



Voorwoord

Na tijden van stagnerende ICT-markten, liet 2013 eindelijk een eerste voorzichtig herstel zien. Samen met de in 2012 ingezette maatregelen, zoals kostenbesparingen en de strategie om vanuit één Ctac-label – als ICT solution provider – te opereren, heeft dit in de tweede helft van het afgelopen jaar geleid tot positieve ontwikkelingen met een in kwaliteit en in omvang groeiende orderportefeuille als resultaat.

We mogen concluderen dat de strategie zijn vruchten afwerpt. In de markten waar we een goede reputatie en naam hebben, zoals retail, wholesale en manufacturing, willen we echt een full service provider zijn. Ctac is geen productenbedrijf meer maar een solution company, die alle totaaloplossingen levert voor alle bedrijfsprocessen, van productie tot facturatie. En dat op basis van een geoptimaliseerde productenportefeuille van SAP, Microsoft en gerelateerde producten. Enabling your ambition, sinds 2012 onze tagline, is in dit opzicht veelzeggend. Een tagline die onze centrale missie weerspiegelt: ambities van klanten helpen waar te maken door ICT te transformeren naar business value, naar structurele toegevoegde waarde.

Willen we die toegevoegde waarde kunnen leveren, dan zullen we beter moeten zijn dan de concurrentie. Dat betekent niet alleen het in huis hebben van de beste consultants. We gaan voor oplossingen die grotendeels al customized zijn. Slimme oplossingen waarmee de klant sneller aan de slag kan, dichter bij de standaard blijft en – niet minder belangrijk – zijn onderhoudskosten kan minimaliseren.

Als we business value willen creëren bij klanten, moeten we ook buiten de gebaande paden durven treden, oftewel: innovaties willen toepassen. In 2013 kreeg dat onder meer vorm met augmented reality, hetgeen we aanbieden als SAP gebaseerde technologie om sneller en gemakkelijker orders te picken. Door daar vernieuwende cloud-oplossingen voor te bedenken waarmee de software in volle omvang bruikbaar wordt voor de gebruiker, kunnen we klanten laten meeliften op de nieuwe mogelijkheden. Innoveren is voor Ctac overigens geen doel op zich, maar een middel om onze klanten beter te bedienen. We gaan ook niet in een kamertje zitten en nieuwe dingen bedenken. Wel scannen we de markt op innovatieve technologieën die voor onze klanten tot nieuwe mogelijkheden leiden. Zo biedt onze cloud-technologie tal van nieuwe vergezichten aan bedrijven, zonder dat zij daar zelf voor moeten investeren. Ook dat is waarde toevoegen.

In 2013 heeft de groei van onze hosting- en beheerdiensten zich bestendigd. Met een managed services-portefeuille die even omvangrijk als geavanceerd is, kan Ctac direct wedijveren met de grote marktpartijen. Natuurlijk zijn we specialist op het gebied van applicatiebeheer, maar we zijn ook in staat hele infrastructuren en platformen te hosten waarbij het bedrijf zijn functionaliteit 'uit de muur' betreft. Dat doen we al voor bestaande klanten, maar door tevens nieuwe markten te betreden, vergroten we ons marktaandeel.

Een aantrekkelijke economie? Voorlopig rekent Ctac zich niet rijk. Liever blijven we scherp op eigen resources en strategie, met de blik stevig gevestigd op kwaliteit en toegevoegde waarde. Ook procesefficiëntie blijft een punt van aandacht. Zo hebben we een self-service portal in de cloud ontwikkeld, waarmee gebruikers zelf hun benodigde capaciteit kunnen op- of afschalen zonder afhankelijk te zijn van de provider. Een innovatie die ons handelingen scheelt én ondernemingen de mogelijkheid biedt heel efficiënt met hun resources om te gaan.

Dit alles, in combinatie met ons commitment naar de klant, geeft ons kracht en vertrouwen voor 2014.

Henny Hilgerdenaar, CEO
Douwe van der Werf, CFO

P.S. Dat cloud top-of-mind is voor Ctac, willen we niet verhullen. Daar hebben we in 2013 volop mee geadverteerd en in 2014 pakken we hierop door. Links ziet u een greep uit advertenties zoals die in Management Scope, Elsevier, Computable en AutomatiseringGids verschenen. Tevens zijn we op de radio te horen; beluister de commercial op cloud.ctac.nl. De visuals in dit jaarverslag zijn ontleend aan diezelfde Cloud Campagne 2013 – laat onze prioriteiten duidelijk zijn...

ALTIJD OPEN VOOR BUSINESS

CLOUD COMPUTING ZONDER POESPAS

Over de cloud wordt vaak erg ingewikkeld gedaan. Bij Ctac houden we het graag helder. Waar het om gaat, is dat al uw processen en applicaties altijd beschikbaar zijn. Dit is ons specialisme. De basis is een open platform waarin we uw business applicaties integreren, terwijl u de volledige regie houdt. U werkt zoals u graag wilt en wij zorgen ervoor dat uw platform groeit als het nodig is, maar ook niet zo makkelijk weer krimpt. Daarbij denken we als strategisch partner mee over de te volgen koers, zodat u vandaag alweer klaar bent voor morgen. Kortom, de cloud zoals de cloud bedoeld is. Neem geen genoegen met minder.

cloud.ctac.nl



PAST ALTIJD

CLOUD COMPUTING ZONDER POESPAS

Over de cloud wordt vaak erg ingewikkeld gedaan. Bij Ctac houden we het graag helder. Waar het om gaat, is dat al uw processen en applicaties altijd beschikbaar zijn. Dit is ons specialisme. De basis is een open platform waarin we uw business applicaties integreren, terwijl u de volledige regie houdt. U werkt zoals u graag wilt en wij zorgen ervoor dat uw platform groeit als het nodig is, maar ook niet zo makkelijk weer krimpt. Daarbij denken we als strategisch partner mee over de te volgen koers, zodat u vandaag alweer klaar bent voor morgen. Kortom, de cloud zoals de cloud bedoeld is. Neem geen genoegen met minder.

cloud.ctac.nl



UW REGELS!

CLOUD COMPUTING ZONDER POESPAS

Iedereen kan uw systemen in de cloud zetten, maar wie geeft u de volledige controle in handen? Ctac biedt u een self-service-portal waarmee u heel eenvoudig zelf systemen kunt aanmaken, opschalen, uitzetten of herstarten. U heeft de volledige controle, wij zorgen er op de achtergrond voor dat uw gegevens altijd realtime beschikbaar zijn, ook als u bijvoorbeeld systemen gelijktijdig op verschillende plaatsen heeft draaien. We koppelen voor u systemen van vrijwel elke leverancier in private, publieke of hybride clouds. Alles op elkaar aangesloten en altijd up-to-date. Kortom, de cloud zoals de cloud bedoeld is. Neem geen genoegen met minder.

cloud.ctac.nl



UW STOEL?

CLOUD COMPUTING ZONDER POESPAS

Iedereen kan uw systemen in de cloud zetten, maar wie geeft u de volledige regie in handen? Ctac biedt u een self-service-portal waarmee u heel eenvoudig zelf systemen kunt aanmaken, opschalen, uitzetten of herstarten. U heeft de volledige regie, wij zorgen er op de achtergrond voor dat uw gegevens altijd realtime beschikbaar zijn, ook als u bijvoorbeeld systemen gelijktijdig op verschillende plaatsen heeft draaien. We koppelen voor u systemen van vrijwel elke leverancier in private, publieke of hybride clouds. Alles op elkaar aangesloten en altijd up-to-date. Kortom, de cloud zoals de cloud bedoeld is. Neem geen genoegen met minder.

cloud.ctac.nl



APPLICATIES KOPPELEN

CLOUD COMPUTING ZONDER POESPAS

Iedereen kan uw systemen in de cloud zetten, maar wie zorgt ervoor dat ze daar met elkaar communiceren? Ctac is de enige die cloudoplossingen volledig met elkaar integreert, zodat u zonder belemmeringen profiteert van alle voordelen. We koppelen SaaS- en PaaS-systemen van vrijwel elke leverancier in private, publieke of hybride clouds. Alles op elkaar aangesloten en altijd up-to-date. Kortom, de cloud zoals de cloud bedoeld is. Waarom genoegen nemen met minder?

cloud.ctac.nl



Inhoudsopgave

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

Ctac in cijfers

Kengetallen	2013	2012
Resultaten (in EUR x 1 miljoen)		
Netto-omzet	77,0	79,9
Brutomarge	56,9	57,6
Bedrijfsresultaat	2,2	2,0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	1,7	1,2
Nettoresultaat	1,2	0,8
Kasstroom (nettoresultaat plus afschrijvingen)	2,5	2,3
Medewerkers (in fte)		
Per 31 december	438	438
Gemiddeld over het jaar	439	448
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	175	178
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	193	197
Enkele balansgegevens (in EUR x 1 miljoen)		
Eigen vermogen	8,9	7,0
Netto bankschuld	3,4	4,5
Totaal vermogen	35,9	39,9
Ratio's		
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,8%	2,5%
Nettoresultaat/netto-omzet	1,5%	1,0%
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	14,6%	12,3%
Eigen vermogen/totaal vermogen	24,9%	17,5%
Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal		
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.089.519	11.731.147
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders)	0,10	0,07
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	0,20	0,19
Eigen vermogen	0,74	0,60
Voorgesteld dividend	0	0

Profiel

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

Het bieden van afgestemde innovatieve en toekomstvaste producten en diensten op het snijvlak van business en ICT om onze klanten in staat te stellen hun ambities waar te maken – zo omschrijven we in het kort onze centrale doelstelling. Deze vinden we terug in onze tagline: *Enabling your Ambition*.

Enabling your Ambition

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

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

Van IT supplier naar Value Partner

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

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

Composed Solutions

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

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

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

Total Solution Provider

Compleet portfolio

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

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

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

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

Innovation Partner

Focus op de toekomst

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

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

Gestructureerde aanpak

De komende jaren krijgt innovatie de volle aandacht. Alle activiteiten op dit vlak worden gebundeld in een dedicated innovatieteam onder leiding van een directeur Innovatie. Meer eenheid leidt tot meer samenhang en dus tot meer succes, is de achterliggende gedachte. Daarnaast hebben we een Radar Team opgericht, dat de markt afspeurt naar

relevante ontwikkelingen. Primaire taak van dit team is kennis overdragen en inspireren, onder meer via thematische sessies. Denk aan een rondetafel voor klanten in een bepaalde industrie, waarin we met CIO's en IT-managers van gedachten wisselen over hun aandachtspunten en mogelijke oplossingsrichtingen.

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

Research & Development komen ruim aan bod in onze C-labs, waar we de nieuwste technologieën onderzoeken en aan uitgebreide tests onderwerpen. Deze laboratoria verzorgen intensieve begeleiding van het innovatietraject: van eerste concept tot en met concrete business value. Door tijd te besteden aan R&D, onderstrepen we onze betrokkenheid en klantgerichtheid die ons succes in de markt verklaren.

Voorbeelden

Onze focus op innovatie heeft in 2013 geleid tot een aantal succesvolle vernieuwingen, zoals Pick-by-Vision, een door Augmented Reality ondersteunde oplossing voor orderpicking, en de lancering van diverse apps, waaronder de Verbeeten-app en een app voor woningcoöperaties. We hebben, als eerste, onze SAP Retail-omgeving inclusief de Fit4Retail-template overgezet naar HANA, de in-memory oplossing van SAP die de gegevensverwerking met soms wel de factor 1.000 versnelt. Eveneens als eerste heeft Ctac zich serieus toegelegd op de cloud-oplossingen van SAP, resulterend in een formeel cloud-partnership met SAP. Dit heeft onder meer geleid tot onze betrokkenheid bij de SAP BusinessByDesign-implementatie bij de Stichting Nederlandse Vrijwilligers (SNV). Ctac is ook een early adopter als het gaat om toepassing van SAP Fiori, een oplossing waarbij de complexe SAP schermen worden omgezet naar eenvoudige, browsergebaseerde schermen voor mobiele devices. Tot slot hielden we diverse DesignThinking- en Innovatiesessies bij klanten als Mastervolt, SAP, Bakker Coevorden en Bavaria, vaak uitmondend in verrassende nieuwe inzichten.

De klant centraal

Ctac anno 2013 ademt organisatorisch meer eenheid en samenhang dan voorheen. De samenwerking tussen de verschillende gespecialiseerde business units is aanmerkelijk versterkt, wat de effectiviteit en efficiency heeft opgestuwd. Zo zijn de diverse salesafdelingen gebundeld tot één bedrijfsbrede afdeling, aangevoerd door een Commercieel Directeur. Een maatregel die niet ten koste gaat van de aandacht voor specifieke branches of solutions. Centrale aansturing zwenfelt juist onderling overleg aan en verhoogt de mogelijkheden om cross-selling, up-selling en andere kansen in het vizier te krijgen. En met de plenaire aanpak worden knelpunten in het verkoopproces eerder opgelost.

Meer focus op de commerciële aansturing betekent meer aandacht voor het accountmanagement en een professionalisering van de interne salesorganisatie. Daarbij komt de (bestaande én toekomstige) klant centraal te staan.

Omdat ICT mensenwerk is en blijft, hebben we van projectmanagement een integraal onderdeel van onze consultancy diensten gemaakt. Dit vergroot ons vermogen om sturing te geven aan de 'zachte' kant van verandering: de mens, in al zijn facetten vaak de doorslaggevende factor om projecten tot een succes te maken. Onze geheel eigen insteek op dit vlak ('People who improve') demonstreert hoe wij het beste uit mensen kunt halen en daarmee het gewenste resultaat uit projecten.

Een ander onderdeel van onze consultancydiensten is Ctac Education, dat gebruikersorganisaties ondersteunt bij het opstellen van een slagvaardig en efficiënt trainingscurriculum op maat. De kennisdiensten die zij levert met als doel het vaardigheidsniveau in organisaties te verhogen, omvatten daarnaast praktische trainingen en workshops waarmee de ontwikkeling van medewerkers in lijn blijft met de systemen en de organisatie. Om het hoogst mogelijke leerrendement te garanderen, wordt de High Impact

“CONSULTANCY VAN CTAC RICHT ZICH OP SPECIFIEKE BRANCHEOPLOSSINGEN EN ALGEMENE OPLOSSINGEN, GESCHIKT VOOR ELKE BUSINESS”

Domeinen

De dienstverlening van Ctac omvat twee domeinen die samen het Total Solution Providership invullen: Consultancy en Managed Services.

1. Consultancy

Onze consultancy dienstverlening heeft als uitgangspunt business consultancy en technische consultancy zodanig te laten samenspelen dat we, in lijn met onze missie, ICT kunnen omzetten naar business value voor de klant. Hiertoe werken we samen met meerdere softwareleveranciers, waaronder SAP en Microsoft. Het werktelein omvat Nederland, België en Frankrijk. Binnen het consultancydomein opereren we zowel op projectbasis als via detachering. Ctac biedt de mogelijkheid om projecten volledig aan te nemen of gedeeltelijk te resourcen. Daarnaast leveren we professionals op specialistische rollen: technisch of meer aan de businesskant. Alleen een projectmanager inzetten is ook mogelijk.

Training-methodiek (HIT) omarmd, die zich kenmerkt door pragmatisme, efficiency en betaalbaarheid. Ten slotte verzorgt Education professionele audits in de vakgebieden Business Intelligence, SAP Security, SAP Financials en ABAP.

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

Brancheoplossingen – kracht uit diepgaande marktkenntnis

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

Algemene oplossingen – performance door duurzame oplossingen

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

2. Managed Services

Er is een behoefte in de markt om ontzorgd te worden op het gebied van hosting en beheer van computeromgevingen. Een gebied waarin Ctac inmiddels al meer dan vijftien jaar actief is, zowel in Nederland als in België. Dit doen we met een toegewijd team van specialisten die de verschillende branches grondig kennen. De kracht van het team, de expertise van onze mensen en de focus op resultaat zijn daarbij belangrijke onderscheidende factoren. Ctac Managed

Services heeft een sterke focus op het ondersteunen van krachtige en complexe infrastructuren voor database georiënteerde, bedrijfs cruciale SAP systemen. Hierin mogen we ons – op basis van het aantal klanten – marktleider in de Benelux noemen.

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

Cloud-diensten

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

Het concept is ontwikkeld op basis van onze ervaring met 230.000 nationale en internationale gebruikers van SAP, Microsoft en andere systemen. Dankzij het pay-per-use-model zijn de diensten 24 uur per dag, zeven dagen per week beschikbaar en kunnen klanten substantiële besparingen realiseren zonder zelf te investeren.

Specialismen

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

- Cloud
- Application Management
- User Experience
- Mobility
- Collaboration
- Enterprise Information Management
- Business Intelligence
- Big Data & SAP HANA
- Office Automation

• **Cloud**

Soepel kunnen meebewegen met een veranderende markt en portfolio is voor bedrijven het voornaamste argument om te kiezen voor cloud. Ctac speelt hierop in met een totaalpakket aan state-of-the-art cloud-diensten die 24/7 beschikbaar zijn. Een schaalbare oplossing die naadloos aansluit bij de ICT-strategie van organisaties, waarmee direct kan worden bijgestuurd in de business. Met de meegeleverde self-service portal houdt de gebruiker zelf de regie over de inzet van zijn systemen.

