

CTAC N.V.

Jaarverslag

2024

At the heart of business



Inhoudsopgave

Ctac in 2024	4	Governance	54
Ctac in het kort	5	Risicomanagement	55
Voorwoord CEO	6	Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code	60
Activiteiten in 2024	8		
Feiten en cijfers	10		
		Interview met klant:	66
Verslag van het bestuur	12	Martijn Leenknecht – DKG Group	
Raad van bestuur	13		
Toelichting CEO	14	Verslag van de raad van commissarissen	68
Performance	15	Raad van commissarissen	69
Outlook 2025	19	Verslag van de raad van commissarissen	70
		Remuneratierapport 2024 – Ctac N.V.	74
Interview met klant:	20		
Tim Vannieuwenhuysen – WAAK Maatwerkbedrijf		Interview met medewerkster:	84
		Kelly van der Elst	
Strategie	22		
Omgeving & markttrends	23	Jaarrekening	86
Strategie 2024 – 2028	28		
		Overige gegevens	162
Interview met medewerker:	32	Overige gegevens	163
René van Mil		Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	166
		Meerjarenoverzicht	178
Duurzaamheid	34	Het aandeel Ctac	179
Duurzaamheid algemeen	35	Index terminologie	182
Terugkijken en vooruitkijken – Environment	43		
Terugkijken en vooruitkijken – Social	46	Bijlage	184
Terugkijken en vooruitkijken – Governance	50	Stakeholdersdialog	185
Interview met medewerker:	52	Colofon	186
Jeroen Valgaerts			

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 controleverklaring onafhankelijke accountant zijn samengevoegd in één pakket dat te vinden is via <https://www.ctac.nl/app/uploads/2025/02/Jaarverslag-2024-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.

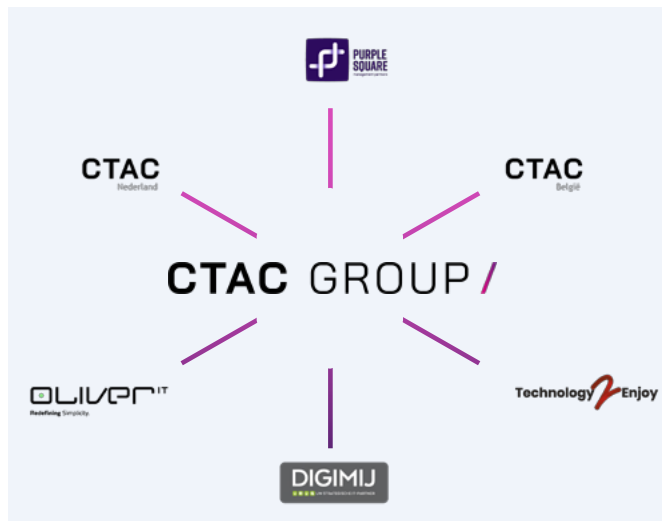
Ctac heeft in voorbereiding op de verwachte naderende CSRD-vereisten als onderdeel van haar jaarverslag informatie rondom het thema duurzaamheid opgenomen. Deze duurzaamheidsinformatie voldoet nog niet aan de CSRD-vereisten en is thans niet separaat door de accountant getoetst op basis daarvan.

Ctac in 2024



Ctac in het kort

Ctac N.V. is een groep van gespecialiseerde IT-bedrijven die organisaties helpen hun ambities te realiseren. Door de juiste IT-expertise te combineren, zetten wij technologie slim in, zodat bedrijven kunnen blijven groeien in een snel veranderend technologisch landschap. Onze focus ligt op het bieden van rust en vertrouwen in IT-processen, zodat organisaties flexibel blijven en klaar zijn voor de toekomst.



Ctac Group wordt in dit jaarverslag aangeduid als Ctac.

Onze kracht komt voort uit de diversiteit van de bedrijven binnen de groep, die elk hun eigen expertise en diensten aanbieden. Deze unieke structuur stelt ons in staat om een breed scala aan IT-oplossingen te bieden, die perfect aansluiten op de specifieke behoeften van verschillende organisaties.

- ✦ **Ctac** richt zich als IT-consultancybedrijf op het begrijpen van de business van de klant om effectieve systemen en processen te implementeren, gebruikmakend van bewezen technologie van marktleiders.

- ✦ **Digimij** is de betrouwbare partner voor producten en diensten op het gebied van IT-security, modern werken en hardware.
- ✦ **Oliver IT** helpt bedrijven om IT-processen te vereenvoudigen en IT toegankelijk en gebruiksvriendelijk te maken door middel van IT-roadmaps, slimme integraties en op maat gemaakte bedrijfsapplicaties.
- ✦ **Purple Square** is gespecialiseerd in programma- en projectmanagement. Door succesvol transformaties te realiseren in bedrijfsprocessen, informatietechnologie en organisaties, helpen ze organisaties bij de verbetering van hun bedrijfsvoering.
- ✦ **Technology2Enjoy** is een gerenommeerde specialist in SAP diensten en projecten met een focus op overheidsorganisaties, en staat bekend om een pragmatische aanpak in combinatie met diepgaande branche kennis.

Ctac biedt een compleet scala aan IT-diensten: van strategisch advies en transformatie tot en met het leveren van gespecialiseerde IT-professionals via staffingdiensten. Waar nodig bundelen we onze krachten om samen het beste resultaat te behalen en bedrijven te ondersteunen bij het realiseren van hun ambities.

Onze missie

Ctac helpt bedrijven flexibel in te spelen op de uitdagingen van vandaag en morgen. Door ambities, technologie en effectieve verandering te combineren, creëren wij een toekomstbestendige omgeving waarin organisaties kunnen floreren.

Ctac is beursgenoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam (TICKER: CTAC).

Voorwoord CEO

2024 was voor Ctac Group het eerste jaar van transitie na de lancering van de herijkte strategie. We versterken onze rol als trusted IT-partner in onze focusmarkten en begeleiden klanten bij de overgang naar de (public) cloud. Door binnen alle onderdelen van Ctac de samenwerking te versterken, kunnen we onze klanten van begin tot eind ondersteunen bij hun digitale transitie.

We hebben grote stappen gezet. Ctac transformeerde van een organisatie met sterke, zelfstandige merken naar een hechte Ctac-groep met gezamenlijke proposities waarin onze specialistische kennis en marktbenadering tot uiting komen. Dit past bij het veranderend IT-landschap en de overstap van traditionele softwarelicenties naar een op gebruik gebaseerde benadering. De cloud biedt schaalbare en flexibele oplossingen op een gestandaardiseerde basis. Een partner die oplossingen met elkaar verbindt en zorgt dat technologie en gebruikers dezelfde taal spreken, is de sleutel naar succes.

Vanuit dit principe zetten we binnen de groep in op standaardisatie. We implementeren een nieuw public cloud ERP-systeem en optimaliseren onze interne processen. Wat we onze klanten adviseren, passen we binnen onze eigen organisatie toe, zodat we straks zelf ook de mogelijkheden van de (public) cloud ervaren.

Terugkijkend op het afgelopen jaar, zijn er veel hoogtepunten geweest, die onze transformatie markeren. Een persoonlijk hoogtepunt was het propositiecafé. De collega's die verantwoordelijk zijn voor en hebben geholpen bij het vormgeven van de 12 proposities van Ctac, pitchten deze samen met de collega's van Sales vol enthousiasme aan de andere collega's.

De energie en het vertrouwen in de gezamenlijk ontwikkelde nieuwe proposities benadrukken het succes van de aanpak. Wat mij het meest raakt, is de flexibiliteit en vindingrijkheid van onze mensen. Van het delen van kennis via de Ctacademy tot initiatieven zoals hackathons. Het zijn onze medewerkers die de kern vormen van ons succes en onze identiteit. Hun toewijding, talent en samenwerking maken het verschil en brengen onze ambities tot leven. Ik wil dan ook graag mijn dank uitspreken aan alle medewerkers met wie we voor onze klanten samenwerken aan de toekomst van Ctac.

Ook buiten Ctac bracht 2024 inspiratie. De indrukwekkende overwinning van Sifan Hassan in Parijs was een voorbeeld van doorzettingsvermogen en zelfvertrouwen. Haar race – rustig opbouwen en versnellen op het juiste moment – bracht Nederland een geweldige primeur in de sport, die ook ons inspireert. Je hoofd koel houden en je eigen koers bepalen.

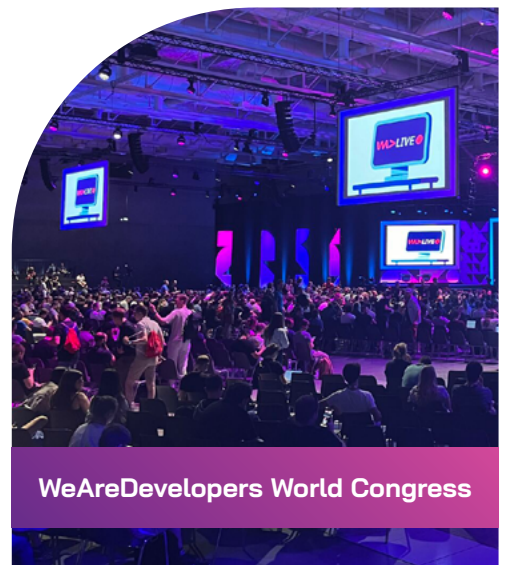
Neem bijvoorbeeld AI (Artificial Intelligence), dat binnen afzienbare tijd al niet meer is weg te denken uit onze samenleving. Het is een krachtig hulpmiddel om processen te versnellen en dienstverlening efficiënter te maken, maar we zien het gebruik ervan niet als doel op zich. Foute conclusies op basis van slechte data en het onderschatten van cybersecurityrisico's liggen op de loer. Daarom investeren we in datamanagement en gebruiken we de technologie om oplossingen te ontwikkelen, waar onze klanten in de praktijk veel aan hebben.

Nu de basis staat, ligt in het tweede jaar van de transitie de focus op operational excellence en het versterken van ondernemerschap en klantgerichtheid. We blijven kritisch naar onze processen kijken en richten ons tegelijkertijd op innovatie en groei. We zetten in op verjonging en verbreding van onze teams, bewegen mee met de wereld van morgen en geven die ook vorm.

Ik kijk met vertrouwen naar 2025. Ctac staat klaar om met onze klanten te werken aan schaalbare, innovatieve oplossingen die bijdragen aan hun doelen. Ik nodig u uit om in dit jaarverslag te ontdekken hoe we werken 'at the heart of business' en bouwen aan een toekomst waarin technologie in dienst staat van de gebruikers.

Gerben Moerland – CEO

Activiteiten in 2024



WeAreDevelopers World Congress



Resourcing event



PSV Vitality



Women's Day 2024



Start Leiderschapsprogramma



Start Talent & Development-programma



Propositiecafé



Cheque Stichting Ambulance Wens



Actie Alpe d'HuZes



Kick-off 2024



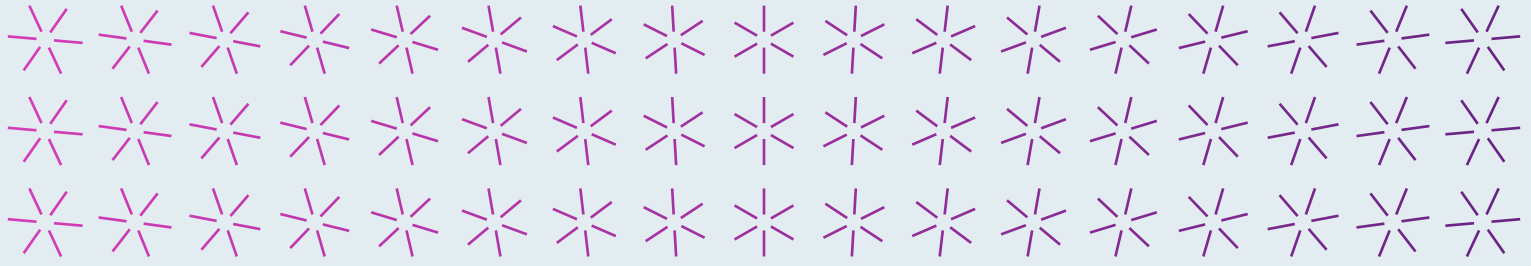
ICT & Logistiek beurs



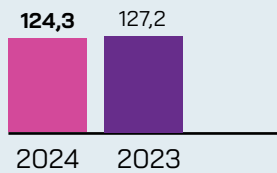
ConsulTales

Kerngetallen

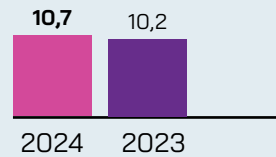
Resultaten



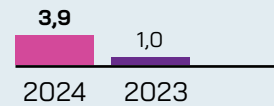
Omzet uit contacten met klanten
(x € 1 mln)



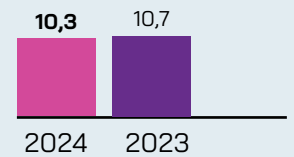
Resultaat vóór aftrek van rente, belastingen, amortisatie, depreciation (EBITDA)
(x € 1 mln)



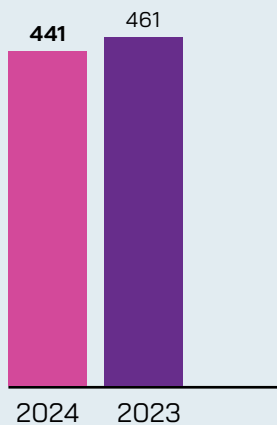
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.
(x € 1 mln)



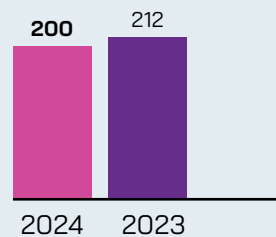
Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten
(x € 1 mln)



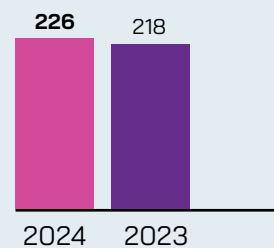
Aantal fte gemiddeld over het jaar



Professionele inhuurkrachten in fte gemiddeld over het jaar



Omzet per gemiddelde directe medewerker, inclusief inhuurkrachten
(per fte x € 1.000)



Verslag van het bestuur



Raad van bestuur



Gerben Moerland (1972)

Nederlandse nationaliteit

Statutair directeur

Chief Executive Officer

Benoemd met ingang van 13 oktober 2023.

Paul de Koning (1963)

Nederlandse nationaliteit

Statutair directeur

Chief Financial Officer

Benoemd met ingang van 13 april 2023.

Toelichting CEO

In 2024 hebben wij zowel de omzet als de winstgevendheid succesvol op peil gehouden. Dit in een jaar dat wij de transitie hebben ingezet om onze organisatie toekomstbestendig te maken inspelend op de snel veranderende markt. De uitgaven aan marketingactiviteiten en salescapaciteit zorgden voor een stijging van de indirecte kosten, maar legden de basis voor groei.

Onder het FUN-dament-programma hebben wij zes projecten uitgerold, waarmee wij met ondersteunende IT-oplossingen de bedrijfsprocessen optimaliseren. Met de vervanging van het servicemanagementsysteem en de transitie van ons ERP-systeem naar de public cloud zetten wij belangrijke stappen in de herinrichting van de organisatie.

De succesvolle lancering van nieuwe, gezamenlijke proposities rond de thema's strategy & transformation, core & insights, technology, digital experience en people versterken het profiel van Ctac. De groepsbrede proposities zijn een eerste resultaat van de cultuurverandering en dragen er verder aan bij. Mensen wisten elkaar in 2024 beter te vinden, waardoor cross-sell toenam en de orderpijplijn aanzienlijk is verbeterd.

De verschuiving van traditionele hosting naar cloudgebaseerde licenties verloopt volgens verwachting. De afname van hostingactiviteiten in 2024 is grotendeels gecompenseerd door een stijging in cloudlicenties, wat de effectiviteit van onze strategie bevestigt. Daarnaast zet Ctac zelf de stap naar de cloud, met de verwachting dat deze transitie in de eerste helft van 2025 succesvol wordt afgerond.

Binnen al onze proposities hebben we in 2024 belangrijke deals gerealiseerd, onder andere op het gebied van ERP en digital experience. Onze orderpijplijn blijft zich sterk ontwikkelen. Met een solide basis en een duidelijke strategische koers bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie die klaar is voor verdere groei en ontwikkeling.

Gerben Moerland

Chief Executive Officer (CEO)

Performance

Kerncijfers

€ mln (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Delta
Omzet	124,3	127,2	-2,3%
Resultaat vóór aftrek van rente, belastingen, amortisatie, depreciation (EBITDA)	10,7	10,2	+4,9%
EBIT	5,6	4,1	+36,6%
Nettoresultaat	3,9	1,1	+254,5%

In 2024 daalde de omzet licht (-2,3%) naar € 124,3 miljoen door afname van de hostingomzet en de kleinere omvang van projecten. De winstgevendheid heeft zich in de loop van het jaar

hersteld en blijft op jaarbasis op peil. De stijging van de EBITDA van 4,9% naar € 10,7 miljoen is als gevolg van eenmalige lasten van € 1,6 miljoen in 2023. Het nettoresultaat komt uit op € 3,9 miljoen.

Omzet naar diensten

€ mln (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Delta
Projecten en detachering	70,3	73,1	-3,8%
Cloud services	50,9	51,9	-1,9%
Licentie- en hardwareverkopen	3,1	2,2	+40,9%
Totaal omzet uit contracten met klanten	124,3	127,2	-2,3%
Overige inkomsten	0,3	0,3	0,0%

De omzet uit Projecten en detachering daalde door terughoudendheid van klanten in het doen van investeringen en de trend om kleinere projecten te doen. Dit leidde tot uitdagingen in het optimaliseren van de bezettingsgraad. Bij Cloud services zorgde de transitie van klanten naar de public cloud en uitstel van investeringen tot een daling van de omzet uit hosting. Een toename van de cloud-based

licenties en indexatie van de tarieven dragen positief bij aan de omzet uit Cloud services. De omzet uit Licentie- en hardwareverkopen is gestegen door verkoop van extra licenties. Onder Overige inkomsten worden de opbrengsten verantwoord die zijn aangewend om de lopende implementatietrajecten bij Technology2Enjoy uit te voeren.

Performance

Medewerkers

<i>Fte (tenzij anders vermeld)</i>	2024	2023	Delta
Ultimo			
Direct	340	365	-6,8%
Indirect	98	88	+11,4%
Totaal	438	453	-3,3%
Gemiddeld			
Direct	349	371	-5,9%
Indirect	92	90	+2,2%
Totaal	441	461	-4,3%
Professionele inhuurkrachten (direct)	200	212	-5,7%

De afname van het aantal directe inhuurkrachten wordt veroorzaakt door het meebewegen van de flexibele schil met de teruglopende omzet uit Projecten en detachering. Door de investeringen in onder andere onze salesorganisatie is het aantal indirecte medewerkers met 2,2% gestegen.

De omzet per medewerker (op basis van gemiddeld aantal directe fte's inclusief professionele inhuurkrachten) steeg in 2024 naar € 226.400, ten opzichte van € 218.000 in 2023.

EBITDA en EBIT

<i>€ mln (tenzij anders vermeld)</i>	2024	2023	Delta
EBITDA	10,7	10,2	+4,9%
<i>Marge</i>	8,6%	8,0%	+0,6%
Afschrijvingen en amortisatie	5,1	6,1	-16,4%
EBIT	5,6	4,1	+36,6%
<i>Marge</i>	4,5%	3,2%	+1,3%

De EBITDA-marge heeft zich in 2024 goed hersteld bij een licht dalende omzet. Het resultaat wordt gedrukt door de kleinere omvang van projecten, investeringen in onze salesorganisatie en de tijdsinvestering die de organisatieaanpassing vraagt van onze medewerkers. De EBITDA over 2023 omvatte eenmalige lasten voor het aanscherpen van de organisatie (€ 0,6 miljoen) en een voorziening voor langdurig zieken (€ 0,8 miljoen).

De EBIT steeg naar € 5,6 miljoen, waarbij het resultaat over 2023 werd beïnvloed door bovenstaande effecten en een bijzondere waardevermindering op geactiveerde immateriële vaste activa gerelateerd aan Technology2Enjoy.

Nettowinst

€ mln (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Delta
Financieringslasten	-0,4	-0,5	-20,0%
Belastingen	-1,3	-2,5	-48,0%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V.	3,9	1,0	+290,0%
Winst per aandeel (in €)	0,28	0,07	+300,0%

In 2024 normaliseerde de belastingdruk en daalde naar 24,3% (2023: 68,5%). De hoge belastingdruk in 2023 werd veroorzaakt door de bijzondere waardevermindering van de actieve belastinglatentie die was gevormd voor de te verrekenen verliezen bij Technology2Enjoy, en het niet vormen van een actieve belastinglatentie voor het verlies dat in 2023 werd gerealiseerd.

Het nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V. steeg naar € 3,9 miljoen, wat overeenkomt met een resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van € 0,28 (2023: € 0,07).

Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen per ultimo 2024 was met 14.149.023 gelijk aan het aantal aandelen in 2023.

Financiële slagkracht

€ mln (tenzij anders vermeld)	2024	2023	Delta
Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	10,3	10,7	-3,7%
Netto cash (per ultimo)	9,6	7,0	+37,1%
Headroom*	19,6	18,3	+7,1%

*) De headroom is berekend op basis van het saldo liquide middelen plus het ongebruikte deel van de lopende kredietfaciliteiten.

De afname in operationele kasstroom wordt verklaard door de stijging van de kortlopende schulden per ultimo 2024. Daarnaast waren er geen bijzonderheden in het reguliere werkkapitaalbeheer (debiteuren en crediteuren).

Per ultimo 2024 kwam de netto cash uit op € 9,6 miljoen. De lopende kredietfaciliteit bedroeg per ultimo 2024 € 10,0 miljoen, waardoor de headroom € 19,6 miljoen bedraagt. De resterende schulden aan kredietinstellingen zijn in 2024 volledig afgelost.

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

Balans

Per ultimo 2024 is de immateriële vaste activa met € 26,8 miljoen nagenoeg gelijk aan ultimo 2023. Dit komt enerzijds door reguliere afschrijvingen van € 1,5 miljoen. Anderzijds door een toename van € 1,5 miljoen door investeringen in de vervanging van het servicemanagementsysteem, de implementatie van het public cloud ERP-systeem en de doorontwikkeling van het omnichannelplatform XV.

Gedurende 2024 steeg de materiële vaste activa met € 0,9 miljoen naar € 2,9 miljoen door reguliere afschrijvingen en investeringen in hardware.

Performance

Handelsdebiteuren en overige vorderingen daalden met circa € 1,0 miljoen naar € 23,7 miljoen.

Het eigen vermogen steeg naar € 30,9 miljoen (ultimo 2023: € 28,5 miljoen). Het nettoresultaat over 2024 (€ 3,9 miljoen) en het in cash uitgekeerde dividend over 2023 (€ 1,6 miljoen) zijn verwerkt in het eigen vermogen.

De korte en lange leaseverplichtingen kwamen uit op € 8,8 miljoen (ultimo 2023: € 9,2 miljoen).

De voorzieningen ultimo 2023 betroffen voornamelijk de voorziening voor langdurig zieken. De voorziening is aangewend om reeds langdurig zieken onder te brengen binnen de afgesloten WGA-verzekering.

De handelscrediteuren en overige schulden bedragen per ultimo 2024 € 30,8 miljoen (ultimo 2023: € 29,5 miljoen).

Voorgesteld dividend

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om over het boekjaar 2024 een cashdividend uit te keren van € 0,11 per gewoon aandeel (2023: € 0,11 per aandeel). Dit komt neer op een payout-ratio van 39,8% van het nettoresultaat, conform het dividendbeleid.

Juridische structuur

Ctac heeft het resterende 5% minderheidsbelang in Digisolve-Mijn ICT B.V. overgenomen. Digisolve-Mijn ICT B.V. is als gevolg van deze aandelentransactie een 100% deelneming.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen ontwikkelingen die nog informatie geven over de situatie per balansdatum.

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.

Outlook 2025

Vooruitzichten

Vooruitkijkend naar 2025, blijven we gefocust op het versterken van ons fundament en het uitbouwen en positioneren van onze proposities. De positieve ontwikkelingen en verbeteringen van het afgelopen jaar vormen een stevige basis om operationeel nog efficiënter te worden en onze groei te versnellen. Dat we op de goede weg zitten wordt bevestigd door het goed gevulde orderboek en de toename van ERP-migraties naar de cloud. Daarnaast blijven we scherp kijken naar de balans tussen directe en indirecte kosten, zodat we onze organisatie nog slagvaardiger kunnen maken en onze ambities kunnen blijven waarmaken.

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

De verwachte investeringen in 2025 zullen toezien op het vervangen van hardware en voor de modernisering van ons kantoorpand.

's-Hertogenbosch, 26 februari 2025

De raad van bestuur
Gerben Moerland – CEO
Paul de Koning – CFO

Tim Vannieuwenhuysse

Algemeen directeur
WAAK Maatwerkbedrijf



Wat doet WAAK en hoe?

Sinds 2011 werk ik als algemeen directeur bij WAAK, één van de grootste Vlaamse maatwerkbedrijven, dat werk creëert voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We hebben vijf afdelingen die uiteenlopende activiteiten verrichten, zoals het assembleren van kabels voor onder andere HVAC-toepassingen, groenonderhoud, metaal- en kunststofassemblage en verpakkingswerk. Anders dan de sociale werkvoorziening in Nederland staan maatwerkbedrijven in België dichterbij het bedrijfsleven. Onze medewerkers – met name mensen met een fysieke en/of mentale beperking, maar ook mensen met een psychosociale problematiek, vluchtelingen en ex-gedetineerden – werken volwaardig mee. Met een omzet van 55 miljoen euro en leveringen aan 24 landen dragen we niet alleen bij aan de economie, maar ook aan onze lokale gemeenschappen.

Waar begon de samenwerking met Ctac?

Ons zelfgebouwde ERP-systeem, IRIS, was na twintig jaar toe aan vervanging. We zochten een oplossing die onze brede mix van activiteiten kon ondersteunen en maakten een grondige analyse van mogelijke ERP-oplossingen. De keuze viel op SAP S/4HANA. Voor de implementatie sprong Ctac eruit door hun uitgebreide ervaring en goede klik met het team. Ctac hielp ons een geïntegreerd systeem op te zetten, met SAP als kern, aangevuld met tools als Ometa voor productiesturing en Precisely voor klantkoppelingen. Hierdoor werken we nu efficiënter en zijn we beter voorbereid op de toekomst.

Hoe is de implementatie verlopen?

Aanvankelijk overwogen we een gefaseerde aanpak, maar dat bracht risico's met zich mee. Het zou betekenen dat we verschillende tijdelijke oplossingen moesten opzetten om oude en nieuwe systemen te verbinden. Uiteindelijk besloten we alles in één keer over te zetten – een zogenoemde

Big Bang-strategie. Het resulteerde in een ontzettend spannend weekend begin mei 2023. Twee intense dagen met tientallen mensen die paraat stonden om problemen op te vangen, maar de overgang verliep vlot. Achteraf ben ik blij dat we deze aanpak hebben gekozen.

Hoe verliep de samenwerking met Ctac?

Zo'n grootschalige transformatie, die alle bedrijfsprocessen raakt, heeft een enorme impact op de organisatie. Het is stressvol en er is ook wel eens een traantje gelaten in dit proces. We hebben Ctac in 2024 echt goed leren kennen en het was niet altijd makkelijk. Je komt onverwachte obstakels tegen en het is een proces van vallen en opstaan. Je moet elkaar scherp houden en de waarheid durven zeggen. Dat is soms moeilijk, maar open communicatie is essentieel. Ctac heeft zich tot het uiterste ingespannen om de overgang zonder productieverlies of verstoringen door te voeren, en heeft bewezen niet alleen technisch sterk, maar ook betrokken te zijn. Dat heb ik erg gewaardeerd.

Welke rol speelt innovatie en hoe helpt Ctac daarbij?

Voor ons is innovatie geen doel op zich, maar een middel om onze missie te realiseren. We willen werk toegankelijker en makkelijker maken voor onze medewerkers en zetten technologie in om complexe taken eenvoudiger te maken. Dankzij cobots, augmented reality en slimme instructiesystemen kunnen we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden bij uitdagender werk. Met bijvoorbeeld projectietafels en visuele tools die we nu gebruiken, wordt moeilijk werk overzichtelijker en intuïtiever. Zo kunnen we routinematig werk verder automatiseren en meer tijd vrijmaken voor begeleiding. De stap naar het nieuwe ERP-systeem was noodzakelijk om onze missie te blijven waarmaken: zinvolle banen creëren, mensen versterken en de sociale economie bevorderen.

Strategie



Omgeving & markttrends

In 2024 stabiliseert de inflatie in Nederland en België. De strategische focus komt meer te liggen op de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Verder bestaan er zorgen over de internationale spanningen en de mogelijke handelsbelemmeringen die daaruit volgen. Samen met de onzekerheid die er bestaat over de energietransitie zorgt dit ervoor dat bedrijven terughoudender zijn en meer tijd nemen voor investeringsbeslissingen.

De digitale samenleving

Door snelle technologische ontwikkelingen digitaliseren alle facetten van de samenleving met invloed op de economie en bedrijfsmodellen. De eerste praktische toepassingen van AI hebben hun weg gevonden naar de markt. Het roept vragen op over onze manier van werken, leren en kennis verwerven. Een trend die zich niet heeft doorgezet, is het volledig remote werken. Het lijkt voor de dienstensector niet de toekomst: hybride werken is het nieuwe normaal en het is zoeken naar een evenwichtige balans tussen thuis, onderweg en op kantoor.

Kansen en uitdagingen door regeldruk

Nieuwe regelgeving, zoals de CSRD-richtlijn en de aanstaande cybersecuritywetgeving (NIS2), dwingt bedrijven productieketens en werkprocessen in kaart te brengen. Het is een belangrijke drijfveer voor de uitrol van een digitaal productpaspoort. Niet alleen overheden vragen meer transparantie, ook consumenten. Zij willen de samenstelling, herkomst, recyclingmogelijkheden en milieu-impact van producten kennen.

De toenemende regeldruk valt samen met krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven zoeken daarom naar geïntegreerde IT-oplossingen die ze in staat stellen te voldoen aan de huidige eisen zonder de werklast te verzwaren. Om mee te bewegen met de groei van organisaties, moeten oplossingen schaalbaar

en toekomstbestendig zijn. Het is een belangrijke groeidrijver voor cloudoplossingen, die wordt versneld doordat steeds meer organisaties de door SAP ingezette transitie naar de cloud volgen.

Grote internationale cloudaanbieders leiden de race naar steeds grotere datacenters en digitale rekenkracht. Het biedt kleine ondernemingen de kans om gebruik te maken van complexe IT-oplossingen die zij zelf niet kunnen realiseren. Tegelijkertijd zien we een tegenbeweging. Bedrijven willen de risico's van te grote afhankelijkheid van hyperscalers beperken. Strategische autonomie, grip op kritieke processen en data in eigen beheer winnen aan belang. Bedrijven kiezen daarom vaker voor een combinatie van publieke en private cloudoplossingen. Een hybride-variant waar Ctac op inspeelt met eigen datacenteroplossingen.

De rol van Ctac

In een steeds complexere digitale wereld is Ctac dé strategische partner voor digitale transformatie. Met een heldere end-to-end aanpak helpen wij bedrijven om koploper te blijven in hun sector. Wij bieden inzicht en een solide basis met onze ERP- en dataservices, en combineren maatwerkoplossingen met bewezen standaardapplicaties. Daarnaast leveren we aanvullende capaciteit of specialistische IT-kennis precies op het moment dat het nodig is. Dankzij naadloze technologische integratie en productontwikkeling bieden we bovendien complete gemoedsrust.

Met oplossingen op het gebied van cloudinfrastructuur, het moderne werken en digitale veiligheid creëren wij een geoptimaliseerde digitale ervaring. Zo kunnen onze klanten zich volledig richten op hun eigen expertise en het realiseren van hun ambities.

Omgeving & markttrends

Cloudtransitie

We zien dat de abonnementsmodellen van cloudaanbieders aansluiten bij de vraag naar meer operationele flexibiliteit. Hier is onze dienstverlening op aangepast. De IT-uitgaven van klanten verschuiven hiermee van grote eenmalige investeringen (CapEx) naar kleinere, terugkerende betalingen (OpEx). Dit leidt tot verbeterde cashflow, financiële flexibiliteit en voorspelbaarheid. Onze klanten hebben hierdoor toegang tot de nieuwste technologie en kunnen zich concentreren op hun kernactiviteiten.

Strategisch personeelsbeleid

Personeelsschaarste vraagt van onze klanten dat zij strategisch omgaan met personeelsbeleid en de inzet van flexibele krachten. Met Modern Workplace Solutions optimaliseren wij hybride werken. Dit biedt klanten een belangrijk concurrentievoordeel op de krappe arbeidsmarkt.

De groeiende vraag naar specialisten vereist een efficiënte inzet van onze consultants. Zo hebben we onze kennis in de manufacturing-markt vertaald naar een templateaanpak: de Qualified Partner Package Solution (QPPS). Deze aanpak maakt de implementatie van SAP oplossingen efficiënter. Daarnaast ontwikkelt Ctac eigen accelerators om projecten te versnellen voor een vliegende start. Investeren in het verhogen van de arbeidsproductiviteit is niet langer alleen een kosten-batenafweging. Door de vergrijzende arbeidsmarkt is het noodzakelijk om de werkdruk beheersbaar te houden.

Sectoren

Retail: de retailsector ondergaat een ingrijpende transformatie, waarbij de fysieke en digitale verkoop steeds meer met elkaar verweven raken. Klanten verwachten een frictieloze koopervaring via alle kanalen, wat retailers dwingt om zich aan te passen aan een omnichannel omgeving. Een 360°-klantbeeld is cruciaal om de behoeften van klanten goed te begrijpen en hierop in te spelen. Met het toenemende aantal verkoopkanalen wordt

het steeds belangrijker voor bedrijven om zich te onderscheiden van de concurrentie. Daarnaast moeten retailers effectieve strategieën ontwikkelen voor retourmanagement, waarbij keuzes gemaakt moeten worden over ontvangst, kwaliteitscontrole en terugbetalingsopties. Ctac biedt uitgebreide ondersteuning aan retailers bij het ontwikkelen van waardevolle klantinzichten en het optimaliseren van de klantreis, zodat zij hun klanten beter kunnen bedienen.

Wholesale: groothandels ervaren een significante verschuiving in de markt, waarbij de grenzen met retail vervagen en producenten en eindklanten elkaar steeds beter weten te vinden. Door de toegenomen transparantie die internet met zich meebrengt, kunnen zowel consumenten als zakelijke klanten razendsnel hun weg vinden in het wereldwijde aanbod, wat hun koopgedrag drastisch verandert. Ze vinden en kopen producten sneller dan ooit, op elk moment en via verschillende kanalen. Voor groothandels wordt het daarom essentieel om klanten aan zich te binden door een optimale klantreis te bieden. Ctac helpt ze om slim in te spelen op deze nieuwe manier van werken door ze te ondersteunen bij het creëren van een wendbare supply chain en een optimaal omnichannel IT-landschap.

Manufacturing: de Europese maakindustrie beweegt ook dichter naar de klant toe en zoekt naar oplossingen om de relatie met de klant te versterken. Dit vertaalt zich in aftersalesoplossingen, zoals voorspellend onderhoud en servicemanagement. Bedrijven produceren niet alleen, maar blijven continue waarde bieden door uitgebreide servicepakketten te leveren, die de levensduur van producten verlengen. Het is een trend die zich door de vraag naar een duurzamere, circulaire economie blijft ontwikkelen. Daarnaast vragen klant en overheid om inzicht in hun CO₂-voetafdruk. Met innovaties als het digitaal productpaspoort kan de impact van het productieproces steeds nauwkeuriger in

kaart worden gebracht. Ctac ondersteunt deze transformatie door data uit de toeleveringsketen inzichtelijk te maken. We leveren toekomstbestendige ERP-oplossingen die schaalbaar zijn en mee kunnen groeien met de klant.

Publieke sector: overheidsorganisaties blijven investeren in toekomstbestendige IT-oplossingen om de efficiëntie en veiligheid van hun diensten te waarborgen. Door de toenemende nadruk op datagedreven openbaar bestuur stijgt daarnaast de vraag naar realtime rapportages die eenvoudig te raadplegen en te interpreteren zijn door verschillende overheidsdiensten. Ctac helpt organisaties met hun digitale transformatie, waarbij flexibiliteit, kostenbesparing en naleving van wet- en regelgeving belangrijke drijfveren zijn.

