet alsnog over een dergelijke functie dient te beschikken.
- De heer Hilgerdenaar heeft een aanstelling voor onbepaalde tijd (2.2.1). Vanuit de gedachte dat bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief werd het limiteren van de aanstelling ten tijde van het aantreden van de heer Hilgerdenaar niet passend geacht.
- Ctac heeft geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld, omdat deze functie niet past bij haar bestuursstructuur (2.3.10). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de code op dit punt voorschrijft.
- Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is niet contractueel bepaald en zodoende niet gemaximeerd (3.2.3). Bij onvrijwillig ontslag als bedoeld in voornoemde best-practice-bepaling, zal een schadevergoeding worden betaald, die redelijk is op grond van de contractuele relatie, de maatschappelijke ontwikkeling en jurisprudentie, en die past binnen de geldende wettelijke bepalingen. Voor de heer Saasen geldt dat bij ontslag de eventuele vergoeding wel is gemaximeerd overeenkomstig de bepalingen van de code.
- Onder bijzondere omstandigheden maakt Ctac gebruik van webcams en/of andere technische hulpmiddelen voor het volgen van analisten- en andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden, en deelname van aandeelhouders aan vergaderingen (4.2.3). Daarnaast zijn de presentaties die Ctac aan deze doelgroepen geeft, voor iedereen beschikbaar via de website.
- Met inachtneming van hetgeen daaromtrent is bepaald in de wet, worden de leden van de raad van bestuur benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit een voordracht op te maken door de Stichting Prioriteit. Een voordracht wordt opgemaakt binnen een termijn die start bij het ontstaan van de vacature en die eindigt zeven dagen voor de datum van de oproep voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders waarin in de vacature zal worden voorzien. Als binnen die termijn geen voordracht is opgesteld, dan is de Algemene Vergadering van Aandeelhouders vrij in de benoeming. In afwijking van de code (4.3.3) kan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het bindende karakter aan een voordracht ontnemen door middel van een besluit genomen met een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Indien de voordracht een kandidaat voor een te vervullen plaats bevat, heeft een besluit over de voordracht tot gevolg dat de kandidaat is benoemd, tenzij het bindende karakter aan de voordracht wordt ontnomen.

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

## Toelichting op het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan

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

Om voldoende diversiteit te waarborgen ten aanzien van opleiding en beroepservaring, hebben de leden van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie uiteenlopende achtergrondprofielen, waar bij de aanstelling van nieuwe leden telkens rekening mee wordt gehouden, en zo nodig voorafgaand aan de aanstelling op wordt bijgeschoold. In 2020 is een verdere versterking van de directie doorgevoerd. Deze directieleden zorgen qua leeftijd, nationaliteit en geslacht voor een verdere diversiteit binnen het management van de organisatie. De daartoe behorende personen hebben in 2019 deelgenomen aan een extern managementtrainingsprogramma en zijn vervolgens begin 2020 in functie getreden.

Indien vacatures ontstaan in de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie, zal telkens worden bekeken wat de mogelijkheden zijn om het streefpercentage van de man-vrouwverhouding zoals opgenomen in het diversiteitsbeleid (een bezetting van voornoemde functies voor ten minste 30% door mannen en tenminste 30% door vrouwen) te bereiken. Dit vanzelfsprekend zonder de overige aspecten van diversiteit uit het oog te verliezen. Zolang het streefpercentage niet is bereikt, gaat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uit naar een vrouw. Ctac streeft er eveneens naar voldoende diversiteit (ook hier zonder de overige aspecten van diversiteit uit het oog te verliezen) ten aanzien van leeftijd te bereiken.

## Raad van bestuur

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

De raad van bestuur van Ctac werd in 2020 gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar en Pieter-Paul Saasen. Voor gegevens over de leden van de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 16.

## Raad van commissarissen

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

De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren Gert van de Weerdhof (voorzitter) en Ed Kraaijenzank en mevrouw Liesbeth Karsten. Mevrouw Karsten onderhoudt namens de raad van commissarissen het contact met de ondernemingsraad. Benoeming van de commissarissen vindt plaats conform de Corporate Governance Code, in die zin dat een benoemingstermijn van tweemaal vier jaar als uitgangspunt heeft te gelden, en eventuele benoeming nadien wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Voor gegevens over de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 17.

# Verslag van de raad van commissarissen

## 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 volstreekte meerderheid van stemmen, tenzij de statuten of de wet een grotere meerderheid voorschrijven.

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

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

## Communicatie

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

## Gedragscode

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

## Inleiding

Het jaar 2020 gaat de geschiedenis in als het jaar van Covid-19. De ingrijpende maatregelen om de gevolgen van het coronavirus voor de gezondheidszorg beheersbaar te houden, hebben een forse economische impact gehad. Ctac is bij de eerste lockdown geruisloos overgeschakeld op thuiswerken voor alle medewerkers. De aanwezigheid op kantoor kon tot een minimum worden beperkt en het aantal ziektegevallen onder Ctac-medewerkers bleef gering.

Onmiddellijk na het uitbreken van de eerste coronagolf heeft de raad van bestuur een aantal structurele maatregelen genomen. De inhuur van externe medewerkers is afgebouwd en het aantal door te belasten uren, de ratio tussen directe en indirecte inzet is sterk verbeterd. Daarnaast zijn minder renderende productlijnen gestaakt.

Al met al heeft Ctac minder last gehad van Covid-19 dan veel andere bedrijven. De omzet bleef redelijk stabiel, maar de pijnlijng nam wel af doordat veel klanten hun investeringsbeslissingen uitstelden.

## Samenstelling van de raad van commissarissen

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

De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code en de gewenste diversiteit, zowel in geslacht, leeftijd, ervaring en deskundigheid. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het in bestpractice-bepaling 2.1.7 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van bestpractice-bepaling 2.1.8. De voorzitter van de raad van commissarissen is onafhankelijk in de zin van bestpractice-bepaling 2.1.9.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 1 juli 2020 is de termijn van de heer Kraaijenzank met één jaar verlengd. In 2021 bereikt hij de maximale zittingsduur van twaalf jaar. Hij zal worden opgevolgd.

## Vergaderingen van de raad en zijn commissies

De raad van commissarissen heeft in 2020 elf keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur en er zijn vijf commissievergaderingen gehouden. De heer Van de Weerdhof heeft wegens ziekte niet kunnen deelnemen aan één raad van commissarissen- en auditcommissie-vergadering die op dezelfde dag gehouden werden. Het aanwezigheidspercentage van de raad van commissarissen ligt hierdoor op 96%. Naast de elf vergaderingen heeft de raad van commissarissen in verband met de pandemie in het voorjaar van 2020 wekelijks een update call gehad met de raad van bestuur.

De auditcommissie heeft eind 2019 en begin 2020 samen met de raad van bestuur een gedegen selectieproces doorlopen voor de benoeming van een nieuwe accountant. Op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 1 juli 2020 is PricewaterhouseCoopers benoemd.

Vaste terugkerende onderwerpen op de vergadering waren de resultaatontwikkeling, het budget en de realisatie daarvan, de marktontwikkelingen en de omzetspijng, de organisatiestructuur en -cultuur, de algemene en operationele gang van zaken, het risicomangement (vooral gefocust op geschillen en procedures) en uiteraard de strategie. Tweemaal per jaar woont de voorzitter van de remuneratiecommissie een vergadering bij van de ondernemingsraad van Ctac. De raad constateert met tevredenheid dat er sprake is van een gezonde en open dialoog met de ondernemingsraad.

## Strategie

Ctac zet fors in op groei. De groei moet zowel organisch als met acquisities worden bereikt. De raad van bestuur boekt goede voortgang om de ambitieuze groeidoelstellingen te verwezenlijken. In januari 2020 werd de overname van Purple Square beklonken en eind 2020 kon de raad van commissarissen goedkeuring verlenen voor de overname van Oliver IT.

Beide overnames passen naadloos in de strategische keuze om aan de klanten van Ctac toegevoegde waarde te bieden bij hun digital transformation journey, niet alleen door het bieden van de juiste ICT-oplossing, maar ook door actieve betrokkenheid tijdens de businesstransformatie.

De raad van commissarissen heeft in 2020 de impact van Purple Square op het budget van 2020 op de voet kunnen volgen aan de hand van de gedetailleerde rapportages van de raad van bestuur. Purple Square heeft in beperkte mate hinder gehad van Covid-19 en is dat inmiddels te boven. Purple Square presteert conform verwachting en bij de bespreking van het budget voor 2021 zal de impact van de overname van Oliver IT op dezelfde wijze door het jaar heen worden gemonitord.

#### Risicomanagement

In 2020 heeft Ctac een langlopend geschil in Frankrijk geschikt en is het besluit genomen om de Franse activiteiten te staken. Er zijn in 2020 geen nieuwe geschillen met klanten of leveranciers ontstaan. De interne processen zijn aangescherpt, evenals de algemene voorwaarden en de voortgangsbewaking. Zoals in 2019 aangekondigd is het internal control framework in 2020 opnieuw geëvalueerd. De raad van commissarissen heeft begin december 2020 met tevredenheid zijn akkoord gegeven op het nieuw vastgestelde framework.

Ctac heeft geen interne auditfunctie ingesteld, gezien de geringe omvang van de organisatie en het kleine aantal te consolideren entiteiten. De raad van commissarissen stemt in met het besluit van de raad van bestuur om ook in het jaar 2021 geen interne auditfunctie in te stellen.

In het kader van fraudepreventie en risicomanagement heeft de raad van commissarissen het systeem van interne beheersing geëvalueerd en heeft daarbij geen indicaties voor eventuele fraude of non-compliance geconstateerd. Dit onderwerp heeft op de agenda gestaan tijdens overleg tussen de raad van commissarissen en raad van bestuur.

#### Evaluatie

De raad van commissarissen heeft in december 2020 in een aparte evaluatievergadering aan de hand van vooraf ingevulde vragenlijsten het eigen functioneren besproken en de evaluatie van de leden van de raad van bestuur voorbereid. Met beide leden van de raad van bestuur is een beoordelingsgesprek gehouden. Onderwerpen die bij de evaluatie aan de orde kwamen, waren zaken als de kwaliteit en tijdigheid van informatie, de communicatie en de persoonlijke verhoudingen. Als gevolg van Covid-19 heeft de raad van commissarissen buiten de reguliere vergaderingen weinig informeel contact gehad in 2020. De raad is voornemens in 2021 vaker informeel bijeen te komen, mede gezien de veranderingen in de samenstelling

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

in de raad. Daarbij zullen de rol- en taakverdeling op de verschillende controle- en toezichtonderwerpen opnieuw worden bezien.

Een frequent vergaderonderwerp in 2020 was de topstructuur van de organisatie. De groeiende organisatie, de implementatie van recente overnames en het streven naar continue verbetering zijn de redenen geweest om de raad van bestuur uit te breiden met een Chief Operations Officer. Op 1 januari 2021 is de heer Gangelhof in dienst getreden als COO, niet-statutair bestuurder. Daarnaast is het management van Ctac in 2020 versterkt met de benoeming van een nieuwe HR-director.

#### Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code, zie pagina's 36 tot en met 38 van dit jaarverslag. Er zijn in het verslagjaar geen transacties geweest met leden van de raad van bestuur en/of de raad van commissarissen, waarbij een belangenconflict had kunnen spelen. Alle transacties tussen de vennootschap en de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur worden gepubliceerd in het jaarverslag. Er wordt hiermee voldaan aan bestpractice-bepalingen 2.7.3 en 2.7.4.

#### Remuneratiebeleid

De remuneratiecommissie heeft in 2019 en begin 2020 een nieuw beloningsbeleid opgesteld voor de leden van de raad van bestuur. Het voorstel heeft op 1 juli 2020 de vereiste 75% instemming niet gehaald. De opkomst was relatief laag en twee grootaandeelhouders stemden tegen. Het voorstel tot het verlenen van een emissie-bevoegdheid heeft eveneens de vereiste tweederde-meerderheid niet gehaald. De belangrijkste reden om tegen beide voorstellen te stemmen is dat beide grootaandeelhouders van mening zijn dat Ctac de beschermingsconstructie dient af te bouwen en

dat groei van Ctac vooral autonoom moet worden bereikt. De raad van commissarissen betreurt het dat er in 2020 geen inhoudelijke dialoog tot stand is gekomen. Begin 2021 zijn de contacten opnieuw gelegd en mede daaruit voortvloeiend wordt een nieuw remuneratievoorstel geagendeerd.

De ondernemingsraad van Ctac heeft in 2021 positief over het nieuwe voorstel geadviseerd.

De beloning van de raad van commissarissen is niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. In de beloning, die in 2017 is vastgesteld, wordt geen wijziging aangebracht. Geen van de commissarissen is in het bezit van aandelen en/of opties op aandelen van Ctac. Voor het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt verwezen naar de pagina's 42 tot en met 45 van dit verslag.

#### Jaarrekening 2020

Ctac heeft het boekjaar 2020 met een nettoresultaat van € 3 miljoen afgesloten. De raad van bestuur heeft de jaarrekening 2020 en het bestuursverslag ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. De accountantscontrole is uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers Accountants NV, die een goedkeurende verklaring heeft afgegeven. Deze verklaring is opgenomen op de pagina's 106 tot en met 117 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2020 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening 2020 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 2020 vast te stellen en de raad van bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

#### Resultaatbestemming

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

#### Tot slot

De raad van commissarissen spreekt zijn bijzondere waardering uit jegens alle medewerkers, het management en de raad van bestuur. Het jaar 2020 is een lastig jaar geweest waar Ctac zich uitstekend doorheen heeft weten te werken. De implementatie van Purple Square is uitstekend verlopen. Dat is een mooie opmaat naar de integratie van Oliver IT in 2021.

# Remuneratierapport Ctac N.V.

Dit remuneratierapport is opgesteld zoals bedoeld in artikel 2:135b BW en 3.4.1. van de Corporate Governance Code ('Code'). In dit kader is rekening gehouden met de relevante uitgangspunten op het gebied van bezoldiging, zoals verwerkt in de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code') en de in 2019 in werking getreden herziene Europese Aandeelhoudersrichtlijn. Het beschrijft hoe het beloningsbeleid in 2020 is uitgevoerd.

De samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen wijzigde niet in het verslagjaar.

## Bezoldiging in 2020

Over het jaar 2020 zijn de vaste en variabele bezoldiging van de leden van de raad van bestuur als volgt.

	H.L.J. Hilgerdenaar CEO	P.P.J.G. Saasen CFO
(in € x 1.000)		
Vaste beloning	310	278
Bedrijfsauto en overige bijkomende voordelen	28	28
Variabele beloning	STI 59	54
	LTI -	-
Pensioen- en WAO-verzekeringen en overige werkgeverslasten	73	24
Buitengewone items	-	-
<b>Totale remuneratie</b>	<b>470</b>	<b>384</b>
Aandeel variabel in %	12,6	14,1

## Variabele beloningen

Uit het bezoldigingsoverzicht volgt dat Ctac een kortetermijnbonus (STI) en een langetermijnbonus (LTI) uitkeert. Deze variabele beloningscomponenten vormen een beperkt doch stimulerend onderdeel van de volledige bezoldiging, die worden beïnvloed door de marktontwikkelingen en de prestaties van de vennootschap en zijn vastgesteld aan de hand van scenario-analyses. Deze bonuscomponenten worden hierna toegelicht.

## Berekening kortetermijnbonus (STI) 2020

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

Over het jaar 2020 zijn de volgende STI-doelstellingen gehanteerd.

Target CEO en CFO	Gewicht in toekenning at target	Score
Realiseren omzet conform budget	30%	93%
Realiseren EBITDA conform budget	30%	86%
Recurring omzet 45%	20%	102%
Realiseren winst Purple Square conform budget	15%	59%
Realiseren van nulmetingen t.a.v. medewerkers-tevredenheid en corporate social responsibility	5%	100%

## Berekening langetermijnbonus (LTI) 2020

De LTI geldt voor de periode 2018-2020 en wordt bepaald op basis van een fictief aantal aandelen voor de CEO en de CFO vanaf ofwel het begin van de periode, ofwel bij latere indiensttreding vanaf dat moment. Voor de CEO is het aantal fictieve aandelen bepaald op 200.000, voor de CFO op 170.000. Uitkering vindt plaats in contanten aan het einde van de LTI-periode indien de functionaris dan nog in dienst is.

Of uitkering plaatsvindt hangt af van twee voorwaarden.

1. Koerswinst: de LTI is gebaseerd op de koers op meetmoment 2018 plus het uitgekeerde dividend in de LTI-periode, waarbij de koers op meetmoment 2021 gehanteerd wordt om het verschil in koerswinst uit te rekenen. De meetmomenten zijn de tweede maandag in januari 2018 en de tweede maandag in januari 2021. De hieruit volgende koerswinst maal het fictief aantal aandelen bepaalt de hoogte van de bonus.
2. Realisatie van het budget:
  - bij realisatie 100% budget wordt 100% van de LTI opgebouwd/uitgekeerd;
  - bij realisatie 99-90% budget wordt 75% van de LTI opgebouwd/uitgekeerd;
  - bij realisatie 89-75% budget wordt 50% van de LTI opgebouwd/uitgekeerd;
  - bij realisatie < 75% budget wordt geen LTI opgebouwd/uitgekeerd.

De koers bedroeg op 8 januari 2018 (tweede maandag) € 3,58 en op 11 januari 2021 (tweede maandag) € 2,90. Het uitgekeerde dividend in 2018, 2019 en 2020 betreft per jaar € 0,08 cent per aandeel. De koers op het meetmoment in 2021 (€ 2,90) plus drie maal € 0,08 (€ 0,24) = € 3,14.

Dit bedrag is niet hoger dan de koers op het meetmoment in 2018 waardoor de fair value nihil bedraagt. Omdat hiermee niet wordt voldaan aan de eerste voorwaarde (koerswinst), blijft de tweede voorwaarde (realisatie van het budget) buiten beschouwing. Er zal derhalve geen uitbetaling van de LTI-bonus plaatsvinden.

Ten aanzien van de bonussen wordt nog opgemerkt dat de vennootschap bevoegd is deze geheel of gedeeltelijk terug te vorderen voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de bonus ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan de bonus afhankelijk was gesteld. De vordering kan namens de vennootschap ook worden ingesteld door de raad van commissarissen. Van deze mogelijkheid is in 2020 geen gebruik gemaakt.

## Arbeidsverhoudingen

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

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

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

#### Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 juli 2020

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 juli 2020 is een voorstel tot aanpassing van het bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur gedaan. Dit voorstel is echter niet door de vergadering aangenomen. Wel is een positieve adviserende stemming over het remuneratierapport over boekjaar 2019 uitgebracht tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 juli 2020. Vervolgens heeft overleg plaatsgevonden met een aantal tegenstemmers, waarna het voorstel is aangepast om aan de bezwaren tegemoet te komen. Het aangepaste voorstel zal op 12 mei 2021 aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling worden voorgelegd.