Ctac biedt supersnelle branchespecifieke oplossingen vanuit haar eigen cloud, of het nu gaat om infrastructuur, platforms of software on demand, SAP of Microsoft. Door on-premise omgevingen te verbinden met de Ctac Cloud of de cloud van andere leveranciers, laten we de klant optimaal profiteren van de mogelijkheden. Alle systemen zijn op elkaar aangesloten en altijd up-to-date. Bovendien betaald naar gebruik, dus kostenefficiënt, en volcontinu gemanaged. Kortom, cloud zoals cloud bedoeld is. Ons platform biedt daarnaast een standaardframework voor communicatie met mobiele devices en Big Data-oplossingen.

Geen investeringen in infrastructuur of licenties, altijd de laatste software-update en een gegarandeerde beschikbaarheid. Met de cloud-propositie van Ctac kan de klant weer focussen op zijn core business, in de geruststellende wetenschap dat zijn applicaties in de beste handen zijn.

• **Application Management**

De vraag van ondernemingen naar beheer en hosting van hun IT-landschap groeit. Ctac biedt technisch beheer en applicatiemanagement voor SAP, Microsoft en kantoorautomatisering, en onderscheidt hierbij verschillende strategieën die aansluiten op de situatie van de klant. Bij elke strategie past een andere focus – bijvoorbeeld op innovatie of stabiliteit – met een hierop afgestemde set van KPI's, governance- en prijsmodellen. Hiermee leggen we de basis voor een professionele dienstverlening, aangevuld met een self-service portal en een servicedesk die 24/7 operationeel is. Het gehanteerde besturingsmodel is volledig toegespitst op een goede samenwerking. In dit model zijn ook de taken, rollen en verantwoordelijkheden opgenomen, inclusief de afbakening hiervan op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Bedrijfscontinuïteit, zowel voor on-premise-, cloud- of hybride omgevingen, staat in onze dienstverlening met stip bovenaan. Daarnaast profiteert de klant van royale mogelijkheden om applicaties aan te passen en uit te breiden, voor een betere toepasbaarheid of

performance. Met de workshops uit ons Continuous Improvement Program bieden we een gestructureerde aanpak om vooruitgang te realiseren.

• **User Experience**

Gebruikers zijn in toenemende mate gewend om thuis met de laatste technologieën te werken. Met weinig klikken en intuïtieve schermen doen wat je zelf wilt en niet langer alleen doen wat de software aanbiedt, dat is wat medewerkers gewoon vinden. Niet altijd vinden zij dit gebruikersgemak terug in hun dagelijks werkomgeving.

Nieuwe technologie gaat weliswaar vaak samen met hoge kosten voor opleidingen, maar deze nieuwe kennis hebben medewerkers nodig om niet af te haken of minder productief te worden doordat ze zich niet comfortabel voelen met hun nieuwe werkomgeving. Een vakman heeft nu eenmaal de juiste tools nodig om productief te kunnen werken. Efficiënte en gemotiveerde medewerkers vragen om een optimale gebruikerservaring. Ctac gelooft dat wanneer applicaties vroegtijdig visueel worden gemaakt d.m.v. mock-ups die gebruikerservaring gerealiseerd kan worden. Omgeving, interactie tussen mens en machine, gebruiksgemak en uitstraling zijn hierin bepalend. Bij deze beleving zijn verwachtingen en doelstellingen cruciaal.

Ctac is geïnteresseerd in de uitdagingen die in de markt van de klant liggen. De bijbehorende mogelijkheden van nieuwe technologieën die door Ctac kunnen worden geboden zijn richtinggevend. Door de inzet van Design Thinking sessies in combinatie met onze kennis van user experience kunnen wij bedrijven aantoonbaar succesvoller maken.

• **Mobility**

SAP en Microsoft staan bekend om hun proces gedreven en rijke functionaliteit. Het gebruiksvriendelijk en veilig mobiel ontsluiten van deze omgevingen is vaak een uitdaging. Ctac heeft zich hierop toegelegd. Onder meer met een uniek Mobility Framework waarmee ERP-systemen voor een brede gebruikersgroep beschikbaar komt. Zelfs voor niet-geoefende gebruikers. Met het Mobile Platform kunnen zakelijke gebruikers overal essentiële taken uitvoeren en weloverwogen beslissingen nemen op dezelfde manier als op kantoor. Mobile Device Management van Ctac maakt het beheer van smartphones en PDA's eenvoudig. Vanuit één centrale online portal worden alle mobiele devices geïnstalleerd, beheerd en beveiligd, ongeacht type, netwerk of besturingssysteem. Het resultaat: maximaal beveiligde bedrijfsdata, maximale controle over de mobiele bedrijfsapplicaties en lage beheerkosten. Iedereen is tegenwoordig mobiel. Met een gewone

mobiele telefoon, een smartphone, laptop of tablet. Het mobiel ontsluiten van data is technisch gezien niet lastig. Maar data mobiel maken is niet per definitie hetzelfde als data echt bruikbaar maken voor mobiele gebruikers. Zij zoeken naast keuzevrijheid in apparatuur en software naar eenvoud en gebruiksgemak. Tegelijk stellen organisaties zichzelf vragen als: welke devices kiezen we? Hebben medewerkers hierin een volledige vrije keus (Bring Your Own Device) of moeten ze kiezen uit een beperkte groep devices (Choose Your On Device)? Welke platform heeft de voorkeur: iOS, Android, HTML5? Kiezen we voor een Device Management tool en een App Management tool of niet?

Ctac biedt antwoorden op deze en andere vragen. Daarnaast bieden we deskundig advies op het gebied van het beheren en beveiligen van mobiele devices.

• **Collaboration**

Mensen bepalen het succes van een organisatie. Een geoptimaliseerde samenwerking tussen klanten, partners en medewerkers is essentieel om dit succes te consolideren en te vergroten. Werken met de juiste oplossing stelt medewerkers in staat beter samen te werken, onafhankelijk van tijd, locatie of device. Ctac biedt Collaboration aan op basis van Microsoft SharePoint-, Outlook-, Lync-, Yammer- en CRM-technologie. In onze visie staat de individuele beleving van gebruikers, en hun behoeften, centraal. Door de combinatie van verschillende toepassingsgebieden met bewezen architectuurrichtlijnen en governanceprocessen, hebben we een flexibel platform ontwikkeld dat de nieuwe manier van samenwerken mogelijk maakt en zelf beheersbaar blijft. Informatie wordt beter vindbaar, inzichten effectiever gedeeld. Dit verhoogt de productiviteit en slagkracht van de organisatie.

• **Enterprise Information Management (EIM)**

Met de duizelingwekkende groei van gestructureerde en ongestructureerde data klinkt de roep uit de markt om het rendement van informatie te verhogen door gegevens op de juiste manier en in de juiste vorm, beschikbaar te stellen. Hoe draagt informatie bij aan het bedrijfsresultaat, wat betekent dit voor de informatiemanagementstrategie en hoe kan deze strategie het beste worden geïmplementeerd? Dat is het terrein van Enterprise Information Management (EIM), de benaming voor de combinatie van de vakgebieden Enterprise Content Management (ECM) en Business Intelligence (BI), waarbij Business Process Management (BPM) en Retrieval een grote rol spelen. Ctac hanteert een visie die ECM verenigt met BI, met de businessprocessen als ruggegraat van de organisatie.

• **Business Intelligence**

Pijnpunten zijn er genoeg wanneer een organisatie niet kan beschikken over interne stuurinformatie. Denk aan een strategie die niet wordt doorvertaald naar tactische en operationele doelen, gebrek aan management control, rapportages die niet aansluiten op de businessbehoefte en onduidelijkheid over de herkomst van de managementinformatie. Het grootste bezwaar is wellicht dat een bedrijf niet kan sturen op juiste en tijdige informatie. Ctac helpt klanten om Business Intelligence voor de mensen te laten werken in plaats van de mensen te laten werken voor Business Intelligence.

Met de BI Customer Scan meten we in een heldere, gefaseerde aanpak of het informatiegebruik (voor strategie, prestaties en operationele besturing) en de informatieproductie (applicaties en technologie) met elkaar in balans zijn en welke verbeteringen mogelijk zijn. We laten zien hoe een organisatie hier gericht in kan investeren en stellen in overleg een roadmap naar succes samen.

• **Big Data**

Data is er in alle soorten en maten. Met tal van apparaten – smartphones, RFID, tv's, camera's – laten mensen bij alles wat ze doen een immense hoeveelheid gegevens achter. Big Data is het spiegelbeeld van onze echte wereld en herbergt een schat aan waardevolle informatie waar bedrijven hun voordeel mee kunnen doen. Analyse van die informatie stelt hen in staat hun prestaties te verbeteren. Met in-memory is er de technologie om data met de snelheid van het licht te analyseren. Echter, niet alle informatie hoeft in-memory beschikbaar te zijn. Om dit te kunnen bepalen, moeten organisaties nagaan welke bedrijfswaarde aan data is toe te kennen, om deze vervolgens in een passend medium op te slaan. Ctac helpt met het maken van de juiste keuzes en denkt mee over het beste scenario voor migratie. Onze Big Data Workshop toont de relevantie van Big Data voor bedrijven en geeft inzicht in de te verwachten resultaten.

• **SAP HANA**

Met SAP HANA zijn grote hoeveelheden data in real-time te analyseren, zodat men pro-actief op ontwikkelingen kan reageren. Ctac geeft klanten de mogelijkheid hun bedrijfsapplicaties te draaien op een cloudversie van de HANA in-memory databasetechnologie. De HANA Enterprise Cloudservice biedt Ctac aan vanuit haar eigen datacenters.

Door inzet van onze SAP HANA Readiness Scan meten we in korte tijd wat HANA kan betekenen voor een onderneming en welke stappen daarvoor nodig zijn.

Met de SAP HANA Rapid Deployment Solution (RDS) ontwikkelt Ctac in-memory-oplossingen die passen bij de organisatie van de klant en zijn geïntegreerd op het IT-landschap en bedrijfsproces. Hiervoor werken we intensief samen met SAP en IBM. Daarnaast ontwikkelen we apps voor SAP HANA.

Fit4Retail Cloud is een branchegerichte ERP-oplossing die we leveren op basis van HANA. Deze oplossing kent kant-en-klare en dus direct inzetbare variaties voor de fashion-, food-, furniture- en elektronica-branche.

- Office Automation

De bedrijfsvoering verandert snel en verschuift steeds meer naar on-line en cloud. Hebben bedrijven over vijf jaar nog wel een kantoor? Een combinatie van on-premise en on-line is voor de meeste ondernemingen de nieuwe realiteit. Om deze manier van werken mogelijk te maken, moeten er intern keuzes worden gemaakt. Ctac ondersteunt hierbij en stoomt klanten klaar voor de toekomst.

Met de managed werkplek van Ctac hebben gebruikers de zekerheid dat hun kantoor altijd beschikbaar is. Via de on-line werkplekservices creëren we voor medewerkers beveiligde toegang tot de digitale bedrijfsomgeving, vanaf elk device (met internettoegang), waar ook ter wereld. De programma's en gegevens worden altijd en overal op dezelfde wijze gebruikt en klanten kunnen zelf een pakket van programma's naar keuze samenstellen. Met onze fysieke werkplekservices hebben medewerkers bovendien altijd de beschikking over een werkende desktop of laptop. De benefits: Altijd en overal kunnen werken. Altijd de laatste software gebruiken. Altijd beschikbaar. Voorspelbare kosten. Geen investering in eigen hardware en software.



ZEKERHEID VAN EEN STERKE PARTNER

PROFESSIONALITEIT ZONDER POESPAS

Het aandeel Ctac

Financiële agenda 2014/2015

12 maart 2014	Publicatie jaarcijfers 2013
2 april 2014	Publicatie jaarverslag 2013
14 mei 2014	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
14 mei 2014	Publicatie kwartaalbericht over het eerste kwartaal 2014
28 augustus 2014	Publicatie halfjaarcijfers 2014
6 november 2014	Publicatie kwartaalbericht over het derde kwartaal 2014
11 maart 2015	Publicatie jaarcijfers 2014
13 mei 2015	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.195.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2013 bedraagt 12.195.497.

Dividendbeleid

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

Kerncijfers gewone aandelen

Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen: 12.089.519
Hoogste slotkoers 2013 (EUR): 1,45
Laagste slotkoers 2013 (EUR): 0,80
Slotkoers ultimo 2013 (EUR): 1,38
Nettoresultaat per aandeel (EUR): 0,10
Bedrijfsresultaat per aandeel (EUR): 0,18
Dividend per aandeel (EUR): 0,0
Dividendrendement in % per ultimo 2013: 0%
Intrinsieke waarde (EUR): 0,74

Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal

	2013	2012
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.089.519	11.731.147
Nettoresultaat toekomend aan groepsaandeelhouders	0,09	0,07
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,20	0,19
Eigen vermogen	0,74	0,60
Voorgesteld dividend	0	0

Wet melding zeggenschap

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat per 31 december 2013 de volgende beleggers met deelnemingen boven 5% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingsplichtige	Belang
10 maart 2008	H.A.M. Cooijmans	28,53%
17 juli 2008	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	14,26%
4 februari 2013	J.P. Visser	5,18%*

* Per 4 maart 2014 is door de heer Visser een belang gemeld van 10,16%

Raad van bestuur



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

Statutair directeur
Chief Executive Officer (CEO)



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

Statutair directeur
Chief Financial Officer (CFO)

Raad van commissarissen



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

Voorzitter van de raad van
commissarissen.

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

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



De heer H.P.M. Jägers (1941),
Nederlandse nationaliteit.

Emeritus hoogleraar aan
de faculteit Economie en
Bedrijfskunde van de Universiteit
van Amsterdam.

*Benoemd tot commissaris van
Ctac in mei 2002. Huidige termijn
is voor vier jaar tot de datum van
de Algemene Vergadering van
Aandeelhouders van 2014.*



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

Bestuurder, CFO en COO Avebe.
Commissaris bij HZPC.

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

Verslag van de Raad van Bestuur

Introductie

Een korte samenvatting van de voornaamste kengetallen is als volgt:

Resultaten (in EUR x 1.000)	2013	2012	2011	2010	2009
Netto-omzet	77.028	79.861	72.983	71.402	68.366
Nettore resultaat	1.160	805	(12.737)	201	(2.115)
Medewerkers					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	439	448	472	462	460
Ratio's					
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,8%	2,5%	0,0%*	1,7%	(2,6%)

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

Strategie

'Enabling Your Ambition'

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

Ctac onderscheidt hierbij de volgende doelstellingen:

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

Meer concreet zal Ctac daarbij streven naar het creëren van toegevoegde waarde voor haar klanten en zullen de kwaliteitsoplossingen voor haar klanten in geselecteerde marktsegmenten een herkenbare toegevoegde waarde hebben. Effectiviteit blijft daarbij van groot belang, met bijzondere aandacht voor flexibiliteit, klantgerichtheid en medewerkerstevredenheid.

Zoals vorig jaar gemeld, heeft Ctac in 2012 afscheid genomen van het 'powerhouse' concept. Genoemd concept heeft Ctac in eerdere jaren beslist voordelen opgeleverd, doch is niet meer toegespitst op de huidige economische- en marktomstandigheden. Als gevolg hiervan hebben in 2013 besprekingen plaatsgevonden met de (mede- en minderheids-) aandeelhouders van Persity en IFS Probitry. Dit heeft in beide gevallen geresulteerd in afspraken, die meer recht doen aan de voorwaarden en de omstandigheden van vandaag.

De afgelopen jaren heeft Ctac de organisatie dusdanig ingericht en de strategie aangescherpt dat het zich heeft kunnen omvormen tot een vooraanstaande ICT Solution Provider.

De aandacht zal in de komende jaren liggen op geïntegreerde – naar markt en/of kennisgerichte – business units, die optimaal zijn ingericht om klanten van hoogwaardige, specialistische oplossingen te voorzien.

De organisatiestructuur is er een waarbij in Nederland, België en Frankrijk het management team centraal en geïntegreerd sturing geeft aan alle sales en delivery activiteiten.

In Nederland kent Ctac drie sectoren waarin de dienstverlening is ondergebracht: SAP Consultancy, Managed Services en Microsoft Consultancy. In België en Frankrijk vinden alleen SAP gerelateerde activiteiten plaats. Alle salesactiviteiten worden over deze sectoren heen centraal aangestuurd.

Sectoren waarbinnen Ctac Nederland actief is

Vanaf 2012 benadert Ctac de sectoren waarin Ctac actief is, op een wijze die beter aansluit bij haar proposities voor haar klanten en op basis waarvan haar interne organisatie inmiddels is georganiseerd. Een en ander heeft plaatsgevonden als gevolg van een strategische aanscherping waarbij specialistische kennis over verschillende marktsectoren prevaleert boven de grootte van de klant.