Professional Services: voor de sector van professionele dienstverlening blijven het optimaal inrichten van het hybride werken en het bieden van efficiënte werkplekken belangrijke trends. Ctac biedt oplossingen die deze flexibiliteit ondersteunen en bedrijven helpen om hun operationele efficiëntie te verbeteren, wat cruciaal is in een sector waar marges onder druk staan.

Strategische kansen

Differentiatie door expertise en partnerships:

Ctac onderscheidt zich in de markt door zijn sterke focus op samenwerking met toonaangevende technologiepartners als SAP en Microsoft. Als partner van SAP kan Ctac zich nog sterker profileren op het gebied van ERP-implementaties en cloudtransities. Ook hebben we als Microsoft-partner verschillende soorten expertcertificeringen, waaronder op het gebied van Modern Work, Azure, Security en Data & AI. Door nauwe samenwerkingen als deze, gecombineerd met de uitgebreide expertise van Ctac in het aanbieden van op maat gemaakte oplossingen, wordt de positie van Ctac als de partner voor digitale transformatie versterkt.

Cyberveiligheid en duurzaamheid: digitalisering, robotisering en traceability bieden kansen. Ctac biedt geavanceerde IT-oplossingen die organisaties helpen bij het verzamelen en analyseren van data, wat essentieel is voor ESG-rapportages en het verbeteren van supply chain-transparantie. Daarnaast is zeker bij digitale transformaties een integrale aanpak van cyberveiligheid cruciaal. Ctac heeft oog voor de menselijke component, kent de zwakke plekken en begrijpt de gedragsverandering die nodig is om digitale veiligheid tot een succes te maken. We beschermen organisaties tegen cyberdreigingen en hebben oog voor het belang van de offline wereld om de digitale omgeving veilig te houden.

Innovatie in cloudoplossingen en IT-integratie:

doordat SAP en Microsoft hun klanten stimuleren richting de cloud, staat voor bedrijven cloudmigratie hoger op de agenda. Hierdoor ontstaat een combinatie van publieke en private cloudoplossingen. De vraag naar IT-integratieoplossingen groeit sterk, omdat bedrijven streven naar een minder complex IT-landschap. Ctac speelt een belangrijke rol in deze transitie door klanten te helpen bij het implementeren van schaalbare en toekomstbestendige cloudoplossingen.

Strategische richting voor 2024 – 2028: Ctac blijft zich profileren als trusted advisor die klanten in staat stelt ambities te realiseren. We blijven investeren in innovatie en versterking van ons dienstenaanbod om in te spelen op eerder genoemde trends. De focus ligt op het ondersteunen van klanten bij hun digitale transformatie, waarbij de menselijke kant van nieuwe technologieën centraal staat: de gebruiker moet mee kunnen in de verandering. Ctac helpt klanten om te gaan met de huidige marktomstandigheden door strategisch advies te combineren met praktische implementatie.

Omgeving & markttrends

Marktonderzoek: hoe organisaties omgaan met digitale transformatie en IT-uitdagingen

De wereld om ons heen verandert razendsnel. Technologie innoveert in hoog tempo, klantverwachtingen worden steeds hoger, en wet- en regelgeving groeit in complexiteit. Deze ontwikkelingen vragen om bedrijven die flexibel zijn en snel kunnen inspelen op veranderingen. Maar hoe pakken organisaties dat aan? Hoe zorgen ze ervoor dat technologie niet alleen ondersteunend is, maar juist een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering wordt?

Om antwoord te krijgen op deze vragen en inzicht te bieden in de stand van zaken, heeft Ctac marktonderzoeksbureau Markteffect gevraagd een onderzoek uit te voeren. Bij dit onderzoek zijn 112 organisaties in de retail, wholesale, productie en zakelijke dienstverlening betrokken. Het resultaat is een helder beeld van waar bedrijven nu staan op het gebied van digitale transformatie, waar de grootste kansen liggen en welke obstakels er nog overwonnen moeten worden.

Belangrijkste bevindingen

1

Ontevredenheid over samenwerking tussen business en IT

Bijna een derde van de respondenten geeft aan dat zij niet tevreden zijn over de huidige samenwerking tussen business en IT. Verouderde technologie en een tekort aan budgetten zijn de grootste knelpunten. Daarnaast zorgen een te technische insteek vanuit IT en een te abstracte benadering vanuit de business voor wrijving. Ook een gebrek aan kennis bij medewerkers en onvoldoende middelen vormen een uitdaging.

2

Security blijft topprioriteit

Meer dan 80% van de respondenten geeft aan dat security de afgelopen vijf jaar een belangrijke rol heeft gespeeld binnen hun organisatie. Dit blijft een speerpunt, naast andere thema's zoals data-analyse, digitale transformatie, cloud computing, Internet of Things en AI & Machine Learning.

3

Hybride cloud als norm

Veel organisaties maken de stap naar de cloud, maar een volledig afscheid van on-premises oplossingen blijkt vaak nog een brug te ver. Voor de meeste bedrijven is een hybride oplossing – een mix van on-premises en cloud – momenteel de standaard, vooral bij grotere organisaties.

4

Duidelijke IT-strategie ontbreekt vaak

Een duidelijke IT-strategie en een roadmap voor de lange termijn zijn essentieel om organisaties wendbaar te maken. Toch blijkt dat slechts 50% van de respondenten een gedegen IT-strategie heeft. Meer dan 20% geeft aan helemaal geen strategie of roadmap te hebben. Dit belemmert de ontwikkeling op de lange termijn en vergroot de kans op reactief in plaats van proactief handelen.



Waarom dit onderzoek?

Met dit onderzoek wil Ctac bijdragen aan meer inzicht in de uitdagingen waar organisaties vandaag de dag voor staan. De resultaten bieden niet alleen een beeld van de huidige stand van zaken, maar ook inspiratie voor hoe bedrijven zich beter kunnen voorbereiden op de toekomst.

Benieuwd naar meer details en inzichten? Scan de QR-code om het volledige marktonderzoeksrapport te lezen.



Lees
verder



Strategie 2024 – 2028

Ctac begeleidt klanten in hun digitale transformatie en is trusted IT-partner in de focusmarkten retail, wholesale, manufacturing, professional services en public. Wij bieden schaalbare IT-oplossingen om de strategische ambities van onze klanten waar te maken. In 2023 is de strategische herijking afgerond en deze is in april 2024 in een roadshow voorgelegd aan onze aandeelhouders. We liggen op koers met de implementatie en er zijn geen wijzigingen doorgevoerd.

In 2024 hebben we onze strategische basis versterkt met een focus op operational excellence, het stimuleren van ondernemerschap, het versterken van de interne samenwerking en het ontwikkelen van een groepsbrede benadering van onze proposities. Daarbij is ook meer prioriteit gegeven aan de flexibele inzet van onze mensen en hebben wij geïnvesteerd in de uitbreiding van onze salescapaciteit.

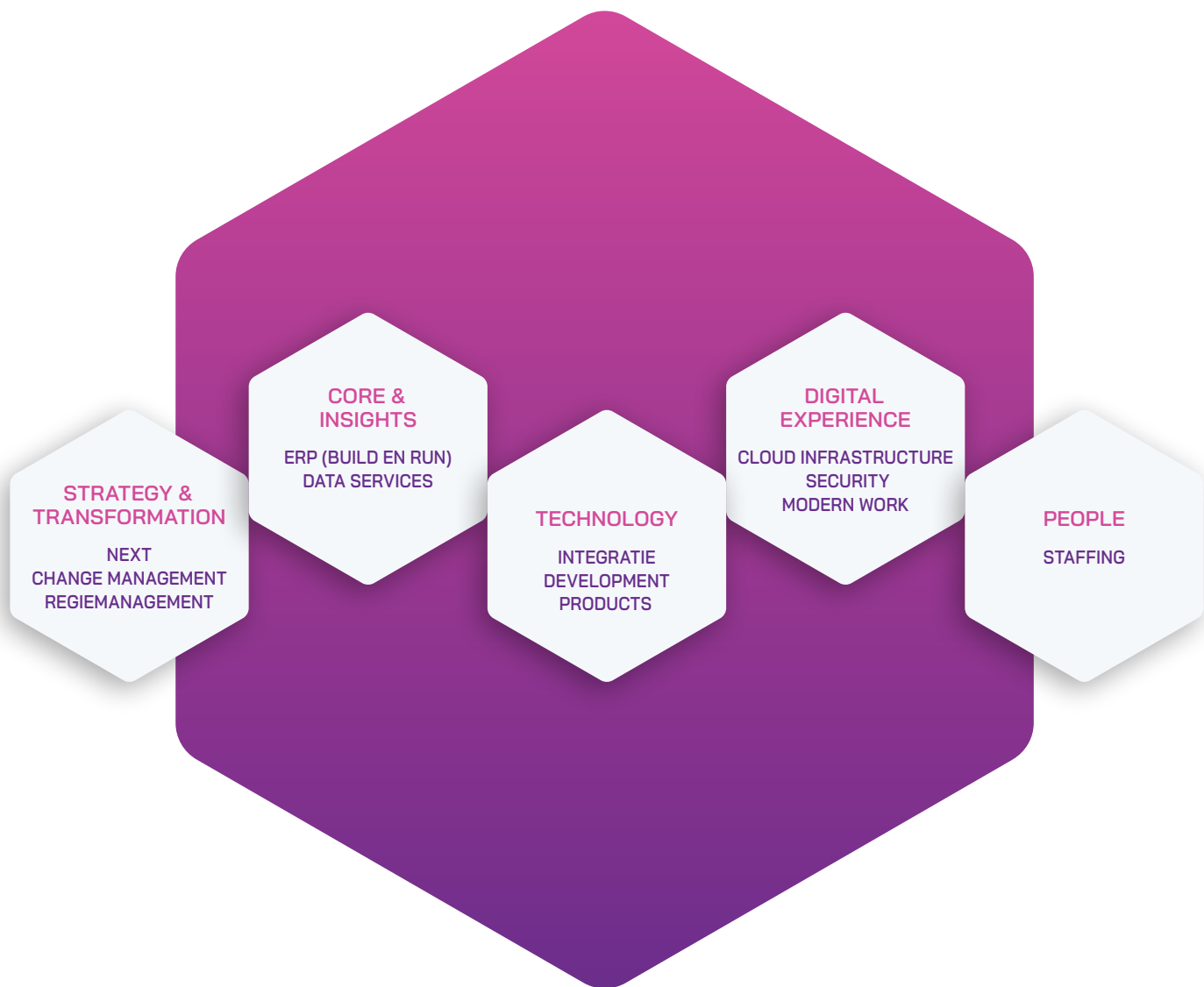
Inspelen op een veranderend IT-landschap

De IT-markt verandert. Public cloudoplossingen winnen aan populariteit vanwege de flexibiliteit en schaalbaarheid. Dit vraagt om een andere klantbenadering. Ctac biedt niet alleen technische ondersteuning, we identificeren ook kansen om IT in te zetten als verlengstuk van de strategie.

Door intensieve samenwerking binnen alle onderdelen van Ctac leveren we geïntegreerde oplossingen die klanten volledig ontzorgen. Dit gaat van ERP-implementaties tot het leveren en optimaliseren van digitale werkplekken en bijbehorende infrastructuur. Deelnemingen opereren zelfstandig, maar treden naar klanten op als onderdeel van Ctac. Dit draagt bij aan een sterker groepsprofiel in de markt.

In 2023 hebben we de ambitie uitgesproken om in de komende jaren het fundament van Ctac te versterken door te investeren in operational excellence. Met nieuwe proposities, gestandaardiseerde processen en uniformiteit in de projecten creëren we inzicht en vergroten we de transparantie. Door deze stappen is Ctac beter gepositioneerd om autonoom te groeien en acquisities te doen, die aansluiten bij de kernactiviteiten.

In 2024 is het FUN-dament-programma uitgerold om processen in de organisatie opnieuw in te richten en de langetermijnstrategie te borgen. Het FUN-dament-programma bestaat uit zes projecten om verschillende bedrijfsprocessen binnen de organisatie te optimaliseren op onder andere het gebied van sales, de service- en projectuitvoering, en administratieve processen. Onderdelen van het FUN-dament-programma zijn de vervanging van het servicemanagementsysteem en de transitie van ons ERP-systeem naar de public cloud.



Proposities en thema's

Onze proposities zijn georganiseerd rond vijf strategische thema's.

- 1 **Strategy & transformation:** wij adviseren onze klanten over hun digitale of IT-transitie en begeleiden hen met change-, programma- en regiemanagement.
- 2 **Core & insights:** wij begeleiden onze klanten bij de transitie naar een ERP-oplossing in de cloud en bieden inzicht door te zorgen voor een basis die past bij hun ERP. Daarbij halen we relevante data uit de organisatie om de efficiëntie en effectiviteit te verhogen en inzichten te vergroten.
- 3 **Technology:** de basis wordt gevormd door technology, waarbij we gepersonaliseerde

oplossingen combineren met standaard-applicaties, zodat de klant geen onnodige kosten maakt en flexibel is.

- 4 **Digital experience:** wij kunnen onze klanten volledig ontzorgen, van services rondom de IT-infrastructuur tot de realisatie van een flexibele werkplek.
- 5 **People:** ons netwerk van professionals biedt de oplossing voor alle (staffing)behoeften van onze klanten, zodat zij snel kunnen inspelen op veranderende behoeften en marktomstandigheden.

Deze thema's worden groepsbreed bediend; meerdere onderdelen van Ctac werken tegelijkertijd samen aan een enkele propositie.

Strategie 2024 – 2028



RETAIL



WHOLESALE



MANUFACTURING



PROFESSIONAL SERVICES



PUBLIC

Focusmarkten

Ctac richt zich op vijf kernmarkten en is optimaal ingericht voor klanten met een omzet tussen € 100 miljoen en € 1,5 miljard. Wij richten ons op de volgende focusmarkten, elk met sectorspecifieke benaderingen.

- 1 **Retail:** realtime inzicht en voorraadbeheer.
- 2 **Wholesale:** supply chain-optimalisatie en integratie van online kanalen.
- 3 **Manufacturing:** planning en orderbeheeroplossingen.
- 4 **Professional Services:** digitale werkplek en infrastructuur voor zakelijke dienstverleners.
- 5 **Public:** oplossingen voor overheden.

Onze proposities zijn het product van jarenlange ervaring in onze focusmarkten. Doordat we de uitdagingen in deze sectoren kennen en begrijpen, bieden wij oplossingen die passen bij industriestandaarden en wet-en-regelgeving. Met standaardoplossingen ondersteunen wij onze klanten end-to-end. Dit wordt aangevuld met maatwerk: afgestemd op de individuele behoeften en uitdagingen van de klant.

Door onze proposities te verbinden met marktgerichte doelstellingen, processen en best practices, creëren we meerwaarde en groeikansen. Zo versterken we onze rol als strategische partner, benutten we cross- en upsell-mogelijkheden, en bedienen we klanten beter.

Mens en cultuur

Onze bedrijfscultuur is gericht op samenwerking en ondernemerschap. In 2024 hebben we stappen gezet om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven en ondernemerschap te stimuleren. De bonusstructuur is aangepast naar een model waarin prestaties worden gewaardeerd op groepsniveau, unitniveau en persoonlijk niveau.

Propositiecafé

Met maandelijks interactieve sessies voor de medewerkers brengen wij vraagstukken rondom de strategie onder de aandacht en halen we feedback op om onze dienstverlening te verbeteren. In deze sessies zijn de nieuwe propositie opgesteld door de teams zelf. Het sluitstuk van dit proces was het propositiecafé, waar duidelijk werd hoe zeer de thema's en onze diensten elkaar versterken. Het bevestigt dat onze integrale groepsbenadering op veel enthousiasme binnen, en waardering buiten de organisatie kan rekenen.

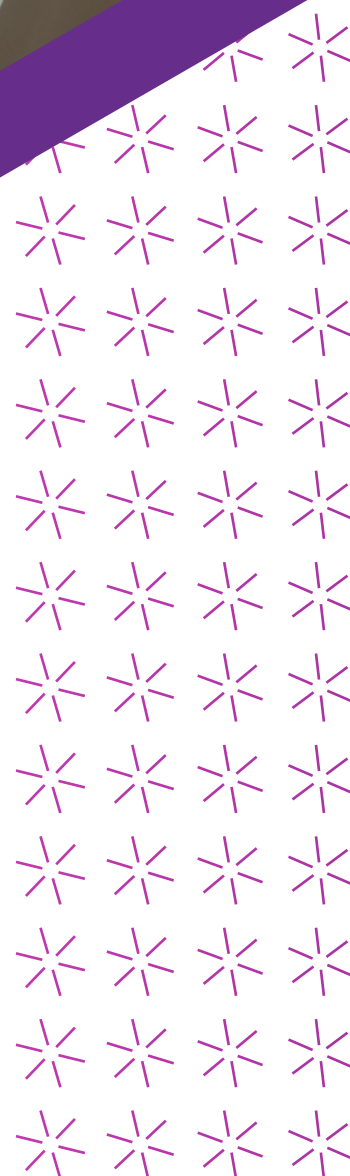
Vooruitblik

Met een stevig fundament en duidelijke strategie kijkt Ctac naar de toekomst. We blijven investeren in hybride-cloudoplossingen, AI-gedreven innovaties en verdere optimalisatie van onze operationele processen. Onze ambitie is om autonoom te groeien, ondersteund door gerichte acquisities en verdere versterking van onze positie in focusmarkten als Public en Professional Services. Met een klantgerichte aanpak en groepsbrede samenwerking staan we klaar om de ambities van onze klanten waar te maken.



René van Mil

Technology Officer bij
Oliver IT en Ctac



Wat doe je voor werk bij Oliver IT en Ctac?

Ik werk sinds 2015 als Technology Officer bij Oliver IT, een dochteronderneming van Ctac. Sinds februari 2024 vervul ik een dubbele rol: 50% bij Oliver IT en 50% bij de groep. Als Technology Officer richt ik me op het ontwikkelen en onderhouden van de visie en strategie op technologie, zowel binnen Oliver IT als nu ook binnen Ctac.

“Onze platte organisatie stelt ons in staat om snel te schakelen en nieuwe technologie te omarmen”

Waar ligt de kracht van Oliver IT?

Oliver IT heeft een ondernemende en flexibele werkcultuur. We zijn een bedrijf van ongeveer 50 medewerkers, bijna allemaal techneuten. Onze consultants helpen met de transitie van oude IT naar de cloud. Onze platte organisatie stelt ons in staat om snel te schakelen, nieuwe technologie te omarmen en kansen te benutten. Dit ondernemende karakter willen we als katalysator gebruiken om de al aanwezige dynamiek in de groep verder te versterken: onze samenwerking verder verbeteren, nog meer in mogelijkheden denken, en nieuwe initiatieven volop de ruimte geven.

Hoe verloopt de samenwerking tussen Oliver IT en Ctac?

De samenwerking is geleidelijk gegroeid. We leggen actief verbindingen tussen verschillende onderdelen van de groep en doen ook zelf steeds vaker opdrachten bij Ctac-klanten. De salesteams werken nauw samen, waardoor we elkaar in twee richtingen kunnen helpen. We fungeren als de integratie- en developmentfabriek van de groep. Zo hebben we bijvoorbeeld met klanten van Technology2Enjoy de volgende stap gezet op het gebied van de transitie

naar de cloud, en bieden we *Integration as a Service* aan. Hierbij besteden klanten alles rondom integratie uit aan Oliver IT. Dit is samen met *Software as a Service* de belangrijkste dienst van Oliver IT.

Wat zijn de kansen voor verdere samenwerking?

De grootste kans ligt in het bieden van een complete oplossing voor digitale transformatie naar de cloud. We kunnen nu het hele traject begeleiden: van het analyseren van de bedrijfsprocessen tot en met het ontwerpen van de IT-architectuur en het implementeren van alle benodigde systemen. We streven ernaar om niet vanuit één specialisme te ondersteunen, maar juist breder te kijken naar hoe we klanten kunnen helpen. Dit begint al bij de sales: in plaats van alleen SAP aan te bieden, nemen we nu bijvoorbeeld enterprise-architecten mee om een completer beeld te schetsen van onze mogelijkheden.

“We streven ernaar om niet vanuit één specialisme te ondersteunen, maar kijken juist breder”

Wat was jouw hoogtepunt in de samenwerking in 2024?

Een belangrijk hoogtepunt was het project bij Meubelfabriek De Toekomst. Oliver IT leverde al eerder een dealerportaal en monteursapp als *Software as a Service* op basis van op Amazon Web Services. In nauwe samenwerking met Ctac Nederland hielpen we deze klant vervolgens met de overstap naar SAP S/4HANA public cloud. Dit project werd een succes dankzij het vertrouwen in de expertise van elkaar. Het laat zien hoe we door samenwerking binnen de groep vooruitgang boeken in het breder toepassen van technologie, zodat we onze klanten nog beter kunnen helpen bij hun digitale transformatie.

Duurzaamheid



Duurzaamheid algemeen

Grondslagen voor ESG-verslaglegging

In dit verslag rapporteren we over de voortgang die Ctac boekt op het gebied van ESG (Environmental, Social en Governance). We nemen hierbij de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), onderdeel van de Europese Green Deal, als leidraad, maar rapporteren nog niet in lijn met deze standaarden. Ctac zal naar verwachting in 2026 over verslagjaar 2025 conform de CSRD en bijbehorende European Sustainability Reporting Standards (ESRS) rapporteren. De basis hiervoor vormt de stakeholder- en dubbele materialiteitsanalyse (DMA). Voor meer informatie hierover zie onderdeel Materialiteitsanalyse.

Rapportageperiode

Dit duurzaamheidsverslag beslaat de rapportageperiode van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024 en is onderdeel van het Ctac-jaarverslag.

Entiteiten

Onze ESG-informatie is op dezelfde manier geconsolideerd als onze jaarrekening en omvat de volgende entiteiten.

- ❖ Ctac N.V.
- ❖ Ctac Nederland B.V.
- ❖ Ctac B.V.
- ❖ Ctac Resourcing B.V.
- ❖ Purple Square Management Partners B.V.

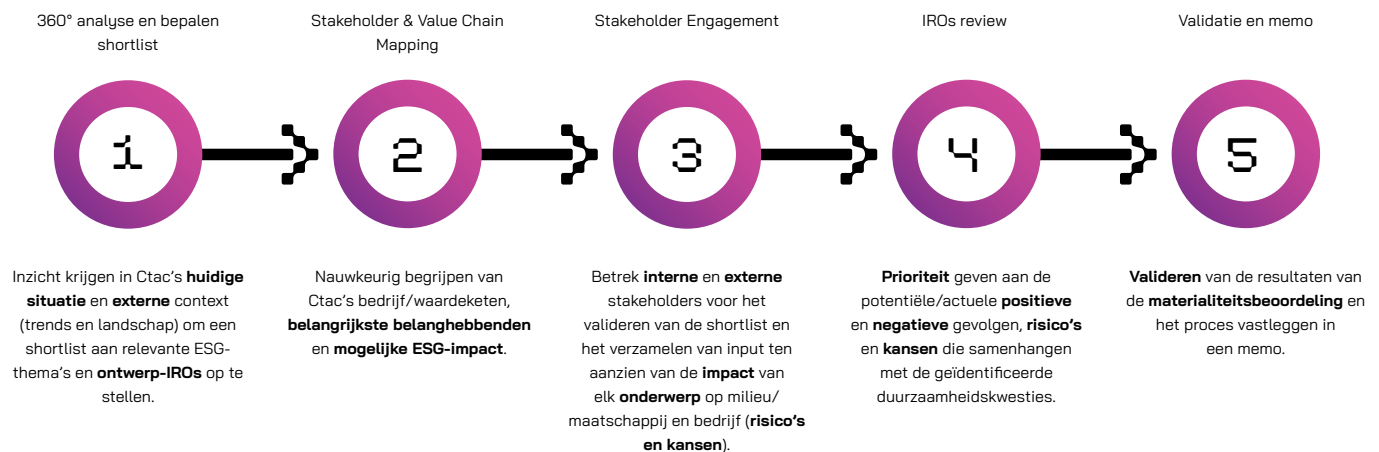
- ❖ Oliver B.V.
- ❖ Digisolve-Mijn ICT BV
- ❖ Technology2Enjoy Holding B.V.
- ❖ Technology2Enjoy B.V.
- ❖ Technology2Enjoy Consulting B.V.
- ❖ Technology2Enjoy Resourcing Services B.V.
- ❖ Ctac België N.V.

Tenzij anders vermeld, omvat onze ESG-rapportage alleen de activiteiten van alle entiteiten van Ctac zoals hierboven omschreven. Informatie over de impacts, kansen en risico's in onze upstream- en downstream-keten is nog geen onderdeel van dit duurzaamheidsverslag.

Dit rapport biedt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen van financiële en niet-financiële KPI's op het gebied van ESG. Bij het opstellen van dit rapport is rekening gehouden met de thema's die voor de stakeholders van Ctac het meest belangrijk zijn.

Materialiteitsanalyse

In aanloop naar de implementatie van de CSRD heeft Ctac in 2023 de dubbele materialiteits- en stakeholdersanalyse uitgevoerd. Deze analyse bekijkt ESG-factoren vanuit impactmaterialiteit (het 'inside-out' perspectief) en financiële materialiteit ('outside-in' perspectief'). Ctac doorliep een vijf-stappenproces om de materiële thema's te bepalen.



Duurzaamheid algemeen

Hieronder lichten we stapsgewijs het proces toe.

Stap 1

Analyse en bepalen shortlist

Aan de hand van desktopresearch en gesprekken met interne en externe stakeholders is een shortlist

van elf ESG-onderwerpen opgesteld. De materiële onderwerpen zijn gekoppeld aan de gerelateerde ESRS-subonderwerpen en -standaarden.

#	Shortlistonderwerp	ESRS-subonderwerp	Definitie
1	Broeikasgasemissies	Klimaatmitigatie Energie	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Beheersen en reduceren scope 1, 2, 3 emissies ❖ Klimaatmitigatie (verduurzaming / elektrificeren wagenpark en kantoorgebouw) ❖ Energiemanagement (consumptie / efficiency / vergroening)
2	Water	Water	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Waterverbruik / wateronttrekking in eigen operatie
3	Afval en circulariteit	Materiaalinstromen, inclusief materiaalgebruik Materiaaluitstromen met betrekking tot producten en diensten Afval(stoffen)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Materiaalefficiëntie en circulaire processen in de kantooromgeving, bijvoorbeeld het gebruik van materialen en producten met een lagere milieu-impact, zoals refurbished ICT-hardware of hardware met een hoger aandeel gerecycled materiaal ❖ Beheer van afval en efficiëntie (binnen eigen bedrijfsactiviteiten), in het bijzonder e-waste
4	Gezondheid, veiligheid en welzijn	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden medewerkers, bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> ❖ evenwicht tussen werk en privéleven ❖ gezondheid en veiligheid, sturen op (verlagen) ziekteverzuim ❖ mentaal en fysiek welzijn, vitaliteit
5	Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen	Arbeidsomstandigheden medewerkers met focus op: <ul style="list-style-type: none"> ❖ gelijke behandeling en kansen voor iedereen ❖ gendergelijkheid en gelijke beloning voor gelijkwaardig werk ❖ inclusieve werkomgeving (maatregelen tegen discriminatie / maatregelen tegen geweld en pesten op het werk, werkgelegenheid en integratie van personen met een handicap, bieden vertrouwenspersoon) ❖ divers personeelsbestand, gelijke man-vrouwverhouding binnen Ctac
6	Talentontwikkeling	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen - opleiding en ontwikkeling van vaardigheden en baanzekerheid	Borgen van talentontwikkeling en behoud door aandacht voor: <ul style="list-style-type: none"> ❖ focus op inclusie bij recruitment met als doel talent aan te nemen met een brede verscheidenheid aan achtergronden ❖ employer branding ❖ onderzoek naar betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers ❖ het volgen van trainingen en het ontwikkelen van vaardigheden van medewerkers wordt gestimuleerd, onder andere door middel van persoonlijke ontwikkelingsplannen ❖ bieden van interne groeimogelijkheden en bijpassende beloning

#	Shortlistonderwerp	ESRS-subonderwerp	Definitie
7	Duurzaam inkopen	Beheer van relaties met leveranciers, inclusief betalingspraktijken en werknemers in de waardeketen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Verantwoorde inkoop en beheer van relaties met leveranciers ten behoeve van het mitigeren van (mogelijke) impacts ten aanzien van mens en milieu in de keten, inclusief eerlijke arbeidsvoorwaarden, gelijke behandeling / kansen, beschermen van mensen- en kinderrechten voor werknemers in de keten
8	Privacy en data security	Privacy	<p>Het borgen van data privacy en digitale veiligheid in eigen organisatie en bij klanten door focus op:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ compliance met de Algemene Verordening ❖ gegevensbescherming ❖ informatiebeveiligingsbeleid
9	Verantwoorde digitale innovatie	Geen (Ctac-specifiek onderwerp)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Door zorgvuldig overwegen en testen van een nieuw product of service (bijvoorbeeld: IT-systeem, toegepaste AI en algoritmes) en gebruikers hierbij te betrekken, worden potentiële risico's gemitigeerd (bijvoorbeeld: discriminatie en bias) ❖ Softwareproducten ontwikkelen met een kleinere milieupact
10	Ethiek en compliance	Bedrijfscultuur Bescherming klokkenluiders Corruptie en omkoping	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Naleving van wet- en regelgeving ❖ Ethische bedrijfsvoering, bedrijfscultuur in overeenstemming met Ctac-gedragscode ❖ Preventie van corruptie en omkoping ❖ Bescherming van klokkenluiders
11	Duurzaamheidstransitie	Geen (Ctac-specifiek onderwerp)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Duurzaamheidstransitie / agenda Ctac-intern doorontwikkelen ❖ Duurzaamheid bij klanten faciliteren door dienstverlening ❖ Duurzame propositie uitbouwen

Stap 2

Stakeholder en value chain mapping

Om te begrijpen waar en bij wie de meeste impact gemaakt kan worden en wat de grootste risico's en kansen zijn, zijn de activiteiten van Ctac gecategoriseerd in upstream-, eigen-, en downstream-activiteiten. Daarbij zijn ook de stakeholders in kaart gebracht; een overzicht hiervan is te vinden op de volgende pagina.

Stap 3

Stakeholder engagement

Op basis van de analyse in stap 2 is een aantal key stakeholders gedefinieerd. Met een selectie van hen is gesproken om de thema's te valideren en om input te verzamelen ten aanzien van impacts, risico's en kansen.

Duurzaamheid algemeen

Stakeholder (vetgedrukt= key stakeholder)	Type stakeholder	Positie in keten	Belang van stakeholder (klein/midden/ groot)	Invloed van stakeholder (klein/midden/ groot)
Klant / opdrachtgever	Belanghebbende	Downstream	Groot	Midden
Leveranciers / partners	Belanghebbende	Upstream	Groot	Groot
Bestuur	Belanghebbende	Eigen operatie	Groot	Groot
Raad van commissarissen	Belanghebbende	Eigen operatie	Groot	Groot
Medewerkers	Belanghebbende	Eigen operatie	Groot	Midden
Investeerders / aandeelhouders	Gebruiker duurzaamheidsverklaring	Downstream	Midden	Midden/groot
Financiers	Gebruiker duurzaamheidsverklaring	Upstream	Midden	Midden
Brancheorganisaties	Gebruiker duurzaamheidsverklaring	Upstream / downstream	Klein	Klein
Overheid / wetgever	Gebruiker duurzaamheidsverklaring	Upstream / downstream	Midden	Midden
Rating en benchmark agencies	Gebruiker duurzaamheidsverklaring	Upstream	Klein	Midden
Universiteiten en researchorganisaties	Gebruiker duurzaamheidsverklaring	Upstream	Klein	Klein
Media	Gebruiker duurzaamheidsverklaring	Upstream / downstream	Klein/midden	Klein/midden
Bredere community	Belanghebbende	Downstream	Klein	Klein

Stap 4

Beoordelen impacts, risico's en kansen

Aan de hand van interne documentatie, aanvullende inzichten en de gesprekken met stakeholders zijn de impact, risico's en kansen (hierna IROs) per thema opgesteld. De impacts ten tijde van de dubbele materialiteitsanalyse zijn geformuleerd op basis van het jaarverslag 2022, aangevuld met interne en externe inzichten. Bij het identificeren en beoordelen van ESG-risico's heeft Ctac de uitkomsten van haar reguliere risicomanagementanalyse gebruikt. Relevante ESG-risicofactoren uit Ctac's risicoanalyse zijn integraal overgenomen, ESG-kansen zijn op basis van de stakeholdergesprekken geformuleerd. Deze IROs zijn beoordeeld en kwantitatief gescoord aan de hand van de in ESRS 1 voorgeschreven parameters.

Impactmaterialiteit (impact)

- ✦ Waar in de waardeketen: upstream, eigen activiteiten, downstream of een combinatie hiervan.
- ✦ Richting van de impact: positief of negatief.
- ✦ Potentieel of actueel.
- ✦ Schaal: ernst van de negatieve impact of voordeel/gunstigheid van de positieve impact.
- ✦ Reikwijdte: hoe wijdverspreid de impact is (bijvoorbeeld: aantal mensen betroffen).
- ✦ Onomkeerbaarheid: mate waarin een negatieve impact kan worden hersteld.
- ✦ Waarschijnlijkheid: kans dat een potentiële impact optreedt.

Financiële materialiteit (kansen en risico's)

- ✦ Magnitude: omvang van risico / kans.
- ✦ Waarschijnlijkheid.

IROs die boven de gestelde grenswaarde vielen, zijn als materieel beschouwd en meegenomen in de prioritering op themaniveau.

Stap 5

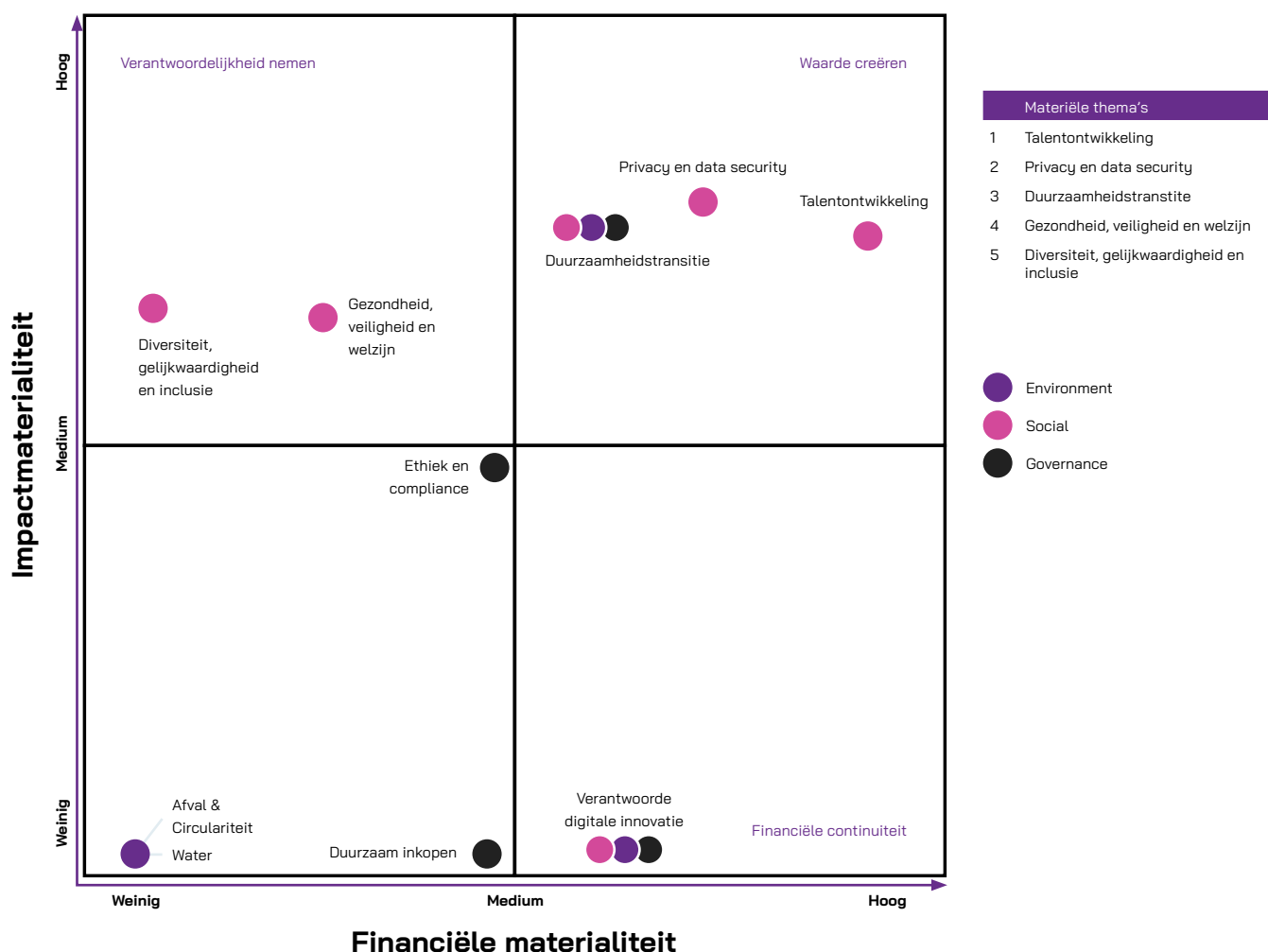
Prioriteren materiële thema's

Als laatste stap zijn de scores per IRO vertaald naar scores op themaniveau. Het resultaat hiervan is

opgenomen in onderstaande materialiteitsmatrix.