Tijdens dezelfde Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 juli 2020 is een machtiging verleend aan de raad van bestuur om over te gaan tot de inkoop van eigen aandelen. Inmiddels houden de leden van de raad van bestuur aandelen in Ctac N.V.

Inmiddels houden de leden van de raad van bestuur aandelen in Ctac. De aandelen zijn door de raad van bestuur zelf gekocht en zijn geen onderdeel van het remuneratierapport.

#### Pensioen

Het salaris is pensioengevend tot een bedrag van € 110.111 per jaar. Ctac hanteert een defined-contribution-pensioenregeling met een percentage beschikbare premie volgens een leeftijdsstaffel.

De opbouw over het bovenwettelijke gedeelte is voor de CFO verdisconteerd in het brutosalaris, conform een vaste premiestelling van 12,5% van het bovenwettelijk deel van het salaris. Voor de CEO is de pensioencompensatie een additionele uitkering die is gebaseerd op de binnen Ctac gehanteerde premiestaffel over het bovenwettelijke gedeelte.

#### Ontwikkeling bezoldiging van de raad van bestuur

(in € x 1.000)

	2020 <sup>***</sup>	2019 <sup>**</sup>	2018	2017	2016
<b>Remuneratie bestuurders *)</b>					
CEO H.L.J. Hilgerdenaar	470	444	449	408	354
CFO P.P.J.G. Saasen	384	347	-	-	-
CFO D.G.H. van der Werf (t/m 14 mei 2019)	-	-	427	385	364
<b>Ontwikkeling bedrijfsresultaat</b>					
Omzet	87.534	81.872	82.998	81.597	86.230
Nettoresultaat	3.032	1.262	1.715	2.800	2.613
<b>Gemiddelde remuneratie op fulltime basis</b>					
Bestuurders	427	396	438	396	359
Medewerkers	104	94	100	96	92
Pay ratio	4,1	4,2	4,4	4,1	3,9

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

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

\*\*\*\*) De gemiddelde remuneratie van medewerkers is in 2020 en 2019 exclusief Ctac France SaS.

#### Pay ratio

Ter bevordering van consistente bezoldigingsverhoudingen en overeenkomstig bestpractice-bepaling 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code is de bezoldigingsverhouding tussen de raad van bestuur en overige medewerkers binnen Ctac, de zogenaamde pay ratio, hierboven weergegeven. De pay ratio voor de raad van bestuur bedraagt over 2020 4,1 (2019: 4,2). Deze pay ratio is berekend door de gemiddelde kosten van de raad van bestuur over 2020 te delen door de gemiddelde kosten per medewerker voor Ctac, exclusief de leden van de raad van bestuur.

#### Bezoldiging leden raad van commissarissen

De bezoldiging voor leden van de raad van commissarissen bedroeg in 2020 € 45.000 voor de voorzitter en € 32.500 voor de leden.

De leden van de raad van commissarissen worden niet beloond in aandelen of opties op aandelen. De bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap, noch van een eventuele wijziging in de zeggenschap. De leden van de raad van commissarissen ontvangen geen additionele bezoldiging van dochtermaatschappijen voor hun bestuursposities binnen de groep.

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

(in € x 1.000)

	2020	2019	2018	2017	2016
G. van de Weerdhof (m.i.v. 10 mei 2017)	45	45	45	29	-
E. Kraaijenzank	33	33	33	33	25
E. Karsten	33	33	33	33	25
H.G.B. Olde Hartmann (t/m 10 mei 2017)	-	-	-	11	30
<b>Totaal beloningen</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>110</b>	<b>106</b>	<b>80</b>

#### Overig

Er waren in het verslagjaar geen transacties met een mogelijk belangenconflict met leden van de raad van commissarissen of de raad van bestuur. Aan de leden van de raad van bestuur noch de raad van commissarissen zijn door de vennootschap noch haar dochterondernemingen leningen verstrekt.

In 2020 is geen sprake geweest van een afwijking van het beloningsbeleid of het besluitvormingsproces voor de uitvoering van het beloningsbeleid.

# Jaarrekening

## Geconsolideerde balans per 31 december (voor winstbestemming)

	Toelichting	2020	2019
(in € x 1.000)			
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	1	24.052	17.563
Gebruiksrechten	2	10.607	6.232
Materiële vaste activa	3	921	1.275
Latente belastingvorderingen	4	1.316	1.181
Overige langlopende vorderingen	5	251	206
		<b>37.147</b>	<b>26.457</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Handelsdebiteuren	6	9.842	10.886
Overige vorderingen	6	6.979	6.163
Liquide middelen	7	10.552	1.864
		<b>27.373</b>	<b>18.913</b>
		<b>64.520</b>	<b>45.370</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.253	3.104
Agioreserve		11.546	11.695
Overige reserves		4.658	3.396
Resultaat boekjaar		3.032	1.262
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		22.489	19.457
		<b>22.489</b>	<b>19.457</b>
<b>Groepsvermogen</b>			
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	9	2.925	-
Leaseverplichtingen	2	7.974	3.433
Overige langlopende verplichtingen	10	1.921	215
Latente belastingverplichtingen	4	820	53
		<b>13.640</b>	<b>3.701</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Leaseverplichtingen	2	2.770	3.039
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	9	900	400
Voorzieningen	11	578	219
Handelscrediteuren en overige schulden	12	23.351	18.413
Te betalen vennootschapsbelasting		792	141
		<b>28.391</b>	<b>22.212</b>
		<b>64.520</b>	<b>45.370</b>

## Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over

	Toelichting	2020	2019
(in € x 1.000)			
Omzet uit contracten met klanten	13	87.307	81.232
<b>Bedrijfslasten</b>			
Inkoopwaarde hard- en software		8.819	8.062
Uitbesteed werk		19.661	17.283
Personeelskosten	14	38.831	36.892
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.283	735
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	3.601	4.129
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	482	598
Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	1	200	-
Overige bedrijfskosten	15	9.769	11.144
		<b>(82.646)</b>	<b>(78.843)</b>
<b>Totale bedrijfslasten</b>			
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>4.661</b>	<b>2.389</b>
Financieringsbaten	16	72	66
Financieringslasten	16	(482)	(237)
		<b>(410)</b>	<b>(171)</b>
<b>Totaal financieringsbaten en -lasten</b>			
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>		<b>4.251</b>	<b>2.218</b>
Belastingen	17	390	(594)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten		4.641	1.624
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten		(1.609)	(362)
		<b>3.032</b>	<b>1.262</b>
<b>Nettoresultaat</b>			
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		3.032	1.262
<b>Winst per aandeel</b>	18		
Nettoresultaat per aandeel (in €) voortgezette activiteiten		0,35	0,13
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in €) voortgezette activiteiten		0,34	0,13
Nettoresultaat per aandeel (in €) beëindigde activiteiten		(0,12)	(0,03)
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in €) beëindigde activiteiten		(0,12)	(0,03)
Aantal gewone aandelen ultimo		13.555.203	12.931.401
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen		13.243.302	12.879.601
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel		13.539.887	12.879.601



<b>Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
(in € x 1.000)		
Nettoresultaat over het boekjaar	3.032	1.262
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>3.032</b>	<b>1.262</b>
Uit voortgezette activiteiten	4.641	1.624
Uit beëindigde activiteiten	(1.609)	(362)
<b>Totaalresultaat over het boekjaar toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.</b>	<b>3.032</b>	<b>1.262</b>

**Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2020**

(in € x 1.000)

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

**Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2019**

(in € x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan aandeel- houders Ctac N.V.	Aandeel derden	Groeps- vermogen
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.074</b>	<b>11.725</b>	<b>2.354</b>	<b>1.715</b>	<b>18.868</b>	<b>19</b>	<b>18.887</b>
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	1.262	1.262	-	1.262
<b>Totaalresultaat over het boekjaar</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.262</b>	<b>1.262</b>	<b>-</b>	<b>1.262</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	1.042	(1.042)	-	-	-
Dividend	30	(30)	-	(673)	(673)	-	(673)
Uitbetaald aan aandeel derden	-	-	-	-	-	(19)	(19)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.104</b>	<b>11.695</b>	<b>3.396</b>	<b>1.262</b>	<b>19.457</b>	<b>-*</b>	<b>19.457</b>

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

**Geconsolideerd kasstroomoverzicht**

	Toelichting	2020	2019
(in € x 1.000)			
<b>KASSTROOMOVERZICHT</b>			
Bedrijfsresultaat		4.063	2.061
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.283	736
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	3.601	4.129
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	482	599
Bijzondere waardevermindering immateriële vaste activa	1	200	-
Mutatie voorzieningen	11	359	(881)
Waarderingsverschillen langlopende verplichtingen	10	(235)	55
Verandering in werkkapitaal			
Vorderingen		1.614	2.530
Kortlopende schulden		4.439	(771)
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>15.806</b>	<b>8.458</b>
Betaalde rente		(332)	(222)
Betaalde winstbelasting		(326)	(144)
<b>Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten</b>		<b>15.148</b>	<b>8.092</b>
Verwerving deelneming		(3.914)	-
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in immateriële vaste activa	1	(788)	(729)
Investeringen in materiële vaste activa	3	(130)	(500)
Investeringen in financiële vaste activa	5	(45)	(136)
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>(4.877)</b>	<b>(1.365)</b>
Opname financiering lange termijn	9	2.925	-
Betaling earn out-verplichtingen	10	(399)	(107)
Betaling aan aandeel derden	8	-	(19)
Dividenduitkering aan aandeelhouders	8	-	(673)
Leasebetalingen	2	(3.709)	(4.187)
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>(1.183)</b>	<b>(4.986)</b>
<b>Liquide middelen</b>		<b>9.088</b>	<b>1.741</b>
Liquide middelen	7	1.864	379
Kortlopende bancaire schulden	9	(400)	(656)
Saldo liquide middelen per 1 januari		1.464	(277)
Liquide middelen	7	10.552	1.864
Kortlopende bancaire schulden	9	-	(400)
Saldo liquide middelen per 31 december		10.552	1.464
<b>Liquide middelen</b>		<b>9.088</b>	<b>1.741</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten beëindigde bedrijfsactiviteiten		(197)	(151)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten beëindigde bedrijfsactiviteiten		284	25
Kasstroom uit financieringsactiviteiten beëindigde bedrijfsactiviteiten		-	-

**Toelichting op kasstroomoverzicht**

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

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

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

De uitgaande kasstroom voor de acquisitie is in het kasstroomoverzicht verwerkt voor de koopsom onder aftrek van geldmiddelen en kasequivalenten. De inbrengwaarde en de koopsom van acquisities is vermeld in paragraaf 21.

De verkregen langlopende financiering betreft de oorspronkelijke hoofdsom minus de in 2020 verrichte aflossingen en minus de aflossingen die binnen twaalf maanden na balansdatum plaats moeten vinden. Deze zijn begrepen in de verandering van het werkkapitaal.

De totale mutatie (kort- en langlopend) in de putoptie en earn-out verplichting komt tot stand door de non-cash-amortisatie van de verplichting, toevoeging van de nieuwe verplichting als gevolg van een acquisitie (zie paragraaf 21), amortisatie van de verplichting naar per balansdatum, en de cash-uitbetaling van earn out-verplichtingen in de loop van het jaar. Zie verloopoverzicht onder paragraaf 10.1.

Voor wat betreft dividend 2020 is alleen stockdividend uitgekeerd aan de aandeelhouders, derhalve heeft geen cashtransactie plaatsgevonden.

**Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening**

**Algemene informatie over Ctac**

Als Business & Cloud Integrator helpt Ctac haar klanten hun ambities waar te maken. Door continu te innoveren, creëert Ctac daarvoor de benodigde business value. De organisatie biedt een breed portfolio met oplossingen van SAP en Microsoft ‘on any cloud’ en levert diensten op het gebied van business consultancy, managed services, projecten, learning en detachering. Daarnaast heeft Ctac een aantal eigen producten, waaronder de XV Retail Suite bestaande uit een omnichannel-gedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform en SaaS-oplossingen voor de woningcorporatie en het commercieel vastgoed, respectievelijk Fit4Woco en Fit4RealEstate. Tot de klantenkring behoren ongeveer zeshonderd organisaties van elke bedrijfsgrootte en in uiteenlopende branches. Ultimo 2020 had Ctac 413 medewerkers in dienst. Ctac is actief in Nederland en België. De activiteiten in Frankrijk zijn per eind 2020 gestaakt. Het hoofdkantoor is gevestigd in ‘s-Hertogenbosch, Meerendonkweg 11, waar ook de statutaire zetel van Ctac N.V. is gevestigd, met Kamer van Koophandel-dossiernummer 16066162. Het bedrijf is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC).

Het bestuur heeft op 23 maart 2021 de jaarrekening opgemaakt. De jaarrekening werd voor publicatie goedgekeurd door de bestuurders op 23 maart 2021. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 12 mei 2021.

**Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening**

De geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. is opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan, zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) en aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie en de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro’s. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro’s, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ctac N.V. De cijfers voor 2019 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met die van 2020 mogelijk te maken.

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat hij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt die de uitwerking van richtlijnen en de waarderingen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven

omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de betreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als de toekomstige perioden beïnvloedt. De schattingen en beoordelingen van het management bij de toepassing van IFRS, die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en toekomstige perioden, zijn opgenomen onder paragraaf ‘Belangrijkste schattingen en aannames’.

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

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

Ctac heeft in het boekjaar, indien van toepassing, nieuwe en gewijzigde, voor de onderneming relevante IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. Behoudens de onderstaande toelichting heeft de toepassing van overige nieuwe en gewijzigde standaarden en interpretaties in 2020 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac, en op de toelichting in de jaarrekening.

Alle gepubliceerde IFRS-standaarden en -interpretaties die nog niet van toepassing zijn voor verslaggevingsperiodes die aanvangen op 1 januari 2020, zijn niet vervroegd toegepast. Naar verwachting hebben nieuwe standaarden die van toepassing zijn na 2020 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening.

Ctac N.V. past met ingang van 1 januari 2020 voor het eerst de onderstaande standaarden en wijzigingen in standaarden toe:

- Definition of Material – wijzigingen in IAS 1 en IAS 8
- Definition of a Business – wijziging in IFRS 3
- Interest Rate Benchmark Reform – wijzigingen in IFRS 9, IAS 39 en IFRS 7
- Revised Conceptual Framework for Financial Reporting

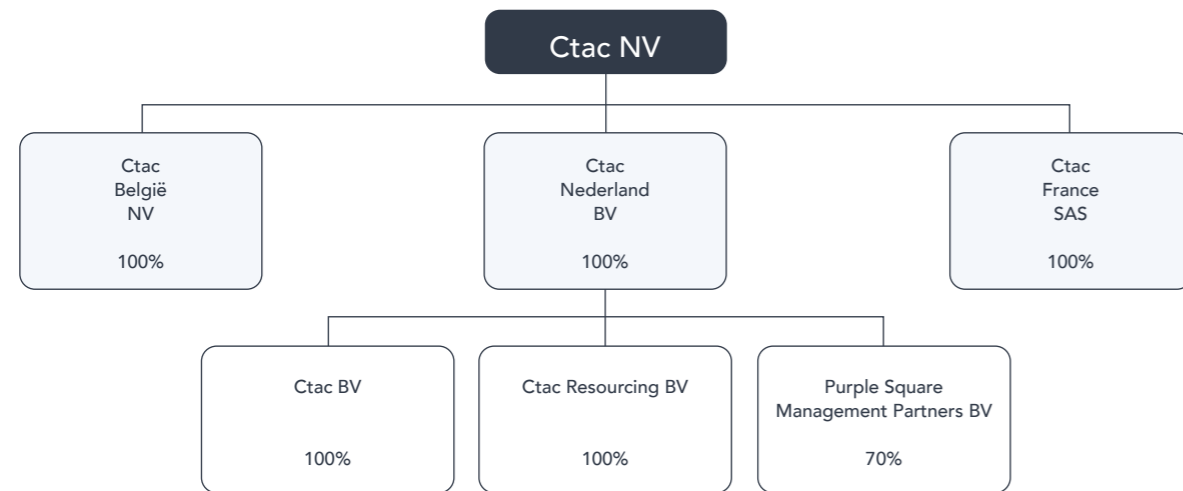
De hierboven vermelde wijzigingen hadden geen invloed op de gerapporteerde cijfers in voorgaande perioden. Daarnaast hebben de wijzigingen geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening.

**Grondslagen voor de consolidatie**

In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waarover Ctac N.V. overheersende zeggenschap kan uitoefenen. Overheersende zeggenschap is van kracht indien Ctac N.V. direct dan wel indirect de financiële en operationele bedrijfsvoering van een onderneming kan bepalen. De jaarrekeningen van deze deelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van beslissende zeggenschap tot aan het moment waarop Ctac N.V. de beslissende zeggenschap verliest. Ctac N.V. is het hoofd van de groep.

Onderstaande deelnemingen zijn in de consolidatie opgenomen.

Deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in %	
		ultimo 2020	ultimo 2019
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	-	100
Ctac Quality B.V.	's-Hertogenbosch	-	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	100	93,4
Persity Search B.V.	's-Hertogenbosch	-	100
Purple Square Management Partners B.V.	Weert	70	-
Ctac Belgium BVBA	Wommelgem, België	-	100
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100	100
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	100	100



De entiteiten Alpha Distri B.V., Ctac Quality B.V., Persity Search B.V. en Ctac Belgium BVBA zijn in 2020 geliquideerd. De activiteiten van deze entiteiten zijn overgegaan in Ctac B.V. en Ctac België N.V. De activiteiten van Ctac France SAS zijn gestaakt en zullen in 2021 definitief worden beëindigd. Ctac France wordt in de jaarrekening gepresenteerd als beëindigde activiteiten (discontinued operation).

Een 'discontinued operation' is een 'component of an entity' die ofwel is afgestoten, ofwel wordt gekwalificeerd als 'held for sale' en voldoet aan één van de volgende kenmerken:

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

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

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

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.

#### Immateriële vaste activa

##### Goodwill

Acquisities worden verwerkt op basis van de 'acquisition method of accounting'.

Goodwill die kan voortvloeien uit de acquisities van deelnemingen is het verschil tussen de aankoopprijs van acquisitie minus het saldo van de reële waarde van identificeerbare activa en de reële waarde van de overgenomen verplichtingen van de onderneming. Betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op basis van de betaalde en te betalen liquide middelen per transactiedatum alsmede, indien van toepassing, de reële waarde van de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie gewaardeerd op reële waarde en tevens verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van waardeverschillen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht.