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

In de nieuwe structuur zijn gelijksoortige activiteiten geclusterd. Ctac Nederland onderscheidt daarbij vier onderdelen: Ctac Consulting, Ctac Microsoft, Ctac Managed Services en Overig. De activiteiten die onder Ctac Managed Services vallen betreffen het ontsluiten van specifieke ICT-expertise op een breed gebied en het bieden van ondersteuning aan organisaties die een professionele ICT-infrastructuur willen borgen. Onder Ctac Consulting vallen alle SAP gerelateerde activiteiten. Ctac Microsoft omvat alle Microsoft-gerelateerde activiteiten, waaronder Dynamics en de Microsoft-gerelateerde activiteiten van Yellow & Red. Onder Overig vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan de andere drie onderdelen, zoals de wervings- en selectiediensten van Persity.

Ctac Consulting

Dit bedrijfs onderdeel bevat alle SAP gerelateerde activiteiten voor industries en cross-industry solutions.

Ctac Microsoft

Vanuit dit onderdeel is Ctac actief op het gebied van Microsoft CRM-oplossingen voor bedrijven in uiteenlopende marktsectoren. Daarnaast ligt de nadruk op dit moment op de Leisure & Hospitality markt met de Navision ERP-oplossing. In dit segment is ook Yellow & Red actief.

Ctac Managed Services

Dit onderdeel biedt Cloud Services (beheer, hosting en systeemoptimalisatie) en is daarvoor niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met Ctac Managed Services neemt Ctac haar klanten de zorg voor systemen uit handen. Ctac Managed Services ondersteunt de gehele life cycle van systemen, zodat klanten zich volledig kunnen concentreren op hun core business. Nieuwe gebruikers in 2013 van deze services zijn onder meer BDO Global IT Management & Support B.V., Compass Group Nederland Holding B.V. en Nederlands Loodswezen B.V.

Datacenterfaciliteiten

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

Met de Self Service Portal kan een klant met één druk op de knop systeemcapaciteit verhogen of verlagen en real-time inzicht verkrijgen in het eigen gebruik. Ctac Archiving-as-a-Service is een full-service oplossing voor SAP archiving en slaat hiermee een brug tussen ICT-doelstellingen en de blijvende, toenemende informatiebehoeften van de gebruikersorganisatie. Dankzij dit archiveringsconcept kunnen klanten zorgeloos en sneller archiveren en behoudt de gebruiker zijn huidige flexibiliteit als het gaat om het raadplegen en analyseren van de SAP data.

Overig

Onder Overig vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan de andere drie onderdelen, zoals de detachingsdiensten van Persity. Met Persity Resourcing richt Ctac zich op detachering van SAP consultants. Persity Search richt zich op de werving en selectie van (SAP) professionals en sales, zowel voor Ctac als voor derden.

Belangrijkste ontwikkelingen

Nieuwe initiatieven

Ctac maakt SAP systemen SEPA-proof bij ruim vijftig bedrijven

Ctac heeft in de afgelopen periode ruim vijftig bedrijven, waaronder groothandelaren, retailorganisaties en woningcorporaties, alsook universiteiten en hogescholen, SEPA-proof gemaakt. Het bedrijf heeft dit onder andere verzorgd voor Talis, HaagWonen en DELA Vastgoed. Hun SAP systemen voldoen ruim op tijd aan de regels voor SEPA, de Single Euro Payments Area. Een jaar geleden richtte Ctac een SEPA-team op, dat klanten en andere organisaties ondersteunt en ontzorgt bij hun voorbereiding op SEPA.

Ctac migreert SAP Retail ERP-omgeving naar SAP HANA

Ctac heeft haar SAP Retail oplossing 'Fit4Retail' gemigreerd naar het SAP HANA-platform. Fit4Retail voor HANA biedt klanten, naast 23 door SAP geoptimaliseerde scenario's, ook door Ctac geoptimaliseerde scenario's, zoals herverdelen, replenishment en allocatieberekening. Fit4Retail for HANA maakt het voor kleine en middelgrote retailers mogelijk om meer informatie uit hun Big Data te halen.

Hierdoor kunnen ze real-time prognoses opstellen en inspelen op marktontwikkelingen en klantwensen. Dit levert een aanzienlijk concurrentievoordeel op. Elke twee jaar verdubbelen de data die mondiaal wordt opgeslagen. Inmiddels hebben bedrijven en consumenten samen zo'n 3,8 zetabyte aan digitale gegevens verzameld. Om uit die gestructureerde en ongestructureerde data patronen en correlaties te distilleren, was tot nu toe alleen voorbehouden aan grote bedrijven. SAP HANA is een in-memory techniek die de verwerkingssnelheid van een SAP systeem met een factor 1.000 kan verhogen. Bedrijven nemen veel beslissingen op basis van informatie die een dag oud is, omdat ze 's nachts batch runs verwerken. Met SAP HANA is het mogelijk om deze informatie direct beschikbaar te hebben. De migratie van Fit4Retail naar het SAP HANA-platform opent een groot aantal mogelijkheden voor het verzamelen van relevante informatie. In een aantal gevallen maakt deze migratie zelfs een apart SAP Business Warehouse-systeem overbodig. Dit omdat Ctac dankzij HANA Analytic Foundation operationele rapportages heeft toegevoegd. Ctac biedt het Fit4Retail-platform aan klanten aan op basis van Ctac Cloud Services of on-premise.

Innovatie

Geen enkel bedrijf kan zich vandaag de dag nog permitteren om niet met innovatie bezig te zijn. In deze wereld van snelle veranderingen en ontwikkelingen is het essentieel om voor te blijven op de competitie vanuit het binnenland en het buitenland. Ctac heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een zéér innovatieve speler om zo haar klanten te kunnen voorzien van de juiste vernieuwende oplossingen én haar klanten te begeleiden in hun route op de weg van innovatie en vernieuwing.

Zo zagen talrijke vernieuwingen uit de 'Ctac-stal' in 2013 het levenslicht. Tijdens de jaarlijkse conferentie van de Vereniging van Nederlandse SAP Gebruikers (VNSG) toonde Ctac een geheel nieuwe wijze van order-picking. Hierbij werd de gebruiker, voorzien van een augmented reality bril naar de juiste picking-locatie geleid waarbij de gewenste informatie letterlijk op het netvlies werd geprojecteerd. Deze showcase is onderdeel van het Ctac's User eXperience & Mobility programma, waar het vooral om de bruikbaarheid van de informatie gaat. De gebruiker centraal dus. Als eerste zette Ctac een SAP-Retail systeem met Ctac's Fit4Retail template op een in-memory HANA omgeving. Dit opent de mogelijkheid om de wijze waarop we vandaag de dag informatie verwerken radicaal te veranderen.

Maar Ctac is niet alleen zelf actief bezig met innovaties. Regelmatig ondersteunt Ctac haar klanten met innovatie & inspiratie sessies. De innovatie sessies worden door Ctac consultants begeleid volgens een op

Design Thinking gebaseerde techniek waarbij de meest verrassende innovatieve oplossingen worden bedacht. In de markt wordt Ctac steeds vaker gezien als een autoriteit als het op gebied van innovatie. Regelmatig wordt Ctac gevraagd om over innovatie te spreken op conferenties en fora. Ook op de ranglijsten van meest innovatieve bedrijven stijgt Ctac met rasse schreden.

SELECTIE VAN NIEUWE PROJECTEN / CONTRACTEN

Saint-Gobain Distribution

Ctac zorgt voor een uniforme manier van werken bij business units van Saint-Gobain Distribution the Netherlands. Saint-Gobain Distribution the Netherlands heeft Ctac geselecteerd voor de implementatie van SAP ERP. De vijf business units van het bedrijf werken allemaal met verschillende systemen. Voor een meer integrale en uniforme aanpak stappen deze bedrijfsonderdelen nu over op een gezamenlijk ERP-systeem. Na een intensief selectietraject viel de keuze op Ctac als implementatiepartner.

FloraHolland

FloraHolland is het eerste Nederlandse bedrijf dat de SAP Billing and Revenue Innovation Management-software (BRIM) in gebruik heeft genomen. Ctac verzorgde de implementatie van deze software en biedt FloraHolland hiermee een geïntegreerde oplossing voor de afhandeling van complexe financiële processen. Het systeem, Financiële Afhandeling Nieuwe Stijl (FANS) genoemd, is ideaal voor de afhandeling van grote volumes met een hoge mate van betrouwbaarheid. Zoals dit bij de grootste bloemenveiling van de wereld het geval is. De belangrijkste redenen voor het vervangen van de factureringssystemen zijn de toenemende internationalisatie, verschuiving van traditionele veilingactiviteiten naar directe verkoop en het terugbrengen van de time-to-market van nieuwe diensten.

SAP BRIM maakt het mogelijk om op gestandaardiseerde wijze de diverse facturiestromen bij FloraHolland uit te voeren. Hieronder vallen bijvoorbeeld de dagelijkse transacties via de veilingklok en de directe verkoopstromen. Het systeem ondersteunt de volledige financiële afhandeling van een omzet van 4,4 miljard euro op jaarbasis, die geïncasseerd wordt bij de kopers en uitbetaald wordt aan de kwekers.

FloraHolland koos na een gedegen selectieproces voor Ctac als implementatiepartner. FloraHolland heeft in nauwe samenwerking met Ctac en dochter-onderneming IFS Probita binnen een jaar de SAP BRIM-oplossing ingevoerd. Nu het systeem in gebruik is, blijft

Ctac betrokken bij FloraHolland voor de uitvoering van het functioneel en technisch beheer.

The Greenery

Internationaal groente en fruitbedrijf The Greenery is overgeschakeld op SAP ERP als centraal bedrijfsinformatiesysteem. The Greenery ondersteunt hiermee al haar kernprocessen, van in- en verkoop tot logistiek en financiën. De inzet van SAP ERP helpt The Greenery om efficiëntere processen te realiseren en haar betrouwbaarheid als leverancier aan retail en handel te vergroten. Het bedrijf werkte al langer met SAP ERP in haar vestigingen Zaltbommel en Barendrecht. Ctac heeft uitgebreide ondersteuning verleend bij de bedrijfsbrede implementatie bij The Greenery. Met de implementatie van SAP legt The Greenery een basis voor groei. Het bedrijf wil zich sterk profileren als betrouwbare partner van de retailers, onder meer door klanten direct vanaf de telerslocaties te beleveren. Het werken met SAP ondersteunt The Greenery daarin.

Maxeda DIY Group

Ctac heeft XV Retail Suite geïmplementeerd bij Maxeda DIY Group, de grootste doe-het-zelfretailer in de Benelux. Deze totaaloplossing ondersteunt het afrekenproces vanuit één applicatie, waarmee het de basis legt voor een solide kassaomgeving voor de komende tien jaar. Daarnaast biedt het platform nieuwe mogelijkheden voor omnichannel retailing, customer intimacy, CRM en instore marketing. XV Retail heeft een robuuste en intelligente aansluiting met SAP, zodat winkelmedewerkers artikelgegevens als prijs en promoties en voorraadinformatie eenvoudig uit het SAP systeem kunnen halen. XV Retail fungeert als een gebruiksvriendelijke portaal over allerlei bronnen, data en functionaliteiten (bijvoorbeeld uit SAP). Het systeem brengt de informatie samen en stelt die beschikbaar aan de verschillende verkooppunten. Zo beschikken de medewerkers in de dochterondernemingen van Maxeda DIY Group over gebruiksvriendelijke kassa's in een moderne ICT-infrastructuur.

PARTNERSHIPS EN CERTIFICERINGEN

Quadira

De bedrijven Ctac en Quadira hebben een full partnership gesloten, waarbij Ctac de Advanced-Forms oplossing van Quadira aan haar klanten aan zal bieden. Advanced-Forms is de Output Management oplossing, voor de opmaak, verrijking, distributie en digitale archivering van documenten. Advanced-Forms sluit naadloos aan op zowel Dynamics NAV als op Dynamics AX, maar integratie met SAP behoort ook tot de mogelijkheden. Daardoor is Ctac nu in staat om de steeds hoger wordende eisen op het gebied van digitalisering van de uitgaande documentenstroom in te vullen voor haar klanten.

SAP Partner Award

ICT Solution Provider Ctac is voor de elfde keer door SAP onderscheiden met een Partner Award. Het bedrijf ontving de SAP Business All-in-One Partner Award 2013 tijdens het jaarlijkse SAP Partner Award-evenement op 20 maart 2014. SAP reikt de Business All-in-One Partner Award ieder jaar uit aan een channelpartner die het voorgaande jaar het meest succesvol was met de SAP Business All-in-One-oplossing voor kleine en middelgrote organisaties.

SAP Excellent Hosting Partner

SAP Nederland heeft Ctac ook in 2013 op het gebied van hosting de hoogst mogelijke certificering toegekend. Aan Ctac is wederom de status van SAP Excellent Hosting Partner toegekend. Ctac is de enige Nederlandse SAP partner die van de Nederlandse

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

SAP organisatie deze Excellent-certificering heeft ontvangen. Ctac biedt al SAP hosting en beheerdiensten sinds 1995. Ctac investeerde in 2013 extra in het verrijken van het cloud-platform. Zo koos Ctac voor het in eigen beheer ontwikkelen van een selfserviceportaal voor metering en billing, system deployment, dash-boarding en selfservice-scenario's. Ctac scherpste de interne processen verder aan en zette ook in op het uitbreiden van het cloud-portfolio met SAP HANA, waarop inmiddels de eerste klanten draaien.

ISAE 3402

In maart 2014 is door Ernst & Young het 'Independent Service Auditor's Report' afgegeven in het kader van het onderzoek naar de opzet, bestaan en ook de werking (type 2) van de organisatie van de SAP Hosting Services van Ctac. Genoemd rapport betreft het zogenaamde ISAE 3402 (Assurance Report on Controls at a Service Organisation) en heeft een ongeconditioneerde goedkeurende strekking.

Omzet per onderdeel en per segment (in EUR x 1.000)	2013	2012	%
Nederland			
Ctac Managed Services	26.506	21.942	21%
Ctac SAP Consulting	25.271	32.940	(23%)
Ctac Microsoft	5.595	5.273	6%
Overig	4.539	3.028	50%
Intercompany omzet	941	2.669	
Totaal Nederland	62.852	65.852	(5%)
België			
Overige activiteiten	15.006	15.836	(5%)
Eliminatie intercompany omzet	1.260	3.003	(58%)
Totaal	77.028	79.861	(4%)

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

Omzet en bruto marge

De totale netto-omzet in 2013 bedraagt EUR 77,0 miljoen, een daling van 3,5% ten opzichte van de omzet in 2012 (EUR 79,9 miljoen).

De omzet consultancy, hosting en beheer daalt van EUR 66,7 miljoen in 2012 naar EUR 64,6 miljoen in 2013, hetgeen een daling van 3,2% impliceert. Omdat de externe inhuur met 11,7% is afgenomen tot EUR 11,9 miljoen in 2013 (EUR 13,4 miljoen in 2012) is de bruto marge slechts met 1,0% gedaald naar EUR 51,8 miljoen (2012: EUR 52,3 miljoen).

Ook de omzet software daalt met 25,5% van EUR 6,9 miljoen in 2012 tot EUR 5,1 miljoen in 2013. Doordat het aandeel van de in eigen beheer ontwikkelde software in 2013 is toegenomen, blijft de daling van de bruto marge beperkt tot 17,3%. De bruto marge van deze omzet in 2013 bedraagt EUR 2,2 miljoen (2012: EUR 2,7 miljoen).

De omzet onderhoudscontracten stijgt met 16,3% van EUR 6,3 miljoen in 2012 naar EUR 7,3 miljoen in 2013, als gevolg waarvan de bruto marge op deze activiteit met EUR 0,3 miljoen toeneemt tot EUR 2,9 miljoen.

De omzet per medewerker (op basis van het gemiddelde aantal FTE op jaarbasis) daalt in 2013 tot EUR 175.300 (2012: EUR 178.300).

Kosten

De personeelskosten dalen in 2013 per saldo met EUR 0,4 miljoen, ofwel 0,9% ten opzichte van het voorgaande jaar. Het gemiddeld aantal FTE's is van 448 FTE in 2012 gedaald tot 439 in 2013.

De overige bedrijfslasten zijn met EUR 0,3 miljoen, ofwel 2,3%, verder gedaald naar EUR 12,6 miljoen (2012: EUR 12,9 miljoen).

De afschrijvingen zijn in totaal gedaald van EUR 1,5 miljoen in 2012 naar EUR 1,3 miljoen over 2013. De afschrijvingen op immateriële vaste activa zijn afgenomen met EUR 0,4 miljoen omdat de in eigen beheer ontwikkelde software eind 2012 geheel was afgeschreven. De afschrijvingen op de materiële vaste activa zijn met EUR 0,2 toegenomen omdat in 2012 sprake was van een boekwinst van EUR 0,2 mln.

Bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat komt in 2013 uit op EUR 2,2 miljoen (2012: EUR 2,0 miljoen). De 9% stijging van het bedrijfsresultaat ten opzichte van 2012 is per saldo het gevolg van een daling van de bruto marge met EUR 0,7 miljoen én een daling van de bedrijfslasten met EUR 0,9 miljoen.

Het bedrijfsresultaat in het vierde kwartaal van 2013 kwam uit op EUR 1,3 miljoen. De stijging ten opzichte van het vierde kwartaal van 2012 (EUR 0,8 miljoen) is in lijn met de geleidelijke verbetering van de onderliggende resultaten zoals die in de tweede helft van 2013 zichtbaar is.