Naast de matrix is aangegeven welke thema's door Ctac als materieel zijn beschouwd.

Resultaat dubbele materialiteitsanalyse



Bijstelling materiële thema's in 2024

De uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse is met de raad van bestuur en executive committee besproken en gevalideerd. Medio 2024 is een herijking van de materiële thema's uitgevoerd. Als gevolg hiervan heeft een aantal wijzigingen plaatsgevonden. Het thema 'Verantwoorde Digitale

Innovatie" is niet meer zelfstandig als materieel beschouwd. Als onderwerp is het opgenomen in het materiële thema 'Duurzaamheidstransitie'.

Verder is het thema 'Broeikasgasemissies' als losstaand materieel thema komen te vervallen. Alle IROs die voor dit thema zijn onderkend,

Duurzaamheid algemeen

zijn samengevoegd onder het materiële thema 'Duurzaamheidstransitie'. Wij onderkennen bij onze klanten steeds vaker een beweging naar public cloudoplossingen waardoor de verantwoordelijkheid voor de broeikasgasemissies niet meer bij Ctac ligt. Daarnaast werkt Ctac versneld toe naar elektrificatie van zijn wagenpark. Bij Ctac-entiteiten is in de richtlijnen opgenomen dat alleen nieuwe leasecontracten afgesloten mogen worden voor 100% elektrische auto's. Deze twee zaken zorgen ervoor dat de impact op het thema 'Broeikasgasemissies' beperkter wordt.

Vervolgstappen 2024 en outlook 2025

Na de uitvoering van de dubbele materialiteitsanalyse in 2023 heeft Ctac in het eerste halfjaar van 2024 een ESRS gap-analyse uitgevoerd. De punten zijn toegevoegd aan de ESG roadmap voor Ctac. Ctac is in de tweede helft van 2024 gestart met dataverzameling. Eind 2024 is een start gemaakt met het verder uitwerken van de impact van de EU Taxonomy op de organisatie. Dit wordt in 2025 gefinaliseerd en geïmplementeerd. In 2025 wordt de duurzaamheidsstrategie van Ctac gefinaliseerd, deze zal in lijn zijn met de groepsstrategie.

ESRS-subonderwerpen en bijbehorende IRO's:

Thema	ESRS sub-onderwerp	Bijbehorende materiële I/R/O's
Talentontwikkeling	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen - opleiding en ontwikkeling vaardigheden & baanzekerheid	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actueel positieve impact: talentontwikkeling ❖ Potentieel negatieve impact: ontwikkelingsachterstanden en arbeidsmarktpositie ❖ Risico: technologische ontwikkelingen / inzetbaarheid medewerkers ❖ Risico: krappe arbeidsmarkt / aantrekken talent
Privacy en data security	Privacy	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actueel positieve impact: bescherming klantgegevens ❖ Potentieel negatieve impact: privacyschending / onveilig datagebruik ❖ Risico: cybersecurity-incidenten ❖ Kans: uitbreiding data security - propositie
Duurzaamheidstransitie	Geen Ctac-specifiek onderwerp	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Potentieel positieve impact: duurzaamheid bij klanten faciliteren ❖ Kans: duurzame positionering ❖ Kans: propositie-uitbreiding ❖ Risico: niet-behalen duurzaamheidsagenda Ctac
	Klimaatmitigatie Energie	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actueel negatieve impact: uitstoot CO₂-emissies ❖ Actueel positieve impact: vergroenen mobiliteit
Gezondheid, veiligheid en welzijn	Arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actueel negatieve impact: balans werk & privé ❖ Actueel positieve impact: versterken vitaliteit ❖ Potentieel negatieve impact: effecten gezondheid & welzijn ❖ Risico: ziektegerelateerde uitval / onvoldoende productiviteit
Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie	Gelijke behandeling en gelijke kansen voor iedereen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actueel negatieve impact: man/vrouwverhouding ❖ Potentieel negatieve impact: onvoldoende beleid & ongelijke kansen ❖ Actueel positieve impact: recruitment diverse bevolkingsgroepen en niet-Nederlandstaligen (incl. statushouders)

Stakeholderdialoog

Om de omgang en dialoog van Ctac met zijn stakeholders verder te professionaliseren, heeft Ctac in 2023 als onderdeel van onze dubbele materialiteitsanalyse een stakeholderanalyse gedaan. Op basis van deze analyse onderscheiden we zeven typen stakeholders. Dit zijn stakeholders met wie we regelmatig contact hebben, hieronder conform ESRS-vereisten ingedeeld naar type (“betroffen” of “gebruiker van de duurzaamheidsverklaring”).

Eind 2023 is een stakeholderbeleid opgesteld. Uitgangspunt is dat Ctac de dialoog zoekt en feedback vraagt op de onderwerpen die het meest belangrijk zijn voor haar stakeholders. Op deze manier doen we continu nieuwe inzichten op. Wanneer relevante duurzaamheidsgerelateerde

thema's aan bod komen, die van strategisch belang zijn, worden raad van bestuur en raad van commissarissen hierover geïnformeerd.

Een overzicht van onze stakeholderdialoog in 2024 is te vinden in de bijlage.

ESG Dataverzameling & Consolidatie

Rapportage van KPI's en consolidatie/scope

Ctac rapporteert zowel over ESRS-prestatie-indicatoren (KPI's) met betrekking tot het milieu, als over KPI's die gericht zijn op medewerkers. Aanvullend heeft Ctac KPI's ontwikkeld voor de onderwerpen duurzaamheidstransitie, diversiteit en inclusie, talentontwikkeling en gezondheid, veiligheid en welzijn, en privacy en data security.

Hieronder is weergegeven over welke KPI's wij in dit verslag rapporteren.

Materieel onderwerp	Indicator
Duurzaamheidstransitie	Totaal energieverbruik eigen operaties
Duurzaamheidstransitie	Niet-hernieuwbare energieproductie
Duurzaamheidstransitie	Hernieuwbare energieproductie
Duurzaamheidstransitie	Scope 1 broeikasgasuitstoot
Duurzaamheidstransitie	Scope 2 broeikasgasuitstoot (location-based en market-based)
Duurzaamheidstransitie	Scope 3 broeikasgasuitstoot (alleen relevante categorieën)
Privacy en data security	Grote datalekken
Privacy en data security	Kleine datalekken
Privacy en data security	Datalekken tijdig gemeld aan autoriteiten

Duurzaamheid algemeen

Proces van dataverzameling

Bij het verzamelen van ESG-data worden gegevens uit zowel interne systemen als externe bronnen gebruikt.

- ✦ Voor gegevens over onze werknemers wordt de HR-administratie in SAP gebruikt. De gegevens uit SAP zijn onderdeel van een maandelijkse rapportage.
- ✦ Gegevens over privacy en data security worden geregistreerd in Microsoft 365.
- ✦ Gegevens betreft energieconsumptie en CO₂-uitstoot worden verzameld via externe gegevensbronnen van leveranciers (zoals energie- en leasemaatschappijen).

De ESG-dataverzameling wordt gecoördineerd door Controlling. Zij verzamelen de data vanuit de diverse afdelingen en groepsmaatschappijen. Alle data wordt gecontroleerd en geconsolideerd om betrouwbaarheid te waarborgen, en vervolgens gerapporteerd volgens de vereisten van de ESRS. In bepaalde gevallen zijn de werkelijke milieugegevens pas beschikbaar na publicatie van dit verslag, daarom wordt in deze gevallen met aannames en extrapolaties gewerkt.

Onderstaande tabel geeft ons totale energieverbruik onder scope 1 en 2 aan over het boekjaar 2024, uitgesplitst naar energiebron. Om vergelijking met voorgaand jaar mogelijk te maken, is de data van 2023 eveneens toegevoegd.

Energiebron	Eenheid	Verbruik 2024	Verbruik 2023	Delta
Fossiele energie				
Fossiele brandstof leaseauto's	MWh	2.423	3.557	(1.134)
Verbruik aardgas in panden	MWh	39	57	(18)
Verbruik elektriciteit, warmte, stroom en koeling	MWh	1.115	727	388
Nucleaire energie				
	MWh	-	-	-
Stadsverwarming				
	MWh	-	-	-
Hernieuwbare energie				
Verbruik biogas in panden	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare elektriciteit	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare warmte	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare stoom	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare koeling	MWh	-	-	-
Hernieuwbare elektriciteit op locatie	MWh	-	-	-

Voor de conversie van literverbruik naar megawattuur zijn de brandstofconversiefactoren van Defra vanaf 2024 gebruikt.

Gehanteerde aannames

Bij Digimij hebben wij voor het boekjaar 2024 geen data verkregen over het verbruik van aardgas, elektriciteit, warmte, stroom en koeling voor het bedrijfspand. Hierdoor hebben wij ons gebaseerd op het verbruik uit 2023.

Bij Oliver hebben wij geen gegevens ontvangen ten aanzien van het verbruik van aardgas in het pand. Ook hiervoor hebben wij ons gebaseerd op het verbruik uit 2023. Bij dit pand is eveneens een zonnepaneleninstallatie aanwezig. Wij hebben geen data over de hoeveelheid hernieuwbare elektriciteit hiervoor is gekocht.

Terugkijken en vooruitkijken

Environment

Energiebronnen

Energieverbruik komt van de verbranding van aardgas in onze panden, hernieuwbare elektriciteit en warmteverbruik, evenals het verbruik van fossiele brandstoffen voor onze leaseauto's. Vanaf 2023 is Ctac begonnen met het aanscherpen van het leaseautobeleid. Zo is het vanaf dat jaar bij de Ctac-entiteiten alleen nog mogelijk om een volledig elektrische leaseauto te bestellen.

Doordat Ctac geen activiteiten heeft in sectoren met een hoge klimaatimpact, splitsen wij het totale energieverbruik uit fossiele bronnen niet verder uit.

Definities

- ❖ Fossiele energie: totale energieverbruik uit fossiele bronnen.
- ❖ Fossiele brandstof leaseauto's: totale verbruik van verbruikte fossiele brandstoffen door leaseauto's met een fossiele brandstofmotor uit de database van de leasemaatschappij omgerekend naar MWh.
- ❖ Verbruik aardgas in panden: totale verbruik van aardgas omgerekend naar MWh.
- ❖ Verbruik elektriciteit, warmte, stroom en koeling: totale verbruik van ingekochte of verworven elektriciteit omgerekend naar MWh.
- ❖ Nucleaire energie: Ctac maakt geen gebruik van nucleaire energie.
- ❖ Stadsverwarming: Ctac maakt geen gebruik van stadsverwarming.
- ❖ Hernieuwbare energie: het totale energieverbruik uit hernieuwbare bronnen.
- ❖ Verbruik biogas in panden: Ctac maakt geen gebruik van biogas in haar panden.
- ❖ Ingekochte hernieuwbare elektriciteit: de ingekochte elektriciteit in de gebouwen (kWh) en door elektrische auto's (kWh) omgerekend naar MWh.
- ❖ Ingekochte hernieuwbare warmte: Ctac maakt geen gebruik van hernieuwbare warmte.

- ❖ Ingekochte hernieuwbare stoom: Ctac maakt geen gebruik van hernieuwbare stoom.
- ❖ Ingekochte hernieuwbare koeling: de hoeveelheid ingekochte koudemiddelen (GJ) omgerekend naar MWh.
- ❖ Hernieuwbare elektriciteit op locatie: de totale opgewekte en verbruikte zonne-energie (kWh) omgerekend naar MWh.

GHG-emissies

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2024 is gebruikgemaakt van energieverbruikgegevens met betrekking tot huisvesting, (externe) datacenters en mobiliteit van onze medewerkers. De gegevens zijn ontvangen van externe leveranciers. Aan de hand van deze gegevens is de ingeschatte totale CO₂-emissie voor Ctac 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 bonnen van emissie: scope 1, 2 en 3. Per scope is beschreven welke CO₂-genererende activiteiten door Ctac zijn opgenomen in de berekening.

Scope 1

Hierbij gaat het om de directe uitstoot van broeikasgassen door gebruik van fossiele energiedragers (aardgas, benzine etc.). Voor Ctac omvat dit het brandstofverbruik van leaseauto's en verbruik van aardgas en verbruik koudemiddelen in de panden.

Scope 2

Naast de directe emissie van broeikasgassen wordt ook de indirecte CO₂-emissie als gevolg van het elektriciteitsverbruik meegenomen. Door het inkopen van elektriciteit is Ctac indirect verantwoordelijk voor deze emissies. Onder deze scope valt zowel het elektriciteitsverbruik in de panden als het verbruik van de leaseauto's.

Terugkijken en vooruitkijken

Scope 3

Ten slotte komt er bij een organisatie indirect CO₂ 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.

Deze emissies vallen onder scope 3. Bij Ctac betreft het hier de zakelijke reizen die gemaakt worden. Over eventuele andere scope 3-items, bijvoorbeeld afval, wordt niet gerapporteerd.

Onderstaande tabel laat de totale emissies zien, uitgesplitst naar scope 1, 2 en 3. Om vergelijking met voorgaand jaar mogelijk te maken, is de data van 2023 eveneens toegevoegd.

In ton CO ₂	2024	2023	Delta
Scope 1 GHG-emissies			
Bruto scope 1-emissies	738	1.051	(313)
% van scope 1-emissies van gereguleerde ETS	0%	0%	0%
Scope 2 GHG-emissies			
Bruto location-based scope 2-emissies	366	227	139
Bruto market-based scope 2-emissies	598	324	274
Significante scope 3 GHG-emissies			
Bruto scope 3 GHG-emissies	29	14	15
Totale GHG-emissies			
Totale GHG-emissies (location-based)	1.133	1.292	(159)
Totale GHG-emissies (market-based)	1.365	1.389	(24)

Scope 1

In 2024 is een daling zichtbaar in de CO₂-uitstoot binnen Scope 1. De uitstoot door brandstoffen voor voertuigen is gedaald van 1.040 ton in 2023 naar 727 ton in 2024. Deze daling is gerealiseerd door elektrificatie van het wagenpark.

Scope 1 in zijn geheel laat een reductie zien van 1.051 ton in 2023 naar 738 ton in 2024. Deze daling bevestigt de geleverde inspanningen om directe emissies te verminderen.

Scope 2

De uitstoot onder Scope 2 (location-based) laat een stijging zien van 227 ton in 2023 naar 366 ton in 2024. Dit wordt verklaard door een toename in energiebehoefte door gebruik van elektrische auto's. Door over te stappen naar duurzame

elektriciteitsopwekking liggen hier kansen voor het verder reduceren van de CO₂ uitstoot.

Voor location-based scope 2-emissies wordt er met de gemiddelde conversiefactor van Nederland/Belgie gerekend. Dit is gelijk aan stroom onbekend. Voor market-based scope 2-emissies wordt er gewerkt met de specifieke situatie voor de onderneming. Hiervoor is gerekend met grijze stroom.

Scope 3

De scope 3 emissies zijn 2024 toegenomen naar 28,57 ton. Dit wijst erop dat het zakelijk personenvervoer aanzienlijk is gegroeid, voornamelijk door events in het buitenland. Doordat de datacenters groene stroom gebruiken is hier geen CO₂ uitstoot aan verbonden.

Definities

- ❖ Bruto scope 1-emissies: de totale directe emissies (ton CO₂) die Ctac in eigendom of onder beheer heeft.
- ❖ % van scope 1-emissies van gereguleerde ETS: dit betreft het percentage van de scope 1-emissies die worden ontvangen door het EU ETS-systeem.
- ❖ Bruto location-based scope 2-emissies: totale indirecte emissies (ton CO₂) die Ctac in eigendom of onder beheer heeft, waarbij gebruik is gemaakt van location-based conversiefactoren.
- ❖ Bruto market-based scope 2-emissies: totale indirecte emissies (ton CO₂) die Ctac in eigendom of onder beheer heeft, waarbij gebruik is gemaakt van market-based conversiefactoren.
- ❖ Bruto scope 3 GHG-emissies: totale indirecte emissies (ton CO₂) van onze upstream-activiteiten in de waardeketen.
- ❖ Totale GHG-emissies (location-based): totaal van bruto scope 1-, bruto location-based scope 2- en bruto scope 3-emissies.
- ❖ Totale GHG-emissies (market-based) totaal van bruto scope 1-, bruto market-based scope 2- en bruto scope 3-emissies.

GHG-intensiteit*	2024	2023	Delta
GHG-intensiteit in verhoudingscijfers			
Totale GHG-emissies (location-based) in verhouding tot omzet	0,009	0,010	(0,001)
Totale GHG-emissies (market-based) in verhouding tot omzet	0,011	0,010	0,001
Totale GHG-emissies per fte	5,65	5,82	(0,17)

* De GHG-intensiteit is berekend door gebruik te maken van de omzet in duizenden euro's en de fte's zoals gerapporteerd in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. voor het respectievelijke boekjaar.

Terugkijken en vooruitkijken

Social

Ctac is een moderne en betrokken werkgever gericht op samenwerking, ondernemerschap en resultaat. We streven naar het creëren van een werkomgeving waarin medewerkers met plezier effectief kunnen werken, ondersteund door geoptimaliseerde processen. Medewerkerstevredenheid staat bij Ctac centraal. Bij Ctac werken gemiddeld 441 fte's en 200 professionele inleenkrachten. Er wordt gebruikgemaakt van inhuur om efficiënt in te spelen op operationele behoeften en regionale vraag.

Flexibele en ondernemende teams

De medewerkers bepalen het succes van Ctac. De kennis en expertise van onze organisatie zitten niet alleen in onze technologische applicaties, maar zijn verankerd in de gedeelde kennis en ervaring. Het stimuleren van samenwerking is de basis voor innovatie en dankzij het creatieve denkvermogen van onze teams worden de ambities van onze klanten vertaald naar concrete oplossingen.

Sinds 2022 wordt gewerkt met kleine teams die geleid worden door competence leads. Dit versterkt de autonomie van teams, stimuleert ondernemerschap en maakt de organisatie wendbaarder.

Leiderschap en samenwerking

In lijn met de strategische herijking heeft Ctac in 2024 zijn HR-beleid verder aangescherpt en belangrijke stappen gezet in leiderschapontwikkeling. Het leiderschapsprogramma, gelanceerd in 2024, wordt uitgerold binnen de hele Ctac-groep. Het programma richt zich op het creëren van een omgeving waarin medewerkers hun talenten optimaal benutten, zich betrokken voelen en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor resultaten.

De structuur van de prestatiegerichte beloning is in 2024 tegen het licht gehouden. Waar voorheen

bonussen gebaseerd waren op individuele prestaties en EBIT-doelstellingen, worden team- en afdelingsdoelstellingen nu ook meegenomen. Deze verandering heeft als doel ondernemerschap en eigenaarschap van onze teams nog meer te stimuleren. Om samenwerking en verbondenheid te versterken, worden verhalen, nieuws en best practices gedeeld via het magazine C-YOU. Daarnaast organiseren we evenementen als collegetours, waar externe sprekers medewerkers inspireren en informeren over actuele thema's.

Inspelen op krapte op de arbeidsmarkt

In 2024 zijn de arbeidsvoorwaarden aangepast en is geïnvesteerd in voorzieningen om de aantrekkelijkheid van Ctac te vergroten in een krappe arbeidsmarkt. Door de herziening van het arbeidsvoorwaardenpakket bieden we medewerkers nu meer flexibiliteit. Zo is het mogelijk om tijd-voortijduren fiscaal vriendelijk in te zetten voor het bekostigen van een sportabonnement, leasefiets of een extra pensioenstorting. Daarnaast zijn de reiskostenvergoeding en thuiswerkvergoeding herzien en sluiten deze nu aan bij de realiteit van hybride werken.

Ontwikkeling

Ctac heeft de investeringen in talentontwikkeling in 2024 uitgebreid. Het Talent & Development-programma voor Young Professionals was een succes, met elf deelnemers die trainingen hebben gevolgd, ondersteund met coaching en assessments. Binnen de eigen Cacademy zijn nieuwe trainingen opgestart, passend bij de huidige trainingsbehoefte en (technologische) ontwikkelingen. Deze programma's zijn belangrijke pijlers die passen bij de ontwikkelbehoefte en onze strategische visie op learning & development. We blijven investeren in onze consultants en identificeren en ontwikkelen talent voor toekomstige leiderschapsrollen binnen de organisatie.

Ctac biedt medewerkers toegang tot een online trainingsplatform met e-learningmodules op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, vitaliteit en taaltrainingen. Daarnaast worden consultants continu bijgeschoold met certificeringen met name op het gebied van Microsoft en SAP. Deze opleidingsmogelijkheden zijn essentieel om de kennis en vaardigheden van medewerkers actueel te houden.

Medewerkerstevredenheid

In 2023 is, in samenwerking met een externe partner, in Nederland en België een uitgebreid tweejaarlijks medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd, waarbij is gemeten op bevlogenheid en organisatierichting. Naar aanleiding hiervan zijn verbeterpunten en actieprogramma's opgesteld, die in 2024 zijn opgevolgd en gemonitord, zowel per team als op centraal niveau. In 2024 heeft er opnieuw een uitgebreide meting plaatsgevonden, die vooral betrekking had op de opvallende en dominante thema's uit het onderzoek van 2023. De medewerkerstevredenheid is gedaald mede door het grote aantal veranderingen in de organisatie. Ten opzichte van 2023 scoren we daarentegen beter op de thema's werkplezier, management, samenwerking en energie. In 2024 ligt de focus op het implementeren van de verbeteringen en vervolgonderzoek staat gepland voor 2025. Dit vervolgonderzoek zal plaatsvinden aan de hand van een nieuwe externe partner waarbij één grote meting wordt vervangen door meerdere geautomatiseerde kortere enquêtes die frequent worden afgenomen bij vooraf bepaalde momenten, zoals onboarding, na een training en bij uitdiensttreding. Hierdoor zijn we in staat om sneller in te spelen op signalen en ontwikkelingen.

Medezeggenschap

In 2024 zijn meerdere overlegvergaderingen met de ondernemingsraad gehouden. Deze vergaderingen bevorderen zowel de formele medezeggenschap

als de informele communicatie tussen de raad van bestuur en de ondernemingsraad (OR). Tijdens deze bijeenkomsten zijn alle aspecten van de bedrijfsvoering besproken met onderwerpen zowel vanuit de bestuurders als vanuit de OR. Een belangrijk onderwerp in 2024 was de samenstelling van de raad van commissarissen. Ook het herstructureren en uniformeren van de organisatiestructuur behoorde tot de gespreksonderwerpen. Daarnaast kwamen vaste thema's, zoals marktontwikkelingen, resultaten en het HR-beleid, aan bod. Voorbeelden hiervan zijn voorstellen in het kader van het leasebeleid, de tijd-voor-tijduren en het beleid inzake de variabele beloning.

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling stelt (i) werknemers en (ii) enig persoon anders dan een werknemer die op grond van de Wet bescherming klokkenluiders bevoegd is, in staat om op een veilige en vertrouwelijke manier een vermoeden van een misstand te melden. Deze regeling is conform de Wet bescherming klokkenluiders en de Europese richtlijn 2019/1937 ingericht en biedt een vaste procedure om dergelijke meldingen te behandelen. De procedure voor meldingen staat beschreven in de klokkenluidersregeling, welke vindbaar is op Ctac's website onder Over Ctac, Investor Relations, Code & Regelgeving. In 2024 waren er geen meldingen.

Diversiteit en inclusie

Op het gebied van diversiteit en inclusie zijn in samenspraak met de raad van commissarissen parameters opgesteld om de impact van ons beleid meetbaar te maken. Een van de doelstellingen is dat in 2027 30% van het personeel jonger moet zijn dan 35 jaar. Naast verjonging streven we naar een betere balans in de man-vrouwverhouding. De doelstellingen zijn verder uitgewerkt in het hoofdstuk Diversiteitsbeleid.

Terugkijken en vooruitkijken

Vitaliteit en welzijn

We streven naar een organisatie waarin werkplezier en een gebalanceerd personeelsbestand bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Onze initiatieven zijn gericht op ziektepreventie en we voeren proactief beleid op het versterken van mentale weerbaarheid en het verbeteren van de fysieke gezondheid. Ctac heeft een interne en externe vertrouwenspersoon bij wie medewerkers terecht kunnen voor psychosociale hulp en bij wie onveilige situaties op het werk vertrouwelijk gemeld kunnen worden.

Ctac maakt gebruik van een arbodienst. Zij stellen een vaste bedrijfsarts ter beschikking zowel aan Ctac als aan de medewerkers. De bedrijfsarts heeft een adviserende rol naar beide partijen. Ctac zet de arbodienst preventief in of als een medewerker verzuimt door ziekte.

In samenwerking met verschillende bedrijven bieden we preventief hulp bij signalen van overbelasting of stress. Medewerkers kunnen gebruikmaken van vitaliteitsprogramma's, waaronder een sport- en voedingsprogramma van twaalf weken in samenwerking met PSV Vitality. Ctac biedt een leasefietsregeling en bedrijfsfitnessregeling om bewegen te stimuleren. Daarnaast bieden we onze medewerkers preventief medisch onderzoek aan, waardoor ze aan de hand van afgenomen fysieke onderzoeken adviezen krijgen van een sportarts.

Ctac heeft een programma voor mantelzorg om medewerkers te ondersteunen bij het combineren van werk en zorg voor een naaste. Onze zorgpartner biedt daarbij een luisterend oor, geeft advies en kent relevante wet- en regelgeving bij diverse gemeenten.

Ook de fun factor krijgt binnen Ctac voldoende aandacht. Onze personeelsvereniging 'Club Ctac'

organiseert gedurende het jaar verschillende events, zoals een VR game of een 'Wie is de mol'-spel in de binnenstad van Den Bosch.

Het ziekteverzuim bleef in 2024 stabiel rond 3,5%, in lijn met het sectorgemiddelde. Ctac heeft effectieve re-integratieprogramma's die medewerkers ondersteunen bij hun terugkeer naar werk na ziekte.

Nieuw talent

Met Strategische PersoneelsPlanning (SPP) en Future Workforce Planning (FWP) anticipeert Ctac op natuurlijk verloop, de impact van marktontwikkelingen en de verschuiving in onze strategische focus. Naast versterking van de salesorganisatie en het doorontwikkelen van competenties op het gebied van cloudmigratie ligt er veel nadruk op het vertalen van technologische ontwikkelingen naar vaardigheden. SPP en FWP ondersteunen hierbij met succession planning, talentmanagement en werving. In 2024 zijn SPP en FWP in Nederland en België geïmplementeerd en uitgewerkt in actieplannen. Dit heeft geresulteerd in nieuwe trainingen in de Ctacademy en aanscherping van de recruitment om meer balans te brengen in het personeelsbestand.

De arbeidsmarkt in 2024 was uitdagend, maar Ctac heeft belangrijke stappen gezet in het aantrekken van talent. Naast actieve wervingscampagnes, zoals campusrecruitment bij Avans Hogeschool en Fontys, investeert Ctac in employer branding. Het opstellen van een werkgeversverhaal (Employer Value Proposition) vormt de basis voor toekomstige wervingscampagnes, waarbij de samenwerking met SAP en PSV wordt gebruikt om Ctac nadrukkelijker te profileren als aantrekkelijke werkgever. Wij anticiperen op groei in verschillende bedrijfsonderdelen en hebben het aantal openstaande vacatures in de loop van het jaar uitgebreid voor de specifieke groeigebieden.

Met de referral fee benutten wij het persoonlijk netwerk van onze medewerkers, een belangrijke bron voor het aantrekken van talent. De beloning voor het aandragen van geschikte kandidaten vergroot de betrokkenheid van medewerkers en verrijkt de pool van potentiële kandidaten.

Plannen voor 2025

In 2025 ligt de focus op de intensivering van de interne samenwerking, het verder verbeteren van

leiderschapsontwikkeling en het aanjagen van het ondernemende karakter van Ctac om medewerkers uit te dagen en te behouden. Het is onze ambitie om een toekomstbestendig personeelsbestand op te bouwen, met een sterke nadruk op verjonging, groei en diversiteit en inclusiviteit. Ctac blijft zich inzetten voor een werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen, en waar diversiteit en inclusiviteit bijdragen aan het succes van de teams en de organisatie.

Ctac in cijfers

Aantal instromers jonger dan 32 jaar in 2024	26
Huidige score voor medewerkerstevredenheid	7,0

Terugkijken en vooruitkijken

Governance

Ctac heeft te maken met financiële, technische, commerciële en ethische uitdagingen, zowel op individuele basis als voor de organisatie als geheel. Om onze medewerkers hierbij te helpen, heeft Ctac een gedragscode die medewerkers helpt zich bewust te worden van integer handelen door wenselijk en onwenselijk gedrag te verduidelijken. De gedragscode geldt voor alle medewerkers, ook voor degenen met een tijdelijk contract of flexibele relatie. Meer informatie over de gedragscode is te vinden op de website van Ctac.

Klokkenluidersregeling

De klokkenluidersregeling is te vinden op de website van Ctac.

Insiderreglement

Om te voorkomen dat medewerkers onrechtmatig met voorkennis handelen in aandelen Ctac N.V., is door Ctac een insidersreglement opgesteld. De Compliance Officer is verantwoordelijk voor het bijhouden van een insiderlijst en het schriftelijk melding doen aan personen die aan deze lijst worden toegevoegd omtrent de verbodsbepalingen met betrekking tot het beschikken over voorwetenschap, en de sancties die toegepast worden bij overtreding van deze bepalingen ingevolge de Wet op het financieel toezicht (Wft).

De Compliance Officer is daarnaast 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. In de gesloten periode mag niet gehandeld worden in aandelen Ctac N.V.

Insiders zijn verplicht tot het melden van transacties in aandelen Ctac N.V. bij de Compliance Officer. De Compliance Officer is verantwoordelijk voor het melden van de transacties bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), indien en voor zover wettelijk vereist.

Privacy en data security

Ctac beheert de data van klanten waarmee wij hen ondersteunen in het optimaliseren van besluitvormingsprocessen.

Het voorkomen van datalekken is één van de hoogste prioriteiten van Ctac. Een datalek is schadelijk voor de klanten van Ctac en schaadt de reputatie van Ctac als trusted advisor. Daarnaast kan een datalek voor Ctac leiden tot significante boetes en verlies van omzet.

Een van de mitigerende maatregelen die Ctac treft, is het opzetten van een Informatie Security Management Systeem (ISMS) gebaseerd op de ISO 27001-normering en een ISAE 3402- en ISAE 3000-raamwerk. Ctac is in het bezit van de bijbehorende certificeringen waarop jaarlijks interne en externe audits plaatsvinden. Als onderdeel van het ISMS heeft Ctac een intern operationeel securityteam. Dit team monitort continu het IT-landschap en reageert direct bij bedreigingen.

Daarnaast heeft Ctac een cybersecurityverzekering om in geval van een cyberaanval beroep te kunnen doen op externe specialisten ter ondersteuning van het eigen team.

Naast dat het een risico is, ligt hier ook een kans. Ctac heeft diensten ingericht, waarmee klanten hun data, infrastructuur en cyberrisico's kunnen identificeren en beheersen en zo hun systemen vrij kunnen houden van ongewenste verstoringen.

Resultaten

In onderstaande tabel zijn de resultaten opgenomen, die Ctac heeft gerealiseerd op de voor Ctac belangrijkste KPI's op het gebied van privacy en data security.

Privacy en data security	2024	2023	Delta	Target
Grote datalekken	-	-	-	-
Kleine datalekken	3	2	1	Maximaal 5
Datalekken tijdig gemeld aan autoriteiten	100%	100%	0%	100%

In het huidige boekjaar zijn de drie targets op het gebied van privacy en data security behaald. Er is geen sprake geweest van datalekken die verplicht gemeld moeten worden aan de autoriteiten.

Ctac committeert zich ook voor aankomende jaren aan deze targets en werkt in een continu proces aan een aanscherping van de interne procedures en richtlijnen.

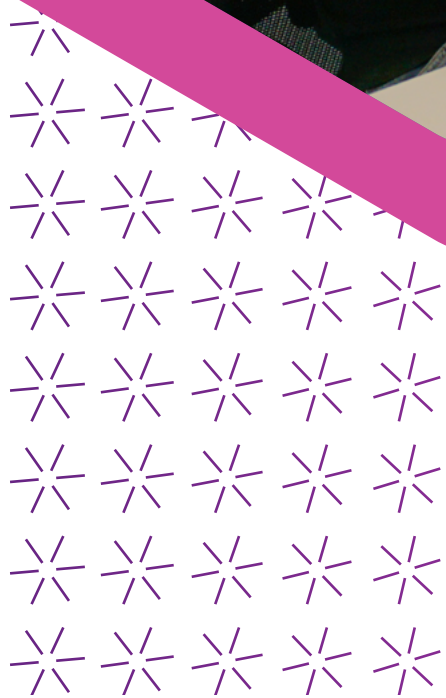
Ctac maakt onderscheid tussen grote en kleine datalekken.

Groot datalek

Een groot datalek betreft een datalek waardoor een aanzienlijk aantal personen zijn getroffen of het zeer gevoelige informatie betreft. Bij een groot datalek zal er in principe de verplichting zijn om betrokkenen te informeren en is er een grotere kans op reputatie- of financiële schade.

Klein datalek

Een klein datalek betreft een datalek met een beperkte impact en waardoor minder personen zijn getroffen of het minder gevoelige informatie betreft. Bij een klein datalek zal er in principe geen verplichting zijn om betrokkenen te informeren en is er een beperkte kans op reputatie- of financiële schade.



Jeroen Valgaerts

Sales Accountmanager
bij Ctac

Wat voor werk doe je bij Ctac?

Ik heb de afgelopen vijf jaar in verschillende rollen gewerkt bij Ctac. Ik richt mij met name op new business development in de implementatie van **SAP S/4HANA** en de transformatie naar de public cloud. Dit begint bij het spotten van kansen, waarbij ik ondersteund word door events en LinkedIn-campagnes van ons marketingteam. In de daaropvolgende fase werk ik nauw samen met collega's in het presalesteam om op inhoud klantgesprekken te voeren. In de laatste fase bereiden we samen met een klein team een demo voor. Dankzij de vroege betrokkenheid van presales consultants, en hun rol bij de uitvoering van projecten, kennen wij de klant en kunnen we waarmaken wat we verkopen.

*“We kunnen waarmaken
wat we verkopen”*

Waar haal jij het meest plezier uit?

Wat ik echt waardeer aan Ctac, is de cultuur van eigen initiatief. Als je zelf met een idee komt, krijg je veel support om het te realiseren. Daarnaast is er ruimte voor groei en persoonlijke ontwikkeling. Ik heb op eigen verzoek een aantal leiderschapstrainingen gevolgd en krijg nu de verantwoordelijkheid om dat in de praktijk te brengen. Zo ben ik recent bijvoorbeeld coach geworden van het staffing-team. Verder waardeer ik de samenwerking binnen het team: presales geeft inhoudelijke feedback die ons helpt bij het beoordelen of een project echt bij ons past. Iedereen zet zich volledig in om op maat gemaakte diensten te leveren en het gezamenlijke doel te behalen. Het is voor niemand te veel om net die extra stap te zetten.

*“Elke stap die we samen zetten,
brengt ons dichterbij de top”*

En het hoogtepunt van 2024?

Samen met het team werken aan demo's. Daar gaan we met ons allen echt voor en dat maakt me heel trots! Het past ook bij de kernwaarde van Ctac die het dichtst bij mij staat, namelijk 'gedreven'. Elke stap die we samen zetten, brengt ons dichterbij de top, en dat geeft een enorme drive om het maximale te bereiken!