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

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

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

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

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

#### Aangekochte klant- en contractportefeuilles

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 kostprijs, zijnde de reële waarde op het moment van overname. De identificeerbare immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, worden op basis van de gebruiksduur per individuele component afgeschreven.

#### Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op in eigen beheer ontwikkelde producten en gekoppelde distributierechten. Ontwikkelingskosten worden geactiveerd op basis van gemaakte kosten voor het aankopen en gebruiksklaar maken van de software. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelings- en testfase van een project en indien kan worden aangetoond dat:

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

Kosten van eigen medewerkers direct gerelateerd aan de ontwikkelde producten, worden tegen directe kostprijs geactiveerd. Indien ten behoeve van de ontwikkelde producten gebruik wordt gemaakt van diensten van derden, worden deze geactiveerd tegen kostprijs.

De software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving wordt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de verwachte gebruiksduur. Op in eigen beheer vervaardigde software wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

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

Ontwikkelingskosten ter zake in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa voor eigen gebruik worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat gedurende een periode van langer dan één jaar economische voordelen, voortvloeiend uit de investering, zullen worden gegenereerd. Kosten van eigen medewerkers direct gerelateerd aan deze in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa, worden tegen directe kostprijs geactiveerd. Indien ten behoeve van deze in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa gebruik wordt gemaakt van diensten van derden, worden deze geactiveerd tegen kostprijs. Indien materieel zijn ook rentekosten onderdeel van de geactiveerde kosten.

De in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa voor eigen gebruik hebben een eindige gebruiksduur en worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving wordt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de verwachte gebruiksduur. Op in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa voor eigen gebruik wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

#### Uitgaven na initiële investering

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

#### Afschrijving van immateriële vaste activa

Afschrijvingskosten worden lineair berekend en ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de economische gebruiksduur van een immaterieel actief. Goodwill wordt jaarlijks op balansdatum getest op bijzondere waardevermindering. Op overige immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

De economische gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt;

- merknaam 10 jaar
- klantenbestanden 12 jaar
- immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten 6 jaar
- in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa 5 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

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

#### Gebruiksrechten- en leaseverplichtingen

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

- het contract bevat een geïdentificeerd actief, dat expliciet dan wel impliciet in het contract is geïdentificeerd;
- Ctac heeft het recht om nagenoeg alle economische voordelen te verkrijgen uit het gebruik van het geïdentificeerde actief gedurende de gebruiksperiode, gezien haar rechten binnen de gedefinieerde reikwijdte van het contract; en
- Ctac heeft het recht op het gebruik van het geïdentificeerde actief over de gehele gebruiksperiode. Ctac beoordeelt of zij het recht heeft om te bepalen hoe en met welk doel het actief gedurende de gebruiksperiode wordt gebruikt. Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd, worden opgenomen op de balans onder gebruiksrechten en leaseverplichtingen.

#### Gebruiksrechten

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

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

#### Leaseverplichtingen

De leaseverplichting wordt initieel gewaardeerd op basis van de contante waarde van de toekomstige leasebetalingen gedurende de looptijd van het contract. Bij de berekening van de leaseverplichting worden de niet-leasecomponenten uitgesloten. De leaseverplichtingen worden verdisconteerd aan de hand van de in de lease impliciete rentevoet als die direct beschikbaar is of de incrementele rente op de startdatum van het contract. Dit betreft de rentevoet waartegen de huurder op het tijdstip van het aangaan van de lease, het bedrag nodig voor de aankoop van het actief zou hebben kunnen lenen voor een overeenkomstige tijdsduur en met overeenkomstige zekerheid. De leaseverplichtingen worden afzonderlijk gepresenteerd in de balans. Na aanvang van de leaseovereenkomst wordt de leaseverplichting verhoogd met interest en verminderd met betaalde leasetermijnen. Aanvullend wordt de leaseverplichting aangepast indien sprake is van een aanpassing van het contract, aanpassing van looptijd of wijziging in de leasebetalingen. Rente in verband met de ophoging van de leaseverplichting wordt onder de financieringslasten ten laste van het resultaat gebracht.

#### Materiële vaste activa

##### Materiële vaste activa in eigendom

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

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

#### Afschrijving van materiële vaste activa

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

- bouwkundige aanpassingen 10 jaar
- gehuurd pand
- ICT hardware 2 jaar - 5 jaar
- inventaris 4 jaar - 10 jaar

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

#### Bijzondere waardevermindering van activa

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

#### Berekening van de realiseerbare waarde

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

#### Terugname van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande

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

#### Latente belastingvorderingen en latente belastingverplichtingen

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

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

#### Financiële instrumenten

##### Niet-afgeleide financiële instrumenten

De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten:

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

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

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

verwachte kredietverliezen voor groeperingen van verschillende klantsegmenten in kaart gebracht en worden handelsdebiteuren, nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen en contractactiva, indien kredietverliezen worden verwacht, afgewaardeerd.

De verwachte verliespercentages zijn gebaseerd op de betalingsprofielen van verkopen over een periode van zestig maanden vóór respectievelijk 31 december 2020 en de overeenkomstige historische kredietverliezen die binnen deze periode zijn geleden. De historische verliespercentages worden aangepast om de huidige en toekomstgerichte informatie over macro-economische factoren weer te geven die van invloed zijn op het vermogen van de klanten om de vorderingen af te wikkelen.

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

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

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

**Liquide middelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen**

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

opgenomen onder kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

**Langlopende schulden aan kredietinstellingen**

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

**Overige langlopende verplichtingen**

In de jaarrekening zijn financiële verplichtingen opgenomen voor verplichtingen inzake uitkoop van minderheidsaandeelhouders, earn out-overeenkomsten en verstrekte putopties aan minderheidsaandeelhouders. De putopties is het recht van de minderheidsaandeelhouders om hun belang te verkopen en de verplichting van Ctac om de aandelen van minderheidsaandeelhouders te kopen.

De verplichting wordt initieel gewaardeerd tegen reële waarde. De vervolgwaaarding betreft de contante waarde van schattingen van toekomstige bedrijfsresultaten, die zijn ontleend aan de business-plannen van de betreffende ondernemingen waarbij wijzigingen in deze schuld worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De kosten van amortisatie van earn out-verplichtingen en verplichtingen ten aanzien van verstrekte putopties lopen via de financieringsbaten en -lasten als onderdeel van de financieringslasten.

**Handelscrediteuren en overige schulden**

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

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

**Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)**

Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

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

(in € x 1.000)	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
<b>Saldo per 31 december 2020</b>					
Overige langlopende vorderingen	251	-	-	-	251
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	16.821	-	-	-	16.821
Liquide middelen	10.552	-	-	-	10.552
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	2.925	-	-	-	2.925
Leaseverplichtingen	10.774	-	-	-	10.774
Overige langlopende verplichtingen	254	1.667	-	-	1.921
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	900	-	-	-	900
Handelscrediteuren en overige schulden	23.351	-	-	-	23.351
<b>Saldo per 31 december 2019</b>					
Overige langlopende vorderingen	206	-	-	-	206
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	17.049	-	-	-	17.049
Liquide middelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen	1.864	-	-	-	1.864
Leaseverplichtingen	6.472	-	-	-	6.472
Overige langlopende verplichtingen	34	181	-	-	215
Handelscrediteuren en overige kortlopende verplichtingen	18.413	-	-	-	18.413

**Eigen vermogen**

**Gestort en opgevraagd kapitaal**

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal ultimo 2020 bestaat uit 13.555.203 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

**Inkoop eigen aandelen**

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

Op 31 december 2020 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

**Dividenden**

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

**Wettelijke reserves**

Overeenkomstig de wettelijke verplichtingen wordt in de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van de geactiveerde kosten van in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa. De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar. De overige reserves zijn vrij uitkeerbaar. Voor de hoogte van de reserves wordt verwezen naar paragraaf 28.

### Voorzieningen

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

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

### Jubileumvoorziening

In de arbeidsvoorwaarden van diverse groepsmaatschappijen is een jubileumregeling opgenomen, op grond waarvan medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering ontvangen, die onafhankelijk is van het salaris. In overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits' is een voorziening gevormd voor de voorwaardelijke verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige vergoedingen in het kader van jubileum. De voorziening wordt gevormd op basis van het verwachte aantal gemiddelde dienstjaren per medewerker en de hoogte van de uitkering, en is opgenomen tegen de contante waarde (disconteringsvoet 1%).

### Verlieslatende contracten

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

### Omzet uit contracten met klanten

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

1. de klant verkrijgt en gebruikt de voordelen uit het product of de dienst over de looptijd van het contract;
2. Ctac vervaardigt een goed ('onderhanden project') voor rekening en risico van de klant;
3. Ctac vervaardigt in opdracht van de klant een goed dat zij niet op alternatieve wijze kan aanwenden en

waarbij zij het recht heeft op betaling voordat de vervaardiging is afgerond.

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

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

Omzet wordt per afzonderlijke prestatieverplichting verantwoord tot het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen voor de individuele prestatieverplichting, waarbij rekening wordt gehouden met, indien van toepassing, variabele vergoedingen, significante financieringselementen, non-cashvergoedingen en vergoedingen die worden betaald aan de klant. Ctac onderkent op hoofdlijnen de volgende prestatieverplichtingen of combinaties daarvan.

### Beheer- en hostingcontracten

De dienstverlening uit hoofde van beheer- en hostingcontracten wordt uitgevoerd in overeenstemming met de in de service level agreements (SLA's) vastgelegde service levels en is opgebouwd uit verschillende serviceonderdelen die vervolgens zijn opgebouwd uit diverse servicecomponenten. Deze onderdelen worden in de overeenkomst beknopt beschreven inclusief de hieraan verbonden verkoopprijzen. Een uitgebreide beschrijving wordt opgenomen in de bij de overeenkomst gevoegde Service Catalogus. Ctac verantwoordt haar omzet uit beheer- en hostingcontracten 'over time' aangezien de prestatieverplichting wordt voldaan gedurende de looptijd van het contract, waarbij geldt dat de voortgang van de werkzaamheden redelijkerwijs en voldoende betrouwbaar kan worden ingeschat.

### Detachingscontracten

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

de looptijd 'over time' verantwoord, waarbij aan de prestatieverplichting is voldaan wanneer de uren zijn gemaakt.

### Projectovereenkomsten

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

### Licentieverkopen

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

### Onderhoudscontracten

De dienstverlening bestaat uit onderhoudswerkzaamheden volgens vooraf gedefinieerde prestaties. Doorgaans heeft dit betrekking op foutdetectie en -herstel, niet-gespecificeerde aanpassingen als gevolg van externe ontwikkelingen, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, en overige niet-gespecificeerde updates indien beschikbaar. Deze omzet wordt 'over time' verantwoord. De omzet wordt verantwoord op het moment dat de dienst geleverd wordt.

### Hardwareverkopen

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

### Combinatiecontracten

#### Licentieverkopen / Beheer- en hostingcontracten

Bij levering van een softwaregebruiksrecht in combinatie met beheer- en hostingdiensten geldt voor deze goederen of diensten dat de afnemer die zelfstandig kan benutten. Aan het criterium van onderscheidbaarheid wordt voldaan doordat de beheer- en hostingactiviteiten het softwareproduct niet

significant wijzigen of integreren als één gecombineerd product / gecombineerde dienst met een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid.

### Licentieverkopen / Onderhoudscontracten

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

### Licentieverkopen / Projectovereenkomsten

Doorgaans voldoet de dienstverlening aan de voorwaarde van zelfstandigheid en onderscheidbaarheid doordat de gevraagde diensten veelal geen betrekking hebben op significante aanpassingen ('customization') waardoor de functionaliteit van de gekochte software substantieel wijzigt.

### Hardwareverkopen / Projectverkopen of Beheer- en hostingopdrachten

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

### Projectovereenkomsten / Beheer- en hostingcontracten

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

De transactieprijs is het geldbedrag dat Ctac verwacht in ruil voor de levering van haar product of dienst. Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt rekening gehouden met variabele vergoedingen voor zover het hoogstwaarschijnlijk is dat een significante terugname van deze variabele vergoeding niet zal plaatsvinden. Kortingen worden ten laste van de omzet verantwoord tenzij het hoogstwaarschijnlijk is dat de korting niet

zal worden verstrekt aan de klant. Afhankelijk van de kortingsvorm zoals vastgelegd in het contract, wordt de korting bepaald op basis van de reeds verantwoorde omzet en de inschatting van de totaal te verantwoorde omzet. Er is geen financieringselement aanwezig, omdat de verkopen plaatsvinden met een relatief korte krediettermijn.

**Inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden**

Kosten ter zake inkoopwaarde van hard- en software en uitbestede werkzaamheden worden verantwoord tegen historische kostprijs in de periode waarin ze zijn gemaakt. In relatie tot uitbesteed werk treedt Ctac altijd op als principaal.

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

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

**Personeelskosten  
Lonen en salarissen**

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

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

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

**Sociale lasten**

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

**Pensioenlasten**

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

**Overige bedrijfskosten**

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

**Financieringsbaten en -lasten**

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

**Belastingen over het resultaat**

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

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

**Grondslag voor het kasstroomoverzicht**

Het overzicht van kasstromen is opgesteld door toepassing van de indirecte methode: in het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten, investerings- en financieringsactiviteiten. Ontvangsten en uitgaven ter zake winstbelasting, alsmede renteontvangsten en -betalingen maken deel uit van de 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. De non-cashtransacties zijn opgenomen in de toelichting onder het kasstroomoverzicht.

**Financieel risicomanagement**

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

**Financieel marktrisico  
Renterisico**

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

Ctac heeft de volgende langlopende rentedragende schulden:

- acquisitie financiering ter hoogte van € 4,5 miljoen (hoofdsom), per balansdatum resteert € 3,8 miljoen;
- de leaseverplichtingen onder toepassing van IFRS 16 Leases.

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

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

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schuld, zijnde de kredietfaciliteit, is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands gemiddeld Euribor plus een marktopslag Euribor en een opslag. In de in juni 2020 gewijzigde kredietovereenkomst is deze vaste opslag bepaald op 2,150%. De bank heeft de mogelijkheid om deze opslag per kwartaal te wijzigen. Een dergelijke wijziging heeft niet plaatsgevonden. De looptijd van de kortlopende lening fluctueert afhankelijk van de liquiditeitsbehoefte.

Gedurende 2020 heeft Ctac zeer beperkt gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit. Als gedurende 2020 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 2020.

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

Voor de non-cashtransacties wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

**Valutarisico**

Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2020 als zeer beperkt.

**Kredietrisico**

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

Het kredietrisico wordt centraal beheerd. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen en transacties met cliënten inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd. De financieringsfaciliteit van Ctac is voor Nederland ondergebracht bij ABN AMRO Bank en voor België bij ING Bank.

Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van acceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruik gemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. De raad van bestuur van Ctac N.V. schat de kredietrisico's van de opdrachtgevers in als beperkt, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie

waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities.

Ctac past bij de categorie handelsdebiteuren en contractactiva, IFRS 9 Expected Credit Loss Model toe.

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

(in € x 1.000)	2020	2019
Nederland	12.531	12.378
België	3.544	3.391
Overig	110	398
<b>Maximaal kredietrisico per 31 december</b>	<b>16.185</b>	<b>16.167</b>

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

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

De te verwachten kredietverliezen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2020				
	Betaaltermijn nog niet verstreken	Minder dan 3 maanden	Tussen 3 en 6 maanden	Tussen 6 en 12 maanden	Meer dan 1 jaar
<b>Verwacht kredietverlies</b>	<b>&lt; 0,1 %</b>	<b>&lt; 0,1%</b>	<b>&lt; 0,1%</b>	<b>&lt; 0,1%</b>	<b>80,4%</b>
Handelsdebiteuren	7.841	1.961	-	-	205
Nog te factureren omzet	6.020	-	-	-	-
Contractactiva	323	-	-	-	-
<b>Verwacht kredietverlies</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>165</b>

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

#### Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt in Nederland gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, die in juli 2020 als volgt zijn overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal € 6,0 miljoen. In België wordt gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van € 0,9 miljoen. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. De bank kan de faciliteit op elk moment verlagen of opzeggen.

Het convenant binnen de kredietfaciliteit wordt gevormd door een 'senior net debt/EBITDA'-ratio. De ratio mag maximaal 2,0 bedragen. Onder 'senior net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen op materieel en

immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2020 bedraagt de ratio -1,15. Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit was in 2020 nihil. Gezien deze ratio ruim wordt behaald, is hiervoor geen gevoeligheidsanalyse uitgevoerd.

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

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

(in € x 1.000)	2020			
	Financiële verplichting	< 1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	> 2 jaar
Schulden aan kredietinstellingen	3.825	900	900	2.025
Leasebetalingen	10.744	2.770	1.957	6.017
Handelscrediteuren en overige schulden	23.351	23.351	-	-

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

#### Kapitaalrisicomanagement

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

Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen te kopen en de

mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities.

De solvabiliteit ultimo 2020 bedroeg circa 34,9% (ultimo 2019: circa 42,9%). De solvabiliteitsratio wordt bepaald op basis van het groepsvermogen in verhouding tot het balanstotaal. Ctac beschouwt een minimale solvabiliteit van 25% als een verantwoord minimum.



**Projectrisico**

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

**Belangrijkste schattingen en aannames**

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

**Schattingen ter zake bijzondere waardevermindering van goodwill**

Ctac beoordeelt minimaal jaarlijks voor de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden of er sprake is van een bijzondere waardevermindering van de aan de betreffende kasstroomgenererende eenheden toegerekende goodwill. Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. De berekeningen van de realiseerbare waarde brengen het gebruik van schattingen en aannames met zich mee. Voor de calculatie wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar. Uitgangspunt voor de bepaling van de toekomstige kasstromen betreft het budget voor aankomend boekjaar, alsmede inschattingen voor de meerjarenprojecties op het gebied van groei in omzet, bedrijfsresultaat, en aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests op goodwill verwijzen wij naar paragraaf 1.2. De boekwaarde bedraagt € 17.396 duizend per 31 december 2020.

**Schattingen ter zake goodwill en aangekochte klant- en contractportefeuilles**

In de jaarrekening is een materieel bedrag opgenomen voor de aan acquisitie gerelateerde immateriële activa in verband met de overname van Purple Square. De eerste waardering tegen reële waarde van deze activa wordt bepaald aan de hand van waarderingmodellen. De uitkomsten zijn in belangrijke mate afhankelijk van managementinschattingen ten aanzien van de gehanteerde uitgangspunten (zoals groeipercentages,

economische levensduur) en toekomstverwachtingen. Het verschil tussen de overnamesom en de verkregen netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen wordt verantwoord als goodwill. De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. bedraagt € 3.511 duizend en de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 3.361 duizend.

