CTAC

ENABLING YOUR AMBITION

JAARVERSLAG 2022

Voorwoord

2022 was het jaar waarin we de grootste piek van de COVID-19-pandemie achter ons lieten, maar waarin de wereld ook geconfronteerd werd met nauwelijks voorziene geopolitieke ontwikkelingen en ongekende inflatie – met alle gevolgen van dien voor onze klanten en onszelf. Te midden van alle tumult bleef Ctac netjes op koers: onze omzet ontwikkelde zich conform de eerder uitgestippelde groeistrategie. Ondertussen brachten we intern ons Ctac-huis nog beter op orde, een ontwikkeling waar onze klanten in 2023 ongetwijfeld de vruchten van gaan plukken.

Hoe kunnen we de algehele performance van Ctac verder omhoog stuwen en daardoor samen komen tot een beter rendement? Met die vraag in het achterhoofd ging begin 2022 het Ignite-programma van start. De afgelopen jaren timmerden we als onderneming goed aan de weg: in 2021 realiseerden we voor het eerst een omzet van meer dan 100 miljoen euro, en inmiddels is de volgende mijlpaal van 150 miljoen euro in zicht. Tegelijkertijd constateerden we dat er óók nog ruimte lag voor verbetering. Onder begeleiding van een onafhankelijke externe partij hebben we daarom kritisch gekeken naar onze organisatiestructuur, naar het klantbedieningsconcept en naar wat dat betekent voor onze mensen.

Inmiddels is Ignite nagenoeg afgerond en zijn de eerste concrete resultaten zichtbaar. 2023 wordt nu het jaar van de waarheid, het jaar waarin we de medewerkerstevredenheid en de klanttevredenheid daadwerkelijk verder omhoog stuwen, en waarin we laten zien dat wat we samen bedacht hebben in de praktijk ook écht leidt tot een betere performance.

Trusted advisor, onafhankelijk regisseur

Voor onze klanten betekent dat onder meer dat we nóg beter gaan luisteren naar de uitdagingen waar zij voor staan. Wat is de vraag áchter de vraag? Zodat we vervolgens, vanuit een stevige positie als trusted advisor, op strategisch niveau kunnen adviseren over de meest optimale oplossing – onafhankelijk van een bepaalde leverancier of een specifiek product. Onder de noemer 'C-level IT' helpen we op basis van onze diepgaande branche- en proceskennis en gebruikmakend van bewezen technologie van marktleiders onze klanten bij het vertalen van hun ambities van de boardroom naar de werkvloer.

Dat vraagt tegelijkertijd ook het nodige van onze medewerkers: nog meer proactiviteit en ondernemerschap, de voortdurende drive om jezelf te blijven ontwikkelen én een brede blik op alles wat er om ons heen gebeurt en welke mogelijke oplossingen voorhanden zijn.

Cloudambities waarmaken

Een goed voorbeeld is het toenemende aantal klanten dat de komende jaren de beweging naar de cloud maakt. Een ontwikkeling die wij als Ctac vanzelfsprekend niet kunnen en willen stoppen. Maar het betekent wel dat we mee zullen moeten veranderen, altijd met het klantperspectief in ons achterhoofd. Wat willen onze klanten? Maar ook: wat is volgens óns de beste keuze? We groeien steeds meer toe naar een rol als regisseur, waarbij we productonafhankelijk adviseren over hoe onze klanten hun cloudambities het beste waar kunnen maken. Dat vraagt wel van ons dat we diepgaande kennis hebben van al die verschillende producten, zodat we onze klanten ook daadwerkelijk optimaal kunnen bedienen.

Cybersecurity: steeds hoger op de agenda

Naast cloudtransformatie is cybersecurity een ander onderwerp dat in steeds meer boardrooms – en dus zeker ook binnen onze klantenkring – prominent op de agenda staat. Nu cybercriminelen steeds inventiever (en brutaler) worden, en steeds meer organisaties aan den lijve ondervinden hoeveel impact een cyberaanval kan hebben, is cybersecurity uitgegroeid tot een absolute must have binnen IT-dienstverlening. Ons cybersecurityteam groeide in 2022 dan ook flink, en die groei zet dit jaar verder door.

Op basis van de benodigde kennis en kunde bieden we ondersteuning en preventie aan onze klanten bij een eventuele cyberaanval en borgen we op die manier borgen we hun bedrijfscontinuïteit. Ondertussen houden we onze kennis op dit vlak voortdurend op peil, zodat we onze klanten in dit continu veranderende speelveld optimaal kunnen blijven beschermen.

Aanhoudende onzekerheid

Dit alles voltrekt zich tegen een achtergrond van aanhoudende onzekerheid over de toestand in de wereld. Begin 2022 hielden maar weinigen écht serieus rekening met een Russische inval in Oekraïne. En áls het tot een inval zou komen, zou dat hoogstens leiden

tot een felle, maar korte strijd. Inmiddels zijn we ruim een jaar verder en voelen we allemaal dagelijks de gevolgen van de oorlog in Oekraïne. Naast al het leed voor de Oekraïners betekent dit ook stijgende en onvoorspelbare energieprijzen, ongekende inflatie, verstoorde aanvoerketens en steeds nijpender grondstoftekorten. In minder dan een jaar is daarmee voor burgers en bedrijven de context van leven en werken drastisch veranderd. Het zijn ontwikkelingen die veel van onze klanten raken, en waarin wij als leverancier ook op strategisch niveau proberen mee te denken. Hoe kunnen we onze klanten helpen om de aanhoudende onzekerheid zo goed mogelijk het hoofd te bieden?

Talent koesteren

De aanhoudende inflatie heeft ons ook doen besluiten om onze werknemers dit jaar ruimhartig te compenseren voor de hogere prijzen voor energie en van dagelijkse boodschappen. Dat doen we niet alleen omdat we simpelweg een goede werkgever willen zijn, maar ook omdat we ons talent willen koesteren. We vinden onze mensen belangrijk en houden hen graag bij ons – zeker nu de arbeidsmarkt ongekend krap is.

De krappe arbeidsmarkt onderstreept ook het groeiende belang van de Ctacademy, ons eigen Ctac-studiehuis waarmee we medewerkers in staat stellen om hun kennis en vaardigheden op peil te houden en deze verder te verdiepen. Daarnaast is de Ctacademy een uitstekend middel gebleken om talentvolle net-afgestudeerden in sneltreinvaart klaar te stomen voor een rol als junior consultant en hen een solide basis te bieden voor een carrière binnen Ctac. Op die manier lukte het ons afgelopen jaar om – naast de reguliere instroom – ons werknemersbestand ook vanaf de onderkant te blijven voeden. In dat opzicht mag ook de Refugee Talent Hub niet onvermeld blijven: een landelijk programma om nieuwkomers – die doorgaans staan te popelen om in Nederland aan de slag te gaan – in contact te brengen met geschikte werkgevers. Afgelopen jaar mochten we via de Refugee Talent Hub diverse talentvolle nieuwe medewerkers verwelkomen.

Ons personeelsbestand wordt steeds groter en diverser. Was Ctac lange tijd een echt 'Bosch' bedrijf, inmiddels wordt onze scope steeds internationaler. Bovendien mochten we de afgelopen jaren tal van nieuwe collega's verwelkomen via diverse acquisities. Onze laatste aanwinst, Technology2Enyoy (T2E), voegde zich op 1 juni 2022 bij de Ctac-familie – met alle synergieën op financieel en operationeel vlak van dien. Ondertussen zitten we op het overnamevlak niet stil. Ook in 2023 blijven we kortom bouwen aan ons bedrijf en onze groeistrategie.

Waardevolle partnerships

Verder mag ook niet onvermeld blijven dat we in 2022 al onze gezamenlijke plannen met SAP hebben gerealiseerd, en dat we meerdere prestigieuze awards wonnen op het SAP partnergala. Bovendien heeft SAP – om zijn cloudtransformatie te versterken – in het najaar van 2022 drie strategische channelpartners benoemd, waaronder Ctac. Concreet betekent dit, dat we vanaf 1 januari 2023 nóg intensiever met SAP gaan samenwerken om onze klanten verder te begeleiden in hun (cloud)transformatie naar een Intelligent Enterprise. Een feit dat ons vanzelfsprekend trots stemt.

Daarnaast sloten we het eerste jaar van onze samenwerking met Amazon Web Services (AWS) succesvol af; eind 2022 werden we tijdens de EMEA AWS Partner Awards uitgeroepen tot AWS Rising Star of the Year. Een prestigieuze prijs, die het succes van onze intensieve samenwerking op het gebied van innovatieve cloudoplossingen onderstreept.

Samenvattend

Ik ben enorm trots op Ctac en alles wat we het afgelopen jaar samen hebben neergezet. 2022 was bij uitstek een dynamisch jaar: een jaar waarin we met onszelf aan de slag gingen, maar waarin we ook nadrukkelijk keken naar de wereld om ons heen en alles wat daar gebeurt. Voor mij – in mijn eerste jaar als CEO – is het een enorme eer om al die ontwikkelingen, samen met onze klanten, partners en collega's, van dichtbij mee te mogen maken.

Pieter-Paul Saasen
Chief Executive Officer (CEO)

Inhoudsopgave

3 VOORWOORD
5 INHOUDSOPGAVE
6 CTAC IN CIJFERS
7 PROFIEL
12 HET AANDEEL CTAC
14 RAAD VAN BESTUUR
15 RAAD VAN COMMISSARISSEN
16 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR
35 COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
38 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
41 REMUNERATIERAPPORT CTAC N.V.
52 JAARREKENING
- 52 Geconsolideerde balans per 31 december
- 53 Geconsolideerde winst-en-verliesrekening
- 54 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
- 54 Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen
- 55 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 56 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening
- 56 Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
- 105 Vennootschappelijke balans per 31 december
- 106 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening
- 107 Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening

114 OVERIGE GEGEVENS
118 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
132 MEERJARENOVERZICHT
133 BIJLAGE 1
134 INDEX TERMINOLOGIE
136 COLOFON

Opmerkingen voor de lezer

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

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

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

Ctac in cijfers

Kengetallen

	2022	2021
Resultaten (in € x 1 miljoen)		
Omzet uit contracten met klanten	117,7	106,4
Bedrijfsresultaat	6,9	6,5
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	12,3	12,0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	6,4	6,0
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4,7	4,5
Nettoresultaat	5,0	4,7
Operationele kasstroom	6,1	9,5
Medewerkers en professionele inhuurkrachten (in fte)		
Medewerkers per 31 december	477	445
Medewerkers gemiddeld over het jaar	463	430
Professionele inhuurkrachten gemiddeld over het jaar	182	161
Omzet per medewerker, incl. inhuurkrachten (per fte x € 1.000)	182	180
Omzet per directe medewerker, incl. inhuurkrachten (per fte x € 1.000)	213	217
Enkele balansgegevens (in € x 1 miljoen)		
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	30,9	27,2
Liquide middelen	7,4	10,4
Bancaire schuld	2,0	2,9
Totaal vermogen	75,6	74,0
Ratio's		
Bedrijfsresultaat / omzet uit contracten met klanten	5,9%	6,1%
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA) / omzet uit contracten	10,5%	11,3%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. / omzet uit contracten met klanten	4,0%	4,2%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	17,4%	18,8%
Eigen vermogen / totaal vermogen	40,9%	36,7%
Gegevens per aandeel van € 0,24 nominaal		
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	13.809.008	13.603.100
Nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.)	0,34	0,33
Operationele kasstroom	0,44	0,70
Eigen vermogen (intrinsieke waarde)	2,24	2,00
(Voorgesteld) dividend	0,12	0,11

Profiel

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

Dat doen we sinds 1992 op basis van gedegen technologische kennis gecombineerd met diepgaande kennis van markten en bedrijfsprocessen. Ctac opereert vanuit Nederland en België. In 2022 vierden we ons 30-jarig bestaan, vanwege de beperkende maatregelen rondom de COVID-19-pandemie kon dat evenwel niet worden gevierd.

Enabling Your Ambition

Ctac biedt rust en vertrouwen, zowel in de dagelijkse praktijk en ook in de onstuimige omstandigheden waar de dynamiek in de business en complexe IT-processen onze opdrachtgevers voor grote uitdagingen stellen. Ctac gaat die uitdagingen aan met een team van gedreven en ervaren IT- en businessprofessionals. Op deze manier komt onze passie tot haar recht en klaren wij samen elke klus. De klant jaagt zijn ambities na en Ctac zorgt voor het evenwicht. We gaan verder dan IT en de transformatie doen we samen: mensen, team en vakkennis maken het verschil. Dat doen we sinds 1992 op basis van gedegen technologische kennis gecombineerd met diepgaande kennis van markten en bedrijfsprocessen. Ctac opereert vanuit Nederland en België.

Het bieden van passende, innovatieve en toekomstvaste proposities op het snijvlak van business en technologie om onze opdrachtgevers in staat te stellen hun ambities waar te maken – zo omschrijven we in het kort onze doelstelling. Die vinden we terug in ons missiestatement *Enabling Your Ambition*.

Business enabler

Organisaties hebben oplossingen nodig die snel renderen, met een zo kort mogelijke implementatietijd en tegen beheersbare kosten. Die vormen een basis voor de wendbaarheid die elke organisatie tegenwoordig nodig heeft. Ctac haakt hier doeltreffend op in met haar producten- en dienstenportfolio: unieke, krachtige brancheoplossingen die voldoen aan een optimale afstemming tussen medewerkers, technologie en bedrijfsprocessen. Ze zijn eenvoudig te koppelen tot een brede, modulaire oplossing (bijvoorbeeld een end-to-end oplossing, zoals ons Fit4-platform dat ondersteuning biedt aan de real estate-sector). Daarnaast levert Ctac het XV-platform voor alle vormen van verkoop-, loyalty- en transactieverwerkingsfunctionaliteit, en oplossingen voor onder andere security, integratie, data en analytics. Voor de lokale overheden hebben wij het Gemeentelijke Package ontwikkeld, waarmee we deze organisaties ondersteunen op basis van Cloud ERP van SAP.

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

Markten

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

- *Retail*

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

De retailmarkt is zoals altijd volop in beweging, zeker in de uitdagende periode gedurende en na de COVID-19-pandemie en in de crisissituatie met de wereldwijde spanning vanwege het conflict in Oekraine. De opdrachtgevers van Ctac gaan mee in de digitale transformatie. Fysieke winkels worden steeds meer en intensiever geïntegreerd met onlineshops, en klantbeleving is trending. Ook daarbij kan Ctac als business enabler helpen en breidt zij haar portfolio continu uit met complementaire oplossingen.

- *Wholesale*

De processen in de groothandel lijken steeds meer op de processen die we kennen in de retail. De klant centraal, omnichannel beleving en direct-to-customer zijn gevestigde zaken in de groothandel. Tegenwoordig is het de gewoonste zaak van de wereld dat een groothandel ook dozen verstuurt met maar één enkel product. Dat neemt niet weg dat datzelfde pakketje zo snel mogelijk bij de eindgebruiker moet zijn. Groothandels moeten zowel sneller als vaker leveren. Deze eisen zijn bepalend voor de manier waarop groothandelsbedrijven hun bedrijfsvoering inrichten. Ze dienen zich steeds meer op te stellen als ketenregisseur. Klanten vinden, binden en verrassen staan centraal. Dat klinkt eenvoudig. Maar het heeft een geweldige impact op alle facetten van de organisatie. Van logistiek en customer engagement tot en met service, finance en aftersales.

- *Manufacturing*

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

- *Real estate*

Afgestemd op de commerciële vastgoedmarkt, bieden wij een toekomstvaste oplossing. Ctac levert een end-to-end bedrijfsapplicatie, 100% in de cloud. Het maakt het voor onze opdrachtgevers mogelijk te starten met de bedrijfsapplicaties die daadwerkelijk nodig zijn. Dit betekent dat klein kan worden begonnen en indien nodig kan worden opgeschaald, zowel in aantal gebruikers als in functionaliteit. Het platform ondersteunt alle processen van administratie, projectorganisatie, onderhoud, ketenregie en klant-contact. Daarnaast bieden wij een complete set van consultancydiensten voor real estate-organisaties in de breedte, waarmee we deze organisaties ondersteunen in de dagelijkse operatie alsook in zaken zoals het signaleren van en inregelen van wetswijzigingen, compliancy-maatregelen, etc.

Hiermee dekken wij zowel de tactische als de operationele processen van een real estate-organisatie af.

- *Professional Services*

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

Met de recente acquisitie van Technology2Enjoy (T2E) hebben we daarnaast een belangrijke footprint verworven bij *lokale overheden*. Denk hierbij aan gemeenten, waterschappen en veiligheidsregio's; dit is voor Ctac een groeimarkt voor de toekomst, waar geopolitieke en economische effecten minder impact hebben.

Think, Build, Run (& Optimise)

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

Strategische focusgebieden

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

1. ERP (SAP Cloud) & businessconsultancy
2. Dataservices
3. Integration
4. Cloud services
5. Cybersecurity
6. XV-platform

Innovatie- & transformatiepartner

Om ambities te kunnen waarmaken, is verandering van bedrijfsprocessen, systemen en mensen een vereiste. Technologische vernieuwing is vaak de aanjager van deze verandering en staat dan ook hoog op de agenda van onze opdrachtgevers.

Vooral duurzame oplossingen met toegevoegde waarde, want organisaties investeren in technologie met het oog op langdurig rendement. Ctac sluit proactief aan bij de nieuwe mogelijkheden om de IT-omgeving van organisaties toekomstvast te maken en te houden. Aan belangrijke thema's als duurzaamheid, transparantie, provenance en augmented reality worden concrete invullingen gegeven om toegevoegde waarde te leveren voor de opdrachtgever. Daarbij spelen we in op actuele klantvragen als: hoe ga je om met data en de beveiliging daarvan? Hoe kun je apps inzetten om efficiënter te werken? Welke voordelen biedt de wereld van public cloud? Hoe bepaal je van welke cloud(s) je gebruik wil maken? Wat is de businessmeerwaarde van SAP S/4HANA en hoe en wanneer kun je hier het beste op aanhaken? Relevante vragen, maar met verstrekkende gevolgen als ze verkeerd beantwoord worden.

Wij helpen in onze Think-activiteiten – uitgevoerd door onze businessconsultants en enterprise-architecten – in verschillende sessies om hier passende oplossingen voor te vinden en eventueel te (helpen) implementeren. Hierbij begeleiden en borgen we eveneens de verandering binnen de organisatie van de opdrachtgever.

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

Middels onze Oliver NEXT-propositie kiezen we er bewust voor om klanten vanuit een heel ander perspectief dan alleen techniek en IT-oplossingen te benaderen en te ondersteunen. In een bewezen aanpak maken we samen met de klant de doorvertaling van visie, missie en strategie naar een roadmap voor de (digitale) transformatie van hun organisatie.

Hierin is specifiek aandacht voor drie domeinen: Organisatie, Processen, Applicatie & Data.
Welke knelpunten en verbeterkansen zien we hier richting de toekomst? Welke doelarchitectuur hoort hierbij? En hoe zou een roadmap eruitzien om de transformatie verantwoord uit te voeren?
Tot slot ondersteunt Ctac ook bij het uitvoeren van selectietrajecten voor de verschillende onderdelen in een doelarchitectuur.

Ctac draagt ook actief bij aan innovatieprogramma's bij onze technologiepartners en bij onze opdrachtgevers.

Portfolio

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

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

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

Daarnaast beschikt Ctac over de expertise om assessments uit te voeren, gericht op kostenoptimalisatie in een multi-cloud wereld.

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

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

- *Consultancy*

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

- *Cloud services*

Soepel kunnen meebewegen met een veranderende markt en veranderend portfolio is voor veel bedrijven het voornaamste argument vóór (public) cloud. Ctac speelt hier in samenwerking met haar cloudpartners op in met een totaaloplossing van cloud-diensten waaronder cloud assessments, migraties naar de cloud maar ook cloudoptimalisatie zoals finops en andere cloudbeheerdiensten. Geen eigen investeringen in infrastructuur of licenties, altijd de laatste software-updates en gegarandeerde beschikbaarheid. De klant kan weer focussen op zijn corebusiness in de geruststellende wetenschap dat zijn applicaties in de beste handen zijn.

- *Dataservices*

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

De stap naar het direct impact maken in de bedrijfsprocessen middels de inzet van data ligt in het domein van data science. Ctac beschikt over een team van data scientists die in staat zijn om complexe businessvraagstukken te ondersteunen met mathematische modellen en instant inzichten te creëren, die direct van impact zijn op processen en in besluitvorming.

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

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

- *Modern workplace*

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

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

- *Continuous improvement*

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

Na een intensief implementatietraject willen organisaties dat hun door Ctac geïmplementeerde en/of geïntegreerde SAP/Microsoft-systemen en kantoorautomatisering optimaal presteren en dit in de toekomst passend blijven doen. Als Strategic Partner van SAP, als Microsoft Gold Partner en als AWS Select Partner heeft Ctac de juiste tools en kennis in huis om het passende antwoord te bieden op alle voorkomende vraagstukken rondom nieuw-gewenste functionaliteit, continuïteit, performance, capaciteit en optimalisaties. Meer dan 450 consultants en experts staan klaar om dit steeds waar te maken. Juist onze integrale aanpak van technisch en functioneel beheer staat borg voor een vlotte en kosteneffectieve aanpak. Naast het traditionele beheer volgens het ITIL Framework vullen we steeds vaker de vraag naar applicatiemanagement op een moderne manier en met bijbehorende werkvorm in.

In multidisciplinaire teams bestaande uit business- & IT-vertegenwoordigers van onze klanten, aangevuld met onze specialisten, pakken we de *Build & Run* steeds meer gecombineerd op. Daarmee verlaten we het traditionele spoor van incidenten, problems en changes en werken we in een DEVOPS-structuur iteratief aan nieuwe ontwikkelingen en dagelijkse zaken die directe aandacht verdienen.

- *Changemanagement en adoptie*

Elke functionele en technische IT-implementatie en -optimalisatie maakt een organisatie sterker.
Ook op de verandercomponent is Ctac een uitstekende partner. Met onze collega's van Purple Square zorgen wij, naast de inhoudelijke expertise, voor een goede ontvangst van de verandering in uw organisatie. De change-component wordt vaak onderschat – ten onrechte, omdat uiteindelijk het resultaat door de collega's op de werkplek wordt behaald. Onze mensen beschikken over de relevante certificeringen, zoals Prosci ADKAR.

- *XV-Platform*

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

Wij ondersteunen hierbij de verschillende opdrachtgevers, waarvan enkele in een groot aantal landen van Europa aanwezig zijn. In het pakket zijn hiertoe diverse landafhankelijke eisen (bijvoorbeeld muntsoort) en wettelijke eisen (bijvoorbeeld fiscale) opgenomen. Een aantal jaren geleden is de suite compleet herbouwd en op de laatste technologie gezet om beter schaalbaar te zijn en grote capaciteit aan te kunnen. Inmiddels heeft deze nieuwe XV5-versie haar kwaliteit, capaciteitsmogelijkheid, performance en betrouwbaarheid in de markt bewezen.

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

Het aandeel Ctac

Financiële agenda 2023

17 februari 2023	publicatie jaarcijfers 2022
2 maart 2023	publicatie jaarverslag 2022
13 april 2023	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
26 april 2023	publicatie bericht over het eerste kwartaal 2023
28 juli 2023	publicatie bericht halfjaarcijfers 2023
26 oktober 2023	publicatie bericht over het derde kwartaal 2023

Wet op het financieel toezicht

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat per 31 december 2022 de volgende beleggers met deelnemingen boven 2,5% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingplichtige	Belang
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
30 maart 2021	P.C. van Leeuwen	5,16%
11 mei 2021	Value8 N.V.	27,76%
13 juli 2021	J.P. Visser	14,99%
16 juli 2021	MI Chelverton European Select Fund	3,26%
2 maart 2022	Regents of the University of Michigan	3,85%
2 maart 2022	Otus Capital Management Ltd	8,48%
1 juni 2022	H.P.W.P.T.M. van Groenendael	2,94%

Kengetallen per gewoon aandeel
In € (tenzij anders vermeld)

	2022	2021
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	13.809.008	13.603.100
Hoogste slotkoers	4,37	4,88
Laagste slotkoers	3,26	2,86
Slotkoers ultimo	3,35	4,25
Nettoresultaat	0,34	0,33
Bedrijfsresultaat	0,50	0,48
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	0,89	0,89
Operationele kasstroom	0,44	0,70
Eigen vermogen	2,24	2,00
(Voorgesteld) dividend	0,12	0,11
Dividendrendement op slotkoers	3,6%	2,6%

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.600.000 en is verdeeld in 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.931.648 gewone aandelen.

Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2022 bedraagt 13.931.648.

Dividendbeleid

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

Raad van bestuur

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

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

Raad van commissarissen

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

Voorzitter van de raad van commissarissen.

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

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

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

Voorzitter auditcommissie.

CFO GreenV, dochteronderneming van HAL.

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

Mevrouw E. Karsten (1954), Nederlandse nationaliteit.

Voorzitter remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.

Benoemd tot commissaris van Ctac in mei 2014. Na het verstrijken van haar tweede termijn in 2022 is deze verlengd met een jaar tot de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2023.

Verslag van de raad van bestuur

Introductie

Een korte samenvatting van de voornaamste kengetallen is als volgt.

Resultaten
(in € x 1.000)

	2022	2021	2020*	2019*	2018
Omzet uit contracten met klanten	117.672	106.424	87.307	81.232	82.998
Bedrijfsresultaat	6.901	6.462	4.661	2.389	2.412
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4.728	4.455	3.032	1.262	1.715
Medewerkers					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	463	430	382	377	418
Ratio's					
Bedrijfsresultaat/omzet uit contracten met klanten	5,9%	6,1%	5,3%	2,7%	2,9%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. / omzet uit contracten met klanten	4,0%	4,2%	3,5%	1,6%	2,1%

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

Strategie Ctac

Enabling Your Ambition

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

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

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

- *ERP*

Nu de vorige generatie ERP-oplossingen van SAP de 'end of life' status bereikt, groeit de behoefte aan S/4HANA (Public) Cloud, de nieuwe standaard van SAP. Hiermee stellen wij organisaties in staat om te focussen op de zaken waarin ze onderscheidend kunnen zijn in hun markt. Wij zorgen middels implementatie voor het neerzetten van een standaard solide fundament en zorgen dat de businessprocessen doorgang kunnen vinden.

- *Ontwikkelingen (public) cloud*

Strategische partnerships met 'hyperscalers' spelen een grote rol binnen de public-cloudstrategie van Ctac. Het opbouwen en optimaliseren van deze relaties staat daarom hoog op de agenda. In 2022 zijn er grote stappen gezet in het verder professionaliseren van deze partnerships. Zo werd Ctac als Amazon Web Services (AWS) partner de Select status toegekend voor de getoonde progressie op commercieel en operationeel gebied en won Ctac het de prestigieuze Benelux Rising Star Award. Met de toevoeging van AWS tot het cloudportfolio heeft Ctac naast Microsoft Azure nu meerdere journey to cloud scenario's beschikbaar voor haar klanten. Hiermee versterken we onze adviserende rol als 'vendor agnostic' partner voor onze huidige en toekomstige klanten en kunnen we verder groeien in de public-cloudmarkt richting de rol van end-to-end cloudtransformatiepartner. Om klanten volledig te ontzorgen zijn buiten de bestaande technische migratieservices, Organisational Change Management, Technische Architectuur en Cloud Security toegevoegd aan de professionele dienstverlening.

- *Dataservices*

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

- *Integration*

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

- *Cybersecurity*

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

- *XV-platform*

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

- *Modern workplace*

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

- *Fit4RealEstate*

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

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

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

Onze eigen mensen vinden het prettig om een waardevolle bijdrage te kunnen leveren aan het succes van onze klanten en tegelijkertijd aan hun eigen professionele groei te werken bij een prettige werkgever. Deze combinatie van klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid vormt een krachtig vliegwiel dat de naam van Ctac in de markt versterkt en onze positie als succesvolle IT-partner en aantrekkelijke werkgever verder verstevigt.

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

De afgelopen jaren heeft Ctac zich ontwikkeld tot een vooraanstaande Business & Cloud Integrator. De aandacht in 2022 was gericht op het verder opzetten en versterken van geïntegreerde, kennisgerichte businessunits die optimaal zijn uitgerust om opdrachtgevers van hoogwaardige en specialistische oplossingen te voorzien, en maximaal te ontzorgen volgens de drietrapsraket Think, Build, Run.

- ***Think*** – Samen met de klant bedenken wij de meest elegante, meest effectieve en meest passende oplossing voor een vraagstuk. Borgen van kwaliteit en architectuur in onze delivery.

- *Build* – Wij bouwen de oplossing, integreren deze naadloos in het IT-landschap en zorgen dat iedereen ermee overweg kan.

- *Run* – Wij zorgen ervoor dat de oplossing veilig on-premise, in de cloud of hybride gehost wordt. Daarnaast zorgen we dat de oplossing blijft meebewegen met de klantvraag en met de technologische ontwikkelingen.

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

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

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

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

Strategische doelstellingen
Alle ontwikkelingen overziend, staat voor ons vast dat Ctac het zich niet kan veroorloven om stil te blijven staan. Wij moeten ons sterk blijven focussen op het belang van de klant en dat van onze mensen. Door de ambities van klanten én van onze medewerkers waar te maken, blijven wij relevant.

De strategie van Ctac blijft bovendien nadrukkelijk gericht op groei. Wij groeien niet alleen autonoom, maar ook door de juiste strategische acquisities. De recente acquisities van Technology2Enjoy (2022), Oliver (2021), Digisolve-Mijn ICT (2021) en Purple Square (2020) zijn hiervan goede voorbeelden.

Ctac onderscheidt de volgende strategische doelstellingen:

- Een nog verdere ontwikkeling van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van business-consultancydienstverlener. Met onze Oliver NEXT-businessconsultancydienstverlening zetten we in op duurzame groei voor onze opdrachtgevers, zowel maatschappelijk als commercieel. Dit doen wij door de processen en IT-landschappen bij onze opdrachtgever zodanig te ontwerpen, dat ze door efficiëntieverbeteringen waarde creëren en kosten verminderen.

- Het onderscheidend vermogen van Ctac verder versterken en de afhankelijkheid verminderen door verbreding van ons portfolio. Door ons portfolio op het gebied van hardware, software, hosting en services slim te verbreden, verminderen wij de afhankelijkheid van specifieke leveranciers en kunnen wij onze dienstverlening beter laten aansluiten op de wensen in de markt.

- (Internationale) opdrachtgevers in het midden-segment en het grotere segment ontzorgen door passende en betrouwbare IT-oplossingen tegen aantrekkelijke kosten te bieden.
  Doordat technologie in hoge mate geïntegreerd is in onze samenleving, krijgt IT een strategische rol. Ctac helpt haar opdrachtgevers bij het inzetten van IT als een strategische asset.

- Opdrachtgevers helpen om het potentieel van digitalisering maximaal uit te nutten. Door samen met onze opdrachtgevers projecten en programma's te ontwerpen en te beheren, helpen wij onze opdrachtgevers hun investeringen om te zetten in businesswaarde. Businesswaarde die de medewerkers van onze opdrachtgevers ook accepteren doordat Ctac hen ondersteunt om de verandering in lijn te brengen met de waarden voor de medewerkers.

- Een innovatieve business enabler zijn. Voor het succesvol toepassen van innovaties is het een randvoorwaarde dat de aandacht niet slechts uitgaat naar technologie, maar ook en vooral naar de business/gebruikers, waarbij een gelijkwaardige

combinatie van deze twee het beste werkt.
Dit realiseren wij door innovatie tot leven te brengen in co-creatieworkshops.

Dit doen we onder andere door inzet van eigen IP-oplossingen, zoals onze XV Point-of-Sales en loyalty-platformen, het iPaaS-integratieplatform, onze Fit4-oplossing voor de vastgoedsector en het Gemeentelijke Package voor de lokale overheden.

Cultuur versterken
Naast de strategische doelstellingen is een sterke organisatiecultuur neergezet. Een organisatiecultuur die past bij onze visie, missie en strategie, en die ambassadeurs maakt van opdrachtgevers, van medewerkers en van leveranciers.

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

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

Markten waarin Ctac actief is

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

Ctac richt zich op bovenstaande markten en gebieden waarin zij een actieve rol wil en kan spelen, en waarin het portfoliomodel – gebaseerd op (business) consultancy, cloud en beheerdienstverlening, en op softwareproducten van SAP, inriver, Boomi, Precisely en Microsoft – toepasbaar is.

De COVID-19-pandemie, met de schommelingen in beperkende maatregelen en versoepelingen, nieuwe varianten die opduiken en verschillend beleid per land, trof vrijwel alle sectoren. Aandelenkoersen reageerden over een breed front en het aanvankelijke voorzichtige economische herstel is gestagneerd vanwege het gewapende conflict tussen Oekraïne en Rusland, waardoor de inflatie inmiddels hoog oploopt.
De toegenomen vraag naar diensten en goederen loopt vast op schaarste zowel in personeel als in grondstoffen. Als gevolg hiervan nemen de kansen op blijvende gedragsveranderingen toe. Thuiswerken wordt structureler van aard, kantoorruimte zal beschikbaar komen voor woningen en consumenten winkelen steeds meer en vaker online. Al deze ontwikkelingen zien wij terug bij onze opdrachtgevers in de voor Ctac belangrijke marktsegmenten.

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

Onze mensen
Ons grootste kapitaal staat niet op onze balans, want dat zijn onze mensen. Zij moeten zich continu kunnen blijven ontwikkelen en zich uitgedaagd voelen om steeds dat stapje extra te kunnen doen. Dat houdt onze mensen scherp, houdt het werk leuk en is de motor achter succesvolle innovatie, implementaties, tevreden klanten en tevreden medewerkers. Met onze professionele workforce bedoelen we alle medewerkers van Ctac die indirect en direct ingezet (kunnen) worden op dienstverlening aan onze klanten.

Voor de bovenstaande focusmarkten waarin Ctac actief is, worden onze medewerkers in brede zin ingezet op onze delivery services, bestaande uit 'Think Services' (adviesdiensten), 'Build Services' (consultancy en implementatiediensten) en 'Run Services' (onze cloud- en managed-servicesdienstverlening). Strategische personeelsplanning, mede op basis van onze marktbenadering en ons brede portfolio van proposities, helpt ons vast te stellen hoe de workforce er in de nabije toekomst uit moet zien en welke recruitment- en opleidingsstrategie daarbij aansluit. Daarmee komen we tot een gebalanceerde workforce die aansluit op de delivery-vraag van onze klanten op zowel de korte als de lange termijn.

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

Ctac Resourcing
Ctac Resourcing is in aanvulling op onze focusmarkten in de breedte van de markt actief en ook daar worden onze detacheringsactiviteiten ingezet. Met Resourcing richt Ctac zich al jarenlang succesvol op detachering van IT-consultants. Met name bij de grotere opdrachtgevers heeft dat ook in 2022 geleid tot een bredere dienstverlening en een omzettoename.

De kwaliteit van de dienstverlening van Ctac Resourcing wordt niet alleen erkend door IT-eindgebruikers. In 2021 zijn er ook partnerships gestart met een tweetal grote internationale consultancypartijen, wat ook in 2022 heeft geleid tot een aantal nieuwe opdrachten.

Op het gebied van new business bij eindklanten blijft Resourcing zich ook verder ontwikkelen. In 2022 werden er opdrachten gescoord bij een aantal nieuwe opdrachtgevers met als doel de samenwerking in de komende jaren verder uit te bouwen.