Governance



Risicomanagement

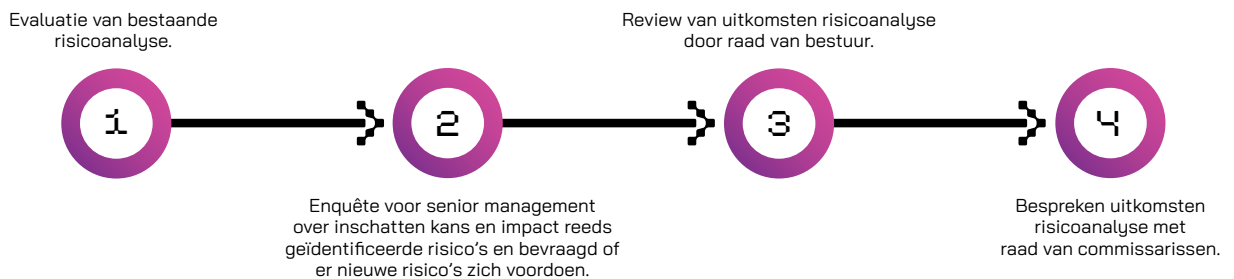
Risicomanagement

Gezien de aard van Ctac's business, is risicomanagement een van onze topprioriteiten. Enerzijds is het een belangrijk onderdeel voor het vertrouwen van klanten in Ctac, omdat het de organisatie in staat stelt om hoogwaardige dienstverlening en services te blijven leveren aan klanten. Anderzijds biedt het risicomanagementproces inzicht in de effectiviteit van genomen maatregelen, met als doel om de bedrijfsprocessen steeds te verbeteren. Ctac zorgt door een continu proces van interne controles en metingen voor het zo optimaal mogelijk bewaken en tijdig identificeren en, indien noodzakelijk, mitigeren van risico's. Dit proces is geborgd in het controleraamwerk dat we gebruiken voor onze ISAE 3000/3402-verklaring, aangevuld met regelmatige controles ten behoeve van onze ISO27001/9001-certificering.

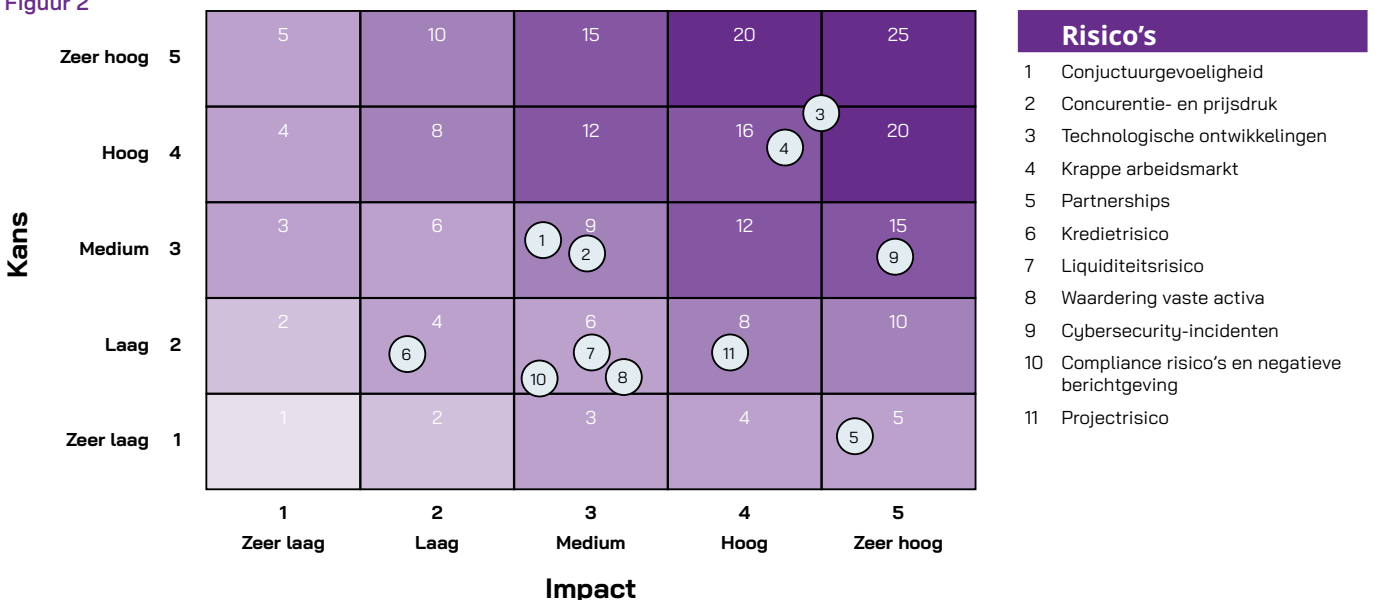
Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces (figuur 1) is een jaarlijkse cyclus waarbij de materiële risico's worden bepaald en geanalyseerd, de kans en impact van de risico's worden bepaald, wat leidt tot onderstaande heat map (figuur 2), en op basis waarvan passende beheersmaatregelen worden opgesteld. In 2024 is het senior management gevraagd welke risico's men ziet, hoe men die inschat en of er nieuwe risico's zijn. De uitkomsten zijn geanalyseerd door de raad van commissarissen en de raad van bestuur. Dit heeft geleid tot een herziene risicoanalyse, zie hiervoor figuur 2. Het risicomanagementproces met de controlemiddelen en mitigerende maatregelen is een terugkerend onderwerp op de agenda van de raad van commissarissen. Onderwerpen zoals cyberrisico's, risicoassessment en compliance worden daarnaast regelmatig besproken.

Figuur 1



Figuur 2



Risicomanagement

Verantwoordelijkheden

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlecyclus. Ctac hanteert zoveel mogelijk uniforme werkprocessen, procedures, richtlijnen en informatiesystemen. Ieders verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de functiescheidingen liggen vast. Deze uniformiteit en duidelijkheid helpen risico's te vermijden.

Ctac past het 'three lines of defense'-model toe om de interne beheersing effectief te organiseren en risico's adequaat te managen.

- 1 Operationeel: dit is de eerstelijnsverantwoordelijkheid die ligt bij de dagelijkse beheerteams.
- 2 Controle en advies: dit is belegd in de functie van de Chief Information Security Officer (CISO), die zorgt voor beleid en handhaving.
- 3 Audit: dit zijn de interne en externe periodieke onderzoeken van onder meer ISO-normen en jaarverslagen.

Het is van groot belang dat de medewerkers zich bewust zijn van de mogelijke risico's en weten hoe zij hiermee om moeten gaan. Het management vraagt aandacht voor risico's en e-learnings ondersteunen het zich bewust worden van risico's. Ctac organiseert elk halfjaar een campagne, bestaande uit modules van 3 tot 4 weken. De inhoud en onderwerpen van deze modules worden bepaald op basis van marktontwikkelingen. In 2024 stond het verantwoord gebruik van AI centraal. Daarnaast worden bepaalde e-learnings regelmatig herhaald, waaronder over het Beleid Gebruik ICT-middelen, privacy en phishing. Deze e-learnings zijn verplicht voor alle medewerkers van de groep, inclusief externe medewerkers die voor Ctac werken.

Een open cultuur is daarnaast cruciaal voor een effectieve risicobeheersing. Ctac zoekt hierbij continu naar de balans tussen beheersing en het stimuleren van decentrale verantwoordelijkheden en ondernemerschap. Eventuele risico's van

ondernemerschap worden gemitigeerd door maandelijkse gesprekken over de voortgang en planning van corrigerende maatregelen.

Het management en de businesscontrollers van de verschillende bedrijfsonderdelen rapporteren maandelijks aan de raad van bestuur. In deze reviews komen onder meer de volgende onderwerpen aan de orde:

- ❖ in eerdere reviews afgesproken acties;
- ❖ relevante commerciële ontwikkelingen;
- ❖ project- en klantontwikkelingen/risico's;
- ❖ propositie-ontwikkeling;
- ❖ in- en externe risico's in het kader van cyber- en datasecurity, technologie, markt en personeelsplanning;
- ❖ financiële resultaten van de afgesloten maand en de geactualiseerde vooruitzichten;
- ❖ voortgang op de geïdentificeerde KPI's;
- ❖ ontwikkelingen op het gebied van organisatie en medewerkers.

- ❖ **Chief Information Security Officer (CISO)** rapporteert aan de raad van bestuur en is binnen Ctac verantwoordelijk voor de bescherming van data en intellectueel eigendom. Dit gebeurt op basis van best practices, het ISO27001-framework en beleid voor informatiebeveiliging en data-inbraken. De CISO volgt ook interne en externe audits.
- ❖ **Information Security Officer (ISO)** houdt toezicht op de naleving van Ctac's security-beleid en adviseert over beleid en awareness, en maakt businessimpactanalyses.
- ❖ **Compliance Officer/Functionaris Gegevensbescherming (FG)** meldt datalekken aan de Autoriteit Persoonsgegevens volgens de AVG-criteria. De FG werkt onafhankelijk en rapporteert aan de raad van bestuur, met ondersteuning van Legal voor privacytaken.

Risicobereidheid

Ctac bevordert ondernemerschap, terwijl we tegelijkertijd zorgen voor een hoge kwaliteit van dienstverlening. We minimaliseren daarbij het risico op non-compliance en integriteitsproblemen ter bescherming van zowel onze reputatie als die van onze klanten. Onderdeel van ons risicomanagementproces is het bepalen van onze risicobereidheid. Risico's overstijgen onze risicobereidheid op het moment dat:

- ✦ onze continuïteit in het geding komt;
- ✦ onze reputatie op het gebied van compliance en integriteit in het geding komt;
- ✦ er een materiële impact op de omzet of op de winstgevendheid is.

Materiële risico's

Ctac onderscheidt de volgende risico's:

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

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

Risicomatrix

STRATEGISCH

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Migratie
1. Conjunctuur-gevoeligheid	Schommelingen in de economische conjunctuur door bijvoorbeeld inflatie of een instabiele geopolitieke situatie in combinatie met een relatief vaste kostenstructuur hebben direct effect op het resultaat.	Medium	Medium	Ctac streeft naar meer toegevoegde waarde in de dienstverlening door te focussen op: <ul style="list-style-type: none">✦ businessproposities en marktthema's;✦ het onderhouden en versterken van langdurige samenwerkingen;✦ een beheersbare en flexibele kostenstructuur;✦ verhoging van de omzet uit contracten met een langere looptijd;✦ omzetspreiding over de verschillende markten;✦ indexatie van contracten.
2. Concurrentie- en prijsdruk	De markt voor IT-dienstverlening is volwassen. De concurrerende markt veroorzaakt druk op prijzen en marges.	Hoog	Medium	Het maken van heldere strategische keuzes ten aanzien van de positionering in de markt. Investeren in de ontwikkeling van competenties en vaardigheden van de medewerkers.
3. Technologische ontwikkelingen	Snelle ontwikkelingen in technologie kunnen ervoor zorgen dat medewerkers niet duurzaam inzetbaar zijn en dat klanten alternatieve keuzes maken en/of mogelijk niet de beste oplossing voor hun probleem krijgen.	Hoog	Hoog	Aansluiten businessproposities bij marktontwikkelingen. Strategische personeelsplanning en opleidingsprogramma's.
4. Krappe arbeidsmarkt	Voor Ctac zijn medewerkers de belangrijkste asset van het bedrijf. Ctac groeit dankzij medewerkers. Schaarste op de arbeidsmarkt kan groei in IT-kennis in kwalitatieve zin remmen. Kwantitatief kan het leiden tot stijgende personeelskosten of beperking van de omzetgroei.	Hoog	Hoog	HR-beleid voor een stimulerend werkklimaat waarin ruimte is voor groei van medewerkers. Naast het aantrekken van nieuwe medewerkers is het behoud van medewerkers een belangrijk doel. Employer branding is in lijn met de strategie en gericht op verschillende doelgroepen. Talentmanagement, diversiteit en vitaliteit zijn belangrijke thema's, ook bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Succesvol referral-kanaal. Sterke banden met onderwijsinstellingen.

Risicomanagement

Risicomatrix

STRATEGISCH

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Migratie
5. Partnerships	Het risico dat Ctac niet voldoet aan de compliance-eisen van businesspartners, waardoor Ctac een continuïteitsrisico loopt op het leveren van producten en diensten van deze businesspartners.	Laag	Hoog	<p>Periodiek overleggen met de partnermanagers van onze businesspartners.</p> <p>Wekelijks gesprek met de partnermanager van SAP en regelmatige gesprekken met andere partners.</p> <p>Regelmatig overleg over het businessplan.</p> <p>Monitoring of Ctac voldoet aan de certificeringseisen door middel van wekelijkse dashboards.</p> <p>Tussentijdse externe audits om vast te stellen dat Ctac voldoet aan de compliance-eisen. Voorbeelden hiervan zijn ISAE 3402 type II, accountantscontrole en ISO-certificeringen. Ook zijn periodieke controles in processen ingeregeld om non-compliance te mitigeren.</p>

FINANCIEEL

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Migratie
6. Kredietrisico	Ctac heeft een materiële post aan vorderingen. Als er bij klanten of leveranciers liquiditeits-, solvabiliteits- of continuïteitsissues zijn, zouden ze de contractueel aangegane verplichtingen niet na kunnen komen. Dat vormt een kredietrisico voor Ctac.	Laag	Laag	<p>Centrale beheersing van het kredietrisico.</p> <p>Kredietwaardigheid van klanten wordt vooraf beoordeeld op basis van acceptatiecriteria en indien beschikbaar met behulp van externe credit ratings. Als er geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac de kredietwaardigheid op basis van onder meer de financiële positie en eerdere ervaringen.</p> <p>Interne maandelijkse rapportage over en monitoring van betaalgedrag en de uitstaande facturen, waarbij eventuele issues ten minste maandelijks worden besproken met CFO.</p> <p>Afnemers worden voortdurend beoordeeld op naleving van afspraken over betalingscondities.</p>
7. Liquiditeitsrisico	De marktontwikkelingen en/of kritische houding van financiers beperken de beschikbaarheid van financieringsmogelijkheden in de markt.	Laag	Medium	<p>Centraal liquiditeitenbeheer.</p> <p>Kredietfaciliteiten aanwezig in Nederland en België. Periodieke liquiditeitsprognoses voor zowel de korte als de middellange termijn. De prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van realisatie.</p>
8. Waardering vaste activa	Verslechterende marktomstandigheden en toekomstverwachtingen kunnen leiden tot de afwaardering van de vaste activa. Gezien de hoogte van de vaste activa, zou het effect materieel zijn.	Laag	Medium	<p>Jaarlijks wordt beoordeeld of de op de balans gerepresenteerde waarde nog steeds kan worden terugverdiend.</p>

CYBERRISICO'S

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Migratie
9. Cybersecurity-incidenten	<p>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.</p> <p>Het risico bestaat dat onrechtmatig toegang wordt verkregen tot systemen en data van Ctac of Ctac's klanten als gevolg van deze cyberrisico's.</p> <p>De onrechtmatige toegang tot systemen en data kan reputatieschade als gevolg hebben.</p>	Medium	Hoog	<p>De Chief Information Security Officer (CISO) zorgt er samen met de Privacy Officer, de businessunits en de staforganisatie voor dat de hieraan verbonden risico's inzichtelijk worden. In overleg worden de nodige mitigerende maatregelen geïmplementeerd om het risico naar een acceptabel niveau terug te brengen. Tevens heeft Ctac een Cyber Security Board onder leiding van de CFO, die per kwartaal bijeenkomt om security- en privacyrisico's te bespreken en op te volgen.</p> <p>Ctac heeft het Information Security Management Systeem (ISMS) gebaseerd op de ISO 27001-normering en een ISAE 3402- en ISAE 3000-raamwerk. Alle mitigerende maatregelen en activiteiten worden door middel van interne en externe audits jaarlijks getoetst op opzet, bestaan en werking.</p> <p>Als onderdeel van het ISMS heeft Ctac een intern operationeel securityteam. Dit team monitort continu het IT-landschap en zal bij dreiging direct reageren.</p> <p>Naast de detectiemaatregelen heeft Ctac een groot aantal preventieve maatregelen geïmplementeerd.</p> <p>Ctac heeft een cybersecurityverzekering om in geval van een cyberaanval beroep te kunnen doen op externe specialisten ter ondersteuning van het eigen team.</p>

OPERATIONELE RISICO'S

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Migratie
10. Compliance- risico's en negatieve berichtgeving	<p>Ctac moet in de bedrijfsvoering voldoen aan wet- en regelgeving. De reputatie van Ctac kan geschaad worden door ongunstige berichtgeving in de media en op social media. Daarnaast bestaat het risico op claims als niet voldaan is aan de wet- en regelgeving.</p>	Laag	Medium	<p>Ctac hanteert een multidisciplinaire aanpak van wet- en regelgeving om risico's te bewaken.</p> <p>Ctac heeft een gedrags-, insiders- en klokkenluidersregeling opgesteld, waaraan alle medewerkers zich moeten houden. Deze zijn te vinden op de website.</p>
11. Projectrisico	<p>Ctac heeft verschillende contractvormen met klanten. Een belangrijk deel van de omzet genereert Ctac door projecten voor klanten uit te voeren. Hoe Ctac projecten uitvoert, kan invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac.</p> <p>Het risico bestaat dat projecten niet conform specificatie, afspraken en geplande marges worden opgeleverd.</p>	Medium	Medium	<p>Nauwkeurige formulering van de scope, een frequente rapportering aan de Project Review Board en uitvoering door ervaren en gekwalificeerde medewerkers.</p>

Risicomanagement ten aanzien van duurzaamheid

De impact van duurzaamheidsrisico's op onze bedrijfsvoering schatten we op dit moment als laag in. We hebben een aantal materiële onderwerpen geïdentificeerd op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarvoor we verwijzen naar de materialiteitsmatrix als onderdeel van het hoofdstuk 'Duurzaam Algemeen'. Deze onderwerpen vallen buiten de kaders van de heat map, zoals opgenomen in figuur 2.

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

Ctac past de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code 2022 zoveel mogelijk toe. Afwijkingen van de code zijn beperkt en worden in dit onderdeel toegelicht met een verwijzing naar de relevante bepaling van de Corporate Governance Code van 20 december 2022.

- ✦ Ctac beschikt over een Debiteuren Board, een Project Review Board en een contractmanagementsysteem. De interne auditfunctie en de interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn geïntegreerd in de administratieve organisatie/interne beheersing. Doordat risico's en afwijkingen adequaat gerapporteerd worden en afwijkingen achteraf hersteld kunnen worden, acht Ctac een gesepareerde interne auditfunctie niet noodzakelijk (1.3, zoals expliciet toegestaan in 1.3.6). In het verlengde daarvan wordt ook afgeweken van de subonderdelen 1.3.1 t/m 1.3.5iii en 2.6.4. 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. Daaruit is gebleken dat daartoe (nog) geen noodzaak bestaat.
- ✦ Alle leden van de raad van commissarissen van Ctac zijn lid van de auditcommissie. 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 en 1.6.3). Hetzelfde geldt voor de verslaglegging door de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie aan de raad van commissarissen, aangezien alle leden van de raad van commissarissen ook zitting hebben in de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (2.2.5, 2.3.5, 3.1.1 en 3.2.1).
- ✦ Gezien het beperkte aantal leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen, hanteert Ctac geen vooraf geformaliseerd plan of procedure voor de opvolging en herbenoeming van leden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen (2.2, 2.2.4 en 2.2.5.iv). De raad van commissarissen en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie beoordelen elk jaar aan de hand van onder andere 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 vanwege de beperkte omvang van de onderneming en de bestuursstructuur geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld (2.3.10). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de Corporate Governance 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 Senior Legal Counsel 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, worden na afloop van de bijeenkomsten op de website geplaatst.

Gedetailleerde informatie over Ctac's Corporate Governance is te vinden op de website van Ctac onder Over Ctac, Investor Relations, Code & Regelgeving.

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 onderneming. Daarbij streeft de raad van bestuur naar het realiseren van duurzame langetermijnwaardecreatie voor Ctac. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders en met de effecten van het handelen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen op mens en milieu. In dit kader is aan de raad van bestuur een op KPI's gebaseerde variabele kortetermijn- en langetermijnbeloning toegezegd.

De raad van bestuur werd in 2024 gevormd door de heren Gerben Moerland (CEO) en Paul de Koning (CFO). De raad van commissarissen heeft Gerben Moerland op 13 oktober 2023 benoemd tot statutair bestuurder. Vanaf dat moment is hij zowel CEO als voorzitter van de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft Paul de Koning op 13 april 2023 benoemd tot statutair bestuurder in de rol van CFO. Voor gegevens over de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 13.

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 de raad van bestuur nemen daarin plaats de operationeel leidinggevenden, zijnde de directeur Cloud, directeur Sales Nederland, directeur Sales

België en directeur België. Als gevolg van deze opzet wordt de raad van bestuur directer en completer geïnformeerd, waardoor de raad van bestuur, samen met de overige leden van het executive committee, meer grip krijgt op de operationele gang van zaken en beter in staat is de strategie te implementeren. De taak van het executive committee is om op dagelijkse basis sturing te geven aan de operationele activiteiten, businessunit overstijgende uitdagingen aan te pakken en de door de raad van bestuur geformuleerde strategie uit te voeren.

In terugkerende gevallen worden leden van het executive committee (niet zijnde leden van de raad van bestuur) uitgenodigd om deel te nemen aan de vergaderingen van de raad van commissarissen om specifieke businessonderwerpen toe te lichten en in gezamenlijkheid te bespreken. 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 van, en het beheer door 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 de website van Ctac.

De raad van commissarissen bestond in 2024 uit de heren Harry Hendriks (voorzitter) en Ton Vernaas, en mevrouw Marlies van Elst. Sinds haar benoeming op 13 oktober 2023 is mevrouw Van Elst het aanspreekpunt voor de ondernemingsraad.

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

Mevrouw Van Elst is aangesteld met versterkt aanbevelingsrecht op grond van het structuurregime dat Ctac toepast. Ultimo 2024 is mevrouw Van Elst teruggetreden als commissaris. De raad van commissarissen is inmiddels gestart met de procedure voor het werven van een opvolger. Commissarissen worden benoemd conform de Corporate Governance Code met een benoemingstermijn van maximaal twee keer vier jaar als uitgangspunt. Een eventuele herbenoeming daarna wordt toegelicht in het verslag van de raad van commissarissen. Voor gegevens over de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 69.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

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

- ✦ 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 leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid;
- ✦ verlening van decharge aan de leden van 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;
- ✦ adviserende stemming over het bezoldigingsverslag;
- ✦ goedkeuring van bepaalde 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, beleggers en (financiële) media. Ctac communiceert door middel van openbaar gemaakte persberichten en waarborgt zorgvuldige, gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders middels zijn disclosure policy. In dit beleid, te vinden op Ctac's website onder Over Ctac, Investor Relations, Code & Regelgeving, is ook de interactie met stakeholders vastgelegd.

Gedragcode

Ctac heeft een gedragscode die medewerkers helpt zich bewust te maken van integer handelen door wenselijk en onwenselijk gedrag te verduidelijken. De gedragscode geldt voor alle medewerkers, ook die met een tijdelijk contract of flexibele relatie. Meer informatie over de gedragscode is te vinden op Ctac's website onder Over Ctac, Investor Relations, Code & Regelgeving.

Toelichting op het diversiteits- en inclusiebeleid en de uitvoering daarvan

Ctac heeft een diversiteits- en inclusiebeleid (hierna "D&I-beleid") voor de onderneming ingevoerd, met daarin concrete, passende en ambitieuze doelen om een goede balans te bereiken in genderdiversiteit en andere voor Ctac relevante aspecten van D&I. Deze doelen hebben betrekking op de samenstelling van de raad van bestuur, de raad van commissarissen, de directie (ook wel het executive committee genoemd) en de subtop.

Het D&I-beleid ten aanzien van de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen is vastgesteld door de raad van commissarissen. Het D&I-beleid ten aanzien van de samenstelling van het executive committee, de subtop en het overige werknemersbestand is vastgesteld door de raad van bestuur na voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.

Hierna volgt een toelichting op het D&I-beleid en de uitvoering daarvan in het afgelopen boekjaar.

Doelen van het D&I-beleid

Het D&I-beleid is gericht op het creëren van een (meer) diverse en inclusieve werkomgeving waarin iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt, ongeacht afkomst, ras, seksuele geaardheid, geslacht, leeftijd, religie, culturele achtergrond of fysieke gesteldheid. Dit beleid sluit aan bij Ctac's kernwaarden: samen, gedreven, ondernemend, resultaatgericht en bewust.

Ctac heeft voor het D&I-beleid doelen gesteld met een streefdatum van eind 2027, tenzij anders aangegeven.

Diversiteit in het leidinggevend kader:

- ✦ ten minste 1/3^e van de leden van de raad van commissarissen is vrouw en ten minste 1/3^e is man;¹
- ✦ ten minste 1/3^e van de leden van de raad van bestuur is vrouw en ten minste 1/3^e is man;
- ✦ ten minste 1/3^e van de leden van het executive committee is vrouw en ten minste 1/3^e is man;
- ✦ ten minste 1/3^e van de leden in de subtop² is vrouw en ten minste 1/3^e is man.

Diversiteit in het werknemersbestand:

- ✦ ten minste 25% van het werknemersbestand is vrouw en ten minste 25% is man;
- ✦ ten minste 15% van het werknemersbestand heeft een niet-Nederlandse of niet-Belgische achtergrond;³
- ✦ ten minste 30% van het werknemersbestand is <35 jaar;
- ✦ participatie van ten minste zes personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Inclusie:

- ✦ ten minste 60% van het medewerkersbestand heeft de online training "onbewuste vooroordelen" gevolgd.⁴

Onderstaande doelen zijn in 2024 verwijderd uit het herziene D&I-beleid ten einde de meetbaarheid te verbeteren en het beleid beter te laten aansluiten op de doelstellingen van Ctac:

- ✦ ten minste 1/3^e van de doorstroom naar de volgende leidinggevende functies: Team Leads, Competence Leads, of posities die onderdeel uitmaken van de subtop, is vrouw en minstens 1/3^e is man;

1) Dit streefcijfer geldt per direct in lijn met toepasselijke wetgeving.

2) Onder de subtop wordt verstaan: salarisschaal 7 of hoger.

3) Personen met een niet-Nederlandse respectievelijk niet-Belgische achtergrond worden geacht te zijn personen die zelf niet in Nederland/België zijn geboren, of van wie minstens één van de ouders niet in Nederland/België is geboren. Voor de vestigingen van Ctac ziet deze doelstelling op medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond en voor de vestiging in België gaat het om medewerkers met een niet-Belgische achtergrond.

4) Deze doelstelling dient voor eind 2025 te worden behaald.

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

- ✦ ten minste 20% van de doorstroom naar hogere functies (schaal 7 of 8), niet zijnde leidinggevende functies, is vrouw en minstens 20% is man;
- ✦ ten minste 10% van het werknemersbestand heeft een niet-Europese achtergrond;
- ✦ een nader te bepalen verbetering ten opzichte van de nulmeting inclusieve employee experience, uit te voeren in 2024.

Plan van aanpak

Ten aanzien van alle functies hanteert Ctac de volgende uitgangspunten bij de werving, selectie, doorstroom en promotie:

- ✦ iedereen met dezelfde competenties, wendbaarheid en potentieel heeft in beginsel gelijke kansen op dezelfde functie, waarbij in bepaalde gevallen de voorkeur wordt gegeven aan kandidaten die qua gender of achtergrond ondervertegenwoordigd zijn;
- ✦ beslissingen worden genomen op basis van relevante en objectieve criteria, waarbij discriminatie moet worden voorkomen;
- ✦ verschillen worden in positieve zin gewaardeerd.

Raad van bestuur en raad van commissarissen

Indien vacatures ontstaan in de raad van bestuur of in de raad van commissarissen, zal telkens worden bekeken wat de mogelijkheden zijn om het streefpercentage van de man-vrouwverhouding zoals opgenomen in het diversiteitsbeleid, te bereiken. Dit vanzelfsprekend zonder de overige aspecten van diversiteit en inclusie uit het oog te verliezen. Het plan van aanpak van Ctac is erop gericht om te komen tot een (meer) inclusieve en diverse profielschets, het wervings- en selectieproces zodanig in te richten, dat meer vrouwelijke kandidaten worden gevonden en daarbij concrete doelstellingen te hanteren bij de longlist en shortlist (bij beide dient minstens 1/3^e van de kandidaten vrouw te zijn). 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 ten aanzien van leeftijd en (culturele) achtergrond te bereiken, ook hier zonder de overige aspecten van diversiteit en inclusie uit het oog te verliezen.

Executive committee en overig subtop kader

Indien vacatures ontstaan in deze categorie functies, zal telkens worden bekeken wat de mogelijkheden zijn om het streefpercentage van de man-vrouwverhouding zoals opgenomen in het D&I beleid, te bereiken. Het plan van aanpak van Ctac is erop gericht om te komen tot een (meer) inclusieve en diverse functieomschrijving en selectiecriteria, het implementeren van mentoring- en coachingprogramma's gericht op vrouwen, en het voeren van bewustwordingscampagnes over vooroordelen en biases. Het wervings- en selectieproces wordt inclusiever ingericht om de diversiteit van de kandidaten te vergroten. Bij zowel de instroom als de doorstroom van medewerkers geldt dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur uitgaat naar een vrouw of naar iemand met een niet-Nederlandse/niet-Belgische achtergrond.

Resultaten van het D&I-beleid en verantwoording

Raad van bestuur

In 2024 is de samenstelling van de raad van bestuur ongewijzigd gebleven. De raad van bestuur bestaat uit twee mannen, waardoor het geformuleerde streefpercentage nog niet is behaald. De doelstelling om meer diversiteit te bereiken, is vastgesteld op eind 2027, mede vanwege de algemene uitdaging in de IT-branche om voldoende vrouwelijke bestuurders aan te trekken.

Raad van commissarissen

In 2024 is de samenstelling van de raad van commissarissen ongewijzigd gebleven. De raad van

commissarissen, bestaande uit twee mannen en een vrouw, voldoet aan het (wettelijk) geformuleerde streefpercentage.

Executive committee

In 2024 is de samenstelling van het executive committee gewijzigd. De functie directeur Sales België is hier in 2024 aan toegevoegd, waardoor de man-vrouwverhouding zes mannen en geen vrouwen betreft. Dit betekent dat de samenstelling, in lijn met het geformuleerde streefpercentage, nog niet is verbeterd. De streefdatum om deze doelstelling te behalen, is vastgesteld op eind 2027, mede vanwege de algemene uitdaging in de IT-branche om voldoende

vrouwen aan te trekken voor leidinggevende functies en hun doorstroom te bevorderen.

Subtop

In 2024 is de samenstelling van de groep medewerkers in de subtop gewijzigd. Deze groep bestaat uit 148 mannen en zestien vrouwen, waardoor het geformuleerde streefpercentage nog niet is behaald. De streefdatum om deze doelstelling te behalen, is vastgesteld op eind 2027, mede vanwege de algemene uitdaging in de IT-branche om voldoende vrouwen aan te trekken voor de subtop en hun doorstroom te bevorderen.

Samenstelling per ultimo 2024

De onderstaande tabel geeft de samenstelling weer voor wat betreft geslacht van de leden van de raad van bestuur, de raad van commissarissen, het executive committee en in de subtop per eind 2024.

Diversiteit	Raad van commissarissen		Raad van bestuur		Executive committee		Subtop	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Man	2	67%	2	100%	6	100%	148	90%
Vrouw	1	33%	0	0%	0	0%	16	10%

Diversiteit van het werknemersbestand

De overige diversiteitsdoelstellingen en de behaalde resultaten per doelstelling zijn weergegeven in de tabel hieronder. Zoals verwacht zijn de meeste doelstellingen in 2024 nog niet behaald, aangezien deze gericht zijn op realisatie tegen het einde van 2027.

Diversiteit werknemersbestand	Doelstelling per ultimo 2027	Resultaat
Man	≥25%	80%
Vrouw	≥25%	20%
Niet-Nederlandse/niet-Belgische achtergrond	≥15%	5%
Werknemers jonger dan 35 jaar	≥30%	29%
Participatie van werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt	≥6 werknemers	0

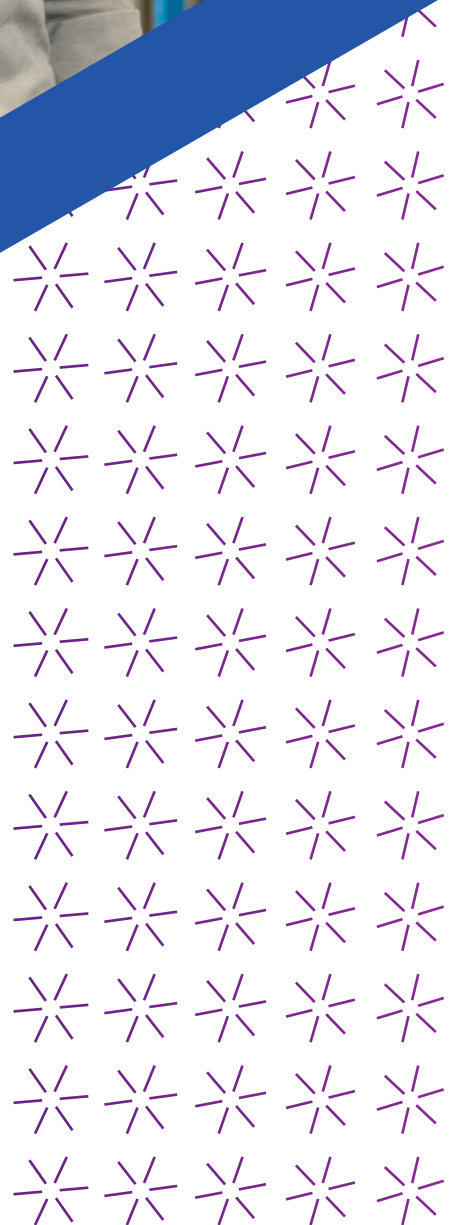
Inclusie

In 2025 zal er verder invulling worden gegeven aan de online training “onbewuste voordelen”.



Martijn Leenknecht

Directeur ICT & Data
van DKG Group



Wat doe je bij DKG?

Sinds 2023 ben ik directeur ICT & Data. Ik werk al voor het bedrijf sinds 2012, toen nog bij Bruynzeel Keukens, voordat we samengingen als combinatie met Keller en DKG. Mijn achtergrond ligt ook in de IT: ik ben begonnen in de audiovisuele techniek in Hilversum, heb voor KPN in glasvezeltechnologie gewerkt en daarna in de zorgsector. Mijn rol bij DKG is uitdagend, omdat het veel verschillende aspecten van IT omvat.

Wat voor rol spelen data en ICT binnen DKG?

DKG heeft drie afzetmarkten: B2B, dealer en retail. Binnen alle drie verwacht de klant van vandaag een andere dienstverlening dan tien jaar geleden. Klanten willen geïnspireerd worden en zelf keuzes maken. Om in te spelen op die wens, hebben we een snel en flexibel IT-landschap nodig, waarbinnen we gebruik kunnen maken van moderne technieken, zoals grafische vormgeving en AI. Wij hebben ons de afgelopen tijd opnieuw georganiseerd om dit mogelijk te maken. Onze IT-afdeling bestaat nu uit drie verschillende teams: een Operations-afdeling voor ondersteuning van onze primaire en productieprocessen met SAP en met netwerk- en systeembeheer voor het meest technische stuk, een Applications-afdeling die verantwoordelijk is voor de klantgedreven processen en commerciële software, en een nieuwe Data Science-afdeling. Deze laatste afdeling houdt zich bezig met nieuwe technologieën, zoals AI, en maakt het mogelijk om datagedreven te werken. Door op basis van feiten te werken in plaats van gevoel, kunnen we fouten in de productie voorkomen, wat veel scheelt in kosten.

Waar helpen Ctac en Oliver IT jullie bij?

Ctac is sinds de implementatie van SAP onze vaste ICT-partner en heeft de blauwdruk ontwikkeld voor de

manier waarop wij SAP inzetten. Ctac ondersteunde ons van planning tot en met implementatie. Dankzij hun expertise hebben we een snel en flexibel IT-landschap uitgedacht, waarmee we beter en sneller inspelen op de markt. Vorig jaar spraken we met Ctac over onze ambitie om voorop te lopen in digitalisering. Ctac kwam toen direct met praktijkvoorbeelden op het gebied van IT-strategie, die precies aansloten bij onze vraag. Daarnaast heeft Oliver IT al onze systemen grondig geanalyseerd en een adviesrapport opgesteld over de volgende stappen. Deze fase van analyse en advies, Oliver Next, is inmiddels afgerond. We zitten nu in de fase Oliver Move: de overgang van de huidige situatie naar de nieuwe situatie. Voor ons betekent dit, dat SAP behouden blijft, maar dat we overgaan naar S/4HANA. De grootste verandering zit in de samenstelling van ons totale IT-landschap. We moeten een nieuwe IT-omgeving opbouwen met standaardbouwblokken. Een groot project dat naar verwachting minimaal vijf jaar duurt. We zijn blij dat we hierin ondersteund worden door Oliver IT.

Hoe verloopt de samenwerking met Oliver IT en Ctac?