**Financiële verplichtingen voor earn out- en putoptie-overeenkomsten**

In de jaarrekening zijn financiële verplichtingen opgenomen voor verplichtingen inzake uitkoop van minderheidsaandeelhouders, earn out-overeenkomsten en verstrekte putopties aan minderheidsaandeelhouders. De afwikkeling van deze financiële verplichtingen voor putopties zijn gebaseerd op de contante waarde van schattingen van toekomstige bedrijfsresultaten, die zijn ontleend aan de businessplannen van de betreffende ondernemingen. De verplichting ziet toe op de putoptie inzake de overname van Purple Square Management Partners B.V.; de verplichting bedraagt ultimo 2020 € 1.667 duizend.

**Schattingen ter zake de activering van ontwikkelkosten**

De bepaling of kosten voldoen aan de activerings-criteria is gebaseerd op schattingen en aannames. Hierbij wordt beoordeeld of de gemaakte kosten in de toekomst zullen resulteren in economische voordelen. Uitgangspunt bij de bepaling zijn de kasstromen van reeds bestaande, gecontracteerde klanten. Bij het inschatten van de kasstromen van potentiële klanten dient rekening gehouden te worden met de marktontwikkelingen en de timing waarop bestaande en/of potentiële klanten het end of life stadium van hun huidige software bereiken en de kans op het verwerven van nieuwe klanten.

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

Indien sprake is van contracten met een vaste aanneemsom, maakt Ctac een inschatting van de tot op het verslaggevingsmoment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten. Bij deze bepaling van het percentage gereedheid wordt gebruikgemaakt van gedetailleerde voorcalculaties. Op basis van de realisatie en inschattingen van projectleiders wordt maandelijks per project een inschatting gemaakt van de verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Tevens wordt op basis van

deze informatie beoordeeld of een voorziening voor verlieslatende projecten gevormd dient te worden. Dit is het geval indien de voor Ctac onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen, de door Ctac naar verwachting te behalen voordelen overschrijden. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen. De balansposities inzake contracten met een vaste aanneemsom bedragen € 109 duizend opgenomen onder de contractactiva en € 65 duizend als onderdeel van de contractverplichtingen.

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

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

**Gesegmenteerde verslaggeving**

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

De raad van bestuur stuurt Ctac aan op basis van drie geografische segmenten, namelijk 'Nederland', 'België' en 'Frankrijk', en een segment 'Overig' bestaande uit Purple Square en de overige activiteiten, waaronder de holding.

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

De segmenten Nederland en België genereren de navolgende opbrengsten:

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

Het segment Frankrijk genereert opbrengsten uit hoofde van detachering en projecten.

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

De opbrengsten in het segment Overig bestaan uit opbrengsten hoofde van detachering, zijnde het beschikbaar stellen (inzetten) van medewerkers.

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

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

Ctac heeft geen individuele klanten die 10% of meer van de geconsolideerde bedrijfsopbrengsten vertegenwoordigen.

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

**Resultaten 2020**

(in € x 1.000)

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

**Resultaten 2019**

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Inter- segment- eliminatie	Geconso- lideerd
Omzet uit contracten met klanten	71.052	15.516	586	8	(5.344)	81.818
Bedrijfsresultaat	4.634	106	(328)	(2.351)	-	2.061
Financieringsbaten	-	-	-	101	(35)	66
Financieringslasten	(162)	(63)	(66)	(47)	35	(303)
Resultaat voor belasting	4.472	43	(394)	(2.297)	-	1.824
Belastingen	(915)	(123)	32	444	-	(562)
<b>Nettoresultaat</b>	<b>3.557</b>	<b>(80)</b>	<b>(362)</b>	<b>(1.853)</b>	<b>-</b>	<b>1.262</b>

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

**Activa en verplichtingen ultimo 2020**

(in € x 1.000)

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

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

**Activa en verplichtingen ultimo 2019**

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Geconso- lideerd
Totaal activa	22.332	4.363	1.512	17.163	<b>45.370</b>
Totaal verplichtingen	16.181	3.783	348	5.601	<b>25.913</b>

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

**Afschrijvingen 2020**

(in € x 1.000)

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

**Bijzondere waardeverminderingen 2020**

(in € x 1.000)

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

De toelichting omtrent de bijzondere waardevermindering is in paragraaf 1.4 opgenomen.

**Investerings 2020**

(in € x 1.000)

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

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2019 is als volgt.

**Afschrijvingen 2019**

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	518	-	-	218	736
Gebruiksrechten	2.693	443	-	993	4.129
Materiële vaste activa	221	-	2	376	599
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>3.432</b>	<b>443</b>	<b>2</b>	<b>1.587</b>	<b>5.464</b>

**Bijzondere waardeverminderingen 2019**

(in € x 1.000)

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

**Investerings 2019**

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Frankrijk (beëindigde activiteiten)	Overig	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	722	-	-	7	729
Gebruiksrechten	2.205	168	-	46	2.419
Materiële vaste activa	281	12	-	207	500
<b>Totaal investeringen</b>	<b>3.208</b>	<b>180</b>	<b>-</b>	<b>260</b>	<b>3.648</b>

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

(in € x 1.000)

	Omzet uit contracten met klanten		Totaal activa	
	2020	2019	2020	2019
Nederland	75.015	68.528	58.640	39.495
België	16.484	15.516	5.714	4.363
Frankrijk (beëindigde activiteiten)	254	586	166	1.512
Intersegment-eliminatie	(4.192)	(2.812)	-	-
<b>Totaal</b>	<b>87.561</b>	<b>81.818</b>	<b>64.520</b>	<b>45.370</b>

## 1. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill		Aangekochte klant en contract-portefeuilles		Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	(in € x 1.000)									
Totaal aanschaffingswaarde	26.198	26.198	-	-	5.517	4.795	1.107	1.100	32.822	32.093
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	-	-	(2.150)	(1.635)	(796)	(576)	(15.259)	(14.524)
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>13.885</b>	<b>13.885</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.367</b>	<b>3.160</b>	<b>311</b>	<b>524</b>	<b>17.563</b>	<b>17.569</b>
In eigen beheer vervaardigd	-	-	-	-	605	722	-	-	605	722
Investeringsen	3.511	-	3.673	-	183	-	-	7	7.367	7
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	(312)	-	(750)	(515)	(221)	(220)	(1.283)	(735)
Bijzondere waardevermindering	-	-	-	-	(200)	-	-	-	(200)	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>17.396</b>	<b>13.885</b>	<b>3.361</b>	<b>-</b>	<b>3.205</b>	<b>3.367</b>	<b>90</b>	<b>311</b>	<b>24.052</b>	<b>17.563</b>
Totaal aanschaffingswaarde	29.709	26.198	3.673	-	6.305	5.517	1.107	1.107	40.794	32.822
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	(312)	-	(3.100)	(2.150)	(1.017)	(796)	(16.742)	(15.259)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>17.396</b>	<b>13.885</b>	<b>3.361</b>	<b>-</b>	<b>3.205</b>	<b>3.367</b>	<b>90</b>	<b>311</b>	<b>24.052</b>	<b>17.563</b>

### 1.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft in 2020, evenals in 2019, geen bijzondere waardeverminderingen op goodwill verantwoord of bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

In 2020 is een bijzondere waardevermindering van € 200 duizend verantwoord op de immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten. Een toelichting hieromtrent is in paragraaf 1.4 opgenomen. Er zijn geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2020 en 2019.

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

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

CGU	2020	2019
(in € x 1.000)		
Nederland	13.592	13.592
Purple Square	3.511	0
Overig	293	293
<b>Totaal</b>	<b>17.396</b>	<b>13.885</b>

Vanaf boekjaar 2020 is de goodwill in verband met de acquisitie van Purple Square toegerekend aan CGU Purple Square. De CGU Overig betreft voornamelijk de goodwill betrekking op de Resourcing-activiteiten.

De disconteringsvoet voor belastingen 2020 is vastgesteld met inbegrip van de effecten van toepassing IFRS 16. Dit is niet van toepassing voor de ter vergelijking opgenomen disconteringsvoet 2019. Voor alle CGU's bedraagt de disconteringsvoet voor belasting in 2020 12,2% (2019: 13,9%).

De realiseerbare waarde per CGU is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Er wordt per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten 2021, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor groei in brutomarge en margeontwikkeling. De budgetten over het boekjaar 2021 zijn goedgekeurd door de raad van commissarissen.

De assumpties voor alle CGU's zijn vanaf boekjaar 2022 als volgt:

- 2% groei in de brutomarge (omzet uit contracten met klanten minus uitbesteed werk en inkoopwaarde hard- en software), en
- de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) gelijk aan gebudgetteerde marge in 2021. In 2019 zijn voor alle CGU's dezelfde assumpties gehanteerd.

Kasstroom na de vijfjaarsperiode worden geëxtrapoleerd met een laag groeipercentage 2%. De gehanteerde assumpties zijn aanvaardbaar binnen de sector waarin Ctac actief is. Op basis van de gekozen uitgangspunten leiden de uitgevoerde impairmenttests niet tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill ultimo 2020.

Aanvullend op de impairmenttest ultimo 2020 zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Voor alle CGU's zijn onderstaande gevoeligheidsanalyses uitgevoerd waarbij:

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

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

Ctac is, evenals elk ander bedrijf, gedurende 2020 geconfronteerd met de economische en maatschappelijke gevolgen van het coronavirus. Ctac is echter wendbaar gebleken en Covid-19 heeft Ctac in beperkte mate geraakt. Er zijn diverse scenarioanalyses uitgewerkt waarbij verwachtingen omtrent de impact van Covid-19 zijn meegenomen. Het uitgangspunt hierbij zijn de gerealiseerde resultaten over 2020, aangezien de Covid-19-impact hierin zichtbaar is. We hebben voor alle CGU's de onderstaande scenarioanalyses uitgevoerd waarbij:

- geen groei in de brutomarge (omzet uit contracten minus uitbesteed werk en inkoopwaarde hard- en software) wordt verondersteld tot en met boekjaar 2023, en
- de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) voor het boekjaar 2021 tot en met 2023 gelijk is aan gerealiseerde marge in 2020, en
- een verhoging van de disconteringsvoet van 2%.

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

### 1.3 Investeringsen en waardering aangekochte klant- en contractportefeuilles

De investeringen in 2020 ten aanzien van de aangekochte klant- en contractportefeuilles zien toe op de klantrelaties en merknaam van Purple Square Management Partners B.V. Deze zijn als onderdeel van de Purchase Price Allocation geïdentificeerd. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 21. De boekwaarde van de klantrelaties bedraagt per 31 december 2020 € 3,0 miljoen. De resterende looptijd betreft nog elf jaar. De boekwaarde van de merknaam bedraagt € 0,3 miljoen per 31 december 2020. De resterende looptijd betreft nog negen jaar.

#### 1.4 Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten

De boekwaarde van de immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten bedraagt ultimo 2020 € 3,2 miljoen. Deze boekwaarde betreft de ontwikkelkosten van de Fit4Woco- en Fit4RealEstate-applicatie en een nieuwe release van de kassasoftware XV Retail. De investering in 2020 heeft betrekking op de nieuwe functionaliteiten van het XV5-product.

##### Fit4Woco en Fit4RealEstate

Fit4 betreft een SaaS-oplossing voor woningcoöperaties en commercieel vastgoed. De boekwaarde per 31 december 2020 bedraagt € 1,4 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft nog vier jaar.

In het boekjaar heeft een beoordeling plaatsgevonden hoe de toekomstige kasstromen voor het product Fit4 (bedrijfswaarde van het actief) zich verhoudt tot de boekwaarde van het actief. Op basis van de berekening van de realiseerbare waarde is geconcludeerd dat sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij het inschatten van de kasstromen is rekening gehouden met de marktontwikkelingen in de vastgoedmarkt en de timing waarop bestaande en/of potentiële klanten het end of life stadium van hun huidige software bereiken en de kans op het verwerven van nieuwe klanten, mede op basis van concreet benoemde wervingsacties.

Ctac heeft geconstateerd dat de commerciële uitrol van onze IP-producten voor woningcorporaties Fit4Woco en de commerciële vastgoedmarkt Fit4RealEstate als gevolg van Covid-19 vertraging heeft opgelopen. Na de eerdere succesvolle lancering van deze producten bij een aantal relaties heeft Ctac in 2020 ervaren dat als gevolg van de aanhoudende lockdownsituatie, het lastig is gebleken om nieuwe commerciële trajecten op te starten en succesvol af te ronden. Hierdoor is besloten tot een afwaardering van de geactiveerde ontwikkelingskosten ter hoogte van € 200 duizend.

Voor de bepaling van de hoogte van de bijzondere waardevermindering zijn diverse scenario's uitgewerkt, waarbij in de scenario's een aantal variabelen variëren: het aantal nieuwe klanten, de omvang van de nieuwe klanten, het tijdstip waarop nieuwe klanten bijdragen aan de kasstromen. De hoogte van de bijzondere waardevermindering is bepaald op basis van een schattingskans van de diverse scenario's. De bijzondere waardevermindering betreft het gemiddelde van de schattingskans per scenario vermenigvuldigd met het verschil tussen de boekwaarde en de bedrijfswaarde.

##### XV Retail

XV Retail betreft kassasoftware bestaande uit een omnichannel gedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform. De boekwaarde per 31 december 2020 bedraagt € 1,8 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft tussen de vier en zes jaar.

##### Waardering

Een beoordeling van de realiseerbare waarde voor XV Retail heeft tevens ultimo 2020 plaatsgevonden. Op basis hiervan is geconcludeerd dat geen sprake is van een impairment-trigger. Ondanks Covid-19 zijn nieuwe klanten gecontracteerd. Dit vertaalt zich naar een groei van onze XV Retail-activiteiten.

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

In 2020 hebben geen investeringen plaats gevonden inzake in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa. De boekwaarde heeft ultimo 2020 met name betrekking op de optimalisatie van de ERP-applicatie die per 1 januari 2016 in gebruik is genomen.

#### 2. Gebruiksrechten en leaseverplichtingen

Het verloop van de gebruiksrechten is als volgt.

	Gebouwen		Leaseauto's		Overige apparatuur		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.062</b>	<b>3.072</b>	<b>2.847</b>	<b>2.860</b>	<b>1.323</b>	<b>2.072</b>	<b>6.232</b>	<b>8.004</b>
Eerste toepassing IFRS 16 Purple Square	-	-	207	-	-	-	207	-
<b>Boekwaarde inclusief Purple Square</b>	<b>2.062</b>	<b>3.072</b>	<b>3.054</b>	<b>2.860</b>	<b>1.323</b>	<b>2.072</b>	<b>6.439</b>	<b>8.004</b>
Investerings / nieuwe contracten	-	-	876	1.644	1.343	775	2.219	2.419
Tussentijdse contractaanpassingen	5.602	(17)	(53)	(92)	1	47	5.550	(62)
Afschrijvingen	(879)	(993)	(1.485)	(1.565)	(1.237)	(1.571)	(3.601)	(4.129)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>6.785</b>	<b>2.062</b>	<b>2.392</b>	<b>2.847</b>	<b>1.430</b>	<b>1.323</b>	<b>10.607</b>	<b>6.232</b>

Onder de gebruiksrechten zijn contracten opgenomen met een looptijd korter dan één jaar. Dit is ultimo 2020 een bedrag van € 0,5 miljoen (2019: € 0,7 miljoen).

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

De looptijd van het huurcontract van het hoofdkantoor in Nederland betreft tien jaar. De initiële looptijd van het huurcontract van het kantoor in België betreft vier jaar. De looptijd van contracten betreffende leaseauto's varieert over het algemeen tussen de 36 en 48 maanden. De initiële looptijd van contracten betreffende overige apparatuur betreft 36 maanden. Bij de waardering wordt beoordeeld of een verlengoptie redelijkerwijs zal worden uitgeoefend. Bij de bepaling van de contante waarde is een mogelijke verlenging niet meegenomen. Ctac zal periodiek opnieuw beoordelen of gebruik wordt gemaakt van verlengingsopties.

De stijging van de gebruiksrechten en de leaseverplichtingen wordt voor het grootste gedeelte veroorzaakt doordat het huurcontract van het hoofdkantoor in Nederland tussentijds is verlengd.

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt te specificeren.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Boekwaarde per 31 december	6.472	-
Eerste toepassing IFRS 16 Purple Square	212	-
<b>Boekwaarde inclusief Purple Square</b>	<b>6.684</b>	<b>8.302</b>
Investerings/nieuwe contracten	2.219	2.419
Tussentijdse contractaanpassingen	5.549	(62)
Interestlasten	118	197
Leasebetalingen (inclusief rentecomponent)	(3.826)	(4.384)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>10.744</b>	<b>6.472</b>
Leaseverplichtingen – langlopend	7.974	3.433
Leaseverplichtingen – kortlopend	2.770	3.039
	<b>10.744</b>	<b>6.472</b>

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

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Afschrijvingen van gebruiksrechten	(3.601)	(4.129)
Interestlasten betreffende leaseverplichtingen	(118)	(197)
<b>Totaal</b>	<b>(3.719)</b>	<b>(4.326)</b>

### 3. Materiële vaste activa

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

	Bouwkundige aanpassingen				Activa in bestelling				Totaal	
	gehuurde panden		ICT hardware		Inventaris		bestelling			
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
(in € x 1.000)										
Totaal aanschaffingswaarde	1.388	1.379	4.702	4.495	624	595	110	-	6.824	6.469
Totaal afschrijvingen	(1.001)	(863)	(4.119)	(3.733)	(546)	(499)	-	-	(5.666)	(5.095)
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>387</b>	<b>516</b>	<b>583</b>	<b>762</b>	<b>78</b>	<b>96</b>	<b>110</b>	<b>-</b>	<b>1.158</b>	<b>1.374</b>
Investeringen	4	9	331	352	20	29	-	110	355	500
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	(110)	-	(110)	-
Afschrijvingen	(137)	(138)	(316)	(414)	(29)	(47)	-	-	(482)	(599)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>254</b>	<b>387</b>	<b>598</b>	<b>700</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>110</b>	<b>921</b>	<b>1.275</b>
Totaal aanschaffingswaarde	1.384	1.388	2.063	4.847	517	624	-	110	3.964	6.969
Totaal afschrijvingen	(1.130)	(1.001)	(1.465)	(4.147)	(448)	(546)	-	-	(3.043)	(5.694)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>254</b>	<b>387</b>	<b>598</b>	<b>700</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>-</b>	<b>110</b>	<b>921</b>	<b>1.275</b>

#### 3.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in ICT hardware gedurende 2020 hebben met name betrekking op investeringen in laptops, servers en opslagcapaciteit.

De cijfers van 2019 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met de cijfers van 2020 mogelijk te maken.

In 2020 is voor een bedrag van € 3,1 miljoen volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld.

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

CTac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2020. Tevens zijn geen waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2020.