Belastingen

De belastingdruk in 2013 bedraagt 30,8% (2012: 35,7%). De belastingdruk is hoger dan het nominale tarief met name als gevolg van de fiscaal niet of beperkt aftrekbare bedragen in Nederland en België.

Nettoresultaat en resultaat per aandeel

Het nettoresultaat over 2013 kwam uit op EUR 1,2 miljoen (2012: EUR 0,8 miljoen). Dit vertaalt zich in een netto resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van EUR 0,10 op basis van 12.089.519 aandelen. Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2013 bedroeg 12.195.497.

Balansstructuur

Als gevolg van de toevoeging van het nettoresultaat over 2013 ad EUR 1,1 miljoen, de uitgifte van aandelen in het kader van earn out-verplichtingen ad EUR 0,3 miljoen en een transactie met een minderheidsaandeelhouder ad EUR 0,5 miljoen stijgt het eigen vermogen met EUR 1,9 miljoen tot EUR 8,9 miljoen per ultimo 2013.

De handelsdebiteuren en overige vorderingen nemen per ultimo 2013 met circa EUR 3,2 miljoen af tot EUR 17,3 miljoen. Het balanstotaal daalt met EUR 4,0 miljoen van EUR 39,9 miljoen ultimo 2012 naar EUR 35,9 miljoen ultimo 2013.

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) verbeterde vervolgens van 17,5% ultimo 2012 naar 24,9% ultimo 2013.

Door actief werkkapitaalbeheer daalt de netto bankschuld van EUR 4,5 miljoen ultimo 2012 naar EUR 3,4 miljoen ultimo 2013. De met ABN-AMRO Bank overeengekomen faciliteit bedraagt per ultimo 2013 EUR 8,2 miljoen. Als zekerheid is pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten verstrekt.

Kasstroom en investeringen

De kasstroom uit bedrijfsoperaties bedraagt in 2013 EUR 4,1 miljoen positief (2012: EUR 4,4 miljoen positief). In 2013 is voor EUR 1,0 miljoen geïnvesteerd in materiële vaste activa (2012: EUR 1,5 miljoen). De investeringen bestonden met name uit vervanging van de ICT-infrastructuur en nieuwe computers. In 2012 zijn ook investeringen gedaan in het nieuwe kantoorpand dat in het voorjaar van 2012 betrokken is. De kasstroom uit financieringsactiviteiten betrof met name de betaling van earn out-verplichtingen ad EUR 1,1 miljoen (2012: EUR 0,5 miljoen). De netto kasstroom kwam in 2013 uit op EUR 0,9 miljoen positief (2012: EUR 1,6 miljoen).

Voorstel verwerking resultaat

Na afweging van de impact ervan op eigen vermogen, de samenstelling ervan en de andere balanscomponenten wordt aan de Algemene

Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om over het boekjaar 2013 geen dividend uit te keren en het resultaat geheel toe te voegen aan de (negatieve) overige reserves, opgenomen onder het eigen vermogen.

PERSONELE ONTWIKKELINGEN

Medewerker centraal

Voor een ICT Solution Provider als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste assets van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. De gedurende het jaar aangescherpte strategie staat in het teken van het waarmaken van ambities. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat we onze medewerkers in staat stellen om hun ambities binnen Ctac te vervullen. Het HR-beleid (Human Resources) van Ctac is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei, ontwikkeling en nieuwe uitdagingen. Centraal staan integriteit, loyaliteit, respect, openheid, commitment en ondernemerschap.

Ctac investeert in haar medewerkers en biedt hen de mogelijkheid zich te ontwikkelen. Dit doet Ctac via persoonlijke ontwikkelplannen die aan het begin van het jaar worden opgesteld. Als input worden de bedrijfsdoelstellingen en de ambities van de medewerker gebruikt.

Ontwikkelingstrajecten vinden plaats op vaktechnisch gebied, maar ook op het gebied van persoonlijke en managementvaardigheden. Doordat Ctac binnen veel takken van de ICT actief is, bestaat er volop gelegenheid om door te groeien. Dit is een wezenlijk onderdeel van het personeelsbeleid van Ctac; daarnaast krijgt de balans tussen werk en privé veel aandacht. Voorts heeft Ctac het geïmplementeerde nieuwe salaris- en functiehuis verder uitgewerkt/verfijnd.

MBO

Vanwege het feit dat in het afgelopen jaar de volle inspanning is gericht op de implementatie van de bevindingen van het onderzoek uit 2012 heeft in 2013 in Nederland geen Medewerker Belevingsonderzoek (MBO) plaatsgevonden.

Met name is aandacht gegeven aan de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen, alsmede de communicatie over met name de doelstellingen. Voorts is er aandacht voor de optimalisatie van de balans tussen privé en werk.

Diversiteit

De ICT-sector is van nature een wereld die een grotere aantrekkingskracht heeft op mannen dan op vrouwen. Bij Ctac is circa 20% van de medewerkers vrouw. Ctac hecht waarde aan diversiteit binnen de onderneming,

maar kwaliteit en motivatie zullen altijd leidend blijven bij het werven van nieuwe medewerkers. Door middel van het bieden van bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals het werken in deeltijd, flexibele werktijden, opleidingen en interne doorstroom, tracht Ctac de diversiteit te vergroten.

Ziekteverzuim

Ctac voert door het geven van voorlichting over het herkennen van de eerste ziektesymptomen en mogelijke (preventieve) maatregelen een actief beleid op het voorkomen van langdurige uitval. Hierdoor probeert Ctac het verzuim als gevolg van ziekte te reduceren. In 2013 daalt het gemiddelde ziekteverzuim naar 3,0% (2012: 4,3%).

Schaarste op de arbeidsmarkt

Bij het aantrekken van de economie zullen de eerste tekenen van schaarste op de arbeidsmarkt weer zichtbaar worden. Door de eerdere vraagafname op te vangen met het afbouwen van inhuur van derden, heeft Ctac de positie van haar eigen in-house professionals kunnen waarborgen en heeft ze een goede uitgangspositie als de markt weer aantrekt.

Medezeggenschap

Eind 2013 bestond de ondernemingsraad uit 5 personen. De raad van bestuur ondersteunt van harte de pogingen om de ondernemingsraad weer op volle sterkte te brengen.

Met de ondernemingsraad wordt intensief contact onderhouden, waarbij met name positief wordt teruggekeken op de geleverde bijdrage om te komen tot de keuze van de nieuwe pensioenverzekeraar.

In 2013 heeft de ondernemingsraad diverse malen vergaderd met de raad van bestuur, waarbij ook éénmaal een lid van de raad van commissarissen aanwezig is geweest. Vaste thema's in deze vergaderingen zijn de markt- en resultaatontwikkelingen. Specifieke onderwerpen die in 2013 besproken zijn waren: de strategie van Ctac 2013 – 2016, de noodzakelijke maatregelen om de effecten van de lagere vraag naar ICT-projecten te dempen, en de mogelijkheden om Ctac's marktpositie te verbeteren. De OR heeft in verschillende zaken advies en/of instemming gegeven.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac

De langetermijnvisie en continuïteit van de organisatie zijn de belangrijkste uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac. Daarnaast is binnen de ICT-markt sprake van een duidelijke bewustwording om duurzamer te gaan werken. De invloed van grondstofschaarste en eindigheid van fossiele brandstoffen hebben ook invloed op de sector. Zo streeft de Nederlandse overheid ernaar om al haar

producten en diensten duurzaam in te kopen, waaronder ook de inkoop van ICT-diensten. Ctac onderschrijft het belang van duurzaamheid in haar dienstverlening zowel aan haar klanten als aan de maatschappij in haar algemeenheid.

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

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

Vanuit de P van People wordt door het DNA-programma (De Nieuwe Aanpak) een verdere flexibilisering van werktijd en werkomgeving bewerkstelligd. Mede hierdoor profileert Ctac zich als een goede werkgever voor zowel huidige als toekomstige werknemers. Voor de invulling van de P van Planet wordt een energie- en milieumanagementsysteem opgesteld. Voor het reduceren van het energieverbruik wordt onderzocht of kan worden aangesloten bij de doelstellingen die zijn vastgelegd in de MeerJarenAfspraken (MJA's) voor de ICT-sector. Om de milieubelasting te verminderen, wordt gestart met een traject voor certificering van het milieumanagementsysteem volgens de norm ISO 14001. Uit de Carbon Footprint-rapportage blijkt dat het merendeel van de CO₂-uitstoot wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van de leaseauto's. Om dit te verminderen, is een mobiliteitsplan opgesteld met als doelstelling een reductie van 25% eind 2014 ten opzichte van eind 2011.

De P van Profit wordt ingevuld door producten en diensten te ontwikkelen, waarbij de focus ligt op duurzaamheid. Deze producten zullen bij onze klanten besparingen realiseren op het gebied van energie, afval en CO₂-uitstoot. Hiervoor gaan we samenwerken met klanten, leveranciers en partners om middels innovatieve projecten een bijdrage te leveren aan een gezonder milieu.

Duurzaamheid

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

Ctac is mede ondertekenaar van het Bossche Energieconvenant, waarin een vijftigtal bedrijven zich ten doel hadden gesteld om eind 2013 minimaal 10% energie te hebben bespaard ten opzichte van 2009. Ctac heeft deze doelstelling zeker gehaald, mede door de verhuizing naar het nieuwe energiezuinige hoofdkantoor en het verplaatsen van het eigen datacenter in 's-Hertogenbosch naar een extern (energiezuiniger) datacenter. In 2014 worden door de deelnemers aan het Bossche Energieconvenant nieuwe doelstellingen bepaald voor de komende jaren.

Eén van de doelstellingen die Ctac zichzelf heeft opgelegd bij de duurzaamheidsplannen die in 2010 zijn opgesteld is het terugdringen van het brandstofverbruik van de leaseauto's. Doelstelling is om de CO₂-emissie eind 2014 met 25% te verminderen ten opzichte van 2010. Deze doelstelling is eind 2013 reeds behaald.

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

Carbon Footprint Ctac 2013

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2013 is gebruik gemaakt van energieverbruikgegevens met betrekking tot de huisvesting, (externe) datacenters, mobiliteit van medewerkers. Aan de hand van deze gegevens is de totale CO₂-emissie berekend voor de Ctac organisatie.

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

De totale emissie over het kalenderjaar 2013 bedroeg 1.878 ton CO₂. Dit betekent een reductie van circa 20% ten opzichte van de uitstoot over het kalenderjaar 2012. Voornaamste reden voor deze daling is het centraliseren van de huisvesting in het nieuwe kantoor

aan de Meerendonkweg in 's-Hertogenbosch. De energiezuinige installaties van dat kantoor betekenen een aanzienlijk lager energieverbruik. Daarnaast wordt sinds 2013 uitsluitend gebruik gemaakt van externe datacenters die veel energiezuiniger zijn dan het datacenter in ons vorige kantoorgebouw.

Scope 1

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

Voor Ctac zijn het aardgasverbruik van de vestiging in Barneveld en het brandstofverbruik van de leaseauto's geregistreerd. Dit bij elkaar levert een CO₂-emissie over 2013 van 1.589 ton. De CO₂-emissie van scope 1 is de grootste factor binnen de totale uitstoot, iets wat overigens gebruikelijk is bij bedrijven in de zakelijke dienstverlening. Daarbinnen is de uitstoot als gevolg van verbruikte brandstof de belangrijkste factor. Positief daarbij is wel dat de CO₂-emissie door de leaseauto's van Ctac met gemiddeld circa 36% is afgenomen ten opzichte van 2012 terwijl het aantal auto's nagenoeg gelijk is gebleven.

Scope 2

Naast directe emissie van broeikasgassen (scope 1) wordt in een CO₂-voetafdruk ook indirecte CO₂-emissie ten gevolge van het elektriciteitsgebruik meegenomen. Bij de omzetting van elektrische energie in 'bruikbare' energie komt weliswaar geen CO₂-emissie vrij (m.a.w.: in een elektrisch apparaat vindt geen verbrandingsproces plaats), maar bij de productie van elektriciteit in de elektriciteitscentrale gebeurt dat wel. Door het inkopen van elektriciteit is Ctac dus indirect verantwoordelijk voor deze CO₂-emissie.

De totale CO₂-emissie in scope 2 bedroeg voor Ctac in 2013, 288 ton. Binnen deze scope heeft ten opzichte van 2012 een grote CO₂-reductie plaatsgevonden als gevolg van het verplaatsen van de servers naar een extern energiezuinig datacenter. Voor scope 2 resulteert dit in een reductie van 47% ten opzichte van 2012.

Scope 3

Tenslotte komt er bij een organisatie indirecte CO₂-emissie vrij als gevolg van de activiteiten van het bedrijf die voortkomen uit bronnen die geen eigendom van het bedrijf zijn, noch beheerd worden door het bedrijf. Zo ontstaat er CO₂-emissie door woon-werkverkeer van de medewerkers, zakelijke kilometers die worden gereden met privé auto's, door verwerking van door de organisatie geproduceerd afval, door productie van materialen die de organisatie inkoopt, etc. De



ALTIJD OP ZOEK NAAR DE BESTE COMBINATIE

SAMENWERKING ZONDER POESPAS

organisatie heeft geen directe invloed op de emissies die hierbij vrijkomen. Deze indirecte emissies worden scope 3 emissies genoemd.

Voor Ctac is in het kader van scope 3 een beperkt aantal bronnen van CO₂-emissie in kaart gebracht. De totale CO₂-emissie over het kalenderjaar 2013 bedraagt 2 ton.

RISICOPROFIEL EN -BEHEERSING

Risicohouding

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

Algemeen

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

Het risicomanagementsysteem analyseert de risico's en meet periodiek de effectiviteit van de maatregelen zoals deze voor alle bedrijfsprocessen binnen Ctac geldt. Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlecyclus. Dit systeem bestaat onder meer uit strategievaststelling en budgetbepaling. De raad van bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers wordt jaarlijks uitgebreid besproken met de raad van commissarissen. Strategische doelen worden samen met de directeurs van de diverse bedrijfsonderdelen vertaald naar businessplannen en budgetten. Het businessplan bevat per bedrijfsonderdeel naast een financiële begroting een aantal concrete businessdoelstellingen die worden vertaald in enkele Key Performance Indicators (KPI's) die gedurende het jaar consequent worden gemeten op voortgang. Belangrijke KPI's bij Ctac zijn onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte's en efficiency van de processen. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt wekelijks de bezettingsgraad. De resultaten per bedrijfsonderdeel worden maandelijks door de raad van bestuur en de directie van de diverse bedrijfsonderdelen vergeleken met de resultaten van het jaar ervoor

en de opgestelde budgetten voor het lopende jaar (indien nodig worden nadere acties gedefinieerd). Per bedrijfsonderdeel worden eens per kwartaal door de raad van bestuur samen met verantwoordelijke directies de operationele en financiële prestaties geëvalueerd en de verwachtingen voor het betreffende onderdeel bijgesteld. Binnen Ctac wordt gewerkt met uniforme werkprocessen, procedures en informatiesystemen. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ctac op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in de C-work guide. In deze geautomatiseerde tool zijn de belangrijkste processen binnen Ctac uitgewerkt.

Ctac verzorgt door middel van een continu proces van interne controles en metingen voor het zo optimaal mogelijk bewaken en het tijdig identificeren en, indien noodzakelijk, mitigeren van ontstane risico's.

Dit risicomanagementsysteem met zijn controle-middelen en mitigerende maatregelen is een periodiek terugkerend onderwerp op de agenda van de raad van commissarissen. Tevens wordt jaarlijks als onderdeel van de controle van de jaarrekening door de extern accountant de administratieve organisatie en interne beheersing beoordeeld qua opzet, bestaan en werking. Ctac heeft in 2013 gewerkt aan het verder optimaliseren van risicobeheersings- en interne- controlesystemen. Ctac is zich ervan bewust dat dergelijke systemen geen absolute zekerheid bieden dat er zich geen onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen. In Ctac's systeem van risicomanagement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden:

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

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

Strategische risico's/marktrisico's

- De ontwikkelingen in de markt waarin Ctac zich bevindt, gaan snel. Het risico bestaat dat Ctac onvoldoende in staat is om vernieuwend te zijn. Teneinde dit te voorkomen, loopt Ctac zoveel mogelijk samen met de klant voorop in het verbeteren van de processen van de klant. Op deze manier is Ctac in staat om zo adequaat mogelijk ICT-oplossingen te ontwikkelen. De toenemende wens van klanten om een volwaardig partnerschap aan te gaan, blijft zich continueren. Op elkaar kunnen rekenen in woelige tijden is een groot goed. Organisaties zijn afhankelijk van optimaal functionerende ICT-systemen ter ondersteuning van

de (bedrijfs)processen. Hierdoor is een 'one stop-shop'-oplossing, met aangeboden diepgaande kennis van de verticale markt in combinatie met een breed scala van oplossingen, bij de klant zeer gewenst. Door de volwassen markt voor ICT-dienstverlening in combinatie met minder gunstige economische omstandigheden, is er sprake van druk op prijs en marge. Des te belangrijker wordt het om heldere strategische keuzes te maken ten aanzien van de strategische positionering, zoals in het verslag van de raad van bestuur weergegeven.