Wij zijn heel tevreden met de samenwerking. Ze ondersteunen ons echt op twee verschillende stukken: Oliver IT helpt ons bij het upgraden van systemen, zoals CPI en het vormgeven van een modern klantlandschap, en Ctac helpt ons met het beheer van SAP, het licentiemodel en upgraden naar Cloud S4/HANA. Daarnaast biedt Ctac ook extra ondersteuning met inhoudelijke kennis en programmeren. Zowel Ctac als Oliver IT is heel goed op zijn eigen vakgebied. Wij werken ook samen met andere IT-partners en de samenwerking en koppeling tussen systemen verloopt soepel. Uiteindelijk hangt veel af van de mensen met wie je samenwerkt, en daar hebben we veel geluk mee.

Verslag van de raad van commissarissen





Raad van commissarissen

Harry 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.

Marlies van Elst (1966) Nederlandse nationaliteit

Voorzitter remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie

Lid raad van commissarissen bij BNG Bank. De volledige opsomming van haar relevante nevenfuncties is vermeld in het verslag van de raad van commissarissen op pagina 70.

Benoemd tot commissaris van Ctac in oktober 2023. Termijn beëindigd om persoonlijke redenen per 31 december 2024.

Ton Vernaas (1965) Nederlandse nationaliteit

Voorzitter auditcommissie

Bestuurder bij Speyzer International B.V.

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.

Verlag van de raad van commissarissen

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen Ctac. Daarnaast ondersteunt de raad van commissarissen het bestuur met advies bij de uitvoering van zijn taken, waarbij het belang van de onderneming en haar stakeholders centraal staat.

De raad van commissarissen richt zich ook op het bevorderen van langetermijnwaardecreatie en houdt toezicht op strategische vraagstukken, maatschappelijk verantwoord ondernemen, risicomangement, financiële verslaglegging en de algehele gezondheid van de organisatie.

Naam	Hoofdfunctie	Geslacht en geboortjaar	Nationaliteit	Relevante nevenfunctie	Eerste benoeming	Huidige termijn
H.J.G. (Harry) Hendriks	Voorzitter raad van commissarissen	Man, 1950	Nederlandse	Voorzitter raad van commissarissen Pala Groep; bestuurslid Stichting PSV Voetbal	Mei 2021	Vier jaar, tot AVA 2025
T. (Ton) Vernaus	Voorzitter auditcommissie	Man, 1965	Nederlandse	Bestuurder bij Speyzer International B.V.	Mei 2021	Vier jaar, tot AVA 2025
M.E.R. (Marlies) van Elst	Voorzitter remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie	Vrouw, 1966	Nederlandse	Lid raad van commissarissen BNG Bank, lid Raad van Toezicht Nictiz, IKNL, VSBfonds, voorzitter Raad van Toezicht Nederlands Hypotheken Fonds, bestuurslid VSB Vermogensfonds	Oktober 2023	Termijn beëindigd om persoonlijke redenen per 31 december 2024

Samenstelling raad van commissarissen

In 2024 bestond de raad van commissarissen uit Harry Hendriks (voorzitter), Ton Vernaus en Marlies van Elst. De personalia en profielen van de leden van de raad zijn hierboven weergegeven. Meer details zijn te vinden op www.ctac.nl/investor-relations/rvc-rvb/raad-van-commissarissen.

De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code van 2022. De raad van commissarissen stelt vast dat is voldaan aan wat in best practice-bepaling 2.1.7 is bepaald over 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. In 2024 bestond de auditcommissie uit drie leden: voorzitter de heer Vernaus, de heer Hendriks en mevrouw Van Elst. De remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie bestond in 2024 ook uit drie leden: voorzitter mevrouw Van Elst, de heer Vernaus en de heer Hendriks. Met ingang van 1 januari 2025 bestaat de auditcommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie uit de heren Hendriks en Vernaus.

Strategie: van plan naar praktijk

Het succes van de strategie ligt in een evenwichtige uitvoering, waarbij snelheid hand in hand gaat met het zorgvuldig betrekken van stakeholders. Na de introductie van de herijkte strategie in 2023 ligt de focus van de raad van commissarissen in 2024 op het toezicht op de implementatie van de strategie. Als gevolg van de herijking lag er veel nadruk op het versterken van interne processen, het intensiveren van de samenwerking en het optimaliseren van de salesorganisatie. Door de verschuiving naar kortere projecten die drukken op de winstgevendheid, heeft de raad van commissarissen ook extra aandacht gehad voor kostenbeheersing.

De eerste helft van het jaar is gewerkt aan de voorbereidingen, zoals procesoptimalisatie en de afstemming tussen centrale en decentrale verantwoordelijkheden. De tweede helft van het jaar richtte zich op het realiseren van concrete resultaten, met name door verbeterde klantbediening en conversie van kansen.

Samenwerking

Voor een succesvolle implementatie van de strategie is een werkomgeving essentieel, waarin Ctac-medewerkers elkaar makkelijk kunnen vinden. Het medewerkerstevredenheidsonderzoek is voor de raad van commissarissen een belangrijke graadmeter. Heldere communicatie vanuit het management speelt een sleutelrol en het is goed om te zien dat dit volgens geïnterviewden is verbeterd.

Ctac zet in op een balans tussen zelfstandigheid en regie, volgens het principe “centraal wat moet, decentraal wat kan”. Tegelijkertijd vindt de raad van commissarissen het belangrijk dat er een goede balans bestaat tussen centrale sturing en lokale autonomie. Dit stelt de organisatie in staat om efficiënt te opereren binnen duidelijke kaders, terwijl de zelfstandigheid en expertise van de bedrijven behouden blijven.

Inspelen op technologische ontwikkelingen

De transitie van onze klanten naar de cloud biedt kansen, maar zorgt ook voor een verschuiving in het verdienmodel. Het was van belang dat Ctac tijdig inspeelde op deze veranderingen en de organisatie nog steeds wendbaar was. Gelijk met de organisatorische veranderingen heeft Ctac aandacht gehouden voor financiële stabiliteit en het waarborgen van klanttevredenheid.

Technologie speelt een steeds prominenter rol in de strategische koers van Ctac. Artificial Intelligence (AI) biedt kansen voor productiviteitsverbetering en innovatie, maar vraagt ook om zorgvuldige afwegingen op het gebied van ethiek en risicobeheersing. De raad van commissarissen ondersteunt het bestuur bij het vinden van een balans tussen deze aspecten, en onderwerpen als AI, risicomanagement en cybersecurity zijn terugkerende onderwerpen op de agenda.

Resultaten

De raad van commissarissen kijkt terug op een overgangsjaar waarin Ctac de omzet met € 124,3 miljoen op peil heeft gehouden, ondanks de verschuiving in het verdienmodel. Projecten zijn kleiner van omvang en de terughoudendheid om grote investeringen te doen houdt aan. In de eerste helft van het jaar lag de focus op bescherming van de winstgevendheid. In de tweede helft van 2024 heeft het inspelen op de transitie naar de (public) cloud geresulteerd in een aantal mooie successen. De raad van commissarissen kijkt met veel vertrouwen naar 2025. De positieve ontwikkelingen en verbeteringen van het afgelopen jaar vormen een sterk fundament om de ambities van Ctac verder waar te maken.

Verlag van de raad van commissarissen

Duurzaamheid

Duurzaamheid is de afgelopen jaren in het beleid geïntegreerd en met de implementatie van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) start nu ook de rapportage op effectiviteit en voortgang. De raad van commissarissen houdt toezicht op de voortgang en waarborgt dat de organisatie niet alleen voldoet aan de wettelijke vereisten, maar ook een leidende rol speelt in het creëren van waarde op de lange termijn. Dit vraagt om duidelijke doelstellingen, effectieve samenwerking tussen afdelingen en een koppeling tussen verduurzaming en financiële prestaties. In 2024 heeft de focus gelegen op de nulmeting, het vaststellen van de indicatoren en transparante rapportage over Ctac's impact op mens en milieu. De raad van commissarissen zal toezien op de voortgang van de implementatie van de CSRD en hierover met het bestuur in gesprek blijven.

Evaluatie

In 2024 voerde de raad van commissarissen een zelfevaluatie uit en werd de samenwerking met de raad van bestuur geëvalueerd. Deze analyse bracht verbeterpunten aan het licht, waaronder frequentere tussentijdse evaluaties en meer aandacht voor de onderlinge communicatie. Deze aandachtspunten werden vertaald naar een verbeterplan dat in 2025 wordt uitgerold.

Stakeholders

In 2024 lag de focus op het verder versterken van de relatie met stakeholders, onder wie aandeelhouders en de ondernemingsraad. Transparantie en regelmatige communicatie stonden centraal en hebben bijgedragen aan een verbeterd vertrouwen. Een open en constructieve dialoog met de ondernemingsraad speelde bovendien een rol in het versterken van betrokkenheid en motivatie binnen de organisatie.

De raad van commissarissen leverde input op, en ondersteunde de communicatie van kwartaalresultaten en strategische updates en de manier waarop belangrijke informatie naar stakeholders wordt gecommuniceerd. Zo werden in april aandeelhouders via roadshows actief betrokken bij de voorgestelde strategieherijking, waardoor hun input kon worden meegenomen in de verdere ontwikkeling en implementatie van de strategische koers.

Samenstelling

De raad van commissarissen heeft in 2024 uitvoerig aandacht besteed aan de opvolgingsplanning. Ten eerste is er voorgesorteerd op het vertrek van voorzitter Harry Hendriks.

Marlies van Elst heeft per 31 december 2024 haar functie vanwege persoonlijke redenen neergelegd. Verder heeft Ton Vernaus, na afronding van de eerste termijn, aangegeven af te zien van herbenoeming.

De raad van commissarissen is tijdig gestart met een zorgvuldig opvolgingsproces om ervoor te zorgen dat de continuïteit en diversiteit binnen de raad is gewaarborgd. Tegen de tijd dat dit verslag verschijnt, is de verwachting dat de voordracht van de nieuwe leden is afgerond. Door te investeren in een evenwichtige samenstelling blijft de raad van commissarissen goed gepositioneerd om Ctac ook in de toekomst effectief te ondersteunen. De raad van commissarissen zal zorgdragen voor een goede overdracht en zal bewaken dat sprake is van continuïteit en een onafhankelijk toezicht.

Vergaderingen

De raad van commissarissen heeft in 2024 zes formele vergaderingen gehouden. Alle commissarissen waren aanwezig bij vergaderingen van de raad van commissarissen en commissievergaderingen, waardoor het aanwezigheidspercentage 100% is geweest. Mevrouw Van Elst was de eerste contactpersoon van de ondernemingsraad.

Commissies

De auditcommissie borgt de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving en de effectiviteit van de systemen voor interne risicobeheersing en interne controle. 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 komen aan bod.

De auditcommissie kwam in 2024 in totaal zes keer bijeen. Daarbij besprak de commissie IT-risicomanagement, de overkoepelende risicoanalyse, duurzaamheidsverslaggeving, het controleplan en planning budget 2025, en het fraude-assessment / internal control framework. Naast de voltallige raad van commissarissen was ook het bestuur bij deze vergaderingen aanwezig.

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

Woord van dank

Namens de raad van commissarissen wil ik het bestuur danken voor zijn leiding en strategisch inzicht. Daarnaast wil ik namens de raad van commissarissen mijn waardering uitspreken voor alle medewerkers van Ctac. Hun niet-aflatende inzet, flexibiliteit en toewijding hebben een essentiële bijdrage geleverd aan de organisatie en de verandering waar wij samen voor staan.

Ook dank ik de aandeelhouders voor hun vertrouwen en ondersteuning. Ctac heeft in 2024 opnieuw laten zien dat samenwerking de basis is voor een toekomstbestendige strategie. Met de herijking van onze koers is er gewerkt aan een breed gedragen plan dat de organisatie in staat stelt om sterker vooruit te gaan. De raad van commissarissen is ervan overtuigd dat Ctac op de juiste weg is om de kansen en uitdagingen van de toekomst aan te gaan.

Namens de raad van commissarissen,
Harry Hendriks – voorzitter

Remuneratierapport 2024 – Ctac N.V.

Dit remuneratierapport is opgesteld op basis van artikel 2:135b BW en best-practicebepaling 3.4.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code 2022. In dit kader is rekening gehouden met de relevante uitgangspunten op het gebied van bezoldiging zoals verwerkt in de Corporate Governance Code 2022 en de in 2019 in de Nederlandse wetgeving geïmplementeerde, herziene Europese Aandeelhoudersrichtlijn. Dit rapport beschrijft hoe het beloningsbeleid in 2024 is uitgevoerd.

De samenstelling van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen is ongewijzigd gebleven in het verslagjaar.

Het remuneratierapport 2023 is in de AvA 2024 goedgekeurd met 99% van de in totaal uitgebrachte stemmen.

Bezoldigingsbeleid 2024

Het bezoldigingsbeleid dat in de AvA van 13 april 2023 is goedgekeurd, is van toepassing in 2024.

Toepassing bezoldigingsbeleid 2024

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 2024. 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 (duurzame) langetermijnbelangen en de duurzaamheidsdoelstellingen van de vennootschap, de met haar verbonden ondernemingen en de belangen van haar stakeholders.

Voor de toepassing van het bezoldigingsbeleid zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd.

- ✦ De belangen van de stakeholders worden gediend door te voldoen aan de hoogst mogelijke professionele eisen aan bestuurders en leidinggevendenden, 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 leidinggevendenden inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- ✦ De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevendenden 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 van de raad van commissarissen, waarbij onder meer de prestatiecriteria als onderdeel van de korte termijn en lange termijn variabele bezoldiging worden vastgesteld, waarop een toetsing zal plaatsvinden.

De remuneratiecommissie heeft de beloningsniveaus in 2024 vastgesteld, daarbij gebruikmakend van geobjectiverde 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 heeft dit jaar voor de variabele beloningen scenarioanalyses uitgevoerd, die zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Daarnaast is specifiek gekeken of de strategische doelstellingen van Ctac N.V. aansluiten bij de gehanteerde doelstellingen die van toepassing zijn

op de variabele beloning voor de bestuurders. Voor het jaar 2024 heeft de remuneratiecommissie de gekozen doelstellingen als passend beoordeeld. De STI- en LTI-prestatiemaatstaven voor de raad van bestuur zijn gekoppeld aan de financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren die Ctac hanteert. Voor 2024 zijn de doelstellingen voor de leden van de raad van bestuur gelijk.

Vaste beloning - Basissalaris

Het vaste deel van de beloning van de heer Moerland bestaat in 2024 uit een brutojaarsalaris van € 311.548 (het basissalaris) inclusief vakantiegeld. Voor de heer De Koning betreft het vaste deel van de beloning in 2024 een brutojaarsalaris van € 275.202 (het basissalaris) inclusief vakantiegeld. De salarissen van de raad van bestuur zijn dit jaar geïndexeerd in overeenstemming met de toegepaste indexatiepercentages van de Ctac-medewerkers (3,8%).

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 afgesproken doelstellingen. De doelstellingen dragen bij aan de uitvoering van de strategie, financiële prestaties en de (duurzame) 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 de 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 2024 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 behalen. 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 prestatie maatstaven en voor 30% uit niet-financiële prestatie maatstaven.

Prestatiemaatstaven

Voor het jaar 2024 heeft de raad van commissarissen de volgende financiële STI-prestatie maatstaven geformuleerd (weging is 70% van de totale STI):

- ✦ het realiseren van de omzettarget conform budget, waarbij het budget aan het begin van 2024 is bepaald op € 131,2 miljoen;
- ✦ het realiseren van een EBITDA-target conform budget, waarbij het EBITDA-bedrag aan het begin van 2024 is bepaald op € 13,0 miljoen.

Bovengenoemde STI-componenten vertegenwoordigen 30% (omzettarget) respectievelijk 40% (EBITDA-target) van de totale STI.

Voor het jaar 2024 heeft de raad van commissarissen de volgende niet-financiële STI-prestatie maatstaven geformuleerd (weging is 30% van de totale STI):

Remuneratierapport 2024 – Ctac N.V.

- het implementeren van zes geformuleerde projecten die gerelateerd zijn aan het realiseren van ondersteunende IT-oplossingen en daarmee samenhangend het optimaliseren van bedrijfsprocessen. De projecten dienen gerealiseerd te zijn voor het einde van het jaar, waarbij de oplevering van vier projecten als target wordt gezien om voor toekenning van deze STI-component in aanmerking te komen;
- een maandelijkse business balance scorecard, waarbij 80% van de vooraf gedefinieerde parameters gerapporteerd moet worden. Oplevering van de maandelijkse rapportage in mei wordt als target gezien om voor toekenning van deze STI-component in aanmerking te komen.

Bovengenoemde targets vertegenwoordigen elk 15% van de totale STI.

Prestatiemeting en -hoogte

Voor de leden van de raad van bestuur bedraagt de STI bij het behalen van de at-targetprestatie 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 (30% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	8,1%	Pro rata 100% – 150% target	12%
❖ EBITDA (40% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	10,8%	Pro rata 100% – 150% target	16%
❖ FUN-damentprojecten (15% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	4,05%	Pro rata 100% – 150% target	6%
❖ Business balance score card (15% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	4,05%	Pro rata 100% – 150% target	6%

Ook bij de vaststelling van de kwalitatieve doelstellingen worden voorafgaande aan het prestatiejaar het minimale, het 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 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 2023 tot en met 31 december 2025, waarbij sprake is van een jaarlijkse voorwaardelijke toekenning welke aan het eind van de drie-jaarsprestatieperiode in cash zal worden afgewikkeld, mits gedurende die drie jaar aan de vereisten is voldaan. De totale LTI bestaat voor 80% uit financiële prestatie maatstaven en voor 20% uit niet-financiële prestatie maatstaven.

Prestatiemaatstaven

De financiële prestatie maatstaven voor het LTI-plan zijn:

- ❖ een winstgerelateerde prestatie maatstaf, namelijk de realisatie van de gebudgetteerde EBITDA (weging is 50% van de totale LTI-toekenning); en
- ❖ een maatstaf gerelateerd aan de groei van de Earnings Per Share ('EPS'; weging is 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 2023 tot en met 31 december 2025 is vastgesteld op een procentuele groei van 6% per jaar.

De EBITDA-prestatie maatstaf en de EPS-groei doelstelling geven richting aan de doelen voor duurzame groei van de onderneming.

Voor de drie-jaarsprestatieperiode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2025 heeft de raad van commissarissen de volgende niet-financiële LTI-prestatie maatstaven geformuleerd:

- ❖ het realiseren van een klanttevredenheid (KTV) op een niveau van 8,0 of hoger;
- ❖ het realiseren van een medewerkerstevredenheid (MTV) bij Ctac op een niveau van 8,0 of hoger.

Binnen de drie-jaarsprestatieperiode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2025 worden de prestatie maatstaven op het gebied van KTV en MTV gradueel opgebouwd. De KTV- en MTV-doelstellingen voor het jaar 2023 betreffen een niveau van 7,5 of hoger. In boekjaar 2024 loopt dit op naar een niveau van 7,7 of hoger, waarna de doelstelling in 2025 uitkomt op een niveau van 8,0 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-targetniveau) is gebaseerd op een percentage van het jaarlijkse basissalaris.

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 vaststellen van het gedeelte van de LTI-toekenning dat onvoorwaardelijk wordt op basis van de EBITDA-gerelateerde maatstaf, de EPS-gerelateerde maatstaf en, waar van toepassing (indien kwantitatief), de KTV- 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%
❖ EBITDA (50% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	20%	Pro rata 100% – 150% target	30%
❖ EPS (30% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	12%	Pro rata 100% – 150% target	18%
❖ KTV: kwalitatieve meting klanttevredenheid (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 100% – 150% target	6%

Remuneratierapport 2024 – Ctac N.V.

Ook bij de vaststelling van de kwalitatieve doelstellingen wordt voorafgaand aan de prestatieperiode het minimale, het 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.

EBITDA

De EBITDA-prestatie wordt gemeten over een periode van drie jaren (1 januari tot en met 31 december over

de drie-jaarsprestatieperiode). Ctac rapporteert jaarlijks de behaalde EBITDA als zodanig in het jaarverslag.

Earnings Per Share

De jaarlijkse EPS-groei wordt gemeten over een periode van drie jaren (1 januari tot en met 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.

Uitwerking variabel beloningsbeleid 2024

Berekening korte termijn variabele beloning (STI) 2024

Onderstaand overzicht geeft weer in hoeverre de geformuleerde financiële en niet-financiële STI-doelstellingen voor 2024 zijn behaald, waarbij de targets voor de CEO en CFO gelijk zijn voor de heer Moerland en de heer De Koning. 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 en CFO	Gewicht in toekenning at target	Score	STI-waarde CEO	STI-waarde CFO
Financiële doelstellingen				
Realiseren omzet conform budget	30%	95,0%	18.923	16.715
Realiseren EBITDA conform budget	40%	82,1%	-	-
Niet-financiële doelstellingen				
FUN-damentprojecten	15%	100,0%	12.618	11.146
Business balance score card	15%	120,0%	18.927	16.719
Totaal	100%		50.468	44.580

Toelichting behaalde doelstellingen

Realisatie omzet conform budget

Aan het begin van 2024 is de gebudgetteerde omzet bepaald op € 131,2 miljoen. De gerealiseerde omzet over 2024 is € 124,6 miljoen en bedraagt daarmee

95,0% van het budget. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 95,0% van het targetpercentage op dit onderdeel conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 56.

Realisatie EBITDA conform budget

Aan het begin van 2024 is de gebudgetteerde EBITDA bepaald op € 13,0 miljoen. De EBITDA over 2024 komt uit op een bedrag van € 10,7 miljoen, wat resulteert in 82,1% van het budget. Aangezien de realisatie lager is dan 90% van de doelstelling, is geen variabele bonus toegekend. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is berekend conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 76.

Realisatie van FUN-damentprojecten

Voor het bereiken van de targetdoelstelling (100%) is het realiseren van vier projecten vereist. Voor het bereiken van 120% van de target (plafonddoelstelling) is vereist dat zes projecten zijn gerealiseerd. Er zijn in 2024 vier projecten gerealiseerd. De overige twee projecten zitten in de afrondende fase. Op basis van het voorgaande is de raad van commissarissen van

oordeel dat de doelstelling voor 100% is behaald. Dit resulteert in een 100% targetscore.

Realisatie van business balance score card

Gedurende 2024 heeft de raad van bestuur een business balance score card opgesteld met daarin opgenomen vooraf gedefinieerde kritische prestatie-indicatoren (KPI's). De raad van bestuur heeft een dashboard ontwikkeld, waarin maandelijks de vooraf gedefinieerde KPI's zijn gepresenteerd. Het dashboard is in april opgeleverd. Het door de raad van bestuur gerapporteerde business balance score card bevat minimaal 80% van alle vooraf gedefinieerde KPI's. Aangezien het dashboard in april 2024 is opgeleverd en minimaal 80% van alle KPI's bevat, is een maximale realisatie bereikt, zijnde een performance van 120%.

Berekening lange termijn variabele beloning (LTI) 2024

Onderstaand overzicht geeft weer in hoeverre de geformuleerde financiële en niet-financiële LTI-doelstellingen voor 2024 zijn behaald.

Target CEO en CFO	Gewicht in toekenning at target	Score per 31 december 2024 (% ten opzichte van target)	LTI-waarde CEO	LTI-waarde CFO
Financiële doelstellingen				
EBITDA	50%	82,1%	-	-
Earnings Per Share (EPS) groei 6% per jaar	30%	73,4%	-	-
Niet-financiële doelstellingen				
Realisatie klanttevredenheid (>7,7)	10%	107,8%	4.963	4.384
Realisatie medewerkerstevredenheid (>7,7)	10%	90,9%	2.266	2.001
Totaal	100%		7.229	6.385

Realisatie EBITDA conform budget

Voor een toelichting rondom realisatie van de EBITDA wordt verwezen naar de toelichting op de STI op pagina 78.

Earnings Per Share ('EPS') groei met 6%

Aan het begin van 2024 is de EPS-groei-doelstelling bepaald op € 0,38. De gerealiseerde EPS-groei over 2024 is € 0,28 en bedraagt daarmee 73,4% van de doelstelling. Aangezien de realisatie lager is dan 90% van de doelstelling, is geen variabele bonus

Remuneratierapport 2024 – Ctac N.V.

toegekend. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is berekend conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 77.

Realisatie klanttevredenheid

De doelstelling voor klanttevredenheid in 2024 is bepaald op een cijfer van 7,7 (op een schaal van 0 tot 10). De gemeten klanttevredenheid over 2024 is 8,3 en bedraagt daarmee 107,8% van de target. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 107,8% van het targetpercentage voor dit onderdeel conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 77.

Realisatie medewerkerstevredenheid

De doelstelling voor medewerkerstevredenheid in 2024 is bepaald op een cijfer van 7,7 (op een schaal van 0 tot 10). De gemeten medewerkerstevredenheid over 2024 komt uit op 7,0 en bedraagt daarmee 90,9% van de target. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 90,9% van het targetpercentage voor dit onderdeel conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 77.

Bezoldiging in 2024

Over het jaar 2024 zijn de verstrekte vaste en variabele bezoldiging van de leden van de raad van bestuur als volgt.

(in € x 1.000 tenzij anders is weergegeven)

Functie	Bestuurder	Boekjaar	Vaste beloning		Variabele beloning		Buitengewone items	Totale remuneratie	Aandeel vast en variabel	
			Basissalaris	Overige beloningen*	STI	LTI			Variabel	Vast
CEO	G.M. Moerland	2024	311	60	50	-	-	421	12%	88%
CFO	P.H.J. de Koning	2024	275	68	45	-	-	388	12%	88%
CEO	P.P.J.G. Saasen	2023 (01-01-31-03)	84	2	6	59	78	229	28%	72%
CEO	G.M. Moerland	2023 (13-10/31-12)	63	14	8	-	-	85	9%	91%
CFO	P.H.J. de Koning	2023 (13-04/31-12)	188	38	24	-	-	250	10%	90%

* Overige beloningen betreffen 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)	2024	2024	2023	2023	2023
	G.M. Moerland	P.H.J. de Koning	G.M. Moerland	P.H.J. de Koning	P.P.J.G. Saasen
Periodiek betaalbare beloningen*	340	304	69	208	84
Overige beloningen betaalbaar op termijn**	88	90	18	47	67
Kosten voor beloning na beëindiging dienstverband	-	-	-	-	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	-	-	-	78
Betalingen op basis van aandelen	-	-	-	-	-
Totaal beloning raad van bestuur	428	394	87	255	229

* Periodiek betaalbare beloningen betreffen het basissalaris en de autokosten.

** Overige beloningen betaalbaar op termijn betreffen de variabele beloningen en de kosten inzake pensioen- en werknemersverzekeringen.

Het verschil tussen de ten laste van de vennootschap gebrachte bezoldiging (€ 428 en € 382) en de verstrekte vaste en variabele beloning (€ 421 en € 376) betreft de LTI-beloning.

Pensioen

Het salaris is pensioengevend tot een bedrag van € 137.800 per jaar. Ctac hanteert een defined contribution-pensioenregeling met een percentage beschikbare premie volgens een leeftijdsstaffel.

Arbeidsverhoudingen

Met de heren Moerland en De Koning is op 1 september 2023 respectievelijk 15 februari 2023 een directieovereenkomst aangegaan voor een bepaalde tijd, welke beide eindigen na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2027. Beide overeenkomsten kennen 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.

Remuneratierapport 2024 – Ctac N.V.

Ontwikkeling bezoldiging van de raad van bestuur

(in € x 1.000)	2024	2023	2022	2021	2020
Remuneratie bestuurders					
CEO G.M. Moerland (m.i.v. 13 oktober 2023)	428	87	-	-	-
CFO P.H.J. de Koning (m.i.v. 13 april 2023)	394	255	-	-	-
CEO P.P.J.G. Saasen (m.i.v. 15 november 2021 t/m 31 maart 2023)	-	229	506	47	-
CEO H.L.J. Hilgerdenaar (t/m 1 november 2021)	-	-	-	634	470
CFO P.P.J.G. Saasen (t/m 14 november 2021)	-	-	-	607	384
Ontwikkeling bedrijfsresultaat					
Omzet	124.331	127.230	117.672	106.424	87.534
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	3.910	951	4.728	4.455	3.032
Gemiddelde remuneratie					
Bestuurders	411	381	506	644	427
Medewerkers	110	112	108	106	109
Pay ratio bestuurders	3,7	3,4	4,7	6,1	3,9
Pay ratio CEO	3,9	2,8	4,7	6,0	4,3

* De gemiddelde remuneratie van bestuurders en de daarmee samenhangende pay ratio bestuurders over 2023 is aangepast, doordat geen rekening is gehouden met het gemiddeld aantal fte in 2023.

De leden van de raad van bestuur houden in 2024 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-practicebepaling 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code 2022 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 2024, 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 2024 3,7 (2023: 3,4). De *pay ratio* voor de beloning van de CEO bedraagt over 2024 3,9 (2023: 2,8).

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) zijn extern ingehuurd medewerkers buiten beschouwing gelaten.

De *pay ratio* is gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat in

2024 sprake was van een toename van het gemiddeld aantal fte in 2024, waardoor de kosten van de raad van bestuur zijn toegenomen. De *pay ratio* van de CEO is gestegen ten opzichte van het voorgaande jaar, doordat er in 2023 niet het gehele jaar een CEO in dienst is geweest.

Bezoldiging leden raad van commissarissen

De bezoldiging van leden van de raad van commissarissen bedroeg in 2024 € 45.000 voor de voorzitter en € 32.500 voor de overige leden. Deze beloning is vast en kent geen variabele en pensioenelementen.

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

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

(in € x 1.000)	2024	2023	2022	2021	2020
M. van Elst (m.i.v. 13 oktober 2023)	33	8	-	-	-
H.J.G. Hendriks (m.i.v. 12 mei 2021)	45	45	45	28	-
L.A.M. Vernaas (m.i.v. 12 mei 2021)	33	33	33	21	-
E. Karsten (t/m 13 april 2023)	-	10	33	33	33
G. van de Weerdhof (m.i.v. 10 mei 2017 t/m 12 mei 2021)	-	-	-	17	45
E. Kraaijenzank (t/m 12 mei 2021)	-	-	-	12	33
Totaal beloningen	111	96	111	111	111

Het totaal van de beloningen voor de raad van commissarissen is in 2023 lager doordat de benoeming van mevrouw Van Elst pas later in 2023 plaatsvond.

Overig

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.

Kelly van der Elst

SAP Supply Chain Consultant
bij Ctac



Wat doe je voor werk bij Ctac?

Ik werk nu drie jaar als SAP Supply Chain Consultant bij Ctac. Binnen onze ERP-unit richt ik me voornamelijk op verkoopprocessen: van het moment dat een bestelling wordt geplaatst tot en met de facturatie. Dit doe ik projectmatig samen met mijn collega's en de klant in opdrachten van wisselende duur. Zo ben ik al ruim twee jaar betrokken bij de digitale transformatie van Technische Unie, maar we doen ook kortlopende projecten waar wij al binnen drie maanden toewerken naar de oplevering van een innovatieve ERP-oplossingen. Ik ben ooit bij Ctac gestart via een Masterclass. Het is leuk om te zien dat Ctac weer verjongt en dat we met het Talent en Development-programma veel tijd investeren in de interne opleiding van jong talent.

“Leuk aan Ctac is de afwisseling en het samenwerken aan complexe processen”

Wat bevat je het meest aan je werk?

Wat ik zo leuk vind aan werken bij Ctac, is de afwisseling en het samenwerken aan complexe processen. Ik merk dat als je elkaar goed kent en weet waar binnen Ctac bepaalde expertise zit, je een brede blik hebt, die tot slimmere oplossingen leidt. Een goed voorbeeld is onze samenwerking met het

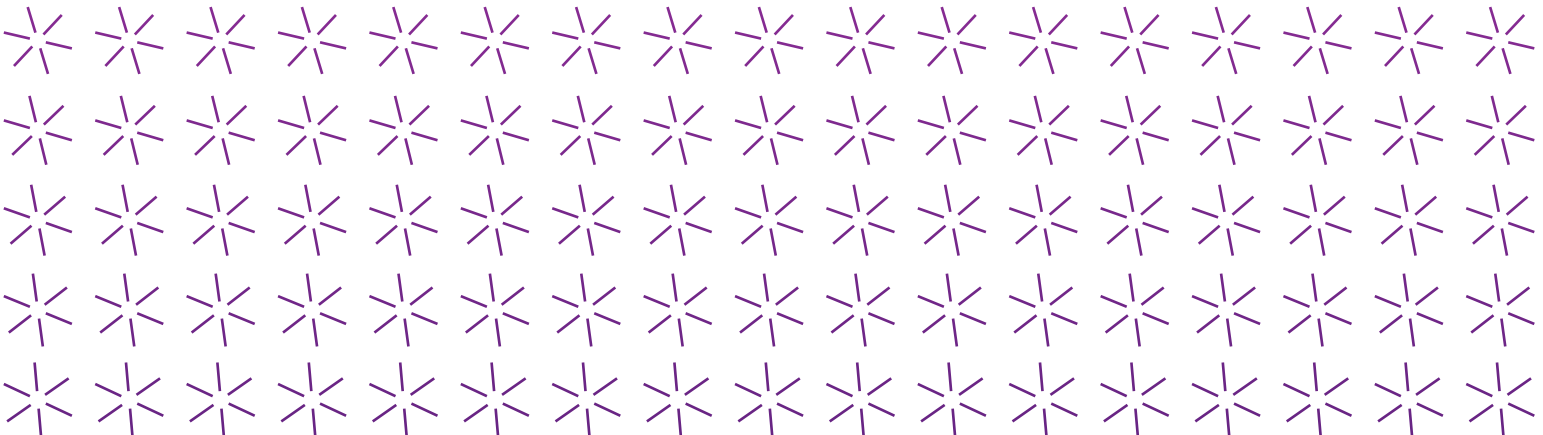
Data Services-team. We weten elkaar ook op kantoor goed te vinden en kunnen daardoor snel schakelen.

‘Samen’ is de kernwaarde van Ctac, die me het meest aanspreekt. Dat is wat ik de hele dag doe: in teamverband aan een gezamenlijk doel werken. Ik krijg niet per se energie van de oplossing. Dat is leuk, maar het gaat me meer om de weg ernaartoe. Samen de doelstelling van de klant bereiken. Dat doelgericht werken komt ook terug in mijn privéleven. Ik heb in Boxtel een klushuis gekocht en de planmatige aanpak en structuur die ik op werk gewend ben, pas ik nu toe in mijn eigen project. Nu ik er zo over nadenk: als collega's mij zouden moeten typeren, is het waarschijnlijk 'doelgericht'. 'Resultaatgericht' is dus ook een kernwaarde die mij wel past.

“Hoogtepunt in 2024 was de succesvolle livegang van mijn eerste public cloud-project”

Wat was jouw hoogtepunt in 2024?

Het hoogtepunt van het afgelopen jaar was de succesvolle livegang van mijn eerste public cloud-project op 1 januari 2024. Dat was niet alleen voor mij, maar ook voor Ctac een belangrijke stap richting de toekomst. De cloudtransitie is de weg die we opgaan en hiermee hebben we laten zien dat we deze ook in korte tijd succesvol kunnen volbrengen.