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

Door al deze bovenstaande mogelijkheden is Ctac uitstekend in staat om continu in te spelen op de veranderingen in, en flexibilisering van de arbeidsmarkt.

Belangrijkste ontwikkelingen

Selectie van nieuwe partnerships/projecten/contracten

Ontwikkelingen in de partnerships
Partner Ecosysteem
Strategische partnerships met 'public cloudproviders' spelen een steeds grotere rol binnen de cloudstrategie van Ctac. Het opbouwen en optimaliseren van deze relaties staan daarom hoog op de agenda. In 2022 zijn er grote stappen gezet in het verder professionaliseren hiervan. Zo werd aan Ctac als Amazon Web Services-partner (AWS) de Select-status toegekend voor de getoonde progressie op commercieel en operationeel gebied en afgesloten met de AWS Rising Start award voor Ctac in de Benelux regio. Met de toevoeging van AWS tot het cloudportfolio heeft Ctac naast Microsoft Azure nu meerdere 'Journey to Cloud'-scenario's beschikbaar voor haar klanten. Hiermee versterken we onze adviserende rol als 'vendor agnostic' partner voor onze huidige en toekomstige klanten, en kunnen we verder groeien in de public-cloudmarkt richting de rol van end-to-end cloudtransformatiepartner.

In 2022 is Ctac toegetreden tot de Premium Partner Council bij **SAP**. De relatie met SAP is de laatste jaren verder verbeterd en op alle relevante niveaus geïntensiveerd. SAP kende aan Ctac de prestigieuze Partner Award Rise with SAP toe. Daarnaast werd Ctac genomineerd voor de VAR-award.

Voor **Winshuttle** stond 2022 in het teken van de overname door Precisely (www.precisely.com). Ook onder deze nieuwe naam heeft Ctac in 2022 een aantal mooie successen geboekt.

Als Official Partner van PSV kreeg onze samenwerking met PSV verder vorm. Tot en met 2024 is Ctac Official Partner van de Eindhovense voetbalclub. De ondersteuning op IT-gebied bij PSV kreeg in 2022 een flinke impuls. Dit wordt nog verder geïntensiveerd in 2023.

In het voorjaar van 2022 heeft Ctac de verkoop van haar corporatie softwaredienst (Fit4Woco), inclusief overdracht van alle activa en passiva die hier aan gerelateerd zijn, aan DataBalk B.V. afgerond. DataBalk richt zich met haar IT-oplossingen en -diensten primair op de corporatiesector en heeft zich gecommitteerd om de continuïteit van de Ctac-klantrelaties binnen deze sector onverminderd voort te zetten.

Nieuwe projecten en contracten
Technische Unie
Nadat in 2021 de belangrijkste projecten in het SAP S/4HANA migratie-programma van de Technische Unie zijn opgeleverd, stond 2022 in het teken van de

verdere optimalisatie en uitbreiding van de benoemde processen. Zo is zowel het Order Fulfillment-project als de Procure 2 Pay SAP productie succesvol afgerond. Daarnaast is een start gemaakt met een tweetal nieuwe projecten in het sales-, service- en logistieke domein.

Prodrive Technologies produceert technieken en elektronische producten die essentiële schakels zijn in vaak net zo essentiële systemen. Denk aan onderdelen van MRI-apparaten, fijnstofsensoren voor auto's of moederborden voor industriële machines.
In Eindhoven (Ekkersrijt) heeft Prodrive Technologies een nieuw, volautomatisch distributiecentrum met een opslagruimte van meer dan 20.000 vierkante meter gebouwd. Ctac heeft geholpen bij de automatisering van dit nieuwe distributiecentrum.
Door een optimale magazijninrichting en door robots die 's nachts eenvoudig door kunnen werken, kan Prodrive Technologies met hetzelfde aantal mensen meer output leveren, waardoor ze de fabrieken nog beter kunnen beleveren.

Building Materials
Medio 2021 is onze opdrachtgever Saint Gobain Distribution the Netherlands verkocht aan Building Materials Europe. De nieuwe naam werd daarbij Building Materials Distribution the Netherlands (BMDNL). Als gevolg van deze verkoop moesten alle IT-systemen en -applicaties verhuisd worden van de centrale Saint Gobain-IT-omgevingen in Frankrijk naar een eigen platform. Met een gezamenlijk team vanuit Building Materials en Ctac is gewerkt aan het nieuwe applicatieplatform op Azure. Parallel aan de SAP migratie en het bouwen van het Azure-platform is ook de nieuwe werkplek gebouwd voor alle 1.200 gebruikers, verdeeld over 40 vestigingen.

Kalundborg Refinery Denmark
Begin april 2022 zijn de contracten getekend met onze nieuwe klant Kalundborg Refinery A/S.
Kalundborg is een olieraffinaderij in Denemarken, die door de investeringsmaatschappij Klesch (bekend van onze klant Heide in Noord-Duitsland) is overgenomen van Equinor, de Noorse oliemaatschappij. Doordat Equinor de Kalundborg-raffinaderij verkocht aan Klesch, moest de gezamenlijke SAP omgeving worden 'ontvlochten'. SAP heeft deze carve-out van de SAP systemen gemaakt, zodat twee separate SAP omgevingen ontstonden met elk hun eigen data, één voor Equinor en één voor Kalundborg. Ctac heeft in dit project de Azure-omgeving gebouwd, de SAP software geïnstalleerd en alle SAP data geïmporteerd, en de benodigde nabewerkingen uitgevoerd.

De Raad voor Rechtsbijstand, verantwoordelijk voor de organisatie en borging van gesubsidieerde mediation en rechtsbijstand, uitvoering van de Wet schuldsanering natuurlijke personen en van de Wet beëdigde tolken en vertalers, heeft de ambitie uitmuntend te zijn in haar communicatie naar burgers en ketenpartners. Ctac heeft de opdracht gekregen om Enterprise Calling en bellen met Microsoft Teams in te richten in combinatie met een nieuw in te richten callcenterapplicatie. De uitvoering vindt plaats met de strategische partner van Ctac, Ask Roger! Middels integratie met achterliggende CRM- en backofficesystemen gaat dit bijdragen aan een 360° klantbeeld en daarmee aan een nog betere en efficiëntere communicatie.

Begin 2022 heeft **Wereldhave** het contract getekend met Ctac (en SAP) voor de aanschaf en implementatie van S/4HANA ter vervanging van haar maatwerk ERP-pakket. In maart 2022 is Ctac gestart met de implementatie van fase 1, waarbij SAP haar Rise with SAP Private S/4HANA Cloudoplossing beschikbaar heeft gesteld en Ctac haar Fit4RealEstate Accelerator heeft ingezet (met deze Accelerator krijgt Wereldhave op basis van Real Estate SAP Best practices een standaardoplossing die naadloos aansluit op haar vastgoedprocessen). Na afronding van fase 1 begin 2023 is er al een fase 2 gedefinieerd en zal Ctac tevens het functioneel beheer van de S/4 omgeving voor haar rekening gaan nemen.

KAO (de producent van onder andere de merken John Frieda en Goldwell) gebruikte al sinds een paar jaar naar volle tevredenheid Precisely Automate Studio (voormalig Winshuttle Studio) binnen het Finance Team. Vervolgens waren zij toe aan de volgende professionaliseringsslag ten behoeve van het vereenvoudigen van de businessprocessen binnen het Global Finance Team; in het najaar van 2022 is besloten om met Precisely Automate Evolve aan de slag te gaan. Naast de licenties die KAO hiervoor nodig heeft, zullen Ctac en KAO in januari 2023 starten met de uitrol van dit project.

Voor **Clarebout** (één van de belangrijkste spelers ter wereld op het gebied van diepvriesaardappel-producten) heeft Ctac Precisely Automate Evolve geïmplementeerd om complexe SAP dataprocessen te automatiseren.

Biobest heeft gekozen voor een migratie naar SAP S/4HANA, waarbij Ctac hielp om de datamigratie te ondersteunen dankzij Precisely Automate-software. Hierdoor werd een vlotte en correcte datamigratie gerealiseerd, die wordt ingezet voor de migratie in 30 andere landen waar Biobest actief is.

In 2022 zijn er daarnaast weer een paar nieuwe klantnamen aan het Precisely-portfolio toegevoegd, waaronder **Woodvision** en **DSM**.

Tot vrij recent werden de Precisely-softwareovereenkomsten per kalenderjaar verlengd. Nu hebben ongeveer 30 klanten besloten om de overeenkomst met drie of vijf kalenderjaren te verlengen. Dit getuigt van vertrouwen in Ctac als Precisely-partner en in de performance van de Precisely Automate-software. Ook hebben meerdere klanten hun bestaande licenties geüpgraded naar de nieuwste versie en hebben daarbij extra functionaliteiten tot hun beschikking gekregen. Dit betrof onder andere **Heijmans**, **Friesland Campina**, **Marel** en **Royal BAM**.

In 2022 heeft Ctac drie nieuwe klanten mogen verwelkomen in het PIM-team (Product Information Management). **Atlas Copco Airpower NV** selecteerde inriver als PIM-oplossing met Ctac als integratiepartner om hun business wereldwijd te ondersteunen. Het project is in maart 2022 gestart en zal ook zeker in 2023 binnen het PIM-team nog volop voor werk zorgen.

Fluidra SA, een Spaanse multinational in zwembaden, heeft Ctac geselecteerd voor zijn implementatie van inriver. Het project betekent dat Ctac voor alle lokale sites inriver uitrolt.

Eichholtz is een wholesaler op het gebied van luxueuze meubelen in het absolute topsegment. Zij is na een overname door Gilde Equity Management snel aan het professionaliseren; in dit kader is de implementatie van een best of breed PIM-oplossing (inriver) hier onderdeel van.

De in 2022 geacquireerde (thans dochteronderneming) Technology2Enjoy heeft met de **gemeente Hilversum** en de **gemeente Wijdemeren** een contract getekend inzake de implementatie van SAP ERP Cloud 'Gemeente ByDesign' en support.

In 2022 is de eerste **Sligro**-vestiging live gegaan met XV Retail (Point of Sales Software): de vestiging Antwerpen. Met Sligro heeft Ctac weer een high-volume horecagroothandel kunnen toevoegen aan haar XV Retail-domein. Sligro staat bekend als dé horecagroothandel voor foodprofessionals met een uitgebreid assortiment van bekende A-merken tot en met exclusieve (eigen) merken. In 2023 staan de overige vestigingen in Nederland en België in de planning voor XV Retail-implementatie.

Lunch Garden (de grootste restaurantketen in België) heeft bij zijn digitale transformatieproject gekozen voor een duidelijke cloudstrategie. Met Ctac als consulting partner is SAP S/4HANA geïmplementeerd op het AWS-platform.

Shin-Etsu, **Loodswezen**, **Kemetyl** en **RNHB** hebben alle het vertrouwen voor de komende jaren in Ctac uitgesproken door de (SAP) beheerovereenkomsten weer met jaren te verlengen.

Daarnaast boekt Ctac regelmatig commerciële successen met/via **United VARS** om internationale klanten in Nederland ook te ondersteunen (via All for One en Mibcon). Ctac is in Nederland de enige SAP partner die lid is van dit wereldwijde netwerk. In elk land is daarin 1 SAP partner vertegenwoordigd.

Resourcing heeft in 2022 een mooie groei doorgemaakt in alle verschillende markten die Ctac bedient. De schaarste op de arbeidsmarkt nam verder toe, maar door een verder toenemende mate van effectieve samenwerking met de verschillende partners in het ecosysteem zijn wij in staat geweest om op de juiste wijze invulling te geven bij onze klanten. Detachering is inmiddels over de volledige as van IT heen, waardoor klanten ons ook steeds meer zien als single point of contact voor IT resources. Voornamelijk in de manufacturing hebben wij een enorme groei doorgemaakt, terwijl we in andere markten stabiel gebleven zijn.

De **Cybersecurity**-unit van Ctac heeft het afgelopen jaar grote stappen gezet. De securitymonitoring-dienstverlening is geprofessionaliseerd en de integratie tussen IT en security heeft verder vorm gekregen. De dienstverlening is in de breedte gegroeid naar meer dan 20 medewerkers over de verschillende betrokken consultancy- en operationele teams. Tevens is het dienstenportfolio op het vlak van strategie en beleid, operationeel cybersecuritymanagement en managed-cybersecuritydienstverlening doorontwikkeld. Bij meerdere Ctac-klanten wordt het securitymanagement nu ondersteund door ervaren consultants van Ctac.

Assuranceverklaringen / certificeringen

ISAE3402 Type II-rapport
Voor het kalenderjaar 2022 is door KPMG een ISAE3402 type II-rapportage afgegeven. In deze rapportage wordt inzicht gegeven naar opzet, bestaan en werking van het Ctac-controleraamwerk. De scope van dit controleraamwerk is toegespitst op de verschillende Ctac-clouddiensten.

ISO27001:2017 Informatiebeveiliging
Ctac is al vele jaren houder van een ISO27001-certificaat. In september 2022 is de nieuwe cyclus van 3 jaar gestart door een volledige hercertificering te laten uitvoeren door KIWA. Deze hercertificering is succesvol doorlopen, waarna Ctac dit certificaat mag continueren.

ISO9001:2015 Kwaliteit
Naast de ISO27001-certificering is Ctac ook houder van een ISO9001-certificaat. In september 2022 is ook hiervoor de nieuwe cyclus van 3 jaar gestart door een volledige hercertificering te laten uitvoeren door KIWA. Deze hercertificering is succesvol doorlopen, waarna Ctac dit certificaat mag continueren.

Financiële ontwikkelingen

Omzet uit contracten met klanten en overige inkomsten

In 2022 kwam de omzet uit contracten met klanten uit op € 117,7 miljoen, een toename van 10,6% (autonoom 8,0%) die met name werd gedreven door Detachering en projecten.

Bij Detachering en projecten steeg de omzet met 15,2% door een sterke vraag naar detacheringsactiviteiten en door de acquisities van Digimij en Technology2Enjoy die respectievelijk in oktober 2021 en juni 2022 werden overgenomen. Bij Cloud services steeg de omzet met 6,2% met name door de aanhoudende vraag naar cloudmigratie van een private naar publieke omgeving. De omzet van Licentie- en hardwareverkopen daalde met 18,8%, als gevolg van verschuiving naar publieke cloudomgevingen.

Overige inkomsten heeft betrekking op de boekwinst uit de verkoop van de corporatie softwaredienst Fit4Woco. Genormaliseerd heeft dit een marge effect van € 0,2 miljoen.

Omzet naar diensten
€ mln

	2022	2021	Delta
Detachering en projecten	70,3	61,0	+15,2%
Cloud services	44,8	42,2	+6,2%
Licentie- en hardwareverkopen	2,6	3,2	-18,8%
Totaal omzet uit contracten met klanten	117,7	106,4	+10,6%
Overige inkomsten	0,7	-	+100,0%

Medewerkers

Het gemiddeld aantal directe FTE's steeg met 12,8% door werving van nieuw talent en als gevolg van de acquisities. Het gemiddeld aantal indirecte FTE's daalde met 8,9% door het aanbrengen van meer focus in de organisatie. Daarnaast was sprake van een toename van het aantal professionele inhuurkrachten die samenhangt met de omzetgroei bij Detachering en projecten.

Door investeringen in kennisontwikkeling en opleiding van jong IT-talent als onderdeel van het veranderprogramma Ignite daalde de omzet per medewerker (op basis van gemiddeld aantal directe FTE's inclusief professionele inhuurkrachten) met 2,0% naar € 213.000.

Medewerkers
FTE (tenzij anders vermeld)

	2022	2021	Delta
Ultimo			
Direct	385	340	+13,2%
Indirect	92	104	-11,5%
Totaal	477	444	+7,4%
Gemiddeld			
Direct	371	329	+12,8%
Indirect	92	101	-8,9%
Totaal	463	430	+7,7%
Professionele inhuurkrachten (direct)	182	161	+13,0%

EBITDA en EBIT
De EBITDA steeg 2,5% naar € 12,3 miljoen wat zich vertaalt in een EBITDA-marge van 10,5% die in lijn is met de eerder afgegeven doelstelling voor 2022. De marge-ontwikkeling werd gedrukt door investeringen in het kader van het veranderprogramma Ignite en in IT-talent.

De EBIT nam toe met 6,2% naar € 6,9 miljoen, waardoor de EBIT-marge uitkwam op 5,9%. In de EBIT was circa € 1,2 miljoen aan eenmalige lasten opgenomen (2021: € 1,0 miljoen). In 2022 bestonden deze eenmalige lasten uit advieskosten voor overnames, advieskosten voor het veranderprogramma Ignite en afvloeiingskosten. De verkoop van corporatie softwaredienst Fit4Woco heeft een genormaliseerd effect op de marge van € 0,2 miljoen. Exclusief eenmalige effecten steeg de EBIT met 5,3% naar € 7,9 miljoen (2021: € 7,5 miljoen).

EBITDA en EBIT
€ mln (tenzij anders vermeld)

	2022	2021	Delta
EBITDA	12,3	12,0	+2,5%
Marge	*10,5%*	*11,3%*	*-0,8%*
Afschrijvingen en amortisatie	5,4	5,5	-1,8%
EBIT	6,9	6,5	+6,2%
Marge	*5,9%*	*6,1%*	*-0,2%*

Nettowinst en resultaat per aandeel
De belastingdruk daalde naar 21,2% (2021: 22,2%) door de verhoging van de drempel van het verlaagde belastingtarief en door aanpassingen van de latenties als gevolg van tariefswijzigingen.

Het nettoresultaat steeg met 6,4% naar € 5,0 miljoen. Het resultaat per gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen betreft € 0,34 (2021: € 0,33).

Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen per ultimo 2022 was 13.931.648, een stijging van 2,2% ofwel 294.336 aandelen. Deze stijging werd veroorzaakt doordat het dividend over het boekjaar 2021 gedeeltelijk in aandelen is uitgekeerd.

Nettowinst en resultaat per aandeel
€ mln (tenzij anders vermeld)

	2022	2021	Delta
Financiële lasten	-0,5	-0,5	0,0%
Belastingen	-1,4	-1,3	-7,7%
Nettoresultaat	5,0	4,7	+6,4%
Winst per aandeel (in €)	0,34	0,33	+3,0%

Balans
Per ultimo 2022 daalden de immateriële vaste activa met € 0,7 miljoen naar € 28,7 miljoen als gevolg van per saldo € 0,7 miljoen aan investeringen in verband met de overname van Technology2Enjoy, de verkoop van Fit4Woco en reguliere afschrijvingen.

De latente belastingvorderingen stegen door de vorming van een belastinglatentie uit hoofde van gewaardeerde verliescompensatie afkomstig uit de overname van Technology2Enjoy. Overige langlopende vorderingen namen toe in verband met een nog te ontvangen deel van de koopsom voor de verkoop van Fit4Woco.

Handelsdebiteuren en overige vorderingen stegen met circa € 4,0 miljoen naar € 25,4 miljoen, voornamelijk als gevolg van de hogere omzet.

Het eigen vermogen steeg naar € 30,9 miljoen (ultimo 2021: € 27,2 miljoen). Het nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. over 2022

(€ 4,7 miljoen), het gedeeltelijk in aandelen uitgekeerde dividend over 2021 (€ -0,3 miljoen) en de betalingen aan minderheidsaandeelhouders (€ -0,7 miljoen) zijn verwerkt in het eigen vermogen.

De korte en lange leaseverplichtingen kwamen uit op € 10,1 miljoen (ultimo 2021: € 10,9 miljoen). De bankschuld is volledig gerelateerd aan de financiering van Purple Square en bedraagt € 2,0 miljoen, waarvan € 0,9 miljoen kortlopend.

De totale earn-out verplichtingen aan de minderheids-aandeelhouders bedroegen per ultimo 2022 € 0,8 miljoen en zijn volledig kortlopend (2021: € 2,8 miljoen).

De handelscrediteuren en overige schulden bedragen per ultimo 2022 € 29,5 miljoen (ultimo 2021: € 28,9 miljoen). De toename is mede het gevolg van de consolidatie van Technology2Enjoy.

Kasstroom en investeringen
De operationele kasstroom kwam uit op € 6,1 miljoen positief (2021: € 9,5 miljoen). De daling wordt verklaard door een sterke stijging van de kortlopende schulden in 2021 ten opzichte van 2020 als gevolg van de acquisities van Oliver en Digimij. Daarnaast kende het reguliere werkkapitaalbeheer (debiteuren en crediteuren) geen bijzonderheden.

De kasstroom uit investeringen daalde als gevolg van de desinvestering Fit4Woco, alsmede lagere verwerving deelnemingen.

In 2022 is de acquisitie van Technology2Enjoy, 10% van het resterende aandelenbelang van Oliver, 20% van het resterende aandelenbelang van Purple Square en een earn-out tranche aan Digimij in cash betaald. De lopende kredietfaciliteit bedroeg per ultimo 2022 € 7,2 miljoen, wat resulteert in een headroom van € 14,6 miljoen. De faciliteit is gecommitteerd tot april 2024. In 2022 is € 0,9 miljoen aan leningen afgelost.

De liquiditeitspositie is gezond en geeft Ctac een goede uitgangspositie voor verdere groei.

Kasstroom en investeringen
€ mln (tenzij anders vermeld)

	2022	2021	Delta
Operationele kasstroom	6,1	9,5	-35,8%
Netto cash (per ultimo)	5,4	7,5	-28,0%
Headroom*	14,6	17,6	-17,0%

* De headroom is berekend op basis van het saldo liquide middelen + het saldo van de lopende kredietfaciliteiten.

Voorstel dividend
Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om over het boekjaar 2022 een keuzedividend uit te keren van € 0,12 per gewoon aandeel (2021: € 0,11 per aandeel). Dit komt neer op een pay-out ratio van circa 35% van het nettoresultaat, in lijn met het dividendbeleid.

Juridische structuur
Ctac heeft in 2022 een 100% belang in Technology2Enjoy Holding B.V. verkregen en daarnaast haar aandelen-belang in Oliver B.V. en Purple Square Management Partners B.V. met respectievelijk 10% en 20% uitgebreid, resulterend in een belang van respectievelijk 61% en 90%.

Ontwikkelingen na balansdatum
Er zijn geen ontwikkelingen na balansdatum.

Personele ontwikkelingen

Medewerker centraal

De tagline van Ctac is 'Enabling Your Ambition'. Dat heeft direct betrekking op onze medewerkers: Ctac realiseert haar ambities alleen met goed gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers. Medewerkers zijn dan ook de belangrijkste asset voor Ctac. Hun talent is kritisch voor onze strategie: het waarmaken van ambities van onze klanten. Dat impliceert dat we ook onze medewerkers in staat stellen hun persoonlijke ambities binnen Ctac te realiseren. Het humanresourcesbeleid is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor persoonlijke groei, ontwikkeling en initiatieven. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker, manager en Ctac. De balans tussen werk en privé is en blijft een belangrijk onderdeel van het humanresourcesbeleid, zeker in de post-COVID-19 periode, waarin de grens tussen privé en werk diffuser is geworden.

Gedurende dit jaar zijn diverse enquêtes gehouden naar werkbeleving, ervaringen en vitaliteit. Dit verschaft een goed inzicht in de percepties van onze medewerkers. In het kader van Project Ignite is met hoge frequentie zowel kwalitatief als kwantitatief de mening van medewerkers gevraagd naar de veranderingen en is hun input ook verwerkt in de oplossingsrichtingen. Een groot, regulier medewerkerstevredenheidsonderzoek staat gepland voor 2023 en dat gebeurt voor Nederland en België in samenwerking met Effectory.

Ctac opereert in een competitieve arbeidsmarkt. IT is een kernaspect van nagenoeg alle organisaties geworden. Onze afzetmarkt is hoog-dynamisch en stelt grote eisen aan de vaardigheden van onze medewerkers. Investeren in onze medewerkers blijft daarom van groot belang. Ctac omarmt dan ook de noodzaak van gestructureerd opleiden als instrument om enerzijds de kennis en vaardigheden in stand te houden, en anderzijds in te spelen op de persoonlijke opleidings- en ontwikkelbehoeften van medewerkers. De uitgangspunten voor deze ontwikkeling worden jaarlijks door de medewerker in samenspraak met de manager opgesteld. Deze persoonlijke doelstellingen gaan uit van de ambities van de medewerker en schragen de ambities van Ctac. De implementatie van de Ctacademy heeft ertoe geleid dat de 'body of knowledge and skills' incrementeel en structureel versterkt wordt.

Topstructuur

In 2022 bestond de raad van bestuur uit de heer P.P.J.G. Saasen (CEO), die reeds sinds 2019 als statutair bestuurder betrokken is bij Ctac, en de heer W. Geraats (CFO ad interim) als non-statutair lid van de raad van bestuur. Het opvolgingsproces voor de heer Geraats wordt in 2023 afgerond. In het kader van Project Ignite is de organisatiestructuur verder gestroomlijnd en geoptimaliseerd.

Strategische Personeelsplanning

Ctac is actief met Strategische Personeelsplanning (SPP) en Future Workforce Planning (FWP). De strategische context verandert en de workforce dient daarin mee te veranderen. Er is in deze aanpak steeds meer aandacht voor de doorvertaling van ontwikkelingen in technologie naar het talent dat Ctac nodig heeft. Via SPP en FWP wordt invulling gegeven aan succession planning, talentmanagement en recruitment. In 2022 zijn SPP en FWP zowel in België als in Nederland geïmplementeerd en vertaald naar actieplannen op het niveau van team en individu.

Ctacademy

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

Talentmanagement

De concurrentie op de arbeidsmarkt is enorm. Het aantrekken en ontwikkelen van medewerkers is van groot belang en daarom staat talentmanagement prominent op de humanresourcesagenda. 'Enabling Your Ambition' geldt ook voor de talenten van de medewerkers. Voor een groep met het vermogen om door te groeien en de juiste ambitie is het Talent & Development Programma ontwikkeld. Door dit programma wordt met maatwerk ingespeeld op de ontwikkelbehoefte. Op de langere termijn wordt hierdoor ook onze succession planning gevoed. Op deze manier kan het talent van Ctac optimaal renderen ten bate van de continuïteit van de organisatie.

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit is wat mensen zien en waarnemen, inclusiviteit is wat zij zelf voelen. Bij Ctac is in 2022 gemiddeld 21% van de medewerkers vrouw. Diversiteit gaat echter niet alleen over de verhouding man-vrouw, maar gaat vooral om respect voor de verschillen tussen medewerkers en/of hun sociaal-culturele achtergrond en levenshouding. Ctac hecht in het bijzonder waarde aan diversiteit binnen de organisatie, waarbij het er niet om gaat wat één medewerker specifiek weet of kan, maar wat

medewerkers samen kunnen en weten. Ctac staat open voor iedereen, en dit blijkt ook uit de kansen die medewerkers krijgen om te groeien.
Ook in de wervingsactiviteiten komt dit tot uiting door de aanname van talent uit diverse bevolkingsgroepen en niet-Nederlandstaligen. De samenwerking met de Talent Refugee Hub heeft geleid tot instroom van nieuwe collega's met een verblijfsstatus in Nederland.

Dat Ctac de daad bij het woord voegt en diversiteit daadwerkelijk uitdraagt, komt naar voren in de dialoog hierover met het management en medewerkers. Medewerkers van Ctac vinden elkaar in het belang van een veilig werkklimaat voor iedereen, waarin samenwerken op basis van respect de norm is. Ook de rol van een vertrouwenspersoon past hierbij. Ctac heeft zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon. Ctac draagt haar diversiteitsbeleid uit naar de arbeidsmarkt door middel van een diversiteitsclausule in de vacatureteksten.

Verbinding tussen mensen is een voorwaarde tot succes. Ctac biedt een methodiek (Insights Discovery) aan, waarin zelfinzicht in gedragsvoorkeuren leidt tot begrip voor anderen. Dit versterkt de individuele en persoonlijke groei, de samenwerking in teams en met onze partners. Inmiddels is 39% van de medewerkers in het bezit van een profiel conform deze methodiek.

Vitaliteit
Vitaliteit is een speerpunt en een multidisciplinair team verwerkt dit tot een gevarieerd aanbod van fysieke en mentale activiteiten. Ctac benadert vitaliteit actief door frequent workshops aan te bieden op het mentale en fysieke vlak. Daarnaast is het een onderdeel van het verzuimbeleid: door diverse maatregelen voert Ctac een actief verzuimbeleid op het voorkomen van (langdurige) uitval. In 2022 is het ziekteverzuim binnen Ctac Nederland 4,0% (2021: 3,1%). In het kader van verzuimpreventie wordt actief gestuurd op verzuimmanagement en daarmee op de inzetbaarheid van medewerkers. Dit heeft geleid tot een stabiel laag verzuimniveau.

Vitale medewerkers zijn een sleutel voor duurzaam succes. Een groter gezondheidsbewustzijn bij medewerkers leidt tot een vitalere workforce. Sportende medewerkers zijn productiever, fitter én verzuimen gemiddeld minder. Als werkgever stimuleert Ctac haar medewerkers tot een gezonde leefstijl met voldoende beweging. Daarom bieden wij onze medewerkers een bedrijfsfitnessregeling aan.

Continuering Preventief Medische Onderzoeken
De inzet van Preventief Medische Onderzoeken (PMO) is van vitale waarde voor het vergroten van het gezondheidsbewustzijn van de medewerkers die eraan deelnemen. Inzichten op organisatieniveau worden vertaald naar vitaliteitsbeleid. In 2022 is de samenwerking met het Jeroen Bosch Ziekenhuis gecontinueerd.

Recruitment en employer branding
De werken-bij-site is het online-wervingskanaal van Ctac dat blijft leiden tot spontane sollicitaties. Tegelijk hebben we de inspanningen op de arbeidsmarkt geïntensiveerd. Door structureel content over Ctac, onze propositie en onze projecten met de relevante doelgroepen te delen, is de onlineherkenbaarheid van Ctac versterkt. Per doelgroep wordt gekeken naar de online candidate journey en waar nodig wordt die geoptimaliseerd.

Belangrijk in recruitment zijn onze eigen medewerkers: zij vertellen over hun baan, ervaringen en uitdagingen bij Ctac. Deze content wordt op social media bij de relevante doelgroepen gericht onder de aandacht gebracht.

Ctac is al langere tijd in intensief contact met onderwijsinstellingen. We doen dat door bijvoorbeeld deel te nemen aan speedmeetings, het faciliteren van gastcolleges en het bieden van stageplaatsen. Doel hiervan is om talent van de nabije toekomst kennis te laten maken met Ctac. Er is een groeiend aantal stagiaires en circa 30% van de stagiaires komt uiteindelijk bij ons in dienst.

Een belangrijk wervingskanaal zijn onze eigen medewerkers: zij vormen onze ambassadeurs op de arbeidsmarkt. Zo worden collega's gewaardeerd voor de referral, die uiteindelijk resulteert in een wervingsbonus. Circa 35% van de instroom komt uit het netwerk van bestaande medewerkers.

Masterclass
De schaarste op de IT-arbeidsmarkt is here to stay. De vraag naar IT'ers groeit harder dan het aanbod. Digitale transformatie binnen organisaties wordt steeds meer een primaire businessbehoefte, waardoor de vraag naar IT-professionals toeneemt. In 2022 heeft Ctac zich expliciet gericht op het werven van junior-IT-professionals voor de XV-retailpropositie, wat heeft geresulteerd in de start van een Masterclass. In 2023 wordt dit initiatief herhaald voor andere profielen.

Medezeggenschap
In 2022 hebben meerdere overlegvergaderingen met de ondernemingsraad plaatsgevonden. Dit komt de formele medezeggenschap, maar ook de informele dialoog tussen raad van bestuur en ondernemingsraad ten goede. Er is periodiek overleg gevoerd over alle aspecten van de bedrijfsvoering, waarbij in 2022 ook tweemaal een lid van de raad van commissarissen het overleg heeft bijgewoond. Vaste thema's in deze overlegvergaderingen zijn de markt- en resultaat-

ontwikkelingen, organisatiewijzigingen en het humanresourcesbeleid. Over 2022 wordt positief teruggekeken op de geleverde bijdrage van de ondernemingsraad, die in verschillende zaken advies en/of instemming heeft gegeven. Voorbeelden zijn:

- acquisities Ctac;
- advisering over Project Ignite;
- advisering over organisatiewijzigingen;
- arbeidsvoorwaardelijke thema's (zoals mobiliteit, pensioen).

Post-COVID-19-pandemie
In 2020 brak de wereldwijde Covid-19-pandemie uit en dat heeft ook nog in 2022 effect gehad op onze medewerkers en de wijze waarop we samenwerken. Vanaf medio maart 2022 zijn de beperkingen in de maatschappij en dientengevolge het bedrijf opgeheven. Het aanpassingsvermogen dat medewerkers tijdens de gehele periode hebben gedemonstreerd, is groot en indrukwekkend. Ons team is er knap in geslaagd zich aan deze realiteit aan te passen.

Duurzaam ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac
De langetermijnvisie en continuïteit van Ctac zijn belangrijke uitgangspunten van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Op de arbeidsmarkt is ook waarneembaar dat jong talent dit als een selectiecriterium voor een baan ziet. Daarnaast is binnen de IT-markt in algemene zin sprake van een duidelijke bewustwording om duurzamer te gaan werken. De gevolgen van grondstofschaarste en de eindigheid van fossiele brandstoffen hebben ook invloed op de sector. Zo streeft de Nederlandse overheid ernaar om al haar producten en diensten duurzaam in te kopen, waaronder IT-diensten. Deze trend onderschrijft het belang van duurzaamheid in haar dienstverlening zowel aan haar klanten als aan de maatschappij in het algemeen.

Ctac brengt elk jaar het energieverbruik in kaart en stelt een Carbon Footprint-rapportage op. Door het inzichtelijk maken van het energieverbruik met daaraan verbonden een Carbon Footprint-rapportage wordt er jaarlijks gestuurd op vermindering van het energieverbruik en op het verlagen van de CO_2-uitstoot. Ctac heeft als jaarlijks doel de uitkomst van de Carbon Footprint-rapportage te verlagen.

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

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

Voor de invulling van de P van Planet is optimalisatie van de Carbon Footprint het uitgangspunt. Uit de Carbon Footprint-rapportages van de afgelopen jaren blijkt dat het grootste gedeelte van de CO_2-uitstoot wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van de leaseauto's. Een van de doelstellingen die Ctac zichzelf had opgelegd, was het terugdringen van het brandstofverbruik van de leaseauto's.

Het wagenpark van Ctac wordt per januari 2023 geëlektrificeerd doordat auto's met een verbrandingsmotor niet meer geleased kunnen worden. Hierdoor wordt, vooruitlopend op overheidsbeleid per januari 2025, het wagenpark successievelijk vervangen door elektrische auto's. Het aantal elektrische kilometers stijgt ten koste van fossiele kilometers.

De P van Profit wordt ingevuld door producten en diensten in te zetten/te ontwikkelen, waarbij de focus ligt op duurzaamheid. Deze producten zullen bij de klanten van Ctac besparingen realiseren op het gebied van energie, afval en CO_2-uitstoot. Ctac werkt samen met klanten, leveranciers en partners om een bijdrage te leveren aan een gezonder milieu.

Duurzaamheid
De meeste klanten hebben een duurzaamheidsbeleid waarin veelal nog beperkt aandacht wordt besteed aan de rol van IT. Terwijl IT – mede door het gebruik van software en datamanagement – een belangrijke rol kan spelen in het terugdringen van het energieverbruik.