- Ook 2013 is voor de ICT-branche en daarmee ook voor Ctac een lastig jaar geweest, waarin de investeringsbereidheid in ICT-projecten over het algemeen laag bleef door de onzekere economische omstandigheden. Hiermee samenhangend is al aan het einde van 2011 de strategie verder aangescherpt. Dit houdt onder meer in dat de activiteiten kritisch op hun rendement en cash-genererend vermogen zijn beoordeeld. Het afstoten van bedrijfsactiviteiten die onvoldoende potentieel hebben om binnen afzienbare tijd aan de gestelde rendementsnormen te voldoen, of die niet meer passen binnen de strategie van Ctac, behoort hierbij tot de mogelijkheden. Ctac streeft ernaar om ongeveer 50% van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige beheer- en hostingcontracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. Dat percentage ligt nu rond 45%. Ctac bedient ongeveer zeshonderd klanten. Door een brede spreiding van klanten over verschillende sectoren en een brede exposure naar grotere klanten, minimaliseert Ctac het neerwaartse risico op de omzet.
- Voor de verminderde vraag naar ICT-diensten en -projecten wordt getracht de gevolgen te beperken door het efficiënt en flexibel inzetten van eigen medewerkers en het gebruik van inhuurkrachten c.q. uitbesteding tot een minimum te beperken.

Financiële risico's

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

Operationele risico's

- Project- en opdrachtcontrole: een van de belangrijkste pijlers voor Ctac is het verzorgen van projecten en opdrachten. Deze pijler heeft zijn oorsprong in de steeds in omvang en complexiteit toenemende klantvraag naar nieuwe producten en diensten. De kwaliteit van het uitvoeren van deze projecten en opdrachten kan een belangrijke

invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Om de hiermee samenhangende risico's zoveel mogelijk te minimaliseren, is een optimaal werkend intern kwaliteits- en beheersingssysteem onontbeerlijk. Ctac heeft haar risicomanagement apart gepositioneerd binnen haar organisatie om het identificeren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken. Daar waar een directe en volledige invloed van een risico op het te bereiken resultaat aan Ctac toe te schrijven is, neemt Ctac hiervoor de vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid kan Ctac volledig dragen door het aanwezig zijn van management met de juiste competenties en business/ICT-kennis zowel in de breedte als in de diepte.

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

Conclusie

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

Vooruitzichten

De verbeterde financiële positie, de in 2013 gerealiseerde operationele progressie en met name de resultaatverbetering in de tweede jaarhelft geven Ctac een betere uitgangspositie voor 2014. Hoewel er in 2014 nog geen sprake zal zijn van volledig herstelde ICT-services markten, is er alle aanleiding te veronderstellen dat de opgaande lijn in 2014 kan worden voortgezet.

Met een voorbehoud voor bijzondere exogene omstandigheden verwacht Ctac in 2014 een hoger resultaat te behalen dan in 2013.

Woord van dank

De raad van bestuur kijkt op 2013 terug als een jaar van noodzakelijke en grote veranderingen. In combinatie met de uitdagende marktomstandigheden heeft dit grote inzet en flexibiliteit van de medewerkers gevergd. Op grond hiervan is hen veel dank verschuldigd.

's-Hertogenbosch, 24 maart 2014

De raad van bestuur

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

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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

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

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

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

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

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Op 1 oktober 2013 heeft de voormalige Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie Streppel) het slotdocument van de Commissie gepresenteerd.

De Commissie heeft het eindrapport opgesteld ter afsluiting van de afgelopen vier jaar monitoring. Daarnaast schetst het een aantal aandachtspunten voor de monitoring in de toekomst en schenkt het aandacht aan een aantal vraagstukken rond de inhoud van de Code.

Belangrijkste bevindingen eindrapport:

- De dialoog van de Commissie met bestuurders, commissarissen en aandeelhouders dragen bij aan het blijvend en verstevigd draagvlak voor de Code.
- De kwaliteit van de uitleg van afwijkingen van de Code blijft een aandachtspunt. Meer guidance en/of het geven van voorbeelden van goede uitleg zou dit mogelijk kunnen verbeteren.
- Het individueel aanspreken van ondernemingen op hun (niet) naleving heeft gewerkt. Het heeft

het inzicht van de Commissie vergroot waar de schoen soms wringt bij de naleving van de Code en ondernemingen hebben aanpassingen gedaan die ertoe (zullen) leiden dat de mate van naleving zal toenemen.

- Commissarissen hebben een professionaliseringslag gemaakt. De verantwoordelijkheden moeten echter niet doorschieten. Een commissaris is geen bestuurder. Het is belangrijk de verschillende rollen scherp te hebben.
- Aandeelhouders zien het belang van goede corporate governance en voeren steeds vaker een actieve dialoog met ondernemingen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt een steeds grotere rol. Het is goed dat ondernemingen daar vaker op worden aangesproken.

Vraagstukken zoals beschreven in het eindrapport:

- De beloningsstructuur bij ondernemingen moet eenvoudig en inzichtelijk zijn. De verantwoording over beloningsstructuren en het beloningsbeleid in de jaarverslagen is dat niet altijd en ingewikkelde contracten en wettelijke voorschriften dragen hier ook niet aan bij. De vraag is of de best practices in de Code bijdragen aan een heldere verantwoording en opbouw van beloningen. Beurondernemingen kunnen de transparantie vergroten door hun beloningsbeleid te vereenvoudigen.
- Bij benoeming en vertrek van bestuurders en commissarissen wordt vaak nog onvoldoende inzicht gegeven in de redengeving. Te denken valt aan het geven van de reden voor ontslag, helderheid over vertrekvergoedingen en informatie bij een benoemingsvoordracht. Ook bij de benoeming en het aftreden van de externe accountant is het van belang inzicht te geven in de reden voor benoeming of vertrek.
- De kwaliteit van informatie over het gevoerde beleid en het functioneren van bestuurders en commissarissen in verslagen is belangrijk. Het gaat hierbij meer om de kwaliteit en niet om de kwantiteit. De kwaliteit van het commissarissenverslag wordt met het jaar beter. De kwaliteit van het gehele jaarverslag blijft permanente aandacht verdienen.
- De Code is niet meer in lijn met de Wet bestuur en toezicht. Het is wenselijk om de Code in lijn te brengen met de nieuwe wet.

Wet bestuur en toezicht

Deze wet is op 1 januari 2013 in werking getreden. Ctac heeft haar statuten overeenkomstig de Wet bestuur en toezicht in mei 2013 aangepast.

Wet uitvoering adviezen Monitoring Commissie Corporate Governance Code

Deze wet is op 1 juli 2013 in werking getreden. De wet beoogt een bijdrage te leveren aan de versterking van het Nederlandse corporate governance-systeem door

onder meer een betere balans aan te brengen tussen bestuurders en aandeelhouders, alsmede de mogelijke risico's verbonden aan overmatige betrokkenheid van aandeelhouders, beter te beheersen. Daartoe zijn voorgesteld de Wet op het financieel toezicht, de Wet giraal effectenverkeer en het Burgerlijk Wetboek gewijzigd.

De belangrijkste wijzigingen zijn:

- aandeelhouders moeten bij een drie-procentsaandelenbelang hun zeggenschap en kapitaalbelang in beursvennootschappen melden (voorheen vijf procent);
- aandeelhouders in beursvennootschappen worden verplicht hun intenties bekend te maken bij een aandelenbelang van ten minste drie procent, waarna vervolgens elke wijziging van de intenties dient te worden gemeld;
- via een wettelijke regeling worden beursvennootschappen in staat gesteld de identiteit van hun investeerders te achterhalen in combinatie met een regeling voor communicatie tussen beursvennootschappen en hun investeerders, en indirect tussen investeerders onderling;
- de drempel voor gebruikmaking van het agenderingsrecht voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt verhoogd van één procent naar drie procent.

Wet wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Wet op het financieel toezicht in verband met de bevoegdheid tot aanpassing en terugvordering van bonussen en winstdelingen van bestuurders en dagelijks beleidsbepalers en deskundigheidstoetsing van commissarissen (Wet claw back)

Deze wet is in werking getreden op 1 januari 2014. De wet bevat een regeling van de bevoegdheid tot aanpassing en terugvordering van bonussen van bestuurders. Daarnaast wordt een wettelijke deskundigheidstoetsing bij commissarissen van financiële ondernemingen geïntroduceerd. De regeling verduidelijkt dat de raad van commissarissen de waarde van een in het vooruitzicht gestelde bonus kan bijstellen en een uitgekeerde bonus namens de vennootschap kan terugvorderen, en werkt uit onder welke omstandigheden dit kan. Tevens bevat de wet een aanpassingsplicht van bonussen die onvoorwaardelijk worden in geval van een openbaar bod, en een plicht tot verantwoording van het gebruik van de bevoegdheden in het jaarverslag.

Raad van bestuur

De raad van bestuur van Ctac is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van doelstellingen en strategie, en voor het uitvoeren van het strategische en operationele beleid van de onderneming. De raad van bestuur richt zich bij het uitvoeren van zijn taak op het belang van de onderneming en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders.

De raad van bestuur van Ctac werd in 2013 gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar en Douwe van der Werf. Voor gegevens van de leden van de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 20.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen is primair belast met het houden van toezicht op het beleid en het beheer van de raad van bestuur, zowel vanuit strategisch als vanuit operationeel perspectief. Daarnaast fungeert de raad van commissarissen als adviesorgaan voor de raad van bestuur. De werkwijze en het profiel van de raad van commissarissen zijn vastgelegd in een reglement en in een profielschets die is gepubliceerd op onze website. De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren Herman Olde Hartmann (voorzitter), Hans Jägers en Ed Kraaijenzank. De heer Hans Jägers onderhoudt namens de raad van commissarissen het contact met de Ondernemingsraad. Voor gegevens van de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 21.

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 voorschrijft.

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

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

Communicatie

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

Verlag van de Raad van Commissarissen

Inleiding

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

Samenstelling van de raad van bestuur

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

Samenstelling van de raad van commissarissen

In het verslagjaar zijn er geen veranderingen in de samenstelling van de raad van commissarissen geweest. De raad van commissarissen bestaat uit de volgende drie leden: de heer Herman Olde Hartmann (voorzitter), de heer Hans Jägers en de heer Ed Kraaijenzank. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, gehouden op 15 mei 2013, is de heer Olde Hartmann opnieuw benoemd voor 4 jaar. Genoemde benoeming betreft zijn laatste termijn. In dezelfde vergadering is de heer Kraaijenzank herbenoemd voor 3 jaar en is daarna nog voor een termijn benoembaar.

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

Nadere informatie over de huidige leden van de raad van commissarissen is te vinden op pagina 21 van dit jaarverslag. De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code. De samenstelling is evenwichtig en zodanig, dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid de raad van commissarissen in staat stelt zijn diverse taken naar behoren te verrichten. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan het in best practice-bepaling III 2.1 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling III.2.2.

Activiteiten van de raad van commissarissen Werkzaamheden

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar 2013 volgens een van tevoren vastgesteld schema zeven keer in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd en vier keer als auditcommissie. Tijdens nagenoeg alle vergaderingen was de voltallige raad van commissarissen aanwezig. In de vergaderingen met de

raad van bestuur kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde, waaronder de strategie, de begroting, de financiële ontwikkelingen en resultaten, de marktontwikkelingen, de werknemersaangelegenheden – waaronder de ondernemingsraad (OR) –, de organisatiestructuur, de algemene en operationele gang van zaken, het remuneratiebeleid en uitvoering en implicaties hiervan, alsmede de corporate governance. Tevens is de door de onderneming gevoerde strategie en de aanscherping daarvan voor de komende jaren meerdere malen aan de orde gekomen en is regelmatig aandacht besteed aan de belangrijkste aan de bedrijfsvoering van de onderneming verbonden risico's. Voor een nadere toelichting daarop wordt verwezen naar de pagina's 32-33 van dit jaarverslag. De opzet en werking van de daaraan gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn periodiek geëvalueerd en hebben niet geleid tot nadere acties.

Specifieke onderwerpen die in 2013 aan bod kwamen, waren de strategische speerpunten, de noodzakelijke maatregelen om de effecten van de lagere vraag naar ICT-projecten te dempen, en de mogelijkheden om de marktpositie van Ctac, ook in economisch mindere tijden, verder te verbeteren. Ook zijn wederom specifieke thema's als toekomstige financiering van Ctac en datacenterfaciliteiten uitgebreid aan de orde geweest. Een laatste onderwerp dat aan bod is geweest is het voorzien in de opvolging van de heer Jägers, die zal aftreden in mei 2014.

De raad van commissarissen heeft in 2013 twee maal voltallig zonder de raad van bestuur vergaderd of anderszins overleg gevoerd. Tijdens deze vergaderingen is het eigen functioneren van de raad van commissarissen alsmede het functioneren van de raad van bestuur besproken, evenals zijn samenstelling. Diverse onderwerpen zijn hierbij besproken. Het gaat daarbij om zaken als de kwaliteit en tijdigheid van informatie, de onderbouwing van voorstellen en beoordeling van besluiten binnen het kader van de ondernemingsstrategie en de greep op voorziene en onvoorziene gebeurtenissen. Daarnaast zijn zaken als de balans tussen betrokkenheid en afstand houden, het samenspel tussen raad van bestuur, raad van commissarissen en de ondernemingsraad, de communicatie en persoonlijke verhoudingen, het evenwicht in de samenstelling van de raad van bestuur, kennis en kunde, het profiel van de raad van commissarissen en de uitoefening van de rol van voorzitter van de raad van commissarissen aan de orde geweest.

Naast de formele vergaderingen waren er tussentijds regelmatig contacten over actuele ontwikkelingen, zowel onderling als met de leden van de raad van bestuur. Voorts heeft een lid van de raad van commissarissen in 2013 een vergadering van de

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

De raad van commissarissen heeft kennisgenomen van de management letter en deze in aanwezigheid van de

data zoals balanssterkte, resultatenrekening, cashflow en koersontwikkeling. Voor meer details over het beloningsbeleid en de beloning van de raad van bestuur wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 77 van dit verslag en naar de corporate website van Ctac (www.ctac.nl).

Bezoldiging van de raad van commissarissen

De beloningen van de leden van de raad van commissarissen zijn niet gekoppeld aan de resultaten

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

raad van bestuur besproken met de externe accountant. Speciale aandacht is besteed aan IFRS-bepalingen welke voor Ctac van toepassing zijn, en de compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code.

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

Bezoldiging raad van bestuur

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

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

van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen vast. Géén van de commissarissen is in het bezit van aandelen en/of opties op aandelen Ctac. Voor het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt verwezen naar pagina 77 van dit verslag.

Jaarrekening en decharge

De door de raad van bestuur opgemaakte jaarrekening en het jaarverslag 2013 zijn aan de raad van commissarissen voorgelegd en uitvoerig besproken. BDO Audit & Assurance B.V. heeft de jaarrekening 2013 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring. Deze verklaring is opgenomen op pagina 92 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2013 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming. Derhalve wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de jaarrekening vast te stellen en de raad van bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid, respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

Resultaatbestemming

Ctac heeft het boekjaar 2013 met een netto resultaat van EUR 1.160 duizend afgesloten. Er wordt voorgesteld dit resultaat geheel toe te voegen aan de overige reserves, opgenomen onder het eigen vermogen.

Uitgaande van vaststelling van de jaarrekening 2013 wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om goedkeuring te verlenen aan het voorstel tot resultaatbestemming, zoals dit met instemming van de raad van commissarissen door de raad van bestuur is bepaald.

Corporate governance

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

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code en passen die ook toe. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code. Voor een opsomming hiervan wordt verwezen naar pagina 36-38 van dit verslag.

Woord van dank

2013 is ook een jaar geweest waarin voor Ctac diverse grote veranderingen hebben plaatsgevonden. Genoemde veranderingen hebben een groot beroep gedaan op onder andere de flexibiliteit en veerkracht van onze medewerkers. Genoemde veranderingen hebben voor Ctac geleid tot het positieve resultaat over 2013, alsmede de verdere verbetering van de uitgangspositie voor de toekomst.