Jaarrekening



Geconsolideerde balans per 31 december (voor winstbestemming)

(in € x 1.000)

	Toelichting	2024	2023
ACTIVA			
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa	1	26.817	26.852
Gebruiksrechten	2	8.438	8.947
Materiële vaste activa	3	2.887	1.892
Latente belastingvorderingen	4	88	74
Overige langlopende vorderingen	5	-	400
		38.230	38.165
VLOTTENDE ACTIVA			
Voorraden	6	86	175
Handelsdebiteuren	7	13.990	13.469
Overige vorderingen	7	9.711	11.184
Te vorderen vennootschapsbelasting		366	-
Liquide middelen	8	9.577	8.312
		33.730	33.140
		71.960	71.305
PASSIVA			
EIGEN VERMOGEN			
	9		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.396	3.396
Agioreserve		11.403	11.403
Overige reserves		12.156	12.761
Resultaat boekjaar		3.910	951
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		30.865	28.511
GROEPSVERMOGEN		30.865	28.511
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Leaseverplichtingen	2	6.227	6.873
Overige langlopende verplichtingen	10	372	346
Latente belastingverplichtingen	4	1.057	1.227
		7.656	8.446
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Leaseverplichtingen	2	2.552	2.336
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	11	-	1.350
Voorzieningen	12	71	1.083
Handelscrediteuren en overige schulden	13	30.816	29.527
Te betalen vennootschapsbelasting		-	52
		33.439	34.348
		71.960	71.305

Jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(in € x 1.000)

	Toelichting	2024	2023
Omzet uit contracten met klanten	14	124.331	127.230
Overige inkomsten	14.1	275	250
Totaal bedrijfsopbrengsten		124.606	127.480
Bedrijfslasten			
Inkoopwaarde hard- en software		(14.892)	(12.822)
Uitbesteed werk		(39.768)	(40.944)
Personeelskosten	15	(47.220)	(50.805)
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	(1.508)	(1.513)
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	(2.860)	(3.109)
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	(807)	(594)
Bijzondere waardevermindering	1	-	(888)
Overige bedrijfskosten	16	(11.994)	(12.732)
Totaal bedrijfslasten		(119.049)	(123.407)
Bedrijfsresultaat		5.557	4.073
Financieringslasten	17	(390)	(473)
Totaal financieringslasten		(390)	(473)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		5.167	3.600
Belastingen	18	(1.257)	(2.466)
Nettoresultaat		3.910	1.134
Aandeel derden		-	183
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		3.910	951
Totaal		3.910	1.134
Winst per aandeel	19		
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel (in €)		0,28	0,07
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel na verwatering (in €)		0,28	0,07
Aantal gewone aandelen ultimo		14.149.023	14.149.023
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen		14.149.023	14.076.565
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel		14.149.023	14.076.565

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

(in € x 1.000)	2024	2023
Nettoresultaat over het boekjaar	3.910	1.134
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
Totaalresultaat over het boekjaar	3.910	1.134
Totaalresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Ctac N.V.	3.910	951
Totaalresultaat toe te rekenen aan aandeel derden	-	183
Totaalresultaat over het boekjaar	3.910	1.134

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2024

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Overige reserves	Onverdeelde winst	Toekomst aan aandeelhouders Ctac N.V.	Aandeel derden	Groepsvermogen
Saldo per 1 januari	3.396	11.403	12.761	951	28.511	-	28.511
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	3.910	3.910	-	3.910
Totaalresultaat over het boekjaar	-	-	-	3.910	3.910	-	3.910
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	(605)	(951)	(1.556)	-	(1.556)
Uitbetaald aan derden	-	-	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december	3.396	11.403	12.156	3.910	30.865	-	30.865

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2023

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio-reserve	Overige reserves	Onverdeelde winst	Toekomst aan aandeelhouders Ctac N.V.	Aandeel derden	Groepsvermogen
Saldo per 1 januari	3.344	11.455	10.234	4.728	29.761	1.171	30.932
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	951	951	183	1.134
Totaalresultaat over het boekjaar	-	-	-	951	951	183	1.134
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	3.910	(3.910)	-	-	-
Dividend	52	(52)	-	(818)	(818)	-	(818)
Uitbetaald aan derden	-	-	(1.383)	-	(1.383)	(1.354)	(2.737)
Saldo per 31 december	3.396	11.403	12.761	951	28.511	-	28.511

Jaarrekening

Geconsolideerde kasstroomoverzicht

(in € x 1.000)

	Toelichting	2024	2023
KASSTROOMOVERZICHT			
Bedrijfsresultaat		5.557	4.073
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.508	1.513
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	2.860	3.109
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	807	594
Bijzondere waardevermindering	1	-	888
Mutatie voorzieningen	12	(1.012)	1.025
Mutatie overige langlopende verplichtingen	10	-	(5)
Verandering in werkkapitaal			
Voorraad		89	25
Vorderingen		1.352	1.717
Kortlopende schulden		1.398	(52)
Kasstroom uit operationele activiteiten		12.559	12.887
Betaalde rente		(417)	(446)
Betaalde winstbelasting		(1.859)	(1.751)
Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		10.283	10.690
Investeringen in immateriële vaste activa	1	(1.473)	(559)
Investeringen in materiële vaste activa	3	(1.812)	(1.269)
Desinvesteringen in materiële vaste activa	3	10	10
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(3.275)	(1.818)
Aflossingen schulden aan kredietinstellingen	11	(1.350)	(675)
Betaling earn out-verplichtingen	10	(56)	(693)
Dividenduitkering aan aandeelhouders Ctac N.V.	9	(1.556)	(818)
Dividenduitkering aan minderheidsaandeelhouders van verworven deelnemingen	9	-	(374)
Leasebetalingen	2	(2.781)	(3.076)
Verwerving minderheidsbelang	9	-	(2.363)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(5.743)	(7.999)
Mutatie liquide middelen		1.265	873
Liquide middelen	8	8.312	7.439
Saldo liquide middelen per 1 januari		8.312	7.439
Liquide middelen	8	9.577	8.312
Saldo liquide middelen per 31 december		9.577	8.312
Mutatie liquide middelen		1.265	873

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 bedrijfsactiviteiten zijn de non-cashtransacties afzonderlijk benoemd in het kasstroomoverzicht.

De betaalde winstbelasting betreft de winstbelasting volgens de winst-en-verliesrekening van € 1.257 duizend (2023: € 2.466 duizend) gecorrigeerd voor de non-cashmutaties in de latente belastingverplichtingen van € 184 duizend (2023: € -872 duizend) en de mutatie in de balanspositie vennootschapsbelasting van € 418 duizend (2023: € 157 duizend).

De in 2023 uitgaande kasstroom voor de verwerving minderheidsbelang betreft de overname van de resterende aandelen van Oliver B.V. deze transactie is toegelicht in paragraaf 9. Aangezien er sprake is van een kasstroom voor de verwerving van een deel van de aandelen van een reeds geconsolideerde dochteronderneming, is sprake van een financieringskasstroom.

De in 2023 verantwoorde bijzondere waardevermindering betreft de afgewaardeerde klantrelaties en goodwill ten aanzien van de acquisitie van Technology2Enjoy Holding B.V. Zie voor verdere toelichting paragraaf 1.1.

De in 2023 verantwoorde mutatie langlopende schulden aan kredietinstellingen betreft de reclassificatie van het kortlopende gedeelte van de schulden aan kredietinstelling, die is opgenomen in de verandering van het werkkapitaal. De daadwerkelijke aflossingen in 2023 en 2024 van de schulden aan kredietinstellingen zijn verantwoord onder de financieringskasstroom.

In 2024 is het resterende earn-out bedrag betaald. De in 2023 verantwoorde totale mutatie (kort- en langlopend) in de earn out-verplichting komt tot stand door amortisatie van de verplichting per balansdatum van € 4 duizend, en de cashuitbetaling van earn-out-verplichtingen van € 693 duizend. Zie verloopoverzicht onder paragraaf 10.1.

In 2024 is het dividend volledig in cash afgewikkeld en opgenomen in het kasstroomoverzicht. In 2023 is een gedeelte van het dividend in cash afgewikkeld en een gedeelte is uitgekeerd als stockdividend. Enkel het cashdividend van € 818 duizend is verwerkt in het kasstroomoverzicht. Voor toelichting omtrent het uitgekeerde dividend wordt verwezen naar paragraaf 9.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie over Ctac

Ctac bestaat uit IT-bedrijven die ambities laten werken. Ambities van organisaties die IT slim willen inzetten. Door continu te innoveren creëert Ctac daarvoor de benodigde business value. Dat doen we met sterke bedrijven als Ctac, Digimij, Oliver IT, Purple Square en Technology2Enjoy op het gebied van strategy & transformation, core & insights, digital experience, technology en people. Met ieder een eigen expertise zoals NEXT, change management, regie management, ERP, data services, integration, development, products, cloud infrastructure, modern work, security en resourcing wat onze groep krachtig maakt. Ctac biedt een breed portfolio met oplossingen van SAP en Microsoft 'on any cloud' en heeft daarnaast een aantal eigen producten waaronder de XV Retail Suite bestaande uit een omnichannel gedreven Point-of-Sale & Loyalty platform. Ctac heeft ruime ervaring en inhoudelijke kennis opgebouwd in de sectoren retail, wholesale, manufacturing, real estate, professional services en public. Ultimo 2024 had Ctac 439 fte in dienst. Ctac

Jaarrekening

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 26 februari 2025 de jaarrekening opgemaakt en ter publicatie goedgekeurd. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2025.

Overeenstemmingsverklaring met IFRS Accounting Standards

De geconsolideerde jaarrekening en toelichtingen zijn in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards 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 waarderinggrondslagen 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 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 in de cijfers van 2023.

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 van toepassing zijn voor verslaggevingsperiodes die aanvangen op 1 januari 2025, 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:

- ❖ Wijziging op IAS 21 'Lack of Exchangeability'. De wijziging verduidelijkt of een munteenheid inwisselbaar is voor een andere munteenheid, en wanneer dit niet zo is tegen welke koers de niet-inwisselbare munteenheid moet worden omgerekend. Voor de ingang van de wijziging was wisselkoers enkel bekend voor munteenheden die tijdelijk niet inwisselbaar zijn. De wijziging is verplicht per 1 januari 2025;
- ❖ Wijziging op IFRS 9 'Financial Instruments' en IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures'. De wijziging verduidelijkt een aantal zaken die niet alleen van toepassing zijn op financiële instellingen. De wijzigingen zijn:
 - ❖ verduidelijken van de datum van erkenning en derecognitie van bepaalde financiële activa en passiva, met een nieuwe uitzondering voor bepaalde financiële verplichtingen die worden afgewikkeld via een elektronisch kasoverschrijvingsstelsel;
 - ❖ verduidelijken en verder toelichting geven over de beoordeling of een financieel actief voldoet aan het criterium van uitsluitend betalen van de hoofdsom en rente (SPPI);
 - ❖ nieuwe toelichtingen toevoegen voor bepaalde instrumenten met contractuele voorwaarden

die de kasstromen kunnen veranderen (zoals sommige financiële instrumenten met kenmerken die gekoppeld zijn aan het behalen van ESG doelstellingen) en

- ❖ de toelichtingen updaten voor aandelen-instrumenten die geclassificeerd zijn tegen de reële waarde via het totaalresultaat (FVOCI).
- ❖ De wijziging is verplicht per 1 januari 2026;
- ❖ Implementatie IFRS 18 'Presentation and Disclosure in Financial Statements'. Dit is de nieuw standaard voor presentatie en toelichting van de jaarrekening welke IAS 1 gaat vervangen met een focus op de resultatenrekening. De belangrijkste nieuwe concepten die geïntroduceerd worden zijn:
 - ❖ De structuur van de resultatenrekening inclusief gedefinieerde subtotalen;
 - ❖ Vereisten voor het bepalen van de meest bruikbare structuur voor het presenteren van kosten in de resultatenrekening;
 - ❖ Vereist toelichtingen in de jaarrekening voor bepaalde KPI's die worden gerapporteerd buiten de jaarrekeningen (door het management gedefinieerde KPI's)
 - ❖ Verbeterde richtlijnen voor het aggregeren en disaggregeren welke van toepassing zijn op de primaire cijfers en toelichtingen in het algemeen.

De nieuwe standaard verplicht per 1 januari 2027;

- ❖ Implementatie IFRS 19 'Subsidiaries without Public Accountability: Disclosures'. Deze standaard geeft deelnemingen die niet beursgenoteerd zijn en een moedermaatschappij hebben die rapporteren op basis van IFRS vrijstellingen. Deze vrijstellingen zien toe op het verminderen van toelichtingsvereisten om hiermee kosten te besparen bij het opstellen van de jaarrekening. De nieuwe standaard is vrijwillig van toepassing per 1 januari 2027.

Jaarrekening

Naar verwachting hebben nieuwe standaarden die van toepassing zijn na 2024 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening. Wel gaat de implementatie van IFRS 18 gevolgen hebben voor de presentatie en toelichtingen in de jaarrekening van Ctac.

Effecten van invoering van nieuwe grondslagen voor huidige boekjaar

Ctac N.V. past met ingang van 1 januari 2024 voor het eerst de onderstaande standaarden en wijzigingen in standaarden toe:

- ✦ 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. Deze wijziging heeft geen tot beperkte impact op de gerapporteerde cijfers, omdat er geen sprake is van convenanten ten aanzien van balansposities. De wijziging is verplicht per 1 januari 2024;
- ✦ wijziging op IFRS 16 'Leases' – 'Lease Liability in a Sale and Leaseback'. De wijziging licht toe hoe een sale and leaseback na de datum van de transactie moet worden verwerkt. De wijziging zorgt ervoor dat de verkoper en de lessee leasebetalingen en herziene leasebetalingen vaststellen op een manier dat dit niet resulteert in het verwerken van een resultaat verband houdende met het gebruiksrecht. Deze wijziging heeft geen impact op de gerapporteerde cijfers, omdat er geen sprake is van sale en leaseback transacties. De wijziging is verplicht per 1 januari 2024;

- ✦ wijziging op IAS 7 'Statement of Cash Flows' en IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures' – 'Supplier finance arrangements' (SFA's). Het doel van de nieuwe toelichting is om informatie te verschaffen over SFA's, die investeerders in staat stelt om de effecten op verplichtingen, kasstromen en exposure op liquiditeitsrisico's van de entiteit te beoordelen. Deze wijziging heeft geen impact op de gerapporteerde cijfers, omdat er geen sprake is van SFA's. De wijziging is verplicht per 1 januari 2024;

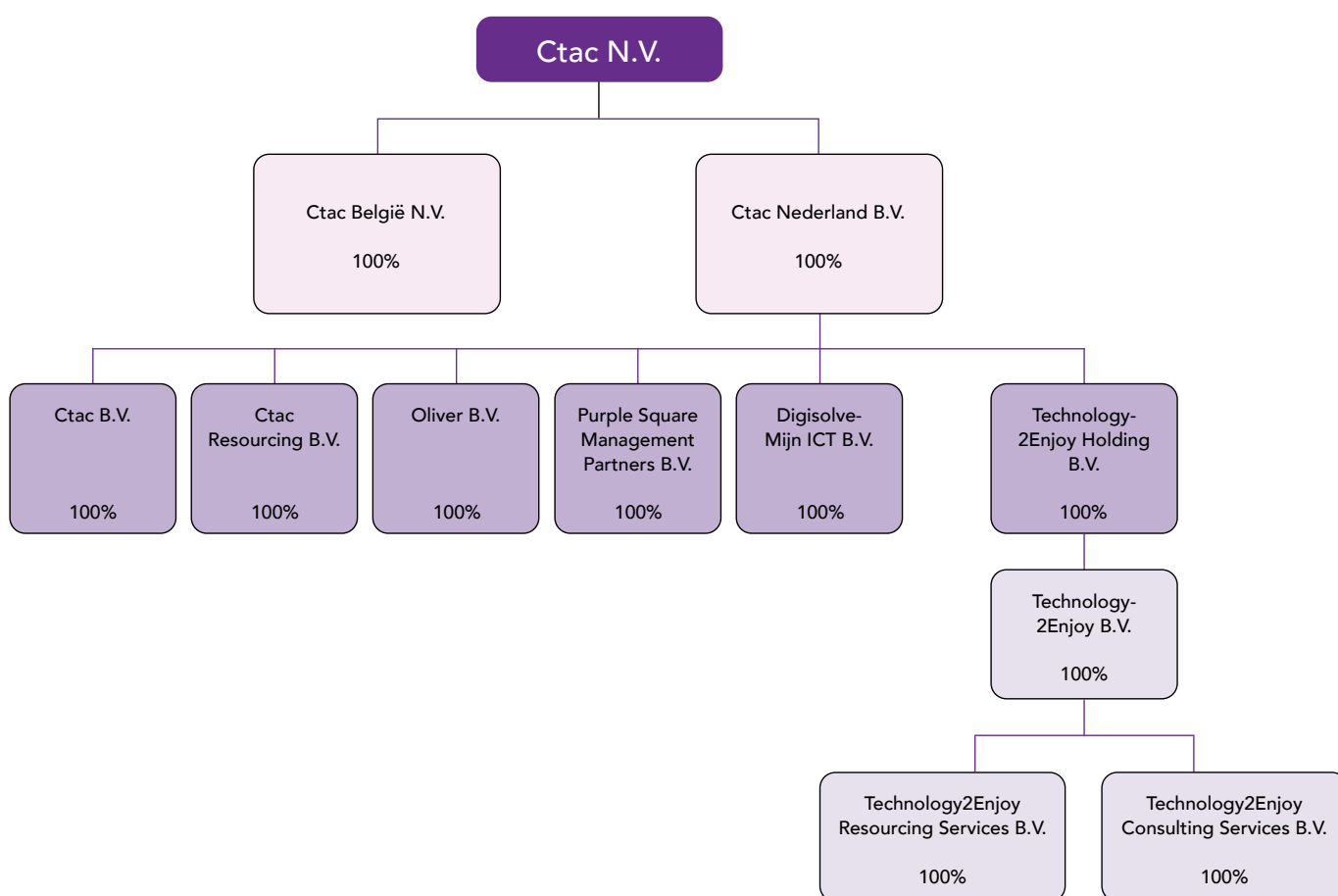
De hierboven vermelde wijzigingen hebben daarnaast geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening.

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.

Onderstaande deelnemingen zijn in de consolidatie opgenomen.

Deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in %	
		ultimo 2024	ultimo 2023
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.	's-Hertogenbosch	100	100
Oliver B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Digisolve-Mijn ICT B.V.	Helmond	100	95
Technology2Enjoy Holding B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Technology2Enjoy B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Technology2Enjoy Consulting Services B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Technology2Enjoy Resourcing Services B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100	100



Jaarrekening

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 'acquisition method' 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. Dit laatste is niet van toepassing.

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 waarderingmodellen.

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 verkrijgingsprijs 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. Klant- en contractportefeuilles worden na de initiële waardering gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Merkmamen

De immateriële vaste activa gerelateerd aan aangekochte merkmamen 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 merkmamen 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 merkmamen worden op basis van de gebruiksduur per individuele component afgeschreven. Merkmamen 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

Jaarrekening

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 - 12 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 waardeverminderingen van immateriële vaste activa wordt verwezen naar de paragraaf 'Bijzondere waardevermindering van activa'.

Gebruiksrechten- en leaseverplichtingen

Ctac beschikt over 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 geleasede actief aan het eind van de leasetermijn. De leasecontracten die worden afgesloten door Ctac, bevatten geen koopoptie die redelijkerwijs zeker zal worden uitgeoefend. Gebruiksrechten worden beoordeeld op bijzondere waardevermindering.

Ctac past de vrijstelling voor leases met een looptijd korter dan 12 maanden toe voor de huur. Deze leases hebben een looptijd vanaf de aanvangsdatum van

minder dan 12 maanden en bevatten geen koopoptie. Tevens wordt de vrijstelling voor leases met een geringe waarde (minder dan € 5.000) toegepast. Betalingen met betrekking tot korte termijn leases of leases met een geringe waarde worden verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening evenredig verdeeld over de looptijd van de lease.

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.

Jaarrekening

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 - 10 jaar
✦ Leaseauto's	3 jaar - 4 jaar
✦ Overige apparatuur	1 jaar - 2 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	6 jaar - 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 waardeverminderingverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien 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 waardeverminderingverlies ten laste van het resultaat gebracht.

Voor de materiële vaste activa en gebruiksrechten heeft Ctac de geïdentificeerde segmenten als kasstroomgenererende eenheid gedefinieerd. Voor de immateriële vaste activa is gebruik gemaakt van CGU's, wat de kleinste kasstroomgenererende eenheid is, voor deze CGU's wordt verwezen naar de impairmenttest onder paragraaf 1.2.

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 van een financieel instrument is de prijs die zou worden ontvangen

om een activum te verkopen of die zou worden betaald om een verplichting over te dragen in een reguliere transactie tussen marktdeelnemers op de waardingsdatum. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de verwachte kasstromen uit een actief of kasstroomgenererende eenheid. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting, die de weerslag is zowel van de actuele markttransacties van de tijdswaarde van geld, als van het specifieke risico met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen individueel te bepalen kasstromen genereert, wordt de bedrijfswaarde 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;

Jaarrekening

- ❖ contractactiva;
- ❖ overige vorderingen;
- ❖ liquide middelen;
- ❖ langlopende schulden aan kredietinstellingen;
- ❖ leaseverplichtingen (paragraaf 'Gebruiksrechten en leaseverplichtingen');
- ❖ overige langlopende verplichtingen:
 - ❖ earn out-verplichting;
 - ❖ langlopende verplichting inzake verkoop Fit4Woco;
- ❖ kortlopende schulden aan kredietinstellingen;
- ❖ handelscrediteuren en overige schulden:
 - ❖ handelscrediteuren;
 - ❖ belastingen en premies sociale verzekeringen;
 - ❖ overige schulden.

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname worden niet-afgeleide financiële instrumenten gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen. 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, 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 2024 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').

Overige vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen.

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. Onder de liquide middelen zijn ook geblokkeerde bankrekeningen opgenomen waarmee alleen de loonheffingen e/of de BTW voldaan kan worden. De opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant zijn opgenomen onder kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

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 vervolgwaaardering 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 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 ziekte-

Jaarrekening

verlof, die naar verwachting volledig binnen twaalf maanden worden afgewikkeld na het einde van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestatie hebben verricht, worden op basis van de verrichte prestaties in de verslaggevingsperiode verantwoord. In het geval van verplichtingen inzake vaststellingsovereenkomsten wordt de verplichting opgenomen tegen het bedrag dat naar verwachting betaald zal worden, wanneer de verplichting zal

worden afgewikkeld. De verplichtingen worden op de balans gepresenteerd onder de overlopende passiva.

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

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

(in € x 1.000)	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
Saldo per 31 december 2024					
Overige langlopende vorderingen	-	-	-	-	-
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	23.701	-	-	-	23.701
Liquide middelen	9.577	-	-	-	9.577
Leaseverplichtingen	8.779	-	-	-	8.779
Overige langlopende verplichtingen	372	-	-	-	372
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-	-	-	-	-
Handelscrediteuren en overige schulden	30.816	-	-	-	30.816
Saldo per 31 december 2023					
Overige langlopende vorderingen	400	-	-	-	400
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	24.653	-	-	-	24.653
Liquide middelen	8.312	-	-	-	8.312
Leaseverplichtingen	9.209	-	-	-	9.209
Overige langlopende verplichtingen	346	-	-	-	346
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	1.350	-	-	-	1.350
Handelscrediteuren en overige schulden	29.471	56	-	-	29.527

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 2024 bestaat uit 14.149.023 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Inkoop eigen aandelen

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

(onder aftrek van belastingen) verantwoord ten gunste van de overige reserves.

Op 31 december 2024 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

Dividenden

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

Wettelijke reserves

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

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, de vertrekans en de hoogte van de uitkering, en is opgenomen tegen de contante waarde (disconteringsvoet 4,5%).

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.

Voorziening langdurig zieken

Een voorziening gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die per balansdatum naar verwachting niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Jaarrekening

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 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. Waarbij de gebudgetteerde kosten maandelijks worden bijgesteld door de projectmanagers om de voortgang van de projecten goed in te kunnen schatten. 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. Ctac heeft geen aanvullende prestatieverplichtingen bij de verkoop van een licentie.

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.

De omzet is gesegmenteerd onder drie categorieën, zijnde Cloud services, Projecten en detachering en Hardware- en licentieverkopen. De omzet Cloud services omvat de beheer- en hostingcontracten en de onderhoudscontracten. De omzet uit projecten en detachering betreft alle omzet uit detacheringsovereenkomsten en projectovereenkomsten. De Hardwareverkopen en Licentieverkopen zijn verantwoord onder de categorie Hardware- en licentieverkopen.

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

Jaarrekening

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 licenties 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 krediettermijn.

Inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden

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

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

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

Personeelskosten

Lonen en salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen

de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de vennootschap.

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

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 een 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), voor zover sprake is van eerste verwerving zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, waarbij

Jaarrekening

rekening wordt gehouden met aanwezige liquide middelen in deze belangen. Betalingen van earn out-verplichtingen na initiële verwerving en verkrijging van minderheidsbelangen zijn opgenomen in de financieringskasstroom. 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 de kortetermijnfinanciering en ontstaat door ontwikkelingen in de eenmaands gemiddelde Euribor. 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:

- ✦ de leaseverplichtingen onder toepassing van IFRS 16 'Leases'.

De afgesloten lening voor € 4,5 miljoen voor de financiering van de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. is per januari 2024 vroegtijdig worden afgelost. De rente die geldend was, bestaat uit driemaands Euribor plus een opslag van 2,95% per jaar.

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schuld, zijnde de kredietfaciliteit, is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. Ctac heeft de kredietfaciliteit in december 2023 vernieuwd. De kredietfaciliteit is gecommitteerd voor een periode van vier jaar, met de optie om deze te verlengen met één jaar. De rente bestaat uit eenmaands gemiddeld Euribor plus een marktopslag die bepaald is op 1,20%. De geldende rentes tot december 2023 bestonden uit eenmaands gemiddeld Euribor plus een opslag die bepaald is op 3,00%.

Gedurende 2024 heeft Ctac gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit. Als gedurende 2024 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 2024.

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 de toelichting op het kasstroomoverzicht.

Valutarisico

Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet en inkoop wordt gerealiseerd binnen de eurozone. Hierdoor is in beperkte mate sprake van inkoopfacturen in vreemde valuta. Negatieve gevolgen van koersveranderingen hebben mogelijke gevolgen voor het bedrijfsresultaat. 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 2024 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. Deze definitie wordt gehanteerd voor de categorieën handelsdebiteuren, nog te factureren omzet, contractactiva, overige langlopende vorderingen en liquide middelen.

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 de groep ondergebracht bij ABN AMRO 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 zakengedaan 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 categorieën handelsdebiteuren, nog te factureren omzet, contractactiva, overlopende activa, overige 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 en liquide middelen bedroegen op balansdatum per segment de volgende bedragen.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Nederland	26.582	27.618
België	6.696	6.027
Maximaal kredietrisico per 31 december	33.278	33.645

Jaarrekening

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 op de handelsdebiteuren is afgelopen boekjaar niet significant toegenomen. Dit is vastgesteld op basis van de ouderdom van de debiteuren gedurende het boekjaar. Voor de liquide middelen en overige langlopende vorderingen wordt op individuele basis vastgesteld of sprake is van onvermogen van de tegenpartij om aan de betalingsverplichting te voldoen. Op basis hiervan vindt afschrijving van deze posten plaats.

De posten nog te factureren omzet, liquide middelen en contractactiva betreffen posities met een laag risico op kredietverliezen. Het kredietrisico op de nog te factureren omzet, contractactiva en liquide middelen is afgelopen boekjaar niet significant toegenomen.

Bijzondere waardevermindervingsverliezen op handelsdebiteuren, nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie, en vaste maandelijkse termijnen en contractactiva worden gepresenteerd als netto bijzondere waardevermindervingsverliezen 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 2024

	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%	38,0%	100%
Handelsdebiteuren	12.072	1.704	143	114	2
Nog te factureren omzet	7.013	-	-	-	-
Liquide middelen	9.577	-	-	-	-
Contractactiva	149	-	-	-	-
Verwacht kredietverlies	-	-	-	(43)	(2)

De kredietverliezen in eerdere jaren zijn zeer beperkt geweest. Daarnaast heeft Ctac klanten met over het algemeen een goede kredietwaardigheid. Dit verklaart het lage te verwachte kredietverlies.

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

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Het liquiditeitsrisico ontstaat op het moment dat de bedrijfsactiviteiten niet gecontinueerd kunnen worden als gevolg van een tekort aan liquiditeiten. Hiertoe wordt voor de groep gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, waarvoor in december 2023 een nieuwe combinatiefaciliteit ter hoogte van € 10 miljoen is

overeengekomen. De kredietfaciliteit in België bij ING Bank is in 2023 opgezegd. De kredietfaciliteit is gecommiteerd voor vier jaar, met een optie om na het eerste jaar te verlengen met één jaar.

Het convenant binnen de kredietfaciliteit wordt gevormd door een 'total net debt/EBITDA'-ratio. De ratio mag maximaal 2,5 bedragen. Onder 'total net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen en impairments op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2024 bedraagt de ratio -1,22 (2023: -0,99). 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 vervaldatum, gebaseerd op de resterende periode van balansdatum tot contractuele vervaldatum. De bedragen betreffen de onvoorwaardelijke, contractuele, niet-verdisconteerde kasstromen. Daar waar van toepassing zijn toekomstige interestbetalingen begrepen in de vermelde kasstromen.

(in € x 1.000)

	31 december 2024			
	Financiële verplichting	<1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	>2 jaar
Schulden aan kredietinstellingen	-	-	-	-
Leasebetalingen	8.779	2.552	2.170	4.057
Handelscrediteuren en overige schulden	30.816	30.785	31	-
Overige langlopende verplichtingen	372	52	128	192

(in € x 1.000)

	31 december 2023			
	Financiële verplichting	<1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	>2 jaar
Schulden aan kredietinstellingen	1.350	1.350	-	-
Leasebetalingen	9.887	2.574	3.886	3.427
Handelscrediteuren en overige schulden	29.527	29.373	115	39
Overige langlopende verplichtingen	346	-	126	220

Jaarrekening

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. Het kapitaalrisico ontstaat op het moment dat de bedrijfsactiviteiten niet gecontinueerd kunnen worden als gevolg van een tekort aan liquide middelen en 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 2024 bedroeg circa 42,9% (ultimo 2023: circa 40,0%). 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. Als gevolg hiervan kunnen door klanten claims worden ingediend. 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 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 Ctac's klanten als gevolg van deze cyberrisico's. Het onrechtmatig toegang tot systemen en data kan reputatieschade als gevolg hebben.

De Chief Information Security Officer (CISO) zorgt er samen met de Privacy Officer, de businessunits en de staforganisatie voor dat de hieraan verbonden risico's inzichtelijk worden. In overleg worden de nodige mitigerende maatregelen geïmplementeerd om het risico naar een acceptabel niveau terug te brengen. Tevens heeft Ctac een Cyber Security Board onder leiding van de CFO, die per kwartaal bijeenkomt om security en privacy risico's te bespreken en opvolgen.

✦ Ctac heeft het Information Security Management Systeem (ISMS) gebaseerd op de ISO27001-normering en een ISAE3402 en ISAE300-raamwerk. Alle mitigerende maatregelen en activiteiten worden door middel van interne

en externe audits jaarlijks getoetst op opzet, bestaan en werking.

- ✦ Als onderdeel van het ISMS heeft Ctac een intern operationeel securityteam. Dit team monitort continu het IT-landschap en zal bij dreiging direct reageren.
- ✦ Naast de detectiemaatregelen heeft Ctac een groot aantal preventieve maatregelen geïmplementeerd.
- ✦ Ctac heeft een cybersecurityverzekering om in geval van een cyberaanval beroep te kunnen doen op externe specialisten ter ondersteuning van het eigen team.

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.

Jaarrekening

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. Daarnaast wordt voor de berekening gebruikgemaakt van de Weighted Average Cost of Capital (WACC). Bij de bepaling van de WACC wordt een inschatting gemaakt van de kosten van het eigen vermogen en de kosten van schulden. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van entiteitspecifieke parameters die de activiteiten en het risicoprofiel van Ctac reflecteren. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests op goodwill verwijzen wij naar paragraaf 1.2. De boekwaarde bedraagt € 20 miljoen per 31 december 2024.

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 Digsolve-Mijn ICT B.V. (in 2021 geacquireerd) en Technology2Enjoy Holding B.V. (in 2022 geacquireerd). 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 € 1.929 duizend en de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 184 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 € 782 duizend, de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 274 duizend en de boekwaarde van de technologie bedraagt € 189 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 € 774 duizend.

De boekwaarde van de goodwill en aangekochte klantcontractportefeuilles inzake de acquisitie van Technology2Enjoy Holding B.V. is per 31 december 2023 nihil, na incidentele afwaardering in 2023. Voor een toelichting zie paragraaf 1.1.

Schattingen ter zake de activering van in eigen beheer vervaardigde activa

De bepaling of kosten voldoen aan de activeringscriteria, 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 € 149 duizend opgenomen onder de contractactiva, en € 251 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.

Jaarrekening

Schattingen inzake de actieve belastinglatentie

Ctac beschikt over compensabele verliezen. Het risico bestaat dat voor 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. In 2023 is een bijzondere waardevermindering van de actieve belastinglatentie die is gevormd voor te verrekenen verliezen bij Technology2Enjoy Holding B.V. verwerkt.

Het totaal van de beschikbare verliezen op groepsniveau bedraagt ultimo 2024 circa € 8,6 miljoen (ultimo 2023: circa € 8,4 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 € 8,6 miljoen aan compensabele verliezen is geen latente belastingvordering opgenomen. De inschatting van de toekomstige resultaten geven nog onvoldoende aanleiding om de verliezen te activeren. De boekwaarde van de actieve belastinglatentie bedraagt € 88 duizend (2023: € 74 duizend). De resterende boekwaarde is gerelateerd aan tijdelijke verschillen in verband met IFRS 16.

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, zijnde de 'chief operating decision maker' ontvangt afzonderlijke rapporten voor elk van Ctac's werkmaatschappijen (Ctac B.V., Ctac Resourcing B.V., Oliver B.V., Purple Square Management B.V., Technology2Enjoy Holding B.V., Digisolve-Mijn-ICT B.V. en Ctac België B.V.). De entiteiten worden daarmee gezien als afzonderlijke operating segments. De raad van bestuur heeft de Nederlandse werkmaatschappijen samen gevoegd tot een afzonderlijk te rapporteren segment Nederland, omdat ze dezelfde economische kenmerken hebben. België wordt daarnaast als een afzonderlijk te rapporteren segment aangemerkt. De raad van bestuur ontvangt haar informatie op het niveau van de operationele segmenten. Op grond van IFRS 8.12 wordt voldaan aan alle kwalitatieve elementen en daarmee zijn deze samengevoegd tot een reporting segment. De holding activiteiten zijn opgenomen in het segment overig.

De segmenten Nederland en België genereren de navolgende opbrengsten:

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

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 2024 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt € 26,5 miljoen (2023: € 23,6 miljoen).

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2024 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2024

(in € x 1.000)

	Nederland	Belgie	Overig	Intersegment- eliminatie	Geconsolideerd
Omzet uit contracten met klanten	110.983	22.954	1.284	(10.890)	124.331
Overige inkomsten	-	-	275	-	275
Personeelskosten	(37.538)	(5.635)	(5.070)	1.023	(47.220)
Overige bedrijfskosten	(17.566)	(2.396)	6.234	1.734	(11.994)
Bedrijfsresultaat	5.405	1.603	(1.451)	-	5.557
Financieringslasten	(156)	(37)	(197)	-	(390)
Resultaat voor belasting	5.249	1.566	(1.648)	-	5.167
Belastingen	(1.181)	(435)	359	-	(1.257)
Nettoresultaat	4.068	1.131	(1.289)	-	3.910

Resultaten 2023

(in € x 1.000)

	Nederland	Belgie	Overig	Intersegment- eliminatie	Geconsolideerd
Omzet uit contracten met klanten	112.927	23.200	519	(9.416)	127.230
Overige inkomsten	250	-	-	-	250
Personeelskosten	(40.166)	(5.768)	(5.429)	558	(50.805)
Overige bedrijfskosten	(17.669)	(2.409)	5.071	2.275	(12.732)
Bedrijfsresultaat	5.904	1.843	(3.674)	-	4.073
Financieringslasten	(111)	(22)	(340)	-	(473)
Resultaat voor belasting	5.794	1.821	(4.015)	-	3.600
Belastingen	(2.694)	(492)	720	-	(2.466)
Nettoresultaat	3.100	1.329	(3.295)	-	1.134

* De baten in de Overige bedrijfskosten als onderdeel van het segment Overig betreffen de doorbelaste kosten vanuit dit segment aan de andere segmenten.

Jaarrekening

De activa en verplichtingen per segment per 31 december 2024 zijn als volgt te specificeren.

Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2024

<i>(in € x 1.000)</i>	Nederland	Belgie	Overig	Geconsolideerd
Totaal activa	35.724	7.645	28.591	71.960
Totaal verplichtingen	26.457	5.307	9.331	41.095

De activa en verplichtingen per segment per 31 december 2023 zijn als volgt te specificeren.

Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2023

<i>(in € x 1.000)</i>	Nederland	Belgie	Overig	Geconsolideerd
Totaal activa	32.065	6.768	32.472	71.305
Totaal verplichtingen	26.302	5.905	10.587	42.794

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2024 is als volgt.

Afschrijvingen 2024

<i>(in € x 1.000)</i>	Nederland	Belgie	Overig	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	747	-	761	1.508
Gebruiksrechten	1.540	426	894	2.860
Materiële vaste activa	467	24	316	807
Totaal afschrijvingen	2.754	450	1.971	5.175

Investerings 2024

<i>(in € x 1.000)</i>	Nederland	Belgie	Overig	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	486	-	987	1.473
Gebruiksrechten	1.934	461	-	2.395
Materiële vaste activa	1.207	31	574	1.812
Totaal investeringen	3.627	492	1.561	5.680

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2023 is als volgt.