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

Ctac blijft zich ten doel stellen om de CO_2-uitstoot betreffende het wagenpark te verminderen. Ctac hecht waarde aan het monitoren van de CO_2-uitstoot als gevolg van haar bedrijfsactiviteiten. Om die reden wordt al meerdere jaren achtereen een Carbon Footprint-rapportage opgesteld. Op deze manier kunnen verschillen tussen de jaren worden geanalyseerd en biedt het handvatten voor het nemen van maatregelen om de organisatie verder te verduurzamen.

De focus voor 2022 lag, naast het verlagen van de CO_2-uitstoot van het wagenpark, ook op duurzame afvalverwerking. Dit omvat onder andere het gescheiden inzamelen van afval en het reduceren van afval, onder andere door wegwerpservies te vervangen door recyclebare producten.

Ctac behoudt de ambitie om het duurzaamheidsbeleid een impuls te geven. In 2022 is door een projectteam een nieuw beleid uitgewerkt, met betrokkenheid van de medewerkers. De leidraad daarbij zijn de Sustainability Development Goals, zoals geformuleerd door de Verenigde Naties.
Een viertal thema's is geselecteerd:
1. goede gezondheid en welzijn;
2. kwaliteitsonderwijs;
3. betaalbare en duurzame energie;
4. verantwoorde consumptie en productie.

Op deze thema's is en wordt de komende periode door Ctac actie ondernomen. Daarnaast wordt in 2023 gewerkt aan de voorbereidingen op de CSRD.

Ctac heeft geconcludeerd dat de klimaatrisico's niet van materiële invloed zijn op het businessmodel van Ctac.

Carbon Footprint Ctac 2022
Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2022 is gebruikgemaakt van energieverbruikgegevens met betrekking tot de huisvesting, (externe) datacenters en mobiliteit van medewerkers. Deze gegevens zijn ontvangen van externe leveranciers. Aan de hand van deze gegevens is de ingeschatte totale CO_2-emissie voor de Ctac-organisatie berekend.

Om de operationele grenzen (scope) af te bakenen, is gebruikgemaakt van de categorisering van de internationale richtlijn Greenhouse Gas Protocol (GHG). Dit protocol onderscheidt drie bronnen van emissie: scope 1, 2 en 3. Per scope is beschreven welke CO_2-genererende activiteiten door Ctac zijn opgenomen in de berekening.

De totale emissie over het kalenderjaar 2022 bedroeg voor Nederland en België gezamenlijk 1.209,36 ton CO_2. Voornaamste reden voor de stijging betreft het toegenomen aantal gereden kilometers na COVID-19. Het aantal leaseauto's is nagenoeg hetzelfde gebleven. De verlaging van deze CO_2-emissie staat als doel voor 2023 gesteld. De verdere elektrificatie van het wagenpark speelt daar een rol in.

Scope 1
In scope 1 gaat het om de directe uitstoot van broeikasgassen. Directe emissie van CO_2 wordt veroorzaakt door het gebruik van fossiele energiedragers (aardgas, benzine etc.). Voor het berekenen van de CO_2-emissie wordt het gebruik van fossiele brandstoffen in kaart gebracht en verrekend met vastgestelde specifieke conversiefactoren.

Voor Ctac is enkel en alleen het brandstofverbruik van de leaseauto's geregistreerd, gebaseerd op het totale verbruik (zakelijk en privé). Bij elkaar levert dit een CO_2-emissie over 2022 op van 760,89 ton (2021: 558,52 ton). De CO_2-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. Door de post-COVID-19-situatie is de uitstoot van CO_2 in 2022 toegenomen, als gevolg van minder thuiswerken.

Ctac heeft tevens het vliegverkeer vanaf 2019 in kaart gebracht. De trend maakt duidelijk dat er sinds 2019 nauwelijks wordt gevlogen.

Scope 2
Naast directe emissie van broeikasgassen (scope 1) wordt in een CO_2-voetafdruk ook indirecte CO_2-emissie ten gevolge van het elektriciteitsgebruik meegenomen. Bij de omzetting van elektrische energie in 'bruikbare' energie komt weliswaar geen CO_2 vrij (met andere woorden: in een elektrisch apparaat vindt geen verbrandingsproces plaats), maar bij de productie van elektriciteit in de elektriciteitscentrale gebeurt dat wel. Door het inkopen van elektriciteit is Ctac dus indirect verantwoordelijk voor deze CO_2-emissie.

De totale CO_2-emissie in scope 2 bedroeg voor Ctac in 2021 194,96 ton. Binnen deze scope heeft er ten opzichte van 2021 een afname plaatsgevonden. In 2022 bedroeg deze scope voor Ctac namelijk 169,78 ton. Dat is een daling van 15%. De vermindering in uitstoot van CO_2 komt omdat de CO_2-emissie factor per kWh grijze stroom naar beneden is gegaan door meer groene stroom in de mix.

Scope 3
Ten slotte komt er bij een organisatie indirect CO_2 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. De organisatie heeft geen directe invloed op deze emissies. Deze indirecte emissies worden scope 3-emissies genoemd.

Voor Ctac is in het kader van scope 3 een beperkt aantal bronnen van CO_2-emissie in kaart gebracht. De totale CO_2-emissie over het kalenderjaar 2022 bedraagt nagenoeg 0,3 ton (in 2021: 0 ton), dit vanwege het feit dat er louter met groene stroom wordt gewerkt.

Ctac, kwaliteit, informatiebeveiliging en privacy

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

Ook in 2023 heeft Ctac haar certificaten op orde. In 2022 is door KIWA Nederland B.V. een hercertificering uitgevoerd over de ISO27001- en ISO9001-beheersmaatregelen, waardoor Ctac de ISO-certificaten zonder probleem kan continueren. Dit toont aan dat Ctac organisatieonderdelen als eigenaarschap, procesverantwoordelijkheid en managementparticipatie stevig onder de knie heeft.

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

Naast de ISO-certificeringen en de continuering van de naleving van de AVG is ook de ISAE3402 type II-verslaglegging over 2022 een feit: een rapportage die de 'Plan, Do, Check, Act'-cyclus van het Ctac ISAE3402-raamwerk nauwgezet toetst op een juiste werking ervan. Dit onderzoek is in 2022 uitgevoerd door KPMG. Ctac heeft ook dit onderzoek prima doorstaan en kan in 2023 wederom een niet-geconditioneerd ISAE3402 type II-rapport overleggen.

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

Risicoprofiel en -beheersing

Risicohouding

De raad van bestuur draagt de eindverantwoordelijkheid over het risicomanagementsysteem. Hij streeft ernaar om risico's te beperken en geen substantiële risico's aan te gaan zonder dat deze tot een voor Ctac aanvaardbaar niveau zijn teruggebracht.
Voor het identificeren, analyseren en mitigeren van risico's heeft Ctac een risicoraamwerk opgesteld. Met dit raamwerk wordt de effectiviteit van geïmplementeerde maatregelen gemeten teneinde de Ctac-gerelateerde bedrijfsprocessen te verbeteren.
De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd. Ctac zorgt, door een continu proces van interne controles en metingen, voor het zo optimaal mogelijk bewaken en het tijdig identificeren en, indien noodzakelijk, mitigeren van ontstane risico's.

Algemeen

Ctac's langetermijnstrategie is gericht op continuïteit van de onderneming en de langetermijnwaardecreatie voor alle stakeholders door groei en een positieve ontwikkeling van de winstgevendheid. Ctac beoogt deze langetermijnwaardecreatie te bereiken door op structurele wijze de technische en commerciële activiteiten binnen de strategie op elkaar af te stemmen en de organisatie hier in aard en omvang op aan te passen. Door middel van strategische meerderheidsbelangen wil Ctac de langetermijnwaardecreatie een versnelling geven. Op basis van een structureel risicomanagementprogramma kan Ctac de continuïteit van de dienstverlening en services blijven leveren aan onze klanten. Voor de eigen IP-producten heeft 2022 in het teken gestaan van doorontwikkeling van functionaliteiten en verbeteringen. Met deze producten beoogt Ctac een inkomstenstroom op langere termijn te blijven realiseren. Het investeren in, en kansen bieden aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen, dragen bij aan langetermijnwaardecreatie.

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

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlecyclus. De strategische doelen van Ctac worden door de raad van bestuur samen met de directeuren van de diverse bedrijfsonderdelen vertaald naar businessplannen en budgetten per bedrijfsonderdeel. Het businessplan bevat concrete

businessdoelstellingen, financiële doelstellingen en een aantal Key Performance Indicators (KPI's). Gedurende het jaar worden deze doelstellingen consequent gemeten en beoordeeld op voortgang. De operationele en financiële resultaten per bedrijfsonderdeel worden maandelijks door de raad van bestuur en de directie van de bedrijfsonderdelen vergeleken met de resultaten van het jaar ervoor en met de budgetten voor het lopende jaar. Indien nodig worden nadere acties gedefinieerd en verwachtingen bijgesteld. De belangrijkste KPI's bij Ctac zijn zowel intern als extern gericht. Intern worden onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte's, en efficiency van de processen gemeten. Extern gaat het vooral over de klanttevredenheid, die vanuit de diverse contacten met de opdrachtgever wordt gemeten. Voorbeelden hiervan zijn de calls die met een tevredenheidskwalificatie door de aanvrager worden afgesloten, customer reviews en de reviews van individuele consultants. Waar nodig worden passende maatregelen genomen om de hoge standaard te kunnen blijven leveren.

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

Ctac heeft ook in 2022, mede in het kader van project Ignite, gewerkt aan het verder optimaliseren van haar risicobeheersings- en interne- controlesystemen. Ctac is zich ervan bewust dat dergelijke systemen geen absolute zekerheid kunnen bieden. In Ctac's systeem van risicomanagement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden:

- strategische risico's;
- financiële risico's;
- cyberrisico's;
- operationele risico's.

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

Strategische risico's/marktrisico's

Ctac wil voortdurend adequate IT-oplossingen blijven ontwikkelen. De ontwikkelingen in de markten waarin Ctac opereert, gaan snel. Het risico bestaat dat Ctac onvoldoende in staat is om tijdig te anticiperen en in te spelen op marktontwikkelingen met het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producten en diensten. Om dit te voorkomen, werkt Ctac enerzijds samen met haar vaste partners om steeds op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in de markt, en werkt zij anderzijds zo veel mogelijk samen met klanten aan het verbeteren van de (bedrijfs)processen van de klant om deze nieuwe technologieën te kunnen inzetten. De toenemende wens van klanten om een volwaardig partnerschap aan te gaan, blijft zich continueren. Organisaties zijn steeds meer afhankelijk van optimaal functionerende IT-systemen ter ondersteuning van de (bedrijfs)processen. Hierdoor is een one-stop-shop-oplossing met aangeboden diepgaande kennis van de verticale markt in combinatie met een breed scala van oplossingen bij de klant, zoals Ctac die aanbiedt, noodzakelijk.

- De markt voor IT-dienstverlening is volwassen. De opkomst van nichespelers veroorzaakt druk op prijzen en marges. Ctac probeert dit risico te mitigeren door het maken van heldere strategische keuzes ten aanzien van haar positionering in de markt, en door voortdurend te investeren in de ontwikkeling van competenties en vaardigheden van de medewerkers.
- In het geval dat Ctac bedrijven zou acquireren, is het uiteindelijke doel om de beoogde synergieën te maximaliseren. Als acquisities aan de orde zijn, wordt allereerst beoordeeld of er een voldoende strategic and cultural fit is. Vervolgens zal Ctac komen tot een reële prijs en een adequaat Post Merger Integration-traject.
- Om neerwaartse risico's op haar omzet te mitigeren, heeft Ctac zich tot doel gesteld om uiteindelijk een substantieel deel van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige contracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. Ctac bedient ongeveer zeshonderd klanten, verspreid over verschillende sectoren. Met een dergelijke brede exposure naar grotere klanten minimaliseert Ctac neerwaartse risico's op de omzet.
- Om op een eventueel verminderde vraag naar IT-diensten en -projecten te kunnen inspelen, wordt getracht om de gevolgen ervan zoveel mogelijk te beperken door het efficiënt en flexibel inzetten van medewerkers en waar nodig inhuurkrachten.
- Steeds meer bedrijven verkennen de mogelijkheden van de public cloud en integratie van applicaties die vanuit de verschillende cloudproviders worden aangeboden. De snelheid waarmee dit proces zich in de toekomst zal ontwikkelen, blijft moeilijk in te schatten, en Ctac tracht hier commercieel zo goed mogelijk op in te spelen door het voortdurend aanpassen van haar businessproposities. Door op de juiste manier contracten met zowel opdrachtgevers als leveranciers te definiëren en looptijden waar mogelijk te optimaliseren, beoogt Ctac te voorkomen dat het migreren van systemen van opdrachtgevers van Ctac naar public-cloudproviders negatieve gevolgen heeft op haar omzet en resultaten. Zo monitort Ctac elk kwartaal hoe de situatie voor de komende drie jaar kan worden ingeschat om te beoordelen of de handelwijze moet worden aangepast.

- Om het identificeren, analyseren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken, heeft Ctac daartoe haar IT-risicomanagement apart gepositioneerd binnen de organisatie.

Financiële risico's
Ctac is onderhevig aan een aantal financiële risico's, zoals marktrisico (rente- en valutarisico), kredietrisico, liquiditeitsrisico en kapitaalrisico. Daarnaast is goodwill ontstaan bij acquisities. Deze acquisities zijn verregaand geïntegreerd binnen Ctac. Jaarlijks wordt getoetst op de aanwezigheid van impairment-triggers.
Een omschrijving van de financiële risico's en de beheersing daarvan is terug te vinden in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Ctac probeert mogelijke risico's tijdig in beeld te krijgen en treft waar mogelijk mitigerende maatregelen.

- Ctac wordt geconfronteerd met renterisico's die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren, heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming, te beperken. Het renterisico heeft betrekking op zowel de langetermijnfinanciering als de kortetermijnfinanciering. Ctac analyseert continu de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages. Ctac heeft geen financiële instrumenten afgesloten om het renterisico te beperken. Ctac heeft geen significante interestdragende activa. Opbrengsten van de groep zijn daarom nagenoeg geheel onafhankelijk van wijzigingen in de rentevoet.
- Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone.
  De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2022 als zeer beperkt.
- Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ctac als een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Het kredietrisico wordt centraal beheerst. Het kredietrisico vloeit voort uit liquide middelen en transacties met cliënten inclusief openstaande vorderingen. Voor banken en financiële instellingen worden alleen professionele partijen binnen Nederland geaccepteerd. De financieringsfaciliteit van Ctac is voor Nederland ondergebracht bij ABN AMRO Bank en voor België bij ING Bank. Dit betreffen professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld. De credit ratings van deze partijen betreffen minimaal A.
  Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van acceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit ratings. Als er geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. De raad van bestuur van Ctac N.V. schat de kredietrisico's van de opdrachtgevers in als beperkt, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken over betalingscondities.
- Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt in Nederland per 31 december 2022 gebruikgemaakt van een combinatiefaciliteit ter hoogte van totaal € 6.300.000. De kredietfaciliteit is gecommitteerd voor drie jaar vanaf april 2021. In België wordt per 31 december 2022 gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van € 900.000. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. Het liquiditeitenbeheer is erop gericht de beschikbare liquide middelen en kredietfaciliteiten binnen Ctac zo optimaal mogelijk aan te wenden. Hiertoe worden periodiek liquiditeitsprognoses opgesteld voor zowel de korte als de middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.
- Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren. Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen, zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen te kopen en de mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities.
- Ctac ontwikkelt klantoplossingen en software deels in eigen beheer. Een deel van de kosten wordt geactiveerd op de balans. Technologische ontwikkelingen en veranderende marktomstandigheden kunnen ertoe leiden dat geactiveerde kosten niet langer terugverdiend kunnen worden. Ctac is terughoudend bij het activeren van kosten. Jaarlijks wordt bovendien beoordeeld of de op de balans gerepresenteerde

waarde nog steeds kan worden terugverdiend.
- Ctac is belastingplichtig en loopt dus fiscale risico's bij het verrichten van haar activiteiten. Ctac managet deze risico's door het up-to-date houden van fiscale kennis, het raadplegen van deskundigen, het proactief signaleren en beheersen van fiscale risico's, en het uitvoeren van steekproeven op administraties. Ctac heeft met de Belastingdienst een handhavingsconvenant afgesloten en valt dus onder het zogenaamd Horizontaal Toezicht, wat impliceert dat de Belastingdienst en Ctac wederzijds proactief opereren. Tevens werkt Ctac aan de implementatie van een zogeheten tax control framework. Het risico bestaat dat deze verliezen niet genoeg kunnen worden gecompenseerd, met als gevolg dat (een deel van) de latente belastingvordering moet worden afgewaardeerd. Ctac heeft de verwachting dat deze verliezen in de komende jaren met de winst verrekend kunnen worden.
- Er is in Nederland en in België een tekort aan goed opgeleide IT'ers. Deze krapte is zowel conjunctureel als structureel: er is een beperkt aanbod en verhoudingsgewijs lage instroom vanuit de hogescholen en universiteiten op de arbeidsmarkt in relatie tot de grote vraag naar digitalisering.
  De krappe arbeidsmarkt maakt dat klanten en sommige concurrenten aantrekkelijk zijn voor onze medewerkers. Met de huidige vacaturedruk blijft een forse wervingsinspanning noodzakelijk om ervaren professionals aan te trekken. Deze situatie kan ook leiden tot stijgende personeelskosten of hoge kosten voor de inhuur van externen.
  Om medewerkers aan te trekken en te behouden, heeft Ctac de employer branding in lijn gebracht met de strategie. Onze employer branding richt zich op meerdere doelgroepen. Ctac wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor starters, young professionals en ervaren krachten. Hierbinnen zijn talentmanagement, diversiteit en vitaliteit belangrijke thema's.
  Deze onderwerpen komen ook terug in onze werving. Daarnaast maken we gebruik van ons succesvolle referral-kanaal, waarbij medewerkers zelf talent interesseren voor een carrière bij Ctac, en zijn de banden met de onderwijsinstellingen geïntensiveerd.

Cyberrisico's

Als aanbieder van algemene IT- en clouddiensten is het voor Ctac vanzelfsprekend aandacht te besteden aan het identificeren en behandelen van de cyberrisico's die gerelateerd zijn aan de geleverde diensten.
De Chief Information Security Officer (CISO) samen met de Privacy Officer zorgen er met de verschillende businessunits en de interne staforganisatie voor dat de hieraan verbonden risico's inzichtelijk worden.
In overleg met deze afdelingen en het senior management worden de nodige mitigerende maatregelen geïmplementeerd om het risico naar een acceptabel niveau terug te brengen.

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

Operationele risico's

Ctac onderkent een aantal operationele risico's die voortvloeien uit de wijze waarop de bedrijfsvoering plaatsvindt. Zo voert Ctac projecten voor klanten uit, levert Ctac (cloud)diensten en zet het verschillende leveranciers en partners in als onderdeel van de dienstenketen. Elke vorm van dienstverlening heeft haar eigen specifieke risico's. In alle gevallen besteedt Ctac aandacht aan het vooraf onafhankelijk, inhoudelijk en juridisch toetsen van af te sluiten contracten.

- Een belangrijk deel van de omzet van Ctac komt tot stand door uitvoering van projecten ten behoeve van klanten. Daar waar een directe en volledige invloed van een risico op het te bereiken resultaat aan Ctac toe te schrijven is, neemt Ctac hiervoor de vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. De wijze van uitvoering van projecten en opdrachten kan een belangrijke invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Om de hiermee samenhangende risico's zoveel mogelijk te minimaliseren, beschikt de Ctac-organisatie over een intern kwaliteits- en beheersingssysteem. In dit kader bewaakt de project review board vanaf de presalesfase tot en met de aanbieding en eventuele presentatie bij de klant de risico's om deze zo veel mogelijk te mitigeren. Project- en opdrachtcontrole zijn voor Ctac de belangrijkste pijlers bij het uitvoeren van projecten en opdrachten.

- Voor een IT-dienstverlener als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste asset van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. Schaarste op de arbeidsmarkt kan in kwalitatieve zin groei in IT-kennis, of in kwantitatieve zin groei van de omzet remmen. Daarom voert Ctac een humanresourcesbeleid dat erop is gericht om een stimulerend werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei en ontwikkeling van, en nieuwe uitdagingen voor de medewerkers. Het behoud van deskundige medewerkers is daarin een belangrijk doel en is samen met het aantrekken van talentvolle medewerkers een speerpunt.
- Als gevolg van de steeds gecompliceerder business waarin Ctac opereert, treden af en toe geschillen met opdrachtgevers op. Ctac is in haar dienstverlening voortdurend alert op het voorkomen van dergelijke geschillen en wenst in het geval van eventuele geschillen om ze snel en adequaat op te lossen in het belang van de klant. Om in geval van claims de continuïteit te kunnen waarborgen, beschikt Ctac over een algemene en een degelijke beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

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

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

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

- de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst of het verlies van de uitgevende instelling en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;

het bestuursverslag een getrouw beeld geeft over de toestand op de balansdatum, de gang van zaken gedurende het boekjaar van de uitgevende instelling en van de met haar verbonden ondernemingen waarvan de gegevens in haar jaarrekening zijn opgenomen, en dat in het bestuursverslag de wezenlijke risico's waarmee de uitgevende instelling wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Vooruitzichten
De oorlog in de Oekraïne zorgt voor wereldwijde economische onzekerheid welke ook effect heeft op de IT-services markt. Tegelijkertijd is de verwachting dat in de komende jaren de digitale transformatie door bedrijven en overheden versneld doorgaat.

Met een goed gevulde pijplijn en een solide financiële positie beschikt Ctac over een sterke uitgangspositie om de groei en financiële prestaties te continueren. De financiële positie geeft daarbij ook voldoende ruimte voor mogelijke nieuwe acquisities.

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

Onvoorziene omstandigheden voorbehouden, verwacht Ctac in 2023 een enkelcijferige autonome omzetgroei en een EBITDA-marge van 11% – 13% te realiseren.

De verwachte investeringen in 2023 zijn beperkt en zullen toezien op het vervangen van hardware en voor de modernisering van ons kantoorpand. De investeringen in ICT-hardware gedurende 2022 hebben met name betrekking op investeringen in laptops en capaciteit voor het datacenter. Op termijn is het de verwachting dat de investeringen in het eigen datacenter zullen afnemen als gevolg van de migratie van private- naar public-cloudomgevingen.

Woord van dank
In 2022 heeft het project Ignite centraal gestaan. Veel Ctac'ers hebben hier een bijdrage aan geleverd en dat is hartverwarmend. Ook maakt het trots. We hebben daarnaast een mooie omzetgroei gerealiseerd. Voor het eerst zijn we door de grens van 500 medewerkers gegaan. Alle reden om iedereen die hieraan een bijdrage heeft geleverd te bedanken!

's-Hertogenbosch, 2 maart 2023

De raad van bestuur

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

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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

- Ctac bewaakt op verschillende manieren haar interne processen. Zo beschikt zij over een Debiteuren Board, over een Project Review Board en over een contractmanagementsysteem. De interne auditfunctie en de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn dus geïntegreerd in de administratieve organisatie/interne beheersing (1.2 en 1.3).
  Doordat risico's en afwijkingen adequaat gerapporteerd worden en afwijkingen achteraf hersteld kunnen worden, wordt een gesepareerde interne auditfunctie niet noodzakelijk geacht. In het verlengde daarvan wordt ook afgeweken van de subonderdelen 1.3.1 t/m 1.3.5iii).
  Jaarlijks wordt door zowel de externe accountant als Ctac zelf stilgestaan bij de vraag of het interne toetsingssysteem nog volstaat, of dat de organisatie op een bepaald moment niet alsnog over een dergelijke functie dient te beschikken.

- Alle leden van de raad van commissarissen van Ctac zijn ook lid van de auditcommissie, wat betekent dat er geen informatieoverdracht hoeft plaats te vinden van de auditcommissie naar de raad van commissarissen. Om deze reden heeft Ctac ervoor gekozen dat de auditcommissie niet separaat rapporteert aan de raad van commissarissen (1.5.3, 1.5.4, 1.6.1.). Hetzelfde geldt voor de verslaglegging door de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, aangezien alle leden van de raad van commissarissen ook zitting hebben in de remuneratie-, selectie- en benoemings-commissie (2.3.5).

- Gezien de beperkte omvang van de leden van het bestuur en de raad van commissarissen, hanteert Ctac geen vooraf geformaliseerd plan of procedure voor de opvolging en herbenoeming van leden van het bestuur en de raad van commissarissen (2.2, 2.2.4.i, 2.2.5.iv). De raad van commissarissen en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie beoordelen elk jaar aan o.a. het rooster van aftreden, het diversiteitsbeleid en indien van toepassing de profielschets voor de raad van commissarissen, hoe en wanneer het opvolgingstraject gestart en vormgegeven dient te worden. Deze aanpak biedt Ctac aanvullende flexibiliteit om te acteren op (personele)ontwikkelingen op het gebied van opvolgingskwesties.

- Ctac heeft geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld, omdat deze functie niet past bij de omvang van de onderneming en haar bestuursstructuur (2.3.10). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de code op dit punt voorschrijft. Het bestuurssecretariaat faciliteert de informatievoorziening van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, en ondersteunt de organisatie van de vergaderingen van de raad van commissarissen; de Head of Legal ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen.

- Onder bijzondere omstandigheden maakt Ctac gebruik van webcams en/of andere technische hulpmiddelen voor het volgen van analisten- en andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden (4.2.3). De presentaties die Ctac aan deze doelgroepen geeft, zijn voor iedereen beschikbaar via de website.

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

Toelichting op het diversiteitsbeleid en de uitvoering daarvan

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

Om voldoende diversiteit te waarborgen ten aanzien van opleiding en beroepservaring, hebben de leden van de raad van bestuur, de raad van commissarissen en de directie uiteenlopende achtergrondprofielen, waar bij de aanstelling van nieuwe leden telkens rekening mee wordt gehouden en zo nodig voorafgaand aan de aanstelling op wordt bijgeschoold.

Indien vacatures ontstaan in de raad van bestuur, de raad van commissarissen en het executive committee, zal telkens worden bekeken wat de mogelijkheden zijn om het streefpercentage van de man-vrouwverhouding zoals opgenomen in het diversiteitsbeleid (een bezetting van voornoemde functies voor ten minste 30% door mannen en ten minste 30% door vrouwen), te bereiken. Dit vanzelfsprekend zonder de overige aspecten van diversiteit uit het oog te verliezen. Het plan van aanpak van Ctac is erop gericht om via het sturen op de instroom en de doorstroom van nieuwe medewerkers de diversiteit te bevorderen. Bovendien geldt dat, zolang het streefpercentage niet is bereikt, bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een vrouw. Ctac streeft er eveneens naar voldoende diversiteit (ook hier zonder de overige aspecten van diversiteit uit het oog te verliezen) ten aanzien van leeftijd en (culturele) achtergrond te bereiken.

Bereikte doelen

Gedurende het jaar 2022 vormde de heer Pieter-Paul Saasen als CEO de raad van bestuur. Het streefpercentage voor de samenstelling van het bestuur is niet gehaald; dit vindt zijn oorzaak in het feit dat gedurende 2022 geen tweede bestuurder is aangesteld. De samenstelling van de raad van commissarissen is gedurende 2022 in feite ook onveranderd gebleven, aangezien mevrouw Karsten tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 4 mei 2022 is herbenoemd voor de duur van één jaar. De raad van commissarissen, bestaande uit twee mannen en een vrouw, voldoet aan het genoemde streefpercentage. Gedurende het jaar 2022 is ook de samenstelling van de directie, bestaande uit vijf mannen en geen vrouwen, ongewijzigd gebleven. Het gebrek aan wijziging van de samenstelling van de directie vormt tevens de oorzaak van het niet behalen van het streefcijfer, aangezien er geen vacatures zijn ontstaan waarbij een vrouwelijk directielid benoemd had kunnen worden.

Raad van bestuur

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

De raad van bestuur van Ctac werd in 2022 gevormd door de heer Pieter-Paul Saasen. Per 15 november 2021 is Pieter-Paul Saasen benoemd als CEO. Voor gegevens over de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 14.

Executive committee

Om de uitvoering van de strategie te bevorderen is aan het begin van 2022 het executive committee (ook wel directie genoemd) ingesteld. Naast de leden van het bestuur nemen daarin plaats de operationeel leidinggevenden (directeur Consulting, directeur Cloud, directeur Sales en directeur Ctac België) en directeur HR. Als gevolg van deze opzet wordt het bestuur directer en completer geïnformeerd, waardoor zij, samen met de overige leden van het executive committee, meer grip krijgt op de operatie en beter in staat is de strategie te implementeren. De taak van het executive committee is erop gericht om op dagelijkse basis sturing te geven aan de operationele activiteiten, business unit overstijgende uitdagingen aan te pakken en de door het bestuur geformuleerde strategie uit te voeren.
Gedurende het jaar wordt elk kwartaal een vergadering georganiseerd in gezamenlijke aanwezigheid van de raad van commissarissen en het executive committee. Op deze manier wordt de raad van commissarissen verdergaand in staat gesteld om toezicht te houden op de aansturing van de operatie en de uitvoering van de strategie.

Raad van commissarissen

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

De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren Harry Hendriks (voorzitter) en Ton Vernaus, en mevrouw Liesbeth Karsten. Mevrouw Karsten onderhoudt namens de raad van commissarissen het contact met de ondernemingsraad. Vanaf de statutenwijziging van 5 mei 2022, op basis waarvan Ctac het structuurregime heeft ingevoerd, wordt mevrouw Karsten met instemming van de ondernemingsraad beschouwd als commissaris ten aanzien van wie de ondernemingsraad een versterkt aanbevelingsrecht heeft. Benoeming van de commissarissen vindt plaats conform de Corporate Governance Code, in die zin dat een benoemingstermijn van tweemaal vier jaar als uitgangspunt dient te gelden, en eventuele benoeming nadien wordt gemotiveerd in het verslag van de raad van commissarissen. Voor gegevens over de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 15.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

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

- uitgifte van aandelen of verlening van rechten tot het nemen van aandelen, alsook delegatie van voornoemde bevoegdheden aan de raad van bestuur;
- vaststelling van de jaarrekening;
- vaststelling van de winstverdeling en het dividend;
- verlening van decharge aan de raad van bestuur voor het gevoerde beleid;
- verlening van decharge aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid van, en het beheer door de raad van bestuur;
- benoeming van commissarissen, op voordracht van de raad van commissarissen;
- opzegging van het vertrouwen in de raad van commissarissen;
- benoeming van de externe accountant;
- wijziging van de statuten op voorstel van de raad van bestuur, welk voorstel is goedgekeurd door de raad van commissarissen;
- machtiging van de raad van bestuur tot de inkoop van eigen aandelen;
- vaststelling van het bezoldigingsbeleid van Ctac (op voorstel van de raad van commissarissen) en vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- goedkeuring van belangrijke bestuursbesluiten.

Communicatie

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

Gedragscode

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

Verslag van de raad van commissarissen

Samenstelling van de raad van commissarissen en zijn commissies

Gedurende het verslagjaar is de samenstelling van zowel de raad van commissarissen als de raad van bestuur ongewijzigd gebleven. De raad van commissarissen bestaat uit drie leden: Harry Hendriks, tevens voorzitter van de raad van commissarissen, Liesbeth Karsten en Ton Vernaus.

Tijdens de aandeelhoudersvergadering van 4 mei 2022 is mevrouw Karsten herbenoemd als commissaris voor de duur van één jaar. Haar termijn loopt af direct na de aandeelhoudersvergadering in 2023. Er is voor gekozen om mevrouw Karsten voor te dragen voor herbenoeming vanwege de kennis en inzichten die zij heeft opgedaan in de eerdere zittingsperiodes, waardoor zij een stabiele factor vormt in een dynamische periode. Op 12 mei 2021 is de samenstelling van de raad van commissarissen gewijzigd door de toetreding van twee nieuwe commissarissen, en er zijn in het bestuur alsmede het directieteam enkele mutaties opgetreden. Herbenoeming van mevrouw Karsten impliceert voor de vennootschap en de raad van commissarissen een behoud van de opgebouwde kennis en inzichten, alsmede een continuering van de relatie met het bestuur, directie en de ondernemingsraad.

De personalia en profielen van de leden van de raad zijn hieronder weergegeven en zijn in meer detail raadpleegbaar op de website van Ctac.

Naam	Hoofdfunctie	Geslacht en geboortejaar	Nationaliteit	Relevante nevenfuncties	Eerste benoeming	Huidige termijn
Harry Hendriks	Voorzitter raad van commissarissen	man, 1950	Nederlandse	voorzitter raad van commissarissen bij Pala Groep en bestuurslid Stichting PSV Voetbal	mei 2021	vier jaar, tot AVA 2025
Ton Vernaus	Voorzitter auditcommissie	man, 1965	Nederlandse	CFO GreenV, dochteronderneming van HAL	mei 2021	vier jaar, tot AVA 2025
Liesbeth Karsten	Voorzitter remuneratie-, selectie- en benoemings-commissie	vrouw, 1954	Nederlandse	n.v.t.	mei 2014	een jaar, tot AVA 2023

De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code van 2016 en de gewenste diversiteit. Naar het oordeel van de raad van commissarissen is voldaan aan hetgeen in best practice-bepaling 2.1.7 is bepaald inzake de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling 2.1.8. De voorzitter van de raad van commissarissen is onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling 2.1.9.

Gelet op de beperkte omvang van de raad van commissarissen zijn er twee kerncommissies ingesteld, te weten een auditcommissie en een remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie.
De auditcommissie bestaat uit drie leden: Ton Vernaus, tevens voorzitter van de auditcommissie, Harry Hendriks en Liesbeth Karsten. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestaat uit drie leden: Liesbeth Karsten, tevens voorzitter van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie, Ton Vernaus en Harry Hendriks.

Vergaderingen van de raad en zijn commissies

De raad van commissarissen heeft in 2022 twaalf keer vergaderd in aanwezigheid van de raad van bestuur (waarvan vijf keer in aanwezigheid van zowel het bestuur als het executive committee) en er zijn daarnaast zes commissievergaderingen gehouden. Geen van de commissarissen is afwezig geweest tijdens de raad van commissarissen en commissievergaderingen, waardoor het aanwezigheidspercentage 100% is geweest.

Vaste terugkerende onderwerpen op de vergadering van de raad van commissarissen – naast de strategie – waren de resultaatontwikkeling, het budget en de realisatie daarvan, de marktontwikkelingen en de omzetpijplijn, de organisatiestructuur en -cultuur, de algemene en operationele gang van zaken, en het risicomanagement.

In de auditcommissievergaderingen staan de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van Ctac en de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van Ctac steeds op de agenda. In dat verband komt onder meer aan bod: de relatie

met en opvolging van aanbevelingen door de externe accountant, financiering, de toepassing van informatie- en communicatietechnologie, waaronder cybersecurityrisico's, en het belastingbeleid van Ctac.

Vaste taken en gesprekonderwerpen van de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie zijn gericht op het voorbereiden van adequate besluitvorming door de raad van commissarissen ten aanzien van te voeren bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur en het opmaken van het remuneratierapport.

Tweemaal per jaar woont de voorzitter van de remuneratiecommissie een vergadering bij van de ondernemingsraad van Ctac, maar ook door de voltallige raad van commissarissen is meermaals met de ondernemingsraad gesproken. De raad van commissarissen constateert met tevredenheid dat er sprake is van een gezonde en open dialoog met de ondernemingsraad.