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

's-Hertogenbosch, 24 maart 2014

De raad van commissarissen

De heer H.G.B. Olde Hartmann, voorzitter

De heer H.P.M. Jägers

De heer E. Kraaijenzank



TEGEN EEN STOOTJE KUNNEN

DEGELIJKHEID ZONDER POESPAS

Jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2013 (in EUR x 1.000)	2013	2012
ACTIVA		
Vaste activa		
7) Immateriële vaste activa	15.516	16.057
8) Materiële vaste activa	2.385	2.218
9) Latente belastingvorderingen	558	979
	18.459	19.254
Vlottende activa		
10) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	17.299	20.528
11) Liquide middelen	95	111
	17.394	20.639
	35.853	39.893
PASSIVA		
12) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.927	2.825
Agioreserve	11.232	10.986
Overige reserves	(6.327)	(7.631)
Resultaat boekjaar	1.098	809
	8.930	6.989
Aandeel derden	737	52
13) Langlopende verplichtingen		
13.1) Bancaire schulden	215	399
13.2) Overige verplichtingen	1.028	2.369
9) Latente belastingverplichtingen	325	465
	1.568	3.233
Kortlopende verplichtingen		
Bancaire schulden	3.297	4.204
14) Voorzieningen	681	636
15) Handelscrediteuren en overige schulden	20.237	24.331
Te betalen vennootschapsbelasting	403	448
	24.618	29.619
	35.853	39.893

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2013 (in EUR x 1.000)	2013	2012
6) Netto-omzet	77.028	79.861
Inkoopwaarde hard- en software	8.267	8.868
Uitbesteed werk	11.871	13.437
Inkoopwaarde van de omzet	(20.138)	(22.305)
Brutomarge	56.890	57.556
16) Personeelskosten	40.840	41.220
Afschrijvingen en amortisaties	1.304	1.474
17) Overige bedrijfskosten	12.579	12.872
Totale bedrijfslasten	(54.723)	(55.566)
Bedrijfsresultaat	2.167	1.990
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	48	2
Rentelasten en soortgelijke kosten	(254)	(189)
Overige financiële lasten	(284)	(696)
18) Totale financiële baten en lasten	(490)	(883)
Verkoopresultaat deelnemingen	-	93
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	1.677	1.200
19) Belastingen	(517)	(395)
Nettoresultaat	1.160	805
Toekomend aan aandeel derden	62	(4)
Toekomend aan groepsaandeelhouders	1.098	809
20) Winst per aandeel		
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouder) per aandeel (in EUR)	0,10	0,07
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in EUR)	0,07	0,05
Aantal aandelen ultimo	12.195.497	11.771.586
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.089.519	11.731.147
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel	14.905.761	17.538.645

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat over 2013	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Nettoresultaat over het boekjaar	1.160	805
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
Totaal resultaat over het boekjaar	1.160	805

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2013

(in EUR x 1.000)

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

Voor de toelichting op de transactie met minderheidsaandeelhouder zie paragraaf 22.1 op pagina 77.

In 2013 is dividend uitgekeerd aan minderheidsaandeelhouders.

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2012

(in EUR x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan groeps- aandeel- houders	Aandeel derden	Groeps- vermogen
Saldo per 1 januari	2.796	10.920	1.801	(9.432)	-	6.085	71	6.156
Mutatie immateriële vaste activa			(1.801)	1.801		-		-
Nettoresultaat					809	809	(4)	805
Emissie aandelen	29	66				95		95
Dividend						-	(15)	(15)
Saldo per 31 december	2.825	10.986	-	(7.631)	809	6.989	52	7.041

In 2012 is dividend uitgekeerd aan minderheidsaandeelhouders.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2013	2013	2012
(in EUR x 1.000)		

KASSTROOMOVERZICHT

Bedrijfsresultaat	2.167	1.990
Afschrijvingen	1.328	1.685
	3.495	3.675
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen	3.229	(3.823)
Kortlopende schulden	(2.642)	4.517
	587	694
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	4.082	4.369
Ontvangen interest	48	2
Betaalde interest	(256)	(189)
Betaalde winstbelasting	(349)	(486)
	(557)	(673)
Kasstroom uit operationele activiteiten	3.525	3.696
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	(954)	(1.476)
	(954)	(1.476)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(954)	(1.476)
Financieringsactiviteiten		
Opgenomen / aflossing langlopende financiering	(184)	9
Betaalde earn out-verplichtingen	(1.067)	(503)
Dividend aandeel derden	(429)	(15)
Verkoop deelnemingen	-	(60)
	(1.680)	(569)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(1.680)	(569)
	891	1.651
Liquide middelen	111	349
Kortlopende bancaire schulden	(4.204)	(6.093)
Saldo liquide middelen per 1 januari	(4.093)	(5.744)
Liquide middelen	95	111
Kortlopende bancaire schulden	(3.297)	(4.204)
Saldo liquide middelen per 31 december	(3.202)	(4.093)
	891	1.651

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

1. Algemene informatie over Ctac

Ctac is ICT-dienstverlener gespecialiseerd in ERP-oplossingen. Activiteiten bestaan uit implementatie, integratie en beheer van o.a. SAP-systemen en Microsoft-systemen en hiervan afgeleide activiteiten, zoals systeemupgrades en systeemoptimalisaties. De onderneming is SAP Gold Partner en Microsoft Gold Partner in Nederland en België. Bovendien is Ctac de grootste SAP reseller in Nederland voor middelgrote ondernemingen. Tot de klantenkring behoren ongeveer zeshonderd organisaties van elke bedrijfsgrootte en in uiteenlopende branches. Ultimo 2013 had Ctac 464 medewerkers in dienst. Ctac is actief in Nederland, België, en Frankrijk; het hoofdkantoor is gevestigd in 's-Hertogenbosch. Het bedrijf is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC).

2. Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. is opgemaakt in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) en aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie. De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ctac N.V.

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt, die de uitwerking van richtlijnen en de waarderingen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de betreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als de toekomstige perioden beïnvloedt.

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

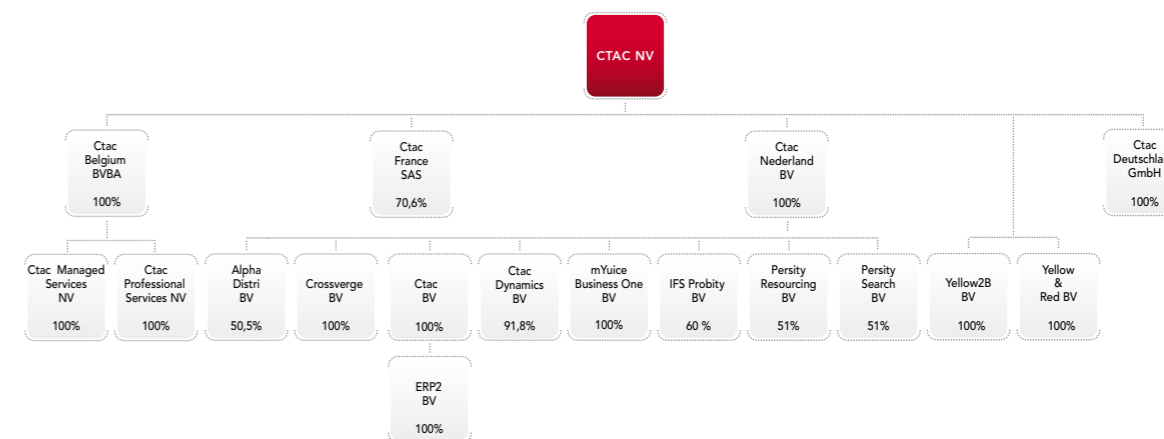
Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2013 nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op de geconsolideerde jaarrekening, tenzij toegelicht:

- IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening: deze standaard heeft ten opzichte van de huidige IFRS standaard enigszins andere criteria voor het bepalen van de consolidatiekring. Voor boekjaar 2014 verwacht Ctac niet dat deze standaard gevolgen zal hebben voor de consolidatiekring.
- IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten: met deze nieuwe standaard verdwijnt de keuze tussen de equity method en proportionele consolidatie voor belangen in joint ventures. In plaats daarvan bepalen de feitelijke rechten op activa en verplichtingen, en kosten en baten de classificatie als joint operation of joint venture. Bij joint operations worden de activa en verplichtingen die toekomen aan de onderneming volledig opgenomen, bij joint ventures wordt de equity method gebruikt. Voor boekjaar 2014 verwacht Ctac dat de verwerking van haar belangen in samenwerkingsverbanden niet zal veranderen.
- IFRS 12 Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten: deze standaard bevat uitgebreidere eisen voor de toelichting omtrent belangen in andere ondernemingen. Ctac verwacht dat in boekjaar 2014 sommige toelichtingen uitgebreider zullen zijn.

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

De volgende nieuwe standaarden en interpretaties werden effectief in 2013 maar zijn thans niet relevant voor de verslaggeving van Ctac N.V.:

- IAS 1 Presentation of Financial Statements
- IAS 19 Employee Benefits
- IFRS 7 Disclosures — Offsetting Financial Assets and Financial Liabilities
- IFRS 13 Fair Value Measurement



2.1 Grondslagen voor de consolidatie

In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waarin direct of middellijk voor meer dan 50% wordt deelgenomen en waarin Ctac N.V. de beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Voor vermelding van de vennootschappen wordt verwezen naar bijlage 1 op pagina 98.

Met ingang van 1 januari 2013 zijn de vennootschappen Ctac MKB B.V. en Ctac Nederland B.V. gefuseerd tot één vennootschap: Ctac Nederland B.V., en zijn de vennootschappen Ctac Business Services B.V., Ctac NetIT Services B.V., mYoice Logistics B.V., Ctac Wholesale & Manufacturing B.V. en Ctac B.V. gefuseerd tot één vennootschap: Ctac B.V. De vennootschappen Ctac Healthcare B.V. en Ctac Warehouse Optimization B.V. zijn eind 2013 ontbonden.

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

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

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

De grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling zoals opgenomen in deze

jaarrekening, zijn van toepassing op de balans en winst-en-verliesrekening van alle in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen.

2.2 Gesegmenteerde verslaggeving

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

2.3 Immateriële vaste activa

2.3.1 Goodwill

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. De goodwill die kan voortvloeien uit de acquisities van deelnemingen, wordt bepaald op basis van het verschil tussen de kostprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen, inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardevermindering. De opname van een uitgestelde belastingverplichting in geval van reële waardeaanpassingen is van invloed op de hoogte van de goodwill. Goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt, indien van toepassing, ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Bij verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt.

Waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen lopen via het resultaat en worden niet met terugwerkende kracht gecorrigeerd op goodwill. Daarnaast tellen direct toerekenbare acquisitiekosten niet mee bij de berekening van de overnamesom en goodwill. Deze kosten komen direct ten laste van het resultaat.

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

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

2.3.2 Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten

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

2.3.3 Intellectuele eigendomsrechten gerelateerd aan ontwikkelde producten

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

2.3.4 In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

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

2.3.5 Uitgaven na initiële investering

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

2.3.6 Afschrijving van immateriële vaste activa

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

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

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.4 Materiële vaste activa

2.4.1 Materiële vaste activa in eigendom

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

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

2.4.2 Afschrijving van materiële vaste activa

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

- bouwkundige aanpassingen	
- gehuurd pand	10% - 20%
- computerapparatuur/software	20% - 33 ⅓%
- inventaris	10% - 25%

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

2.5 Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

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

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

2.6 Liquide middelen

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

2.7 Bijzondere waardevermindering van niet-financiële activa (impairment)

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

2.7.1 Berekening van de realiseerbare waarde

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

2.7.2 Terugname van bijzondere waardeverminderingen (terugname impairment)

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

2.8 Eigen vermogen

2.8.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000

preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal ultimo 2013 bestaat uit 12.195.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Het verloop van de uitstaande aandelen is als volgt.

	2013		2012	
	Gewone	Prioriteits	Gewone	Prioriteits
Stand 1 januari	11.771.586	1	11.650.269	1
Inkopen gedurende boekjaar	-	-	-	-
Verkopen/emissie gedurende boekjaar	423.911	-	121.317	-
Stand 31 december	12.195.497	1	11.771.586	1

Met betrekking tot de preferente en prioriteitsaandelen hebben geen mutaties plaatsgevonden. Met betrekking tot de rechten, voorkeursrechten en beperkingen die aan elke categorie van aandelenkapitaal zijn verbonden, wordt verwezen naar pagina 86 'Overige gegevens'.

2.8.2 Inkoop eigen aandelen

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

Op 31 december 2013 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

2.8.3 Dividenden

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

2.8.4 Optieregeling

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

Toegekende 'share appreciation rights' aan personeel worden als verplichting opgenomen naarmate de

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

2.9 Langlopende verplichtingen

2.9.1 Leningen

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

2.9.2 Aankoopverplichting minderheidsbelangen

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

nader vast te stellen aantal aandelen van Ctac N.V. zelf. De met deze earn out-verplichtingen gepaard gaande goodwill bedraagt ultimo 2013 EUR 3,2 miljoen (ultimo 2012 EUR 4,5 miljoen) en is op de actiefzijde van de balans als immaterieel vast actief verantwoord.

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

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

2.10 Voorzieningen

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

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

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

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

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

2.11 Handelscrediteuren en overige schulden

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

2.12 Omzetverantwoording

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

Opbrengsten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

2.12.1 Contracten op basis van contractuele tarieven en nacalculatie

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

2.12.2 Vaste-prijscontracten

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

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

2.12.3 Licenties

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

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

2.13 Kosten

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

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

2.13.2 Pensioenlasten

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

2.13.3 Operationele leasebetalingen/huurbedragen

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

2.13.4 Financieringsbaten en -lasten

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

2.14 Belastingen over het resultaat

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

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

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

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

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

3. Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

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

4. Financieel risicomanagement

Ctac wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals marktrisico, kredietrisico en liquiditeitsrisico. De vanuit de raad van bestuur gestuurde algemene risicobeheersing binnen Ctac strekt zich uit tot een breder veld dan financiële risico's. Zie voor een nadere toelichting hierop onze risicoparagraaf zoals opgenomen in het verslag van de raad van bestuur op pagina 32 van dit jaarverslag. De beheersing is erop gericht om de belangrijkste risico's te inventariseren en de gerichte beheersing daarvan op basis van richtlijnen, procedures, systemen, best practices, controles en audits. Het financieel risicomanagement is specifiek gericht op de voor Ctac in dit kader relevante risico's.

4.1 Marktrisico

4.1.1 Renterisico

Ctac wordt geconfronteerd met renterisico's, die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering. De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2013 van Ctac bedragen totaal circa EUR 0,2 miljoen (ultimo 2012 EUR 0,4 miljoen). De rente bedraagt eenmaands Euribor plus 1,858%. Gezien de verwachte renteontwikkelingen en de hoogte, de looptijd en het aflossingsschema van de lening, heeft Ctac besloten het renterisico voor de langlopende lening niet af te dekken. Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schulden is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. De rente bestaat uit eenmaands Euribor plus een opslag. De opslag is afhankelijk van de verhouding tussen de EBITDA en de netto schuldpositie van Ctac en kan variëren van 1,95% tot 3,20%.

Als gedurende 2013 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,1% hoger of lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zou dit geen materieel effect hebben gehad op het resultaat na belastingen. Het gehanteerde percentage van 0,1% is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2013.

4.1.2 Valutarisico

Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2013 als zeer beperkt.

4.2 Kredietrisico

Het kredietrisico wordt centraal beheerd. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen en transacties met cliënten, inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd. De financieringsfaciliteit van Ctac is ondergebracht bij ABN AMRO Bank. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar, wordt hierbij gebruik gemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. Alhoewel de economische omstandigheden in 2013 niet gunstig waren, schat de directie van Ctac N.V. de kredietrisico's van de opdrachtgevers vooralsnog als beperkt in.

4.3 Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank ter hoogte van totaal EUR 8,3 miljoen ultimo 2013 (ultimo 2012 EUR 9,5 miljoen). De faciliteit wordt met EUR 62.500 per kwartaal verlaagd tot EUR 7,5 miljoen per 1 januari 2017. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP rechten. Het liquiditeitsbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen Ctac zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld voor zowel de korte als de middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

4.4 Kapitaalrisicomanagement

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

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

5. Belangrijkste schattingen en aannames**5.1 Schattingen ter zake bijzondere waardevermindering van goodwill**

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

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

5.2 Schattingen ter zake risico's op projecten en debiteuren

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

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

5.3 Schattingen ter zake earn out-verplichtingen

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

6. Gesegmenteerde informatie

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

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

Resultaten 2013					
(in EUR x 1.000)					
	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet per segment	62.852	15.006	1.260	(2.090)	77.028
Bedrijfsresultaat	3.811	(240)	(1.404)	-	2.167
Financiële baten	-	81	144	(177)	48
Financiële lasten	(161)	(172)	(98)	177	(254)
Financiële baten en lasten					
earn out-verplichtingen	-	-	(284)	-	(284)
Resultaat voor belasting	3.650	(331)	(1.642)	-	1.677
Belastingen	(931)	11	403	-	(517)
Nettoresultaat	2.719	(320)	(1.239)	-	1.160

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2012 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2012

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Omzet per segment	65.852	15.836	3.003	(4.830)	79.861
Bedrijfsresultaat	3.942	182	(2.134)	-	1.990
Financiële baten	3	86	57	(144)	2
Financiële lasten	(57)	(146)	(130)	144	(189)
Financiële baten en lasten					
earn out-verplichtingen	-	-	(696)	-	(696)
Verkoopresultaat deelneming	-	53	40	-	93
Resultaat voor belasting	3.888	175	(2.863)	-	1.200
Belastingen	(907)	(116)	628	-	(395)
Nettoresultaat	2.981	59	(2.235)	-	805

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

Afschrijvingen 2013

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	421	120	-	-	541
Materiële vaste activa	353	34	400	-	787
Totaal afschrijvingen	774	154	400	-	1.328

Investerings 2013

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	627	4	323	-	954
Totaal investeringen	627	4	323	-	954



EEN DUIDELIJK SIGNAAL AFGEVEN

COMMUNICEREN ZONDER POESPAS

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2012 luidt als volgt.