Afschrijvingen 2023

(in € x 1.000)	Nederland	Belgie	Overig	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	724	-	789	1.513
Gebruiksrechten	1.944	297	868	3.109
Materiële vaste activa	290	35	269	594
Totaal afschrijvingen	2.958	332	1.926	5.216

Investerings 2023

(in € x 1.000)	Nederland	Belgie	Overig	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	559	-	-	559
Gebruiksrechten	1.615	-	-	1.615
Materiële vaste activa	62	42	1.165	1.269
Totaal investeringen	2.236	42	1.165	3.443

Bijzondere waardeverminderingen 2023

(in € x 1.000)	Nederland	Belgie	Overig	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	-	-	888	888
Totaal bijzondere waardeverminderingen	-	-	888	888

Ten behoeve van de vergelijkbaarheid en transparantie zijn er enkele herrubriceringen in de vergelijkende cijfers aangebracht.

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

	Omzet uit contracten met klanten		Totaal activa	
(in € x 1.000)	2024	2023	2024	2023
Nederland	112.266	113.696	64.315	64.537
Belgie	22.954	23.200	7.645	6.768
Intersegmenteliminatie	(10.889)	(9.666)	-	-
Totaal	124.331	127.230	71.960	71.305

Jaarrekening

1. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill		Aangekochte klant- en contract-portefeuilles		Merkmamen		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Activa in bestelling		Totaal	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
<i>(in € x 1.000)</i>												
Totaal aan-schaffingswaarde	32.357	32.520	5.996	6.807	824	824	7.875	7.316	-	-	47.052	47.467
Totaal af-schrijvingen	(12.313)	(12.313)	(1.922)	(1.364)	(284)	(201)	(5.681)	(4.895)	-	-	(20.200)	(18.773)
Boekwaarde per 1 januari	20.044	20.207	4.074	5.443	540	623	2.194	2.421	-	-	26.852	28.694
In eigen beheer vervaardigd	-	-	-	-	-	-	320	559	770	-	1.264	559
Investerings	-	-	-	-	-	-	296	-	87	-	383	-
Desinvesteringen aanschaffings-waarde	-	-	-	-	-	-	(579)	-	-	-	-	-
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	579	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	(590)	(644)	(82)	(83)	(836)	(786)	-	-	(1.508)	(1.513)
Bijzondere waarde-vermindering	-	(163)	-	(725)	-	-	-	-	-	-	-	(888)
Boekwaarde per 31 december	20.044	20.044	3.484	4.074	458	540	1.974	2.194	857	-	26.817	26.852
Totaal aan-schaffingswaarde	32.357	32.357	5.996	5.996	824	824	7.912	7.875	857	-	47.946	47.052
Totaal afschrijvingen	(12.313)	(12.313)	(2.512)	(1.922)	(366)	(284)	(5.938)	(5.681)	-	-	(21.129)	(20.200)
Boekwaarde per 31 december	20.044	20.044	3.484	4.074	458	540	1.974	2.194	857	-	26.817	26.852

In het totaal afschrijvingen zijn ook eventuele bijzondere waardevermindering opgenomen.

1.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Gedurende 2022 en 2023 zijn binnen Technology2Enjoy Holding B.V. verschillende projecten gestart met een vaste aanneemsom en de implementatie bleek meer tijd en investeringen te vergen dan eerder verwacht. Daarmee heeft Ctac geconstateerd dat de bestaande propositie verlieslatend is. Daarnaast is vastgesteld dat de huidige propositie niet concurrerend in de markt te implementeren is, waarbij we ons zullen richten op een duurzame oplossing.

In 2023 heeft vervolgens een beoordeling plaatsgevonden hoe de toekomstige kasstromen van Technology2Enjoy Holding B.V. (bedrijfswaarde van het actief), op basis van voorgaande positie, zich verhoudt tot de boekwaarde van de immateriële vaste activa (goodwill en gewaardeerde klantrelaties). Op basis van deze berekening is geconcludeerd dat er sprake is van een negatieve bedrijfswaarde, wat resulteert in de verwerking van een bijzondere waardevermindering. De goodwill is afgewaardeerd met € 163 duizend en de afwaardering op de geactiveerde klantrelaties bedraagt € 725 duizend, waarmee de waardes ultimo 2023 nihil bedragen. De aanschafwaarde van de klantrelaties bedroeg € 811 duizend en de cumulatieve afschrijvingen € 86 duizend. De actieve belastinglatentie is in 2023 met € 1,2 miljoen volledig afgewaardeerd, zie hiervoor paragraaf 4.

Voor de lopende implementatieprojecten zijn in 2023 voorzieningen verlieslatende contracten gevormd; hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 12.

Ctac heeft in 2024 een bedrag van € 275 duizend ontvangen in relatie tot de acquisitie van Technology2Enjoy, welke classificeert als een verlaging van de verkrijgingsprijs. Dit bedrag is verantwoord als overige inkomsten in 2024.

Ctac heeft in 2024, evenals in 2023, geen 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)	2024	2023
Ctac B.V.	13.592	13.592
Purple Square	3.511	3.511
Olivier	2.037	2.037
Digisolve-Mijn ICT	611	611
Overig	293	293
Boekwaarde 31 december	20.044	20.044

Jaarrekening

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

De disconteringsvoet voor belastingen in 2024 is vastgesteld met inbegrip van de effecten van toepassing IFRS 16. Voor alle CGU's bedraagt de disconteringsvoet voor belasting in 2024 13,1% (2023: 15,9%).

De realiseerbare waarde per CGU is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Er wordt, evenals voorgaand jaar, per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten over 2025, 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 2025 zijn goedgekeurd door de raad van commissarissen. Onderstaand zijn de belangrijkste veronderstellingen vermeld zoals toegepast bij de impairmenttest.

De assumpties voor alle CGU's die niet afzonderlijk zijn toegelicht, zijn vanaf boekjaar 2026 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) blijft gelijk aan gebudgetteerde marge in 2025 zijnde tussen de 15% en 40%.

Voorgaand jaar zijn dezelfde assumpties gehanteerd voor de prognoses vanaf boekjaar 2025.

Voor de CGU Digisolve-Mijn ICT is voor de EBITDA-marge een afwijkende assumptie gehanteerd. Deze is als volgt:

- ✦ de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) stijgt vanaf 2026 ieder jaar met 4%. De huidige EBITDA-marge is lager door de vele wijzigingen in het personeelsbestand in 2024. De verwachting is dat de EBITDA-marge in de aankomende jaren gaat groeien door integratie van Digisolve-Mijn ICT in de Ctac-strategie. In boekjaar 2023 is de assumptie gehanteerd dat de EBITDA-marge stijgt met 1% voor de periode vanaf 2025 tot en met 2029.

Voor de CGU Purple Square is voor de groei in brutomarge en EBITDA-marge een afwijkende assumptie gehanteerd. Deze is als volgt:

- ✦ 7% groei in de brutomarge vanaf boekjaar 2026, gelijk aan een toename van 2 fte;
- ✦ de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) stijgt vanaf 2026 als gevolg van toename absolute EBITDA als gevolg van stijging in aantal fte.

Kasstroom na de vijfjaarsperiode worden, evenals voorgaand jaar, geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 2%. Op basis van de gekozen uitgangspunten leiden de bovenstaande impairmenttests niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2024.

Aanvullend op de impairmenttest ultimo 2024 zijn, evenals voorgaand jaar, voor alle CGU's, gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Onderstaand een toelichting van de gevoeligheidsanalyses:

- ✦ de EBITDA (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) daalt met 10%, of
- ✦ de disconteringsvoet stijgt met 2%, of
- ✦ de disconteringsvoet 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 aangekochte klant- en contractportefeuilles en merknaam

In het boekjaar 2024 zijn geen investeringen gedaan in nieuwe klant- en contractportefeuilles of merknamen.

1.4 In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

De boekwaarde van de 'in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa' bedraagt ultimo 2024 € 2,0 miljoen. Deze boekwaarde betreft voornamelijk de ontwikkelkosten van de kassasoftware XV Retail, het Integration-as-a-Service-softwarepakket en Oliver Connect en cloud development platform Oliver Cloud. De in eigen beheer vervaardigde toevoeging van € 0,3 miljoen in 2024 heeft betrekking op de nieuwe functionaliteiten van het XV-product. De overige investering ziet voornamelijk toe op de vervanging van ons servicemanagementsysteem.

XV Retail

XV Retail betreft kassasoftware bestaande uit een omnichannel-gedreven Point-of-Sale & Loyalty-platform. De boekwaarde per 31 december 2024 bedraagt € 1,4 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft maximaal drie jaar.

Waardering

Er is beoordeeld of er 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 2024 bedraagt € 189 duizend. De resterende levensduur van het actief betreft tussen de drie en vier jaar.

Waardering

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

Jaarrekening

2. Gebruiksrechten en leaseverplichtingen

Het verloop van de gebruiksrechten is als volgt.

(in € x 1.000)	Gebouwen		Leaseauto's		Overige apparatuur		Totaal	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Totaal aanschaffingswaarde	9.795	9.192	7.950	6.405	3.316	3.316	21.061	18.913
Totaal afschrijvingen	(3.989)	(2.972)	(4.882)	(3.305)	(3.243)	(2.728)	(12.114)	(9.005)
Boekwaarde per 1 januari	5.806	6.220	3.068	3.100	73	588	8.947	9.908
Investerings / nieuwe contracten	-	-	2.395	1.615	-	-	2.395	1.615
Tussentijdse contractaanpassingen	126	603	(170)	(70)	-	-	(44)	533
Afschrijvingen	(1.050)	(1.017)	(1.750)	(1.577)	(60)	(515)	(2.860)	(3.109)
Beëindigingen	-	-	(2.103)	(1.364)	(2.882)	(443)	(4.985)	(1.807)
Cumulatieve afschrijvingen beëindigingen	-	-	2.103	1.364	2.882	443	4.985	1.807
Boekwaarde per 31 december	4.882	5.806	3.543	3.068	13	73	8.438	8.947
Totaal aanschaffingswaarde	9.921	9.795	8.072	7.950	434	3.316	18.427	21.061
Totaal afschrijvingen	(5.039)	(3.989)	(4.529)	(4.882)	(421)	(3.243)	(9.989)	(12.114)
Boekwaarde per 31 december	4.882	5.806	3.543	3.068	13	73	8.438	8.947

Onder de gebruiksrechten zijn contracten opgenomen met een resterende looptijd korter dan één jaar. Dit is ultimo 2024 een bedrag van € 0,2 miljoen (2023: € 0,2 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 2025. 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.

Het huurcontract van Digisolve-Mijn ICT B.V. is niet gewaardeerd, aangezien sprake is van een looptijd korter dan één jaar. Ctac heeft de mogelijkheid om fietsen te leasen tot een bedrag van € 5.000. Alle afgesloten leasecontracten met betrekking tot fietsen worden aangemerkt als low-value lease en zijn daarom niet gewaardeerd.

Bij de waardering wordt beoordeeld of een verlengoptie redelijkerwijs zal worden uitgeoefend. Bij de bepaling van de contante waarde is een mogelijke verlenging niet meegenomen. Ctac zal periodiek opnieuw beoordelen of gebruik wordt gemaakt van verlengingsopties. De tussentijdse contractaanpassing van de gebouwen ziet voornamelijk toe op huurindexaties.

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Boekwaarde per 1 januari	9.209	10.137
Investerings / nieuwe contracten	2.395	1.615
Tussentijdse contractaanpassingen	(44)	533
Interestlasten	317	271
Leasebetalingen (inclusief rentecomponent)	(3.098)	(3.347)
Boekwaarde per 31 december	8.779	9.209
Leaseverplichtingen – langlopend	6.227	6.873
Leaseverplichtingen – kortlopend	2.552	2.336
	8.779	9.209

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 zitten tussen de 2,6% en 5,5%. Het incrementele interestpercentage voor nieuwe investeringen wordt jaarlijks bepaald.

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Afschrijvingen van gebruiksrechten	(2.860)	(3.109)
Interestlasten betreffende leaseverplichtingen	(317)	(271)
Totaal	(3.177)	(3.380)

Jaarrekening

3. Materiële vaste activa

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

(in € x 1.000)	Bouwkundige aanpassingen gehuurde panden		ICT hardware		Inventaris en vervoers- middelen		Totaal	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Totaal aanschaffingswaarde	1.639	1.533	2.976	2.046	986	909	5.601	4.488
Totaal afschrijvingen	(1.492)	(1.461)	(1.533)	(1.139)	(684)	(661)	(3.709)	(3.261)
Boekwaarde per 1 januari	147	72	1.443	907	302	248	1.892	1.227
Investerings	278	106	1.453	993	81	170	1.812	1.269
Desinvesteringen aanschaf- waarde	(18)	-	(787)	(119)	(348)	(37)	(1.153)	(156)
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen	18	-	784	119	341	27	1.143	146
Afschrijvingen	(31)	(31)	(688)	(474)	(88)	(89)	(807)	(594)
Boekwaarde per 31 december	394	147	2.205	1.426	288	319	2.887	1.892
Totaal aanschaffingswaarde	1.899	1.639	3.642	2.920	719	1.042	6.260	5.601
Totaal afschrijvingen	(1.505)	(1.492)	(1.437)	(1.494)	(431)	(723)	(3.373)	(3.709)
Boekwaarde per 31 december	394	147	2.205	1.426	288	319	2.887	1.892

3.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in ICT-hardware gedurende 2024 hebben met name betrekking op investeringen in laptops en hardware voor het datacenter.

Per 1 januari 2024 heeft er na beoordeling van de actualijst een verschuiving plaatsgevonden van inventaris en vervoersmiddelen naar ICT-hardware. Dit betroffen assets met een totale aanschaffingswaarde van € 56 duizend en cumulatieve afschrijvingen van € 39 duizend. Hierdoor sluit de beginstand in deze twee categorieën van 1 januari 2024 niet aan met de eindstand per 31 december 2023.

3.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2024. Ctac heeft in 2024, evenals in 2023, geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

4. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Latente belastingvorderingen	88	74
Latente belastingverplichtingen	(1.057)	(1.227)
Boekwaarde per 31 december	(969)	(1.153)

Er is geen sprake van saldering van latente belastingvorderingen en -verplichtingen, aangezien sprake is van afzonderlijke fiscale eenheden.

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Saldo per 1 januari		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	-	1.277
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	74	63
Totaal latente belastingvorderingen	74	1.340
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening		
Afgewaardeerde rechten op verliescompensatie	-	(1.237)
Verrekening verliezen	-	(40)
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	14	11
Saldo per 31 december		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	-	-
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	88	74
Totaal latente belastingvorderingen	88	74

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden verrekend (totaal ultimo 2024: € 0, ultimo 2023: € 0). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering.

De afgewaardeerde rechten op verliescompensatie in 2023 betreft de afwaardering van de actieve belastinglatentie die is gevormd voor de te verrekenen verliezen bij Technology2Enjoy Holding B.V. Mede als gevolg hiervan is voor een bedrag van € 8,6 miljoen aan compensabele verliezen geen latente belastingvordering opgenomen. Voor een toelichting wordt verwezen naar paragraaf significante schattingen. De tijdelijke waarderingsverschillen zien toe op de discontering van de leaseverplichting.

Jaarrekening

De latente belastingvorderingen gevormd voor de commercieel fiscale verschillen inzake gebruiksrechten hebben naar verwachting voor € 90 duizend een looptijd langer dan twaalf maanden na balansdatum. Het kortlopend deel betreft een schuld van € 2 duizend; omdat de posities simultaan worden afgewikkeld, zijn deze gesaldeerd opgenomen onder de latente belastingvorderingen.

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Saldo per 1 januari		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	1.227	1.620
Totaal latente belastingverplichtingen	1.227	1.620
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening		
(Im)materiële vaste activa afschrijving	(170)	(206)
Bijzondere waardevermindering	-	(187)
Saldo per 31 december		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	1.057	1.227
Totaal latente belastingverplichtingen	1.057	1.227

De latente belastingverplichting voor immateriële vaste activa per 1 januari 2024 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.

De bijzondere waardevermindering in 2023 heeft betrekking op afwaardering van de immateriële activa in verband met overname van Technology2Enjoy Holding B.V.

Een bedrag van € 0,9 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.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Saldo per 1 januari	400	1.378
Mutatie waarborgsom	(400)	-
Langlopende vordering inzake verkoop Fit4Woco	-	(978)
Saldo per 31 december	-	400

Ctac is tot en met ultimo 2023 eigen risicodragers voor de WGA. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is in 2024 herverzekerd. Ctac heeft hiervoor in het verleden een borgsom van 400k gestort. Er is een terugbetaling overeengekomen in januari 2025, daarmee is het bedrag opgenomen onder overige vorderingen gegeven dit ultimo 2024 een kortlopend karakter heeft.

6. Voorraden

De specificatie van de voorraad is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Handelsgoederen	86	175
Totaal voorraad per 31 december	86	175

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 incurante voorraad.

7. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Handelsdebiteuren	14.035	13.727
Voorziening voor kredietverliezen	(45)	(258)
Totaal handelsdebiteuren netto	13.990	13.469
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	7.013	8.143
Contractactiva	149	362
Overige vorderingen	602	1.025
Overlopende activa	1.947	1.654
Totaal overige vorderingen	9.711	11.184
Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december	23.701	24.653

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde kosten. De overige vordering in 2024 betreft de waarborgsom inzake eigenrisicodragers WGA die per ultimo 2024 kortlopend is geworden. De overige vordering in 2023 betreft de nog te ontvangen bedragen in het kader van de verkoop van Fit4Woco. De overige vorderingen en de overlopende activa hebben zowel ultimo 2024 als ultimo 2023 overwegend een looptijd korter dan één jaar.

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2024 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van € 2,0 miljoen (31 december 2023: € 1,7 miljoen) de

Jaarrekening

betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken voor vorderingen tot een bedrag van € 2,0 miljoen, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen, met uitzondering van facturen die langer openstaan dan een halfjaar.

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024		2023	
	Handels- debiteuren	Voorziening	Handels- debiteuren netto	Handels- debiteuren netto
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van een kredietverlies en de betaaltermijn nog niet is verstreken	12.072	-	12.072	11.998
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van kredietverlies en de betaaltermijn is verstreken				
minder dan 3 maanden	1.704	-	1.704	1.271
tussen 3 en 6 maanden	143	-	143	122
tussen 6 en 12 maanden	114	(43)	71	78
meer dan 1 jaar	2	(2)	-	-
	1.963	(45)	1.918	1.471
Totaal handelsdebiteuren netto per 31 december	14.035	(45)	13.990	13.469

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Saldo per 1 januari	258	254
Dotatie aan de voorziening	43	6
Afboeking in verband met kredietverlies	(256)	-
Vrijval uit de voorziening	-	(2)
Saldo per 31 december	45	258

Ultimo 2024 bedraagt de voorziening voor te verwachten kredietverliezen € 45 duizend (ultimo 2023: € 0,3 miljoen). Het totale bedrag dat ten laste van de winst-en-verliesrekening is gebracht, betreft € 43 duizend (2023: € 4 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 2024 voor € 0,4 miljoen middelen op een G-rekening. Dit deel staat niet vrij ter beschikking van Ctac.

9. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2024 € 9.600.000 en bestaat uit 40.000.000 aandelen met een nominale waarde van € 0,24 en wel 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 14.149.023 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 2024 zijn geen nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitkering van cashdividend (2023: 217.375 nieuwe aandelen als gevolg van stockdividend). Het cashdividend aan aandeelhouders Ctac bedraagt in 2024 € 1.556 duizend.

In 2023 is voor € 374 duizend aan dividend betaald aan minderheidsaandeelhouders. Dit is in het verloopoverzicht verwerkt in de regel uitbetaald aan derden.

Verwerking aankoop minderheidsbelang Oliver B.V. in 2023

Bij de aanvang van 2023 had Ctac een meerderheidsbelang van 61% in Oliver IT en een calloptie om jaarlijks 10% van de aandelen in Oliver B.V. over te nemen. Ctac heeft in het verleden geen systematische put/calloptie gewaardeerd, maar het resterende belang als aandeel derden (onderdeel van het eigen vermogen) verantwoord. In verband met de voordracht in 2023 van Gerben Moerland (CEO) heeft de raad van commissarissen besloten om de overname van het resterende 39%-aandelenbelang van de heer Moerland in Oliver B.V. versneld af te ronden om potentiële belangenconflicten te voorkomen bij de uitoefening van zijn bestuurstaak in Ctac. De koopsom van het resterende belang is conform de eerder gemaakte waarderingssystematiek bepaald en betreft in totaal een vastgesteld bedrag van € 2,36 miljoen. In het eigen vermogen van 2023 is als gevolg van deze transactie het aandeel derden nihil. Het restant is verwerkt als vermogensmutatie in de overige reserves. Ctac heeft tevens vastgesteld dat de aandelentransactie in 2023 niet classificeert als IFRS 2 expenses.

Het resultaat van Oliver B.V. is tot en met de overnamedatum voor 39% verwerkt in het aandeel derden. Na afronding van de overname, welke op 16 oktober 2023 is geëffectueerd nadat de heer Moerland op 13 oktober 2023 door de raad van commissarissen tot statutair bestuurder is benoemd, worden de resultaten van Oliver B.V. volledig meegenomen in de winst per aandeel en dividenduitkering aan de aandeelhouders van Ctac.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2024 en 2023 zijn opgenomen op pagina 89 van de jaarrekening.

Jaarrekening

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

10. Overige langlopende verplichtingen

10.1 Earn out-verplichting

De verplichting ten aanzien van de put/callovereenkomst per eind 2023 heeft betrekking op de aankoop van het minderheidsbelang van 5% in Digisolve-Mijn ICT B.V, die in 2024 is afgewikkeld.

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Langlopende earn out-verplichting	-	46
Kortlopende earn out-verplichting	56	706
Saldo per 1 januari	56	752
Waarderingsverschillen	-	(4)
Afwikkeling resterende earn out-verplichting	(56)	(692)
Saldo per 31 december	-	56
Saldo langlopende verplichting	-	-
Saldo kortlopende verplichting	-	56

De afwikkeling van de resterende earn-out-verplichting in 2023 betreft de aankoop van het minderheidsbelang van 15% in Digisolve-Mijn ICT B.V. en de aankoop van het minderheidsbelang van 10% in Purple Square Management Partners B.V.

10.2 Vooruit ontvangen kortingen

Dit betreft vooruit ontvangen huurkortingen 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.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Saldo per 1 januari	272	324
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(52)	(52)
Saldo per 31 december	220	272

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

<i>(in € x 1.000)</i>	<1 jaar	1-2 jaar	>2 jaar	Totaal inclusief kortlopende verplichtingen
Vooruit ontvangen kortingen	52	52	116	220
Totaal vooruit ontvangen kortingen	52	52	116	220

10.3 Overige langlopende verplichting

De overige verplichting van € 152 duizend ziet toe op te betalen kosten aan derden met een looptijd langer dan één jaar.

11. Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

De afgesloten lening voor € 4,5 miljoen voor de financiering van de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. is per januari 2024 vroegtijdig afgelost. De rente die geldend was voor 2023, bestaat uit driemaands Euribor plus een opslag van 2,95% per jaar.

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt voor de groep gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, waarvoor in december 2023 een nieuwe combinatiefaciliteit ter hoogte van € 10 miljoen is overeengekomen. De kredietfaciliteit in België bij ING Bank is opgezegd. De kredietfaciliteit is gecommiteerd voor vier jaar, met een optie om na het eerste jaar te verlengen met één jaar.

Het covenant binnen de kredietfaciliteit wordt gevormd door een 'total net debt/EBITDA'-ratio. De ratio mag maximaal 2,5 bedragen (2023: 2,5). Onder 'total net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen en impairments op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2024 bedraagt de ratio -1,22 (2023: -0,99). Doordat deze ratio ruimschoots wordt behaald, is hiervoor geen gevoeligheidsanalyse uitgevoerd.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-	1.350
Totaal kortlopende schulden aan kredietinstellingen	-	1.350

Jaarrekening

12. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

(in € x 1.000)

				2024	2023
	Jubileum- uitkeringen	Langdurig zieken	Verlieslatende contracten	Totaal	Totaal
Saldo per 1 januari	59	767	257	1.083	58
Dotatie ten laste van het resultaat	23	-	51	74	1.038
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	(12)	-	(12)	-
Aangewend	(11)	(755)	(308)	(1.074)	(13)
Saldo per 31 december	71	-	-	71	1.083

12.1 Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft voor € 51 duizend (2023: € 50 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 behaald.

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 langdurig zieken

Er is in 2023 een voorziening gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die per balansdatum naar verwachting niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Bij het bepalen van de voorziening is rekening gehouden met veronderstellingen rondom revalidatie. De voorziening is in 2023 gevormd ten laste van de personeelskosten, zie paragraaf 15.

De voorziening wordt gevormd, omdat Ctac tot en met ultimo 2023 eigen risicodrager is van de WGA. Vanaf 2024 heeft Ctac dit risico verzekerd bij een verzekeraar; als gevolg daarvan is de voorziening voor € 0,8 miljoen aangewend om het inlooprisico bij de verzekeraar te betalen. Het resterende bedrag is vrijgevallen ten gunste van het resultaat.

12.3 Voorziening voor verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende contracten is voor € 237 duizend onvoorwaardelijk geworden en gepresenteerd als verplichting onder de overige langlopende schulden en overige schulden.

13. Handelscrediteuren en overige schulden

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Handelscrediteuren	8.059	8.482
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.617	4.716
Contractverplichtingen	5.986	3.815
Overige schulden	123	86
Overlopende passiva	12.031	12.428
Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december	30.816	29.527

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 voor € 31 duizend een looptijd langer dan een jaar (2023: € 0,2 miljoen).

In 2023 betreft de post Overige schulden voornamelijk de af te wikkelen earn-out-verplichtingen. In 2024 betreft het nog te betalen bedragen aan derden. Alle overige schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

De overlopende passiva betreffen onder meer verplichtingen ter zake vakantiegeld, vakantiedagen en bonussen € 6,3 miljoen, alsmede overige nog te betalen posten € 5,5 miljoen, die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De nog te betalen posten betreffen onder andere nog te betalen externe inhuur over de maand december.

Jaarrekening

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)	2024	2023
Licentie- en hardwareverkopen	3.098	2.263
Cloudservices	50.804	51.888
Projecten en detachering	70.429	73.079
Totale omzet uit contracten met klanten	124.331	127.230

Omzetverdeling over boekjaar 2024 op basis van de gerapporteerde segmenten.

Aard van de leveringen of diensten				
(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Totaal
Licentie- en hardwareverkopen	2.210	888	-	3.098
Cloudservices	44.458	6.346	-	50.804
Detacheringsoverdrachten en projectovereenkomsten	57.110	13.319	-	70.429
Totale omzet uit contracten met klanten	103.778	20.553	-	124.331

Timing van omzetverantwoording		
(in € x 1.000)	2024	2023
Goederen overgedragen 'at a point in time'	3.098	2.263
Diensten verricht 'over time'	121.233	124.967
Totale omzet uit contracten met klanten	124.331	127.230

Verdeling timing van omzetverantwoording over boekjaar 2024 op basis van de gerapporteerde segmenten.

Aard van de leveringen of diensten				
(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Totaal
Goederen overgedragen 'at a point in time'	2.210	888	-	3.098
Diensten verricht 'over time'	101.568	19.665	-	121.233
Totale omzet uit contracten met klanten	103.778	20.553	-	124.331

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			
<i>(in € x 1.000)</i>		31 december 2024	31 december 2023
Handelsdebiteuren		13.990	13.469
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen		7.013	8.143
Contractactiva		149	362
Contractverplichtingen		(5.986)	(3.815)

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. Van de contractactiva ultimo 2024 zal circa € 19 duizend tot omzet leiden in de jaren na 2025. De contractactiva die ultimo 2023 zijn verantwoord, hebben tot een verwerking van € 289 duizend omzet in 2024 geleid.

Afloop contractactiva

<i>(in € x 1.000)</i>	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractactiva ultimo 2023	289	46	27
Contractactiva ultimo 2024	129	7	13

Ultimo 2024 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren verantwoord van circa € 45 duizend (ultimo 2023: € 0,3 miljoen). Op de nog te factureren omzet en contractactiva is geen verwacht kredietverlies verantwoord.

Jaarrekening

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 2024 zal alles tot omzet leiden in 2025. De contractverplichtingen die ultimo 2023 zijn verantwoord, hebben tot een verwerking van € 3,6 miljoen omzet geleid in 2024.

Afloop contractverplichtingen

<i>(in € x 1.000.000)</i>	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractverplichtingen ultimo 2023	3,6	0,2	-
Contractverplichtingen ultimo 2024	6,0	-	-

14.1 Overige inkomsten

Ctac heeft in 2024 een bedrag van € 275 duizend ontvangen in relatie tot de acquisitie van Technology2Enjoy, welke classificeert als een verlaging van de verkrijgingsprijs. Dit bedrag is verantwoord als overige inkomsten in 2024.

De overige inkomsten in 2023 betreffen de voorwaardelijke koopprijs van de verkoop van Fit4Woco. Deze is per ultimo 2023 onvoorwaardelijk geworden en daarom verantwoord in het resultaat.

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

Opbrengsten inzake Fit4Woco

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Opbrengsten	-	250
Overige inkomsten	-	250

De balansposities gerelateerd aan verkooptransactie Fit4Woco zijn als volgt.

Balansposities inzake verkooptransactie Fit4Woco

<i>(in € x 1.000)</i>	31 december 2024	31 december 2023
Overige vorderingen	-	976
Contactverplichtingen	-	(586)

15. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Salarissen	37.751	39.961
Sociale lasten	5.795	5.911
Pensioenlasten	2.055	2.160
Overige personeelskosten	1.619	2.773
Totaal personeelskosten	47.220	50.805

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.

Daarnaast is in 2023 onder de overige personeelskosten een eenmalige last voor de voorziening langdurig zieken opgenomen. Voor een nadere toelichting hierop wordt verwezen naar de voorzieningen onder paragraaf 12.2.

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 2024 bedraagt 441 (2023: 461), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte's per segment	2024	2023
Nederland	364	378
België	47	49
Overig	30	34
Totaal aantal fte's	441	461
Professionele inhuurkrachten (direct)	200	212

Ten behoeve van de vergelijkbaarheid en transparantie zijn er enkele herrubriceringen in de vergelijkende cijfers aangebracht.

Jaarrekening

Aantal fte's per afdeling

	2024	2023
Cloud services	139	127
Consulting & Resourcing	220	256
Staff	34	40
Sales	46	36
RvB	2	2
Totaal aantal fte's	441	461

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2024	2023
Autokosten	2.045	2.456
Huisvestingskosten	873	961
Infrastructuurkosten	5.685	5.356
Marketing- en verkoopkosten	1.366	1.477
Overige kosten	2.025	2.487
Waarderingsverschillen earn out-verplichtingen	-	(5)
Totaal overige bedrijfskosten	11.994	12.732

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

De waarderingsverschillen van de earn-out-verplichtingen zijn afkomstig van de afwikkeling van de earn-out-verplichting. Zie hiervoor paragraaf 10.1.

Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria over de boekjaren in rekening gebracht:

2024	Onafhankelijke accountant	Overig netwerk	Totaal netwerk
(in € x 1.000)			
Controle van de jaarrekening	333	24	357
Andere controlewerkzaamheden	-	-	-
Fiscale dienstverlening	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	333	24	357

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. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2024, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

2023

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

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.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Financieringslasten	(73)	(202)
Financieringslasten leaseverplichtingen	(317)	(271)
Totaal financieringslasten	(390)	(473)

Onder de financieringslasten zijn de verschuldigde rente met betrekking tot de rekening-courantfaciliteiten bij banken en de verschuldigde rente met betrekking tot leases (IFRS 16) verantwoord. Onder de financieringslasten zijn geen kredietverliezen verantwoord.

18. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Acute belastingen lopend boekjaar	(1.483)	(1.560)
Latente belastingen	184	(873)
Belastingen voorgaande boekjaren	42	(33)
Totaal belastingen	(1.257)	(2.466)

Jaarrekening

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 24,3% (2023: 68,5%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		
	2024	2023
Nominale belastingdruk	25,8	25,8
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(1,0)	(1,8)
Tariefverschil buitenland	(0,2)	(0,5)
Innovatiebox lopend boekjaar	(2,0)	(3,2)
Niet-afrekbare bedragen	1,6	2,5
Niet geactiveerde latente verliesverrekening	0,3	8,0
Waarderingsverschil actieve belastinglatentie voor verrekenbare verliezen	-	35,5
Overige verschillen	(0,2)	2,2
Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening	24,3	68,5

De effectieve belastingdruk in 2023 is met name hoger dan de nominale belastingdruk van 25,8% door afwaardering van de actieve belastinglatentie die is gevormd voor de te verrekenen verliezen bij Technology2Enjoy Holding B.V. en het niet vormen van een actieve belastinglatentie voor het verlies dat in 2023 is gerealiseerd bij Technology2Enjoy Holding B.V. Vanwege toevoeging van Technology2Enjoy Holding B.V. in de fiscale eenheid van Ctac N.V. per 1 maart 2024 is de impact van niet geactiveerde verliezen in 2024 beperkt.

De effectieve belastingdruk is lager als gevolg van toepassing van de Innovatiebox in 2023 en 2024. Het aan de Innovatiebox toerekenbare gedeelte bedraagt 45% van de operationele winst 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.

Daarnaast is de effectieve belastingdruk in 2023 en 2024 lager als gevolg van het verlaagde belastingtarief voor het drempelbedrag voor vijf fiscale entiteiten. De impact in 2024 is hiervan lager doordat niet alle fiscale entiteiten het drempelbedrag benutten.

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		
	2024	2023
Nettoresultaat (in € x 1.000)	3.910	1.134
Nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	3.910	951
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	3.910	951
Aantal aandelen		
Aantal gewone aandelen primo	14.149.023	13.931.648
Aantal gewone aandelen ultimo	14.149.023	14.149.023
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	14.149.023	14.076.565
Nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in €)	0,28	0,07
Gemiddelde koers (in €)	3,17	3,63

20. Dividend per aandeel

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een cashdividend uit te keren van € 0,11 per aandeel.

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 9 april 2024 is een dividend vastgesteld van € 0,11 per gewoon aandeel Ctac N.V., uitgekeerd als cashdividend.

21. Niet uit de balans blijken de voorwaardelijke en contractuele vorderingen en verplichtingen

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa € 0,3 miljoen (2023: circa € 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2024 zijn geen inkoop- en investeringsverplichtingen aangegaan. In 2023 was sprake van een inkoopverplichting gerelateerd aan SAP public cloud en een leiderschapstraining voor een totaalbedrag van € 1,0 miljoen.

Ctac heeft in het kader van haar huur- en leaseverplichtingen in totaal voor een bedrag van circa € 3,0 miljoen (2023: € 3,9 miljoen) aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot huur-, data- en autoleasecontracten.

Jaarrekening

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Oliver 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. en Digisolve-Mijn ICT 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 rekeningen-courant.

22. Acquisities en desinvesteringen

Voor Digisolve-Mijn ICT B.V. is in 2024 5% (2023: 15%) van het resterende belang overgenomen, zie paragraaf 10.1.

Ctac heeft in 2023 haar meerderheidsbelang in Oliver B.V. uitgebreid van 61% naar 100%, zie voor toelichting paragraaf 9. Daarnaast is in 2023 het resterende 10%-minderheidsbelang in Purple Square Management B.V. door Ctac overgenomen en heeft Ctac 15% in Digisolve-Mijn ICT B.V. overgenomen, zie paragraaf 10.1.

23. Verbonden partijen

23.1 Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ctac N.V. zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en grootaandeelhouders. 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 2024 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 2023 dividend van Oliver B.V. over het boekjaar 2022 uitgekeerd aan de medeaandeelhouder Oliver B.V. van € 307 duizend. Dit bedrag is in het verloopoverzicht van 2023 verantwoord onder uitbetaald aan derden, als onderdeel van aandeel derden.

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

23.2.1 Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid van Ctac N.V. heeft tot doel een helder beeld te verschaffen van het beleid dat gevoerd dient te worden met betrekking tot de beloning van de leden van de raad van bestuur en leidinggevend; dit

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

- ✦ Het belang van de klant staat centraal. Dat belang wordt gediend door te voldoen aan de hoogst mogelijke professionele eisen aan bestuurders en leidinggevendenden, 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 leidinggevendenden inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- ✦ De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevendenden 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 2024 respectievelijk 2023.

Raad van bestuur (key management)		
<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Periodiek betaalbare beloningen	644	452
Overige beloningen betaalbaar op termijn	178	156
Kosten voor beloning na beëindiging dienstverband	-	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	78
Betalingen op basis van aandelen	-	-
Totaal beloning raad van bestuur	822	686

Gedetailleerde toelichting over de remuneratie van de raad van bestuur is opgenomen in het remuneratierapport op pagina 74. De overige beloningen betaalbaar op termijn bestaan uit de LTI, STI en de pensioenpremies.