Strategie

Ctac blijft inzetten op groei, die zowel organisch als met acquisities moet worden bereikt. De raad van bestuur boekt goede voortgang om de ambitieuze groeidoelstellingen te verwezenlijken. Op 1 juni 2022 heeft Ctac de overname van Technology2Enjoy afgerond.

De raad van commissarissen heeft in 2022 de (verwachte) impact van de acquisitie van Technology2Enjoy op de groeistrategie op de voet kunnen volgen aan de hand van de gedetailleerde rapportages van de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft daarbij vastgesteld dat de acquisitie past binnen de strategische doelstellingen van Ctac.

De acquisitie van Technology2Enjoy past naadloos in de strategie van Ctac om haar positionering als Business & Cloud Integrator te versterken, die erop is gericht om klanten te ondersteunen bij hun digitale transformatie. Met het onboarden van Technology2Enjoy is het ERP-portfolio verder uitgebreid en wordt ingespeeld op de trend in de markt, waarbij organisaties kiezen voor een eenvoudige ERP-kern. SAP Business ByDesign voorziet in deze toenemende behoefte, en Technology2Enjoy is met name actief als implementatiepartner van SAP Business ByDesign.

Risicomanagement

Er zijn in 2022 geen vermeldenswaardige geschillen met klanten of leveranciers ontstaan.

Nadat de raad van commissarissen in december 2020 zijn akkoord heeft gegeven op het nieuw vastgestelde internal control framework, is dit in 2021 in uitvoering gebracht en in detail verder aangescherpt. Deze lijn is doorgezet in 2022. Ctac heeft gedurende het jaar beoordeeld in hoeverre de organisatiewijziging voortgebracht door project Ignite een aanpassing van het internal control framework behoeft; waar nodig zijn de aanpassingen doorgevoerd. Ctac heeft geen interne auditfunctie ingesteld, gezien de geringe omvang van de organisatie. De raad van commissarissen stemt in met het besluit van de raad van bestuur om ook in het jaar 2023 geen interne auditfunctie in te stellen.

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

Evaluatie

De raad van commissarissen hanteert een doorlopend evaluatieproces, waarbij ten aanzien van elke vergadering van de raad van commissarissen respectievelijk de auditcommissie een voorbespreking en een nabespreking wordt gehouden. Tijdens die voor- en nabesprekingen wordt het functioneren van de raad van commissarissen en de auditcommissie aan de orde gesteld, waaronder ook het optreden van individuele leden van de raad van commissarissen wordt besproken en geëvalueerd.

De prestatiedialoog met de bestuurders vindt gedurende het jaar frequent plaats tijdens de vergaderingen tussen raad van commissarissen en raad van bestuur. Met de individuele bestuurders wordt jaarlijks een evaluatiegesprek gevoerd. Leden van de raad van bestuur initiëren dit proces door een zelfevaluatie te schrijven. Een delegatie van de raad van commissarissen voert daar samen met de individuele bestuurder een reflectieve dialoog over.

De conclusies van de jaarlijkse evaluatie worden vastgelegd in het personeelsdossier en vormen de basis voor een eventuele aanpassing van het vaste jaarsalaris.

De raad van commissarissen heeft in 2022 buiten de reguliere vergaderingen intensief contact onderhouden, zowel onderling als met de organisatie.

Corporate governance

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code, zie pagina's 35 tot en met 37 van dit jaarverslag. Er zijn in het verslagjaar geen transacties geweest met leden van

de raad van bestuur en/of de raad van commissarissen, waarbij een belangenconflict had kunnen spelen. Alle transacties tussen de vennootschap en de leden van de raad van commissarissen en de leden van de raad van bestuur worden gepubliceerd in het jaarverslag. Er wordt hiermee voldaan aan de best practice-bepalingen 2.7.3 en 2.7.4.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 4 mei 2022 is een voorstel tot aanpassing van het bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur gedaan. Dit voorstel kon echter niet rekenen op de vereiste 75% instemming van de algemene vergadering, net als in boekjaren 2020 en 2021. Ook heeft een meerderheid in de algemene vergadering een negatief advies uitgebracht over het remuneratierapport over het boekjaar 2021.
Gedurende het jaar 2022 is de raad van commissarissen de dialoog aangegaan met diverse stakeholders om hun bezwaren in kaart te brengen met het oog op het tot stand brengen van een breed gedragen nieuw beloningsbeleid. Daarover is aanvullende informatie opgenomen in het remuneratierapport van de raad van commissarissen; verwezen wordt naar de pagina's 41 tot en met 50 van dit verslag.
De beloning van de raad van commissarissen is niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. In de beloning, die in 2017 is vastgesteld, wordt geen wijziging aangebracht.

Daarnaast is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 4 mei 2022 besloten tot het moderniseren van de governance. Het handhaven van een stichting prioriteit als beschermingsconstructie werd niet langer passend geacht omdat het afwijkt van de huidige market practice en daarnaast niet aansluit bij de toepassing van het volledige structuurregime. Door het ontmantelen van deze beschermingsconstructie komt Ctac bovendien tegemoet aan de feedback die zij heeft ontvangen van verschillende stakeholders die zich hebben uitgesproken tegen het continueren van de stichting prioriteit als beschermingsmaatregel. Bij de statutenwijziging is tevens – vooruitlopend op de wettelijke verplichting daartoe vanaf 4 februari 2023 – het volledige structuurregime geïmplementeerd. Voornoemde wijzigingen zijn geïmplementeerd middels een voorstel tot wijziging van de statuten van de vennootschap, welk is aangenomen door de algemene vergadering. Als gevolg van deze statutenwijziging is de prioriteit – het enige geplaatste prioriteitsaandeel werd gehouden door Stichting Prioriteit C/TAC – niet langer onderdeel van de statuten en is de prioriteitsstructuur opgeheven.
De bevoegdheden die aan de prioriteit toekwamen, zijn in beginsel toegekend aan de algemene vergadering. Het prioriteitsaandeel is omgezet in een gewoon aandeel en is vervolgens ingekocht door de vennootschap.
Ten slotte heeft het voorstel tot het verlenen van een emissiebevoegdheid in 2022 de vereiste tweederdemeerderheid gehaald, net als in 2021.

Jaarrekening 2022

Ctac heeft het boekjaar 2022 met een nettoresultaat van € 4,7 miljoen afgesloten. De raad van bestuur heeft de jaarrekening 2022 en het bestuursverslag ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van commissarissen. De accountantscontrole is uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers Accountants NV, die een goedkeurende verklaring heeft afgegeven. Deze verklaring is opgenomen op de pagina's 118 tot en met 131 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2022 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening 2022 een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming.
Derhalve wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om de jaarrekening 2022 vast te stellen en de raad van bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

Resultaatbestemming

De raad van commissarissen stemt eveneens in met het voorstel van de raad van bestuur om aan houders van een gewoon aandeel Ctac een dividend uit te keren van € 0,12 per aandeel.

Tot slot

De raad van commissarissen spreekt wederom zijn bijzondere waardering uit jegens alle medewerkers, het management en de raad van bestuur. Gedurende het jaar 2022 heeft de Ctac-organisatie een ingrijpend verandertraject genaamd project Ignite afgelegd, hetgeen heeft geleid tot een wijziging van de organisatiestructuur. De vele organisatorische wijzigingen hebben ook impact gehad op alle medewerkers. Desondanks is Ctac in staat gebleken haar operationele prestaties in lijn te houden met haar ambities. De implementatie van Technology2Enjoy verloopt conform plan. De uitgangspunten voor de toekomst en de bijbehorende groeidoelstellingen zijn positief.

's-Hertogenbosch, 2 maart 2023

De raad van commissarissen

De heer H.J.G. Hendriks (Voorzitter)

Remuneratierapport 2022 – Ctac N.V.

Dit remuneratierapport is opgesteld op basis van artikel 2:135b Burgerlijk Wetboek ('BW') en best practice bepaling 3.4.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016. In dit kader is rekening gehouden met de relevante uitgangspunten op het gebied van bezoldiging, zoals verwerkt in de Corporate Governance Code 2016 en de in 2019 in de Nederlandse wetgeving geïmplementeerde herziene Europese Aandeelhoudersrichtlijn. Dit rapport beschrijft hoe het beloningsbeleid in 2022 is uitgevoerd.

De samenstelling van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen is ongewijzigd gebleven in het verslagjaar. De heer P.P.J.G. Saasen was reeds per 15 november 2021 benoemd als CEO, welke benoeming door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op voordracht van de prioriteit is geschied, in lijn met de destijds geldende statuten. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 4 mei 2022 (de 'AVA 2022') is mevrouw E. Karsten herbenoemd als lid van de raad van commissarissen voor de duur van één jaar, tot direct na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023.

Status en invulling bezoldigingsbeleid
Tijdens de AVA 2022 is een voorstel tot aanpassing van het bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur gedaan. Dit voorstel is echter niet door de algemene vergadering aangenomen. Ook heeft een meerderheid in de algemene vergadering, in lijn met het advies van de stembureaus, een negatief stemadvies uitgebracht ten aanzien van het remuneratierapport over het boekjaar 2021.

Tijdens en na de AVA 2022 hebben verschillende stakeholders Ctac voorzien van commentaar op het voorgestelde beloningsbeleid. Dit commentaar zag met name op de complexiteit van het bezoldigingsbeleid, en de wijze van inrichting en gebruik van prestatiecriteria. De raad van commissarissen heeft eveneens kennisgenomen van de analyses en conclusies van de stembureaus. Tegelijkertijd wordt er perspectief geboden in die zin, dat positief is geadviseerd over het nieuwe bezoldigingsbeleid dat aan de AVA 2022 is voorgesteld.

De raad van commissarissen heeft het negatieve stemadvies van de aandeelhoudersvergadering en de adviezen van de stemadviesbureaus ten aanzien van het remuneratierapport 2021 beschouwd als fundamentele kritiek op de uitvoering van het bezoldigingsbeleid zoals dat tot en met boekjaar 2021 vorm heeft gekregen. De raad van commissarissen heeft daarop besloten een marktconforme en maatschappelijk aanvaardbare invulling te geven aan het variabele deel van het beloningsbeleid in 2022. Bij deze invulling is rekening gehouden met het commentaar van belanghebbenden, inclusief (groot)aandeelhouders en de stemadviesbureaus. De raad van commissarissen heeft met toepassing van zijn bevoegdheid het bezoldigingsbeleid voor 2022 ingevuld in de geest van het laatst voorgestelde bezoldigingsbeleid, dat weliswaar niet is aangenomen tijdens de AVA 2022, maar wel qua structuur en inhoud kon rekenen op een positief stemadvies van de stemadviesbureaus. Ook doet deze invulling recht aan de variabele beloningsafspraken (STI en LTI) die de raad van commissarissen met de heer Saasen heeft gemaakt.

De raad van commissarissen gaat ervan uit dat door deze invulling van het in 2022 toegepaste beleid tegemoet wordt gekomen aan het commentaar van de stakeholders. In dit remuneratierapport zal zo concreet mogelijk uitleg worden gegeven over de gehanteerde prestatiemaatstaven en de behaalde prestaties en de daarvoor toegekende variabele beloning zo concreet en transparant mogelijk worden beschreven.

Voorstel bezoldigingsbeleid 2023
Daarnaast heeft de raad van commissarissen een nieuw voorstel beloningsbeleid voor 2023 opgesteld en heeft daarbij ook de overige door de stakeholders genoemde bezwaren in overweging genomen. Het aangepaste voorstel is, ten opzichte van het voorstel dat tijdens de AVA 2022 in stemming is gebracht, op een aantal relevante punten vereenvoudigd om tegemoet te komen aan het commentaar van de AVA 2022, de stemadviesbureaus en vanuit de dialogen met aandeelhouders. Zo is in het voorstel voor 2023 het aantal financiële prestatiecriteria teruggebracht, is een door stakeholders als ingewikkeld ervaren prestatiecriterium zoals de maatstaf relatieve 'Total Shareholder Return' afgeschaft, zijn de prestatiecriteria meer kwantificeerbaar en beter meetbaar ingericht en is het op aandelen gebaseerde karakter van de LTI-beloning losgelaten. Dit voorstel is vervolgens met verschillende stakeholders, waaronder de ondernemingsraad, besproken. Het aangepaste voorstel bezoldigingsbeleid zal op 13 april 2023 aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders ter vaststelling worden voorgelegd en dit voorgestelde beleid zal bij de agenda worden opgenomen.

Toepassing bezoldigingsbeleid 2022
De raad van commissarissen wil een helder en transparant beeld verschaffen over de toepassing van het beleid dat is gevoerd met betrekking tot de beloning van de leden van de raad van bestuur in 2022. Dit mede met het oog op het zich blijvend kunnen verzekeren van gekwalificeerde en ervaren bestuurders, alsook het bieden van een passende beloning die marktconform en maatschappelijk aanvaardbaar is. Het bezoldigingsbeleid draagt bij aan de bedrijfsstrategie, de langetermijnbelangen en de duurzaamheidsdoelstellingen van de vennootschap, de met haar verbonden onderneming en de belangen van haar stakeholders.

Voor de toepassing van het bezoldigingsbeleid zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:
- Het belang van de klant en de medewerkers staat centraal. Dat belang wordt gediend door te voldoen aan de hoogst mogelijke professionele eisen aan bestuurders en leidinggevenden, aan wie een adequate beloning dient plaats te vinden.
- De beloning is een honorering van de vereiste deskundigheid, inzet en betrokkenheid die leden van de raad van bestuur en leidinggevenden inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevenden binnen vergelijkbare ondernemingen en omvat een vast en variabel deel.
- De beloning dient afgestemd te worden op de resultaten die door Ctac N.V. worden behaald, en vormt derhalve een jaarlijks bespreekpunt in de vergadering van de raad van commissarissen, waarin onder meer de prestatiecriteria als onderdeel van de korte termijn en lange termijn variabele bezoldiging worden vastgesteld, waarop een toetsing zal plaatsvinden.

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

De remuneratiecommissie voert jaarlijks scenario-analyses uit. Deze scenarioanalyses zijn zowel kwantitatief als kwalitatief van aard. Tevens wordt gekeken of de strategische doelstellingen van Ctac N.V. aansluiten bij de gehanteerde doelstellingen van toepassing op de variabele beloning voor de bestuurders. Voor het jaar 2022 heeft de remuneratie-commissie de gekozen doelstellingen als passend beoordeeld, omdat de doelstellingen van het bestuur zijn afgestemd op de doelstellingen van Ctac als onderneming. De STI- en LTI-prestatiemaatstaven voor het bestuur zijn gekoppeld aan de financiële en niet-financiële prestatie indicatoren die Ctac hanteert.

Vaste beloning – Basissalaris
Het vaste deel van de beloning van de heer Saasen bestaat in 2022 uit een bruto jaarsalaris van € 300.000 (het basissalaris), inclusief vakantiegeld.

Variabele beloningen
Ieder statutair lid van de raad van bestuur komt in aanmerking voor een jaarlijkse korte termijn en lange termijn variabele beloning, waarvan de hoogte afhankelijk is van het realiseren van vooraf tussen de raad van commissarissen en de statutaire leden van de raad van bestuur voorafgaande aan de start van de prestatieperiode afgesproken doelstellingen. De doelstellingen dragen bij aan de uitvoering van de strategie, financiële prestaties en de langetermijnbelangen en duurzaamheidsdoelstellingen van Ctac. De vaststelling van de gerealiseerde korte termijn en lange termijn variabele beloning vindt plaats door de raad van commissarissen, op advies van de remuneratiecommissie. De externe accountant van de onderneming beoordeelt de berekeningen met betrekking tot de realisatie van de overeengekomen doelstellingen van de korte termijn en lange termijn variabele beloning.

Ten aanzien van de variabele beloning wordt nog opgemerkt dat de vennootschap bevoegd is deze geheel of gedeeltelijk terug te vorderen indien en voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de variabele beloning ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan deze afhankelijk was gesteld. De vordering kan namens de vennootschap ook worden ingesteld door de raad van commissarissen. Er is in 2022 geen sprake geweest van een terugvordering van variabele beloning als bedoeld in art. 2:135 lid 8 BW.

Korte termijn variabele beloning (STI)
Het doel van de STI-regeling is te bewerkstelligen dat de raad van bestuur gestimuleerd wordt om relatief kortere termijn (strategische) doelstellingen succesvol te bereiken. Hiertoe stelt de raad van commissarissen doelstellingen (targets) die binnen één jaar dienen te worden behaald. De STI-regeling bestaat uit een cashbeloning. De totale STI bestaat voor 70% uit financiële prestatiemaatstaven, en voor 30% uit niet-financiële prestatiemaatstaven.

Prestatiemaatstaven
Voor het jaar 2022 heeft de raad van commissarissen de volgende financiële STI-prestatiemaatstaven geformuleerd (weging 70% van de totale STI):

- het realiseren van de omzet target conform budget, waarbij het budget aan het begin van 2022 is bepaald op € 114,3 miljoen.
- het realiseren van een EBITDA-target conform budget, waarbij het EBITDA-bedrag aan het begin van 2022 is bepaald op € 13,6 miljoen.

Elk van bovengenoemde STI-componenten vertegenwoordigt 35% van de totale STI.

Voor het jaar 2022 heeft de raad van commissarissen de volgende niet-financiële STI-prestatiemaatstaven geformuleerd (weging is 30% van de totale STI):

- het afronden van Project Ignite en het opleveren van een eindrapportage, waarbij beide elementen als een noodzakelijke deliverable worden gezien om voor toekenning van deze STI-component in aanmerking te komen;
- het borgen van de ESG-beleidsvoornemens in een beleidsplan, waarbij de oplevering van het beleidsplan als een noodzakelijke deliverable wordt gezien om voor toekenning van deze STI-component in aanmerking te komen.

Bovengenoemde targets vertegenwoordigen 25% (Project Ignite) respectievelijk 5% (ESG-beleidsplan) van de totale STI.

Prestatiemeting & -hoogte
Voor de leden van de raad van bestuur bedraagt de STI bij het behalen van de at-target prestatie 27% van het basissalaris, met een minimum van 0% en een maximum van 40% van het basissalaris.

De vaststelling van de gerealiseerde STI-beloning vindt plaats door de raad van commissarissen op advies van de remuneratiecommissie aan de hand van de volgende methode.

	<90% target	**90% – 100% target**	**100% target**	**100% – 120% target**	**>120% target**
STI totaal (% van basissalaris)	**0%**	**Pro rata 50% – 100% target**	**27%**	**Pro rata 100% – 150% target**	**40%**
Omzet (35% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	9,45%	Pro rata 100% – 150% target	14%
EBITDA (35% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	9,45%	Pro rata 100% – 150% target	14%
Project Ignite (25% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	6,75%	Pro rata 100% – 150% target	10%
ESG beleidsplan (5% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	1,35%	Pro rata 100% – 150% target	2%

Ook bij de vaststelling van de kwalitatieve doelstellingen wordt voorafgaande aan het prestatiejaar het minimale, de target en het maximale realisatieniveau bepaald. De variabele beloning wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatieniveau. Als het minimale prestatieniveau niet wordt bereikt, wordt voor die doelstelling geen variabele beloning toegekend.

De uiteindelijke totale uitbetaling van de STI wordt berekend door de verschillende uitbetalingen per doelstelling op te tellen, waaruit een percentage van de at-targetuitbetaling volgt.

Lange termijn variabele beloning (LTI)
Het doel van het op aandelen gebaseerde LTI-plan is het verder in lijn brengen van de belangen van de raad van bestuur met die van de stakeholders, onder wie aandeelhouders, en de langetermijndoelstellingen van Ctac. Het LTI-plan bestrijkt een prestatieperiode van drie jaar, van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2024, waarbij sprake is van een jaarlijkse voorwaardelijke op aandelen gerelateerde toekenning welke aan het eind van de drie-jaarsprestatieperiode in cash zal worden afgewikkeld, mits gedurende die drie jaar aan de prestatievereisten is voldaan. De totale LTI bestaat voor 80% uit financiële prestatiemaatstaven, en voor 20% uit niet-financiële prestatiemaatstaven.

Prestatiemaatstaven
De financiële prestatiemaatstaven voor het LTI-plan zijn:
- de Relatieve Total Shareholder Return ('TSR') van het aandeel Ctac, gemeten ten opzichte van de ondernemingen in de AScX-index – Euronext Amsterdam (weging 50% van de totale LTI-toekenning). De Relatieve TSR-prestatiemaatstaf voor de drie-jaarsprestatieperiode van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2024 is in een tabel hieronder opgenomen onder '*Prestatiemeting en -hoogte*';
- een maatstaf gerelateerd aan de groei van de Earnings Per Share ('EPS', weging 30% van de totale LTI-toekenning), gemeten van 1 januari tot en met 31 december van de relevante drie-jaarsprestatieperiode. De EPS-target voor de drie-jaarsprestatieperiode van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2024 is vastgesteld op een procentuele groei van 8% per jaar.

Het meten van de Relatieve TSR ten opzichte van de ondernemingen in de AScX-index is ingegeven door het aandeelhoudersrendement van Ctac te meten ten opzichte van het aandeelhoudersrendement gerealiseerd in de AScX index op basis van de strategie van Ctac en de uitgesproken doelstelling om opgenomen te worden in de AScX-index. De EPS-groeidoelstelling geeft inrichting aan de doelen voor duurzame groei van de onderneming.

Voor de drie-jaarsprestatieperiode van 1 januari 2022 tot en met 31 december 2024 heeft de raad van commissarissen de volgende niet-financiële LTI-prestatiemaatstaven geformuleerd:
- het realiseren van lange termijn strategische ESG-doelstellingen in lijn met het ESG-beleid;
- het realiseren van een medewerkerstevredenheid (MTV) bij Ctac op een niveau van 8 of hoger.

Elk van bovengenoemde niet-financiële LTI-componenten vertegenwoordigt 10% van de totale LTI.

Prestatiemeting en -hoogte
De waarde bij het behalen van de doelstellingen (at-target-niveau) is gebaseerd op een percentage van het jaarlijkse basissalaris en wordt als referentie gebruikt om het aantal voorwaardelijke en virtueel toegekende aandelen op de toekenningsdatum vast te stellen.

Voor de leden van de raad van bestuur bedraagt de LTI at-target 40% van het basissalaris, met een minimum van 0% en een maximum van 60% van het basissalaris (150% van target). Het aantal onderliggende voorwaardelijke en virtuele aandelen op de toekenningsdatum wordt berekend op basis van het at-target-niveau en de driemaands gemiddelde slotkoers voorafgaande aan de start van de prestatieperiode.

De onvoorwaardelijke toekenning van cashwaarde van de onderliggende virtuele aandelen hangt af van de realisatie van financiële en niet-financiële doelstellingen, gemeten over een periode van drie jaar.

Het vaststellen van het gedeelte van de LTI-toekenning dat onvoorwaardelijk wordt op basis van de EPS-gerelateerde maatstaf en, waar van toepassing (indien kwantitatief), de ESG en MTV-doelstellingen, vindt plaats door de raad van commissarissen op advies van de remuneratiecommissie aan de hand van de volgende methode.

	<90% target	**90% – 100% target**	**100% target**	**100% – 120% target**	**>120% target**
LTI totaal (% van basissalaris)	**0%**	**Pro rata 50% – 100% target**	**40%**	**Pro rata 100% – 150% target**	**60%**
Relatieve TSR (50% van LTI)		% at target is afhankelijk van positie Ctac in TSR–referentiegroep (zie toelichting onder 'Relatieve Total Shareholder Return').			
	0%		20%		30%
EPS (30% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	12%	Pro rata 100% – 150% target	18%
ESG: realiseren strategische ESG–doelstellingen (10% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	4%	Pro rata 100% – 150% target	6%
MTV: kwalitatieve meting medewerkerstevredenheid (10% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	4%	Pro rata 50% – 100% target	6%

Ook bij de vaststelling van de kwalitatieve doelstellingen wordt voorafgaand aan de prestatieperiode het minimale, de target en het maximale realisatieniveau bepaald. De variabele beloning wordt proportioneel toegekend bij een prestatiescore tussen het minimale en het maximale realisatieniveau. Als het minimale prestatieniveau niet wordt bereikt, dan wordt voor die doelstelling geen variabele beloning toegekend.

Earnings Per Share
De jaarlijkse EPS-groei wordt gemeten over een periode van drie jaren (1 januari tot 31 december over de drie-jaarsprestatieperiode). De EPS wordt bepaald door de nettowinst toekomend aan de aandeelhouders van Ctac N.V. te delen door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen.

Relatieve Total Shareholder Return
De TSR wordt gemeten aan de hand van het totale aandeelhoudersrendement (koersontwikkeling met herinvestering van dividenden) van het aandeel Ctac en de ondernemingen in de AScX-index over een periode van drie jaren (1 januari tot en met 31 december over de drie-jaarsprestatieperiode). De berekening wordt gebaseerd op basis van de gemiddelde koers in de drie maanden voor het begin van de prestatieperiode en de drie maanden aan het einde van de prestatieperiode. Vervolgens wordt dit totale aandeelhoudersrendement vergeleken met de TSR-referentiegroep.

Het percentage van de lange termijn variabele beloning (aandelen) dat onvoorwaardelijk wordt toegekend op basis van relatieve TSR, wordt bepaald aan de hand van de positie die Ctac inneemt ten opzichte van de ondernemingen in de TSR-referentiegroep. De berekeningen in het kader van de Relatieve TSR-doelstelling worden uitgevoerd door een externe adviseur. De onvoorwaardelijke toekenning wordt bepaald op basis van de positie binnen de TSR-referentiegroep van ondernemingen waarmee de Relatieve TSR wordt gemeten aan de hand van onderstaande positioneringstabel (waarbij toekenningen onvoorwaardelijk worden vanaf prestaties boven de mediaan, zijnde vanaf positie 13):

Posititie	14-26	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Uitbetaling	0%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%	108%	117%	125%	133%	142%	150%

Circuit breaker
Wanneer Ctac aan het einde van de prestatieperiode een positie inneemt bij de onderste drie posities (i.e. positionering 26 tot en met 24) binnen de TSR-peergroep, vervalt de volledige LTI-toekenning voor dat jaar (ook de niet-TSR-gerelateerde elementen van het LTI-plan). De LTI-toekenning kan dan niet meer onvoorwaardelijk worden.

Het uiteindelijke deel van de LTI-toekenning dat onvoorwaardelijk wordt, wordt berekend door de verschillende uitkomsten per doelstelling op te tellen (mits is voldaan aan de circuit breaker), waaruit een percentage volgt dat zal worden toegepast op het aantal van at-target toegekende virtuele aandelen.

Uitwerking variabel beloningsbeleid 2022

Berekening korte termijn variabele beloning (STI) 2022
Onderstaand overzicht geeft weer in hoeverre de geformuleerde financiële en niet-financiële STI-doelstellingen voor 2022 zijn behaald, waarbij de target voor de CEO geldend is voor de heer Saasen. Vervolgens zal worden toegelicht hoe de gerealiseerde prestaties zich verhouden tot de doelstellingen, hoe deze prestaties worden gemeten en vervolgens worden uitgedrukt in een targetpercentage.

Target CEO	Gewicht in toekenning at target	Score	STI-waarde
Financiële doelstellingen			
Realiseren omzet conform budget	35%	103,1%	€ 30.519
Realiseren EBITDA conform budget	35%	94,3%	€ 20.307
Niet-financiële doelstellingen			
Project Ignite afronden en het opleveren van een eindrapportage	25%	100,0%	€ 20.250
Borgen ESG-beleidsvoornemens in een beleidsplan	5%	0,0%	€ 0
Totaal	**100%**		**€ 71.076**

Toelichting behaalde doelstellingen

- Realisatie omzet conform budget:

Aan het begin van 2022 is de gebudgetteerde omzet bepaald op € 114,3 miljoen. De gerealiseerde omzet over 2022 is € 117,8 miljoen, en bedraagt daarmee 103,1% van het budget. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 103,1% van het targetpercentage op dit onderdeel, conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 43.

- Realisatie EBITDA conform budget:

Aan het begin van 2022 is de gebudgetteerde EBITDA bepaald op € 13,6 miljoen. De genormaliseerde EBITDA (voor de out of pocket kosten met betrekking tot project Ignite) over 2022 komt uit op een bedrag van € 12,8 miljoen, wat resulteert in 94,3% van het budget. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 94,3% van het targetpercentage op dit onderdeel, conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 43.

- Realisatie van de afronding van Project Ignite en het opleveren van een eindrapportage:

Project Ignite is begin 2022 van start gegaan en betrof een organisatie-breed verandertraject dat erop was gericht om de algehele performance van Ctac te verbeteren. Als gevolg van dit project is onder andere de organisatiestructuur gewijzigd, zijn strategische doelstellingen op operationeel niveau verder ingevuld en zijn meerdere werkprocessen veranderd en verbeterd. De doelstelling (100% target) is vastgesteld op het afronden van project Ignite op basis van de geldende uitgangspunten en tijdlijnen. Daarnaast is het opleveren van een deugdelijke eindrapportage aangemerkt als een voorwaarde voor toekenning, zodat de raad van commissarissen – naast tussentijdse updates over de voortgang van het project – ook kan beschikken over een onderbouwde verslaglegging over de wijze waarop het project is uitgevoerd en welke resultaten er zijn behaald. De raad van bestuur heeft de projectfasen van het project nagenoeg afgerond en daarover gerapporteerd. Ook heeft de raad van bestuur het project genaamd Improve, zijnde de opvolger van project Ignite, geïnitieerd aan het einde van 2022.
De raad van commissarissen is van oordeel, afgaande op de eindrapportage van de raad van bestuur, en daarnaast de tussentijdse updates en bevindingen van de raad van bestuur, de ondernemingsraad en de executive committee over de uitvoering en oplevering van project Ignite, dat de doelstelling voor 100% is behaald. Daarbij neemt de raad van commissarissen in ogenschouw dat als de raad van bestuur de gestelde doelen voor Ignite niet volledig zou hebben bereikt aan het einde van het jaar, er sprake zou zijn geweest van een performance van 90% of minder. Als de raad van bestuur de gestelde doelen voor Ignite ofwel significant eerder zou hebben gerealiseerd voor het einde van het

jaar, dan wel significant meer resultaten zou hebben geboekt dan gepland, dan zou de raad van bestuur een performance van 120% of meer hebben bereikt.
Nu de performance van de raad van bestuur in lijn is met de doelstellingen die zijn geformuleerd, is de raad van commissarissen van oordeel dat de doelstelling voor 100% is behaald.

- Realisatie van het borgen van de ESG-beleidsvoornemens in een beleidsplan

Conform de doelstelling had de raad van bestuur voor het einde van 2022 de ESG-beleidsvoornemens van Ctac dienen te uitwerken in een beleidsplan. De raad van bestuur heeft een beleidsplan opgesteld, maar dit is naar het oordeel van de raad van commissarissen onvoldoende concreet en specifiek uitgewerkt om te voldoen aan de gestelde prestaties. De raad van bestuur heeft gedurende het jaar 2022 meer focus en prioriteit toegekend aan het succesvol afronden van project Ignite, het verbeteren van de medewerkers- en klanttevredenheid en het sturen op operationele excellentie.

Berekening lange termijn variabele beloning (LTI) 2022
Onderstaand overzicht geeft weer in hoeverre de geformuleerde financiële en niet-financiële LTI-doelstellingen voor 2022 zijn behaald, waarbij de target voor de CEO geldend is voor de heer Saasen.

Target CEO	Gewicht in toekenning at-target	Score per 31 december 2022 (% ten opzichte van target)
Financiële doelstellingen		
Relatieve Total shareholder Return (rTSR)	50%	58,0%
Earnings per Share (EPS) groei 8% per jaar	30%	95,4%
Niet-financiële doelstellingen		
Realisatie strategische ESG-doelstellingen	10%	0,0%
Realisatie medewerkerstevredenheid (>8)	10%	100,0%
Totaal	**100%**	

Voorwaardelijke toekenning aantal LTI-aandelen
Zoals eerder vermeld wordt het aantal voorwaardelijke virtueel toegekende aandelen op de toekenningsdatum berekend door het basissalaris (€ 300 duizend) te vermenigvuldigen met het at-target percentage (40%) en dit te delen door de driemaands gemiddelde slotkoers voorafgaande aan de start van de prestatieperiode (€ 4,23).
Het voorgaande betekent dat over 2022 een aantal van 28.364 virtuele aandelen voorwaardelijk is toegekend aan de heer Saasen. De waarde van de LTI-beloning per ultimo 31 december 2022 bedraagt € 59.005. Dit is gebaseerd op de gerealiseerde scores in bovenstaande tabel.

Bezoldiging in 2022
Over het jaar 2022 zijn de verstrekte vaste en variabele bezoldiging van het lid van de raad van bestuur als volgt.

(in € x 1.000 tenzij anders is weergegeven)

Functie	Bestuurder	Boekjaar	Vaste beloning		Variabele beloning		Buiten-gewone items	Totale remune-ratie	Aandeel vast en variabel	
			Basis-salaris*	Overige beloningen**	STI	LTI			Variabel	Vast
CEO	P.P.J.G. Saasen	2022	326	50	71	-	-	447	16%	84%
CEO	P.P.J.G. Saasen	2021 (15-11/31-12)	41	6	-		-	47	0%	100%
CFO	P.P.J.G. Saasen	2021 (01-01/14-11)	253	44	103	207	-	607	51%	49%
CEO	H.L.J. Hilgerdenaar	2021 (01-01/01-11)	293	52	81	140	497	1.063	21%	79%

*) In de bovenstaande tabel is het basissalaris ook de pensioencompensatie opgenomen.
**) De overige beloningen betreft de autokosten, de onkostenvergoeding en de kosten inzake pensioen- en werknemersverzekeringen.

De ten laste van de vennootschap gebrachte bezoldiging van de raad van bestuur is als volgt.

(in € x 1.000)	2022	2021	2021
	P.P.J.G. Saasen		H.L.J. Hilgerdenaar
Periodiek betaalbare beloningen*	356	324	319
Overige beloningen betaalbaar op termijn**	150	330	247
Kosten voor beloning na beëindiging dienstverband	-	-	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	-	497
Betalingen op basis van aandelen	-	-	-
Totaal beloning raad van bestuur	**506**	**654**	**1.063**

*) De periodiek betaalbare beloningen betreft het basissalaris (€ 326), de autokosten en de onkostenvergoeding (€ 30)
**) De overige beloningen betaalbaar op termijn betreffen de variabele beloningen en de kosten inzake pensioenverzekeringen

Het verschil tussen de ten laste van de vennootschap gebrachte bezoldiging (€ 506) en de verstrekte vaste en variabele beloning (€ 447) betreft de LTI-beloning.

Pensioen
Het salaris is pensioengevend tot een bedrag van € 112.189 per jaar. Ctac hanteert een defined-contribution-pensioenregeling met een percentage beschikbare premie volgens een leeftijdsstaffel.

De heer Saasen ontvangt een gedeeltelijke compensatie voor de opbouw van een pensioen boven de fiscale grens. Het gaat om een bedrag van € 26.329.

Arbeidsverhoudingen
Met de heer Saasen is op 15 november 2021 een directieovereenkomst aangegaan voor een bepaalde tijd, welke eindigt na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden in 2025. De overeenkomst kent een vaste (tevens maximale) ontslagvergoeding van één jaarsalaris.

Ieder lid van de raad van bestuur ontvangt geen additionele bezoldiging van dochtermaatschappijen voor zijn bestuursposten binnen de groep.