Afschrijvingen 2012

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	392	120	390	-	902
Materiële vaste activa	301	36	446	-	783
Totaal afschrijvingen	693	156	836	-	1.685

Investerings 2012

(in EUR x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	(73)	-	(73)
Materiële vaste activa	471	58	947	-	1.476
Totaal investeringen	471	58	874	-	1.403

7. Immateriële vaste activa

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

(in EUR x 1.000)

	Goodwill		Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders		Immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Boekwaarde per 1 januari	14.658	14.560	840	1.256	559	783	-	335	16.057	16.934
Investerings	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(Des)investerings als gevolg van verkoop/verwerving van groepsmaatschappijen	-	98	(73)	(73)	-	-	-	-	-	25
Afschrijvingen	-	-	(317)	(343)	(224)	(224)	-	(335)	(541)	(902)
Boekwaarde per 31 december	14.658	14.658	523	840	335	559	-	-	15.516	16.057
Totaal aanschaffingswaarde	26.198	26.198	2.086	2.086	1.564	1.564	2.238	2.238	32.086	32.086
Totaal afschrijvingen	(11.540)	(11.540)	(1.563)	(1.246)	(1.229)	(1.005)	(2.238)	(2.238)	(16.570)	(16.029)
Boekwaarde per 31 december	14.658	14.658	523	840	335	559	-	-	15.516	16.057

7.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa verantwoord in 2013 (in 2012 EUR 0). Ook zijn geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2013.

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

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

Schatting van de toekomstige kasstromen wordt gedaan met behulp van actuele en historische resultaten per actief. Er wordt per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten 2014, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor omzetgroei en margeontwikkeling. Kasstromen na de vijfjaarsperiode worden geëxtrapoleerd met lage groeipercentages. De gehanteerde assumpties zijn aanvaardbaar binnen de sector waarin Ctac actief is.

Ctac onderkent vier Nederlandse CGU's: (1) 'Ctac Consulting': waarin alle SAP-consulting activiteiten zijn ondergebracht, (2) 'Ctac Microsoft': voor de Microsoft gerelateerde activiteiten, (3) 'Ctac Managed Services': voor hosting en functioneel beheer, (4) 'Overig' voor de overige Nederlandse activiteiten. In het buitenland onderscheidt Ctac een afzonderlijke CGU voor de Belgische activiteiten en een voor de overige buitenlandse activiteiten.

De aan de CGU's toegerekende goodwill is niet gewijzigd in 2013, in vergelijking met 2012: aan Ctac Consulting is EUR 12,2 miljoen goodwill toegerekend, aan Ctac Microsoft is EUR 1,0 miljoen goodwill toegerekend, aan Ctac Managed Services is EUR 0,4 miljoen goodwill toegerekend, aan Overig is EUR 0,3 miljoen goodwill toegerekend, aan Ctac België is EUR 0,0 miljoen goodwill toegerekend, en aan Ctac Buitenland Overig is EUR 0,8 miljoen goodwill toegerekend.

De volgende veronderstellingen zijn gehanteerd bij de impairmenttest.

De WACC, voor belasting, van Ctac varieert tussen de 11,5% en de 18,8%. Voor Ctac Consulting bedraagt de WACC 11,5%, voor Ctac Microsoft 14,1%, voor Ctac Managed Services 12,4%, voor Overig 13,3%, voor Ctac België 14,1% en voor Ctac Buitenland Overig 18,8%. Dit op basis van tienjaarsrente van 2,0%, een minimum marktpremie van 5% en een unit marktpremie die varieert tussen de 5% en de 12,0%, een Beta van 0,96 en een (E/(D+E))-ratio van 0,3.

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

Op basis van de impairmenttest gebaseerd op bovengenoemde uitgangspunten is geen impairment benodigd in 2013. Een gevoeligheidsanalyse waarbij de WACC verhoogd wordt met 3% en de verwachte EBITA verlaagd worden met 10%, resulteert in impairment van 15% voor Ctac Buitenland Overig.

8. Materiële vaste activa

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

	Bedrijfskundige aanpassingen gehuurde							
	panden		Computers		Inventaris		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
(in EUR x 1.000)								
Boekwaarde per 1 januari	1.000	523	1.044	921	174	84	2.218	1.528
Investeringsen	70	930	1.143	1.524	24	231	1.237	2.685
(Des)investeringsen a.g.v. verkoop/aankoop groepsmaatschappijen	-	-	-	(3)	-	-	-	(3)
Desinvesteringsen	-	(335)	(283)	(803)	-	(71)	(283)	(1.209)
Afschrijvingen	(114)	(118)	(623)	(595)	(50)	(70)	(787)	(783)
Boekwaarde per 31 december	956	1.000	1.281	1.044	148	174	2.385	2.218
Totaal aanschaffingswaarde	1.150	1.080	7.059	6.223	1.119	1.095	9.328	8.398
Totaal afschrijvingen	(194)	(80)	(5.778)	(5.179)	(971)	(921)	(6.943)	(6.180)
Boekwaarde per 31 december	956	1.000	1.281	1.044	148	174	2.385	2.218

8.1 Investeringsen en desinvesteringsen

De investeringsen in computers gedurende 2013 hebben met name betrekking op investeringsen in laptops, servers en opslagcapaciteit. De desinvesteringsen in computers hebben betrekking op sale & lease back van servers en opslagcapaciteit voor de uitbreiding van het datacenter.

8.2 Bijzondere waardevermindering en terugnemen van bijzondere waardevermindering

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2013. Tevens zijn geen waardevermindering, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2013.

9. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Latente belastingvordering	558	979
Latente belastingverplichting	325	465
Totale latente belastingen	233	514

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	979	1.170
Onttrekking i.v.m. carry forward	(415)	(163)
Toevoeging i.v.m. te verrekenen verliezen	59	72
Onttrekking i.v.m. niet-gerealiseerde intercompany-resultaten	(65)	(65)
Eliminatie a.g.v. verkoop deelneming	-	(35)
Saldo per 31 december	558	979

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2013 circa EUR 0,8 miljoen, ultimo 2012 circa EUR 2,2 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering. Het totaal van de compensabele verliezen bedraagt ultimo 2013 circa EUR 1,1 miljoen (ultimo 2012 circa EUR 2,5 miljoen). Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,3 miljoen is in het verleden geen latente belastingvordering gevormd omdat het onvoldoende waarschijnlijk is dat deze met toekomstige winsten gecompenseerd zullen worden.

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	465	680
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, orders en ontwikkelde producten		
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(138)	(144)
Verdiscontering earn out-verplichting		
Toevoeging / onttrekking i.v.m. nieuwe verplichtingen en/of waarderingsverschillen	67	31
Onttrekking i.v.m. oprenting	(69)	(102)
Saldo per 31 december	325	465

10. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren	13.767	16.507
Voorziening voor dubieuze debiteuren	(1.048)	(962)
Handelsdebiteuren netto	12.719	15.545
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	3.255	3.065
Overige vorderingen	96	342
Overlopende activa	1.229	1.576
Totale handelsdebiteuren en overige vorderingen	17.299	20.528

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2013 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 4,1 miljoen (31 december 2012: EUR 2,6 miljoen), waarvan de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen. Wel zijn er voor enkele van deze debiteuren overige voorzieningen getroffen, omdat er nog openstaande issues met betrekking tot de uitvoering van de projecten zijn. Gedurende 2013 heeft Ctac EUR 0,1 miljoen moeten afschrijven op debiteuren als gevolg van faillissementen. Ultimo 2013 bedraagt de voorziening voor debiteuren die als oninbaar worden beschouwd, EUR 1,0 miljoen (ultimo 2012 EUR 1,0 miljoen).

De ouderdom van handelsdebiteuren is als volgt.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is verstreken	8.668	12.957
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is verstreken		
minder dan 1 maand	2.404	1.705
tussen 1 en 2 maanden	461	192
tussen 2 en 3 maanden	278	190
meer dan 3 maanden	908	501
	4.051	2.588
Totale handelsdebiteuren netto	12.719	15.545

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	962	909
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	267	201
Afboeking in verband met oninbaarheid	(81)	(142)
Vrijval	(100)	(1)
Eliminatie a.g.v. verkoop deelneming	-	(5)
Saldo per 31 december	1.048	962

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

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten, vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2013 als ultimo 2012 een looptijd korter dan een jaar.

11. Liquide middelen

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking.

De opgevraagde bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2013 EUR 8,3 miljoen (ultimo 2012 EUR 9,5 miljoen), zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Ter zake de kredietverlening in rekening-courant heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gvesteld. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten.

Binnen Ctac zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig.

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

12. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2013 EUR 7.200.000 en bestaat uit 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.195.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2013 en 2012 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.

13. Langlopende verplichtingen

De samenstelling van de langlopende verplichtingen is als volgt.

13.1 Bancaire schulden

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

Het verloop van de bancaire schulden is als volgt.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	399	390
Opname lening	-	193
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(184)	(184)
Saldo per 31 december	215	399

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

	1-2 jaar	>2 jaar	Totaal
(in EUR x 1.000)			
Vervalddata langlopende leningen ultimo 2013	184	31	215
Verwachte rentebetalingen	3	0	3

13.2 Overige verplichtingen

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

Het verloop van de overige verplichtingen is als volgt.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	2.369	3.471
Waarderingsverschillen	(53)	264
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(1.558)	(1.766)
Oprenting earn out-verplichting	270	400
Saldo per 31 december	1.028	2.369

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

	1-2 jaar	>2 jaar	Totaal
(in EUR x 1.000)			
Vervalddata earn out-verplichtingen ultimo 2013	386	642	1.028

In 2013 vormden de economische omstandigheden geen reden voor materiele bijstellingen van de omzetprojecties. Verschillen tussen de verwachte en de rerealiseerde EBITA 2013 hebben geresulteerd in een betalingsverschil van negatief EUR 53.000. Van deze earn out-verplichtingen kan EUR 0,3 miljoen naar keuze in aandelen of in contanten uitgekeerd worden. De waardering van deze earn out-verplichtingen is van niveau 3 zoals bedoeld in IFRS 7.

14. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

	2013			2012
(in EUR x 1.000)				
	Ter zake jubileum-uitkeringen	Overig	Totaal	
Saldo per 1 januari	-	636	636	966
Dotatie ten laste van het resultaat	121	203	324	271
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	(159)	(159)	(235)
Aangewend	(21)	(99)	(120)	(366)
Saldo per 31 december	100	581	681	636

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,1 miljoen (2012: circa EUR 0,1 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

14.1 Voorziening ter zake jubileumuitkeringen

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

14.2 Overige voorzieningen

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

15. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	4.592	6.830
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.684	3.259
Overige schulden	3.165	4.703
Overlopende passiva	8.796	9.539
Totale handelscrediteuren en overige schulden	20.237	24.331

De post overige schulden betreft onder meer de kortlopende verplichtingen uit hoofde van earn out-afspraken en verplichtingen uit hoofde van financial lease. De schuld uit hoofde van financial lease bedraagt ultimo 2013 EUR 37.000. Van de kortlopende earn out-verplichtingen kan een bedrag van EUR 2,8 miljoen naar keuze in aandelen of in contanten uitgekeerd worden. Alle overige schulden hebben een looptijd van korter dan 1 jaar.

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

16. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Salarissen	32.836	33.190
Sociale lasten	4.941	4.694
Pensioenlasten	1.450	1.596
Overige personeelskosten	1.613	1.740
Totale personeelskosten	40.840	41.220

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 2013 bedraagt 439 (2012: 448).

17. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Autokosten	4.855	5.207
Huisvestingskosten	2.231	2.064
Marketing- en verkoopkosten	1.264	1.637
Overige kosten	4.229	3.964
Totale overige bedrijfskosten	12.579	12.872

Onder de autokosten is voor een bedrag van circa EUR 3,5 miljoen (2012: circa EUR 3,7 miljoen) verantwoord ter zake van operationele leasecontracten met betrekking tot auto's.

Onder de huisvestingskosten is voor een bedrag van circa EUR 1,5 miljoen (2012: circa EUR 1,4 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

De overige kosten betreffen onder meer kosten van informatiemanagement en automatisering, verzekeringen en accountants- en advieskosten.

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

a. onderzoek van de jaarrekening:	EUR 150
b. overige beoordelingswerkzaamheden	EUR 15
c. fiscale dienstverlening werkzaamheden	EUR -
d. overige advieswerkzaamheden	EUR -
De totale accountantskosten bedragen hiermee	EUR 165

18. Financieringsbatens en -lasten

De financieringsbatens en -lasten zijn als volgt te specificeren.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Financieringsbatens	48	2
Financieringslasten	(254)	(189)
Oprenting earn out-verplichtingen	(270)	(400)
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	(14)	(296)
Totale financieringsbatens en -lasten	(490)	(883)

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

19. Belastingen

Belastingpositie en belastinglast (in EUR x 1.000)	2013	2012
Actuele belastingverplichtingen	(640)	(593)
Latente belastingverplichtingen	142	181
Correctie oude jaren	(19)	17
Totale belastingen	(517)	(395)

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 30,9% (2012: 35,7%) en is als volgt opgebouwd.

	2013	2012
Nominale belastingdruk	25,0	25,0
Tariefsverschillen buitenland	1,9	1,9
Niet-aftrekbare bedragen	4,4	6,8
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(2,0)	(3,1)
Impairment en waarderingsverschillen	0,2	6,7
Incidentele verschillen	1,4	(1,6)
Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening	30,9	35,7

De effectieve belastingdruk is berekend op basis van het resultaat exclusief het verkoopresultaat deelnemingen.

20. Resultaten per aandeel

Winst per aandeel en verwaterde winst per aandeel.

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

Winst (verlies) per aandeel	2013	2012
Nettoresultaat (in EUR x 1.000)	1.160	805
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten (in EUR x 1.000)	1.160	805
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de groepsaandeelhouders (in EUR x 1.000)	1.098	809
Aantal aandelen		
Aantal gewone aandelen primo	11.771.586	11.650.269
Aantal gewone aandelen ultimo	12.195.497	11.771.586
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	12.089.519	11.731.147
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in EUR)	0,10	0,07
Reële waarde earn out-verplichtingen naar keuze af te wikkelen in aandelen of cash (in EUR x 1.000)	3.098	4.833
Gemiddelde koers (in EUR)	1,10	0,83
Potentiële verwatering van gewone aandelen	2.816.242	5.807.498
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	14.905.761	17.538.645
Nettoresultaat per aandeel na potentiële verwatering (in EUR)	0,07	0,05



DE REGIE HOUDEN,
NOOIT ACHTEROVER
LEUNEN

VISIE ZONDER POESPAS

21. Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 0,4 miljoen (2012: circa EUR 0,7 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2013 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake uitbreiding van de datacenter voor een bedrag van EUR 0,9 miljoen. Deze investeringen zullen ondergebracht worden in operationele lease.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van 36 tot 60 maanden. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 6,2 miljoen (2012: EUR 6,7 miljoen) leaseverplichtingen. Het betreft operationele leaseverplichtingen inzake lease van personenauto's in Nederland en België ten behoeve van het personeel, met een looptijd variërend van een tot vijf jaar.

De hardware ten behoeve van de inrichting van de datacenters is voor een belangrijk deel verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van 36 t/m 60 maanden. De totale leaseverplichtingen voor Ctac uit hoofde van deze operationele lease bedragen ultimo 2013 EUR 4,8 miljoen (2012: EUR 4,7 miljoen).

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ctac heeft geen panden in eigendom. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 9,1 miljoen (2012: EUR 9,5 miljoen) aan huurverplichtingen. Het betreft huurverplichtingen van kantoorpanden in Nederland ('s-Hertogenbosch, Barneveld en Hilversum), België (Wommelgem), Frankrijk (Parijs) en Duitsland (Ratingen). Alle panden worden gehuurd van niet verbonden partijen.

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

				2013	2012
(in EUR x 1.000)	Lease verplichtingen personen auto's	Lease verplichtingen datacenter inrichting	Huur verplichtingen kantoren		
Looptijden korter dan een jaar	2.803	1.752	1.293	5.848	5.588
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	3.409	3.038	4.589	11.036	11.130
Looptijden langer dan vijf jaar	-	-	3.234	3.234	4.124
	6.212	4.790	9.116	20.118	20.842

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

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

22. Acquisities en desinvesteringen

In 2013 hebben geen acquisities of desinvesteringen plaatsgevonden. Wel zijn earn out-afspraken met twee groepen van minderheidsaandeelhouders herzien.

22.1 IFS Probit B.V.

Met betrekking tot IFS Probit B.V. is de oorspronkelijk overeengekomen terugkoopverplichting van Ctac van het minderheidsbelang in IFS Probit B.V. vervallen. De minderheidsaandeelhouders behouden hun belang van 40% met beleidsbepalende invloed. Het minderheidsbelang is tegen intrinsieke waarde als aandeel derden verantwoord en de resterende vrijval van de earn out-verplichting is rechtstreeks aan het eigen vermogen toegevoegd.