### 4. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Latente belastingvorderingen	1.316	1.181
Latente belastingverplichtingen	(820)	(53)
<b>Totaal latente belastingen</b>	<b>496</b>	<b>1.128</b>

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.095	1.172
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	86	132
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>1.181</b>	<b>1.304</b>
Toepassing IFRS 16 als gevolg van acquisitie		1
		-
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	185	(77)
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	(51)	(46)
<b>Saldo per 31 december</b>		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.280	1.095
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	36	86
<b>Totaal latente belastingvorderingen</b>	<b>1.316</b>	<b>1.181</b>

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden verrekend (totaal ultimo 2020 circa: € 5,4 miljoen, ultimo 2019 circa: € 5,0 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering. Er is een latente belastingvordering opgenomen inzake verliescompensatie voor totaal € 1,3 miljoen.

De tijdelijke waarderingsverschillen zien toe op niet gerealiseerde IC-resultaten en de discontering van de leaseverplichting.

De latente belastingvorderingen hebben naar verwachting voor € 0,6 miljoen een looptijd langer dan twaalf maanden na balansdatum.

## Jaarrekening

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	47	95
Verdiscontering earn out-verplichting	6	19
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>53</b>	<b>114</b>
<b>Investering</b>		
Immateriële vaste activa	797	-
<b>Verantwoord in de winst-en-verliesrekening</b>		
(Im)materiële vaste activa afschrijving	(142)	-
Tariefswijziging	118	(48)
Verdiscontering earn out-verplichting	(6)	(13)
<b>Saldo per 31 december</b>		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	820	47
Verdiscontering earn out-verplichting	-	6
<b>Totaal latente belastingverplichtingen</b>	<b>820</b>	<b>53</b>

De latente belastingverplichting voor immateriële vaste activa per 1 januari 2020 heeft betrekking op de kosten voor de in eigen beheer vervaardigde immateriële activa die fiscaal direct ten laste van het resultaat gebracht zijn.

In 2020 is € 797 duizend toegevoegd als latente belastingverplichting in verband met de immateriële vaste activa behorend bij de overname van Purple Square Management Partners B.V.

Doordat de aangekondigde belastingverlaging naar 21,7% in Nederland voor de komende jaren naar verwachting niet doorgaat, heeft aanpassing van de latente belastingverplichting plaatsgevonden naar waardering op basis van een tarief van 25%.

€ 730 duizend van de latente belastingverplichtingen wordt naar verwachting verrekend na een periode van langer dan twaalf maanden na balansdatum.

### 5. Overige langlopende vorderingen

De specificatie van de overige langlopende vorderingen is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>206</b>	<b>70</b>
Storting borgsom	45	136
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>251</b>	<b>206</b>

Vanaf 2016 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd. Hiertoe is een borg van € 251 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2022. De reële waarde van de waarborgsom benadert de boekwaarde.

### 6. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Handelsdebiteuren	10.007	11.130
Voorziening voor te verwachten kredietverliezen	(165)	(244)
<b>Totaal handelsdebiteuren netto</b>	<b>9.842</b>	<b>10.886</b>
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	6.020	5.109
Contractactiva	323	172
Overige vorderingen	84	57
Overlopende activa	552	825
<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>6.979</b>	<b>6.163</b>
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen</b>	<b>16.821</b>	<b>17.049</b>

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde kosten. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 een looptijd korter dan een jaar.

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2020 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van € 2,0 miljoen (31 december 2019: € 3,3 miljoen), waarvan de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken voor vorderingen tot een bedrag van € 2,0 miljoen, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen. Voor enkele van deze debiteuren zijn overige voorzieningen getroffen, omdat er nog openstaande verplichtingen met betrekking tot de uitvoering van de projecten zijn.

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

	2020		2019	
(in € x 1.000)				
	Handels- debiteuren	Voorziening	Handels- debiteuren netto	Handels- debiteuren netto
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van kredietverlies en de betaaltermijn nog niet is verstreken	7.841	-	7.841	7.574
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van kredietverlies en de betaaltermijn is verstreken				
Minder dan 3 maanden	1.961	-	1.961	2.965
Tussen 3 en 6 maanden	-	-	-	-
Tussen 6 en 12 maanden	-	-	-	-
Meer dan 1 jaar	205	(165)	40	347
	2.166	(165)	2.001	3.312
<b>Totaal handelsdebiteuren netto</b>	<b>10.007</b>	<b>(165)</b>	<b>9.842</b>	<b>10.886</b>

## Jaarrekening

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>244</b>	<b>1.869</b>
Dotatie aan de voorziening	8	147
Afboeking in verband met verwacht kredietverlies	(66)	(1.766)
Vrijval uit de voorziening	(21)	(6)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>165</b>	<b>244</b>

Ultimo 2020 bedraagt de voorziening voor te verwachten kredietverliezen € 0,2 miljoen (ultimo 2019: € 0,2 miljoen). Het totale bedrag dat ten laste van de winst-en-verliesrekening is gebracht betreft € 13 duizend (2019: € 141 duizend).

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn uitsluitend in euro's. Bedragen opgenomen in de voorziening, worden doorgaans afgeboekt op het moment dat er geen verwachting is dat er nog ontvangsten zullen plaatsvinden op de vordering. De overige vorderingen bevatten geen activa met een waardevermindering.

### 7. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen bevat ultimo 2020 voor € 0,5 miljoen middelen op een G-rekening. Dit deel staat niet vrij ter beschikking van Ctac.

### 8. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2020 € 7.200.000 en bestaat uit 30.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.555.203 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

In 2020 zijn 623.802 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2019: 124.319 nieuwe aandelen).

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2020 en 2019 zijn opgenomen op pagina 48 van de jaarrekening.

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

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

### 9. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

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

In juli 2020 is de bestaande kredietfaciliteit met de ABN AMRO Bank vernieuwd, hierbij is als volgt overeengekomen: een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal € 6,0 miljoen. Met betrekking tot de combinatiefaciliteit is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands gemiddeld Euribor plus een marktopslag Euribor en een opslag. In de in juni 2020 gewijzigde kredietovereenkomst is deze vaste opslag bepaald op 2,150%.

Het covenant binnen de kredietfaciliteit van de ABN AMRO wordt gevormd door een 'senior net debt' / EBITDA-ratio. De ratio mag maximaal 2,0 bedragen. Onder 'senior net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2020 bedraagt de ratio -1,15. Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit was in 2020 nihil.

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

(in € x 1.000)	Nominaal bedrag bij aanvang	Aflossingsverplichtingen na 5 jaar	Aflossingsverplichtingen van 1-5 jaar	Boekwaarde 31-12-2020	Boekwaarde 31-12-2019
Langlopende lening	4.500	-	2.025	2.925	-
<b>Totaal langlopende schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>4.500</b>	<b>-</b>	<b>2.025</b>	<b>2.925</b>	<b>-</b>

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Aflossingsverplichting	900	-
Rekening-courant bij kredietinstellingen	-	400
<b>Totaal kortlopende schulden aan kredietinstellingen</b>	<b>900</b>	<b>400</b>

### 10. Overige langlopende verplichtingen

#### 10.1 Putoptie en earn out-verplichting

De verplichting ten aanzien van de putoptie-overeenkomst per eind 2020 heeft volledig betrekking op de aankoop van het minderheidsbelang van 30% in Purple Square Management Partners B.V. zoals overeengekomen bij de overname in januari 2020. De koopsom van de resterende verplichting is afhankelijk van het gerealiseerde nettoresultaat in 2020, 2021 en 2022 van Purple Square Management Partners B.V. De schatting van de toekomstige resultaten van de entiteit worden bepaald op basis van een detailprognose voor het komende jaar, en assumpties voor een omzetgroei en margeontwikkeling voor het jaar 2022. De op basis van de geschatte resultaten berekende verplichtingen voor de resterende jaren zijn tegen de contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 1,5%). De verplichting zal als volgt worden afgewikkeld:

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

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

De earn out-verplichting per 31 december 2019, in verband met de aankoop van het minderheidsbelang van 4,4 % in Ctac Resourcing B.V., is in december 2020 volledig afgewikkeld omdat het resterende belang van 4,4% versneld is overgenomen. Voor de aankoop van het resterende belang is € 0,4 miljoen in contanten betaald. Verbeterde resultaten in 2020 en verhoogde resultaatverwachtingen voor 2021 hebben geleid tot een hogere aankoopprijs dan voorzien per 31 december 2019. Dit heeft geresulteerd in een negatief waarderingsverschil van € 0,1 miljoen verantwoord in de winst-en-verliesrekening 2020.



## Jaarrekening

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Langlopende earn out-verplichting	181	196
Kortlopende earn out-verplichting	98	106
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>279</b>	<b>302</b>
Nieuwe verplichting putoptie-overeenkomst	2.003	-
Waarderingsverschillen	(235)	63
Amortisatie verplichting	18	20
Afwikkeling resterende earn out-verplichting	(398)	(106)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>1.667</b>	<b>279</b>
<b>Saldo langlopende verplichting</b>	<b>1.667</b>	<b>181</b>
<b>Saldo kortlopende verplichting</b>	<b>-</b>	<b>98</b>

### 10.2 Vooruit ontvangen kortingen

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

Het verloop van de vooruit ontvangen kortingen is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>34</b>	<b>65</b>
Vrijval vooruit ontvangen korting	(34)	-
Dotatie vooruit ontvangen korting	349	-
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(95)	(31)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>254</b>	<b>34</b>

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

	Totaal inclusief kortlopende verplichtingen		
	< 1 jaar	1-2 jaar	> 2 jaar
(in € x 1.000)			
Vooruit ontvangen kortingen	95	95	159
<b>Totaal vooruit ontvangen kortingen</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>159</b>

## 11. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

	2020		2019		
(in € x 1.000)					
	Ter zake jubileum-uitkeringen	Ontslag-vergoeding	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>119</b>	<b>-</b>	<b>219</b>
Dotatie ten laste van het resultaat	16	298	30	146	490
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	-	-	-	(6)
Aangewend	(22)	-	(109)	-	(131)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>94</b>	<b>298</b>	<b>40</b>	<b>146</b>	<b>578</b>

### 11.1 Voorziening ter zake jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen heeft voor € 75 duizend (2019: € 79 duizend) een looptijd langer dan een jaar.

### 11.2 Voorziening voor ontslagvergoedingen

De voorziening voor ontslagvergoedingen ziet voor € 100 duizend toe op het beëindigen van arbeids-overeenkomsten in Frankrijk. De voorziening heeft ultimo 2020 een looptijd van minder dan een jaar.

### 11.3 Voorziening voor verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten hebben zowel ultimo 2020 als ultimo 2019 een looptijd van minder dan een jaar.

## 12. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Handelscrediteuren	4.705	4.550
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.341	3.649
Contractverplichtingen	3.036	2.254
Overige schulden	159	117
Overlopende passiva	10.110	7.843
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden</b>	<b>23.351</b>	<b>18.413</b>

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

De contractverplichtingen betreffen de verplichtingen om goederen of diensten over te dragen aan een klant, voor zover Ctac hiervoor een vergoeding van de klant heeft gefactureerd. De contractverplichtingen hebben voor een bedrag van € 0,3 miljoen een looptijd langer dan een jaar (2019: € 0,5 miljoen).

De post overige schulden betreft in 2020 een nog te betalen bedrag aan Parval B.V. In 2019 betrof het onder meer de kortlopende verplichtingen uit hoofde van earn out-afspraken. Alle overige schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

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

**13. Omzet uit contracten met klanten**

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

Aard van de leveringen of diensten (in € x 1.000)	2020	2019
Licentie- en hardwareverkopen	3.037	1.933
Beheer- en hostingcontracten	33.374	33.699
Detacheringsopdrachten en projectovereenkomsten	44.161	38.106
Onderhoudscontracten	6.735	7.494
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>87.307</b>	<b>81.232</b>

Timing van omzetverantwoording (in € x 1.000)	2020	2019
Goederen overgedragen 'at point of time'	3.037	1.933
Diensten verricht 'over time'	84.270	79.299
<b>Totale omzet uit contracten met klanten</b>	<b>87.307</b>	<b>81.232</b>

Er is geen omzet verantwoord voor reeds in voorgaand jaar afgeronde prestatieverplichtingen.

**Balansposities uit contracten met klanten**

De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten zijn als volgt.

Balanspositie inzake contracten met klanten (in € x 1.000)	31 december 2020	31 december 2019
Handelsdebiteuren	9.842	10.886
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	6.020	5.109
Contractactiva	323	172
Contractverplichtingen	(3.036)	(2.254)

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

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

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

Ultimo 2020 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa € 0,2 miljoen (ultimo 2019: circa € 0,2 miljoen).

De contractverplichtingen hebben betrekking op reeds gefactureerde bedragen aan klanten ter zake waarvan de betreffende diensten nog moeten worden geleverd. Omzetverantwoording zal plaatsvinden op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan. Van de contractverplichtingen ultimo 2020 zal circa € 0,3 miljoen tot omzet leiden in de jaren na 2021. De contractverplichtingen die ultimo 2019 zijn verantwoord, hebben tot een verwerking van € 1,8 miljoen omzet geleid in 2020.

Afloop contractverplichtingen (in € x 1.000.000)	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractverplichtingen ultimo 2019	1,8	0,1	0,4
Contractverplichtingen ultimo 2020	2,7	0,1	0,2

**14. Personeelskosten**

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Salarissen	32.700	29.915
Sociale lasten	4.336	4.369
Pensioenlasten	1.763	1.620
Overige personeelskosten	32	988
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>38.831</b>	<b>36.892</b>

De pensioenlasten betreffen afdrachten van premies uit hoofde van een beschikbaar premiestelsel. Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen reis- en verblijfkosten en opleidingskosten. De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2020 bedraagt 386 (2019: 379), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte's per segment	2020	2019
Nederland	272	285
België	51	54
Frankrijk (beëindigde activiteiten)	4	2
Overig	59	38
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>386</b>	<b>379</b>

Aantal fte's per afdeling*	2020	2019
Cloud services	101	101
Consulting & Resourcing	195	185
Staff	51	52
Sales	33	36
RvB	2	3
<b>Totaal aantal fte's</b>	<b>382</b>	<b>377</b>

\*) exclusief Frankrijk

**15. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Autokosten	1.727	1.883
Huisvestingskosten	607	777
Infrastructuurkosten	5.325	4.869
Marketing- en verkoopkosten	374	898
Overige kosten	1.971	2.662
Waarderingsverschillen putoptie en earn out-verplichtingen	(235)	55
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>9.769</b>	<b>11.144</b>

De overige kosten betreffen onder meer kosten van verzekeringen en accountants- en advieskosten. De daling ten opzichte van 2019 wordt veroorzaakt door een eenmalige last als gevolg van toegekende schadevergoeding van een gerechtelijke uitspraak en de daaraan gerelateerde kosten, zijnde € 1,3 miljoen. De advieskosten in verband met de overnames van Purple Square en Oliver zijn in 2020 verwerkt in de overige kosten.

**Accountantshonoraria**

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

2020	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
(in € x 1.000)			
Controle van de jaarrekening	217	13	230
Andere controlewerkzaamheden	-	5	5
Fiscale advisering	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	<b>217</b>	<b>18</b>	<b>235</b>

2019	Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
(in € x 1.000)			
Controle van de jaarrekening	175	31	206
Andere controlewerkzaamheden	-	-	-
Fiscale advisering	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	<b>175</b>	<b>31</b>	<b>206</b>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2020, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht. Daarnaast ziet de honoraria in verband met andere controlewerkzaamheden toe op de controle van de liquidatie van de tussenholding.

**16. Financieringsbat en -lasten**

De financieringsbat en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Financieringsbat en	72	66
Financieringslasten	(346)	(20)
Amortisatie putoptie en earn out-verplichtingen	(18)	(20)
Financieringslasten leaseverplichtingen	(118)	(197)
<b>Totaal financieringsbat en -lasten</b>	<b>(410)</b>	<b>(171)</b>

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

**17. Belastingen**

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Acute belastingen lopend boekjaar	(831)	(498)
Latente belastingen	1.239	(100)
Belastingen voorgaande boekjaren	(18)	4
<b>Totaal belastingen</b>	<b>390</b>	<b>(594)</b>

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt -9,2% (2019: 26,8%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2020	2019
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(1,2)	(1,1)
Tariefverschillen buitenland	0,3	0,6
Innovatiebox lopend boekjaar	(4,6)	(3,9)
Tariefswijziging komende jaren	2,1	1,0
Niet-afrekbare bedragen	3,0	4,2
Betalingsverschillen putoptie en earn out-verplichting	(1,4)	0,6
Niet geactiveerde latente verliesverrekening	(32,4)	0,4
<b>Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening</b>	<b>(9,2)</b>	<b>26,8</b>

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

De belastingdruk in 2020 is met name lager dan de nominale belastingdruk van 25% door het lagere belastingtarief voor belastbare winst van de fiscale eenheid Ctac N.V. als gevolg van de Innovatiebox en door het liquidatieverlies met betrekking tot Alpha Distri B.V., waarvoor niet eerder een belastinglatentie gevormd was.

Als gevolg van de voorgenomen liquidatie van Ctac France SAS is een actieve belastinglatentie gevormd van € 1,3 miljoen in verband met de waardering van de verrekenbare verliezen ter hoogte van het door Ctac N.V. opgeofferde bedrag. Dit bedrag is geheel als latente belasting verantwoord ten gunste van het resultaat 2020. De actieve belastinglatentie in verband met de waardering van opgebouwde te verrekenen verliezen van Ctac France SAS ten bedrage van € 1,1 miljoen per 31 december 2019 op de balans van Ctac France SAS is als gevolg van de voorgenomen liquidatie geheel afgeboekt in 2020; deze afboeking komt tot uitdrukking in het nettoresultaat uit beëindigde activiteiten.

### 18. Resultaten per aandeel

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

Winst (verlies) per aandeel	2020	2019
Nettoresultaat (in € x 1.000)	3.032	1.262
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (in € x 1.000)	4.641	1.624
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten (in € x 1.000)	(1.609)	(362)
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	4.641	1.624
Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	(1.609)	(362)
<b>Aantal aandelen</b>		
Aantal gewone aandelen primo	12.931.401	12.807.082
Aantal gewone aandelen ultimo	13.555.203	12.931.401
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	13.243.302	12.879.601
<b>Resultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in €)</b>	<b>0,35</b>	<b>0,13</b>
<b>Resultaat uit beëindigde activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in €)</b>	<b>(0,12)</b>	<b>(0,03)</b>
Gemiddelde koers (in €)	2,00	2,45
Potentiële verwatering van gewone aandelen	296.585	-
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	13.539.887	12.879.601
<b>Nettoresultaat uit voorgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel na potentiële verwatering (in €)</b>	<b>0,34</b>	<b>0,13</b>
<b>Nettoresultaat uit beëindigde activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel na potentiële verwatering (in €)</b>	<b>(0,12)</b>	<b>(0,03)</b>

De potentiële verwatering is het resultaat van de putoptie verplichting waarvoor de derde tranche zal worden afgewikkeld in aandelen.