Ontwikkeling bezoldiging van de raad van bestuur

(in € x 1.000)	2022	2021	2020	2019**	2018
Remuneratie bestuurders *)					
CEO P.P.J.G. Saasen (m.i.v. 15 november 2021)	506	47	-	-	-
CEO H.L.J. Hilgerdenaar (t/m 1 november 2021)	-	634	470	444	449
CFO P.P.J.G. Saasen (t/m 14 november 2021)	-	607	384	347	-
CFO D.G.H. van der Werf (t/m 14 mei 2019)	-	-	-	-	427
Ontwikkeling bedrijfsresultaat					
Omzet	117.672	106.424	87.534	81.872	82.998
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4.728	4.455	3.032	1.262	1.715
Gemiddelde remuneratie op fulltime basis					
Bestuurders	506	644	427	396	438
Medewerkers	108	106	109	94	100
Pay ratio bestuurders	4,7	6,1	3,9	4,2	4,4
Pay ratio CEO	4,7	6,0	4,3	4,7	4,5

*) In een jaar met bestuurswisseling is uitgegaan van de beloning op jaarbasis van de meest recente functiehouder.
**) In 2020 is als gevolg van COVID-19 60% van de gereserveerde bonus uitbetaald. Als gevolg hiervan is de remuneratie in 2019 gecorrigeerd.

De (voormalige) leden van de raad van bestuur hielden in 2022 aandelen in Ctac. Er is geen sprake van aandelen die aan de raad van bestuur zijn toegekend in het kader van een beloningsregeling.

Pay ratio
Ter bevordering van consistente bezoldigingsverhoudingen en overeenkomstig artikel 2:135b BW en *best practice-bepaling* 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code 2016, is de bezoldigingsverhouding tussen de raad van bestuur en overige medewerkers binnen Ctac, de zogenaamde *pay ratio*, hierboven weergegeven.

Deze *pay ratio* is berekend door de gemiddelde kosten van de raad van bestuur over 2022 die ten laste van de vennootschap zijn gekomen, te delen door de gemiddelde kosten per medewerker voor Ctac, exclusief de leden van de raad van bestuur respectievelijk de CEO. De gemiddelde kosten van de werknemers zijn berekend door de totale personeelskosten exclusief de overige personeelskosten overeenkomstig de jaarrekening op te tellen bij de autokosten die zijn verantwoord onder de overige bedrijfskosten (exclusief kosten raad van bestuur). De *pay ratio* voor de raad van bestuur bedraagt over 2022 4,7 (2021: 6,1).

Sinds verslagjaar 2021 wordt de ratio tevens berekend door de verhouding weer te geven tussen de totale jaarlijkse beloning van de CEO en de gemiddeld jaarlijkse beloning van de eigen werknemers (exclusief kosten CEO). Deze *pay ratio* is 4,7 (2021: 6,0).

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

De *pay ratio* is gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat de kosten in verband met de variabele beloningen van de raad van bestuur zijn afgenomen en de gemiddelde kosten per werknemer zijn toegenomen.

Bezoldiging leden raad van commissarissen
De bezoldiging voor leden van de raad van commissarissen bedroeg in 2022 € 45.000 voor de voorzitter en € 32.500 voor de overige leden. Deze beloning is vast en kent geen variabele en pensioen elementen.

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

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

(in € x 1.000)	2022	2021	2020	2019	2018
H.J.G. Hendriks (m.i.v. 12 mei 2021)	45	28	-	-	-
L.A.M. Vernaus (m.i.v. 12 mei 2021)	33	21	-	-	-
E. Karsten	33	33	33	33	33
G. van de Weerdhof (m.i.v. 10 mei 2017 t/m 12 mei 2021)	-	17	45	45	45
E. Kraaijenzank (t/m 12 mei 2021)	-	12	33	33	33
Totaal beloningen	**111**	**111**	**111**	**111**	**111**

Overig
Er waren in het verslagjaar geen transacties met een mogelijk belangenconflict met leden van de raad van commissarissen of van de raad van bestuur. Aan het lid van de raad van bestuur noch aan de leden van de raad van commissarissen zijn door de vennootschap noch haar dochterondernemingen leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Jaarrekening

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

	Toelichting	2022	2021
ACTIVA			
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa	1	28.694	29.382
Gebruiksrechten	2	9.908	10.715
Materiële vaste activa	3	1.227	824
Latente belastingvorderingen	4	1.340	782
Overige langlopende vorderingen	5	1.378	400
		42.547	**42.103**
VLOTTENDE ACTIVA			
Voorraden	6	200	64
Handelsdebiteuren	7	14.748	13.154
Overige vorderingen	7	10.644	8.285
Liquide middelen	8	7.439	10.404
		33.031	**31.907**
		75.578	**74.010**
PASSIVA			
EIGEN VERMOGEN	9		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.344	3.273
Agioreserve		11.455	11.526
Overige reserves		10.234	6.796
Resultaat boekjaar		4.728	4.455
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		**29.761**	**26.050**
Aandeel derden		1.171	1.111
GROEPSVERMOGEN		**30.932**	**27.161**
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	10	1.125	2.025
Leaseverplichtingen	2	7.279	7.941
Overige langlopende verplichtingen	11	1.054	1.902
Latente belastingverplichtingen	4	1.620	1.610
		11.078	**13.478**
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Leaseverplichtingen	2	2.858	2.973
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	10	900	900
Voorzieningen	12	58	433
Handelscrediteuren en overige schulden	13	29.543	28.869
Te betalen vennootschapsbelasting		209	196
		33.568	**33.371**
		75.578	**74.010**

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

	Toelichting	2022	2021
Omzet uit contracten met klanten	14	117.672	106.424
Overige inkomsten	14.1	704	-
Bedrijfslasten			
Inkoopwaarde hard- en software		9.223	9.388
Uitbesteed werk		35.807	26.956
Personeelskosten	15	48.156	47.162
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.437	1.507
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	3.527	3.599
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	428	481
Overige bedrijfskosten	16	12.897	10.869
Totaal bedrijfslasten		**(111.475)**	**(99.962)**
Bedrijfsresultaat		**6.901**	**6.462**
Financieringslasten	17	(502)	(465)
Totaal financieringslasten		**(502)**	**(465)**
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		**6.399**	**5.997**
Belastingen	18	(1.356)	(1.332)
Aandeel derden		315	210
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		4.728	4.455
Nettoresultaat		**5.043**	**4.665**
Winst per aandeel	**19**		
Nettoresultaat per aandeel (in €)		0,34	0,33
Nettoresultaat per aandeel na verwatering (in €)		0,34	0,32
Aantal gewone aandelen ultimo		13.931.648	13.637.312
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen		13.809.008	13.603.100
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel		13.809.008	13.911.837

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
(in € x 1.000)

	2022	2021
Nettoresultaat over het boekjaar	5.043	4.665
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
Totaalresultaat over het boekjaar	**5.043**	**4.665**
Totaalresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Ctac N.V.	4.728	4.455
Totaalresultaat toe te rekenen aan aandeel derden	315	210
Totaalresultaat over het boekjaar	**5.043**	**4.665**

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2022
(€ x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Overige reserves	Onverdeelde winst	Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	Aandeel derden	Groepsvermogen
Saldo per 1 januari	**3.273**	**11.526**	**6.796**	**4.455**	**26.050**	**1.111**	**27.161**
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	4.728	4.728	315	5.043
Totaalresultaat over het boekjaar	**-**	**-**	**-**	**4.728**	**4.728**	**315**	**5.043**
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	4.146	(4.146)	-	-	-
Dividend	71	(71)	-	(309)	(309)	-	(309)
Uitbetaald aan derden	-	-	(742)	-	(742)	(255)	(997)
Overige mutaties	-	-	34	-	34	-	34
Saldo per 31 december	**3.344**	**11.455**	**10.234**	**4.728**	**29.761**	**1.171**	**30.932**

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

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

Geconsolideerd kasstroomoverzicht
(in € x 1.000)

	Toelichting	2022	2021
KASSTROOMOVERZICHT			
Bedrijfsresultaat		6.901	6.462
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.437	1.507
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	3.527	3.599
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	428	481
Winst verkoop immaterieel vast actief	14.1	(704)	-
Mutatie voorzieningen	12	(375)	(145)
Waarderingsverschillen langlopende verplichtingen	11	(260)	192
Verandering in werkkapitaal			
Voorraad		(136)	(11)
Vorderingen		(3.550)	(3.606)
Kortlopende schulden		204	3.020
Kasstroom uit operationele activiteiten		**7.472**	**11.499**
Betaalde rente		(501)	(423)
Betaalde winstbelasting		(829)	(1.534)
Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		**6.142**	**9.542**
Verwerving deelneming		(1.317)	(3.345)
Betalingen aan minderheidsaandeelhouders	9	(500)	-
(Des)investeringen in immateriële vaste activa	1	929	(601)
Investeringen in materiële vaste activa	3	(817)	(237)
Investeringen in financiële vaste activa	5	(978)	(149)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		**(2.683)**	**(4.332)**
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	10	(900)	(900)
Betaling earn out-verplichtingen	11	(1.772)	-
Dividenduitkering aan aandeelhouders Ctac N.V.	9	(309)	(746)
Dividenduitkering aan minderheidsaandeelhouders van verworven deelnemingen	9	(497)	(168)
Overige langlopende verplichtingen		552	-
Leasebetalingen	2	(3.498)	(3.544)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		**(6.424)**	**(5.358)**
Mutatie liquide middelen		**(2.965)**	**(148)**
Liquide middelen	8	10.404	10.552
Saldo liquide middelen per 1 januari		10.404	10.552
Liquide middelen	8	7.439	10.404
Saldo liquide middelen per 31 december		7.439	10.404
Mutatie liquide middelen		**(2.965)**	**(148)**

Toelichting kasstroomoverzicht

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

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

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

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

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

De (des)investering immateriële vaste activa betreft de desinvestering gerelateerd aan de verkoop van het immaterieel actief ten aanzien van de Fit4Woco applicatie, alsmede de investeringen in de immateriële vaste activa. Zie verloopoverzicht onder paragraaf 1.

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

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

In 2022 is een gedeelte van het dividend in cash afgewikkeld en een gedeelte is uitgekeerd als stockdividend.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie over Ctac

Als Business & Cloud Integrator helpt Ctac haar klanten hun ambities waar te maken. Door continu te innoveren, creëert Ctac daarvoor de benodigde business value. De organisatie biedt een breed portfolio met oplossingen van SAP en Microsoft 'on any cloud' en levert diensten op het gebied van Modern Workplace, Integratie, Transformatie & Changemanagement, Security & Trust en Business Transformation. Daarnaast heeft Ctac een aantal eigen producten, waaronder de XV Retail Suite bestaande uit een omnichannel-gedreven Point-of-Sale & Loyalty platform en SaaS-oplossingen voor het commercieel vastgoed Fit4RealEstate. Tot de klantenkring behoren ongeveer zeshonderd organisaties van elke bedrijfsgrootte en in uiteenlopende branches. Ultimo 2022 had Ctac 463 medewerkers in dienst. Ctac is actief in Nederland en België. Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland te 's-Hertogenbosch, Meerendonkweg 11, waar ook de statutaire zetel van Ctac N.V. is gevestigd, met Kamer van Koophandel-dossiernummer 16066162. Het bedrijf is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC).

De raad van bestuur heeft op 2 maart de jaarrekening opgemaakt en ter publicatie goedgekeurd.
De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 13 april 2023.

Overeenstemmingsverklaring met International Financial Reporting Standards

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

Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening

De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ctac N.V.
De cijfers voor 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met die van 2022 mogelijk te maken.
De geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld op basis van historische kostprijs voor zover IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op andere wijze voorschrijft. In afwijking

hiervan geldt dat bepaalde activa en verplichtingen tegen reële waarde worden gewaardeerd. Dit betreft de earn out-verplichtingen en LTI-verplichting.

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

De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling, waarbij het bestuur concludeert dat het hanteren van deze veronderstelling op basis van de huidige inzichten voor de komende twaalf maanden gerechtvaardigd is.

Effecten van invoering van herziene grondslagen voor toekomstige jaren

Ctac heeft in het boekjaar nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast.

Alle gepubliceerde IFRS-standaarden en -interpretaties die nog niet van toepassing zijn voor verslaggevingsperiodes die aanvangen op 1 januari 2022, zijn niet vervroegd toegepast. Ctac past deze standaarden en interpretaties niet vervroegd toe en verwacht niet dat de toepassing hiervan een significante impact heeft op Ctac's toekomstige geconsolideerde jaarrekening. Ctac zal deze standaarden en interpretaties toepassen zodra deze van kracht zijn. Dit betreffen de volgende standaarden:

- implementatie IFRS 17 'Insurance Contracts' – vervanging IFRS 4 door IFRS 17. De toepassing van deze standaard heeft naar verwachting geen materiële invloed op de jaarrekening van Ctac;
- wijziging op IAS 1 'Presentation of Financial Statements – Classification of Liabilities as Current or Non-Current'. De wijziging verduidelijkt dat schulden worden geclassificeerd als kort- of langlopend afhankelijk van het recht dat aan het einde van de verslaggevingsperiode bestaat. De classificatie wordt niet beïnvloed bij de verwachting van de entiteit of een gebeurtenis na balansdatum. Deze wijziging verduidelijkt eveneens wat in IAS 1 wordt bedoeld met 'settlement' van een schuld. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;
- wijziging op IAS 1 'Presentation of Financial Statements – Disclosure of Accounting Policies'. Verplichten van het toelichten van 'materiële' in plaats van 'significante' verslaggevingsstandaarden. In de wijziging wordt ook gedefinieerd wat dit inhoudt. Ook wordt verduidelijkt dat niet-materiële informatie over verslaggevingstandaarden niet toegelicht hoeft te worden. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;
- wijziging op IAS 8 'Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors – Definition of Accounting Estimates'. De wijziging verduidelijkt op welke wijze entiteiten veranderingen moeten onderscheiden in de verslaggevingsgrondslagen als gevolg van wijzigingen in schattingen. Het onderscheid is belangrijk, omdat wijzigingen in schattingen prospectief worden toegepast. Wijzigingen in verslaggevingsgrondslagen worden in het algemeen retrospectief toegepast op gebeurtenissen uit het verleden en overige gebeurtenissen in het heden. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;
- wijziging op IAS 12 'Income Taxes – Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction'. De wijziging verplicht entiteiten om een belastinglatentie te identificeren op transacties die, bij eerste verwerking, aanleiding geven tot gelijke bedragen voor belastbare en verrekenbare tijdelijke verschillen. Dit komt vaak voor bij transacties zoals leases en ontmantelingsverplichtingen en vereisen opname van aanvullende actieve en passieve belastinglatenties. De wijziging moet worden toegepast op transacties die plaatsvinden op of na

het begin van de periode van de vergelijkende cijfers. Het cumulatieve effect van verantwoorden van deze wijzigingen wordt verwerkt in de overige reserves of een andere component in het eigen vermogen. De wijziging is verplicht per 1 januari 2023;
- wijziging op IFRS 10 'Consolidated financial statements' en IAS 28 'Investments in associates and joint ventures' – 'Sale or contribution of assets between an investor and its associate or joint venture'. De wijzigingen verduidelijken de boekhoudkundige verwerking van verkoop of inbreng van activa tussen een investeerder en zijn deelnemingen of joint ventures. De verwerking hangt af van het feit of de niet-monetaire activa die zijn verkocht of overgedragen aan de deelneming of joint venture, een bedrijf vormen (zoals gedefinieerd in IFRS 3 'Business Combinations'). Wanneer de niet-monetaire activa een bedrijf vormen, dient de investeerder de volledige winst of het verlies op de verkoop of inbreng van activa te verantwoorden. Als de activa niet voldoen aan de definitie van een bedrijf, dan wordt de winst of het verlies door de investeerder verantwoord tot het bedrag van het belang van de overige investeerders in de deelneming of joint venture. De wijzigingen moeten prospectief worden verwerkt. Er is nog niet bekend vanaf wanneer deze wijziging effectief wordt.

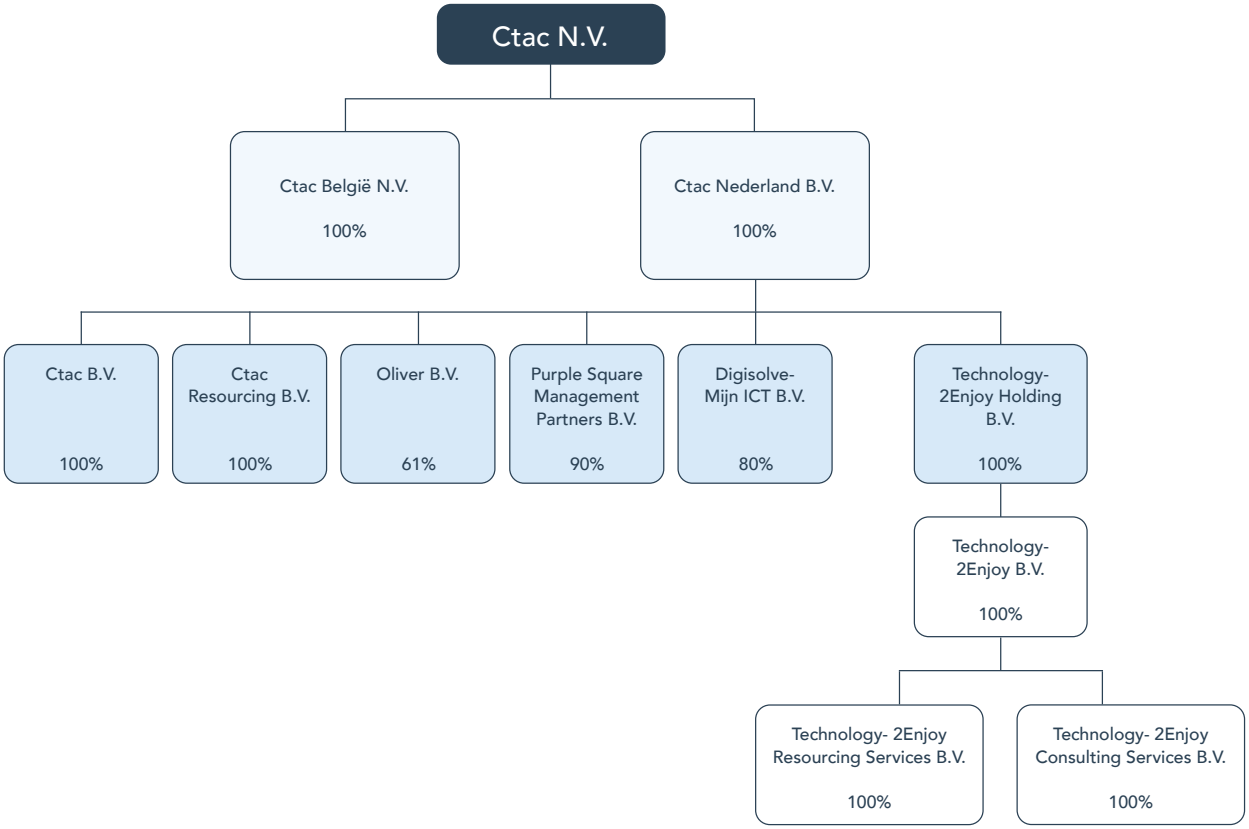
Naar verwachting hebben nieuwe standaarden die van toepassing zijn na 2022 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening.

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

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

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

Deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in %	
		ultimo 2022	ultimo 2021
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Purple Square Management Partners B.V.	Weert	90	70
Oliver B.V.	's-Hertogenbosch	61	51
Digisolve-Mijn ICT B.V.	Helmond	80	80
Technology2Enjoy Holding B.V.	Amstelveen	100	-
Techology2Enjoy B.V.	Zoetermeer	100	-
Technoglogy2Enjoy Consulting Services B.V.	Amstelveen	100	-
Technology2Enjoy Resourcing Services B.V.	Amstelveen	100	-
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100	100



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

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

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

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

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

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

In overeenstemming met IFRS 13 wordt voor de bepaling van de reële waarde van de opgenomen financiële instrumenten een aantal waarderingsniveaus gedefinieerd:
- niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
- niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs), hetzij indirect (afgeleid van een prijs);
- niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input). Ctac maakt bij deze bepaling gebruik van algemeen geaccepteerde waarderingsmodellen.

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

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

Betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op basis van de betaalde en te betalen liquide middelen per transactiedatum, alsmede, indien van toepassing, de reële waarde van de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie gewaardeerd op reële waarde en tevens verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van waardeverschillen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht.

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

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

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

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

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

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

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

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

De reële waarde op het moment van overname van de aangekochte merknamen is gebaseerd op de zogenoemde Relief-From-Royalty-methode (RFR). Volgens deze methode wordt de waarde geschat door de besparing van de royalty die verband houdt met het eigendom van de merknaam.

De merknamen worden op basis van de gebruiksduur per individuele component afgeschreven. Merknamen hebben beperkte gebruiksduur en worden na de initiële waardering gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen.

In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa
Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op in eigen beheer ontwikkelde producten en gekoppelde distributierechten. Ontwikkelingskosten worden geactiveerd op basis van gemaakte kosten voor het aankopen en gebruiksklaar maken van de software. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelings- en testfase van een project en indien kan worden aangetoond dat:
- het project technisch uitvoerbaar is, zodat het geschikt is voor gebruik;
- de intentie aanwezig is om het project te voltooien en de software te gebruiken;
- de software in de toekomst aantoonbaar economische voordelen zal genereren;
- er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om de software te voltooien en te gebruiken;
- het mogelijk is om de uitgaven, die kunnen worden toegerekend aan de ontwikkelde software, op een betrouwbare wijze te bepalen.

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

De software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving wordt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de verwachte gebruiksduur.

Op in eigen beheer vervaardigde software wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

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

Afschrijving van immateriële vaste activa
Afschrijvingskosten worden lineair berekend en ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de economische gebruiksduur van een immaterieel actief. Goodwill wordt jaarlijks op balansdatum getest op bijzondere waardevermindering. Op overige immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname. De economische gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:
- klant- en contractportefeuilles 8 jaar - 17 jaar
- merknamen 10 jaar
- in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa 3 jaar - 7 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

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

Gebruiksrechten- en leaseverplichtingen
Ctac beschikt over een groot aantal operationele hardware- en personenautoleasecontracten, en over enkele langlopende onroerend-goedhuurcontracten. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt Ctac of het contract aan de definitie van een lease voldoet. Een lease wordt gedefinieerd als "een contract of een deel van een contract dat het recht geeft om een actief te gebruiken voor een periode in ruil voor vergoeding". Om deze definitie toe te passen, wordt beoordeeld of het contract aan drie belangrijke criteria voldoet, namelijk:
- het contract bevat een geïdentificeerd actief, dat expliciet dan wel impliciet in het contract is geïdentificeerd;
- Ctac heeft het recht om nagenoeg alle economische voordelen te verkrijgen uit het gebruik van het geïdentificeerde actief gedurende de gebruiksperiode, gezien haar rechten binnen de gedefinieerde reikwijdte van het contract;
- Ctac heeft het recht op het gebruik van het geïdentificeerde actief over de gehele gebruiksperiode. Ctac beoordeelt of zij het recht heeft om te bepalen hoe en met welk doel het actief gedurende de gebruiksperiode wordt gebruikt.

Contracten die als leaseovereenkomst worden gedefinieerd, worden opgenomen op de balans onder gebruiksrechten en leaseverplichtingen.

Gebruiksrechten
Een gebruiksrecht wordt verantwoord op het moment dat de leaseovereenkomst wordt aangegaan en het betreffende actief beschikbaar is voor gebruik. Het gebruiksrecht wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen, en gecorrigeerd voor aanpassingen ingevolge de herwaardering van de leaseverplichting. De boekwaarde van het gebruiksrecht bevat het bedrag van de verantwoorde leaseverplichting, initiële directe kosten verbonden aan de lease, en leasebetalingen die zijn gedaan voorafgaand aan of op het moment dat de leaseovereenkomst wordt aangegaan, verminderd met mogelijke lease-incentives. Gebruiksrechten worden lineair afgeschreven over de gebruiksduur van het actief of de kortere leaseovereenkomstperiode voor zover er geen redelijke zekerheid bestaat dat Ctac eigendom verkrijgt over het geleasete actief aan het eind van de leasetermijn. De leasecontracten die worden afgesloten door Ctac, bevatten geen koopoptie die redelijkerwijs zeker zal worden uitgeoefend. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardevermindering.

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

Afschrijvingen van gebruiksrechten- en leaseverplichtingen
De economische gebruiksduur van de gebruiksrechten- en leaseverplichtingen op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt:

- Gebouwen 1 jaar - 8 jaar
- Leaseauto's 3 jaar - 4 jaar
- Overige apparatuur 3 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

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

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

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

- bouwkundige aanpassingen gehuurde panden 10 jaar
- ICT hardware 2 jaar - 5 jaar
- inventaris en vervoersmiddelen 4 jaar - 10 jaar

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

Bijzondere waardevermindering van activa
Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingsverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige

kasstromen dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, bepaald. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies ten laste van het resultaat gebracht.

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

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

Terugname van bijzondere waardeverminderingen
Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.
Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande perioden is opgenomen voor een actief, niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen.
Wanneer een bijzondere waardevermindering ophoudt te bestaan, dan wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de herziene realiseerbare waarde, met uitzondering van de goodwill, maar nooit hoger dan de boekwaarde die zou zijn opgenomen indien de bijzondere waardevermindering niet had plaatsgevonden.

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

Latente belastingvorderingen ter zake compensabele verliezen worden uitsluitend geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat verrekening kan plaatsvinden met in de komende jaren te behalen winsten. Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds, en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen met dezelfde looptijd en bij dezelfde fiscale entiteit worden gesaldeerd op de balans voor zover een wettelijk recht tot salderen bestaat.

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

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

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

Financiële instrumenten
Niet-afgeleide financiële instrumenten
De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten:
- overige langlopende vorderingen:
  - waarborgsommen;
  - langlopende vordering inzake verkoop Fit4Woco;
- handelsdebiteuren en overige vorderingen:
  - handelsdebiteuren;
  - nog te factureren omzet;
  - contractactiva;
  - overige vorderingen;
  - overlopende activa;
- liquide middelen;
- langlopende schulden aan kredietinstellingen;
- leaseverplichtingen (paragraaf 'Gebruiksrechten en leaseverplichtingen');
- overige langlopende verplichtingen:
  - earn out-verplichting;
  - vooruit ontvangen kortingen;
  - langlopende verplichting inzake verkoop Fit4Woco;
- kortlopende schulden aan kredietinstellingen;
- handelscrediteuren en overige schulden:
  - handelscrediteuren;
  - belastingen en premies sociale verzekeringen;
  - contractverplichtingen;
  - overige schulden;
  - overlopende passiva.

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen. De eerste opname en het moment van niet langer opnemen worden verwerkt op de settlement date.

Waardeveranderingen van financiële instrumenten die op reële waarde gewaardeerd zijn, worden verwerkt in de geconsolideerde winst-en-verliesrekening. Zie hiervoor grondslagen note 'Overige langlopende verplichtingen' en 'Handelscrediteuren en overige schulden'.

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

Voor de posities overige vorderingen, overlopende activa, overige langlopende vorderingen en liquide middelen worden geen kredietverliezen verwacht.

De verwachte verliespercentages zijn gebaseerd op de betalingsprofielen van verkopen over een periode van zestig maanden vóór respectievelijk 31 december 2022 en de overeenkomstige historische kredietverliezen die binnen deze periode zijn geleden. De historische verliespercentages worden aangepast om de huidige en toekomstgerichte informatie over macro-economische factoren weer te geven, die van invloed zijn op het vermogen van de klanten om de vorderingen af te wikkelen.

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

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

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

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

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

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

De earn out-verplichting wordt op het moment van acquisitie gewaardeerd tegen reële waarde. De vervolgwaardering betreft de reële waarde via het resultaat. De reële waarde wordt bepaald door de

contante waarde van schattingen van toekomstige bedrijfsresultaten, die zijn ontleend aan de business-plannen van de betreffende ondernemingen waarbij wijzigingen in deze schuld worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening als onderdeel van de overige bedrijfskosten. De kosten van amortisatie van earn out-verplichtingen zijn verantwoord als financieringsbaten en -lasten als onderdeel van de financieringslasten.

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

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

Op aandelen gebaseerde betalingen worden aan de leden van de raad van bestuur verstrekt via het Long-Term Incentive ("LTI") plan.

De reële waarde van de in geldmiddelen afgewikkelde beloningen toegekend aan bestuurders in het kader van de LTI-regeling wordt als last opgenomen over de betreffende prestatieperiode. De verplichting wordt op elke rapporteringsdatum geherwaardeerd tegen reële waarde, waarbij eventuele wijzigingen in de reële waarde worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De verplichting wordt gepresenteerd onder overlopende passiva, als onderdeel van de handelscrediteuren en overige schulden in de balans.

Het aantal toekenningen dat naar verwachting onvoorwaardelijk zal worden, wordt geschat tijdens de verwervingsperiode op basis van de service-voorwaarden en niet-marktgerelateerde voorwaarden. De schattingen worden aan het einde van elke verslagperiode herzien en eventuele aanpassingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)
Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

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

(in € x 1.000)	Geamorti-seerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
Saldo per 31 december 2022					
Overige langlopende vorderingen	1.378	-	-	-	1.378
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	25.392	-	-	-	25.392
Liquide middelen	7.439	-	-	-	7.439
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	1.125	-	-	-	1.125
Leaseverplichtingen	10.137	-	-	-	10.137
Overige langlopende verplichtingen	1.008	46	-	-	1.054
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	900	-	-	-	900
Handelscrediteuren en overige schulden	28.778	765	-	-	29.543
Saldo per 31 december 2021					
Overige langlopende vorderingen	400	-	-	-	400
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	21.439	-	-	-	21.439
Liquide middelen	10.404	-	-	-	10.404
Langlopende schulden aan kredietinstellingen	2.025	-	-	-	2.025
Leaseverplichtingen	10.914	-	-	-	10.914
Overige langlopende verplichtingen	412	1.490	-	-	1.902
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	900	-	-	-	900
Handelscrediteuren en overige schulden	27.255	1.614	-	-	28.869

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

Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.600.000 en is verdeeld in 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal ultimo 2022 bestaat uit 13.931.648 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

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 2022 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

Overige reserves

In de beginbalans van 2022 heeft een correctie plaatsgevonden van € 34.000 als gevolg van niet verdeelde winst van één van de deelnemingen over 2021. De vergelijkende cijfers zijn hier niet op aangepast.

Dividenden

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

Wettelijke reserves

Overeenkomstig de wettelijke verplichtingen wordt in de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van de geactiveerde kosten van in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa. De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar. De overige reserves zijn vrij uitkeerbaar. Voor de hoogte van de reserves wordt verwezen naar paragraaf 30.

Aandeel derden

Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het nettobelang in de nettoactiva van de desbetreffende groepsmaatschappijen.
Voor zover de desbetreffende groepsmaatschappij een negatieve nettovermogenswaarde heeft, worden de negatieve waarde en de eventuele verdere verliezen niet toegewezen aan het aandeel derden, tenzij de derden-aandeelhouders een feitelijke verplichting hebben en in staat zijn om de verliezen voor hun rekening te nemen. Zodra de nettovermogenswaarde van de groepsmaatschappij weer positief is, worden resultaten toegekend aan het aandeel derden.

Voorzieningen

De voorzieningen worden opgenomen tegen de contante waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

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

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

Jubileumvoorziening

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

Verlieslatende contracten

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

Ontslagvergoedingen

Een voorziening voor ontslagvergoedingen wordt gevormd wanneer een medewerker in een ontslag-

procedure zit, maar er nog geen feitelijke afwikkeling heeft plaatsgevonden. Er wordt geen voorziening gevormd voor toekomstige te verwachtten ontslagen.

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

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

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

Ten behoeve van haar dienstverlening gaat Ctac contracten aan met haar klanten. Het contract betreft een overeenkomst met één of meerdere partijen waaruit de rechten en verplichtingen voortkomen. Ctac beoordeelt of sprake is van afzonderlijke prestatieverplichtingen binnen een contract. Een prestatieverplichting betreft een toezegging aan de klant om diensten en/of goederen te leveren. Een prestatieverplichting kan betrekking hebben op een levering van een individuele dienst of individueel goed, of op een serie van individueel te onderscheiden diensten of goederen, die grotendeels gelijke kenmerken vertonen en een gelijk patroon van levering kennen. Een prestatieverplichting wordt vastgesteld bij aanvang van het contract op basis van de contractuele voorwaarden en afspraken.
Omzet wordt per afzonderlijke prestatieverplichting verantwoord tot het bedrag dat verwacht wordt te ontvangen voor de individuele prestatieverplichting, waarbij rekening wordt gehouden met, indien van toepassing, variabele vergoedingen, significante financieringselementen, non-cashvergoedingen en vergoedingen die worden betaald aan de klant. Ctac onderkent op hoofdlijnen de volgende prestatieverplichtingen of combinaties daarvan.

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

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

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

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

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

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

Combinatiecontracten
Licentieverkopen / Beheer- en hostingcontracten
Bij levering van een softwaregebruiksrecht in combinatie met beheer- en hostingdiensten geldt voor deze goederen of diensten dat de afnemer die zelfstandig kan benutten. Aan het criterium van onderscheidbaarheid wordt voldaan doordat de beheer- en hostingactiviteiten het softwareproduct niet significant wijzigen of integreren als één gecombineerd product / gecombineerde dienst met een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid.

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

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

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

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

De transactieprijs is het geldbedrag dat Ctac verwacht in ruil voor de levering van haar product of dienst. Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt rekening gehouden met variabele vergoedingen voor zover het hoogstwaarschijnlijk is dat een significante terugname van deze variabele vergoeding niet zal plaatsvinden. Kortingen worden ten laste van de omzet verantwoord tenzij het hoogstwaarschijnlijk is dat de korting niet zal worden verstrekt aan de klant. Afhankelijk van de kortingsvorm zoals vastgelegd in het contract, wordt de korting bepaald op basis van de reeds verantwoorde omzet en de inschatting van de totaal te verantwoorden omzet. Er is geen financieringselement aanwezig, omdat de verkopen plaatsvinden met een relatief korte kredietermijn.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Grondslag voor het kasstroomoverzicht

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

Financieel risicomanagement

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

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

Ctac heeft de volgende langlopende rentedragende schulden:
- acquisitiefinanciering ter hoogte van € 4,5 miljoen (hoofdsom), per balansdatum resteert € 2,0 miljoen;
- de leaseverplichtingen onder toepassing van IFRS 16 Leases.

In januari 2020 is een lening afgesloten voor € 4,5 miljoen met een looptijd van vijf jaar. Deze lening is afgesloten voor de financiering van de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. De lening is rentedragend. De rente bestaat uit driemaands Euribor plus een opslag van 2,95% per jaar. De bank heeft de mogelijkheid om deze opslag per kwartaal te wijzigen. Een dergelijke wijziging heeft niet plaatsgevonden.

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

Gedurende 2022 heeft Ctac beperkt gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit. Als gedurende 2022 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 2022.

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

Voor de non-cashtransacties wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.

Valutarisico
Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2022 als zeer beperkt.

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

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

Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van acceptatiecriteria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. De raad van bestuur van Ctac schat de kredietrisico's van de opdrachtgevers in als beperkt, gezien de individuele omvang en onafhankelijke positie van de verschillende afnemers. Met een groot deel van onze afnemers wordt meerdere jaren zaken gedaan en in het verleden is er slechts in incidentele gevallen sprake geweest van een situatie waarin de afnemer niet aan zijn verplichtingen heeft kunnen voldoen. Afnemers worden voortdurend en op individuele basis beoordeeld op naleving van afspraken betreffende betalingscondities. Er is geen onderverdeling in groepen gemaakt. Alle vorderingen hebben naar aard hetzelfde karakter als hierboven beschreven.