22.2 Persity Resourcing B.V.

Met betrekking tot Persity Resourcing B.V. is de terugkoopverplichting van Ctac van het minderheidsbelang in Persity Resourcing B.V. in 4 gelijke tranches van 12,5% in de periode van 2014 tot en met 2017 omgezet in een terugkoopverplichting in 10 tranches van 4,9% gespreid over de periode van 2013 tot en met 2022.

23. Verbonden partijen

23.1 Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ctac N.V. zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en grootaandeelhouders.

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

23.2.1 Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid van Ctac N.V. heeft tot doel een helder beeld te verschaffen van het beleid dat gevoerd dient te worden met betrekking tot de beloning van de leden van de raad van bestuur en leidinggevend; 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 leidinggevend, voor wie een adequate beloning dient plaats te vinden.
- De beloning is een honorering van de getoonde deskundigheid, inzet en betrokkenheid die leden van de raad van bestuur en leidinggevend inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevend 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 besprekingspunt in de vergadering van de raad van commissarissen, waarin onder meer de prestatiecriteria worden vastgesteld, waarop een toetsing zal plaatsvinden.
- Dit beleid strekt zich uit tot de leden van de raad van bestuur en het eerste niveau van leidinggevend, en is een instrument in de opbouw van de beloningsstructuur van het management binnen Ctac N.V.

23.2.2 Beloning leden raad van bestuur

Inzake de beloning van de leden van de raad van bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2013 respectievelijk 2012.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Raad van bestuur		
<i>H.L.J. Hilgerdenaar</i>		
Salaris	213	218
Eenmalige toekenning	-	85
Pensioen- en WAO-verzekeringen	28	32
Variabele beloning	33	24
Total beloning	274	359
<i>D.G.H. van der Werf (vanaf 19 maart 2012)</i>		
Salaris	213	166
Pensioen- en WAO-verzekeringen	36	31
Variabele beloning	33	24
Totale beloning	282	221

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

Ten behoeve van de statutaire directie zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt. Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is contractueel niet bepaald en zodoende niet gemaximeerd. Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Van der Werf is gemaximeerd op één jaarsalaris.

23.2.3 Aandelenbezit leden raad van bestuur

De leden van de raad van bestuur bezitten ultimo 2013, evenals ultimo 2012, geen aandelen of optierechten.

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

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

23.2.5 Share appreciation rights

In 2010 zijn 'share appreciation rights' toegekend aan de heer H.L.J. Hilgerdenaar. Indien op een overeengekomen datum in 2014 de koers van Ctac boven een vastgesteld niveau komt, wordt eenmalig een gemaximeerde bonus uitgekeerd. De reële waarde die bij toekenning aan deze 'share appreciation rights' kon worden toegekend is in 2010 als last in de resultatenrekening verantwoord onder 'personeelskosten'. In 2013, evenals in 2012, is de reële waarde van de "share appreciation rights" niet gewijzigd.

23.2.6 Beloning raad van commissarissen

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2013, respectievelijk 2012.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Raad van commissarissen		
H.G.B. Olde Hartmann	30	30
H.P.M. Jägers	25	25
E. Kraaijenzank	25	25

23.2.7 Aandelenbezit raad van commissarissen

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

24. Gebeurtenissen na balansdatum

Na 31 december 2013 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die materieel van invloed zijn op, dan wel een aanpassing zouden vereisen van de balansposities ultimo 2013, zoals gepresenteerd in de jaarrekening.

Vennootschappelijke balans per 31 december 2013		
(na resultaatverdeling)	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
ACTIVA		
Vaste activa		
25) Materiële vaste activa	117	84
26) Immateriële vaste activa	3.223	3.223
27) Financiële vaste activa	17.891	15.975
	21.231	19.282
Vlottende activa		
28) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	66	268
Liquide middelen	-	-
	66	268
	21.297	19.550
PASSIVA		
29) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.927	2.825
Agio	11.232	10.986
Overige reserves	(5.229)	(6.822)
	8.930	6.989
30) Langlopende verplichtingen		
30.1 Overige verplichtingen	14	754
30.2 Latente belastingverplichtingen	-	20
	14	774
Kortlopende verplichtingen		
Bancaire schulden	345	1.048
31) Handelscrediteuren en overige schulden	12.008	10.739
	12.353	11.787
	21.297	19.550

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2013	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Resultaat uit groepsmaatschappijen na belasting	1.080	949
Overige baten en lasten na belasting	18	(140)
Nettoresultaat	1.098	809

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

Algemeen

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

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

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

25. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

Totaal computers	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Boekwaarde per 1 januari	84	65
Investerings	71	50
Afschrijvingen	(38)	(31)
Boekwaarde per 31 december	117	84
Totaal aanschaffingswaarde	219	148
Totaal afschrijvingen	(102)	(64)
Boekwaarde per 31 december	117	84

26. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
	(in EUR x 1.000)					
Boekwaarde per 1 januari	3.223	3.223	-	335	3.223	3.558
Investerings	-	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	-	(335)	-	(335)
Boekwaarde per 31 december	3.223	3.223	-	-	3.223	3.223
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	2.238	2.238	8.884	8.884
Totaal afschrijvingen	(3.423)	(3.423)	(2.238)	(2.238)	(5.661)	(5.661)
Boekwaarde per 31 december	3.223	3.223	-	-	3.223	3.223

27. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Deelnemingen	17.838	15.663
Latente belastingvorderingen	53	312
Totale financiële vaste activa	17.891	15.975

27.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Stand per 1 januari	15.663	14.735
Resultaat deelnemingen	1.080	949
Uitbreiding kapitaal Ctac België	500	-
Transactie met minderheidsaandeelhouder	495	-
Mutatie vordering deelnemingen	100	(21)
Stand per 31 december	17.838	15.663

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

27.2 Latente belastingvorderingen

Het verloop van de post latente belastingvorderingen is als volgt.

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Stand per 1 januari	312	467
Onttrekking in verband met carry forward	(259)	(155)
Stand per 31 december	53	312

28. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Overige vorderingen	66	268
Totale handelsdebiteuren en overige vorderingen	66	268

29. Eigen vermogen

Zie de vermogensopstelling op pagina 48 van deze jaarrekening.

30. Langlopende verplichtingen

De samenstelling van de langlopende verplichtingen is als volgt.

30.1 Overige verplichtingen

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	754	2.393
Waarderingsverschillen	(67)	(133)
Oprenting earn out- verplichtingen	103	217
Overboeking naar kortlopend	(776)	(1.723)
Saldo per 31 december	14	754

30.2 Latente belastingverplichtingen

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Saldo per 1 januari	20	100
Toevoeging i.v.m. gewijzigde / nieuwe earn out-verplichtingen of waarderingsverschillen	-	(25)
Onttrekking i.v.m. oprenting earn out-verplichtingen	(20)	(55)
Saldo per 31 december	-	20

31. Handelscrediteuren en overige schulden

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

	2013	2012
(in EUR x 1.000)		
Handelscrediteuren	1.095	3.149
Belastingen en premies sociale verzekeringen	29	29
Overige schulden	2.261	2.496
Overige schulden intercompany	8.165	4.713
Overlopende passiva	458	352
Totale handelscrediteuren en overige schulden	12.008	10.739

Personeelsleden

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

Voorwaardelijke verplichtingen

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

Bestuurdersverklaring

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

1. de jaarrekening zoals opgenomen op de pagina's 46 tot en met 85 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Ctac N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
2. het jaarverslag geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, van de gang van zaken gedurende het boekjaar van Ctac N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Ctac N.V. wordt geconfronteerd, beschreven.

's-Hertogenbosch, 24 maart 2014

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

Raad van commissarissen
De heer H.G.B. Olde Hartmann
De heer H.P.M. Jägers
De heer E. Kraaijenzank

Overige gegevens

Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

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

Voorstel winstbestemming

Het aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit te brengen voorstel is om over 2013 geen dividend uit te keren.

Bijzondere statutaire zeggenschapsrechten

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

Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

- prioriteitsaandelen, gehouden door de Stichting Prioriteit;
- de mogelijkheid preferente aandelen te plaatsen bij de Stichting Continuïteit;
- certificering van de aandelen.

Voor wat betreft de inzetbaarheid gelden de volgende bepalingen Stichting Prioriteit Ctac

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

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

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

De bestuursleden van de Stichting Prioriteit in 2013 waren:

1. de heer H.P.M. Jägers (voorzitter),
2. de heer A.J.M. van Riet,
3. de heer H.L.J. Hilgerdenaar.

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

Stichting Continuïteit Ctac

De Stichting Continuïteit heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac, de met haar en haar groepsmaatschappijen verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, en wel zodanig, dat de belangen van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. De Stichting Continuïteit tracht haar doel te bereiken door het verwerven en houden van aandelen – in het bijzonder van preferente aandelen – in het kapitaal van de vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, waaronder met name begrepen het stemrecht op die aandelen. De Stichting Continuïteit kan slechts preferente aandelen als hiervoor bedoeld – zonder medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap – verkrijgen, waaronder begrepen een verkrijging van het recht tot het nemen van preferente aandelen, tot een bedrag van honderd procent (100%) van het totale nominale bedrag van de geplaatste gewone aandelen en het geplaatste prioriteitsaandeel in het kapitaal van de vennootschap. Preferente aandelen kunnen tegen gedeeltelijke volstorting worden uitgegeven met dien verstande, dat het verplicht te storten gedeelte van het nominale

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

De bestuursleden A van de Stichting Continuïteit in 2013 waren:

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

De bestuursleden B van de Stichting Continuïteit in 2013 waren:

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

De heer J.A. Dekker was tot 2011 president van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs. De heer Dekker bekleedt nog twee commissariaten in de gezondheidszorg. Daarnaast zit hij in het bestuur van één andere stichting continuïteit, namelijk van Koninklijke Boskalis. Eerder was de heer Dekker werkzaam bij Akzo, GTI en TNO en commissaris bij BAM, ASML, HES, Nimox, Van Wezel, Gamma, De Baak, het MCO en Agens. Zijn laatste functie was voorzitter van de raad van bestuur van TNO.

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

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

De gezamenlijk genoten beloning van de bestuursleden uit hoofde van hun functie als bestuurslid van de Stichting Continuïteit bedraagt EUR 8.208 over het jaar 2013.

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

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

Recht van enquête

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

Certificering van de aandelen

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

Onafhankelijkheidsverklaring Stichting Continuïteit

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

's-Hertogenbosch, 24 maart 2014

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

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



RESULTAAT DOOR PASSENDE OPLOSSINGEN

BEDRIJFSBELEID ZONDER POESPAS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de directie van Ctac N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2013 van Ctac N.V. te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2013, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2013 met de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2013 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat en de kasstromen over 2013 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Eindhoven, 24 maart 2014

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

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

Meerjarenoverzicht

Resultaten (x EUR 1.000)	2013	2012	2011
Netto-omzet	77.028	79.861	72.983
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering goodwill en eenmalige reorganisatielast	2.167	1.990	5
Bedrijfsresultaat	2.167	1.990	(12.712)
Nettoresultaat	1.160	805	(12.737)
Afschrijvingen	1.304	1.474	13.890
Kasstroom (nettoresultaat + afschrijvingen)	2.464	2.279	1.153

Vermogen (x EUR 1.000)			
Materiële vaste activa	2.385	2.218	1.528
Immateriële vaste activa	15.516	16.057	16.934
Latente belastingvorderingen	558	979	1.170
Vlottende activa	17.394	20.639	17.725
Kortlopende verplichtingen	24.618	29.619	26.660
Eigen vermogen	8.930	6.989	6.085
Totaal vermogen	35.853	39.893	37.357

Medewerkers			
Aantal medewerkers per jaarultimo	464	466	492
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	439	448	472
Gemiddeld aantal chargeable medewerkers (fte)	398	406	430
Uitstroom per jaar (head count)	60	91	89
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	175	178	155
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	193	197	170
Nettoresultaat per medewerker (per fte x EUR 1.000)	3	2	(27)

Ratio's			
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	2,8%	2,5%	(17,4%)
Nettoresultaat/netto-omzet	1,5%	1,0%	(17,5%)
Nettoresultaat/gemiddeld eigen vermogen	14,6%	12,3%	(103,4%)
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen	0,71	0,70	0,66
Eigen vermogen/totaal vermogen	25%	18%	16%

Per aandeel EUR 0,24 nominaal			
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	12.089.519	11.731.147	11.619.317
Voorgesteld dividend	0	0	0
Nettoresultaat (vóór aandeel minderheidsaandeelhouders)	0,10	0,07	(1,10)
Kasstroom	0,20	0,19	0,10

Index terminologie

Beheer - Beheer van informatiesystemen

BI - (*Business Intelligence*)

Het proces om gegevens om te zetten in informatie, wat vervolgens leidt tot business kennis

CCC - (*Customer Care Center*)

Center waar de beheeractiviteiten worden ondersteund. Klantvragen/-issues lopen via het Service Desk en Service Managers waarborgen de kwaliteit van de beheerdienstverlening

Cloud (computing) - Het via het internet op aanvraag beschikbaar stellen van hardware, software en/of data.

Composed Solution - Samengestelde oplossing voor specifieke markten

CRM - (*Customer Relationship Management*)

Geïntegreerd klantbeheer

Decharge - Ontheffing, vrijspreking

DNA - (*De Nieuwe Aanpak*)

De Ctac nieuwe manier van werken in het nieuwe head office

Hosting - Het hosten van software, applicaties en/of data op een webserver

IaaS - (*Infrastructure-as-a-Service*)

De infrastructuur wordt virtueel (in de cloud) aangeboden. De afnemer betaalt alleen voor hetgeen daadwerkelijk gebruikt wordt

ICT - Solution Provider ICT & business consultancy leverancier

Microsoft Dynamics NAV - (*Navision*)

Software van Microsoft waarmee bedrijfsprocessen administratief worden ondersteund

OR - Ondernemingsraad Ctac

Portal - Centrale ingang via internet tot applicaties en informatie

PaaS - (*Platform as a Service*)

Dienst binnen cloud computing die de gebruiker de mogelijkheid biedt binnen een vooropgezette infrastructuur bestaande applicaties te gebruiken, maar ook eigen applicaties te ontwikkelen en te exploiteren.

SaaS - (*Software-as-a-Service*)

Software die als een online dienst (in de cloud) wordt aangeboden. De klant hoeft de software niet aan te schaffen, maar sluit bijvoorbeeld een contract per maand per gebruiker, eventueel in combinatie met andere parameters.

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

SAP ERP-systeem - (*Enterprise Resource Planning*)

Software van SAP waarmee bedrijfsprocessen administratief worden ondersteund

SAP NetWeaver - Het applicatie- en integratieplatform

voor een procesgerichte bedrijfsvoering, alsook het technische fundament voor alle SAP applicaties in de SAP businesssuite

SCM - (*Supply Chain Management*)

SAP-specifieke software t.b.v. de informatie-, geld- en goederenstroombeheersing in netwerken

Template - Een vaste sjabloon voor een stuk code, dat snel geïmplementeerd kan worden

Total Solution Provider - Verzorger totale ICT proces, van ontwerp tot operatie. (think, build, keep-it-running)

Value Consultancy - Business van onze klant verbeteren met onze propositie

Value Partner - Een partnership die essentiële waarde toevoegt aan de business van de klant

VAR - (*Value-Added Reseller*)

Reseller die door middel van kennis en expertise extra waarde toevoegt aan een oplossing

VNSG - Onafhankelijke Vereniging van Nederlandse SAP Gebruikers

WMS - (*Warehouse Management System*)

Geautomatiseerde magazijn oplossing welke onder andere de locatie-indeling in een stellingmagazijn beheert, de orderstroom in de juiste planning volgorde afhandelt en de goederenstroom beheert.

bijlage 1

Besluit melding zeggenschap en kapitaalbelang (Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn)

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

Het geplaatste kapitaal bestaat uit 12.195.497 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. zijn opgenomen onder de 'Overige gegevens' in dit jaarverslag op pagina 86.

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

Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in % ultimo 2013
Ctac N.V.		
Yellow2B B.V.	Eindhoven	100
Yellow & Red B.V.	Eindhoven	100
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	50,5
Crossverge B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100
ERP 2 B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Dynamics B.V.	's-Hertogenbosch	91,8
mYuice Business One B.V.	's-Hertogenbosch	100
IFS Probity B.V.	Barneveld	60
Persity Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	51
Persity Search B.V.	's-Hertogenbosch	51
Ctac Deutschland GmbH	Ratingen, Duitsland	100
Ctac Belgium BVBA	Wommelgem, België	100
Ctac Managed Services N.V.	Wommelgem, België	100
Ctac Professional Services N.V.	Wommelgem, België	100
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	70,6

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

Colofon

Uitgave

Ctac
Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch

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

Realisatie

Ambitions, 's-Hertogenbosch

Concept en fotografie

De Merkenbouwers, Vught

Redactie Ctac

Marie-Louise van de Braak
Yvonne van Schaik

Vertaling

Vertaalbureau Bothof B.V., Nijmegen

Druk

Chris Russell, Groningen



CTAC NEDERLAND

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

CTAC BELGIË

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

CTAC FRANKRIJK

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



www.twitter.com/CtacNV



www.linkedin.com/company/Ctac



www.facebook.com/CtacNL



www.youtube.com/CtacVideo