### 19. Dividend per aandeel

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een keuzedividend uit te keren van € 0,08 per aandeel.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 1 juli 2020 is een dividend vastgesteld van € 0,08 per gewoon aandeel Ctac N.V., uitgekeerd als stockdividend. Volgend op dit besluit, zijn in 2020 623.802 aandelen als stockdividend uitgegeven.

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

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa € 0,3 miljoen (2019: circa € 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2020 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake uitbreiding van de datacenters voor een bedrag van € 1,0 miljoen (2019: € 0,6 miljoen).

Ctac heeft in het kader van haar huur- en leaseverplichtingen in totaal voor een bedrag van circa € 2,7 miljoen (2019: € 2,7 miljoen) aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot huur-, data- en autoleasecontracten.

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

### 21. Acquisities en desinvesteringen

Het belang in de deelneming Ctac Resourcing B.V. is in 2020 met 6,4% uitgebreid tot 100%; naast de reguliere uitbreiding met 2,2% is de laatste 4,4% versneld aangekocht, waardoor de volledige integratie met de activiteiten van Ctac B.V. versneld doorgevoerd kan worden.

Op 14 januari 2020 is een belang van 70% verkregen in Purple Square Management B.V., een specialist in programma- en projectmanagement en verandermanagement.

De verkrijging van het meerderheidsbelang in Purple Square sluit goed aan bij het business model en de strategie van Ctac, en zal bijdragen aan de strategie om leidende posities in te nemen in de domeinen: IT-modernisering, Connected Intelligence, Transformation & Change Management, Security & Trust en Business Transformation.

### Aankoopprijs

De details van de overname zijn als volgt.

(in € x 1.000)	
Betaald in contanten	4.480
Uitgestelde / voorwaardelijke vergoeding	2.003
<b>Totale aankoopprijs</b>	<b>6.483</b>

### Uitgestelde vergoeding / verplichting inzake verstrekte putoptie

De verplichting inzake verstrekte putoptie per eind 2020 heeft betrekking op de aankoop van het minderheidsbelang van 30% in Purple Square Management Partners B.V. zoals overeengekomen bij de overname in januari 2020. Voor de toelichting wordt verwezen naar paragraaf 10.

### Overnamekosten

De met de overname samenhangende kosten, zoals juridische kosten en kosten due diligence, zijn in 2019 en in 2020 verantwoord onder de overige bedrijfskosten.

**Geïdentificeerde activa en passiva**

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

	Boekwaarde	Reële waarde-aanpassingen	Reële waarde
(in € x 1.000)			
Immateriële vaste activa klantrelaties	-	3.306	3.306
Immateriële vaste activa merknaam	-	367	367
Gebruiksrechten leaseauto's	207	-	207
Liquide middelen	538	-	538
Overige vlottende activa	1.387	-	1.387
Langlopende schuld minderheidsaandeelhouder	(300)	-	(300)
Kortlopende schulden (exclusief leaseverplichtingen)	(1.524)	-	(1.524)
Leaseverplichtingen	(212)	-	(212)
Latente belastingverplichtingen	-	(797)	(797)
<b>Totaal verkregen netto activa</b>	<b>96</b>	<b>2.876</b>	<b>2.972</b>

De overige vlottende activa bestaan voor € 1,3 miljoen uit debiteuren en nog te factureren bedragen. Er zijn geen kredietverliezen verantwoord.

De klantrelaties en de merknaam van Purple Square Management Partners B.V. zijn als onderdeel van de Purchase Price Allocation als volgt gewaardeerd:

- de klantrelaties zijn gewaardeerd op € 3,3 miljoen en worden afgeschreven over een periode van twaalf jaar;
- de merknaam is gewaardeerd op € 0,4 miljoen en wordt afgeschreven over een periode van tien jaar.

Omdat deze afschrijvingskosten fiscaal geen lasten zijn, is een belastinglatentie gevormd van 21,7% van het totaal van de immateriële vaste activa klantrelaties en merknaam. In 2020 bedragen de totale afschrijvingskosten na belasting € 276 duizend.

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

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

**Goodwill**

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

(in € x 1.000)	
Totale aankoopprijs	6.483
Netto verkregen activa	2.972
<b>Goodwill</b>	<b>3.511</b>

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

**Omzet en resultaat**

De omzet in boekjaar 2020 betreft € 5,5 miljoen, het bedrijfsresultaat betreft € 646 duizend en nettoresultaat € 494 duizend.

**22. Verbonden partijen****22.1 Identiteit verbonden partijen**

Als verbonden partijen van Ctac N.V. zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en grootaandeelhouders. De leden van de raad van bestuur worden beoordeeld als key management.

**22.2 Transacties met de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen****22.2.1 Remuneratiebeleid**

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

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

**22.2.2 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 2020 respectievelijk 2019.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Raad van bestuur (key management)</b>		
Periodiek betaalbare beloningen	685	972
Overige beloningen betaalbaar op termijn	168	112
Kosten voor beloning na beëindiging dienstverband	-	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	275
Betalingen op basis van aandelen	-	-
<b>Totaal beloning raad van bestuur</b>	<b>853</b>	<b>1.359</b>

De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd.

De belangrijkste doelstellingen zijn gedefinieerd in targets voor omzetontwikkeling, resultaatontwikkeling en productontwikkeling. De variabele beloning bedraagt maximaal 45% van het jaarsalaris en is afhankelijk van de realisatie van doelstellingen en budget. At target wordt 35% van het vaste salaris toegekend; bij een realisatie van 110% of meer van de doelstellingen wordt de maximale score van 45% bereikt. Bij 90% wordt 25% van het vaste salaris toegekend, bij 80% nog maar 10% en bij 75% de minimale toekenning van 5% van het vaste salaris. Beneden de 75% wordt geen bonus toegekend.

In 2020 is 25% van de target omzetontwikkeling behaald, 10% van de target EBITDA (bedrijfsresultaat + afschrijvingen), 35% van de target recurring omzet en 35% van de target voor realisatie ten aanzien van realisatie nulmetingen ten aanzien van medewerkerstevredenheid en corporate social responsibility. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar het remuneratierapport.

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

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

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

De leden van de raad van bestuur hebben recht op een LTI-bonus, gebaseerd op onderliggende koersontwikkeling van het aandeel Ctac. De afspraken met betrekking tot de huidige LTI-bonus liepen van 2018 tot en met 2020. Er is geen verplichting opgenomen, aangezien niet aan de voorwaarden van de LTI-bonus is voldaan.

**22.2.4 Beloning raad van commissarissen**

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2020 respectievelijk 2019.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Raad van commissarissen</b>		
G. van de Weerdhof	45	45
E. Kraaijenzank	33	33
E. Karsten	33	33
<b>Totaal beloning</b>	<b>111</b>	<b>111</b>

**22.2.5 Aandelenbezit en optierechten raad van commissarissen**

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

**23. Gebeurtenissen na balansdatum**

**Acquisitie Oliver B.V.**

Op 14 januari 2021 heeft Ctac 51% van de aandelen in Oliver B.V. overgenomen. Oliver is een specialist in integratie en softwareontwikkeling. Oliver is gevestigd in 's Hertogenbosch en opgericht in 2009. Het team bestaat momenteel uit circa 40 medewerkers. Oliver werkt volgens het motto Redefining Simplicity en is marktleider op het gebied van integratie, web & mobiele oplossingen.

Ctac's strategie is er op gericht om leidende posities in te nemen in de domeinen: IT modernisation, Connected Intelligence, Transformation & Changemanagement, Security & Trust en Business Transformation. De verkrijging van het meerderheidsbelang in Oliver sluit naadloos aan bij het business model en de strategie van Ctac.

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

Ctac heeft een belang van 51% verkregen tegen een betaling in contanten van € 2,4 miljoen. Aan het resterende belang van 49% is een call optie gekoppeld om gedurende vijf jaar ieder jaar 10 % (het laatste jaar 9%) van de Resterende Aandelen (49%) te verwerven. De call optie wordt behoudens voor het eerste jaar enkel verplicht uitgeoefend indien wordt voldaan aan bepaalde drempelbedragen ten aanzien van te realiseren bedrijfsresultaat. De koopprijs van het resterende belang hangt af van het toekomstige bedrijfsresultaat van Oliver en zal worden voldaan in contanten.

Op de datum van de overname van Oliver en op de datum waarop de jaarrekening 2020 is goedgekeurd voor publicatie heeft Ctac nog niet de beschikking over de financiële gegevens en/of een jaarrekening van Oliver die is ingericht in overeenstemming met de door Ctac in de jaarrekening 2020 toegepaste waarderingsgrondslagen (IFRS). Als gevolg hiervan is niet alle informatie als bedoeld in IFRS 3 B64 toegelicht.

- Het bedrag aan verwachte goodwill, alsmede de reële waarde die aan de immateriële activa moet worden toegekend, is nog niet bekend, gelet op het feit dat er op het moment van het opmaken van de financiële verslaggeving 2020 nog geen 'purchase price allocation' heeft plaatsgevonden.

De onderstaande informatie kunnen wij op basis van de jaarrekening Oliver reeds verstrekken.

- De overgenomen vorderingen bestonden voor het overgrootste deel uit vorderingen op handelsdebiteuren en nog te factureren omzet. Het bedrag aan overgenomen vorderingen was op balansdatum € 814.832.
- De overgenomen activa bestonden voornamelijk uit:
  - vaste activa € 136.623
  - vorderingen op debiteuren en nog te factureren omzet € 814.832
  - vooruitbetaalde kosten € 135.196
  - liquide middelen € 50.242
- De overgenomen passiva bestonden voornamelijk uit:
  - crediteuren € 122.125
  - schulden inzake belastingen en sociale premies € 478.607
  - overige schulden € 374.522
- Er zijn geen voorwaardelijke verplichtingen.
- De effectieve overnamedatum betreft 1 januari 2021. Oliver zal vanaf deze datum worden opgenomen in de geconsolideerde cijfers van Ctac N.V.

**Structuurregime**

Ctac heeft op 4 februari 2021 bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel de opgaaf als bedoeld in art. 2:153 lid 1 BW gedaan, dat zij voldoet de aan de in art. 2:153 lid 2 BW gestelde voorwaarden. Het gevolg van deze opgaaf is dat Ctac haar statuten in overeenstemming met de vereisten van het structuurregime dient te brengen.

**Vennootschappelijke balans per 31 december**  
**(Voor resultaatbestemming)**

	Toelichting	2020	2019
(in € x 1.000)			
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Immateriële vaste activa	24	2.534	2.753
Materiële vaste activa	25	16	32
Financiële vaste activa	26	19.022	35.825
		<b>21.572</b>	<b>38.610</b>
<b>Vlottende activa</b>			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	27	2.921	508
Liquide middelen	28	1.028	-
		<b>3.949</b>	<b>508</b>
		<b>25.521</b>	<b>39.118</b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	29	3.253	3.104
Agio		11.546	11.695
Wettelijke reserves		3.295	3.678
Overige reserves		1.363	(282)
Resultaat boekjaar		3.032	1.262
		<b>22.489</b>	<b>19.457</b>
<b>Langlopende verplichtingen</b>			
Latente belastingverplichtingen	30	9	57
		<b>9</b>	<b>57</b>
<b>Kortlopende verplichtingen</b>			
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	31	-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	32	3.023	19.604
		<b>3.023</b>	<b>19.604</b>
		<b>25.521</b>	<b>39.118</b>

**Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over**

	Toelichting	2020	2019
(in € x 1.000)			
Omzet		-	-
<b>Bedrijfslasten</b>			
Uitbesteed werk		351	-
Personeelskosten	33	1.273	1.923
Afschrijvingen	24-25	235	232
Overige bedrijfskosten	34	(934)	(1.022)
		<b>(925)</b>	<b>(1.133)</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>			
		<b>(925)</b>	<b>(1.133)</b>
<b>Financieringsbaten en -lasten</b>			
Financieringsbaten	35	99	101
Financieringslasten	35	(101)	(10)
		<b>(2)</b>	<b>91</b>
<b>Totaal financieel resultaat</b>			
		<b>2.722</b>	<b>2.084</b>
Resultaat uit groepsmaatschappijen	26.1	<b>2.722</b>	<b>2.084</b>
<b>Resultaat voor winstbelastingen</b>			
		<b>1.795</b>	<b>1.042</b>
Belastingen	36	1.237	220
		<b>3.032</b>	<b>1.262</b>
<b>Nettoresultaat</b>			
		<b>3.032</b>	<b>1.262</b>

**Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening**
**Grondslagen voor opstellen enkelvoudige jaarrekening**

De vennootschappelijke jaarrekening van Ctac N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

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

De cijfers voor 2019 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met die van 2020 mogelijk te maken. In 2019 is de claim inzake Leaseweb verwerkt in Ctac N.V. in plaats van Ctac B.V., dit is in de jaarrekening 2020 gecorrigeerd in de vergelijkende cijfers en resulteert in een verschuiving van de overige bedrijfskosten naar het resultaat uit groepsmaatschappijen.

**Goodwill**

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

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

#### Financiële vaste activa / deelnemingen in groepsmaatschappijen

Groepsmaatschappijen worden in de vennootschappelijke balans gewaardeerd tegen de nettovermogenswaarde. Een eventuele negatieve waardering van de deelneming wordt in mindering gebracht op de vordering op de betreffende groepsmaatschappij. Het resultaat uit groepsmaatschappijen bestaat uit de resultaten van het boekjaar van de in de balans opgenomen deelnemingen.

#### 24. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
	(in € x 1.000)					
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>303</b>	<b>512</b>	<b>2.753</b>	<b>2.962</b>
Investerings	-	-	-	8	-	8
Afschrijvingen	-	-	(219)	(217)	(219)	(217)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>84</b>	<b>303</b>	<b>2.534</b>	<b>2.753</b>
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	1.094	1.094	7.740	7.740
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(1.010)	(791)	(5.206)	(4.987)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>2.450</b>	<b>2.450</b>	<b>84</b>	<b>303</b>	<b>2.534</b>	<b>2.753</b>

#### 25. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Totaal ICT hardware</b>	<b>32</b>	<b>30</b>
Boekwaarde per 1 januari	32	30
Investerings	-	17
Afschrijvingen	(16)	(15)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>16</b>	<b>32</b>
Totaal aanschaffingswaarde	71	220
Totaal afschrijvingen	(55)	(188)
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>16</b>	<b>32</b>

In 2020 is voor een bedrag van € 150 duizend volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld.

#### 26. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Deelnemingen en vordering deelnemingen	17.678	35.619
Overige vorderingen	1.344	206
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>19.022</b>	<b>35.825</b>

#### 26.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Stand per 1 januari</b>	<b>35.619</b>	<b>32.615</b>
Eerste toepassing IFRS 16	-	(228)
	<b>35.619</b>	<b>32.387</b>
Resultaat uit groepsmaatschappijen	2.722	2.084
Ontvangen dividend	(24.000)	-
Overige mutaties	3.337	1.148
<b>Stand per 31 december</b>	<b>17.678</b>	<b>35.619</b>

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

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



**26.2 Overige langlopende vorderingen**

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>206</b>	<b>70</b>
Storting borgsom	45	136
Latente belastingvorderingen	1.093	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>1.344</b>	<b>206</b>

Vanaf 2016 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd. Hiertoe is een borg van € 251 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2022. De reële waarde van de overige langlopende vorderingen benadert de boekwaarde.

**27. Handelsdebiteuren en overige vorderingen**

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Handelsdebiteuren en vorderingen op groepsmaatschappijen	2.088	303
Overige vorderingen en overlopende activa	833	205
<b>Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen</b>	<b>2.921</b>	<b>508</b>

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

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

**28. Liquide middelen**

Het saldo liquide middelen staat ultimo 2020 volledig vrij ter beschikking van Ctac.

**29. Eigen vermogen**

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

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

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

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onver- deelde winst	Totaal Totaal
(in € x 1.000)						
<b>Saldo per 31 december vorig boekjaar</b>	<b>3.074</b>	<b>11.725</b>	<b>3.684</b>	<b>(1.102)</b>	<b>1.715</b>	<b>19.096</b>
Impact eerste toepassing IFRS 16 Leases	-	-	-	(228)	-	(228)
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>3.074</b>	<b>11.725</b>	<b>3.684</b>	<b>(1.330)</b>	<b>1.715</b>	<b>18.868</b>
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	1.042	(1.042)	-
Dividend	30	(30)	-	-	(673)	(673)
Nettoresultaat	-	-	-	-	1.262	1.262
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	(6)	6	-	-
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.104</b>	<b>11.695</b>	<b>3.678</b>	<b>(282)</b>	<b>1.262</b>	<b>19.457</b>

**29.1 Voorstel winstbestemming**

Over het verslagjaar 2020 is een nettowinst gerealiseerd van € 3,0 miljoen. Over het boekjaar 2020 is sprake van keuzedividend. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om in dit laatste geval een dividend in aandelen uit te keren van € 0,08 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves.

**30. Latente belastingverplichtingen**

Het verloop van de latente belastingverplichtingen is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
<b>Saldo per 1 januari</b>	<b>57</b>	<b>101</b>
<b>In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa</b>		
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening	(48)	(44)
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>9</b>	<b>57</b>

**31. Kortlopende schulden aan kredietinstellingen**

Onder de kortlopende schulden aan kredietinstellingen zijn de door Ctac N.V. opgevraagde bedragen onder de totale kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2020 € 6,0 miljoen (2019: € 6,0 miljoen), opgenomen. De kortlopende schulden aan kredietinstellingen bedragen ultimo 2020, evenals 2019, nihil.

**32. Handelscrediteuren en overige schulden**

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

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Handelscrediteuren	1.937	1.060
Belastingen en premies sociale verzekeringen	55	73
Overige schulden	-	17
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	28	17.934
Overlopende passiva	681	422
Vennootschapsbelasting	322	98
<b>Totaal handelscrediteuren en overige schulden</b>	<b>3.023</b>	<b>19.604</b>

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

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

**33. Personeelskosten**

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Salarissen	751	1.133
Sociale lasten	17	25
Pensioenlasten	29	136
Overige personeelskosten	476	629
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>1.273</b>	<b>1.923</b>

Ctac hanteert een defined contribution pensioenregeling met een percentage beschikbare premie volgens een leeftijdsstaffel. Door Ctac worden vaste premies betaald aan een verzekeringsmaatschappij en Ctac heeft geen wettelijke of feitelijke verplichting om aanvullende premies te betalen indien de verzekeringsmaatschappij onvoldoende middelen heeft om huidige en toekomstige pensioenen te betalen.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2020 bedraagt 2 (2019: 2). Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

**34. Overige bedrijfskosten**

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

**35. Financieringsbaten en -lasten**

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Financieringsbaten	(99)	(101)
Financieringslasten	101	10
<b>Totaal financieringsbaten en -lasten</b>	<b>2</b>	<b>(91)</b>

### 36. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2020	2019
(in € x 1.000)		
Acute belasting boekjaar	100	404
Belasting voorgaande boekjaren	(4)	12
Latente belasting boekjaar	1.141	44
<b>Totaal belastingen</b>	<b>1.237</b>	<b>460</b>

### VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

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

*'s-Hertogenbosch, 23 maart 2021*

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

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

# Overige gegevens

## Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

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

## Voorstel winstbestemming

Over het boekjaar 2020 is sprake van keuzedividend. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om in dit laatste geval een dividend in aandelen uit te keren van EUR 0,08 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves. Het voorstel omvat mede het verlenen van een machtiging aan de raad van bestuur tot uitgifte van de gewone aandelen benodigd voor de dividenduitkering in aandelen.