Ctac past bij de categorie handelsdebiteuren, nog te factureren omzet, contractactiva, overlopende activa, overige vorderingen, overige langlopende vorderingen en liquide middelen IFRS 9 'Expected Credit Loss Model' toe.

Het maximale kredietrisico per balansdatum is de waarde van elke post uit de vorderingen zoals bovenstaand omschreven. Ctac heeft geen zekerheden verkregen ter zake deze vorderingen.

Het maximale kredietrisico op de handelsdebiteuren (bruto), de nog te factureren omzet betreffende reeds verrichte diensten, de contractactiva, overlopende activa, overige vorderingen, overige langlopende vorderingen en liquide middelen bedroegen op balansdatum per segment de volgende bedragen.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021***
Nederland	28.917	25.460
België	5.572	6.947
Maximaal kredietrisico per 31 december	**34.489**	**32.407**

*) Zoals bovenstaand in detail toegelicht zijn de vergelijkende cijfers voor 2021 aangepast ten opzichte van de jaarrekening 2021.

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

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

De te verwachten kredietverliezen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	**31 december 2022**				
	Betaaltermijn nog niet verstreken	**Minder dan 3 maanden**	**Tussen 3 en 6 maanden**	**Tussen 6 en 12 maanden**	**Meer dan 1 jaar**
Verwacht kredietverlies	**<0,1%**	**<0,1%**	**<0,1%**	**<11%**	**100%**
Handelsdebiteuren	13.421	1.190	-	154	237
Nog te factureren omzet	8.020	-	-	-	-
Contractactiva	238	-	-	-	-
Overige langlopende vorderingen	1.378	-	-	-	-
Verwacht kredietverlies	**-**	**-**	**-**	**17**	**237**

De liquide middelen zijn ondergebracht bij professionele marktpartijen waarvan de kredietkwaliteit als goed wordt beoordeeld. De credit ratings van deze partijen betreffen minimaal A. De overige langlopende vorderingen betreft voor € 978 duizend een langlopende vordering inzake verkoop Fit4Woco, hiervoor is de betaaltermijn nog niet verstreken. De resterende € 400 duizend betreft enkel waarborgsommen. Hiervoor is gezien de aard geen analyse van het verwachte kredietverlies uitgevoerd.

Liquiditeitsrisico

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

Het convenant binnen de kredietfaciliteit wordt gevormd door een 'senior net debt/EBITDA'-ratio. De ratio mag maximaal 2,0 bedragen. Onder 'senior net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2022 bedraagt de ratio -0,62. Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit was in 2022 nihil. Gezien deze ratio ruimschoots wordt behaald, is hiervoor geen gevoeligheidsanalyse uitgevoerd.

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

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

(in € x 1.000)

	31 december 2022			
	Financiële verplichting	**< 1 jaar**	**tussen 1 en 2 jaar**	**> 2 jaar**
Schulden aan kredietinstellingen	2.025	900	1.125	
Leasebetalingen	10.137	2.858	3.353	3.926
Handelscrediteuren en overige schulden	29.543	29.543	-	-
Overige langlopende verplichtingen	1.054	-	1.054	-

(in € x 1.000)

	31 december 2021			
	Financiële verplichting	**< 1 jaar**	**tussen 1 en 2 jaar**	**> 2 jaar**
Schulden aan kredietinstellingen	2.925	900	900	1.125
Leasebetalingen	10.914	2.973	2.161	5.780
Handelscrediteuren en overige schulden	28.869	28.901	-	-
Overige langlopende verplichtingen	1.902	-	1.397	505

Kapitaalrisicomanagement
Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur, teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren. Onder kapitaal wordt verstaan het saldo van de liquide middelen plus het saldo van de lopende kredietfaciliteit.

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

De solvabiliteit ultimo 2022 bedroeg circa 40,9% (ultimo 2021: circa 36,7%). De solvabiliteitsratio wordt bepaald op basis van het groepsvermogen in verhouding tot het balanstotaal. Ctac beschouwt een minimale solvabiliteit van 25% als een verantwoord minimum. Er is geen sprake van een externe vereiste ten aanzien van de solvabiliteit.

Projectrisico
Ctac heeft met haar klanten verschillende contractvormen. Een belangrijk deel van de omzet van Ctac komt tot stand door uitvoering van projecten ten behoeve van klanten. De wijze van uitvoering van projecten en opdrachten kan een belangrijke invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Het risico bestaat dat projecten niet conform specificatie,

afspraken en geplande marges worden opgeleverd. De beheersing van de financiële risico's geschiedt door nauwkeurige formulering van de scope, een frequente rapportering aan een Project Board en uitvoering door ervaren projectmanagement en gekwalificeerde medewerkers.

Fraude risicomanagement

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

Cyberrisico's

Als aanbieder van algemene IT- en clouddiensten is het voor Ctac vanzelfsprekend aandacht te besteden aan het identificeren en behandelen van de cyberrisico's die gerelateerd zijn aan de geleverde diensten. Het risico bestaat dat onrechtmatig toegang wordt verkregen tot systemen en data van Ctac of haar klanten als gevolg van deze cyberrisico's.
De Corporate Information Security Officer (CISO) samen met de Privacy Officer zorgen er met de verschillende businessunits en de interne staforganisatie voor dat de nodige mitigerende maatregelen geïmplementeerd worden om het risico naar een acceptabel niveau terug te brengen.

- Ctac heef haar Information Security Management Systeem (ISMS) gebaseerd op de ISO 27001-normering en een ISAE3402-raamwerk. Alle mitigerende maatregelen en activiteiten worden door middel van interne en externe audits periodiek getoetst op opzet, bestaan en werking.
- Als onderdeel van dit ISMS heeft Ctac sinds enkele jaren een intern operationeel securityteam. Dit team staat in voor het continu monitoren van het gehele IT-landschap en zal bij de minste dreiging direct reageren.
- Naast de detectiemaatregelen heeft Ctac een groot aantal preventieve maatregelen operationeel op de verschillende lagen in het IT-landschap.
- Ctac heeft een cybersecurityverzekering afgesloten om in geval van een cyberaanval beroep te kunnen doen op meer gespecialiseerde partijen ter ondersteuning van het eigen securityteam.

Onrechtmatig handelen met voorkennis

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

- de Compliance Officer is verantwoordelijk voor het bijhouden van een insiderlijst en het schriftelijk bericht doen aan personen die aan deze lijst worden toegevoegd omtrent de verbodsbepalingen met betrekking tot het beschikken over voorwetenschap, alsmede de sancties die toegepast worden bij overtreding van deze bepalingen ingevolge de Wet op het financieel toezicht Wft;
- de Compliance Officer is verantwoordelijk voor het tijdig, uiterlijk voor het begin van elk kalenderjaar, bekendmaken van de perioden in het desbetreffende kalenderjaar, die in elk geval gelden als gesloten periode, hetzij de periode waarin niet gehandeld mag worden in aandelen Ctac N.V.;
- insiders zijn verplicht tot het melden van transacties in aandelen Ctac N.V. bij de Compliance Officer van Ctac. De Compliance Officer van Ctac is verantwoordelijk voor het melden van de transacties bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), indien en voor zover wettelijk vereist.

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

Onterecht geactiveerde uren inzake intern ontwikkelde producten

Ctac ontwikkelt klantoplossingen en software deels in eigen beheer. Een deel van de kosten wordt geactiveerd op de balans. Het risico bestaat dat interne uren ten onrechte worden geactiveerd, gerelateerd aan intern ontwikkelde producten. Om dit risico te mitigeren, beoordeelt Ctac periodiek welke uren in aanmerking komen voor activering op basis van de geschreven en goedgekeurde uren. Er wordt bij het schrijven van uren reeds onderscheid gemaakt tussen de onderzoeks- en de ontwikkelingsfase. Enkel de uren van ontwikkeling worden beoordeeld voor activering.

Onrechtmatige betalingen

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

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

Onrechtmatig onttrekken van IP door medewerkers
Het risico dat medewerkers onrechtmatig IP ten aanzien van zelf ontwikkelde software XV Retail of Fit4RealEstate onttrekken. De broncode van het IP is door Ctac ontwikkeld. Deze broncode is opgeslagen in een repository (opslagplaats). De toegang tot deze repository is geregeld op basis van need-to-know en role-based access methodes, dat het risico tot onrechtmatig onttrekken mitigeert.

Belangrijkste schattingen en aannames

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

Schattingen ter zake bijzondere waardevermindering van goodwill
Ctac beoordeelt minimaal jaarlijks voor de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden of er sprake is van een bijzondere waardevermindering van de aan de betreffende kasstroomgenererende eenheden toegerekende goodwill. Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. De berekeningen van de realiseerbare waarde brengen het gebruik van schattingen en aannames met zich mee. Voor de calculatie wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar. Uitgangspunt voor de bepaling van de toekomstige kasstromen betreft het budget voor aankomend boekjaar, alsmede inschattingen voor de meerjarenprojecties op het gebied van groei in omzet, bedrijfsresultaat en aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests op goodwill verwijzen wij naar paragraaf 1.2.
De boekwaarde bedraagt € 20.207 duizend per 31 december 2022.

Schattingen ter zake goodwill en aangekochte klant- en contractportefeuilles
In de jaarrekening is een materieel bedrag opgenomen voor de aan acquisitie gerelateerde immateriële activa in verband met de overnames van Purple Square Management Partners B.V. (in 2020 geacquireerd), Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V. (in 2021 geacquireerd) en Technology2Enjoy Holding B.V. De eerste waardering tegen reële waarde van deze activa wordt bepaald aan de hand van waarderingsmodellen. De uitkomsten zijn in belangrijke mate afhankelijk van managementinschattingen ten aanzien van de gehanteerde uitgangspunten (zoals groeipercentages, economische levensduur) en toekomstverwachtingen. Het verschil tussen de overnamesom en de verkregen netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen wordt verantwoord als goodwill.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. bedraagt € 3.511 duizend, de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 2.480 duizend en de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 257 duizend.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Oliver B.V. bedraagt € 2.037 duizend en de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 1.084 duizend, de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 366 duizend en de boekwaarde van de technologie bedraagt € 314 duizend. De technologie is in het verloopoverzicht immateriële vaste activa gepresenteerd onder de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Digisolve-Mijn ICT B.V. bedraagt € 611 duizend en de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 1.100 duizend.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Technology2Enjoy Holding B.V. bedraagt € 163 duizend. De boekwaarde van de aangekochte klant- en contractportefeuilles inzake deze acquisitie bedraagt € 779 duizend.

Financiële verplichtingen voor put-/call-overeenkomsten
In de jaarrekening zijn financiële verplichtingen opgenomen voor verplichtingen inzake uitkoop van minderheidsaandeelhouders. Deze verplichtingen vloeien voort uit put-/call-overeenkomsten met minderheidsaandeelhouders. De earn out-verplichting wordt op het moment van acquisitie gewaardeerd tegen reële waarde. De vervolgwaardering betreft de reële waarde via het resultaat. De reële waarde wordt bepaald door de contante waarde van schattingen van toekomstige bedrijfsresultaten, die zijn ontleend aan de businessplannen van de betreffende ondernemingen.

De verplichtingen zien toe op de put-opties inzake de overnames van Purple Square Management Partners B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V.; de verplichtingen bedragen ultimo 2022 € 0,8 miljoen.

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

Schattingen ter zake omzet uit contracten met klanten met een vaste aanneemsom
Indien sprake is van contracten met een vaste aanneemsom, maakt Ctac een inschatting van de tot op het verslaggevingsmoment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten. Bij deze bepaling van het percentage gereedheid wordt gebruikgemaakt van gedetailleerde voorcalculaties. Op basis van de realisatie en inschattingen van projectleiders wordt maandelijks per project een inschatting gemaakt van de verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Tevens wordt op basis van deze informatie beoordeeld of een voorziening voor verlieslatende projecten gevormd dient te worden. Dit is het geval indien de voor Ctac onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen, de door Ctac naar verwachting te behalen voordelen overschrijden. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen. De balansposities inzake contracten met een vaste aanneemsom bedragen € 238 duizend opgenomen onder de contractactiva, en € 119 duizend als onderdeel van de contractverplichtingen.

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

Schattingen inzake de actieve belastinglatentie
Ctac beschikt over compensabele verliezen, die voornamelijk bestaat uit gewaardeerde verliezen in verband met de overname van Technology2Enjoy. Het risico bestaat dat ten opzichte van deze gewaardeerde verliezen onvoldoende belastbare fiscale winsten ter beschikking staan, met als gevolg dat (een deel van) de latente belastingvordering niet realiseerbaar is.

Waardering van de rechten op verliescompensatie houdt rekening met de belastingregels zoals vastgelegd in Artikel 20 Wet op de Vennootschapsbelasting 1969 (`Wet VPB 1969) en schattingen ten aanzien van de omvang en timing van toekomstige belastbare fiscale winsten. Bij de inschatting van de toekomstige winsten wordt gebruik gemaakt van budget 2023 en meerjarenprojecties, welke deels afhankelijk zijn van de operationele intenties welke Ctac heeft met Technology2Enjoy. Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is op basis van bestaande wetgeving, rekening houdende met het geldende opstaptarief. Bij de waardering ultimo 2022 is rekening gehouden met de tarieven vennootschapsbelasting zoals deze definitief zijn vastgesteld voor de jaren 2023 en verder. Eventuele toekomstige wijzigingen in deze wet- en regelgeving zullen in de toekomst worden gereflecteerd.

Het totaal van de beschikbare verliezen op groepsniveau bedraagt ultimo 2022 circa € 7,5 miljoen (ultimo 2021: circa € 3,2 miljoen). Met ingang van 2022 zijn verliezen binnen Nederland onbeperkt in de tijd verrekenbaar. Gelijktijdig met deze aanpassing is bepaald dat verliesverrekening kan plaatsvinden over maximaal € 1,0 miljoen plus 50% van het belastbaar bedrag dat de € 1,0 miljoen te boven gaat. Voor een bedrag van € 2,0 miljoen aan compensabele verliezen is geen latente belastingvordering opgenomen. De boekwaarde van de actieve belastinglatentie bedraagt € 1,3 miljoen (2021: € 0,7 miljoen).

Gesegmenteerde verslaggeving

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

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

Een operationeel segment wordt als een afzonderlijk te rapporteren segment aangemerkt als aan één van de kwantitatieve drempels wordt voldaan, zoals beschreven in IFRS 8.13. Digisolve-Mijn ICT B.V. voldoet niet aan één van deze kwantitatieve kenmerken en is in 2022 daarom gepresenteerd in het segment 'Overig'.

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

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

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

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

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

Voor één klant uit het segment Nederland bedraagt de gerealiseerde omzet in 2022 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt € 17,6 miljoen (2021: € 11,9 miljoen).

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2022 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2022
(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Inter-segment-eliminatie	Geconso-lideerd
Omzet uit contracten met klanten	110.413	22.147	2.095	(16.983)	**117.672**
Overige inkomsten	704	-	-	-	**704**
Bedrijfsresultaat	8.017	1.446	(2.562)	-	**6.901**
Financieringsbaten	-	-	-	-	**-**
Financieringslasten	(127)	(32)	(343)		**(502)**
Resultaat voor belasting	7.890	1.414	(2.905)	-	**6.399**
Belastingen	(980)	(432)	56	-	**(1.356)**
Nettoresultaat	**6.910**	**982**	**(2.849)**	**-**	**5.043**

Resultaten 2021
(in € x 1.000)

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

De activa en verplichtingen per segment per 31 december 2022 zijn als volgt te specificeren.

Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2022
(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso-lideerd
Totaal activa	34.752	6.552	34.274	**75.578**
Totaal verplichtingen	25.881	4.694	14.071	**44.646**

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

Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2021
(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso-lideerd
Totaal activa	31.319	7.889	34.802	**74.010**
Totaal verplichtingen	24.516	4.323	18.010	**46.849**

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2022 is als volgt.

Afschrijvingen 2022
(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso-lideerd
Immateriële vaste activa	621	-	816	**1.437**
Gebruiksrechten	2.471	306	750	**3.527**
Materiële vaste activa	108	32	288	**428**
Totaal afschrijvingen	**3.200**	**338**	**1.854**	**5.392**

Investeringen 2022
(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Geconso-lideerd
Immateriële vaste activa	459	-	974	**1.433**
Gebruiksrechten	1.441	442	-	**1.883**
Materiële vaste activa	401	35	381	**817**
Totaal investeringen	**2.301**	**477**	**1.355**	**4.133**

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

Afschrijvingen 2021
(in € x 1.000)

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

Investeringen 2021
(in € x 1.000)

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

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

	Omzet uit contracten met klanten		Totaal activa	
(in € x 1.000)	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Nederland	100.812	88.722	69.026	66.121
België	22.147	22.662	6.552	7.889
Intersegmenteliminatie	(5.287)	(4.960)	-	-
Totaal	**117.672**	**106.424**	**75.578**	**74.010**

1. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill		Aangekochte klant- en contract-portefeuilles		Merknamen		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Immateriële vaste activa in ont-wikkeling		Totaal	
(in € x 1.000)	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Totaal aanschaffingswaarde	32.357	29.709	5.996	3.306	824	367	8.454	7.412	-	-	47.631	40.794
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	(743)	(275)	(119)	(37)	(5.074)	(4.117)	-	-	(18.249)	(16.742)
Boekwaarde per 1 januari	**20.044**	**17.396**	**5.253**	**3.031**	**705**	**330**	**3.380**	**3.295**	**-**	**-**	**29.382**	**24.052**
In eigen beheer vervaardigd	-	-	-	-	-	-	421	601	38	-	459	601
Investeringen	163	2.648	811	2.690	-	457	-	441	-	-	974	6.236
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	(684)	-	-	-	(684)	-
Afschrijvingen	-	-	(621)	(468)	(82)	(82)	(734)	(957)	-	-	(1.437)	(1.507)
Boekwaarde per 31 december	**20.207**	**20.044**	**5.443**	**5.253**	**623**	**705**	**2.383**	**3.380**	**38**	**-**	**28.694**	**29.382**
Totaal aanschaffingswaarde	32.520	32.357	6.807	5.996	824	824	7.278	8.454	38	-	47.467	47.631
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(12.313)	(12.313)	(1.364)	(743)	(201)	(119)	(4.895)	(5.074)	-	-	(18.773)	(18.249)
Boekwaarde per 31 december	**20.207**	**20.044**	**5.443**	**5.253**	**623**	**705**	**2.383**	**3.380**	**38**	**-**	**28.694**	**29.382**

1.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft in 2022, evenals in 2021, geen bijzondere waardeverminderingen op goodwill verantwoord of bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

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

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

CGU
(in € x 1.000)

	2022	**2021**
Nederland	13.755	13.592
Purple Square	3.511	3.511
Oliver	2.037	2.037
Digisolve-Mijn ICT	611	611
Overig	293	293
Boekwaarde 31 december	**20.207**	**20.044**

De CGU Overig betreft de goodwill met betrekking op de Resourcing-activiteiten.

De disconteringsvoet voor belastingen in 2022 is vastgesteld met inbegrip van de effecten van toepassing IFRS 16. Voor alle CGU's bedraagt de disconteringsvoet voor belasting in 2022 16,5% (2021: 14,2%).

De realiseerbare waarde per CGU is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Er wordt per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten over 2023, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor groei in brutomarge en margeontwikkeling van de EBITDA (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen). De budgetten over het boekjaar 2023 zijn goedgekeurd door de raad van commissarissen.

De assumpties voor alle CGU's zijn vanaf boekjaar 2023 als volgt:
- 2% groei in de brutomarge (omzet uit contracten met klanten minus uitbesteed werk en inkoopwaarde hard- en software), en
- de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) gelijk aan gebudgetteerde marge in 2023, zijnde tussen de 14-18%.

Voor de CGU's Digisolve-Mijn ICT en Purple Square zijn voor de EBITDA-marge afwijkende assumpties gehanteerd.

Bij Digisolve-Mijn ICT is de volgende afwijkende assumptie gehanteerd:
- de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) stijgt vanaf 2024 tot en met 2028 ieder jaar met 1%. De huidige EBITDA-marge is lager dan in 2021 door problemen met de levering van hardware. De verwachting is dat de EBITDA-marge in de aankomende jaren weer gaat groeien naar het niveau van 2021.

Bij Purple Square is de afwijkende assumptie ten aanzien van de EBITDA-marge als volgt:
- de EBITDA-marge is vanaf 2024 gelijk aan 19%. De huidige EBITDA-marge in 2022 en de gebudgetteerde EBITDA-marge voor 2023 (15%) zijn lager dan de gerealiseerde EBITDA-marge in 2021 door twee medewerkers met beperkte inzetbaarheid. Vanaf 2024 wordt verwacht dat zij weer volledig inzetbaar zijn.

Kasstromen na de vijfjaarsperiode worden geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 2%. Op basis van de gekozen uitgangspunten leiden de uitgevoerde impairmenttests niet tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill ultimo 2022.

Aanvullend op de impairmenttest ultimo 2022 zijn gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Voor alle CGU's zijn onderstaande gevoeligheidsanalyses uitgevoerd, waarbij:
- de EBITDA (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) met 10% daalt, of
- de disconteringsvoet met 2% stijgt, of
- de disconteringvoet stijgt met 2% en de EBITDA daalt met 10%.

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

1.3 Investeringen en waardering aangekochte klant- en contractportefeuilles en merknaam
De investering in 2022 ziet toe op de klantrelaties van Technology2Enjoy Holding B.V. Deze zijn als onderdeel van de Purchase Price Allocation geïdentificeerd. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 22. De boekwaarde van de klantrelaties bedraagt per 31 december 2022 € 5,4 miljoen. De resterende looptijd betreft nog zeven tot zeventien jaar. De boekwaarde van de merknamen bedraagt € 0,6 miljoen per 31 december 2022. De resterende looptijd betreft nog zeven tot acht jaar.

1.4 In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa
De boekwaarde van de 'In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa' bedraagt ultimo 2022 € 2,4 miljoen. Deze boekwaarde betreft voornamelijk de ontwikkelkosten van de nieuwe release van de kassasoftware XV Retail, het Integration-as-a-Service-softwarepakket Oliver Connect en cloud development platform Oliver Cloud van Oliver B.V. en de Fit4RealEstate-applicatie. De investering in 2022 heeft betrekking op de nieuwe functionaliteiten van het XV5-product. De desinvestering heeft betrekking op de verkoop van de Fit4Woco-applicatie.

In 2022 is voor een bedrag van € 15 duizend volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2021: nihil).

Fit4RealEstate en Fit4Woco
Fit4RealEstate-applicatie betreft een SaaS-oplossing voor commercieel vastgoed. De boekwaarde per 31 december 2022 bedraagt € 0,2 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft nog twee jaar.

De Fit4Woco-applicatie is in 2022 verkocht. De aanschafwaarde van de Fit4Woco-applicatie bedroeg € 1,6 miljoen en de cumulatieve afschrijving € 0,9 miljoen. Als gevolg van de verkoop is het gerelateerde immaterieel actief afgeschreven voor € 0,7 miljoen. De boekwinst uit de verkoop is verantwoord als overige inkomsten en is toegelicht in paragraaf 14.1.

Waardering
Er is voor de Fit4RealEstate-applicatie beoordeeld of er sprake is van een impairment-trigger, dit is niet geval.

XV Retail
XV Retail betreft kassasoftware bestaande uit een omnichannel-gedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform. De boekwaarde per 31 december 2022 bedraagt € 1,7 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft tussen de twee en zes jaar.

Waardering
Er is beoordeeld of sprake is van een impairment-trigger, dit is niet het geval.

Oliver Connect en Oliver Cloud
Oliver Connect betreft een Integration-as-a-Service-softwarepakket welke het platform, eventuele migratie van bestaande interfaces en ontwikkeling van nieuwe interfaces verzorgt. Oliver Cloud betreft een cloud development platform. Dit is een op open source gebaseerd platform dat gebruikt wordt om op een efficiënte manier de te ontwikkelen applicaties te realiseren. De boekwaarde per 31 december 2022 bedraagt € 11 duizend. De resterende levensduur van het actief betreft tussen de vier en vijf jaar.

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

2. Gebruiksrechten en leaseverplichtingen

Het verloop van de gebruiksrechten is als volgt.

	Gebouwen		Leaseauto's		Overige apparatuur		Totaal	
(in € x 1.000)	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Boekwaarde per 1 januari	**6.458**	**6.785**	**2.946**	**2.392**	**1.311**	**1.430**	**10.715**	**10.607**
Eerste toepassing IFRS 16 nieuw verworven deelnemingen	-	19	106	440	-	-	106	459
Boekwaarde inclusief nieuw verworven deelnemingen	**6.458**	**6.804**	**3.052**	**2.832**	**1.311**	**1.430**	**10.821**	**11.066**
Investeringen / nieuwe contracten	-	-	1.883	1.819	-	919	1.883	2.738
Tussentijdse contractaanpassingen	651	536	(120)	(176)	200	150	731	510
Afschrijvingen	(889)	(882)	(1.715)	(1.529)	(923)	(1.188)	(3.527)	(3.599)
Boekwaarde per 31 december	**6.220**	**6.458**	**3.100**	**2.946**	**588**	**1.311**	**9.908**	**10.715**

Onder de gebruiksrechten zijn contracten opgenomen met een looptijd korter dan één jaar. Dit is ultimo 2022 een bedrag van € 0,8 miljoen (2021: € 0,4 miljoen).

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

Het huurcontract van het hoofdkantoor in Nederland loopt tot 2030. De looptijd van het huurcontract van het kantoor in België loopt tot 2026. Het huurcontract van Oliver loopt tot 2024. De looptijd van contracten betreffende leaseauto's varieert over het algemeen tussen de 36 en 48 maanden. De initiële looptijd van contracten betreffende overige apparatuur betreft 36 maanden.

De huurcontracten van Technology2Enjoy en Digisolve-Mijn ICT B.V. zijn niet gewaardeerd, aangezien sprake is van een looptijd korter dan één jaar. Daarnaast is geen sprake van low-value-leasecontracten.

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

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Boekwaarde per 1 januari	**10,914**	**10.744**
Eerste toepassing IFRS 16 nieuw verworven deelnemingen	108	467
Boekwaarde inclusief nieuw verworven deelnemingen	**11.022**	**11.211**
Investeringen/nieuwe contracten	1.883	2.738
Tussentijdse contractaanpassingen	731	510
Interestlasten	272	285
Leasebetalingen (inclusief rentecomponent)	(3.771)	(3.830)
Boekwaarde per 31 december	**10.137**	**10.914**
Leaseverplichtingen – langlopend	7.279	7.941
Leaseverplichtingen – kortlopend	2.858	2.973
	10.137	**10.914**

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

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

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Afschrijvingen van gebruiksrechten	(3.527)	(3.599)
Interestlasten betreffende leaseverplichtingen	(272)	(285)
Totaal	**(3.799)**	**(3.884)**

3. Materiële vaste activa

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

	Bouwkundige aanpassingen gehuurde panden		ICT hardware		Inventaris en vervoers-middelen		Totaal	
(in € x 1.000)	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Totaal aanschaffingswaarde	1.520	1.516	2.378	2.195	776	763	4.674	4.474
Totaal afschrijvingen	(1.400)	(1.247)	(1.819)	(1.565)	(631)	(594)	3.850	(3.406)
Boekwaarde per 1 januari	**120**	**269**	**559**	**630**	**145**	**169**	**824**	**1.068**
Boekwaarde nieuw verworven deelneming per overnamedatum	-	-	14	-	-	-	14	-
Boekwaarde na verwerving nieuwe deelneming	**120**	**269**	**573**	**630**	**145**	**169**	**838**	**1.068**
Investeringen	13	4	633	220	171	13	817	237
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	(61)	(153)	(299)	(291)	(68)	(37)	(428)	(481)
Boekwaarde per 31 december	**72**	**120**	**907**	**559**	**248**	**145**	**1.227**	**824**
Totaal aanschaffingswaarde	1.533	1.520	2.046	2.378	909	776	4.488	4.674
Totaal afschrijvingen	(1.461)	(1.400)	(1.139)	(1.819)	(661)	(631)	(3.261)	(3.850)
Boekwaarde per 31 december	**72**	**120**	**907**	**559**	**248**	**145**	**1.227**	**824**

3.1 Investeringen en desinvesteringen

De investeringen in ICT-hardware gedurende 2022 hebben met name betrekking op investeringen in laptops en servers voor het datacenter.

In 2022 is voor een bedrag van € 1,1 miljoen volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2021: € 40 duizend). Dit is van invloed op de totale aanschafwaarde en totale afschrijvingen.

3.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2022.
Tevens zijn geen waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2022.

4. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2022	2021
Latente belastingvorderingen	1.340	782
Latente belastingverplichtingen	(1.620)	(1.610)
Boekwaarde per 31 december	**(280)**	**(828)**

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

(in € x 1.000)	2022	2021
Saldo per 1 januari		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	731	1.280
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	51	36
Totaal latente belastingvorderingen	**782**	**1.316**
Investering		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie als gevolg van nieuw verworven deelneming	1.237	-
Toepassing IFRS 16 van nieuw verworven deelnemingen	-	2
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	-	73
Verrekening verliezen	(703)	(596)
Wijziging tarieven	13	(26)
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	11	13
Saldo per 31 december		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	1.277	731
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	63	51
Totaal latente belastingvorderingen	**1.340**	**782**

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden verrekend (totaal ultimo 2022 circa: € 5,5 miljoen ultimo 2021 circa: € 3,2 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering. Er is een latente belastingvordering opgenomen inzake verliescompensatie voor totaal € 1,3 miljoen. Voor een bedrag van € 2,0 miljoen aan compensabele verliezen is geen latente belastingvordering opgenomen. Deze verliezen zijn onbeperkt verrekenbaar met toekomstige winsten.

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

De latente belastingvorderingen hebben naar verwachting voor € 1,2 miljoen een looptijd langer dan twaalf maanden na balansdatum.

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

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Saldo per 1 januari		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	1.610	820
Verdiscontering earn out-verplichting	-	-
Totaal latente belastingverplichtingen	**1.610**	**820**
Investering		
Immateriële vaste activa	209	907
Nieuw verworven deelnemingen	-	3
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening		
(Im)materiële vaste activa afschrijving	(199)	(160)
Tariefswijziging	-	40
Saldo per 31 december		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	1.620	1.610
Totaal latente belastingverplichtingen	**1.620**	**1.610**

De latente belastingverplichting voor immateriële vaste activa per 1 januari 2022 heeft betrekking op de kosten voor de in eigen beheer vervaardigde immateriële activa die fiscaal direct ten laste van het resultaat gebracht zijn, en verkregen immateriële vaste activa als gevolg van overnames.

In 2022 is € 209 duizend toegevoegd als latente belastingverplichting in verband met de immateriële vaste activa behorend bij de overname van Technnolgy2Enjoy Holding B.V. De toevoeging in 2021 heeft betrekking op de overname van Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V.

Een bedrag van € 1,3 miljoen van de latente belastingverplichtingen wordt naar verwachting verrekend na een periode van langer dan twaalf maanden na balansdatum.

5. Overige langlopende vorderingen

De specificatie van de overige langlopende vorderingen is als volgt.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Saldo per 1 januari	**400**	**251**
Storting borgsom	-	149
Langlopende vordering inzake verkoop Fit4Woco	978	-
Saldo per 31 december	**1.378**	**400**

Vanaf 2016 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd in 2021. Hiertoe is een borg van € 400 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2032. De reële waarde van de waarborgsom benadert de boekwaarde.

De overige langlopende vordering betreft een deel van de koopsom voor de verkoop van het immaterieel vast actief gerelateerd aan de Fit4Woco applicatie die nog ontvangen moet worden. Deze vordering heeft een looptijd tussen de 1 en 2 jaar.

6. Voorraden

De specificatie van de voorraad is als volgt.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Handelsgoederen	200	64
Totaal voorraad per 31 december	**200**	**64**

Er zijn geen handelsgoederen tegen lagere opbrengstwaarde gewaardeerd.

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

7. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Handelsdebiteuren	15.002	13.318
Voorziening voor te verwachten kredietverliezen	(254)	(164)
Totaal handelsdebiteuren netto	**14.748**	**13.154**
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	8.020	7.042
Contractactiva	238	171
Overige vorderingen	1.481	140
Overlopende activa	905	932
Totaal overige vorderingen	**10.644**	**8.285**
Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december	**25.392**	**21.439**

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde kosten. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2022 als ultimo 2021 overwegend een looptijd korter dan één jaar.

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2022 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van € 1,6 miljoen (31 december 2021: € 1,6 miljoen) de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken voor vorderingen tot een bedrag van € 1,6 miljoen, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen, met uitzondering van facturen die langer openstaan dan een halfjaar. Voor enkele van deze debiteuren zijn overige voorzieningen getroffen, omdat er nog openstaande verplichtingen zijn met betrekking tot de uitvoering van de projecten.

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

	2022			2021
(in € x 1.000)	Handels-debiteuren	Voorziening	Handels-debiteuren netto	Handels-debiteuren netto
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van een kredietverlies en de betaaltermijn nog niet is verstreken	13.421	-	13.421	11.696
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van kredietverlies en de betaaltermijn is verstreken				
minder dan 3 maanden	1.190	-	1.190	1.410
tussen 3 en 6 maanden	-	-	-	-
tussen 6 en 12 maanden	154	(17)	137	26
meer dan 1 jaar	237	(237)	-	22
	1.581	**(254)**	**1.327**	**1.458**
Totaal handelsdebiteuren netto per 31 december	**15.002**	**(254)**	**14.748**	**13.154**

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

(in € x 1.000)	2022	2021
Saldo per 1 januari	**164**	**165**
Dotatie aan de voorziening	90	-
Afboeking in verband met verwacht kredietverlies	-	(1)
Vrijval uit de voorziening	-	-
Saldo per 31 december	**254**	**164**

Ultimo 2022 bedraagt de voorziening voor te verwachten kredietverliezen € 0,3 miljoen (ultimo 2021: € 0,2 miljoen). Het totale bedrag dat ten laste van de winst-en-verliesrekening is gebracht betreft € 90 duizend (2021: € 1 duizend).

De vorderingen op handelsdebiteuren zijn uitsluitend in euro's. Bedragen opgenomen in de voorziening, worden doorgaans afgeboekt op het moment dat er geen verwachting is dat er nog ontvangsten zullen plaatsvinden op de vordering. De overige vorderingen bevatten geen activa met een waardevermindering. Hiervoor is dan ook geen afzonderlijke opstelling gemaakt van de ouderdom van deze posities.

8. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen bevat ultimo 2022 voor € 1,2 miljoen middelen op een G-rekening. Dit deel staat niet vrij ter beschikking van Ctac.

9. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2022 € 9.600.000 en bestaat uit 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.931.648 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

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

In 2022 zijn 294.336 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2021: 82.109 nieuwe aandelen).

In het verloopoverzicht van het eigen vermogen is een vermogensmutatie in de overige reserves van € 742 duizend opgenomen.

Deze mutatie betreft voor € 242 duizend een uitbetaling aan de minderheidsaandeelhouder van Purple Square Management Partners B.V., die toeziet op uitbetaling van dividend over boekjaar 2021. Dit op basis van het geldende dividendrecht voor de minderheidsaandeelhouder.