Ctac heeft in 2023 het resterende 39%-aandelenbelang van de heer Moerland in Oliver B.V. versneld overgenomen. Ctac heeft in 2023 vastgesteld dat de aandelentransactie niet classificeert als een IFRS 2 expenses en daarmee niet opgenomen in bovenstaande tabel.

Er zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt aan de statutaire directie.

Jaarrekening

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 2024 respectievelijk 2023.

Raad van commissarissen		
<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
M. van Elst (vanaf 13 oktober 2023)	33	8
E. Karsten (t/m 13 april 2023)	-	10
H.J.G. Hendriks (vanaf 13 mei 2021)	45	45
L.A.M. Vernaas (vanaf 13 mei 2021)	33	33
Totaal beloning	111	96

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	2024	2023
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	25	3.453	2.477
Materiële vaste activa	26	30	18
Financiële vaste activa	27	28.407	30.171
		31.890	32.666
Vlottende activa			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	28	8.614	5.314
Liquide middelen	29	-	396
		8.614	5.710
		40.504	38.376
PASSIVA			
Eigen vermogen			
	30		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.396	3.396
Agioreserve		11.403	11.403
Wettelijke reserves		1.974	2.193
Overige reserves		12.165	10.568
Resultaat boekjaar		1.927	2.933
		30.865	30.493
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	31	2.464	-
Handelscrediteuren en overige schulden	32	7.175	7.883
		9.639	7.883
		40.504	38.376

Jaarrekening

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

(in € x 1.000)

	Toelichting	2024	2023
Omzet		-	-
Bedrijfslasten			
Uitbesteed werk		(110)	-
Personeelskosten	33	(2.116)	1.042
Afschrijvingen	25-26	(32)	45
Overige bedrijfskosten	34	623	361
Totaal bedrijfslasten		(1.635)	(1.448)
Bedrijfsresultaat		(1.635)	(1.448)
Financieringsbaten	35	245	-
Financieringslasten		(202)	(79)
Totaal financieringsbaten en -lasten		43	(79)
Resultaat voor winstbelastingen		(1.592)	(1.527)
Belastingen	36	283	181
Resultaat na winstbelastingen		(1.309)	(1.346)
Resultaat uit groepsmaatschappijen	27.1	3.236	4.279
Nettoresultaat		1.927	2.933

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.

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd ten einde vergelijking met die van 2023 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 verschafte in het kasstroomoverzicht welke is opgenomen bij de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. op pagina 90 van dit jaarverslag.

Jaarrekening

25. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

(in € x 1.000)	In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Activa in bestelling		Goodwill		Totaal	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Totaal aanschaffingswaarde	1.192	1.192	-	-	6.646	6.646	7.838	7.838
Totaal afschrijvingen	(1.165)	(1.123)	-	-	(4.196)	(4.196)	(5.361)	(5.319)
Boekwaarde per 1 januari	27	69	-	-	2.450	2.450	2.477	2.519
In eigen beheer vervaardigd	-	-	857	-	-	-	857	-
Investering	146	-	-	-	-	-	146	-
Afschrijvingen	(27)	(42)	-	-	-	-	(27)	(42)
Boekwaarde per 31 december	146	27	857	-	2.450	2.450	3.453	2.477
Totaal aanschaffingswaarde	304	1.192	857	-	6.646	6.646	7.807	7.838
Totaal afschrijvingen	(158)	(1.165)	-	-	(4.196)	(4.196)	(4.354)	(5.361)
Boekwaarde per 31 december	146	27	857	-	2.450	2.450	3.453	2.477

In 2024 is voor een bedrag van € 52 duizend volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2023: € 0). Dit is van invloed op de totale aanschafwaarde en totale afschrijvingen.

De afschrijvingstermijn voor in eigen beheer vervaardigde activa is 3 tot 4 jaar. Op goodwill wordt niet afgeschreven.

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)

	2024	2023
Totaal aanschaffingswaarde	87	72
Totaal afschrijvingen	(69)	(66)
Boekwaarde per 31 december	18	6
Investeringen	17	15
Afschrijvingen	(5)	(3)
Boekwaarde per 31 december	30	18
Totaal aanschaffingswaarde	62	87
Totaal afschrijvingen	(32)	(69)
Boekwaarde per 31 december	30	18

In 2024 is € 42 duizend volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2023: nihil).

27. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

(in € x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
Deelnemingen	28.407	29.771
Overige vorderingen	-	400
Totaal financiële vaste activa	28.407	30.171

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.

Jaarrekening

27.1 Deelnemingen

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Stand per 1 januari	29.771	28.077
Resultaat uit groepsmaatschappijen	3.236	4.279
Dividend	(4.600)	(1.268)
Aankoop aandelen deelneming	-	(1.317)
Stand per 31 december	28.407	29.771

De in 2023 verantwoorde Aankoop aandelen deelneming heeft betrekking op de overname van de resterende 39% aandelen in Oliver B.V., waarmee het belang van Ctac Nederland B.V. is toegenomen tot 100%. Deze mutatie is afzonderlijk opgenomen, omdat deze transactie de nettovermogenswaarde (of deelnemingswaarde) van Ctac Nederland B.V. beïnvloedt. Het resterende belang was in 2023 gewaardeerd als aandeel derden (onderdeel van het eigen vermogen). Het verschil tussen het gewaardeerde aandeel derden en de koopsom is verwerkt als Aankoop aandelen deelneming.

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 langlopende vorderingen is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Saldo per 1 januari	400	440
Mutatie overige langlopende vorderingen	(400)	(40)
Saldo per 31 december	-	400

Ctac is tot en met ultimo 2023 eigen risicodragers voor de WGA. De verplichte garantie aan de Belastingdienst dat een financiële instelling de verplichting zal overnemen indien Ctac daartoe zelf niet langer in staat is, is in 2024 herverzekerd. Ctac heeft hiervoor in het verleden een borgsom van 400k gestort. Er is een terugbetaling overeengekomen in januari 2025, daarmee is het bedrag opgenomen onder de overige vorderingen en overlopende activa gegeven dit ultimo 2024 een kortlopend karakter heeft.

28. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

(in € x 1.000)

	31-12-2024	31-12-2023
Handelsdebiteuren	202	145
Vorderingen op groepsmaatschappijen	7.007	4.081
Overige vorderingen en overlopende activa	864	273
Belastingen en premies sociale verzekeringen	541	815
Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december	8.614	5.314

Alle handelsdebiteuren en overige vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden of garanties verstrekt op alle bovengenoemde vorderingen. Tevens is geen interest in rekening gebracht.

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

De post Belastingen en premies sociale verzekeringen bedraagt voor € 453 duizend te ontvangen omzetbelasting; de overige bedragen betreffen te ontvangen vennootschapsbelasting en pensioenen.

29. Liquide middelen

In 2024 is geen sprake van een positieve stand liquide middelen.

30. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2024 is als volgt.

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 1 januari 2024	3.396	11.403	2.193	10.568	2.933	30.493
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	-	(605)	(951)	(1.556)
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	1.927	1.927
Uitbetaald aan derden	-	-	-	-	-	-
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	(219)	219	-	-
Overige mutaties	-	-	-	1.982	(1.982)	-
Saldo per 31 december 2024	3.396	11.403	1.974	12.165	1.927	30.865

Jaarrekening

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 2024 bestaat uit 14.149.023 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

In 2024 zijn geen nieuwe aandelen van Ctac N.V. uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van cashdividend (2023: 217.375 nieuwe aandelen als gevolg van stockdividend). De in 2023 uitgekeerde aandelen betreffen gewone aandelen.

De wettelijke reserves zien geheel toe op de geactiveerde ontwikkelingskosten voor de in eigen beheer ontwikkelde activa.

De overige mutatie ziet toe op het cumulatieve negatieve resultaat van Technology2Enjoy tot en met 2023. Dit verschil is alsnog verwerkt, doordat Ctac vanaf 2024 aansprakelijk is voor de schulden van Technology2Enjoy. Het verloop van het eigen vermogen in 2023 is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 1 januari 2024	3.344	11.455	2.383	7.851	4.728	29.761
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	3.910	(3.910)	-
Dividend	52	(52)	-	-	(818)	(818)
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	2.933	2.933
Uitbetaald aan derden	-	-	-	(1.383)	-	(1.383)
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	(190)	190	-	-
Overige mutaties	-	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december 2024	3.396	11.403	2.193	10.568	2.933	30.493

Het verschil tussen het eigen vermogen volgens de enkelvoudige balans en het eigen vermogen volgens de geconsolideerde balans in 2023 wordt verklaard door het feit dat een in de consolidatie opgenomen deelneming Technology2Enjoy Holding B.V. een negatieve nettovermogenswaarde heeft, doch in de enkelvoudige balans op nihil wordt gewaardeerd. Er is voor deze vennootschap in 2023 geen aansprakelijkheidsverklaring of andere borgstelling afgegeven. In 2024 is wel een aansprakelijkheidsverklaring afgegeven, waardoor geen sprake meer is van een verschil tussen het eigen vermogen in de enkelvoudige balans en het eigen vermogen volgens de geconsolideerde balans in 2024.

Het verschil in 2023 tussen het enkelvoudige en geconsolideerde eigen vermogen en resultaat heeft zich in het boekjaar ontwikkeld als hieronder vermeld.

<i>(in € x 1.000)</i>	Per 31 december 2023
Geconsolideerd eigen vermogen	28.511
Negatieve vermogenswaarde van geconsolideerde deelneming Technology2Enjoy Holding B.V.	1.982
Enkelvoudig eigen vermogen	30.493

Aangezien Ctac zich in 2023 niet aansprakelijk heeft gesteld voor de schulden, is geen voorziening deelneming gevormd. Dit betekent dat ten behoeve van de enkelvoudige jaarrekening de deelnemingswaarde is verlaagd tot nihil. In 2024 is een voorziening deelneming in Ctac Nederland gevormd.

De afwijking in 2023 tussen het geconsolideerde resultaat en het enkelvoudige resultaat toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V., is als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2023
Geconsolideerd resultaat	951
Toename negatieve vermogenswaarde van geconsolideerde deelneming Technology2Enjoy Holding B.V.	1.982
Enkelvoudig resultaat	2.933

Het verschil tussen het geconsolideerde resultaat en het enkelvoudig resultaat in 2023 wordt veroorzaakt door het negatief eigen vermogen van een van de deelnemingen. De relevante deelnemingswaarde is verlaagd tot nihil. Voor een toelichting ten aanzien van het eigen vermogen wordt verwezen naar paragraaf 9.

30.1 Voorstel winstbestemming

Over het verslagjaar 2024 is een nettowinst gerealiseerd van € 3,9 miljoen. Over het boekjaar 2024 is sprake van een cashdividend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend uit te keren van € 0,11 per aandeel.

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 2024 € 10,0 miljoen (2023: € 10,0 miljoen), opgenomen. De kortlopende schulden aan kredietinstellingen bedragen ultimo 2024 € 2,5 miljoen, in 2023 nihil.

32. Handelscrediteuren en overige schulden

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Handelscrediteuren	1.644	1.091
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	4.732	6.018
Belastingen en premies sociale verzekeringen	24	26
Overige schulden en overlopende passiva	775	748
Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december	7.175	7.883

Jaarrekening

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.

De belastingen en premies sociale verzekeringen betreffen te betalen loonheffing.

33. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in € x 1.000)	2024	2023
Salarissen	880	828
Sociale lasten	26	5
Pensioenlasten	39	22
Overige personeelskosten	323	169
Inhuur vanuit groepsmaatschappijen	1.734	775
Doorbelasting naar groepsmaatschappijen	(886)	(757)
Totaal personeelskosten	2.116	1.042

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 zijn:

- ✦ de pensioenleeftijd is 68 jaar (2023: 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 2024 bedraagt 2,0 (2023: 1,5). 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. Financieringsbaten- en lasten

De financieringsbaten- en lasten zijn als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Financieringsbaten	245	-
Financieringslasten	(202)	(79)
Totaal financieringsbaten- en lasten	43	(79)

36. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2024	2023
Acute belasting boekjaar	291	271
Belasting voorgaande boekjaren	-	(50)
Latente belasting boekjaar	(8)	(40)
Totaal belastingen	283	181

De belastingen voorgaande jaren in boekjaar 2023 heeft voornamelijk betrekking op nagekomen lasten op basis van de definitief opgelegde aanslagen over 2021 en 2022.

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 17,8% negatief (2023: 11,6% negatief) doordat het gerealiseerde verlies wordt verrekend in het belastbare resultaat van de fiscale eenheid waar Ctac N.V. onderdeel van uitmaakt.

Jaarrekening

VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Oliver 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. en Digisolve-Mijn ICT 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 rekeningen-courant.

's-Hertogenbosch, 26 februari 2025

Raad van bestuur
Paul de Koning
Gerben Moerland

Raad van commissarissen
Harry Hendriks
Ton Vernaas

Overige gegevens



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 van Aandeelhouders.

Voorstel winstbestemming

Over het boekjaar 2024 is sprake van een cashdividend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend in contanten uit te keren van € 0,11 per gewoon aandeel ten laste van de onverdeelde winst en de overige reserves.

Nevenvestigingen

Voor de nevenvestigingen wordt verwezen naar een overzicht met deelnemingen, zie pagina 95 van het jaarverslag.

Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

- ✚ 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 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 (welke laatste stichting in 2022 is ontbonden en opgeheven) en van Ctac N.V. verkregen, op grond waarvan de Stichting Continuïteit Ctac onder omstandigheden en zonder medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap preferente aandelen kan verkrijgen in Ctac N.V. gelijk aan 100% van het totale nominale bedrag van de geplaatste gewone aandelen 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

Overige gegevens

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 2024 waren:

- ✦ de heer P.J.M. van den Brink (bestuurslid sinds 31 maart 2017 en voorzitter sinds 1 januari 2020);
- ✦ de heer A.J.B.W. Dingen (bestuurslid sinds 11 december 2019);
- ✦ 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 hoofd ESG bij 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 2024 waren:

- ✦ de heer A.J.B.W. Dingen (bestuurslid sinds 10 februari 2020 en voorzitter sinds diezelfde datum);
- ✦ de heer P.J.M. van den Brink (bestuurslid sinds 10 februari 2020);
- ✦ de heer P-J.J.M. Swinkels (bestuurslid sinds 17 juli 2023).

De heer P-J.J.M. Swinkels is werkzaam als CEO en bestuursvoorzitter van Royal Swinkels, een familiebedrijf met diverse activiteiten, zoals de productie van bier en frisdranken (B2C), de productie van mout en moutextract (B2B) en vastgoed. Het bedrijf is wereldwijd actief. Daarnaast is hij lid van de raad van advies van ABN AMRO Bank N.V., lid van het algemeen bestuur van Brabants Landschap, bestuurslid van The Brewers of Europe en lid van de raad van commissarissen van Bolsius Group.

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 2024

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 2024 en van het resultaat en de kasstromen over 2024, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- ✦ geeft de vennootschappelijke jaarrekening van Ctac N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 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 2024 van Ctac N.V. te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

- ✦ de geconsolideerde balans per 31 december 2024;
- ✦ de volgende overzichten over 2024: de geconsolideerde winst-en-verliesrekening, het geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat, het geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen en het geconsolideerde kasstroomoverzicht; en

- ✦ de toelichting waarin opgenomen de grondslagen voor financiële verslaggeving die van materieel belang zijn en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

- ✦ de vennootschappelijke balans per 31 december 2024;
- ✦ de vennootschappelijke winst-en-verliesrekening; en
- ✦ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU 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 N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta),

de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze controleaanpak

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 gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Samenvatting en context

Ctac N.V. 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 kalenderjaar 2024 was voor Ctac het eerste jaar van transitie na de lancering van de herijkte strategie, waarbij het versterken van haar rol als trusted IT-partner in haar focusmarkten en begeleiden van klanten bij de overgang naar de (public) cloud centraal staan. In dit kader is Ctac op dit moment bezig met het implementeren van een nieuw public cloud ERP-systeem en het optimaliseren van haar interne processen. Wij hebben deze ontwikkelingen in het kader van onze controle geëvalueerd en onze controleaanpak waar nodig bijgesteld.

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 transitie risico's als gevolg van klimaatverandering.

Ctac N.V. heeft de potentiële impact van klimaatverandering op zijn financiële positie beoordeeld. In het verslag van het bestuur heeft de entiteit de risico's voortkomend uit de klimaatverandering nader toegelicht. Wij hebben de van de aan klimaat gerelateerde risico's besproken met de raad van bestuur, 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 ons controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig zijn voor de controle van een IT- en business consulting dienstverleningsorganisatie. Wij hebben daarom deskundigen op onder meer het gebied van IT en remuneratie in ons team opgenomen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit

✦ Materialiteit: € 1.240.000

Reikwijdte van de controle

- ✦ We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op het hoofdkantoor van Ctac in Nederland.
- ✦ We hebben in het bijzonder aandacht besteed aan de controle van de significante componenten in Nederland en België.
- ✦ Dekking controlewerkzaamheden: 92% van de geconsolideerde omzet uit contracten met klanten, 95% van het geconsolideerde balanstotaal en 86% van het geconsolideerde nettoresultaat.

Kernpunten

- ✦ Opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzetransacties 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	€ 1.240.000 (2023: € 1.270.000).
------------------------------------	----------------------------------

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 informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen is relatief volatiel en de omzet uit contracten met klanten representeert de ontwikkelingen 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 groep.
--	---

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 € 688.000 en € 1.240.000.

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 € 62.000 (2023: € 63.500) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Ctac N.V. is de moedermaatschappij van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V.

Wij zijn verantwoordelijk voor het identificeren en inschatten van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening van de groep, met inbegrip van risico's met betrekking tot het consolidatieproces. Op basis van onze risico-inschatting hebben wij 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 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 onderdelen Nederland (bestaande uit: Ctac N.V., Ctac Nederland B.V., Ctac B.V. en Ctac Resourcing B.V.) en België (Ctac België N.V.).

Op basis hiervan hebben wij bij twee groepsonderdelen (Nederland en België) controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang.

In totaal hebben wij met het uitvoeren van deze werkzaamheden de volgende dekking over onderstaande jaarrekeningposten verkregen:

Omzet uit contracten met klanten	92%
---	-----

Balanstotaal	95%
---------------------	-----

Nettoresultaat	86%
-----------------------	-----

De groepsonderdelen die niet onder de reikwijdte van de controle vallen vertegenwoordigen geen van alle meer dan 4% van de geconsolideerde omzet uit contracten met klanten 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,

dat deze onderdelen geen significante risico's op materiële fouten bevatten, te bevestigen.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps) onderdelen zijn wij in staat geweest om voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep te verkrijgen als basis voor ons oordeel over de jaarrekening.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Ctac N.V. en haar omgeving en 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 en 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 haar 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, klokkenluidersregeling en het insiderreglement zoals gepubliceerd op de website van Ctac, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

Wij hebben om inlichtingen gevraagd bij de leden van de raad van bestuur, juridische zaken, andere functionarissen 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 frauderisico's, hebben wij in nauwe samenwerking met onze forensische specialisten 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 frauderisico's.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

Geïdentificeerde frauderisico's

Onze controlewerkzaamheden en observaties

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 vastlegging 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 de resultaten 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. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Onze controleaanpak was voornamelijk gegevensgericht.

Wij selecteerden op basis van risicocriteria journaalboekingen, en hebben hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht.

Deze controlewerkzaamheden bevatten, onder andere, het inspecteren van onderliggende brondocumentatie.

Daarnaast gaven wij specifieke aandacht aan consolidatie- en eliminatieboekingen.

Wij constateerden geen significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.

Hiernaast hebben wij 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.

Wij hebben specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van de belangrijkste schattingen van de raad van bestuur, waaronder:

- ❖ mogelijke indicaties voor bijzondere waardevermindering van goodwill en aangekochte klant- en contractportefeuilles;
- ❖ de waardering en activering van in eigen beheer vervaardigde activa;
- ❖ de waardering van voorziening en overige verplichtingen.

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'.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Daarnaast hebben we kennisgenomen van een advocatenbrief en zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormen voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'Vooruitzichten' in het verslag van het bestuur en in het onderdeel 'belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening' in de jaarrekening heeft de raad van bestuur de continuïteitsbeoordeling van de vennootschap voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit 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 bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden door de raad van bestuur te bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten. De raad van bestuur heeft hierbij onder andere aandacht besteed aan de verwachtingen ten aanzien van de omzet voortkomend uit contracten met klanten, verwachte bedrijfsresultaten, verwachte nettoresultaten en daarvan afgeleide kasstromen.

- ✦ Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening rekening houdend met de ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle.
- ✦ Evalueren van de beschikbare kredietfaciliteit

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

Opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzettransacties uit contracten met klanten **Het risico dat de raad van bestuur interne beheersingsmaatregelen doorbreekt**

Zie 'Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening', paragraaf 'Omzet uit contracten met klanten', en toelichting '14. Omzet uit contracten met klanten'.

Zoals toegelicht in de bovenstaande secties verzorgt Ctac verschillende typen diensten aan haar 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 en andere functionarissen gekoppeld. Hierdoor zou druk 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 niet bestaat, wél verantwoordt als omzet uit contracten met klanten in het huidige boekjaar.

Dit risico is specifiek gericht op het bestaan van omzettransacties die nog niet zijn afgewikkeld per 31 december 2024.

Gezien het resulterend inherent frauderisico en de significantie van opbrengstverantwoording hebben wij het bestaan van de opbrengstverantwoording van niet afgewikkelde omzet uit contracten met klanten als kernpunt voor onze controle geïdentificeerd.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet, implementatie en effectieve werking van de interne beheersingsmaatregelen getoetst zowel ten aanzien van de omzetverantwoording als in het proces voor genereren van journaalposten met betrekking tot de omzet.

Wij hebben op basis van risicocriteria data-analyse uitgevoerd op journaalboekingen en hierop specifieke gegevensgerichte werkzaamheden verricht en waar van toepassing vastgesteld dat deze omzetboekingen zijn gebaseerd op daadwerkelijke leveringen of diensten in het betreffende boekjaar.

Wij hebben deelwaarnemingen uitgevoerd en de geleverde prestaties en transactiepreizen die ten grondslag liggen aan de omzettransacties getoetst aan de hand van de onderliggende contracten met klanten, interne urenregistratie en verkoopfacturen.

Wij hebben op basis van deelwaarnemingen het bestaan van debiteuren per 31 december 2024 getoetst aan de hand van externe saldobevestigingen. Voor externe saldobevestigingen van debiteuren die niet door ons zijn terugontvangen hebben wij het bestaan van de omzettransactie en de vordering op de klant vastgesteld door een combinatie van onderliggende brondocumentatie, zoals klantcontracten en urenregistraties, en waar van toepassing bankontvangsten in 2025.

Daarnaast hebben wij een deelwaarneming uitgevoerd op de nog te factureren omzet uit contracten met klanten per 31 december 2024. Hierbij hebben we onder andere aan de hand van de interne urenadministratie en contracten met klanten getoetst dat deze omzet terecht als zodanig is verantwoord.

Tevens onderzochten wij of in 2025 creditnota's zijn verstuurd die een indicatie geven van onjuist verantwoorde omzet in het huidige boekjaar.

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.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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 verslag van het bestuur, de overige gegevens en op grond van artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW voor het remuneratierapport.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, artikel 2:135b lid 7 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het verslag van het bestuur 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 remuneratierapport 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 N.V. 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 5 jaar accountant van de vennootschap.

Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)

Ctac N.V. heeft het jaarverslag 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 (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag, opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Ctac N.V. 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 enkele rapportageset.

Het is onze verantwoordelijkheid een redelijke mate van zekerheid te krijgen voor ons oordeel dat het jaarverslag in deze rapportageset voldoet aan de RTS voor ESEF.

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N 'Assuranceopdrachten inzake het voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument'.

Onze onderzoek bestond onder andere uit:

- ✦ Het verkrijgen van inzicht in het financiële rapportageproces van de entiteit, waaronder het opstellen van de rapportageset.
- ✦ Het identificeren en inschatten van de risico's dat het jaarverslag niet in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoet aan de RTS voor ESEF en het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van verdere assurancewerkzaamheden als basis voor ons oordeel, waaronder:
 - ✦ het verkrijgen van de rapportageset en het uitvoeren van validaties om vast te stellen of de rapportageset, met de daarin opgenomen Inline XBRL-instancedocument en de XBRL- extensie-taxonomiebestanden in overeenstemming met de technische specificaties zoals opgenomen in de RTS voor ESEF zijn opgesteld;
 - ✦ 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.

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 IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU en met Titel 9 Boek 2 BW; en voor
- ✦ een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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 en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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, 26 februari 2025
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
J.J.T. van Kessel RA

Meerjarenoverzicht

(in € x 1.000)

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Resultaten						
Omzet uit contracten met klanten	124.331	127.230	117.672	106.424	87.307	81.782
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	10.732	10.177	12.293	12.049	10.227	7.525
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA) % van de omzet	8,6%	8,0%	10,4%	11,3%	11,7%	9,2%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	3.910	951	4.728	4.455	3.032	1.262
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. in % van de omzet	3,1%	0,7%	4,0%	4,2%	3,5%	1,5%
Afschrijvingen	5.175	6.104	5.392	5.587	5.566	5.464
Kasstroom						
Operationele kasstroom	10.283	10.690	6.142	9.542	15.148	8.092
Nettocash positie	9,6	7,0	5,4	7,5	6,7	1,5
Balans						
Eigen vermogen	30.865	28.511	30.932	27.161	22.489	19.457
Totaal vermogen	71.960	71.305	75.578	74.010	64.520	45.370
Solvabiliteit in % ten opzichte van totaal vermogen	42,9%	40,0%	40,9%	36,7%	34,9%	42,9%
Per aandeel €0,24 nominaal						
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	14.149.023	14.076.565	13.809.008	13.603.100	13.243.302	12.879.601
(Voorgesteld) dividend per aandeel	0,11	0,11	0,12	0,11	0,08	0,08
Nettowinst per aandeel (toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V.)	0,28	0,07	0,34	0,33	0,23	0,10
Operationele kasstroom per aandeel	0,73	0,76	0,44	0,70	1,14	0,63

Gegevens op basis van gepubliceerde jaarverslagen van desbetreffende jaren.

Het aandeel Ctac

Financiële agenda 2025

27 februari 2025	Publicatie jaarcijfers 2024 + jaarverslag 2024
15 april 2025	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
24 april 2025	Trading update Q1 2025
25 juli 2025	Publicatie bericht halfjaarcijfers 2025
23 oktober 2025	Trading update Q3 2025

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 2024 de volgende beleggers met deelnemingen boven 2,5% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingplichtige	Belang
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%
1 juni 2022	H.P.W.P.T.M. van Groenendael	2,94%
22 maart 2024	Nedvest Capital Management B.V.	10,01%

Het aandeel Ctac

Kengetallen per gewoon aandeel

In € (tenzij anders vermeld)

	2024	2023
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	14.149.023	14.079.055
Hoogste slotkoers	4,10	4,20
Laagste slotkoers	2,66	3,24
Slotkoers ultimo	2,98	3,30
Nettoresultaat	0,28	0,07
Bedrijfsresultaat	0,39	0,29
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	0,76	0,72
Operationele kasstroom	0,73	0,76
Eigen vermogen	2,18	2,03
(Voorgesteld) dividend	0,11	0,11
Dividendrendement op slotkoers	3,7%	3,3%

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 14.149.023 gewone aandelen.

Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2024 bedraagt 14.149.023.

Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Ctac is in principe gericht op het uitkeren van 30% tot 40% van de nettowinst. Voor het jaar 2024 is gekozen om aan aandeelhouders een cashdividend uit te keren, om verwatering van de uitstaande aandelen tegen te gaan. Met het oog op het financieren van toekomstige groei is het mogelijk dat Ctac van dit beleid afwijkt.

Index terminologie

AI

(*Artificial Intelligence*) - Kunstmatige intelligentie. Een technologie die menselijke intelligentie nabootst om taken uit te voeren en zichzelf herhaaldelijk kan verbeteren op basis van telkens aanvullende informatie.

Augmented reality

Augmented reality is 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 dezelfde privacywetgeving geldt.

B2B

(*Business-to-Business*) - Een internationale aanduiding voor bedrijven die specifiek zaken doen met andere bedrijven.

CapEx

(*Capital Expenditures*) - Kapitaaluitgaven / investeringsuitgaven. Het betreft de kosten voor ontwikkeling of levering van niet-verbruikbare onderdelen van een product of systeem (investering).

Cobots

Cobots zijn robots die bedoeld zijn om samen te werken met mensen in een gemeenschappelijke werkomgeving.

Corporate Governance Code

Gedragsregels voor goed bestuur van een beursgenoteerd bedrijf beschermen de belangen van aandeelhouders,

werknemers en belanghebbenden en staan in de Corporate Governance Code. Beursgenoteerde bedrijven moeten deze code naleven.

CPI

(*Cloud Platform Integration*) - Een SAP integratieplatform dat bedrijven helpt om verschillende applicaties en systemen met elkaar te verbinden, zowel binnen als buiten de organisatie.

CSRD

(*Corporate Sustainability Reporting Directive*) - De CSRD is een Europese richtlijn voor duurzaamheidsrapportage. Deze richtlijn verplicht ondernemingen te rapporteren over hun duurzaamheid aan de hand van verschillende duurzaamheidscriteria. Het doel van de CSRD, sinds januari 2023 van kracht, is om duurzaamheidsrapportage op één lijn te brengen met financiële rapportage.

Cybersecurity

Cybersecurity is het samenkomen van mensen, processen en technologie om organisaties, personen en/of netwerken te beschermen tegen digitale aanvallen.

DMA

(*Double Materiality Assessment*) - De dubbele materialiteitsanalyse helpt organisaties om duurzaamheidsthema's te identificeren en te prioriteren, die zowel invloed hebben op de organisatie (outside-in), als de impact van de organisatie op mens, milieu en maatschappij (inside-out).

Enterprise-architect

Een professional die verantwoordelijk is voor het ontwikkelen en beheren

van de enterprise-architectuur binnen een organisatie. Deze architectuur omvat de structuur en werking van de organisatie, inclusief de processen, informatievoorziening, applicaties en technische infrastructuur.

ERP-systeem

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

ESG-vastlegging

(*Environmental, Social, Governance*) - Het is een manier waarop bedrijven rapporteren over hun prestaties en impact op het gebied van milieu (Environmental), maatschappij (Social) en bestuur (Governance).

ESRS

(*European Sustainability Reporting Standards*) - De ESRS zijn de normen voor duurzaamheidsrapportage, die de richtlijn voor duurzaamheidsrapportage over bedrijven (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) ondersteunen. Het doel van de CSRD is om duurzaamheidsrapportage op één lijn te brengen met financiële rapportage.

ETS

(*Emission Trading System*) - Een systeem voor het verhandelen van emissierechten, waarbij bedrijven rechten kunnen kopen en verkopen om een bepaalde hoeveelheid broeikasgassen uit te stoten.

Europese Green Deal

De Europese Green Deal is een reeks beleidsinitiatieven met als overkoepelende doelstelling om Europa tegen 2050

klimaatneutraal te maken en daarmee het eerste klimaatneutrale continent te worden.

GHG

(Greenhouse Gas) - Broeikasgassen zijn gassen in de atmosfeer, die warmte vasthouden en bijdragen aan de opwarming van de aarde.

HVAC-systemen

(Heating, Ventilation and Air Conditioning) - HVAC-systemen worden gebruikt om het binnenklimaat in gebouwen te regelen en te optimaliseren.

Integration as a Service

Een cloudgebaseerde oplossing die bedrijven helpt om eenvoudig verschillende applicaties, systemen en diensten te integreren.

ISAE 3000

ISAE 3000 is een wereldwijde standaard voor het rapporteren over de beheersing van uitbestede IT-dienstverlening, vooral gericht op de beheersing van IT-systemen welke niet-financiële processen afhandelen. Deze standaard wordt gebruikt door (IT-)auditors om zekerheid te verkrijgen over diverse onderwerpen, zoals beheersbaarheid, beschikbaarheid, capaciteit, continuïteit en informatiebeveiliging.

ISAE 3402

ISAE 3402 is een wereldwijde standaard voor het rapporteren over de beheersing van uitbestede IT-processen, vooral gericht op de beheersing van IT-systemen welke financiële processen afhandelen. Deze standaard wordt gebruikt door (IT-)auditors om zekerheid te verkrijgen over diverse

onderwerpen, zoals beheersbaarheid, continuïteit en informatiebeveiliging.

ISO 27001

ISO 27001 is een wereldwijd erkende norm op het gebied van informatiebeveiliging. De norm beschrijft hoe men procesmatig met het beveiligen van informatie kan omgaan, met als doel om de vertrouwelijkheid, beschikbaarheid en integriteit van informatie binnen een organisatie zeker te stellen.

ISO 9001

ISO 9001 is een internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen. Deze norm stelt eisen aan het kwaliteitsmanagementsysteem van een organisatie om ervoor te zorgen dat zij consistent producten en diensten kunnen leveren, die voldoen aan de eisen van klanten en aan toepasselijke wet- en regelgeving.

NIS2

(Network and Information Systems Directive) - Een Europese wetgeving die gericht is op het versterken van de cyberveiligheid in de Europese Unie. Het beoogt de bescherming van essentiële diensten als energie, transport en gezondheidszorg, en van financiële diensten.

Ontwerp-IROs

(Impacts, Risks and Opportunities) - Het ontwerp-IROs verwijst naar het proces van het identificeren en evalueren van impact, risico's en kansen tijdens de ontwerpfase van projecten of initiatieven.

OPEX

(Operating Expenditures) - Operationele uitgaven. Terugkerende kosten voor een product, systeem of onderneming.

Private cloud

Een private cloud is een infrastructuur die een cloudaanbieder levert aan één specifieke organisatie. Hierbij wordt beschikt over de middelen die horen bij cloud computing, maar er wordt geen hard- of software met andere organisaties gedeeld. De private infrastructuur staat on-premises bij de organisatie zelf of bij de leverancier.

Public cloud

De public cloud – of openbare cloud – is een cloudoplossing waarbij gebruik wordt gemaakt van een gedeelde, online infrastructuur. Applicaties en data bevinden zich in deze infrastructuur, die zich op een locatie van de cloudaanbieder bevindt.

S/4HANA

Branchespecifiek geïntegreerd ERP-systeem.

Software as a Service

Een softwareleveringsmodel waarbij applicaties niet lokaal op de computers van gebruikers worden geïnstalleerd, maar via het internet beschikbaar worden gesteld.

Bijlage



Stakeholdersdialoog

Stakeholdergroep	Wijze van interactie
Klanten / opdrachtgevers	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Telefoon en e-mail ❖ Fysieke en digitale vergaderingen ❖ Evenementen ❖ Webinars ❖ Klanttevredenheidsonderzoeken ❖ Social media ❖ Stakeholderdialoog <p>Frequentie: dagelijks</p>
Leveranciers / partners	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Telefoon en e-mail ❖ Fysieke en digitale vergaderingen ❖ Evenementen ❖ Webinars ❖ Social media ❖ Stakeholderdialoog <p>Frequentie: dagelijks</p>
Raad van bestuur	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Telefoon en e-mail ❖ Fysieke en digitale vergaderingen ❖ Ondernemingsraad ❖ Intranet / Viva Engage ❖ Social media ❖ Townhall meetings ❖ Evenementen ❖ Algemene en Bijzondere Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders ❖ Stakeholderdialoog <p>Frequentie: dagelijks</p>
Raad van commissarissen	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Telefoon en e-mail ❖ Fysieke en digitale vergaderingen ❖ Algemene en Bijzondere Algemene Vergaderingen van aandeelhouders ❖ Stakeholderdialoog <p>Frequentie: regelmatig</p>
Medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Telefoon en e-mail ❖ Fysieke en digitale vergaderingen ❖ Ondernemingsraad ❖ Intranet / Viva Engage ❖ Social media ❖ Townhall meetings ❖ Video-updates ❖ Evenementen ❖ Medewerkerstevredenheidsonderzoeken ❖ Stakeholderdialoog ❖ Nieuwsbrieven <p>Frequentie: dagelijks</p>
Aandeelhouders / financiers	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Telefoon en e-mail ❖ Fysieke en digitale vergaderingen ❖ Algemene en Bijzondere Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders ❖ Roadshows ❖ Investeerderdagen ❖ Stakeholderdialoog <p>Frequentie: regelmatig</p>
Lokale gemeenschap	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vrijwilligerswerk door werknemers ❖ Donaties en goede doelen ❖ Samenwerking en initiatieven met lokale gemeenschappen ❖ Stageplekken voor afstudeerders <p>Frequentie: regelmatig</p>

Colofon

Uitgave

Ctac N.V.
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 ontwerp

Creative Compound, Tilburg

Redactie

CFF Communications, Amsterdam
Ctac N.V.

Druk

Chris Russell, Groningen