## Nevenvestigingen

Voor de nevenvestigingen wordt verwezen naar een overzicht met deelnemingen, zie pagina 51 en 52 van het jaarverslag.

## Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

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

Voor wat betreft de inzetbaarheid geldt het navolgende.

## Stichting Prioriteit Ctac

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

van enig recht tot het nemen van zodanige aandelen van andere organen dan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn steeds onderworpen aan de medewerking van de raad van commissarissen. Voor de overdracht van preferente aandelen is goedkeuring vereist van de raad van commissarissen. Het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen kan worden beperkt of uitgesloten door de Stichting Prioriteit Ctac. De daartoe strekkende bevoegdheid van de Stichting Prioriteit Ctac eindigt op een tijdstip waarop de bevoegdheid van de prioriteit tot uitgifte van de aandelen eindigt.

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

## De bestuursleden van de Stichting Prioriteit Ctac in 2020 waren:

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

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

## Stichting Continuïteit Ctac

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

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

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

## De bestuursleden van de Stichting Continuïteit Ctac in 2020 waren:

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

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

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

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

## Stichting Support Ctac

Op 10 februari 2020 is de Stichting Support Ctac opgericht. De Stichting Support Ctac heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac, de met haar en haar groepsmaatschappijen verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, en wel zodanig dat deze belangen zo goed mogelijk worden gewaarborgd, en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, door middel van het verstrekken van leningen aan Stichting Continuïteit Ctac, alsmede door het inlenen van gelden, het verstrekken van zekerheden en het aangaan van overeenkomsten in verband met deze activiteiten.

## Overige gegevens

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

### **De bestuursleden van de Stichting Support Ctac in 2020 waren:**

1. de heer A.J.B.W. Dingen (bestuurslid sinds 10 februari 2020 en voorzitter sinds diezelfde datum);
2. de heer P.J.M. van den Brink (bestuurslid sinds 10 februari 2020);
3. de heer H.J.G. Hendriks (bestuurslid sinds 10 februari 2020).

In zijn 39-jarige loopbaan bij Philips was de heer H.J.G. Hendriks onder anderen CEO van Philips Benelux, voorzitter van het Philips Pensioenfonds, vicevoorzitter van Brainport en lid van het algemeen en dagelijks bestuur van VNO-NCW. Thans heeft hij een aantal toezichthoudende functies, onder anderen als voorzitter van de raad van commissarissen van CZ en voorzitter van de raad van toezicht van Het Noordbrabants Museum.

### **Recht van enquête**

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

### **Certificering van de aandelen**

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

### **Onafhankelijkheidsverklaring Stichting Continuïteit Ctac**

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2020

### Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2020 en van het resultaat en de kasstromen over 2020, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Ctac N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020 van Ctac N.V. te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde balans per 31 december 2020;
- de volgende overzichten over 2020: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerde overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerde mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- de enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2020; en
- de toelichting met de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

### De basis voor ons oordeel

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

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

### Onafhankelijkheid

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

### Onze controleaanpak

#### Samenvatting en context

Ctac N.V. ('Ctac') is een organisatie die ICT- en business consulting diensten verzorgt voor klanten. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'. We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de gebieden die gerelateerd zijn aan de specifieke bedrijfsactiviteiten van de groep.

Het financiële jaar 2020 kenmerkte zich door de focus op het realiseren van Ctac's verscherpte strategie en herinrichting van haar organisatie naar geïntegreerde, markt- en/of kennisgerichte businessunits. Ook had de beheersing van operationele bedrijfsactiviteiten en financiële positie van Ctac onder de veranderde economische omstandigheden als gevolg van Covid-19 bijzondere aandacht. Dit had invloed op de bepaling van de materialiteit en de reikwijdte van de groepscontrole zoals beschreven in de secties 'Materialiteit' en 'De reikwijdte van onze groepscontrole' en 'De kernpunten van onze controle'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Van deze schattingen en bronnen van schattingsonzekerheid hebben wij de initiële verwerking en waardering van de aangekochte klant- en contractportefeuille van Purple Square Management Partners B.V. ('Purple Square') en de waardering van immateriële vaste activa Fit4Woco en Fit4RealEstate ('Fit4') aangemerkt als kernpunten zoals uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'. Vervolgens hebben wij de verantwoording van omzet, gerelateerd aan de eigen ontwikkelde immateriële vaste activa, op basis van IFRS 15 aangemerkt als kernpunt vanwege de complexiteit en diversiteit van contracten met klanten.

Andere aandachtsgebieden in onze controle, die niet als kernpunten zijn aangemerkt, waren de geautomatiseerde beheersingsomgeving, de verwerking en toelichtingen ten aanzien van de beëindigde bedrijfsactiviteiten van Ctac France SAS en de activering van ontwikkelingskosten.

We hebben de impact van de wereldwijde Covid-19-pandemie op onze controleaanpak onderzocht, inclusief onze scoping, materialiteit en risicobeoordeling. De wereldwijde Covid-19-pandemie en de daarmee verband houdende beperkende maatregelen van de overheid hadden een beperkte impact op de activiteiten van Ctac. We hebben het risico op fraude dat inherent is aan meer werken op afstand ook geëvalueerd. Bij de uitvoering van onze controle hebben we rekening gehouden met de impact van de reis- en andere beperkingen op ons controleteam. Ons team heeft op afstand gewerkt, ondersteund door videovergaderingen en de digitale tools van PwC. Met behoud van naleving van de in Nederland geldende gezondheidsvoorschriften, hebben we tijdens deze eerstejaarscontrole ook fysieke vergaderingen gehad en bezoeken aan het kantoor van het Ctac gebracht om het begrip van het bedrijf en haar omgeving te verkrijgen.

Wij hebben ervoor gezorgd dat ons controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikte die nodig zijn voor de controle van een business consulting en ICT-dienstverlenende organisatie, en de transacties die hebben plaatsgevonden in 2020. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT, waarderingen, op aandelen gebaseerde betalingen en belastingen in ons team opgenomen. In aanvulling hierop, hebben wij samen met onze forensische specialisten de frauderisicofactoren geëvalueerd.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

### Materialiteit

- Materialiteit: €875.000

### Reikwijdte van de controle

- We hebben alle controlewerkzaamheden uitgevoerd op het hoofdkantoor van Ctac in Nederland.
- We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de controle van de significante componenten Nederland en België, alsmede de acquisitie van het meerderheidsbelang van Purple Square.
- Dekking controlewerkzaamheden: 100% van de geconsolideerde omzet, 96% van het geconsolideerde balanstotaal en 78% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

### Kernpunten

- Initiële waardering acquisitie Purple Square
- Waardering van immateriële vaste activa Fit4Woco en Fit4RealEstate
- Opbrengstverantwoording XV Retail en Fit4 contracten op basis van IFRS15

### Overwegingen voor de eerstejaarscontrole

Na onze benoeming tot accountant van de vennootschap hebben wij een uitgebreid transitieplan ontwikkeld en uitgevoerd. Wij hebben, als onderdeel van dit plan, kennis en begrip verkregen van de strategie van de groep, de bedrijfsactiviteiten, de interne beheersingsomgeving en IT-omgeving. We zijn nagegaan hoe de jaarrekening en het interne beheersingsraamwerk van de vennootschap en de groep beïnvloed werden door deze aspecten. Wij hebben, aanvullend hierop, de jaarrekening van het vorige verslagjaar gelezen en een review uitgevoerd op de controledossiers van de voorgaande accountant en hebben de uitkomsten hiervan besproken. Op basis van deze werkzaamheden en activiteiten hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over de beginsaldi. Verder hebben wij onze risicoanalyse gemaakt, onze controlestrategie bepaald en ons controleplan opgesteld. Het controleplan hebben wij besproken met de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

### Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel' wordt toegelicht in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

<b>Materialiteit voor de groep</b>	€875.000
<b>Hoe is de materialiteit bepaald</b>	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1% van omzet uit contracten met klanten.
<b>De overwegingen voor de gekozen benchmark</b>	We gebruikten omzet uit contracten met klanten als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen is relatief volatiel en de omzet uit contracten met klanten representeert de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten van Ctac. Op basis daarvan zijn wij van mening dat omzet uit contracten met klanten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap.
<b>Materialiteit voor groepsonderdelen</b>	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €640.000 en €870.000.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €43.750 aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

### De reikwijdte van onze groepscontrole

Ctac N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het controleteam uit te voeren.

De groepscontrole heeft zich voornamelijk gericht op de significante groepsonderdelen Nederland (bestaande uit: Ctac N.V., Ctac Nederland B.V., Ctac B.V. en Ctac Resourcing B.V.) en België (Ctac België N.V.).

Bij de groepsonderdelen Nederland en België zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd, omdat deze groepsonderdelen individueel een significante financiële omvang hebben. Bij één groepsonderdeel zijn specifieke controlewerkzaamheden op geïdentificeerde significante of hogere risico's verricht. Additioneel is één groepsonderdeel in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

<b>Omzet uit contracten met klanten</b>	100%
<b>Balanstotaal</b>	96%
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	78%

Het groepsonderdeel dat niet onder de reikwijdte van de controle valt vertegenwoordigt niet meer dan 1% van de geconsolideerde omzet of 4% van het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van dit groepsonderdeel hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen. Alle controlewerkzaamheden voor de groepsonderdelen zijn door ons controleteam uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

### Onze focus op het risico op fraude en niet-naleving van wet- en regelgeving

#### Onze doelstellingen

De doelstellingen van onze controle zijn:

Met betrekking tot fraude:

- het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude;
- het verkrijgen van voldoende en geschikte controle-informatie over de ingeschatte risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude door middel van het opzetten en implementeren van geschikte manieren om op die risico's in te spelen; en
- het op passende wijze inspelen op fraude of vermoede fraude die tijdens de controle is geïdentificeerd.

Met betrekking tot de naleving van wet- en regelgeving:

- het identificeren en inschatten van de risico's op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van niet-naleving van wet- en regelgeving; en
- het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid dat de financiële overzichten als geheel vrij zijn van afwijkingen van materieel belang die het gevolg zijn van fraude of van fouten, rekening houdend met het van toepassing zijnde wet- en regelgevingskader.

De primaire verantwoordelijkheid voor de preventie en detectie van fraude of niet-naleving van wet- en regelgeving ligt bij de raad van bestuur onder het toezicht van de raad van commissarissen.

**Onze risicoanalyse**

Als onderdeel van ons proces van het identificeren van frauderisico's, evalueren wij frauderisicofactoren met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, het oneigenlijk toe-eigenen van activa en omkoping en corruptie. Wij, samen met onze forensische specialisten, hebben de frauderisicofactoren geëvalueerd om te overwegen of deze factoren een indicatie vormen voor de aanwezigheid van het risico op een afwijking van materieel belang die het gevolg is van fraude.

Daarnaast hebben wij controlewerkzaamheden uitgevoerd om een algemeen inzicht te verwerven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de groep, waarbij wij bepalingen hebben geïdentificeerd van wet- en regelgeving die gewoonlijk worden geacht van directe invloed te zijn op de vaststelling van bedragen en in de financiële overzichten opgenomen toelichtingen die van materieel belang zijn, zoals wet- en regelgeving op het gebied van belastingen en pensioenen.

Bij al onze controles besteden wij aandacht aan het risico van het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door het management waaronder het evalueren van risico's op mogelijke afwijkingen als gevolg van fraude op basis van een analyse van mogelijke belangen van het management. Wij verwijzen naar de kernpunten van de controle 'Initiële waardering acquisitie Purple Square' en 'Waardering van immateriële vaste activa Fit4Woco en Fit4RealEstate', die voorbeelden zijn van onze controleaanpak gericht op onderdelen waar een hoger risico is geïdentificeerd door schattingen waar het management significante oordeelsvormingen en veronderstellingen hanteert.

**Onze controlewerkzaamheden op de geïdentificeerde risico's**

De volgende controlewerkzaamheden zijn uitgevoerd om in te spelen op de geïdentificeerde risico's:

- Wij hebben de opzet, implementatie en, indien van toepassing, effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen die het frauderisico mitigeren getest.
- Wij hebben data-analyse uitgevoerd op hoger risico journaalboekingen en hebben de belangrijkste oordeelsvormingen en veronderstellingen geëvalueerd voor een mogelijke tendentie door Ctac, inclusief retrospectieve beoordelingen met betrekking tot significante schattingen van voorgaand boekjaar. Waar wij voorbeelden van onverwachte journaalboekingen of overige risico's hebben geïdentificeerd, hebben wij additionele controlewerkzaamheden uitgevoerd om ieder risico te adresseren. Deze werkzaamheden bevatten ook het testen van transacties door middel van bronbescheiden.
- Wij zijn nagegaan of zaken zijn gerapporteerd door middel van de klokkenluider- en klachtenprocedure.
- Met betrekking tot het risico op fraude in de omzetverantwoording, hebben wij verschillende gegevensgerichte controlewerkzaamheden uitgevoerd. Onderdeel van deze werkzaamheden waren onder andere het opvragen van externe saldobestemmingen van debiteuren per 31 december 2020 en vaststellen van betalingen van per 31 december 2020 openstaande debiteuren in het jaar 2021 voor niet-bevestigde saldobestemmingen.
- Met betrekking tot het oneigenlijk toe-eigenen van activa, hebben we een op risico-inschatting gebaseerde data-analyse op de uitgaande betalingen in het jaar 2020 uitgevoerd. Wij hebben voor een deelwaarneming van betalingen aansluiting gemaakt met brondocumentatie, zoals bijvoorbeeld facturen.
- Wij hebben een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd in onze controlewerkzaamheden.
- Wij hebben de uitkomsten van overige controlewerkzaamheden overwogen en geëvalueerd of geconstateerde afwijkingen een aanwijzing vormen voor fraude. Indien een dergelijke aanwijzing bestond, hebben wij de frauderisicoanalyse opnieuw geëvalueerd en de impact bepaald op onze geplande controlewerkzaamheden.
- Wij hebben controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de vaststelling van bedragen en in de financiële overzichten opgenomen toelichtingen die van materieel belang zijn. Voor wat betreft overige wet- en regelgeving die geen directe invloed heeft op de vaststelling van de bedragen en toelichtingen in de financiële overzichten hebben wij de raad van bestuur en de raad van commissarissen gevraagd of de entiteit dergelijke wet- en regelgeving naleeft. Daarnaast hebben we de correspondentie met relevante vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties geïnspecteerd.

**De kernpunten van onze controle**

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

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

KERNPUNTEN	ONZE CONTROLEWERKZAAMHEDEN EN OBSERVATIES
<p><b>Initiële waardering acquisitie Purple Square</b>  <i>Zie paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' en toelichtingen 1.4 Immateriële vaste activa en 21. Acquisities en desinvesteringen</i>                      Ctac heeft in 2020 een investering in immateriële vaste activa van €3,7 miljoen verantwoord, gerelateerd aan de acquisitie van het in 2020 aangekochte meerderheidsbelang in Purple Square. Deze investering betreft voornamelijk de initiële waardering van de aangekochte klant- en contractenportefeuilles van €3,3 miljoen.</p> <p>Ctac waardeert de aangekochte klant- en contractportefeuilles initieel tegen kostprijs, zijnde de reële waarde op het moment van acquisitie. De reële waarde van de aangekochte klant- en contractenportefeuille is door Ctac bepaald door de contante waarde van de verwachte kasstromen in te schatten. Ctac gebruikte hiervoor als basis de gebudgetteerde resultaten van Purple Square voor het jaar 2020, een groeiratio voor de omzet en margeontwikkeling, het relatieve verloop van klanten van Purple Square en een disconteringsvoet. Ctac heeft voor de bepaling van de reële waarde van de klant- en contractenportefeuille een waarderingsexpert ingeschakeld.</p> <p>De initiële waardering is complex en afhankelijk van schattingen door Ctac, die inherent onzeker zijn. Aangezien de aangekochte klant- en contractenportefeuilles een materiële post zijn, kan een eventuele wijziging in de gehanteerde aannames en schattingen een significante invloed hebben op de jaarrekening van Ctac. Daarom hebben wij dit aangemerkt als kernpunt van onze controle. In het bijzonder hadden wij aandacht voor de aannames en schattingen ten aanzien van de groeiratio van de omzet, de margeontwikkeling en de disconteringsvoet.</p>	<p>Wij hebben kennis verkregen ten aanzien van de aankoop van de aandelen in Purple Square, door gesprekken met de raad van bestuur en de raad van commissarissen, en door kennis te nemen van de onderliggende overeenkomsten. Hiernaast hebben wij de opzet en het bestaan van het proces voor de bepaling van de initiële waardering van de aangekochte activa en passiva, geëvalueerd.</p> <p>Wij hebben waarderingsexperts aan ons team toegevoegd om ons te ondersteunen in het toetsen van het waarderingsmodel, de aannames en de schattingen die Ctac heeft gehanteerd. De objectiviteit, onafhankelijkheid en deskundigheid van de door het management ingeschakelde deskundigen hebben wij geëvalueerd.</p> <p>De disconteringsvoet, evenals de redelijkheid van de gebruikte bandbreedte, hebben wij getoetst door de disconteringsvoet te vergelijken met andere bedrijven. Ten aanzien van de groeiratio voor de omzet en margeontwikkeling, hebben wij een retrospectieve analyse uitgevoerd op de resultaten voor het jaar 2020, door deze met de werkelijke resultaten te vergelijken. Ook hebben wij herberekeningen uitgevoerd om te toetsen of de door Ctac gehanteerde groeiratio voor de omzet en margeontwikkeling in lijn zijn met in het verleden gerealiseerde resultaten van Purple Square.</p> <p>Wij hebben sensitiviteitsanalyses uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste aannames om te evalueren in hoeverre een verandering van een aanname leidt tot een aanpassing in de waardering.</p> <p>Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen ten aanzien van de schattingen en aannames, de acquisitie van Purple Square, alsmede de verwerking van de initiële waardering van de klant- en contractenportefeuilles getoetst.</p> <p>Wij hebben geen materiële bevindingen geconstateerd tijdens onze werkzaamheden.</p>