In de originele koopovereenkomst zijn afspraken met de minderheidsaandeelhouder gemaakt over de koop van de resterende aandelen, zijnde 30%. Met de minderheidsaandeelhouder is overeengekomen om de aankoop van 10% van het resterend belang versneld af te wikkelen in 2022 in plaats van 2023. Deze afwikkeling vindt plaats in contanten in plaats van aandelen. Dit heeft er in 2022 toe geleid dat een belang van 20% is overgenomen. De afwikkeling is als volgt verwerkt:

- Koopprijs van € 524 duizend voor eerste 10% van de aandelen gebaseerd op de gemiddelde nettowinst van boekjaar 2020 en 2021, verwerkt als afwikkeling van earn out-verplichting met eventuele waarderingsverschillen via de winst- en verliesrekening;
- Koopprijs van € 524 duizend voor tweede 10% van de aandelen gebaseerd op de gemiddelde nettowinst van boekjaar 2020 en 2021, verwerkt als afwikkeling van earn out-verplichting met eventuele waarderingsverschillen via de winst- en verliesrekening;
- Aanvullende betaling in de vorm van dividend aan de minderheidsaandeelhouder voor een bedrag van € 500 duizend, verwerkt als directe vermogensmutatie in de overige reserves in plaats van verwerkt als earn out-verplichting in de winst-en-verliesrekening op basis van IFRS. De betaling houdt verband met de gedeeltelijke compensatie van de koersstijging tussen de openingskoers van het aandeel van Ctac N.V. op 18 december 2019 zoals opgenomen in de initiële koopovereenkomst en het moment van versneld afwikkelen 1 april 2022.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2022 en 2021 zijn opgenomen op pagina 54 van de jaarrekening.

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

10. Langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

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

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

Het convenant binnen de kredietfaciliteit van ABN AMRO Bank wordt gevormd door een 'senior net debt' / EBITDA-ratio. De ratio mag maximaal 2,0 bedragen. Onder 'senior net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2022 bedraagt de ratio -0,62. Het gemiddeld opgenomen bedrag onder de kredietfaciliteit was in 2022 nihil.

In België wordt gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit bij ING Bank ter hoogte van € 0,9 miljoen. Als zekerheid is pandrecht verstrekt op vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen. De boekwaarde van deze vorderingen, bedrijfsuitrusting, IP-rechten en aandelen bedraagt € 8,3 miljoen. De bank kan de faciliteit op elk moment verlagen of opzeggen.

(in € x 1.000)	Nominaal bedrag bij aanvang	Aflossings-verplichtingen na 5 jaar	Aflossings-verplichtingen van 1-5 jaar	Boekwaarde 31-12-2022	Boekwaarde 31-12-2021
Langlopende lening	4.500	-	1.125	1.125	2.025
Totaal langlopende schulden aan kredietinstellingen	**4.500**	**-**	**1.125**	**1.125**	**2.025**

(in € x 1.000)	2022	2021
Aflossingsverplichting	900	900
Totaal kortlopende schulden aan kredietinstellingen	**900**	**900**

11. Overige langlopende verplichtingen

11.1 Earn out-verplichting

De verplichting ten aanzien van de put-/call-overeenkomst per eind 2022 heeft betrekking op de aankoop van het minderheidsbelang van 10% in Purple Square Management Partners B.V. zoals overeengekomen bij de overname in januari 2020, en de aankoop van het minderheidsbelang van 20% in Digisolve-Mijn ICT B.V. bij de overname in oktober 2021.

Purple Square Management Partners B.V.

De koopsom van de resterende verplichting van Purple Square Management Partners B.V. is afhankelijk van het gerealiseerde nettoresultaat in 2020, 2021 en 2022. De op basis van de geschatte resultaten berekende verplichtingen voor de resterende jaren zijn tegen de contante waarde opgenomen (disconteringsvoet 1,5%). De verplichting zal als volgt worden afgewikkeld:

- de aankoop van 10%, op zijn vroegst per 1 januari 2023 te betalen in contanten.

Het gerealiseerde nettoresultaat in 2020, 2021 en 2022 is lager dan de prognose gebruikt voor de waardering van de earn out-verlichting. Dit heeft in 2022 geresulteerd in een positief waarderingsverschil van € 0,1 miljoen verantwoord in de winst-en-verliesrekening 2022. In 2021 is geen waarderingsverschil verantwoord.

Digisolve-Mijn ICT B.V.

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

- de aankoop van 15%, op zijn vroegst per 31 januari 2023 te betalen in contanten;
- de aankoop van 5%, op zijn vroegst per 31 januari 2024 te betalen in contanten.

In 2022 heeft een wijziging van de originele koopovereenkomst plaatsgevonden, waarbij is overeengekomen dat 5% van het resterend belang in cash zal worden afgewikkeld in plaats van in aandelen.

Als gevolg van problemen bij de verkrijgbaarheid van hardware was het nettoresultaat 2022 van Digisolve-Mijn ICT B.V. lager dan volgens de prognose gebruikt voor de waardering van de initiële verplichting van de put-/call-overeenkomst per 3 december 2021. Dit heeft in 2022 geresulteerd in een positief waarderingsverschil van € 0,1 miljoen verantwoord in de winst-en-verliesrekening 2022. In 2021 is geen waarderingsverschil verantwoord.

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

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Langlopende earn out-verplichting	1.490	1.667
Kortlopende earn out-verplichting	1.267	-
Saldo per 1 januari	**2.757**	**1.667**
Nieuwe earn out-verplichting	366	884
Waarderingsverschillen	(260)	192
Amortisatie verplichting	27	14
Afwikkeling resterende earn out-verplichting	(2.138)	-
Saldo per 31 december	**752**	**2.757**
Saldo langlopende verplichting	**46**	**1.490**
Saldo kortlopende verplichting	**706**	**1.267**

De nieuwe earn out-verplichting ziet toe op Technology2Enjoy. Hiervoor was een restbetaling verschuldigd, die tevens in 2022 is betaald en daarom ook is opgenomen in de afwikkeling resterende earn out-verplichting. In het kasstroomoverzicht is dit bedrag echter toegerekend aan de post verwerving deelneming.

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

Het verloop van de vooruit ontvangen kortingen is als volgt.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Saldo per 1 januari	**412**	**254**
Dotatie vooruit ontvangen korting	-	241
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(83)	(83)
Saldo per 31 december	**329**	**412**

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

(in € x 1.000)	**< 1 jaar**	**1-2 jaar**	**> 2 jaar**	**Totaal inclusief kortlopende verplichtingen**
Vooruit ontvangen kortingen	83	57	272	**412**
Totaal vooruit ontvangen kortingen	**83**	**57**	**272**	**412**

11.3 Langlopende verplichtingen inzake verkoop Fit4Woco

Dit betreft een langlopende verplichting van € 0,6 miljoen in verband met de verkoop van Fit4Woco. Deze verplichting heeft een looptijd tussen de 1 en 2 jaar. De reële waarde van de verplichting benadert de boekwaarde.

12. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

(in € x 1.000)					2022	2021
	Jubileum-uitkeringen	Ontslag-vergoeding	Verlieslatende contracten	Overig	Totaal	Totaal
Saldo per 1 januari	**78**	**178**	**-**	**177**	**433**	**578**
Dotatie ten laste van het resultaat	-	-	-	-	-	310
Vrijval ten gunste van het resultaat	(5)	-	-	(35)	(40)	(126)
Aangewend	(15)	(178)	-	(142)	(335)	(329)
Saldo per 31 december	**58**	**-**	**-**	**-**	**58**	**433**

12.1 Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft voor € 46 duizend (2021: € 60 duizend) een looptijd langer dan een jaar. De voorziening wordt gevormd voor uitkering van jubileumvergoedingen als gevolg van langdurige dienstverbanden. Uitkering vindt plaats in de maand nadat een jubileum wordt gehaald.

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

12.2 Voorziening voor ontslagvergoedingen

Er is ultimo 2022 niet sprake van een voorziening ontslagvergoedingen.

12.3 Voorziening voor verlieslatende contracten

Er zijn ultimo 2022 geen verlieslatende contracten.

13. Handelscrediteuren en overige schulden

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

(in € x 1.000)	2022	2021
Handelscrediteuren	8.329	6.976
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.209	4.633
Contractverplichtingen	1.945	3.053
Overige schulden	754	1.280
Overlopende passiva	13.306	12.927
Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december	**29.543**	**28.869**

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

De contractverplichtingen betreffen de verplichtingen om goederen of diensten over te dragen aan een klant, voor zover Ctac hiervoor een vergoeding aan de klant heeft gefactureerd. De contractverplichtingen hebben geen looptijd langer dan een jaar (2021: € 0,2 miljoen).

De post overige schulden betreft zowel in 2022 als in 2021 de af te wikkelen earn out-verplichtingen. Alle overige schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

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

13.1 Op aandelen gebaseerde betalingen
Het doel van de op aandelen gebaseerde LTI-regeling is het verder in lijn brengen van de belangen van de raad van bestuur met die van de stakeholders, onder wie aandeelhouders, en de langetermijndoelstellingen van Ctac. De LTI-regeling bestrijkt een prestatieperiode van drie jaar, waarbij er jaarlijks sprake is van voorwaardelijke toekenning van de prestatie en aan het eind van de drie-jaars prestatieperiode in cash zal worden afgewikkeld, mits de toekenningen onvoorwaardelijk zijn geworden.

De financiële prestatiemaatstaven voor de LTI-regeling zijn:
- Relatieve TSR ("rTSR"), gemeten ten opzichte van de ondernemingen in de AScX-index - Euronext Amsterdam (50% van de LTI-toekenning).
- De groei van de Earnings Per Share ('EPS', 30% van de LTI-toekenning), gemeten van 1 januari tot en met 31 december van de relevante drie-jaarsprestatieperiode.
- Niet-financiële prestatiemaatstaven (20% van de LTI-toekenning) worden geselecteerd aan het begin van de nieuwe prestatieperiode. Hiertoe selecteert de raad van commissarissen jaarlijks maximaal twee niet-financiële maatstaven en bepaalt de relatieve onderlinge weging. De geselecteerde niet-financiële prestatiemaatstaven zijn typisch gerelateerd aan de Corporate Social Responsibility ('CSR') agenda van Ctac en worden gemeten van 1 januari tot en met 31 december van de relevante drie-jaarsprestatieperiode.

De TSR wordt gemeten aan de hand van het totale aandeelhoudersrendement (koersontwikkeling met herinvestering van dividenden) van het aandeel Ctac en de ondernemingen in de AScX-index over een periode van drie jaren (1 januari tot en met 31 december over de drie-jaarsprestatieperiode). De berekening wordt gebaseerd op basis van de gemiddelde koers in de drie maanden voor het begin van de prestatieperiode en de drie maanden aan het einde van de prestatieperiode. Vervolgens wordt dit totale aandeelhoudersrendement vergeleken met de TSR-referentiegroep. De onvoorwaardelijke toekenning wordt bepaald op basis van de positie van Ctac binnen de TSR-referentiegroep, waarbij gebruik wordt gemaakt van onderstaande positioneringstabel:

Posititie	14-26	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Uitbetaling	0%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%	108%	117%	125%	133%	142%	150%

Wanneer Ctac aan het einde van de prestatieperiode een positie inneemt bij de onderste drie posities (i.e. positionering 26 tot en met 24) binnen de TSR-peergroep, vervalt de volledige LTI-toekenning voor dat jaar (ook de niet-TSR-gerelateerde elementen van de LTI-regeling). De LTI-toekenning kan dan niet meer onvoorwaardelijk worden (de zogenaamde 'Circuit Breaker').

Gedurende 2022 is het verloop van het aantal toekenningen als volgt:

	2022
Uitstaand 1 januari 2022	-
Toegekend gedurende het jaar	28.368
Vervallen gedurende het jaar	-
Uitstaand 31 december 2022	**28.368**

Per 31 december 2022 zijn geen toekenningen onvoorwaardelijk geworden. Op basis van de gerealiseerde scores zijn 17.614 aandelen toegekend.

De reële waarde van de toekenningen, afhankelijk van de winst per aandeel en niet-financiële prestaties, wordt bepaald op basis van de aandelenkoers aangepast voor verwachte dividenden en de Circuit Breaker wordt bepaald met behulp van een Monte Carlo-simulatiemodel. De reële waarde van de toekenningen is afhankelijk van de relatieve TSR-voorwaarde bepaald met behulp van een Monte Carlo-simulatiemodel.

De reële waarde op de rapporteringsdatum en de belangrijkste inputs gebruikt bij de waardering van de reële waarde van de in geldmiddelen afgewikkelde beloningen per 31 december 2022 zijn als volgt:

	rTSR	EPS and non-financial
Reële waarde	2,23	3,10
Aandelenkoers	3,35	3,35
Verwachte volatiliteit	29,7%	-
Verwachte levensduur	2 jaar	-
Verwachte dividenden	3,2%	3,2%
Risk-free interest rate (AAA-rated euro area central government bonds)	2,69%	-

De in 2022 opgenomen kosten voor op aandelen gebaseerde betalingen voor de in geldmiddelen afgewikkelde LTI-regeling bedroegen 59 duizend (2021: € 0). De verplichting per 31 december 2022 opgenomen onder overlopende passiva, als onderdeel van de handelscrediteuren en overige schulden bedraagt 59 duizend (2021: € 0).

14. Omzet uit contracten met klanten

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

Aard van de leveringen of diensten
(in € x 1.000)

	2022	2021
Licentie- en hardwareverkopen	2.592	3.236
Beheer- en hostingcontracten	44.832	42.206
Detacheringsopdrachten en projectovereenkomsten	70.248	60.982
Totale omzet uit contracten met klanten	**117.672**	**106.424**

Timing van omzetverantwoording
(in € x 1.000)

	2022	2021
Goederen overgedragen 'at a point in time'	2.592	3.236
Diensten verricht 'over time'	115.080	103.188
Totale omzet uit contracten met klanten	**117.672**	**106.424**

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

Balansposities uit contracten met klanten
De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten zijn als volgt.

Balanspositie inzake contracten met klanten
(in € x 1.000)

	31 december 2022	31 december 2021
Handelsdebiteuren	14.748	13.154
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	8.020	7.042
Contractactiva	238	171
Contractverplichtingen	(1.945)	(3.053)

De toename van de handelsdebiteuren en de nog te facturen omzet is voornamelijk te verklaren door de overname van Technology2Enjoy Holding B.V.

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

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

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

Ultimo 2022 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet en contractactiva verantwoord van circa € 0,3 miljoen (ultimo 2021: circa € 0,2 miljoen).

De contractverplichtingen hebben betrekking op reeds gefactureerde bedragen aan klanten ter zake waarvan de betreffende diensten nog moeten worden geleverd. Omzetverantwoording zal plaatsvinden op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan. Van de contractverplichtingen ultimo 2022 zal circa € 0 tot omzet leiden in de jaren na 2023. De contractverplichtingen die ultimo 2021 zijn verantwoord, hebben tot een verwerking van € 2,9 miljoen omzet geleid in 2022.

Afloop contractverplichtingen
(in € x 1.000.000)

	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractverplichtingen ultimo 2021	2,9	0,1	0,1
Contractverplichtingen ultimo 2022	1,9	-	-

14.1 Overige inkomsten

De overige inkomsten betreffen de boekwinst uit de verkoop van Fit4Woco. Het bedrag betreft het saldo van de opbrengsten en de verplichtingen gerelateerd aan de verkooptransactie, alsmede de desinvestering van de geactiveerde ontwikkelkosten Fit4Woco.

Met betrekking tot de verantwoorde opbrengst uit de verkoop van Fit4Woco wordt onderstaande toelichting gegeven.

Opbrengsten inzake Fit4Woco
(in € x 1.000)

	2022
Opbrengsten	3.361
Verplichtingen	(1.973)
Desinvestering Fit4Woco	(684)
Overige inkomsten	**704**

De balansposities gerelateerd aan verkooptransactie Fit4Woco, zijn als volgt.

Balansposities inzake verkooptransactie Fit4Woco
(in € x 1.000)

	31 december 2022
Langlopende vorderingen	978
Overige vorderingen	1.099
Overige langlopende schulden	(552)
Overlopende passiva	(611)

15. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in € x 1.000)	2022	2021
Salarissen	39.079	38.704
Sociale lasten	5.085	4.606
Pensioenlasten	2.128	1.954
Overige personeelskosten	1.864	1.898
Totaal personeelskosten	**48.156**	**47.162**

De pensioenlasten betreffen afdrachten van premies uit hoofde van een beschikbaar premiestelsel. Onder de overige personeelskosten zijn onder meer de wervingskosten, de kosten uit hoofde van uitzendkrachten en opleidingskosten opgenomen. De stijging van de personeelskosten is voornamelijk te verklaren door de acquisitie van Technology2Enjoy Holding B.V.

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

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2022 bedraagt 463 (2021: 430), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte's per segment	2022	2021
Nederland	363	338
België	49	53
Overig	51	39
Totaal aantal fte's	**463**	**430**
Professionele inhuurkrachten (direct)	**182**	**161**

Aantal fte's per afdeling	2022	2021
Cloud services	119	104
Consulting & Resourcing	252	233
Staff	53	55
Sales	38	36
RvB	1	2
Totaal aantal fte's	**463**	**430**

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2022	2021
Autokosten	2.352	1.671
Huisvestingskosten	1.021	683
Infrastructuurkosten	5.683	5.301
Marketing- en verkoopkosten	1.426	729
Overige kosten	2.675	2.293
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	(260)	192
Totaal overige bedrijfskosten	**12.897**	**10.869**

De overige kosten betreffen onder meer kosten van verzekeringen en accountants- en advieskosten. De advieskosten van € 15 duizend in verband met de overname van Technology2Enjoy zijn verwerkt in de overige kosten.

De waarderingsverschillen van de earn out-verplichtingen zijn afkomstig van de afwikkeling van de earn out-verplichtingen. Zie hiervoor note 11.1.

Accountantshonoraria

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

2022 *(in € x 1.000)*	**Onafhankelijke accountant**	**Overig netwerk**	**Totaal netwerk**
Controle van de jaarrekening	280	24	304
Andere controlewerkzaamheden	-	-	-
Fiscale dienstverlening	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	280	**24**	**304**

Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2022, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

2021 *(in € x 1.000)*	**Onafhankelijke accountant**	**Overig netwerk**	**Totaal netwerk**
Controle van de jaarrekening	254	20	274
Andere controlewerkzaamheden	-	-	-
Fiscale dienstverlening	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	254	**20**	**274**

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

17. Financieringslasten

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2022	2021
Financieringslasten	(203)	(166)
Amortisatie earn out-verplichtingen	(27)	(14)
Financieringslasten leaseverplichtingen	(272)	(285)
Totaal financieringslasten	**(502)**	**(465)**

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

Onder de financieringslasten zijn geen kredietverliezen verantwoord.

18. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2022	2021
Acute belastingen lopend boekjaar	(1.217)	(944)
Latente belastingen	(480)	(416)
Belastingen voorgaande boekjaren	341	28
Totaal belastingen	**(1.356)**	**(1.332)**

De belastingen voorgaande boekjaren hebben voornamelijk betrekking op carry back van de te verrekenen verliezen als gevolg van de liquidatie van Ctac France SAS in 2021. Carry back wordt toegepast op de belastbare winst uit boekjaar 2020.

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 21,2% (2021: 22,2%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	2022	2021
Nominale belastingdruk	25,8	25,0
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(2,5)	(1,7)
Innovatiebox lopend boekjaar	(2,7)	(3,5)
Tariefswijziging komende jaren	(0,2)	0,2
Niet-aftrekbare bedragen	1,8	2,4
Betalingsverschillen earn out-regeling	(0,9)	0,8
Niet geactiveerde latentie verliesverrekening	0,7	(1,2)
Overige verschillen	(0,8)	0,2
Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening	**21,2**	**22,2**

De effectieve belastingdruk in 2022 is met name lager dan de nominale belastingdruk van 25,8% door het lagere belastingtarief voor de belastbare winst van de fiscale eenheid Ctac N.V. als gevolg van toepassing van de Innovatiebox. Daarnaast is de effectieve belastingdruk lager als gevolg van het verlaagd belastingtarief voor het drempelbedrag voor vijf fiscale entiteiten.

Voor het boekjaar 2021 bedraagt het aan de Innovatiebox toerekenbare gedeelte van de operationele winst 40% van het geconsolideerde geschoonde fiscale bedrijfsresultaat (EBIT) van de Nederlandse fiscale eenheid Ctac N.V. Voor het boekjaar 2022 bedraagt het aan de Innovatiebox toerekenbare gedeelte van de operationele winst 45% van het geschoonde fiscale bedrijfsresultaat (EBIT) van onze XV Retail-activiteiten. Dit bedrag is gemaximeerd op 40% van het fiscale bedrijfsresultaat (EBIT) van de Nederlandse fiscale eenheid Ctac N.V.

Als gevolg de liquidatie van Ctac France SAS in 2021 zal het belastbare bedrag 2022 van de fiscale eenheid Ctac N.V. voor € 1,4 miljoen verrekend kunnen worden met het liquidatieverlies. Het resterende liquidatieverlies is geactiveerd als actieve belastinglatentie.

19. Resultaten per aandeel

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

Winst per aandeel	**2022**	**2021**
Nettoresultaat (in € x 1.000)	5.043	4.665
Nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	4.728	4.455
Aantal aandelen		
Aantal gewone aandelen primo	13.637.312	13.555.203
Aantal gewone aandelen ultimo	13.931.648	13.637.312
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	13.809.008	13.603.100
Nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in €)	**0,34**	**0,33**
Gemiddelde koers (in €)	3,85	4,04
Potentiële verwatering van gewone aandelen	-	308.737
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	13.809.008	13.911.837
Nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel na potentiële verwatering (in €)	**0,34**	**0,32**

In 2022 is geen sprake meer van een potentiële verwatering van gewone aandelen dit in verband de gewijzigde put-/call-overeenkomsten met de minderheidsaandeelhouder van Purple Square Management Partners B.V. en de minderheidsaandeelhouders van Digisolve-Mijn ICT B.V. Voor een toelichting wordt verwezen naar pagina 89 en pagina 90.

20. Dividend per aandeel

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een keuzedividend uit te keren van € 0,12 per aandeel.
In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 4 mei van 2022 is een dividend vastgesteld van € 0,11 per gewoon aandeel Ctac N.V., uitgekeerd als keuzedividend. Volgend op dit besluit, zijn in 2022 294.336 aandelen als stockdividend uitgegeven.

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

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa € 0,3 miljoen (2021: circa € 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2022 is Ctac investeringsverplichtingen aangegaan ter zake nieuwe inventaris en vervanging van de datacenters voor een bedrag van € 0,8 miljoen (2021: € 0,1 miljoen).

Ctac heeft in het kader van haar huur- en leaseverplichtingen in totaal voor een bedrag van circa € 4,2 miljoen (2021: € 3,2 miljoen) aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot huur-, data- en autoleasecontracten.

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Oliver B.V., Digisolve-Mijn ICT B.V. en Technology2Enjoy Holding B.V., vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V., Oliver B.V., Digisolve-Mijn ICT B.V. en Technology2Enjoy Holding B.V., vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Als gevolg daarvan zijn de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen van de fiscale eenheid. Verrekening van de betalingen met groepsmaatschappijen vindt plaats middels de rekening-couranten.

22. Acquisities en desinvesteringen

Technology2Enjoy Holding B.V.

Op 1 juni 2022 heeft Ctac 100% van de aandelen in Technology2Enjoy Holding B.V. overgenomen. Technolgy2Enjoy levert ICT-consultancydiensten voor de toepassing, implementatie en integratie van SAP (Business ByDesign en S/4HANA), Oracle Peoplesoft en Oracle Cloud software. Technlogy2Enjoy is met name actief als implementatiepartner van SAP Business ByDesign. Het team bestaat momenteel uit circa 20 medewerkers.

Deze acquisitie past naadloos in onze strategie om de positionering als Business & Cloud Integrator te versterken. Met het onboarden van Technology2Enjoy breiden we ons ERP-portfolio verder uit en spelen we in op de trend in de markt, waarbij organisaties kiezen voor een eenvoudige ERP-kern volgens het principe 'keep the core clean'. SAP Business ByDesign voorziet in deze toenemende behoefte naar meer wendbaarheid en effectiviteit, en wij voorzien dan ook verdere groei in dit segment van de ERP-markt. Daarnaast biedt de overname junior consultants meer mogelijkheden om relatief vroeg in hun opleiding tot consultant de volledige breedte van bedrijfsprocessen te leren overzien en begrijpen. Dit draagt bij aan Ctac's verschuiving naar een meer klant- en talentgerichte organisatie.

Aankoopprijs

De details van de overname zijn als volgt.

(in € x 1.000)	
Betaald in contanten	1.057
Uitgestelde vergoeding	352
Totale aankoopprijs	**1.409**

Uitgestelde voorwaarde vergoeding

Ctac is overeengekomen dat een gedeelte van de koopprijs, zijnde € 352 duizend vermeerderd met de wettelijke handelsrente (conform artikel 6:119a BW), is voldaan in contanten op 30 december 2022. De uitgestelde betaling is initieel gewaardeerd op € 365 duizend.

Overnamekosten
De met de overname samenhangende kosten, zoals juridische kosten en kosten due diligence, zijn in 2022 verantwoord onder de overige bedrijfskosten. De overnamekosten bedragen in 2022 in totaal € 15 duizend.

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

(in € x 1.000)	Boekwaarde	Reële waarde-aanpassingen	Reële waarde
Immateriële vaste activa klantrelaties	-	811	811
Materiële vaste activa	14	-	14
Gebruiksrechten leaseauto's	106	-	106
Latente belastingvordering	-	1.237	1.237
Liquide middelen	106	-	106
Overige vlottende activa	403	-	403
Kortlopende schulden (exclusief leaseverplichtingen)	(987)	(127)	(1.114)
Leaseverplichtingen	(108)	-	(108)
Latente belastingverplichtingen	-	(209)	(209)
Totaal verkregen netto activa	**(466)**	**1.712**	**1.246**

De overige vlottende activa bestaan voor € 0,4 miljoen uit debiteuren en nog te factureren bedragen. Er zijn geen kredietverliezen verantwoord.

Er is een latente belastingvordering gewaardeerd uit hoofde van compensabele belastbare verliezen. Voor een toelichting wordt verwezen naar de paragraaf "belangrijkste schattingen".

De klantrelaties van Technology2Enjoy Holding B.V. zijn als onderdeel van de Purchase Price Allocation als volgt gewaardeerd:
- de klantrelaties zijn gewaardeerd op € 0,8 miljoen en worden afgeschreven over een periode van veertien tot zeventien jaar.

Omdat de afschrijvingskosten fiscaal geen lasten zijn, is een belastinglatentie gevormd van 25,8% van het totaal van de immateriële vaste activa klantrelaties, zijnde € 209 duizend.

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

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

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

(in € x 1.000)	**Technology2Enjoy**
Totale aankoopprijs	1.409
Netto verkregen activa	(1.246)
Goodwill	**163**

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

Omzet en resultaat
De omzet in boekjaar 2022 betreft € 1,5 miljoen, het bedrijfsresultaat betreft € 0,3 miljoen negatief en nettoresultaat € 0,3 miljoen negatief.

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, de minderheidsaandeelhouders en grootaandeelhouders. De leden van de raad van bestuur worden beoordeeld als key management.

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van zakelijke gronden ('at arm's length'). De aard en condities van de onderlinge transacties zijn vastgelegd in een service level agreement en worden jaarlijks geëvalueerd. Onderstaande transacties hebben in 2022 plaatsgevonden tussen groepsmaatschappijen:
- in- en verkoop van hardware en software;
- in- en verhuur van consultants;
- het leveren van holdingactiviteiten;
- het leveren van hostingservices;
- het beschikbaar stellen van intellectueel eigendom in bezit van Ctac B.V.

Naast bovenstaande transacties is in het boekjaar 2022 dividend uitgekeerd aan de medeaandeelhouders van respectievelijk Purple Square Management Partners B.V. en Oliver B.V.

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

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

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

23.2.2 Beloning leden raad van bestuur
Inzake de beloning van de leden van de raad van bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2022 respectievelijk 2021.

Raad van bestuur (key management)
(in € x 1.000)

	2022	2021
Periodiek betaalbare beloningen	356	643
Overige beloningen betaalbaar op termijn	150	577
Kosten voor beloning na beëindiging dienstverband	-	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	497
Betalingen op basis van aandelen	-	-
Totaal beloning raad van bestuur	**506**	**1.717**

Gedetailleerde toelichting over de remuneratie van de raad van bestuur is opgenomen in het remuneratierapport vanaf pagina 41. De overige beloningen betaalbaar op termijn bestaan uit de LTI, STI en de pensioenpremies.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de statutaire directie.

23.2.3 Beloning raad van commissarissen
Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2022 respectievelijk 2021.

Raad van commissarissen
(in € x 1.000)

	2022	2021
G. van de Weerdhof (t/m 12 mei 2021)	-	17
E. Kraaijenzank (t/m 12 mei 2021)	-	12
E. Karsten	33	33
H.J.G. Hendriks (vanaf 13 mei 2021)	45	28
L.A.M. Vernaus (vanaf 13 mei 2021)	33	21
Totaal beloning	**111**	**111**

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

24. Gebeurtenissen na balansdatum
Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

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

	Toelichting	2022	2021
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	25	2.519	2.568
Materiële vaste activa	26	6	6
Financiële vaste activa	27	28.517	23.578
		31.042	**26.152**
Vlottende activa			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	28	12.081	2.925
Liquide middelen	29	132	643
		12.213	**3.568**
		43.255	**29.720**
PASSIVA			
Eigen vermogen	**30**		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.344	3.273
Agioreserve		11.455	11.526
Wettelijke reserves		2.383	3.380
Overige reserves		7.851	3.416
Resultaat boekjaar		4.728	4.455
		29.761	**26.050**
Langlopende verplichtingen			
Latente belastingverplichtingen	27	83	-
		83	**-**
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	31	-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	32	13.411	3.670
		13.411	**3.670**
		43.255	**29.720**

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

	Toelichting	2022	2021
Omzet		1	-
Bedrijfslasten			
Uitbesteed werk		425	289
Personeelskosten	33	1.118	2.241
Afschrijvingen	25-26	53	76
Overige bedrijfskosten	34	275	(2.310)
Totaal bedrijfslasten		**(1.871)**	**(296)**
Bedrijfsresultaat		**(1.870)**	**(296)**
Financieringslasten	35	(81)	(2)
Totaal financieringslasten		**(81)**	**(2)**
Resultaat voor winstbelastingen		**(1.951)**	**(298)**
Belastingen	36	(310)	75
Resultaat na winstbelastingen		**(2.261)**	**(223)**
Resultaat uit groepsmaatschappijen	27.1	6.989	4.678
Nettoresultaat		**4.728**	**4.455**

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

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

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

De cijfers voor 2021 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijking met die van 2022 mogelijk te maken.

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

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

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

Uitzondering presenteren kasstroomoverzicht
In de vennootschappelijke jaarrekening is in lijn met RJ 360.104 geen kasstroomoverzicht opgenomen. Het kapitaal van de rechtspersoon wordt volledig verschaft in het kasstroomoverzicht welke is opgenomen bij de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. op pagina 55 van dit jaarverslag.

25. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
(in € x 1.000)	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**	**2022**	**2021**
Boekwaarde per 1 januari	**2.450**	**2.450**	**118**	**84**	**2.568**	**2.534**
Investeringen	-	-	-	100	-	100
Afschrijvingen	-	-	(49)	(66)	(49)	(66)
Boekwaarde per 31 december	**2.450**	**2.450**	**69**	**118**	**2.519**	**2.568**
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	1.192	1.194	7.838	7.840
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(1.123)	(1.076)	(5.319)	(5.272)
Boekwaarde per 31 december	**2.450**	**2.450**	**69**	**118**	**2.519**	**2.568**

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

26. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

Totaal ICT hardware
(in € x 1.000)

	2022	**2021**
Boekwaarde per 1 januari	**6**	**16**
Investeringen	4	-
Afschrijvingen	(4)	(10)
Boekwaarde per 31 december	**6**	**6**
Totaal aanschaffingswaarde	72	71
Totaal afschrijvingen	(66)	(65)
Boekwaarde per 31 december	**6**	**6**

In 2022 is voor een bedrag van € 3 duizend volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2021: nihil).

27. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

(in € x 1.000)	31-12-2022	31-12-2021
Deelnemingen	28.077	22.447
Overige vorderingen	357	1.131
Totaal financiële vaste activa	**28.434**	**23.578**

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

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

27.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

(in € x 1.000)	2022	2021
Stand per 1 januari	**22.447**	**17.678**
Resultaat uit groepsmaatschappijen	6.989	4.678
Dividend	(1.392)	(148)
Overige mutaties	33	239
Stand per 31 december	**28.077**	**22.447**

De overige mutatie betreft het resultaat deelneming 2021 van Ctac België N.V., dat in 2021 onterecht niet is verwerkt.

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

27.2 Overige langlopende vorderingen

De specificatie van de overige vorderingen is als volgt.

(in € x 1.000)	2022	2021
Saldo per 1 januari	**1.131**	**1.344**
Storting borgsom	-	149
Mutatie latente belastingvorderingen	(691)	(362)
Saldo per 31 december	**440**	**1.131**

Vanaf 2016 draagt Ctac het WGA-risico volledig zelf. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is herverzekerd in 2021. Hiertoe is een borg van € 400 duizend gestort. Dit contract loopt tot 2032. De reële waarde van de overige langlopende vorderingen benadert de boekwaarde.

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2022	2021
Latente belastingvorderingen	40	731
Latente belastingverplichtingen	(83)	-
Boekwaarde per 31 december	**(43)**	**731**

28. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

(in € x 1.000)	2022	2021
Handelsdebiteuren en vorderingen op groepsmaatschappijen	10.777	2.036
Overige vorderingen en overlopende activa	289	235
Belastingen	1.015	654
Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december	**12.081**	**2.925**

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

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

29. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen staat ultimo 2022 volledig vrij ter beschikking van Ctac.

30. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2022 is als volgt.

(in € x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 31 december 2021	**3.273**	**11.526**	**3.380**	**3.416**	**4.455**	**26.050**
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	4.146	(4.146)	-
Dividend	71	(71)	-	-	(309)	(309)
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	4.728	4.728
Uitbetaald aan derden	-	-	-	(742)	-	(742)
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	(997)	997	-	-
Overige mutaties	-	-	-	34	-	34
Saldo per 31 december 2022	**3.344**	**11.455**	**2.383**	**7.851**	**4.728**	**29.761**

Voor een toelichting ten aanzien van het eigen vermogen wordt verwezen naar paragraaf 9.

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

(in € x 1.000)

	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 31 december 2020	**3.253**	**11.546**	**3.295**	**1.363**	**3.032**	**22.489**
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	2.286	(2.286)	-
Dividend	20	(20)	-	-	(746)	(746)
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	4.455	4.455
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	85	(85)	-	-
Uitbetaald aan derden	-	-	-	(148)	-	(148)
Saldo per 31 december 2021	**3.273**	**11.526**	**3.380**	**3.416**	**4.455**	**26.050**

In 2022 zijn 294.336 nieuwe aandelen uitgegeven van Ctac N.V. als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2021: 82.109 nieuwe aandelen). Dit betreffen gewone aandelen.

30.1 Voorstel winstbestemming
Over het verslagjaar 2022 is een nettowinst gerealiseerd van € 4,7 miljoen. Over het boekjaar 2022 is sprake van een keuzedividend. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om in dit laatste geval een dividend in aandelen uit te keren van € 0,12 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves.

31. Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Onder de kortlopende schulden aan kredietinstellingen zijn de door Ctac N.V. opgevraagde bedragen onder de totale kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2022 € 6,3 miljoen (2021: € 6,3 miljoen), opgenomen.
De kortlopende schulden aan kredietinstellingen bedragen ultimo 2022, evenals 2021, nihil.

32. Handelscrediteuren en overige schulden

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

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Handelscrediteuren	2.122	1.951
Belastingen en premies sociale verzekeringen	12	57
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	10.298	26
Overlopende passiva	979	1.636
Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december	**13.411**	**3.670**

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

33. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Salarissen	792	1.672
Sociale lasten	15	23
Pensioenlasten	16	29
Overige personeelskosten	295	517
Totaal personeelskosten	**1.118**	**2.241**

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

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling is:
- de pensioenleeftijd is 68 jaar (2021: 68 jaar);
- de pensioenopbouw is gebaseerd op het werkelijke loon in een bepaalde maand verminderd met de geldende franchise;
- het maximaal pensioengevend salaris wordt jaarlijks geïndexeerd;
- de maximale premie bedraagt 27,7% van de som van de pensioengrondslagen van alle actieve deelnemers;
- Ctac behoudt zich het recht voor om de werknemersbijdrage te herzien. In het voorkomende geval zal dit tijdig worden gecommuniceerd.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2022 bedraagt 1 (2021: 2).
Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

34. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan voornamelijk uit leasekosten voor auto's, marketing- en verkoopkosten, automatiseringskosten, accountants- en advieskosten, en de doorbelasting van kosten aan de overige groepsmaatschappijen.

35. Financieringslasten

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Financieringslasten	(81)	(2)
Totaal financieringslasten	**(81)**	**(2)**

36. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	**2022**	**2021**
Acute belasting boekjaar	125	-
Belasting voorgaande boekjaren	338	(17)
Latente belasting boekjaar	(773)	92
Totaal belastingen	**(310)**	**75**

De belasting voorgaande boekjaren heeft voornamelijk betrekking op carry back van de te verrekenen verliezen als gevolg van de liquidatie van Ctac France SAS in 2021. Carry back wordt toegepast op de belastbare winst uit boekjaar 2020.

VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Oliver B.V., Digisolve-Mijn ICT B.V. en Technology2Enjoy Holding B.V., vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V., Oliver B.V., Digisolve-Mijn ICT B.V. en Technology2Enjoy Holding B.V., vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Als gevolg daarvan zijn de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen van de fiscale eenheid. Verrekening van de betalingen met groepsmaatschappijen vindt plaats middels de rekening-couranten.

's-Hertogenbosch, 2 maart 2023

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

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

Overige gegevens

Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

Volgens artikel 34 van de statuten wordt door de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, vastgesteld welk deel van de winst wordt gereserveerd. De na reservering resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Voorstel winstbestemming

Over het boekjaar 2022 is sprake van keuzedividend. Aan aandeelhouders die geen keuze kenbaar maken, wordt automatisch een dividend in aandelen toegekend. Aan de algemene vergadering wordt voorgesteld om in dat geval een dividend in aandelen uit te keren van € 0,12 per aandeel in de vorm van gewone aandelen van de vennootschap ten laste van de belastingvrije agioreserve of de overige reserves. Het voorstel omvat mede het verlenen van een machtiging aan de raad van bestuur tot uitgifte van de gewone aandelen benodigd voor de dividenduitkering in aandelen.

Nevenvestigingen

Voor de nevenvestigingen wordt verwezen naar een overzicht met deelnemingen, zie pagina 59 van het jaarverslag.

Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

- het prioriteitsaandeel, gehouden door de Stichting Prioriteit Ctac (beëindigd per 5 mei 2022);
- de mogelijkheid preferente aandelen te plaatsen bij de Stichting Continuïteit Ctac;
- de mogelijkheid om de Stichting Continuïteit Ctac financieel te ondersteunen door de Stichting Support Ctac.

Voor wat betreft de inzetbaarheid geldt het navolgende.

Stichting Prioriteit Ctac

Aan het prioriteitsaandeel dat tot 5 mei 2022 gehouden werd door de Stichting Prioriteit Ctac, waren bijzondere zeggenschapsrechten verbonden. Op 4 mei 2022 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders besloten tot conversie van het op dat moment door Stichting Prioriteit Ctac gehouden prioriteitsaandeel in een gewoon aandeel, welke conversie is geëffectueerd op grond van de statutenwijziging die op 5 mei 2022 heeft plaatsgevonden.
Voorgaande heeft ertoe geleid dat op 5 mei 2022 de betreffende beschermingsmaatregel is komen te vervallen. De Stichting Prioriteit Ctac heeft vanaf dat moment haar activiteiten gestaakt en haar lopende verplichtingen administratief afgewikkeld.

In dat kader heeft Stichting Prioriteit Ctac het geconverteerde aandeel om niet overgedragen aan Ctac N.V., waarna Stichting Prioriteit Ctac op 29 september 2022 ontbonden en opgehouden is te bestaan.

Aangezien de Stichting Prioriteit Ctac tot 5 mei 2022 effectief in functie is geweest als beschermings-maatregel, hecht Ctac er in het kader van transparantie waarde aan om de bevoegdheden en de samenstelling van het bestuur van Stichting Prioriteit Ctac toe te lichten.

Aan het prioriteitsaandeel waren tot 5 mei 2022 de volgende bijzondere zeggenschapsrechten verbonden. De uitgifte van de aandelen vond plaats ingevolge een besluit van de Stichting Prioriteit Ctac. De aanwijzing van de Stichting Prioriteit Ctac als het tot uitgifte bevoegde orgaan kon bij de statuten of bij besluit van de algemene vergadering 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, waren steeds onderworpen aan de medewerking van de raad van commissarissen. Voor de overdracht van preferente aandelen was goedkeuring vereist van de raad van commissarissen. Het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen kon worden beperkt of uitgesloten door de Stichting Prioriteit Ctac. De daartoe strekkende bevoegdheid van de Stichting Prioriteit Ctac eindigde op een tijdstip waarop de bevoegdheid van de prioriteit tot uitgifte van de aandelen is geëindigd.

De Stichting Prioriteit Ctac speelde voorts een rol bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van leden van de raad van bestuur. De leden van de raad van bestuur werden door de algemene vergadering benoemd uit een bindende voordracht, op te maken door de Stichting Prioriteit Ctac. Een besluit tot schorsing of ontslag van een lid van de raad van bestuur kon, indien dit niet werd genomen op voorstel van de Stichting Prioriteit Ctac, slechts worden genomen met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigden. Tot slot speelde de Stichting Prioriteit Ctac een doorslaggevende rol bij statutenwijzigingen en bij het besluit tot ontbinding van de vennootschap. Dergelijke besluiten konden slechts op voorstel van de Stichting Prioriteit Ctac worden genomen.

Het bestuur van de Stichting Prioriteit Ctac bestond uit ten minste drie bestuursleden, van wie 1) één

bestuurslid A, te benoemen door de raad van bestuur uit het midden van de raad van bestuur, 2) één bestuurslid B, te benoemen door de raad van commissarissen uit het midden van de raad van commissarissen, en 3) één bestuurslid C, te benoemen door het bestuur van de stichting zelf. De Stichting Prioriteit Ctac kon slechts worden vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden.

De bestuursleden van de Stichting Prioriteit Ctac in 2022 waren:

1. de heer H.P.M. Jägers (voorzitter, vanaf 15 maart 2021);
2. mevrouw E. Karsten (vanaf 15 maart 2021);
3. de heer P.P.J.G. Saasen (vanaf 1 november 2021).

De heer Jägers is een (business)professional met ruime ervaring in zowel grote als kleine ondernemingen. Hij heeft ervaring op financieel, economisch en operationeel terrein. De heer Jägers is emeritus hoogleraar aan de faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam en is onder andere lid Raad van Advies van Alliancys Group en voorzitter van Ontmoeting in Beweging.

Stichting Continuïteit Ctac

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

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

De bestuursleden van de Stichting Continuïteit Ctac in 2022 waren:

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

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

De heer A.J.B.W. Dingen rondde in 1981 zijn opleiding tot registeraccountant af en is gedurende zijn gehele loopbaan werkzaam geweest als accountant, in eerste instantie bij Van Dien & Co Accountants en vervolgens twintig jaar bij BDO, waar hij tevens partner was.

Sinds 2009 is de heer Dingen actief als financieel adviseur en/of bestuurder bij verschillende instanties.

Mevrouw A. Haan startte haar loopbaan als advocaat in 1990 bij CMS Derks Star Busmann, nadat zij in datzelfde jaar haar rechtenstudie afrondde. In 2000 trad zij toe als partner bij CMS. Zij is naast advocaat tevens actief in verschillende nevenfuncties waaronder als commissaris. Mevrouw Haan is bovendien actief in de ESG Taskforce van CMS.

Stichting Support Ctac

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

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

De bestuursleden van de Stichting Support Ctac in 2022 waren:

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

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

Recht van enquête

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

Onafhankelijkheidsverklaring Stichting Continuïteit Ctac

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VERKLARING OVER DE JAARREKENING 2022

Ons oordeel
Naar ons oordeel:
- geeft de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V., samen met haar dochtermaatschappijen ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2022 en van het resultaat en de kasstromen over 2022, in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU-IFRS') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek;
- geeft de enkelvoudige jaarrekening van Ctac N.V. ('Ctac') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2022 en van het resultaat over 2022 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd
Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2022 van Ctac te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:
- de geconsolideerde en vennootschappelijke balans per 31 december;
- de volgende overzichten over 2022: de geconsolideerde en vennootschappelijke winst-en-verliesrekening het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2022 en het geconsolideerd kasstroomoverzicht; en
- de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

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

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

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

Onafhankelijkheid
Wij zijn onafhankelijk van Ctac zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Samenvatting en context
Ctac is een organisatie die IT- en business consulting diensten verzorgt voor klanten. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Het financiële jaar 2022 kenmerkte zich door de focus op het realiseren van de groeistrategie van Ctac, zowel autonoom als door acquisitie. Dit had invloed op de bepaling van de materialiteit en de reikwijdte van de groepscontrole zoals beschreven in de secties 'Materialiteit', 'De reikwijdte van onze groepscontrole' en 'De kernpunten van onze controle'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur belangrijke schattingen heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. Hierbij hebben wij onder meer aandacht besteed aan de assumpties die horen bij de fysieke en transitierisico's als gevolg van klimaatverandering. In de paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet. Vanwege het gerelateerde hogere inherente risico verbonden aan de complexiteit van de verwerking van de verkoop van het immaterieel vast actief gerelateerd aan de Fit4Woco-applicatie, hebben wij deze aangemerkt als kernpunt. Daarnaast hebben wij het bestaan van de verantwoording van niet afgewikkelde omzettransacties uit contracten met klanten aangemerkt als kernpunt vanwege de omvang en diversiteit van contracten met klanten. Beide kernpunten zijn uiteengezet in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'. Het in 2021 aangemerkte kernpunt 'Initiële verwerking en waardering acquisitie Oliver' is in 2022 niet als kernpunt aangemerkt.

Andere aandachtsgebieden in onze controle, die niet als kernpunten zijn aangemerkt zijn de initiële verwerking en waardering van de aangekochte klant- en contractportefeuille van Technology2Enjoy Holding B.V. ('Technology2Enjoy'), de verrekenbaarheid van de actieve belastinglatentie gerelateerd aan de acquisitie van Technology2Enjoy, de activering van ontwikkelkosten en de waardering van goodwill en immateriële vaste activa.

Ctac heeft de potentiële impact van klimaatverandering op zijn financiële positie beoordeeld. In het verslag van de raad van bestuur heeft de vennootschap de risico's voortkomend uit de klimaatverandering nader toegelicht. Wij hebben de beoordeling van de aan klimaat gerelateerde risico's door de raad van bestuur besproken, en de potentiële impact op de financiële positie inclusief de onderliggende assumpties en schattingen geëvalueerd. De verwachte effecten van klimaatverandering leiden niet tot een kernpunt in onze controle.

Wij hebben ervoor gezorgd dat de controleteams, zowel op groepsniveau als op het niveau van de groepsonderdelen, over voldoende specialistische kennis en expertise beschikten die nodig zijn voor de controle van een business consulting- en IT-dienstverleningsorganisatie. Wij hebben daarom experts en specialisten op onder meer het gebied van IT, fiscaliteit, waarderingen en beloningen in ons team opgenomen.

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit
- Materialiteit: €1.100.000

Reikwijdte van de controle
- We hebben alle controlewerkzaamheden uitgevoerd op het hoofdkantoor van Ctac in Nederland.
- We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de controle van de significante componenten Nederland en België.
- Dekking controlewerkzaamheden: 97% van de geconsolideerde omzet, 91% van het geconsolideerde balanstotaal en 74% van het geconsolideerde resultaat voor belastingen.

Kernpunten
- Verkoop van het immaterieel vast actief gerelateerd aan de Fit4Woco-applicatie
- Opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzettransacties uit contracten met klanten

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip 'materieel' wordt toegelicht in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	€1.100.000 (2021: €1.000.000).
Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1% van de omzet uit contracten met klanten.
De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten de omzet uit contracten met klanten als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoeften van gebruikers van de jaarrekening. Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen is relatief volatiel en de omzet uit contracten met klanten representeert de ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten van Ctac. Op basis daarvan zijn wij van mening dat omzet uit contracten met klanten een belangrijk kengetal is voor de financiële prestaties van de vennootschap.
Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de €660.000 en €1.100.000.

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €54.000 (2021: €50.000) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole
Ctac is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Daarbij hebben wij, onder meer, in aanmerking genomen de managementstructuur van de groep, de aard van de activiteiten van de groepsonderdelen, de bedrijfsprocessen en de interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de aard en omvang van de werkzaamheden bepaald op het niveau van de groepsonderdelen die noodzakelijk waren om door het groepsteam en door de accountants van groepsonderdelen te worden uitgevoerd.

De groepscontrole heeft zich voornamelijk gericht op de significante groepsonderdelen Nederland (bestaande uit: Ctac N.V., Ctac Nederland B.V., Ctac B.V. en Ctac Resourcing B.V.) en België (Ctac België N.V.).

Bij de groepsonderdelen Nederland en België zijn controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd, omdat deze groepsonderdelen individueel een significante financiële omvang hebben. Additioneel zijn twee groepsonderdelen in de reikwijdte van de groepscontrole betrokken om voldoende dekking te verkrijgen voor de controle van individuele posten van de geconsolideerde jaarrekening.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet	97%
Balanstotaal	91%
Resultaat voor belasting	74%

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 2% van de geconsolideerde omzet of 4% van het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van deze resterende groepsonderdelen hebben we op groepsniveau, onder meer, cijferanalyses uitgevoerd om onze inschatting te bevestigen, dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's
Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Ctac en zijn omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar de paragraaf 'Fraude risicomanagement' van de geconsolideerde jaarrekening, waarin de raad van bestuur zijn frauderisicoanalyse heeft opgenomen en de paragraaf 'Risicomanagement' van het verslag van de raad van commissarissen waar de raad van commissarissen op deze frauderisicoanalyse reflecteert.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van de raad van bestuur, de gedragscode, de klokkenluidersregeling en de insiderreglement zoals gepubliceerd op de website van Ctac, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersingsmaatregelen.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van de raad van bestuur, Juridische Zaken en de raad van commissarissen of zij op de hoogte zijn van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

GEÏDENTIFICEERDE FRAUDERISICO'S	UITGEVOERDE WERKZAAMHEDEN EN UITKOMSTEN
Het risico dat de raad van bestuur interne beheersingsmaatregelen doorbreekt De raad van bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat deze in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken. Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de raad van bestuur met betrekking tot: • journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt. • schattingen. • significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening. Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendensen als gevolg van mogelijke belangen van het bestuur, waaronder de potentiële druk op de raad van bestuur om het resultaat gunstiger voor te stellen als gevolg van het bezoldigingsbeleid, de budgetdoelstellingen en aandeelhoudersverwachtingen.	Wij hebben de opzet en implementatie geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing en de effectieve werking van deze maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en de processen voor het maken van schattingen. Ook hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiliging in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken. Wij hebben op basis van risicocriteria data-analyse uitgevoerd op journaalboekingen en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Hierbij hebben wij ook aandacht besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening, waaronder de initiële verwerking en waardering van de acquisitie van Technology2Enjoy. Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de belangrijkste schattingen van de raad van bestuur, waaronder: • bijzondere waardevermindering van goodwill; • waardering van de financiële verplichtingen voor put-/call-overeenkomsten; • waardering van goodwill en aangekochte klant- en contractportefeuilles; • waardering van belastinglatenties; • activering van in eigen beheer vervaardigde activa. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van mogelijke vooringenomenheid van het bestuur bij schattingen. De belangrijkste schattingen zijn door de raad van bestuur toegelicht in de paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de raad van bestuur.
Het risico van frauduleuze financiële verslaggeving in niet afgewikkelde omzettransacties uit contracten met klanten ten gevolge van te hoog verantwoorde omzet	Hiervoor verwijzen wij naar het kernpunt **'Opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzettransacties uit contracten met klanten'** in de paragraaf 'De kernpunten van onze controle'.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Tevens hebben we kennisgenomen van advocatenbrieven en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Controleaanpak continuïteit
Zoals toegelicht in het onderdeel 'risicoprofiel en -beheersing' in het verslag van de raad van bestuur en in het onderdeel 'belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening' in de jaarrekening heeft de raad van bestuur zijn continuïteitsbeoordeling voor de voorzienbare toekomst uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de vennootschap om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:
- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben door de raad van bestuur te bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. De raad van bestuur heeft hierbij onder andere aandacht besteed aan verwachtingen ten aanzien van de omzet, verwachte bedrijfsresultaten, verwachte nettoresultaten en daarvan afgeleide kasstromen.
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van tenminste twaalf maanden vanaf de datum van het opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.
- Evalueren van de beschikbare kredietfaciliteiten in Nederland en België zoals toegelicht in het onderdeel 'financieel risicomanagement' in de jaarrekening en het evalueren van het convenant binnen de kredietfaciliteit in Nederland zoals toegelicht in het onderdeel 'langlopende en kortlopende schulden aan kredietinstellingen' in de jaarrekening.
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over de raads kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de raad van bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

De kernpunten van onze controle
In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

KERNPUNTEN	ONZE CONTROLEWERKZAAMHEDEN EN OBSERVATIES
Verkoop van het immaterieel vast actief gerelateerd aan de Fit4Woco-applicatie *Zie paragraaf 1.4 'In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa', toelichting 5 'Overige langlopende vorderingen', toelichting 11.3 'Langlopende verplichtingen inzake verkoop Fit4Woco' en toelichting 14.1 'Overige inkomsten'* Met de economische overdrachtsdatum van 1 januari 2022 heeft Ctac B.V. het immaterieel vast actief gerelateerd aan de Fit4Woco-applicatie, inclusief één klantcontract voor het gebruik van deze applicatie, verkocht. De verkooptransactie leidt tot toekomstige prestatieverplichtingen voor Ctac, en kent een afwikkeling van de transactieprijs in de toekomst. Ctac heeft de boekwinst op deze verkooptransactie bepaald door de transactieprijs te verminderen met Ctac's toekomstige prestatieverplichtingen en met de cumulatieve afschrijvingen gerelateerd aan het verkochte immaterieel vast actief. Deze boekwinst is gepresenteerd als 'Overige inkomsten'. Dit is voor ons een kernpunt in de controle, omdat dit een complexe transactie met meerdere contractpartijen betreft, die buiten de normale bedrijfsuitoefening valt. Bovendien is de bepaling van de boekwinst complex, doordat de waardering van de toekomstige prestatieverplichtingen gebaseerd is op inschattingen van Ctac voor de te besteden uren en kosten voor licenties.	Wij hebben kennisgenomen van deze transactie door gesprekken met de raad van bestuur. Wij hebben alle contracten gerelateerd aan deze verkooptransactie verkregen, en door kennis te nemen van deze contracten een begrip verkregen van de structuur van de verkooptransactie en de hieraan gerelateerde rechten en verplichtingen. Wij hebben de berekening van de boekwinst van Ctac ontvangen, en deze berekening aangesloten met de financiële administratie en de jaarrekening. Wij hebben herberekeningen uitgevoerd om vast te stellen dat de financiële berekening accuraat is. Voor de waardering van de (langlopende en kortlopende) prestatieverplichtingen gerelateerd aan de verkoop van het immaterieel vast actief gerelateerd aan Fit4Woco, hebben wij controlewerkzaamheden verricht om de juistheid en volledigheid van de verplichting tot het leveren van uren en licenties te valideren. De in de toekomst te besteden uren hebben we aangesloten op de verkoopovereenkomst. Het tarief voor deze uren is gebaseerd op de kostprijs van een IT specialist werkzaam bij Ctac. Wij hebben de kostprijs gecontroleerd door deze aan te sluiten met het gemiddelde uurloon van een IT specialist van Ctac volgens de salarisadministratie. De kosten voor licenties hebben wij aangesloten op inkoopcontracten en -facturen. Wij hebben de toereikendheid van de aan de transactie gerelateerde toelichtingen, en de toelichtingen van de schattingen en aannames getoetst. Wij hebben bij de uitvoering van onze werkzaamheden geen materiële bevindingen geconstateerd.

KERNPUNTEN	ONZE CONTROLEWERKZAAMHEDEN EN OBSERVATIES
Opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzettransacties uit contracten met klanten *Zie Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening, paragraaf 'Omzet uit contracten met klanten', en toelichting 14 Omzet uit contracten met klanten* Zoals toegelicht in de belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening, in de paragraaf 'Omzet uit contracten met klanten', verzorgt Ctac verschillende typen diensten aan zijn klanten, waarvoor individuele contractafspraken worden gemaakt. Ctac heeft een duidelijke en ambitieuze taakstelling neergelegd voor het realiseren van omzetgroei. Hieraan zijn resultaatafhankelijke bonussen voor de raad van bestuur gekoppeld. Hierdoor zou druk op de raad van bestuur kunnen bestaan om niet afgewikkelde omzettransacties te verantwoorden. We veronderstellen hierbij het inherente risico dat de raad van bestuur opdrachten waarvoor nog geen prestatieverplichting is vervuld, of die niet bestaan, wél verantwoordt als omzet uit contracten met klanten in het huidige boekjaar. Daarom ziet dit risico specifiek toe op omzettransacties die nog niet zijn afgewikkeld per 31 december 2022. Gezien het resulterend inherent frauderisico en de significantie van de opbrengstverantwoording hebben wij de opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzet uit contracten met klanten als kernpunt voor onze controle geïdentificeerd.	Wij hebben de opzet, implementatie en effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen getoetst zowel ten aanzien van de omzetverantwoording als in het proces voor het genereren van journaalposten met betrekking tot de omzet. Wij hebben op basis van risicocriteria data-analyse uitgevoerd op journaalboekingen en hierop specifieke gegevensgerichte controlewerkzaamheden verricht en, waar van toepassing, vastgesteld dat deze omzetboekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen in het desbetreffende boekjaar. Wij hebben op basis van deelwaarnemingen het bestaan van debiteuren per 31 december 2022 getoetst aan de hand van externe saldobevestigingen. Voor externe saldobevestigingen van debiteuren die niet door ons zijn terugontvangen, hebben wij aan de hand van betalingen door de debiteuren in 2023 het bestaan vastgesteld. Ook hebben wij onderzocht of in 2023 creditnota's zijn verstuurd die een indicatie geven van onjuist verantwoorde omzet in het huidige boekjaar. Daarnaast hebben wij een deelwaarneming uitgevoerd op de nog te factureren omzet uit contracten met klanten per 31 december 2022 en getoetst aan de hand van de interne urenadministratie en contracten met klanten dat deze omzet terecht als zodanig is verantwoord. Wij hebben een deelwaarnemingen uitgevoerd en de geleverde prestaties en transactieprijzen die ten grondslag liggen aan de omzettransacties getoetst aan de hand van de onderliggende contracten met klanten, interne urenregistratie en verkoopfacturen. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de raad van bestuur.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:
- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens en op grond van artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW voor het bezoldigingsverslag.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor het opstellen en openbaar maken van het bezoldigingsverslag in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten en ESEF

Onze benoeming
Wij zijn op 1 juli 2020 benoemd als externe accountant van Ctac door de raad van commissarissen volgend een besluit van de algemene vergadering op 4 mei 2020 dat jaarlijks is herbevestigd door de aandeelhouders. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van drie jaar accountant van de vennootschap.

Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)
Ctac heeft het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (deze vereisten worden hierna aangeduid met: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag, opgesteld in het XHTML-formaat, met daarin opgenomen de deels gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Ctac opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel belang zijnde aspecten, aan de RTS voor ESEF.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de raad van bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één rapportageset. Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid voor ons oordeel te krijgen dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Onze werkzaamheden bestonden, met inachtneming van NBA Alert 43 van de Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, onder andere uit:
- het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset, met het daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL-extensie-taxonomiebestanden, in alle van materieel belang zijnde aspecten, is opgesteld in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF.
- het onderzoeken van de informatie met betrekking tot de geconsolideerde jaarrekening in de rapportageset om vast te stellen of alle vereiste markeringen zijn toegepast en of deze in overeenstemming zijn met de RTS voor ESEF.

Geen verboden diensten
Wij hebben, naar ons beste weten en overtuiging, geen verboden diensten geleverd, als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang.

Geleverde diensten
De diensten die wij, in aanvulling op de controle van de jaarrekening, hebben geleverd aan de vennootschap en haar dochtermaatschappijen, in de periode waarop onze wettelijke controle betrekking heeft, zijn toegelicht in punt 16 van de toelichting van de jaarrekening.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening
De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang ontdekken.

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

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 2 maart 2023
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. J.J.T. van Kessel RA

Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2022 van Ctac N.V.

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de vennootschap opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de auditcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

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

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

Meerjarenoverzicht

Meerjarenoverzicht (o.b.v. IFRS 16)

	2022	2021	2020
Resultaten (x € 1.000)			
Omzet uit contracten met klanten	117.672	106.424	87.307
Bedrijfsresultaat	6.901	6.462	4.661
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	12.293	12.049	10.227
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	4.728	4.455	3.032
Nettoresultaat	5.043	4.665	3.032
Afschrijvingen	5.392	5.587	5.566
Operationele kasstroom	6.142	9.542	15.148
Vermogen (x € 1.000)			
Immateriële vaste activa	28.694	29.382	24.052
Gebruiksrechten	9.908	10.715	10.607
Materiële vaste activa	1.227	824	921
Financiële vaste activa	2.718	1.182	1.567
Vlottende activa	33.031	31.907	27.373
Langlopende verplichtingen	11.078	13.478	13.640
Kortlopende verplichtingen	33.568	33.371	28.391
Eigen vermogen	30.932	27.161	22.489
Totaal vermogen	75.578	74.010	64.520
Ratio's			
Bedrijfsresultaat / omzet uit contracten met klanten	5,9%	6,1%	5,3%
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA) / omzet uit contracten	10,5%	11,3%	11,7%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. / omzet uit omzet uit contracten met klanten	4,0%	4,2%	3,5%
Nettoresultaat / gemiddeld eigen vermogen	17,4%	18,8%	14,5%
Vlottende activa / kortlopende verplichtingen	0,98	0,96	0,96
Eigen vermogen / totaal vermogen	40,9%	36,7%	34,9%
Per aandeel € 0,24 nominaal			
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	13.809.008	13.603.100	13.243.302
(Voorgesteld) dividend	0,12	0,11	0,08
Nettoresultaat (toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V.)	0,34	0,33	0,23
Operationele kasstroom	0,44	0,70	1,14

Gegevens op basis van gepubliceerde jaarverslagen van desbetreffende jaren.

Bijlage 1

Besluit melding zeggenschap en kapitaalbelang (Besluit artikel 10 Overnamerichtlijn)

Ctac N.V. is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC). Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2022 € 9.600.000 en bestaat uit 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 13.931.648 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort. In 2022 zijn 294.336 nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van stockdividend (2021: 82.109 nieuwe aandelen).

Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. is opgenomen onder 'Overige gegevens' in dit jaarverslag op de pagina's 114 tot en met 116.

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

Per gewoon aandeel kan één stem worden uitgebracht. Aan gewone aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden.

Ctac N.V. heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van haar aandelen. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan aandelen verbonden stemrechten.

Wet op het financieel toezicht

Per 31 december 2022 hebben volgens het 'register substantiële deelnemingen' van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) de volgende partijen belangen in Ctac N.V. van 2,5% of meer:

Datum melding	Meldingplichtige	Belang
1 maart 2016	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.	4,99%
30 maart 2021	P.C. van Leeuwen	5,16%
11 mei 2021	Value8 N.V.	27,76%
13 juli 2021	J.P. Visser	14,99%
16 juli 2021	MI Chelverton European Select Fund	3,26%
2 maart 2022	Regents of the University of Michigan	3,85%
2 maart 2022	Otus Capital Management Ltd	8,48%
1 juni 2022	H.P.W.P.T.M. van Groenendael	2,94%

Ctac N.V. is niet bekend met overeenkomsten met een aandeelhouder, die aanleiding kunnen geven tot een beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht.

Ctac N.V. kent geen werknemersparticipatieplan of werknemersaandelen-optieplan. Gedetailleerde informatie over Ctac's Insiderreglement is te vinden op Ctac's website onder Over Ctac, Corporate Governance. Het Insiderreglement is bedoeld om misbruik van voorwetenschap in handel in effecten door haar medewerkers te voorkomen. Het Insiderreglement beoogt het risico te beperken dat de goede reputatie en de zakelijke integriteit van de vennootschap worden geschonden als gevolg van dergelijke handel.

Ctac N.V. is geen partij bij belangrijke overeenkomsten die tot stand komen, gewijzigd of ontbonden worden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht is uitgebracht.

Ctac N.V. heeft geen overeenkomsten gesloten met een bestuurder of werknemer, die voorzien in een uitkering bij beëindiging van het dienstverband naar aanleiding van een openbaar bod in de zin van artikel 5:70 van de Wet op het financieel toezicht.

Index terminologie

Artificial Intelligence - Kunstmatige intelligentie.

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

AVG *(Algemene Verordening Gegevensbescherming)* **-** De AVG is sinds 25 mei 2018 van toepassing, wat betekent dat in de hele Europese Unie (EU) dezelfde privacywetgeving geldt.

Azure - Het cloudplatform van Microsoft dat voorziet in een breed scala van IT-componenten, o.a. cloud hosting, security, apps etc.

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

CISO *(Chief Information Security Officer)* **-** Een CISO is verantwoordelijk voor het informatiebeveiligingsbeleid. Dit betreft zowel het implementeren van beleid als het toezicht houden op de uitvoering ervan.

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

Decharge - Ontheffing, vrijspreking.

DEVOPS - Een efficiënte en wendbare manier van samenwerken, die anders dan in traditioneel beheer, toeziet op bundeling van mensen, processen en technologie om doorlopend verbeteringen met waarde voor de business door te voeren.

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

FG *(Functionaris Gegevens-bescherming)* **-** Een FG is iemand die binnen een bedrijf/organisatie verantwoordelijk is voor naleving van de regelgeving die voortvloeit uit de AVG. Sinds de inwerkingtreding van deze wet op 25 mei 2018 zijn bepaalde organisaties verplicht een Functionaris Gegevensbescherming aan te stellen.

Fit4RealEstate - SaaS oplossing voor beheerders van commercieel real estate.

Fit4Woco - SaaS oplossing voor processen van de Woningbouwcorporaties.

Inriver - Inriver is een nieuwe generatie Product Information Management-platform (PIM) dat organisaties in staat stelt om alle productgerelateerde informatie gestandaardiseerd, sneller en efficiënter te creëren, onderhouden en distribueren.

Internet of Things - Op Internet aangesloten -simpele- apparatuur.

iPaaS *(integratie-Platform-as-a-Service)* **-** Platform om applicaties/ data vlot aan elkaar te koppelen.

ITIL Framework *(Information Technology Infrastructure Library)* **-** Een best practices gedreven referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een IT-organisatie.

Midlance - Dienstverband bij Ctac tegen een resultaatgerelateerd salaris.

OR - Ondernemingsraad Ctac.

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

Portal - Centrale ingang via internet tot applicaties en informatie.

POS - Point of Sale (kassa).

Post Merger Integration-traject (PMI) - PMI is een complex proces van het combineren en herschikken van bedrijven om potentiële efficiëntieverbeteringen en synergieën te realiseren die gewoonlijk fusies en overnames motiveren. De PMI is een cruciaal aspect bij fusies; het gaat om het combineren van de oorspronkelijke logistiek-socio-technische systemen van de fuserende organisaties tot één nieuw gecombineerd systeem.

Precisely - Precisely is een workflow engine platform geïntegreerd met en geschikt voor het gebruik in combinatie met SAP. Dit platform voorziet onder andere in een data automate & quality oplossing.

Predictive Analytics - Voorspelling aan de hand van data.

Product Informatie Management-oplossing (PIM) - Software om Productinformatie te genereren en beheren.

Prosci ADKAR - Het Prosci ADKAR-model is een op resultaatgericht change management model dat individuele en organisatorische veranderingen begeleidt.

S/4HANA - Branche specifiek geïntegreerd ERP system.

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

SAM *(Software Asset Management)* **-** Het registreren, administreren en zo kostenefficiënt mogelijk inkopen van licenties.

SAP Analytics Cloud (SAC) - SAP's oplossing voor business intelligence & analytics, gericht op dashboarding en datavisualisatie.

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

Tax Control Framework (TCF) - Een geheel van processen en interne beheersingsmaatregelen dat ervoor moet zorgen dat de fiscale risico's van een bedrijf bekend zijn en beheerst worden.

Unified-commerce-omgeving - Een omgeving waarin alle verkoopkanalen van een organisatie en daarbuiten samensmelten, ondersteund door centrale IT-services.

Vendor agnostic partner - Leverancier-neutraal, een bedrijfsmodel waarbij geen enkele leverancier het monopolie heeft op alle technologieën die door een partij worden gebruikt. Een leveranciersonafhankelijke of -neutrale partner die niet aandringt op een bepaald merk of bepaalde technologie. In plaats daarvan biedt de partner een onbevooroordeelde benadering. Door met verschillende merken en technologieën te werk, vindt de partner de beste optie om aan de unieke behoefte van de klant te voldoen.

XV5/XV Retail - Customer Engagement en POS oplossing.

XV Loyalty-platform - Het loyalty-platform van Ctac dat spaarsystemen, cadeaukaarten en waardevouchers faciliteert, ongeacht in welk verkoopkanaal deze worden toegepast.

XV Point-of-Sales - De instore oplossing van Ctac voor de retail en wholesale voorziet in bemande en onbemande afrekenpunten.

Colofon

Uitgave

Ctac
Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch

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

Concept en realisatie
De Merkenbouwers, 's-Hertogenbosch

Redactie Ctac
Ctac N.V.

Druk
Chris Russell, Groningen

CTAC

ENABLING YOUR AMBITION

CTAC N.V.
Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch
Postbus 773
5201 AT 's-Hertogenbosch
The Netherlands

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

CTAC BELGIUM
Uilenbaan 82
2160 Wommelgem
Belgium

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

www.twitter.com/CtacNV

www.instagram.com/werken_bij_ctac

www.linkedin.com/company/Ctac

www.youtube.com/CtacVideo