KERNPUNTEN	ONZE CONTROLEWERKZAAMHEDEN EN OBSERVATIES	KERNPUNTEN	ONZE CONTROLEWERKZAAMHEDEN EN OBSERVATIES
<p><b>Waardering van immateriële vaste activa Fit4Woco en Fit4RealEstate</b>  <i>Zie paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' en toelichting 1.4 Immateriële vaste activa</i>                      Fit4Woco en Fit4RealEstate ('Fit4') betreft een SaaS-oplossing voor woningcoöperaties en commercieel vastgoed beheerders.</p> <p>Ctac heeft per 31 december 2020 €1,4 miljoen immateriële vaste activa, gerelateerd aan geactiveerde ontwikkelingskosten voor Fit4 verantwoord.</p> <p>Ctac constateert dat de commerciële uitrol van dit product voor woningcorporaties (Fit4Woco) en de commerciële vastgoedmarkt (Fit4RealEstate) als gevolg van Covid-19 vertraging heeft opgelopen. Gelet op de omvang van de geactiveerde ontwikkelingskosten per 31 december 2020, de vertragingen in de markt voor de verkopen van deze SaaS-producten en de subjectiviteit in de analyse van indicaties voor bijzondere waardevermindering, is dit een kernpunt in onze controle.</p> <p>Op basis van een evaluatie van mogelijke indicaties voor een bijzondere waardevermindering, concludeert Ctac dat sprake is van een vertraging in de markt voor Fit4, maar geen sprake is van aanpassing in de verwachte toekomstige kasstromen en het businessplan voor Fit4 en derhalve geen sprake is van een indicatie voor een bijzondere waardevermindering.</p> <p>Ctac concludeert dat geen indicatie voor een bijzondere waardevermindering bestaat, maar aangezien het lastig is gebleken om nieuwe commerciële trajecten op te starten en succesvol af te ronden heeft Ctac in 2020 een eenmalige afwaardering van €0,2 miljoen verantwoord.</p>	<p>We hebben de opzet en het bestaan van het proces voor de evaluatie van indicatie voor bijzondere waardeverminderingen geëvalueerd.</p> <p>Als onderdeel van onze risicoanalyse, hebben wij een retrospectieve analyse uitgevoerd en hierbij getoetst in hoeverre de door het bestuur gemaakte inschattingen van de resultaten van Fit4 voor het jaar 2020, die waren gemaakt per 31 december 2019, zijn gerealiseerd.</p> <p>Wij hebben kennis verkregen van het businessplan voor de Fit4 producten, door het kennismaken van notulen van bestuursvergaderingen en de door het bestuur en commissarissen goedgekeurde budgetten voor het jaar 2020 en 2021.</p> <p>Daarnaast hebben wij de door Ctac opgestelde scenario-analyses voor toekomstige verwachte contracten en kasstromen getoetst op redelijkheid door deze te vergelijken met historische resultaten. In aanvulling hierop hebben wij de scenario's in detail besproken met het bestuur en met de verantwoordelijke managers voor de propositie en verkoop van Fit4. Vanuit deze werkzaamheden hebben wij geen materiële inconsistenties geconstateerd.</p> <p>Wij hebben waarderingsexperts betrokken in onze controle om ons te ondersteunen in het evalueren van de door Ctac opgestelde evaluatie van indicaties voor bijzondere waardevermindering voor Fit4.</p> <p>Op basis van de door ons uitgevoerde werkzaamheden, kunnen wij ons vinden in Ctac's conclusie dat er geen sprake is van een indicatie voor bijzondere waardevermindering. Wij hebben kennisgenomen van Ctac haar standpunt om, ondanks dat geen sprake is van een indicatie voor een bijzondere waardevermindering, een afwaardering van €0,2 miljoen in de jaarrekening te verwerken. Onze werkzaamheden hieromtrent resulteerden in een niet materieel controleverschil.</p> <p>Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen omtrent de schattingen en aannames, alsmede Immateriële vaste activa getoetst.</p>	<p><b>Opbrengstverantwoording XV Retail en Fit4 contracten op basis van IFRS15</b>  <i>Zie Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening, paragraaf 'Omzet uit contracten met klanten', en toelichting 13 Omzet uit contracten met klanten</i>                      Zoals toegelicht in de belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening, in paragraaf grondslag 'Omzet uit contracten met klanten', verzorgt Ctac verschillende typen diensten aan haar klanten, waarvoor individuele contractafspraken worden gemaakt.</p> <p>Omzet wordt door Ctac per afzonderlijke prestatieverplichting verantwoord tot het bedrag wat naar verwachting wordt ontvangen voor de individuele prestatieverplichting, waarbij rekening wordt gehouden met, indien van toepassing, variabele vergoedingen, significante financieringselementen, non-cash vergoedingen en vergoedingen die worden betaald door Ctac's klanten.</p> <p>Gezien de diversiteit in de typen dienstverlening en contracten binnen Ctac is de identificatie van de te onderscheiden prestatieverplichtingen, complex. In het bijzonder heeft de opbrengstverantwoording van omzet uit contracten met klanten gerelateerd aan de eigen ontwikkelde immateriële vaste activa Fit4 en XV Retail onze aandacht gehad, omdat per overeengekomen dienst met een klant sprake kan zijn van meerdere prestatieverplichtingen in één verkoopcontract, of prestatieverplichtingen van meerdere verkoopcontracten dienen te worden gecombineerd.</p> <p>Gezien het resulterend inherent risico op fouten en de significantie van opbrengstverantwoording hebben wij de opbrengstverantwoording van omzet uit contracten met klanten gerelateerd aan de eigen ontwikkelde immateriële vaste activa Fit4 en XV Retail als kernpunt voor onze controle geïdentificeerd.</p> <p>Ctac heeft een proces ingericht, met betrekking tot de verantwoording van omzet uit contracten met klanten, waarin zij analyseert welke prestatieverplichtingen afzonderlijk of gecombineerd verantwoord dienen te worden.</p>	<p>Wij hebben de opzet en het bestaan van het proces met betrekking tot de omzetverantwoording, inclusief de procedures omtrent identificatie van prestatieverplichtingen, geëvalueerd. Tijdens het plannen van onze controle verkregen wij inzicht in Ctac's significante verkoopcontracten met klanten. Wij hebben voor iedere omzetstroom een risicogerichte cijferbeoordeling uitgevoerd om mogelijke tendenties of risico's op fouten te identificeren.</p> <p>De grondslagen per type omzet en contract, zoals opgenomen in de jaarrekening van Ctac, hebben wij getoetst aan de hand van IFRS15 en vergeleken met het door ons verkregen inzicht in de omzetstromen en contracttypen gedurende onze controle.</p> <p>Aangezien geen sprake is van een homogene populatie van omzetransacties, hebben wij onze controle van de opbrengstverantwoording ingericht naar de verschillende omzetstromen, zoals door Ctac in toelichting 13 'Omzet uit contracten met klanten' is gepresenteerd.</p> <p>Wij hebben in onze controleaanpak een onderscheid gemaakt tussen opbrengsten die 'at a point in time' en 'over time' worden verantwoord.</p> <p>Op basis van een deelwaarneming van opbrengsten gerelateerd aan de eigen ontwikkelde immateriële vaste activa Fit4 en XV Retail, hebben wij getoetst of Ctac prestatieverplichtingen adequaat heeft geïdentificeerd en/of gecombineerd indien geen sprake was van een afzonderlijke prestatieverplichting. Dit deden wij door kennis te nemen van Ctac's analyse van het contract, inclusief de bepaling van de prestatieverplichtingen, en deze aan te sluiten met de afspraken zoals opgenomen in het verkoopcontract en indien van toepassing relevante correspondentie tussen Ctac en haar klanten. Wij hebben de identificatie van de prestatieverplichtingen in overeenstemming met de bepalingen in IFRS15 geëvalueerd. Bovendien, hebben wij aansluitingen gemaakt met primaire registraties van uren, licenties en/of verhuurde capaciteit om te toetsen of de prestatieverplichting was gerealiseerd in 2020.</p> <p>Wij hebben de toereikendheid van de toelichtingen ten aanzien van de door Ctac gehanteerde grondslagen voor opbrengstverantwoording per type dienstverlening, en de toelichtingen ten aanzien van omzet uit contracten met klanten getoetst.</p> <p>Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële bevindingen geconstateerd.</p>

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

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

- Voorwoord;
- Ctac in cijfers;
- Profiel;
- Raad van Bestuur;
- Raad van Commissarissen;
- Verslag van de Raad van Bestuur;
- Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code;
- Verslag van de Raad van Commissarissen;
- Remuneratierapport;
- Overige gegevens
- Meerjarenoverzicht;
- Bijlage 1;
- Index terminologie;
- Colofon.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Verslag van de Raad van Bestuur en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en het Remuneratierapport in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

### Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

#### Onze benoeming

Wij zijn op 1 juli 2020 benoemd als externe accountant van Ctac N.V. door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 1 juli 2020. Wij zijn nu 1 jaar accountant van de vennootschap.

#### Geen verboden diensten

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

#### Geleverde diensten

De diensten die wij, in aanvulling op de controle van de jaarrekening, hebben geleverd aan de vennootschap en haar dochtermaatschappijen, in de periode waarop onze wettelijke controle betrekking heeft, zijn toegelicht in punt 15 van de toelichting van de jaarrekening.

### Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

#### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 24 maart 2021  
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.J.T. van Kessel RA

**Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2020 van Ctac N.V.**

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

**De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening**

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert.

Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

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

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

# Meerjarenoverzicht

Resultaten (x € 1.000)	2020	2019	2018
Omzet uit contracten met klanten	87.307	81.782	82.998
Bedrijfsresultaat	4.661	2.061	2.412
Nettoresultaat	3.032	1.262	1.715
Afschrijvingen	5.566	5.464	990
Netto kasstroom	9.088	1.741	1.882
<b>Vermogen (x € 1.000)</b>			
Immateriële vaste activa	24.052	17.563	17.569
Gebruiksrechten	10.607	6.232	-
Materiële vaste activa	921	1.275	1.374
Financiële vaste activa	1.567	1.387	1.304
Vlottende activa	27.373	18.913	20.166
Kortlopende verplichtingen	28.391	22.212	20.923
Eigen vermogen	22.489	19.457	19.096
Totaal vermogen	64.520	45.370	40.413
<b>Medewerkers</b>			
Aantal medewerkers per ultimo	407	397	424
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	382	379	418
Gemiddeld aantal directe medewerkers (fte)	287	279	315
Omzet per medewerker (per fte x € 1.000)	229	216	198
Omzet per directe medewerker (per fte x € 1.000)	304	293	263
Nettoresultaat per medewerker (per fte x € 1.000)	8,0	3,0	4,1
<b>Ratio's</b>			
Bedrijfsresultaat/omzet uit contracten met klanten	5,3%	2,5%	2,9%
Nettoresultaat/omzet uit contracten met klanten	3,5%	1,5%	2,1%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	14,5%	6,5%	9,3%
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen	0,96	0,85	0,96
Eigen vermogen/totaal vermogen	34,9%	42,9%	47,3%
<b>Per aandeel € 0,24 nominaal</b>			
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	13.243.302	12.879.601	12.756.604
(Voorgesteld) dividend	0,08	0,08	0,08
Nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V.)	0,23	0,10	0,13
Netto kasstroom	0,69	0,14	0,15

Gegevens op basis van gepubliceerde jaarverslagen van desbetreffende jaren.

# Bijlage 1

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

Ctac N.V. is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC). Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2020 € 7.200.000 en bestaat uit 30.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.555.203 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort. In 2020 zijn 623.802 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2019: 124.319 nieuwe aandelen).

Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. is opgenomen onder 'Overige gegevens' in dit jaarverslag op de pagina's 102 tot en met 104.

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

Per gewoon aandeel kan één stem worden uitgebracht. Aan gewone aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

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

Ctac N.V. heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van haar aandelen. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan aandelen verbonden stemrechten.

## Wet op het financieel toezicht

Per 31 december 2020 hebben volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende partijen belangen in Ctac N.V. van 3% of meer:

Datum melding	Meldingsplichtige	Belang
8 juli 2015	Decico B.V.	5,06%
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
14 maart 2016	HECO S.A.	5,08%
1 september 2017	D. Lindenbergh	10,00%
19 november 2020	J.P. Visser	19,16%
8 december 2020	Value8 N.V.	15,71%

Ctac N.V. is niet bekend met overeenkomsten met een aandeelhouder die aanleiding kunnen geven tot een beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Ctac N.V. kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelen-optieplan. Gedetailleerde informatie over Ctac's insiderreglement is te vinden op Ctac's website onder Investor Relations, Corporate Governance. Het Insiderreglement is bedoeld om misbruik van voorwetenschap in handel in effecten door haar medewerkers te voorkomen. Het Insiderreglement beoogt het risico te beperken dat de goede reputatie en de zakelijke integriteit van de vennootschap worden geschonden als gevolg van dergelijke handel.

Ctac N.V. is geen partij bij belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht.

Ctac N.V. heeft geen overeenkomsten gesloten met een bestuurder of werknemer die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

# Index terminologie

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

**Artificial Intelligence** - Kunstmatige intelligentie.

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

**AVG** (*Algemene Verordening Gegevensbescherming*) - De AVG is sinds 25 mei 2018 van toepassing, wat betekent dat in de hele Europese Unie (EU) dezelfde privacywetgeving geldt.

**Azure** - Het cloudplatform van Microsoft dat voorziet in een breed scala van IT-componenten, o.a. cloud hosting, security, apps etc.

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

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

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

**BW4HANA** - SAP's Business Warehouse-applicatie voor gebruik met SAP HANA in-memory databasetechnologie.

**CISO** (*Chief Information Security Officer*) - Een CISO is verantwoordelijk voor het informatiebeveiligingsbeleid. Dit betreft zowel het implementeren van beleid als het toezicht houden op de uitvoering ervan.

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

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

**DAM** (*Digital Asset Management*) - Het creëren en beheren van digitale content zoals beeldmateriaal en documenten, gerelateerd aan merken en producten/diensten.

**Decharge** - Ontheffing, vrijspreking.

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

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

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

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

**FG** (*Functionaris Gegevensbescherming*) - Een FG is iemand die binnen een bedrijf/organisatie verantwoordelijk is voor naleving van de regelgeving die voortvloeit uit de AVG. Sinds de inwerkingtreding van deze wet op 25 mei 2018 zijn bepaalde organisaties verplicht een Functionaris Gegevensbescherming aan te stellen.

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

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

**Gartner Magic Quadrant 2020** - Gartner, een wereldwijd onderzoeksen adviesbureau in de informatietechnologie-sector, publiceert jaarlijks overzichten per domein van de leidende bedrijven en hun oplossingen.

**GRC** (*Governance, Risk & Compliance*) - Op een effectieve en efficiënte manier doelen bereiken in het licht van risico's en onzekerheden.

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

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

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

**ITIL Framework** (*Information Technology Infrastructure Library*) - Een best practices gedreven referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een ICT-organisatie.

**Low-code** - Low-code staat voor een nieuwe vorm van het ontwikkelen van business applicaties. In dergelijke platforms zijn standaard bouwblokken aanwezig en worden applicaties veelal geconfigureerd in plaats van geprogrammeerd.

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

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

**Midlance** - Dienstverband bij Ctac tegen een resultaatgerelateerd salaris.

**Mode-2-organisaties** - Organisaties die continu hun business en bijbehorende IT vernieuwen. Dit doen zij door business en IT(-partners) naadloos te laten samenwerken.

**NOW-regeling** (*Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid*) - De NOW-regeling is bedoeld voor werkgevers die als gevolg van het coronavirus kampen met een substantieel omzetverlies (ten minste 20%). Zij kunnen bij het UWV een aanvraag indienen voor een tegemoetkoming in de loonkosten, en hiervoor een voorschot ontvangen.

**OCL** (*Omni-Customer Loyalty*) - Zie ook XV Loyalty-platform.

**Ometa-framework** - Een framework geënt op workflows en documentenbeheer veelal toegepast in SAP omgevingen.

**OR** - Ondernemingsraad Ctac.

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

**Portal** - Centrale ingang via internet tot applicaties en informatie.

**POS** - Point of Sale (kassa).

**Post Merger Integration-traject (PMI)** - PMI is een complex proces van het combineren en herschikken van bedrijven om potentiële efficiëntieverbeteringen en synergieën te realiseren die gewoonlijk fusies en overnames motiveren. De PMI is een cruciaal aspect bij fusies; het gaat om het combineren van de oorspronkelijke logistiek-socio-technische systemen van de fuserende organisaties tot één nieuw gecombineerd systeem.

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

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

**R/3-omgeving** - Een SAP ERP-omgeving van de vorige generatie. SAP versie R/3 is inmiddels vervangen door SAP S/4. De vorige generatie zal op termijn niet meer ondersteund worden.

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

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

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

**SAM** (*Software Asset Management*) - Het registreren, administreren en zo kostenefficiënt mogelijk inkopen van licenties.

**SAP Analytics Cloud (SAC)** - SAP's oplossing voor business intelligence & analytics, gericht op dashboarding en datavisualisatie.

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

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

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

**State-of-the-art technologie** - Platforms, software en overige IT-componenten volgens de laatste stand van techniek en innovatie.

**Tax Control Framework (TCF)** - Een geheel van processen en interne beheersingsmaatregelen dat ervoor moet zorgen dat de fiscale risico's van een bedrijf bekend zijn en beheerst worden.

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

**Unified-commerce-omgeving** - Een omgeving waarin alle verkoopkanalen van een organisatie en daarbuiten samensmelten, ondersteund door centrale IT-services.

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

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

**XV5/XV Retail** - Customer Engagement en POS oplossing.

**XV Loyalty-platform** - Het loyalty-platform van Ctac dat spaarsystemen, cadeaukaarten en waarde vouchers faciliteert, ongeacht in welk verkoopkanaal deze worden toegepast.

**XV Point-of-Sales** - De instore oplossing van Ctac voor de retail en wholesale voorziet in bemane en onbemande afrekenpunten.

# Colofon

---

## Uitgave

Ctac  
Meerendonkweg 11  
5216 TZ 's-Hertogenbosch

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

## Concept en realisatie

De Merkenbouwers, 's-Hertogenbosch

## Redactie Ctac

Josien Klein Overmeen

## Druk

Chris Russell, Groningen





**CTAC N.V.**

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

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

**CTAC BELGIUM**

Uilenbaan 82  
2160 Wommelgem  
Belgium

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

 [www.twitter.com/CtacNV](https://www.twitter.com/CtacNV)

 [www.linkedin.com/company/Ctac](https://www.linkedin.com/company/Ctac)

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

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